

**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**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

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

**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**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

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**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

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 Đoan 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.

TÓM TẮT

Du lịch lữ hành là ngành kinh tế mũi nhọn và là bộ mặt của Thành phố Cần Thơ, trung tâm kinh tế - xã hội của Đồng bằng sông Cửu Long. Tuy nhiên, trong bối cảnh phục hồi và tăng tốc sau đại dịch, sự cạnh tranh gay gắt về chất lượng dịch vụ và yêu cầu chuyển đổi số mạnh mẽ đã đặt ra thách thức lớn về chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp địa phương. Thực tế cho thấy, chất lượng nhân sự du lịch Cần Thơ còn nhiều hạn chế, chưa đồng đều, thiếu hụt kỹ năng số và khả năng hội nhập quốc tế. Chính vì vậy, việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực là vô cùng cấp thiết, nhằm cung cấp cơ sở khoa học giúp các doanh nghiệp và cơ quan quản lý có giải pháp cải thiện đội ngũ nhân sự, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh cho toàn ngành.

Nghiên cứu này nhằm xác định và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại thành phố Cần Thơ. Để thực hiện, một cuộc khảo sát thực nghiệm với 350 người lao động tại các doanh nghiệp đã được triển khai, sử dụng các phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả phân tích mô hình cho thấy tất cả các nhân tố nghiên cứu đều có mối quan hệ và tác động tích cực và có ý nghĩa đến chất lượng nguồn nhân lực. 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

Travel and tourism is a key economic sector and the focal point of Can Tho City, the socio-economic hub of the Mekong Delta. However, in the context of post-pandemic recovery and acceleration, intense competition in service quality, and the strong demand for digital transformation have posed significant challenges regarding human resource quality for local enterprises. Current reality indicates that the quality of tourism personnel in Can Tho is limited, inconsistent, lacking digital skills, and lagging in international integration capabilities. Therefore, researching the factors affecting human resource quality is extremely urgent, aiming to provide a scientific basis for businesses and management agencies to develop solutions for improving their workforce, thereby enhancing the overall competitiveness of the entire sector.

This study aims to identify, measure, and evaluate the degree of influence of various factors on the human resource quality of travel and tourism enterprises in Can Tho City. To achieve this, an empirical survey involving 350 employees at these enterprises was conducted, utilizing advanced structural equation modeling analysis methods. The model analysis results indicate that all research factors have a positive and significant relationship with human resource quality. 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.*

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 tháng 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

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
TÓM TẮT	ii
ABSTRACT	iii
TRANG CAM KẾT	iv
MỤC LỤC.....	v
DANH MỤC BẢNG.....	viii
DANH MỤC HÌNH	x
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	xi
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	8
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	11
2.1 Du lịch lữ hành.....	11
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	23
2.4.1 Lý thuyết vốn con người.....	23
2.4.2 Lý thuyết năng lực nghề nghiệp	24
2.4.3 Mô hình Harvard.....	26
2.4.4 Mô hình Michigan	27
2.5 Tổng quan tình hình nghiên cứu	29
2.5.1 Đặc điểm của chất lượng nguồn nhân lực	29
2.5.2 Những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.....	39
2.5.3 Khoảng trống nghiên cứu	57
2.6 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu.....	58
2.6.1 Giả thuyết nghiên cứu.....	58
2.6.2 Mô hình nghiên cứu.....	64
CHƯƠNG 3 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	66
3.1 Quy trình nghiên cứu	66
3.2 Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu nghiên cứu.....	88
3.2.1 Cỡ mẫu.....	88
3.2.2 Phương pháp chọn mẫu	88
3.2.3 Phương pháp thu thập dữ liệu.....	89
3.2.4 Phương pháp phân tích số liệu.....	90
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....	97
4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu.....	97
4.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.....	98
4.3 Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến chất lượng nguồn nhân lực.....	112
4.4 Thảo luận kết quả nghiên cứu	116
CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	125
5.1 Kết luận	125
5.2 Hàm ý quản trị.....	126

5.2.1 Chuẩn hóa công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên	127
5.2.2 Tăng cường sự liên kết với các cơ sở đào tạo.....	128
5.2.3 Nâng cao hiệu quả tuyển dụng và thu hút nhân tài.....	130
5.2.4 Đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành	131
5.2.5 Đảm bảo chế độ đãi ngộ và tạo động lực toàn diện cho nhân viên	133
5.2.6 Đa dạng và tối ưu hóa công tác đào tạo, phát triển nhân viên.....	134
5.2.7 Xây dựng và hoàn thiện chính sách địa phương toàn diện, thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực du lịch	137
5.2.8 Xây dựng môi trường làm việc lý tưởng và bền vững.....	140
5.3 Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo	141
5.3.1 Hạn chế của luận án.....	141
5.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo	142
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	144
DANH MỤC CÁC BÀI BÁO ĐÃ CÔNG BỐ.....	152
PHỤ LỤC.....	153
PHỤ LỤC 1 DÀN BÀI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA.....	153
PHỤ LỤC 2. DANH SÁCH CHUYÊN GIA.....	162
PHỤ LỤC 3. KẾT QUẢ PHÒNG VẤN, THẢO LUẬN NHÓM CHUYÊN GIA	164
PHỤ LỤC 4. PHIẾU KHẢO SÁT SƠ BỘ	169
PHỤ LỤC 5. DANH SÁCH CÁC DNDLLH.....	174
PHỤ LỤC 6. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU SƠ BỘ.....	178
PHỤ LỤC 7. PHIẾU KHẢO SÁT CHÍNH THỨC	188
PHỤ LỤC 8. KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU.....	193

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu.....	63
Bảng 3.1 Thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc”	68
Bảng 3.2 Thang đo “Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên”	69
Bảng 3.3 Thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên”	70
Bảng 3.4 Thang đo “Đào tạo nhân viên”	71
Bảng 3.5 Thang đo “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành”	72
Bảng 3.6 Thang đo “Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên”	73
Bảng 3.7 Thang đo “Chính sách của địa phương”	74
Bảng 3.8 Thang đo “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành”	75
Bảng 3.9 Thang đo “Chất lượng nguồn nhân lực”	75
Bảng 3.10 Kết quả sơ bộ Cronbach’s Alpha của các thang đo	78
Bảng 3.11 Kết quả sơ bộ EFA của các thang đo độc lập	81
Bảng 3.12 Thang đo chính thức cho “Môi trường và điều kiện làm việc”	82
Bảng 3.13 Thang đo chính thức cho “Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên”	82
Bảng 3.14 Thang đo chính thức cho “Chế độ đãi ngộ nhân viên”	83
Bảng 3.15 Thang đo chính thức cho “Đào tạo nhân viên”	83
Bảng 3.16 Thang đo chính thức cho “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành”	84
Bảng 3.17 Thang đo chính thức cho “Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên”	85
Bảng 3.18 Thang đo chính thức cho “Chính sách của địa phương”	86
Bảng 3.19 Thang đo chính thức cho “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành”	86
Bảng 3.20 Thang đo chính thức cho “Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành”	87
Bảng 3.21 Thông tin chung về chọn mẫu	89

Bảng 4.1 Thông tin chung của đáp viên.....	98
Bảng 4.2 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chính sách của địa phương”	99
Bảng 4.3 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH”	100
Bảng 4.4 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên”	101
Bảng 4.5 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Đào tạo nhân viên”	101
Bảng 4.6 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chuyển đổi số trong DNLH” .	103
Bảng 4.7 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên”	104
Bảng 4.8 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc”	105
Bảng 4.9 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên”	106
Bảng 4.10 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “CLNNL”	106
Bảng 4.11 Kết quả phân tích nhân tố khám phá	108
Bảng 4.12 Độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích	112
Bảng 4.13 Kết quả kiểm định mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu	114
Bảng 4.14 Kết quả kiểm định Bootstrap	116
Bảng 4.15 Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	117
Bảng 5.1 Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị	127

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Lake (2008)	32
Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Đoàn Việt Anh (2017).....	39
Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Phạm Thị Hiến (2018).....	40
Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Trần Thị Thu Thủy (2019) ..	40
Hình 2.5 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phượng Liên (2020).....	41
Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu quản trị nhân sự của Genc (2014).....	50
Hình 2.7 Mô hình nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của Suyitno (2016) ..	52
Hình 2.8 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Saputri et al. (2020).....	53
Hình 2.9 Mô hình nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của Widjaja et al. (2021)	54
Hình 2.10 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	65
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu	66
Hình 4.1 Kết quả phân tích nhân tố khẳng định.....	110
Hình 4.2 Kết quả phân tích SEM	113

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 (2024), 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. Về cơ sở vật chất, TPCT hiện có 636 cơ sở lưu trú (khoảng 11.000 phòng), 74 doanh nghiệp hoạt động lữ hành (32 lữ hành quốc tế), và 36 khu, điểm tham quan du lịch. Hệ thống vận tải thủy nội địa với 29 bến thủy nội địa và khoảng 208 phương tiện tàu du lịch tại khu vực Bến Ninh Kiều chứng minh sự đầu tư vào hạ tầng phục vụ du lịch sông nước. 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. Lực lượng lao động du lịch thiếu hụt chuyên môn, phần lớn là người chuyển từ ngành khác hoặc chưa qua đào tạo chính quy. Trong số 42% lao động có chuyên môn, chỉ 10% có trình độ đại học hoặc cao hơn, còn lại 90% tập trung ở các bậc cao đẳng, trung cấp, sơ cấp và khóa 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 (như yêu cầu Chuyển đổi số, xu hướng du lịch hậu COVID-19 là tìm về thiên nhiên/ du lịch nông nghiệp), các mô hình nghiên cứu trước đây có thể không còn phù hợp. Ngoài ra, tính đặc thù của DNDLLH tại một địa phương trọng điểm như Cần Thơ cũng đòi hỏi cách tiếp cận riêng biệt. 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 sẽ hành động 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 sẽ hành động 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 sẽ hành động 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 sẽ hành động trên địa bàn thành phố Cần Thơ.
- *Ba là*, đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch sẽ hành động 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 lý thuyết và thực tiễn như sau:

- Về mặt lý thuyết:

+ Luận án đã lấp đầy một khoảng trống nghiên cứu quan trọng bằng cách tiến hành khảo sát và phân tích chuyên sâu (sử dụng CB-SEM) về CLNNL trong phân ngành DLLH. Các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận chung chung cho ngành Du lịch hoặc Khách sạn, chưa đi sâu vào đặc thù của DNLH. Việc này giúp cung cấp các phát hiện và thang đo có độ tin cậy và giá trị cao, phù hợp với đặc thù của loại hình doanh nghiệp này.

+ Luận án đã xây dựng và kiểm định một mô hình cấu trúc tích hợp (CB-SEM) về CLNNL của DNDLLH một cách toàn diện. Mô hình này không chỉ tập trung vào các yếu tố nội tại truyền thống (như đãi ngộ, đào tạo, môi trường làm việc) mà còn bổ sung các nhân tố bên ngoài và mang tính thời sự, cụ thể là: (1) Chuyển đổi số trong DNDLLH: Việc đưa yếu tố này vào mô hình và đo lường mức độ tác động của nó đến CLNNL là một đóng góp tiên phong, phản ánh xu thế tất yếu của Cách mạng Công nghiệp 4.0 trong ngành DLLH và đặc biệt thực hiện Nghị quyết 59 của Bộ Chính trị về hội nhập quốc tế. (2) Chính sách của địa phương: Đã xác định vai trò ảnh hưởng của chính sách từ chính quyền địa phương

đến CLNNL, một yếu tố vĩ mô thường bị bỏ qua trong các nghiên cứu cấp độ doanh nghiệp.

+ Nghiên cứu đã tập trung làm rõ vai trò của Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNDLLH. Đặc biệt, luận án đã xem xét yếu tố này cùng với Chính sách địa phương, qua đó cung cấp một góc nhìn sâu sắc về chuỗi cung ứng nhân lực. Đây là cơ sở khoa học quan trọng để đề xuất các giải pháp mang tính hệ thống, yêu cầu sự phối hợp đa bên (Nhà nước - Nhà trường - Doanh nghiệp) thay vì chỉ tập trung vào quản trị nội bộ doanh nghiệp.

+ Kết quả nghiên cứu được thực hiện với dữ liệu khảo sát từ 350 người lao động tại các DNDLLH trên địa bàn Thành phố Cần Thơ. Đây là thành phố trung tâm và là thủ phủ du lịch của Đồng bằng sông Cửu Long. Các hàm ý quản trị và đề xuất chính sách từ luận án mang tính thực tiễn cao, có thể áp dụng ngay lập tức để giải quyết các vấn đề về CLNNL tại Cần Thơ nói riêng và khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói chung. Điều này cung cấp cơ sở để địa phương xây dựng các chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch bền vững.

- *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, bên cạnh đối tượng và phạm vi nghiên cứu. Đồng thời, chương 1 còn giới thiệu phương pháp luận sẽ được sử dụng, nêu bật đóng góp tiềm năng của luận án và phác thảo sơ đồ cấu trúc tổng thể.

- 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 là tổng quan và đánh giá các công trình nghiên cứu trước đó

để xác định khoảng trống kiến thức. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu được đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu được thiết lập.

- Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Chương này mô tả chi tiết quy trình và phương pháp được áp dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết đã đề ra. Nó bao gồm việc trình bày kết quả từ các nghiên cứu sơ bộ (cả định tính và định lượng), cung cấp cái nhìn ban đầu về việc thu thập và xử lý dữ liệu

- Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương trọng tâm này chuyên sâu vào phân tích thống kê dữ liệu thu thập được. Các kỹ thuật như thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy, EFA, CFA và Mô hình Cấu trúc tuyến tính (SEM) được triển khai để kiểm định mô hình và giả thuyết. Sau đó, kết quả được thảo luận, diễn giải và so sánh với các nghiên cứu trước để làm nổi bật những phát hiện mới của luận án.

- Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

Chương cuối cùng này tổng kết những đóng góp và phát hiện chính. Nó đề xuất các hàm ý quản trị mang tính ứng dụng cao, giúp nâng cao CLNNL tại các DNDLLH tại TPCT. Đồng thời, chương 5 cũng chỉ ra hạn chế của nghiên cứu hiện tại và gợi mở các hướng nghiên cứu tiềm năng cho tương lai.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 giới thiệu tổng quan về đề tài, làm nổi bật tính cấp thiết của nghiên cứu do những hạn chế về CLNNL trong bối cảnh ngành du lịch phải đối mặt với nhiều thách thức toàn cầu và sau đại dịch COVID-19. Chương này đã xác lập nền tảng và định hướng rõ ràng với mục tiêu là xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố then chốt đến CLNNL. Kết quả là chương này đã hoàn thành việc phác thảo toàn bộ khung khổ nghiên cứu (mục tiêu, câu hỏi, đối tượng, phạm vi, phương pháp), đồng thời khẳng định đóng góp khoa học và thực tiễn của luận án trong việc đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực nhằm nâng cao CLNNL, góp phần vào sự phát triển bền vững của du lịch địa phương.

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 (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.

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 khoẻ mà mỗi người có thể sử dụng trong các hoạt động mà họ thực hiện.

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 Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), nguồn nhân lực được định nghĩa là tập hợp các cá nhân đạt độ tuổi lao động và có đủ năng lực để tham gia vào lực lượng sản xuất xã hội. Khái niệm này thường được xem xét qua hai khía cạnh chính, tựa như hai mặt của một đồng xu: Theo nghĩa rộng (phạm vi toàn diện), nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những người có thể cung cấp sức lao động cho quá trình sản xuất, qua đó đóng góp vào sự phát triển tổng thể của nguồn lực con người trong xã hội. Về cơ bản, nó bao gồm tất cả cư dân có khả năng phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp (khía cạnh kinh tế - xã hội), là năng lực lao động thực tế của một xã hội, một yếu tố then chốt để thúc đẩy sự phát triển kinh tế và xã hội. Nó tập trung vào các nhóm dân số nằm trong độ tuổi lao động, những người sẵn sàng và có khả năng tham gia trực tiếp 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 (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. Theo Baum (2015), nguồn nhân lực là một khái niệm phong phú, giữ vị trí then chốt trong việc phát triển du lịch, đồng thời cũng là yếu tố quan trọng giúp tăng trưởng kinh tế của đất nước.

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 (tâm 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 thục 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, 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 được Hoàng Văn Luân (2017) định nghĩa là khả năng thực hiện công việc của người lao động sao cho đáp ứng được các yêu cầu thực tế. Khả năng này hình thành từ sự kết hợp của ba yếu tố cốt lõi: kiến thức, kỹ năng và thái độ – gọi chung là năng lực. Đồng quan điểm, El Asame và Wakrim (2018) xem năng lực là tập hợp các đặc điểm cá nhân (kiến thức, kỹ năng, thái độ) cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ trong một bối cảnh và đạt được một mức độ xác định. Về cơ bản, năng lực bao gồm ba thành phần chính. Kiến thức là thông tin (thực tế hoặc lý thuyết) mà người lao động thu nạp được trong lĩnh vực chuyên môn. Đây là yếu tố khởi điểm quan trọng, quyết định cách thức thực hiện nhiệm vụ và là nền tảng để phát triển các năng lực khác. Kỹ năng đại diện cho yếu tố quyết định cấp độ thứ hai trong việc thực hiện công việc. Kỹ năng được cá nhân xây dựng và trau dồi dựa trên nền tảng kiến thức đã có (Wakelin-Theron, Ukpere và Spowart, 2018). Thái độ, đặc biệt quan trọng trong các ngành dịch vụ như du lịch lữ hành. Bên cạnh kiến thức và kỹ năng, thái độ phục vụ là một yếu tố then chốt, vì nó ảnh hưởng trực tiếp và chủ yếu đến trải nghiệm của du khách.

Jiang & Alexakis (2017), qua nghiên cứu so sánh nhận thức giữa sinh viên và quản lý, đã đi đến kết luận rằng các nhà quản lý trong ngành lưu trú đánh giá cao và coi trọng các năng lực cơ bản như: kỹ năng giao tiếp, học tập, tư duy phản biện và giải quyết vấn đề. Những kỹ năng này được xem là điều kiện tiên quyết để sinh viên có thể gia nhập và phát triển thành công trong lĩnh vực lưu trú. Một nghiên cứu khác tại Florida của Marneros, Papageorgiou và Efstathiades (2020) đã chỉ ra thứ tự ưu tiên trong tiêu chí tuyển dụng của các nhà quản lý lưu trú: thái

độ là yếu tố được ưu tiên hàng đầu, tiếp theo là kiến thức chuyên môn và cuối cùng là kỹ năng. Huỳnh Trường Huy và Bùi Tuấn Cường (2018) đã tiến hành phân tích và xây dựng khung năng lực nghề nghiệp cho nhân viên nhà hàng khách sạn tại Cần Thơ. Mô hình của họ bao gồm ba nhóm nhân tố cốt lõi: Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ. Tương tự, Trần Thị Thu Hiền (2019) đã sử dụng mô hình ba nhân tố này để đánh giá chất lượng đội ngũ quản lý cấp trung tại các khách sạn 3 sao ở Thừa Thiên Huế. Mặc dù có sự khác biệt nhất định trong các chỉ tiêu đánh giá cụ thể giữa các nghiên cứu, hầu hết các công trình trong và ngoài nước đều đồng thuận trong việc tiếp cận và xây dựng các chỉ tiêu dựa trên ba nhân tố nền tảng: Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ. Do đó, việc sử dụng các yếu tố thành phần cơ bản, không quá chuyên biệt như Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ giúp đảm bảo tính tổng quát và phù hợp khi đo lường CLNNL trong toàn ngành du lịch.

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.

Theo Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2016), đặc điểm nguồn 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 (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

- 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 (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

- 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 (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

- 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 (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

- 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 (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

- 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 (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

- 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 (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

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.

Dựa trên những nghiên cứu trước đó, 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

- 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 Đức 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

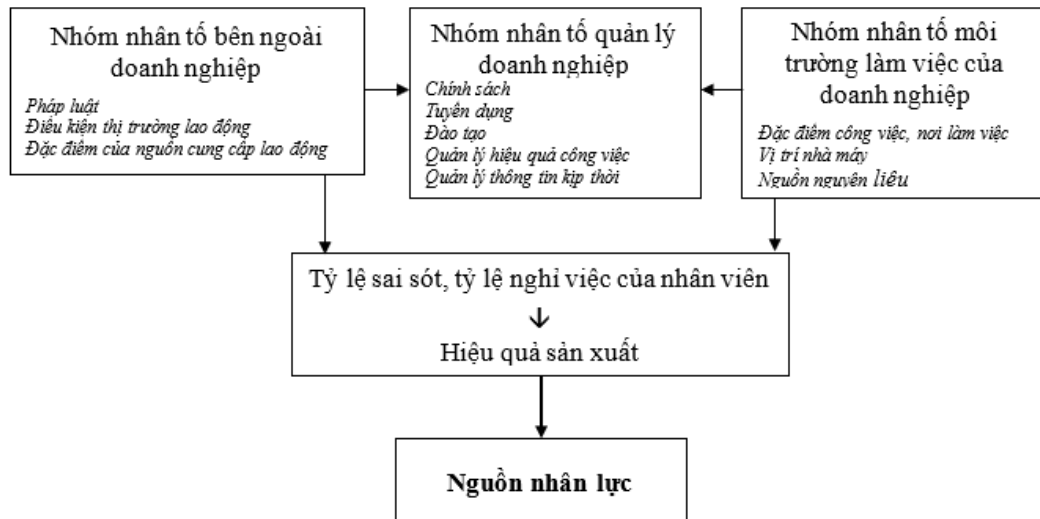
lên nền kinh tế và thị trường lao động là bước đầu tiên trong quá trình xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Các nghiên cứu từ các nhà khoa học và tổ chức trong và ngoài nước đều thống nhất với quan điểm này. Tiếp theo, các nghiên cứu tập trung vào việc đánh giá CLNNL Việt Nam trong 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 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.

- 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

ng 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.

- 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 tiến triển 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.

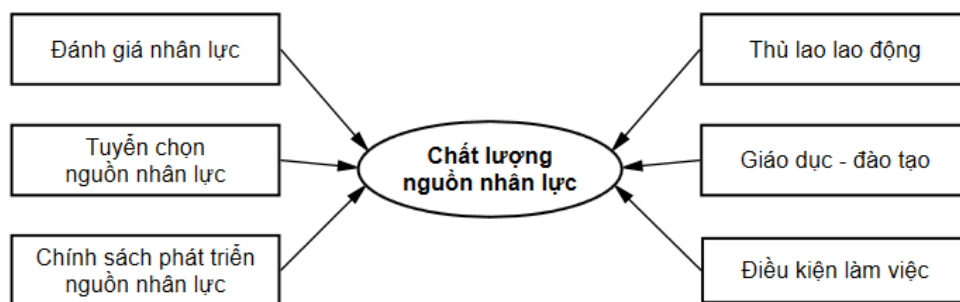
+ Xét về đặc điểm địa lý, nguồn nhân lực được đào tạo bài bản (từ trình độ sơ cấp trở lên) tập trung chủ yếu ở khu vực thành thị, với tỷ lệ gấp 2,5 lần so với khu vực nông thôn. Vùng Đồng bằng sông Hồng dẫn đầu cả nước về tỷ lệ nguồn nhân lực có bằng cấp, chứng chỉ (31,8%), tiếp theo là Đông Nam Bộ (27,5%).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

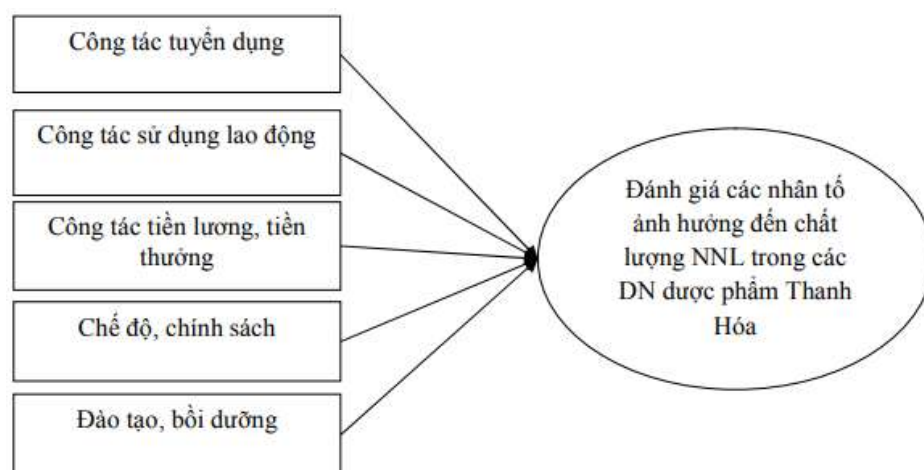
Các nghiên cứu nguồn nhân lực trên phạm vi ngành, tổ chức, doanh nghiệp

- 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.



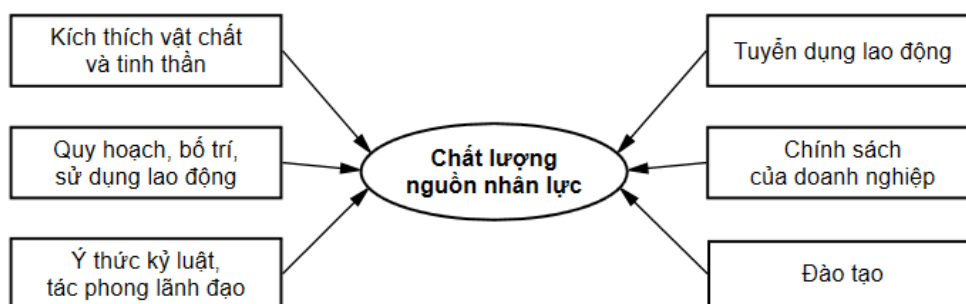
Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Đoàn Việt Anh (2017)

- 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.



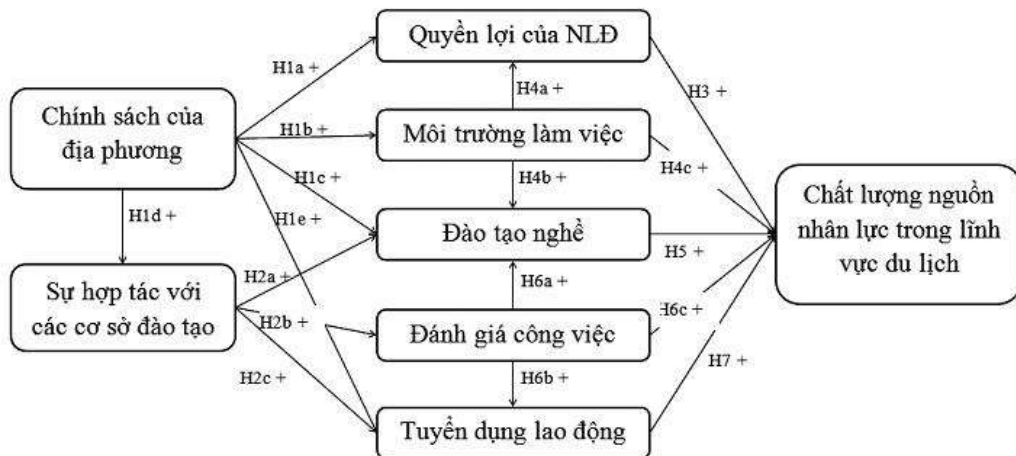
Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Phạm Thị Hiền (2018)

- 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 2.4 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Trần Thị Thu Thủy (2019)

- Nguyễn Thị Ngọc Nga & Lê Thị Phượng 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 2.5 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phượng 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 (AEC)”*, 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.

- 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. Việc Việt Nam tích cực hội nhập vào AEC, đặc biệt là qua việc áp dụng Thỏa thuận Thừa nhận lẫn nhau trong ASEAN về Du lịch, đã tạo ra cơ hội lẫn thách thức cho ngành du lịch. Sự trao đổi nhân lực xuyên biên giới ngày càng tăng đồng nghĩa với việc lao động du lịch trong nước phải đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt hơn. Do đó, áp dụng một cơ chế đào tạo nhân lực du lịch đặc thù là hướng đi chiến lược. Mục tiêu là phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, có thể đáp ứng và thích nghi linh hoạt với những thay đổi của môi trường làm việc không chỉ tại Việt Nam mà còn trong toàn 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

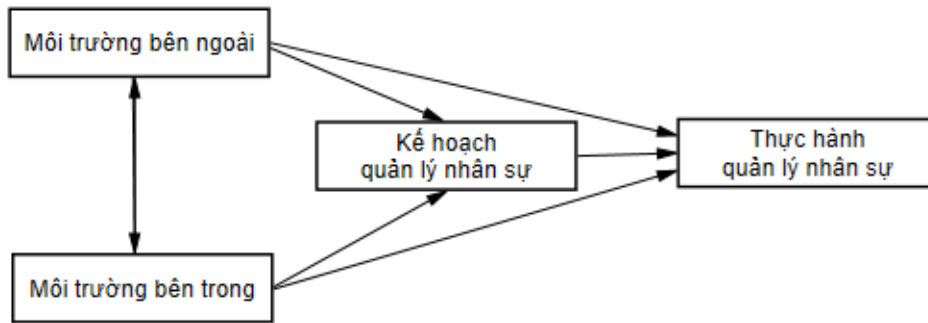
nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp du lịch Lào trong tương lai. Để đạt được mục tiêu này, Semone đã tiến hành khảo sát trên 317 doanh nghiệp du lịch Lào và 224 sinh viên mới tốt nghiệp ngành dịch vụ du lịch tại 5 tỉnh/thành phố du lịch trọng điểm của Lào (bao gồm Thủ đô Vientiane, tỉnh Vientiane, Luang 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*” 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.*



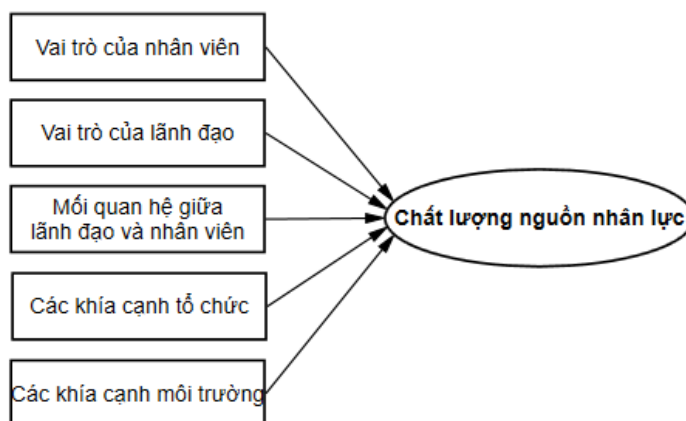
Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu quản trị nhân sự của Genc (2014)

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

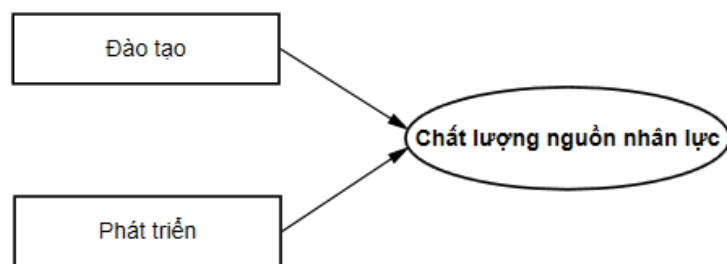
Theo nghiên cứu của Rath (2015), “*human resource development in tourism sector: a case study of Orissa tourism development corporation Ltd.*”, về phát triển nguồn nhân lực trong ngành du lịch tại Tổng Công ty Phát triển Du lịch Orissa, tác giả cho rằng việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, thông 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, cẩn 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

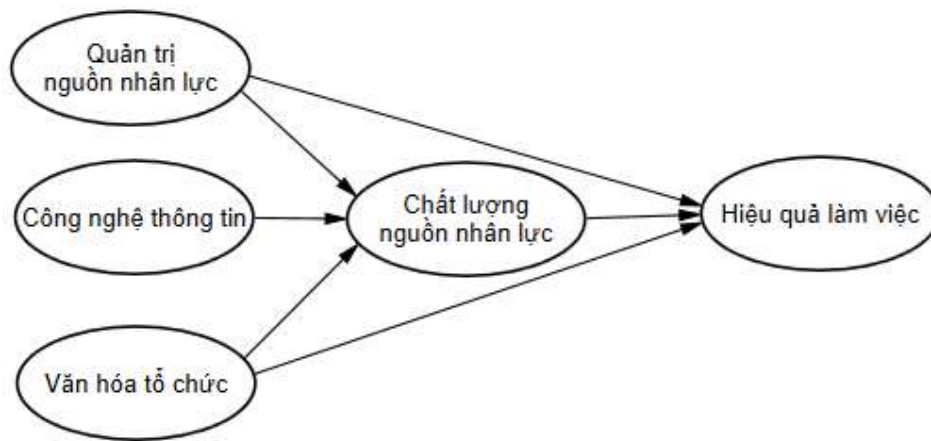
cảnh tác động đến lĩnh vực du lịch, đồng thời làm rõ vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển đó. Các biến số được hai tác giả điều tra và đánh giá bao gồm: số lượng sinh viên tốt nghiệp đại học, tổng số người tham gia vào ngành du lịch, thu nhập bình quân đầu người và tuổi thọ trung bình. Dựa trên việc xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu, Hajiyeve 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 2.8 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 2.9 Mô hình nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của Widjaja et al. (2021)

Nghiên cứu của Prakash (2023) với tiêu đề “*A Study on Human Resources Management in Tourism & Hospitality Industry: Its Planning, Processing and Developing*” đã khẳng định vai trò sống còn của đội ngũ nhân sự trong việc đạt được các chính sách, mục tiêu và thành công chung của các tổ chức dịch vụ. Tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của các chương trình phát triển sự nghiệp để tạo ra động lực sáng tạo, năng suất cao và duy trì sức khỏe cạnh tranh của công ty.

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.

Tang, Si, & Liang (2024) trong bài báo “*Research on the measurement of high-quality development of tourism: a case study of Heilongjiang Province, China*” đã xây dựng hệ thống chỉ số để đo lường Phát triển Du lịch Chất lượng Cao dựa trên các triết lý mới bao gồm đổi mới, phối hợp, xanh, mở, và chia sẻ. Nghiên cứu này gián tiếp chỉ ra rằng CLNNL là chưa đạt yêu cầu, điều này gợi ý rằng CLNNL cần phải được nâng cấp về năng lực số, kỹ năng phối hợp và tư duy đổi mới để đáp ứng được yêu cầu của Du lịch Chất lượng Cao trong bối cảnh mới.

Bindawas (2025) đã thực hiện nghiên cứu “*Promoting Sustainable Tourism Through Employee Skills: Contextualizing Quality Education and the Human Resource Management Perspective (SDG-4)*”. Nghiên cứu này sử dụng mô hình thực nghiệm để chứng minh mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa Kỹ năng nhân viên (bao gồm cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm), Quản lý Nguồn nhân lực, Giáo dục Chất lượng (phù hợp với Mục tiêu Phát triển Bền vững số 4), và Du lịch Bền vững. Kết quả khẳng định rằng việc đầu tư vào nâng cao kỹ năng nhân viên thông qua đào tạo chất lượng là yếu tố then chốt để thúc đẩy Du lịch Bền vững, cung cấp một khuôn khổ lý thuyết quan trọng để đánh giá vai trò của CLNNL trong chiến lược phát triển dài hạn.

Mở rộng hơn về chiến lược, Fotiadis, Salepaki, Angelou, & Kourkouridis (2025) trong bài nghiên cứu “*Human resource strategies in Greek tourism businesses: Perspectives and challenges*” tập trung vào các chiến lược nguồn nhân lực và những thách thức mà các doanh nghiệp du lịch Hy Lạp đang đối mặt. Bài báo nhấn mạnh sự cần thiết của việc xây dựng và thực thi các chiến lược nhân sự linh hoạt, phù hợp với đặc thù ngành (như tính thời vụ, sự thiếu hụt kỹ năng và áp lực cạnh tranh gay gắt) để nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh tổng thể. Nghiên cứu này gợi ý các giải pháp cụ thể trong tuyển dụng, đào tạo và chính sách duy trì nhân tài trong môi trường du lịch khu vực.

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 ấm 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 ấm 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 ấm áp của công ty. Nhận thức về năng lực thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên và nhận thức về sự ấm 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.

2.5.3 Khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu trước thường tiếp cận nhân lực du lịch nói chung hoặc ở quy mô quốc gia/khu vực, chưa nghiên cứu chuyên sâu cho doanh nghiệp lữ hành tại TPCT - nơi có đặc thù về nguồn nhân lực và thị trường du lịch. 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. Hầu hết các công trình chưa đưa yếu tố “chuyển đổi số” vào phân tích CLNNL, trong khi đây là một xu hướng tất yếu của ngành du lịch hiện nay.

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. Việc đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố cũng chưa được kiểm định bằng mô hình SEM với dữ liệu thực nghiệm lớn như trong luận án này (350 quan sát).

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. 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

Nguồn nhân lực chất lượng cao của ngành du lịch được tạo ra từ các cơ sở đào tạo (Lê Văn Thông, 2018). Vì thế, các cơ sở này giữ vị trí thiết yếu trong việc thúc đẩy sự phát triển của ngành du lịch trong nước và từng địa phương (Kaul và Gupta, 2009). Do đó, sự phối hợp song phương giữa doanh nghiệp và các tổ chức đào tạo sẽ có tác động lớn đến việc phát triển nguồn nhân lực du lịch, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân sự tại 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 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. 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. 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 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.

+ *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 Văn 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

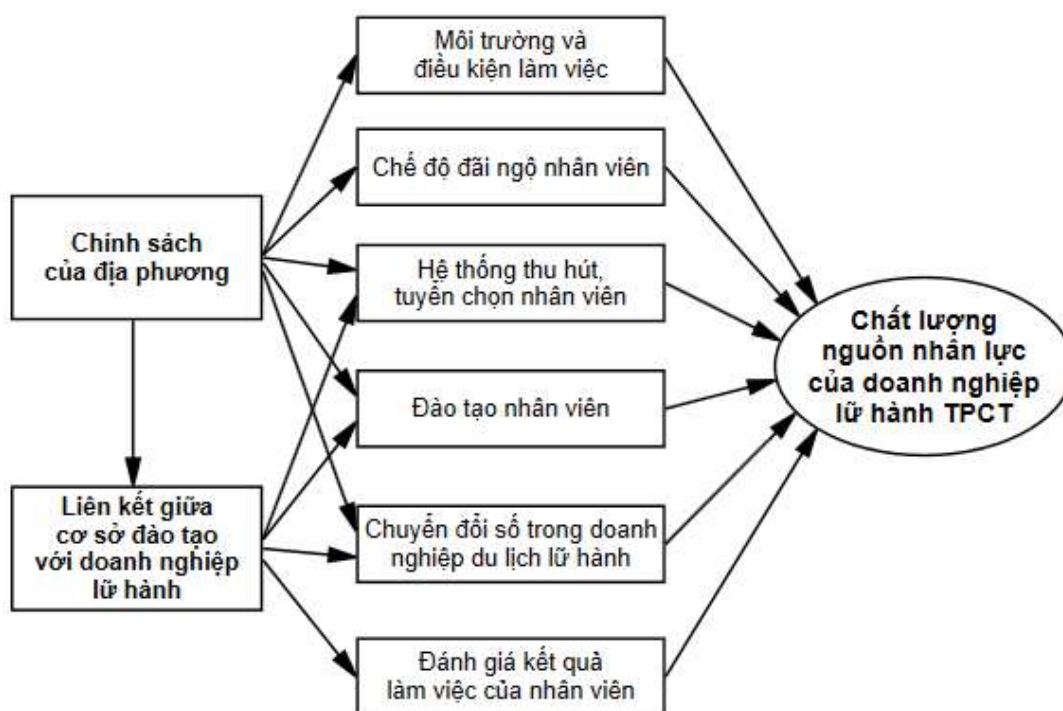
TT	Ký hiệu	Giả thuyết
1	H _{1a}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Môi trường và điều kiện làm việc.
2	H _{1b}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Chế độ đãi ngộ nhân viên.
3	H _{1c}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Hệ thống thu hút, tuyển chọn 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.

TT	Ký hiệu	Giả thuyết
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 2.10 Mô hình nghiên cứu đề xuất

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

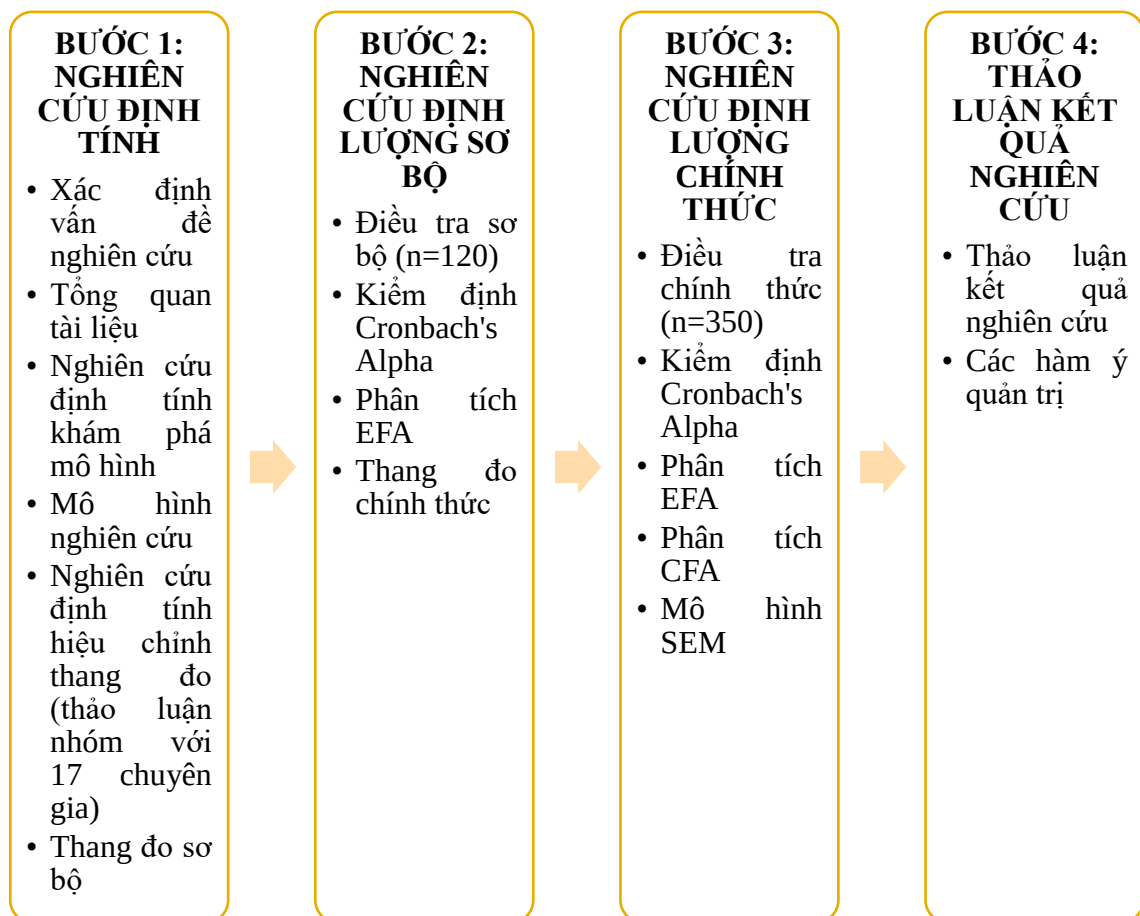
Chương này đã hoàn thành việc xây dựng nền tảng lý thuyết và khung nghiên cứu vững chắc cho đề tài. Mở đầu, chương làm rõ các khái niệm cốt lõi về CLNNL trong bối cảnh đặc thù của DNDLLH, đồng thời tổng quan các lý thuyết nền tảng về quản trị nhân lực (như Vốn con người, Năng lực nghề nghiệp và các mô hình quản trị). Kết quả chính của chương là việc phân tích các công trình nghiên cứu để xác định khoảng trống nghiên cứu; từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu chính thức cùng với các giả thuyết về mối quan hệ giữa 9 nhân tố tác động (bao gồm các yếu tố mới như Chuyển đổi số, Chính sách địa phương và Liên kết) với CLNNL. Cuối cùng, chương đã giới thiệu thang đo sơ bộ cho tất cả các biến số trong mô hình, tạo tiền đề vững chắc cho việc thu thập dữ liệu và kiểm định thực nghiệm trong các chương 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 lệch hướng. Kết quả khâu lựa chọn, tác giả đã chọn được một số công trình nghiên cứu có liên quan đến CLNNL ở các cấp độ khác nhau làm nguồn tài liệu tổng quan.

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:

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 3.1 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)

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).

Bảng 3.2 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.	Sengupta (2019); Trần Kim Dung (2018)
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.	
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)

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:

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 3.3 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)

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 lữ hành. Thang đo này bao gồm 05 biến quan sát sau:

Bảng 3.4 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)

Thang đo Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ 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 3.5 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)

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 3.6 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)

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 3.7 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)

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 3.8 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.	
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.	Brynjolfsson & McAfee (2014); Westerman và cộng sự (2014)
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)

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 3.9 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.	
CL2	Người lao động có kỹ năng nghề cao.	Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phụng Liên (2020)
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)

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.

Quy trình lựa chọn chuyên gia gồm:

(1) Tiêu chí lựa chọn chuyên gia: có kinh nghiệm trong lĩnh vực du lịch lữ hành tối thiểu 5 năm; giữ vị trí quản lý tại DNDLLH; giảng viên/nhà nghiên cứu có công trình khoa học liên quan đến quản trị nhân lực hoặc du lịch.

(2) Số lượng và cơ cấu chuyên gia: 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. Các chuyên gia được phân bố giữa doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước và cơ sở đào tạo để đảm bảo tính đa chiều.

(3) Phương thức phỏng vấn/thảo luận: Được tiến hành trực tiếp với phương pháp thảo luận thảo luận nhóm tập trung, ghi nhận bằng biên bản với kết quả được trình bày ở Phụ lục 3.

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 (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 6) 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 7).

Bảng 3.10 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

Biến quan sát	Hệ số tương quan với biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
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
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

Biến quan sát	Hệ số tương quan với biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
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 3.11 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				
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	

Biến quan sát	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
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 3.12 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 3.13 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 3.14 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 3.15 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 mầm 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 3.16 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 3.17 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 3.18 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 3.19 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 3.20 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 dự phòng cho các trường hợp phiếu khảo sát không hợp lệ hoặc bị loại bỏ, đồng thời đảm bảo mô hình SEM có độ ổn định và sức mạnh kiểm định tốt nhất, tác giả chọn cỡ mẫu có kích thước là 360.

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. Theo số liệu thống kê báo cáo của Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch TPCT (tại thời điểm khảo sát) có 36 DNDLLH nội địa, 22 DNDLLH quốc tế và 10 Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ. Về loại hình doanh nghiệp, có 55 công ty trách nhiệm hữu hạn, 13 công ty cổ phần.

Bảng 3.21 Thông tin chung về chọn mẫu

TT	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số quan sát
1	DNDLLH Nội địa	36	52,9	190
2	DNDLLH Quốc tế	22	32,4	117
3	Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ	10	14,7	53
	Tổng cộng	68	100	360

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Mỗi DNDLLH sẽ được phát phiếu khảo sát cho người là đại diện doanh nghiệp hoặc trưởng bộ phận nhân sự và một số phiếu khảo sát cho người lao động trong DNDLLH (Phụ lục 5). Số lượng tùy theo quy mô doanh nghiệp và số lượng lao động của doanh nghiệp. Sau ngày 01/7/2025, sau khi sáp nhập 3 đơn vị gồm TPCT, tỉnh Hậu Giang và tỉnh Sóc Trăng thành TPCT (mới), theo số liệu thống kê báo cáo của Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch TPCT có 58 DNDLLH nội địa, 21 DNDLLH quốc tế, 8 Văn phòng chi nhánh đã được cấp phép. Về loại hình doanh nghiệp, có 74 công ty TNHH, 13 công ty cổ phần. Theo số liệu thống kê có 68 DNDLLH tại địa bàn TPCT (cũ) trên tổng số 87 DNDLLH trên địa bàn TPCT (mới), chiếm tỷ lệ 78,16%.

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 để 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 360 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 có 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

ngiên 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 CB-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 thông 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 CB-SEM đóng vai trò then chốt trong việc kiểm định lại các giả thuyết đã được đề xuất dựa trên mô hình nghiên cứu. CB-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 CB-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. Phù hợp khi mục tiêu là khẳng định lý thuyết và đánh giá độ phù hợp của mô hình tổng thể (thay vì chủ yếu để dự báo). Đồng thời, Luận án sử dụng cỡ mẫu lớn (350 quan sát) giúp tăng tính khoa học và độ tin cậy của mô hình CB-SEM.

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 nghiên cứu gồm 4 bước (Nghiên cứu định tính, Định lượng sơ bộ, Định lượng chính thức và Thảo luận kết quả), trong đó, kết quả nghiên cứu định tính đã xây dựng được một hệ thống thang đo gồm 9 thang đo cho 8 nhân tố độc lập và 1 biến phụ thuộc (CLNNL), với tổng cộng 47 biến quan sát ban đầu. Thông qua bước nghiên cứu định lượng sơ bộ, thang đo đã được đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả kiểm định cho thấy có 02 biến quan sát không đảm bảo điều kiện (cụ thể là biến LK4 của nhân tố Liên kết và biến CL6 của nhân tố CLNNL) nên đã bị loại bỏ. Tóm lại, luận án đã hoàn thiện được 09 thang đo chính thức, sẵn sàng cho nghiên cứu định lượng, với tổng cộng 45 biến quan sát có độ tin cậy và giá trị tốt.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 4.1 cung cấp cái nhìn tổng quan về quy mô và loại hình doanh nghiệp tham gia khảo sát. Dữ liệu này đóng vai trò quan trọng trong việc phân tích và đánh giá kết quả nghiên cứu, giúp hiểu rõ đặc điểm chung của nhóm đối tượng được khảo sát.

- Quy mô doanh nghiệp:

Đa số doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ: 98% doanh nghiệp có quy mô dưới 100 người, trong đó nhóm từ 10 đến dưới 50 người chiếm tỷ lệ cao nhất (74,6%). Điều này cho thấy rằng, khảo sát chủ yếu tập trung vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đây cũng là một phân khúc quan trọng trong nền kinh tế.

Ít doanh nghiệp có quy mô lớn: Chỉ có 23,4% doanh nghiệp có quy mô từ 100 người trở lên, điều này có thể do nhiều yếu tố như: khó tiếp cận được các doanh nghiệp lớn, hoặc đặc thù của ngành nghiên cứu phù hợp hơn với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa.

- Loại hình doanh nghiệp:

Dựa trên dữ liệu khảo sát từ 350 người lao động được trình bày trong Bảng 4.1, mẫu nghiên cứu tập trung vào hai loại hình doanh nghiệp chính là Công ty Trách nhiệm hữu hạn và Công ty Cổ phần. Đáng chú ý, Công ty trách nhiệm hữu hạn hiện đang là loại hình phổ biến nhất trong số các đơn vị tham gia khảo sát, chiếm tỷ lệ 52,9% (185 trên tổng số 350 đáp viên). Tỷ lệ vượt trội này khẳng định sự phù hợp của mô hình Công ty Trách nhiệm hữu hạn đối với phần lớn các doanh nghiệp trên địa bàn, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, nhờ vào đặc điểm trách nhiệm hữu hạn của các thành viên và cơ cấu quản lý thường gọn nhẹ.

Đứng thứ hai là Công ty cổ phần với tỷ lệ tham gia là 47,1% (165 trên 350 đáp viên). Tỷ lệ này cho thấy Công ty cổ phần vẫn là một mô hình kinh doanh có sức hút mạnh mẽ, là lựa chọn ưu tiên cho các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn, hoặc những doanh nghiệp hướng đến khả năng huy động vốn rộng rãi và tăng trưởng bền vững.

Bảng 4.1 Thông tin chung của đáp viên

	Tiêu chí	Số lượng	Tần suất (%)
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 10 người	5	1,4
	Từ 10 - dưới 50 người	261	74,6
	Từ 50 - dưới 100 người	2	0,6
	Từ 100 người trở lên	82	23,4
	Tổng	350	100,0
Loại hình doanh nghiệp	Công ty trách nhiệm hữu hạn	185	52,9
	Công ty cổ phần	165	47,1
	Tổng	350	100,0

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

Dữ liệu khảo sát từ 350 người lao động cho thấy mẫu nghiên cứu có sự phân bố hợp lý, phản ánh đúng cơ cấu về quy mô (chủ yếu là vừa và nhỏ) và loại hình (Trách nhiệm hữu hạn và Cổ phần) của các DNDLLH trên địa bàn TPCT. Do đó, mẫu nghiên cứu này đảm bảo tính đại diện và kết quả phân tích có thể được khái quát hóa cho tổng thể nghiên cứu.

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)

+ 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)

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)

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)

+ 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)

+ 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)

+ 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)

+ 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)

+ 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)

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

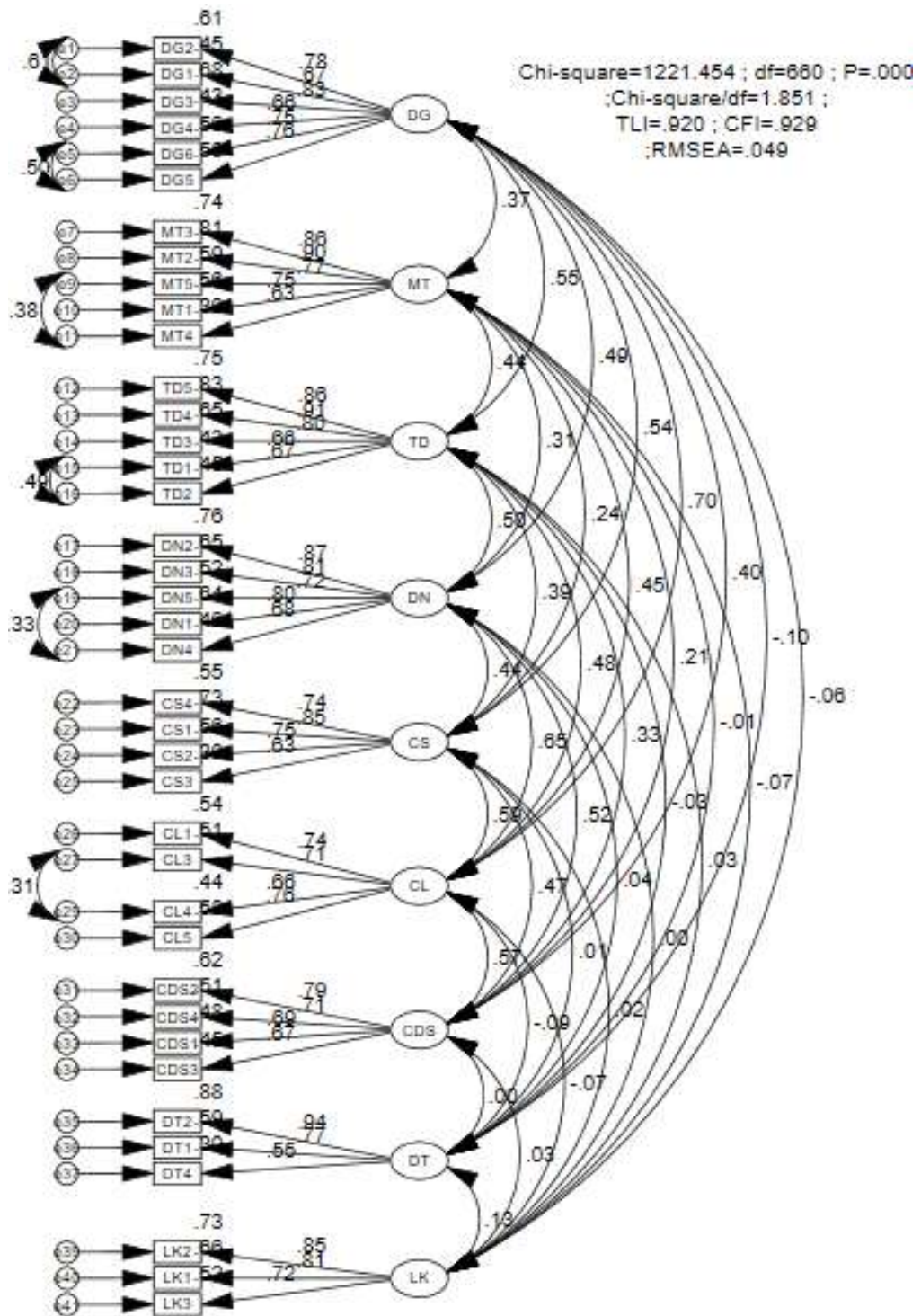
(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động)

- 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)

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)

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

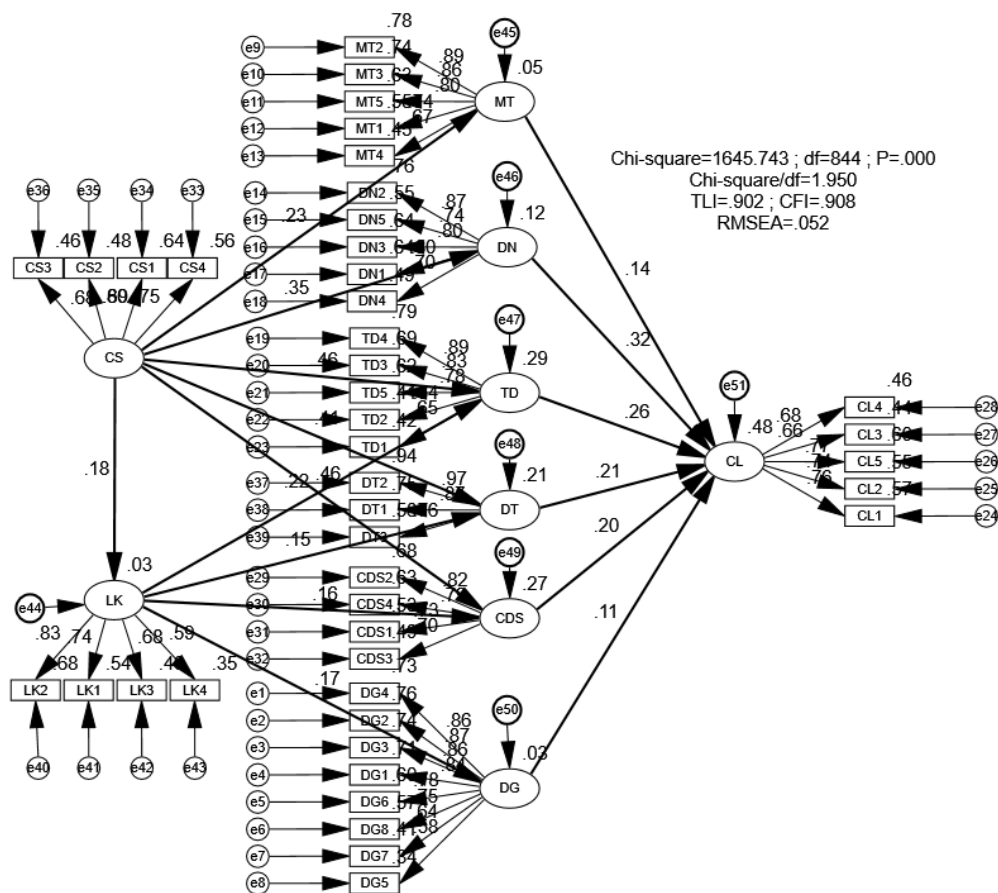
Phân tích mô hình SEM đã được tiến hành để đánh giá tính đơn hướng của các thang đo (Hình 4.2). Kết quả cho thấy mô hình đáp ứng các tiêu chí cần thiết để khẳng định tính đơn hướng của các cấu trúc tiềm ẩn.

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)

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)

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)

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)

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 lịchữ 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 lịch lữ 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 đã hoàn thành việc kiểm định mô hình lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH tại TP. Cần Thơ, dựa trên dữ liệu khảo sát từ 350 doanh nghiệp. Quá trình phân tích được thực hiện qua ba bước nghiêm ngặt: kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và EFA để sàng lọc biến quan sát (loại bỏ 2 biến không phù hợp), CFA để xác nhận mô hình đo lường, và cuối cùng là phân tích SEM. Kết quả then chốt là mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường và tất cả 8 nhân tố được đề xuất đều có ảnh hưởng đáng kể đến CLNNL. Đáng chú ý, cả 16 giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa các nhân tố đã được chấp nhận, khẳng định tính đúng đắn và toàn diện của mô hình trong việc giải thích các yếu tố then chốt chi phối chất lượng nhân lực ngành du lịch lữ hành tại Cần Thơ.

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)

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:

- Nghiên cứu tập trung tại TPCT, chưa phản ánh đầy đủ sự khác biệt của nguồn nhân lực ở các địa phương khác trong vùng đồng bằng sông Cửu Long hoặc cả nước. 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. Hay nói cách khác mô hình hiện tại chưa xét đến các nhân tố bối cảnh bên ngoài (ví dụ: chính sách quốc gia, xu hướng du lịch quốc tế, tác động của đại dịch, biến đổi khí hậu...)

- Cỡ mẫu 350 tuy đủ để phân tích CB-SEM nhưng chưa đủ lớn để so sánh chi tiết theo từng nhóm đối tượng (ví dụ: doanh nghiệp lớn – nhỏ, doanh nghiệp tư nhân – nhà nước). 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. Mở rộng khảo sát sang nhiều tỉnh/thành khác để so sánh và khẳng định tính khái quát. 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. Nghiên cứu cần so sánh quốc tế (ví dụ giữa Việt Nam và một số quốc gia ASEAN) để tìm ra khác biệt và học hỏi kinh nghiệm.

- 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. Tiếp cận đa phương pháp (mixed-methods) với dữ liệu định tính chuyên sâu

từ nhà quản lý doanh nghiệp, cơ quan quản lý và khách du lịch để bổ sung cho kết quả định lượng.

- 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://hvcnsd.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 Hiến (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. Trần Thị Thu Hiền (2019). Đánh Giá Chất Lượng Nguồn Nhân Lực Tại Các Khách Sạn 3 Sao Trên Địa Bàn Tỉnh Thừa Thiên Huế. *Hue University Journal of Science: Social Sciences and Humanities*, 128(6D), 87-100.
15. Nguyễn Phạm Hùng (2022). *Văn hóa du lịch*, NXB ĐHQG Hà Nội.
16. Huỳnh Trường Huy và Bùi Tuấn Cường (2018). Phân tích khung năng lực nghề nghiệp của nhân viên trong lĩnh vực nhà hàng khách sạn tại thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Kinh tế*, 6(1), 63-77.
17. 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>
18. 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.
19. 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.
20. 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-canhh-hoi-nhap-40338.htm>
21. 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.
22. 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.
23. Luật Du lịch (2017). Luật Du lịch số 09/2017/QH14
24. Hoàng Văn Luân (2017). Thể chế và phát triển, phát huy nguồn nhân lực ở Việt Nam hiện nay, *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 33(4), 42-49.

25. Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2016). *Giáo trình Quản trị kinh doanh lễ hành*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

26. Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phương 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.

27. 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.

28. 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.

29. Bùi Văn Nhơn và cộng sự (2004). *Quản lý nguồn nhân lực xã hội*, NXB Học viện Hành Chính Quốc Gia.

30. 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.

31. 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.

32. Nguyễn Văn Phúc và Mai Thị Thu (2012). *Khai thác và phát triển tài nguyên nhân lực Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia.

33. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012). *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

34. 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>

35. 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/>

36. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động - xã hội.

37. 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.

38. 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>.

39. 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*.

40. 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.

41. Phạm Thái Anh Thư và Võ Ngọc Trường Sơn (2023). Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực du lịch Thừa Thiên Huế. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 132(5A), 145-165.

42. 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.

43. Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) (2016). *ASEAN in transformation. How technology is changing jobs and enterprises*. Vietnam country brief, December 2016.

44. 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.

45. 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)*

46. 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

47. Tổng cục Thống kê (2014). Báo cáo lao động và việc làm.

48. 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.

49. 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/phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-o-viet-nam-trong-hoi-nhap-quoc-te-65312.htm>

50. 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>

51. 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.

52. 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.

53. 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

54. Abbott, I., & Huddleston, P. (2000). Standards, competence and knowledge: Initial teacher training and business. *International Journal of Value-Based Management*, 13(3), 215-227.
55. Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
56. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). Managing human assets: The groundbreaking. *Harvard Business School Program*.
57. Bindawas, A. M. (2025). Promoting sustainable tourism through employee skills: Contextualizing quality education and the human resource management perspective (SDG-4). *Sustainability*, 17(2), 748.
58. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
59. Crocetti, C. (2001). Corporate learning: A knowledge management perspective. *The Internet and higher education*, 4(3-4), 271-285.
60. Debnath, S.C. (2014). Developing Education and Human Resources in East Asian Knowledge-based Economies, *Ritsumeikan International Affairs*, 12, 39-60.
61. El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225-236.
62. 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.
63. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. *New York: Wiley*.
64. Fotiadis, I., Salepaki, A., Angelou, I., & Kourkouridis, D. (2025). Human resource strategies in Greek tourism businesses: Perspectives and challenges. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 1-11.
65. Genc, K. Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102.
66. Haenisch, J. P. (2012). Factors affecting the productivity of government workers. *Sage Open*, 2(1), 1-7.
67. 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.
68. Hanushek, E. A. (2013). Economic growth in developing countries: The role of human capital. *Economics of education review*, 37, 204-212.

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. Jiang, L., & Alexakis, G. (2017). Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: An empirical study. *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 20, 32-46.
71. Kaul, H., & Gupta, S. (2009). Sustainable tourism in India. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1(1), 12-18.
72. 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.
73. Kuc, B. R. (2002). *Perfect Management*. PTM Publishing House.
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. Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2020). Identifying key success competencies for the hospitality industry: The perspectives of professionals. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(4), 237-261.
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. Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International journal of management reviews*, 9(4), 259-280.
80. Radjenovic, M. (2018). The quality of human resources in tourism and hospitality industry in Montenegro. *Transformations in Business & Economics*, 17(2).
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. 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.
87. Sengupta, A. (2019). *Quản trị nguồn nhân lực: lý thuyết, thực tiễn và những mẫu hình mới*. NXB Hồng Đức.
88. 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.
89. Spencer, L.M. and Spencer, S.M., (2008). *Competence at work: models for superior performance*. California: Davies-Black Publishing.
90. 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.
91. 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.
92. Tang, Z., Si, X., & Liang, Y. (2024). Research on the measurement of high-quality development of tourism: a case study of Heilongjiang Province, China. *Environment, Development and Sustainability*, 26(10), 25027-25047.
93. Tiwari, P., and Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive Review, *Pakistan Business Review*, 669-705
94. 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.
95. UNESCAP, Báo cáo của UNESCAP (tháng 11 năm 2005)
96. 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.
97. 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.
98. Wakelin-Theron, N., Ukpere, W. I., & Spowart, J. (2018). Perception of tourism graduates and the tourism industry on the important knowledge and skills

required in the tourism industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(4).

99. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

100. 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.

101. 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.

102. World Economic Forum. (2018). Insight report: Readiness for the future of production, 250-251, http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf

DANH MỤC CÁC BÀI BÁO ĐÃ CÔNG BỐ

Bài báo đăng tạp chí khoa học trong nước theo danh mục HDGSNN		Điểm theo HDGSNN
1.	Nguyễn Ngọc Quang, Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2025. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại TP. Cần Thơ. <i>Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số đặc biệt - tháng 2(899)</i> , 798-801	0,75
2.	Nguyễn Ngọc Quang, Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2025. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại TP. Cần Thơ. <i>Tạp chí Tài chính</i> , 845, 207 - 210.	0,75
3.	Nguyễn Ngọc Quang, Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2025. Mối quan hệ giữa chính sách của địa phương và chất lượng nguồn nhân lực các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại Thành phố Cần Thơ. <i>Tạp chí Tài chính</i> , 847, 174 - 177.	0,75

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 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 ĐỀN 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 ươm 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. Công ty trách nhiệm hữu hạn
- ☐ 2. 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. DANH SÁCH CÁC DNDLLH

TT	TÊN DOANH NGHIỆP	ĐỊA CHỈ
1	Công ty TNHH TM Dịch vụ và Du lịch Ấn tượng Mekong	Trụ sở chính: 305 đường Xuân Thủy, KDC Hồng Phát, P. An Bình, Q. Ninh Kiều, TPCT; Chi nhánh: Số 33 Phan Chu Trinh, P. Tân An, Q. Ninh Kiều, TP. Cần Thơ.
2	CÔNG TY TNHH DU LỊCH AKOYA	390 Trần Nam Phú, phường An Khánh, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
3	Công ty TNHH Du lịch và Sự kiện ALO TRIP OTA	Số M14, đường 44A, Khu dân cư 586, phường Phú Thứ, quận Cái Răng, TP. Cần Thơ
4	Công ty TNHH TM Du lịch Bầu Trời Nắng	49/15A Trần Hoàng Na, P. Hưng Lợi, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
5	Công ty TNHH MTV TM và DL Công Đoàn Cần Thơ	Đường Sông Hậu, Phường Cái Khế, Q. Ninh kiều, TPCT.
6	Công ty TNHH Dịch vụ và Du lịch DOTA	91/16C đường 30/4, P. Hưng Lợi, Q. Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
7	Công ty TNHH MTV Thương mại và Dịch vụ du lịch Đại Việt	Số 58, đường số 15 KDC Thới Nhật, phường An Khánh, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
8	Công ty TNHH Đăng cấp Đồng bằng sông Cửu Long	18, Đường số 5, KDC Thới Nhựt 2, Phường An Khánh, quận Ninh Kiều, TP Cần Thơ
9	Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ và Du lịch EASY	160/49/23, đường Đoàn Thị Điểm, p Cái Khế, q Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
10	Công ty CP Đầu tư Giáo dục GENIUS OPENWIDE GLOBAL	Tầng 3, Số 72, Lý Tự Trọng, p An Cư, q Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
11	Công ty TNHH MTV Du lịch Hạnh Phúc	12/12 Đường Nguyễn Văn Cừ, An Hoà, Ninh Kiều, Cần Thơ
12	Công Ty TNHH Truyền Thông và Du lịch Hoàng Gia	Số 28 đường D24, KDC Hồng Loan, p. Hưng Thạnh, Q. Cái Răng, TP. Cần Thơ
13	Công ty TNHH Du lịch Lan Chi Travel	63 Ấp Thạnh Hưng 2, xã Trung Hưng, huyện Cờ Đỏ, TP Cần Thơ
14	Công ty TNHH MTV TM DV Du lịch Linh Phương	Số 99A, KDC Hoàn Mỹ, KV3 Sông Hậu, p. Cái Khế, q. Ninh Kiều, TPCT
15	Cty Cổ phần Du lịch và Thương mại Mặt Trời Việt	211/13 Nguyễn Văn Linh, P. Hưng Lợi, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
16	Công ty Cổ phần Du lịch MITATOUR	168-AB1, đường Xuân Thủy, Khu dân cư Hồng Phát, P. An Bình, Q. Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
17	Công ty TNHH MTV Thương mại NAM CẦN THƠ DNC	Số 166, Đường song hành Quốc lộ 1A, KDC Hồng Loan, phường Thường Thạnh, quận Cái Răng, TP. Cần Thơ

18	Công ty TNHH Du lịch New Star	226 Võ Văn Kiệt, phường An Hòa, quận Ninh Kiều, TP Cần Thơ
19	Công ty TNHH TM và Du lịch Nữ Hoàng	211/18A Nguyễn Văn Linh, P. Hưng Lợi, quận Ninh Kiều, TP Cần Thơ
20	Công ty TNHH Hoàng Thiên Phúc International Group	Tầng 2, số 22 Mậu Thân, phường An Nghiệp, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
21	Công ty TNHH MTV Ngôi Sao Sinh Học (BIO STAR)	Ấp Nhơn Thuận, xã Nhơn Nghĩa, H. Phong Điền, TP. Cần Thơ
22	Công ty TNHH MTV Du lịch Nguyễn Bích	Số 292 Đồng Văn Cống, P. An Thới, Q. Bình Thủy, TP Cần Thơ
23	Công ty TNHH MTV Du lịch Sao Mai Travel	127/8 Võ Văn Kiệt, Phường An Hòa, quận Ninh Kiều, TP Cần Thơ
24	Công ty TNHH Dịch vụ và Du lịch Seven	38/15 đường 3/2, P. Hưng Lợi, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ.
25	Công ty TNHH MTV Sóng Phù Sa	117/3A, đường 3/2, P. Hưng lợi, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
26	Công ty TNHH Du lịch Thăm hiểm và Sự kiện Đồng Bằng Mekong	58 đường Trần Bình Trọng, P. An Phú, Q. Ninh Kiều, TPCT
27	Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Du lịch Toàn Tâm	L65-54, đường số 28, khu dân cư Ngân Thuận, phường Bình Thủy, quận Bình Thủy, TP. Cần Thơ
28	Công ty TNHH Du lịch Việt Châu Á	Số 11 đường A13, KDC Hưng Phú 1, phường Hưng Phú, quận Cái Răng, TP. Cần Thơ
29	Công ty TNHH Thương mại Du lịch VietMekong	Số 10 đường 8C2 Khu dân cư Hưng Phú 1, Phường Hưng Phú, quận cái Răng, TP Cần Thơ
30	Công ty TNHH MTV Du lịch Vinh Tour	9A4, Hẻm 2T2, Khu vực 8, Đường 30/4, Phường Xuân Khánh, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
31	Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ và Lữ hành Du lịch VÒNG CUNG	247 Nguyễn Đệ, KV4, phường An Hòa, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
32	Công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Vận tải VŨ LINH	E11, đường số 8, Công ty NTSII Cần Thơ, KV Thạnh Lợi, phường Phú Thứ, quận Cái Răng, TP. Cần Thơ
33	Công ty TNHH Du lịch Lữ Hành Trusttravel	Số 01 Khu tập thể xăng dầu kho Cái Răng, đường 3/2, phường An Bình, quận Ninh Kiều, Tp Cần Thơ
34	Công ty Cổ phần Lữ hành Quốc tế & Event SoHa Travel	Số B2-22 Nguyễn Văn Quang, Khu dân cư Nam Long, phường Hưng Thạnh, quận Cái Răng, TP. Cần Thơ
35	Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Lữ hành Hướng Đi Mới	390N/14B Khu vực 2, Nguyễn Văn Cừ nối dài, phường An Bình, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ

36	Công ty TNHH Dịch vụ Du lịch và Sự kiện Bầu Trời Việt	80/4/66 Điện Biên Phủ, P. Tân An, Quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
37	Công ty TNHH MTV 622 (Ninh Kiều 2)	Số 03 Đại lộ Hòa Bình, P. Tân An, Q. Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
38	Công ty Cổ phần Quốc tế An Nam	Số 10, Ngô Gia Tự, P. An Hội, Q. Ninh Kiều, Thành Phố Cần Thơ
39	Công ty TNHH Đầu tư TM Du lịch Bảo Nguyên	91A/3 KV3, Phường An Bình, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ; 01 kiot: Lô E19 chợ Cần Thơ, Hai Bà Trưng, P. Tân An, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
40	Công ty TNHH Cần Thơ River Tour	Số 58/27 Nguyễn Thái Học, P. Tân An, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
41	Công ty Cổ phần Du lịch Cần Thơ	10-12-14-16-18-20 Hai Bà Trưng, phường Tân An, quận Ninh Kiều, TP Cần Thơ (bên trong khách sạn Quốc Tế)
42	Công ty TNHH DAEWON ENG	Số 35 đường B23, KDC 91B, Phường An Khánh, Q. Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
43	Công ty TNHH Thương mại Du lịch Đất Chín Rồng	P1 đường số 7, KĐT mới Hưng Phú, P. Hưng Thạnh, Q. Cái Răng, TP Cần Thơ
44	Công ty TNHH MTV Du lịch Đêm Sáng	96 đường 3/2, phường Xuân Khánh, quận Ninh Kiều, TP Cần Thơ (31 Châu Văn Liêm, phường Tân An, Q. Ninh Kiều, TP. Cần Thơ)
45	Công ty TNHH Dịch vụ Du lịch Galaxy	397 đường 30/4, phường Hưng Lợi, Q. Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
46	Công ty TNHH MTV TM DV Du lịch Hồng Hiếu	27A Lê Thánh Tôn, P. Tân An, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
47	Công ty CP TM Du lịch Nụ Cười Mê Kông	81 Châu Văn Liêm, P. An Lạc, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
48	Công Ty TNHH SOHA GROUP	Số b2-22 Nguyễn Văn Quang, P. Hưng Thạnh, Q. Cái Răng, TP. Cần Thơ
49	Công ty Cổ phần Lữ hành Quốc tế & Event SoHa Travel	Số B2-22 Nguyễn Văn Quang, Khu dân cư Nam Long, phường Hưng Thạnh, quận Cái Răng, TP. Cần Thơ
50	Công ty TNHH MTV Du lịch Ta Ta	210 Võ Văn Kiệt, phường An Hòa, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
51	Công ty TNHH TMDV và Du lịch Đất Tây Đô	A21, đường số 2, KDC công ty 8, phường Hưng Thạnh, quận Cái Răng, TPCT
52	Công ty TNHH TMDV và Du lịch Thiên Lạc	215H Nguyễn Thị Minh Khai, P. Xuân Khánh, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
53	Công ty TNHH TMDV Du lịch MeKong COZY	166/5, KV3, PHƯỜNG AN BÌNH, QUẬN NINH KIỀU, THÀNH PHỐ CẦN THƠ
54	CÔNG TY TNHH FABULOUS MEKONG ECOTOURS	162/42A, Nguyễn Việt Hồng, Phường An Phú Quận Ninh Kiều, Thành phố Cần Thơ

55	CÔNG TY TNHH DU LỊCH NGUYỄN	TỔ 13, ẤP MỸ THUẬN, Xã Mỹ Khánh Huyện Phong Điền, Thành phố Cần Thơ
56	Công ty TNHH MTV TM DV Du lịch Ngô Phương Đông	20 Ngô Quyền, P. Tân An, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
57	Công ty TNHH Xây dựng và Du lịch Quốc tế Nhà Mekong	Số 305 Xuân Thủy, KDC Hồng Phát, P. An Bình, Q. Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
58	Công ty TNHH Xuyên Mekong	144 Hai Bà Trưng, phường Tân An, Quận Ninh Kiều, TP Cần Thơ
59	Chi nhánh Công ty Cổ phần Dịch vụ Du lịch Bến Thành tại Cần Thơ	171 Trần Văn Khéo, P. Cái Khế, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
60	Chi nhánh Công ty Cổ phần Lữ hành VIETLUXTOUR tại Cần Thơ	59 Võ Văn Tần, P. Tân An, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
61	Chi nhánh Công ty TNHH Thương mại Du lịch và Sự kiện IDO tại Cần Thơ	Số 84 đường số 10, KDC Diệu Hiền, phường Hưng Thạnh, quận Cái Răng, TP Cần Thơ
62	Chi nhánh Công ty Cổ phần Thời trang và Du lịch Hải Âu tại Cần Thơ.	12/15A Hòa Bình, Phường An Cư, Q. Ninh Kiều, TP Cần Thơ
63	Văn phòng Công ty Cổ phần Lữ hành Việt - Du lịch Việt Nam	57 Ung Văn Khiêm, P. Cái Khế, Quận Ninh Kiều, Tp Cần Thơ
64	Chi nhánh Công ty TNHH MTV DV Lữ hành Saigontourist tại Cần Thơ	104-106 Nguyễn An Ninh, Q. NKiều, TPCT
65	Chi nhánh Cần Thơ - Công ty TNHH Dịch vụ - Du lịch Việt Sun	32 Trần Văn Khéo, phường Cái Khế, quận Ninh Kiều, TP Cần Thơ.
66	Cty TNHH Thương mại và Dịch vụ Du lịch VIETNAM TOURIST - Chi nhánh Cần Thơ	Số 368 Võ Văn Kiệt, phường An Thới, quận Bình Thủy, TP Cần Thơ
67	Công ty Du lịch Vietravel - Chi nhánh Cần Thơ	05 Trần Văn Khéo, Q. Ninh Kiều, TPCT
68	Chi nhánh Công ty TNHH Dịch vụ Du lịch Vòng Tròn Việt tại Cần Thơ	P024, đường B23, KDC Hưng Phú, phường Hưng Phú, quận Cái Răng, TPCT

PHỤ LỤC 6. 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 7. 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. Công ty trách nhiệm hữu hạn
- ☐ 2. 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 8. 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]

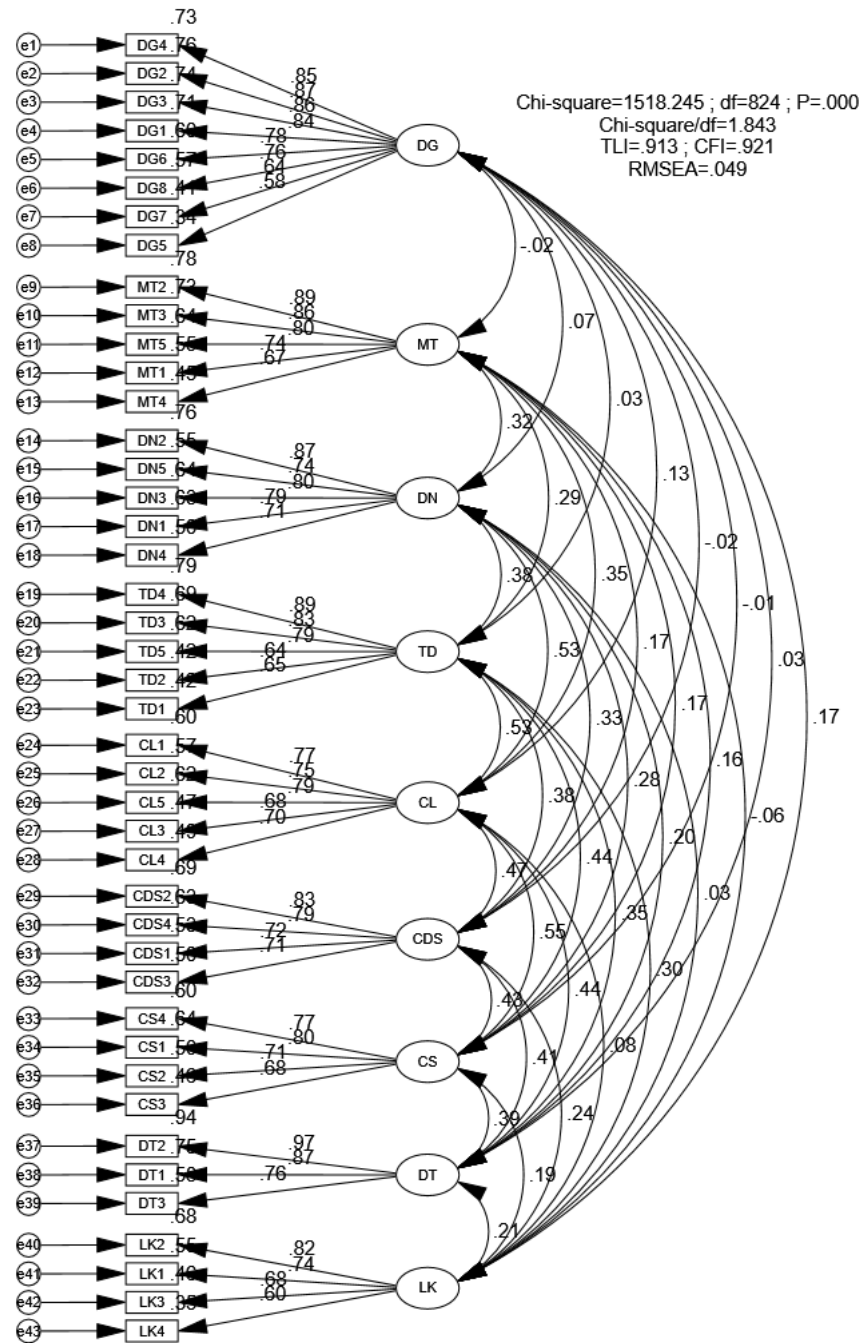
CS3							.626		
DT2								.986	
DT1								.888	
DT3								.696	
LK2									.855
LK1									.724
LK3									.632
LK4									.585

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	***	

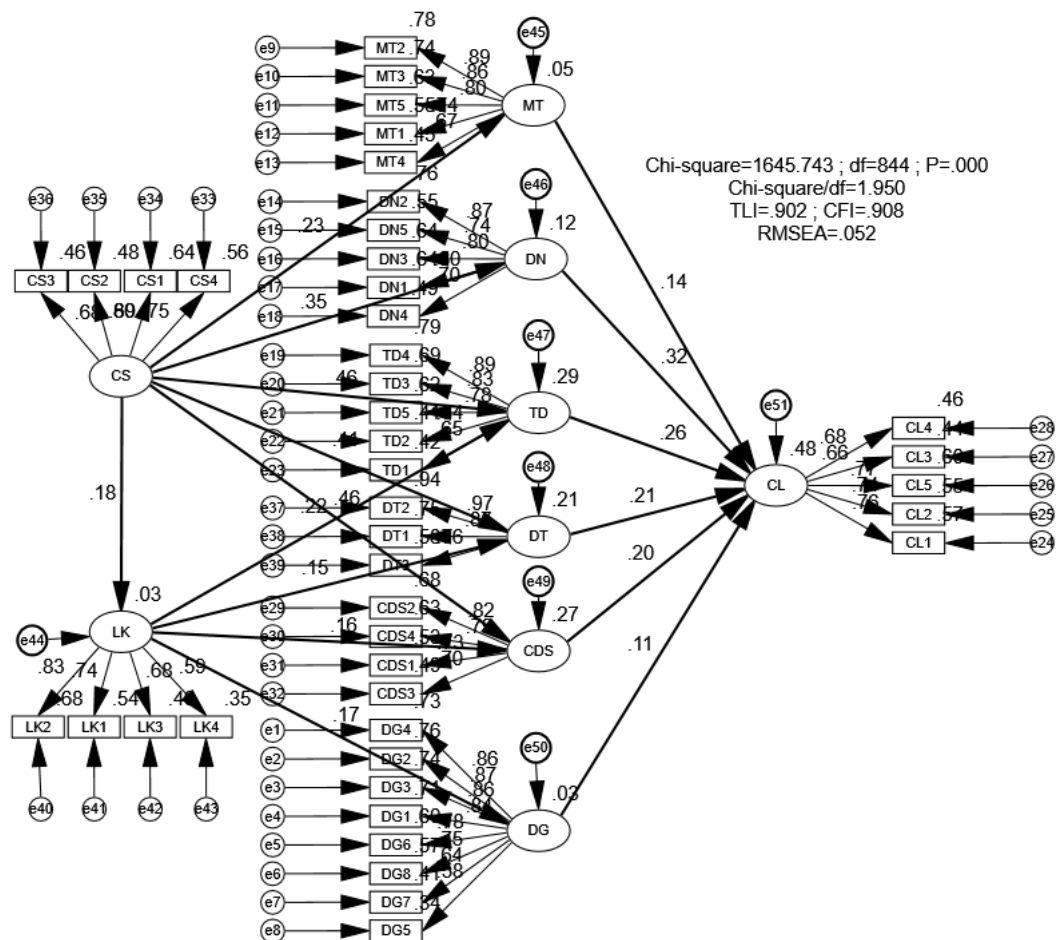
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	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

Số: 772../QĐ-ĐHTĐ

Cần Thơ, ngày 27 tháng 8 năm 2025

QUYẾT ĐỊNH
Về việc thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường
ngành Quản trị kinh doanh

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ

Căn cứ Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ về việc Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học;

Căn cứ Thông tư 18/2021/TT-BGDĐT ngày 28 tháng 6 năm 2021 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về việc ban hành Quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Căn cứ Quyết định số 07/QĐ-HĐT-ĐHTĐ ngày 15 tháng 9 năm 2021 của Chủ tịch Hội đồng trường về việc ban hành Quy chế Tổ chức và Hoạt động của Trường Đại học Tây Đô;

Căn cứ Quyết định số 09/QĐ-HĐT-ĐHTĐ ngày 22 tháng 9 năm 2021 của Chủ tịch Hội đồng trường về việc công nhận Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô, nhiệm kỳ năm 2021 – 2026;

Căn cứ Quyết định số 835/QĐ-ĐHTĐ ngày 29 tháng 10 năm 2024 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc ban hành Quy định tuyển sinh và đào tạo trình độ tiến sĩ;

Theo đề nghị của các Trường Khoa Quản trị kinh doanh và Khoa Đào tạo Sau Đại học,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường cho:

Nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Ngày sinh: **15/08/1975**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Khóa: **1**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Tên luận án tiến sĩ: **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.**

Người hướng dẫn:

- PGS.TS. **Lê Nguyễn Đoan Khôi**

- PGS.TS. **Võ Khắc Thường**



Hội đồng gồm có các thành viên sau:

STT	Họ và tên	Đơn vị	Chức vụ
1	PGS.TS. Đào Duy Huân	Trường Đại học Tây Đô	Chủ tịch
2	PGS.TS. Trần Quốc Trung	Trường Đại học Ngoại thương (Cơ sở 2)	Phản biện 1
3	PGS.TS. Bùi Văn Trịnh	Trường Đại học Cửu Long	Phản biện 2
4	PGS.TS. Vũ Văn Đông	Trường Đại học Công Thương	Phản biện 3
5	PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt	Trường Đại học Kinh tế TP. HCM	Ủy viên 1
6	PGS.TS. Ngô Quang Huy	Trường Đại học FPT Cần Thơ	Ủy viên 2
7	TS. Nguyễn Quốc Nghi	Trường Đại học Kinh tế - Đại học Cần Thơ	Thư ký

Điều 2. Hội đồng căn cứ quy chế hiện hành của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Quy định của Trường Đại học Tây Đô để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Điều 3. Thủ lao Hội đồng được thực hiện theo căn cứ quy định hiện hành của Trường Đại học Tây Đô.

Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Điều 4. Các Ông (Bà) Trưởng các đơn vị có liên quan và các thành viên Hội đồng chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.

Nơi nhận:

- HĐT (để b/c);
- BGH (để phối hợp chỉ đạo);
- Như điều 4;
- Lưu: VT, TC-HC.



Trần Công Luận

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

DANH SÁCH CÁC THÀNH VIÊN THAM GIA
HỘI ĐỒNG CHẤM LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

Nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Ngày, tháng, năm sinh: **15/08/1975**

Nơi sinh: **Cần Thơ**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn:

PGS.TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Đại học Cần Thơ

PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

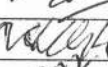
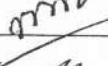
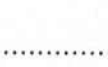
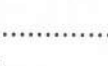
Tên luận án tiến sĩ: **“Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ”**

Địa điểm bảo vệ: **Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô**

Thời gian bảo vệ: **14 giờ 00 phút, ngày 11 tháng 10 năm 2025**

Quyết định số 773/QĐ-ĐHTĐ ngày 27 tháng 8 năm 2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc thành lập Hội đồng chấm luận án tiến sĩ cấp trường cho nghiên cứu sinh **Nguyễn Ngọc Quang**

Danh sách hội đồng gồm 7 thành viên:

TT	Họ và tên	Chức danh trong hội đồng	Chữ ký của thành viên tham gia hội đồng
1.	PGS.TS. Đào Duy Huân	Chủ tịch	
2.	PGS.TS. Trần Quốc Trung	Phản biện 1	
3.	PGS.TS. Bùi Văn Trịnh	Phản biện 2	
4.	PGS.TS. Vũ Văn Đông	Phản biện 3	
5.	PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt	Ủy viên 1	
6.	PGS.TS. Ngô Quang Huy	Ủy viên 2	
7.	TS. Nguyễn Quốc Nghi	Ủy viên Thư ký	

Số thành viên có mặt: ...0... thành viên;

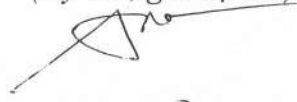
Số thành viên vắng (tên và nhiệm vụ trong Hội đồng):0.....

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. **Đào Duy Huân**

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)



TS. **Nguyễn Quốc Nghi**

XÁC NHẬN CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ



Luận Công Luận

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BIÊN BẢN CỦA HỘI ĐỒNG
CHẤM BẢO VỆ LUẬN ÁN TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

Nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Ngày, tháng, năm sinh: **15/08/1975**

Nơi sinh: **Cần Thơ**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn:

PGS.TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Đại học Cần Thơ

PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

Tên luận án tiến sĩ: **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**

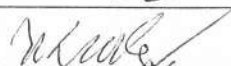
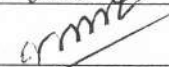
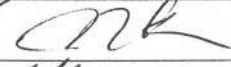
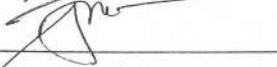
Địa điểm bảo vệ: **Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô**

Thời gian bảo vệ: **14 giờ 00 phút, ngày 11 tháng 10 năm 2025**

1. Tuyên bố lý do

Đại diện Khoa Đào tạo Sau đại học đọc quyết định số 773 /QĐ-ĐHTĐ ngày 27 tháng 8 năm 2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Tây Đô về việc thành lập Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp trường cho nghiên cứu sinh **Nguyễn Ngọc Quang**.

Danh sách hội đồng gồm 7 thành viên:

TT	Họ và tên	Chức danh trong hội đồng	Chữ ký của thành viên tham gia hội đồng
1.	PGS.TS. Đào Duy Huân	Chủ tịch	
2.	PGS.TS. Trần Quốc Trung	Phản biện 1	
3.	PGS.TS. Bùi Văn Trịnh	Phản biện 2	
4.	PGS.TS. Vũ Văn Đông	Phản biện 3	
5.	PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt	Ủy viên 1	
6.	PGS.TS. Ngô Quang Huy	Ủy viên 2	
7.	TS. Nguyễn Quốc Nghi	Ủy viên thư ký	

Số thành viên có mặt: 07 thành viên;

Số thành viên vắng (tên và nhiệm vụ trong Hội đồng): 0

2. Chủ tịch Hội đồng điều khiển buổi chấm bảo vệ luận án

2.1 Thư ký đọc lý lịch khoa học của nghiên cứu sinh và các điều kiện cần thiết để nghiên cứu sinh được bảo vệ luận án.

Các câu hỏi, ý kiến thắc mắc về lý lịch khoa học và quá trình đào tạo của NCS (nếu có thì ghi cụ thể): Không

2.2 Nghiên cứu sinh Nguyễn Ngọc Quang trình bày luận án (30 phút)

2.3 Nhận xét và góp ý của các phản biện (đính kèm 07 bản nhận xét) ghi cụ thể, chi tiết các câu hỏi đáp

a) Phản biện 1: PGS.TS. Trần Quốc Trung

Nhận xét ưu điểm:

- Luận án có cấu trúc tương đối logic, chặt chẽ thể hiện rõ ý tưởng của nghiên cứu sinh.
- Luận án mang đến những hiểu biết sâu hơn về các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại thành phố Cần Thơ.
- Các tiếp cận của luận án khá toàn diện, từ các yếu tố hỗ trợ là các chính sách của cơ quan quản lý nhà nước, liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành đến các yếu tố tác động trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực.
- Luận án đưa ra các hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước tại thành phố Cần Thơ.

Nhận xét hạn chế, tồn tại:

- Rà soát lỗi hình thức toàn luận án, đặc biệt là viết tắt, lỗi đánh máy, trích dẫn nguồn.
- Gia cố thêm nội dung tính cấp thiết về cơ sở khoa học và tính thực tiễn.
- Biện luận thêm nội dung đóng góp mới của luận án về giá trị học thuật.
- Cách viết biện luận đặt giả thuyết nghiên cứu chưa thuyết phục, nên điều chỉnh tăng tính học thuật, tăng cơ sở khoa học cho các biện luận.
- Mô tả chi tiết cách thu thập dữ liệu sơ cấp, làm rõ cơ sở chọn mẫu, tính đại diện của cỡ mẫu so với tổng thể nghiên cứu.
- Hàm ý quản trị nên được trình bày chi tiết, phù hợp với từng đối tượng tiếp nhận.

Câu hỏi: Không

b) Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Văn Trịnh

Nhận xét ưu điểm:

- Luận án được cấu trúc thành 5 chương rõ ràng, đảm bảo tính logic, phản ánh đầy đủ tiến trình nghiên cứu từ lý thuyết, phương pháp đến kết quả và hàm ý quản trị.

- Đề tài gắn với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực du lịch tại Thành phố Cần Thơ – trung tâm du lịch vùng Đồng bằng sông Cửu Long, cho thấy ý nghĩa thực tiễn cao.

- Phương pháp nghiên cứu hiện đại, chặt chẽ, kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, đảm bảo độ tin cậy khoa học.

- Luận án đã đưa ra nhân tố chuyển đổi số vào mô hình chất lượng nguồn nhân lực, điều chưa được nhiều công trình thực hiện trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

- Các hàm ý quản trị chi tiết, có tính khả thi cho doanh nghiệp du lịch lữ hành và cơ quan quản lý nhà nước.

Nhận xét hạn chế, tồn tại:

- Đề tài tập trung nghiên cứu tại Thành phố Cần Thơ nên mức độ khái quát cho các địa phương khác còn hạn chế.

- Lỗi hình thức trình bày liên quan đến đánh máy, cỡ chữ, định dạng và trích dẫn vẫn còn xuất hiện trong luận án, nên rà soát để điều chỉnh toàn luận án.

- Chưa khai thác sâu tính mới, đặc biệt là nhân tố chuyển đổi số, nên thảo luận nhiều hơn, so sánh với các nhân tố truyền thống.

- Nên làm rõ cơ sở chọn cỡ mẫu là 350 để tăng tính đại diện của mẫu nghiên cứu.

Câu hỏi: Giải thích cơ sở chọn cỡ mẫu là 350 quan sát?

Trả lời của NCS: Các nhà nghiên cứu khuyến nghị cỡ mẫu càng lớn thì tính đại diện càng cao. Theo Hoelter (1983), nên chọn cỡ mẫu từ 200 quan sát trở lên khi sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Song song đó, Bollen (1989) và Hair và cộng sự (2006) đề xuất tỷ lệ tối thiểu là 5 quan sát trên một tham số cần ước tính. Dựa vào khuyến nghị của các nhà khoa học, căn cứ vào mô hình nghiên cứu, nên cỡ mẫu 350 được chọn là đảm bảo yêu cầu theo các tiêu chí được các nhà khoa học khuyến nghị.

c) Phản biện 3: PGS.TS. Vũ Văn Đông

Nhận xét ưu điểm:

- Luận án được trình bày bằng văn phong rõ ràng, lập luận chặt chẽ, khoa học đảm bảo giả quyết được mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra trong nghiên cứu.

- Quy trình nghiên cứu phù hợp, đảm bảo tính logic theo từng bước nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

- Nghiên cứu đã chứng minh được 16 giả thuyết đề xuất, trong đó, xác định được 8 nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực du lịch.

- Đóng góp nổi bật là phát hiện ra một nhân tố mới, đó là “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp lữ hành” có liên quan chất lượng nguồn nhân lực du lịch.

Nhận xét hạn chế, tồn tại:

- Luận án tập trung nghiên cứu vào chất lượng nguồn nhân lực du lịch thành phố Cần Thơ trước thời gian 01/7/2025. Do đó, kết quả có thể không đại diện cho bối cảnh mới của thành phố Cần Thơ mở rộng.

- Cách trình bày các chương nên cấu trúc số lượng trang hợp lý, xem lại trích dẫn nguồn các tài liệu khá lạc hậu, nên lược bỏ bớt (có tài liệu xuất bản trước năm 1973).

- Nên xem xét bổ sung quan điểm, chủ trương của địa phương về phát triển nguồn nhân lực du lịch trong tình hình mới, đặc biệt, các hàm ý quản trị cần bám sát các quan điểm này.

Câu hỏi: Hãy trình bày giá trị ứng dụng của kết quả nghiên cứu trong kỷ nguyên vươn mình của thành phố Cần Thơ nói riêng và Việt Nam nói chung?

Trả lời của NCS: Kết quả nghiên cứu góp phần thực hiện theo Nghị quyết số 08-NQ/TW của Bộ Chính trị ngày 16/01/2017 về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Kết quả nghiên cứu góp phần ứng dụng vào thực tiễn chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch thành phố Cần Thơ, tăng sức cạnh tranh của điểm đến du lịch; Nghiên cứu thúc đẩy liên kết “3 nhà” trong nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực du lịch, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách, hướng đến phát triển ngành du lịch thành phố Cần Thơ bền vững.

d) Ủy viên 1: PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt

Nhận xét ưu điểm:

- Luận án mang tính cấp thiết, đặc biệt trong bối cảnh ngành du lịch được xác định là ngành kinh tế mũi nhọn.

- Cơ sở lý thuyết phù hợp và phương pháp nghiên cứu của luận án mang tính hiện đại.

- Cơ mẫu nghiên cứu đảm bảo yêu cầu về thống kê, qui mô cỡ mẫu đủ lớn.

- Kết quả phân tích đảm bảo tính logic, các hàm ý quản trị đề xuất tương đối chi tiết, có giá trị tham khảo đối với các tổ chức có liên quan.

Nhận xét hạn chế, tồn tại:

- Một số phần tổng quan nghiên cứu còn dài, chưa hệ thống hóa theo chủ đề rõ rệt.

- Kết quả thảo luận chưa so sánh sâu với các nghiên cứu quốc tế.

- Nên điều chỉnh một số biểu bảng và phụ lục ngắn gọn, cô đọng, dễ nhìn.

- Chưa khai thác sâu sự khác biệt về chất lượng nguồn nhân lực giữa các nhóm doanh nghiệp (quốc doanh – tư nhân).

Câu hỏi: Không

e) Ủy viên 2: PGS.TS. Ngô Quang Huy

Nhận xét ưu điểm:

- Hình thức trình bày chính chu, tương đối hoàn chỉnh, độ dài cơ bản phù hợp.

- Cơ sở lý luận và lược khảo nghiên cứu phù hợp, có đánh giá các hạn chế của nghiên cứu trước, mô hình được kế thừa từ tổng quan tài liệu.

- Phương pháp nghiên cứu cơ bản đáp ứng về tính học thuật, đảm bảo độ tin cậy.

- Luận án thảo luận kết quả có điểm nhấn, có gắn kết với đặc điểm địa bàn nghiên cứu.

Nhận xét hạn chế, tồn tại:

- Nội dung trình bày đóng góp về mặt học thuật chưa thuyết phục, nên gia cố thêm.
- Các lý thuyết nền chưa được vận dụng vào mô hình nghiên cứu.
- Phương pháp phân tích nên được làm rõ hơn về CB hay PLS-SEM, cũng như các vấn đề liên quan đến tính hội tụ.
- Nội dung thảo luận kết quả nghiên cứu nên bổ sung thêm so sánh với các kết quả nghiên cứu trước.

Câu hỏi: Không

f) Thư ký: TS. Nguyễn Quốc Nghi

Nhận xét ưu điểm:

- Luận án có cơ sở lý luận phù hợp, được xây dựng trên nền tảng các lý thuyết hiện đại như lý thuyết vốn con người và các học thuyết quản trị.
- Luận án đã tổng hợp, phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước, qua đó hình thành mô hình nghiên cứu có tính logic, phù hợp với bối cảnh ngành du lịch Việt Nam.
- Phương pháp nghiên cứu được triển khai khoa học, với quy trình hai giai đoạn định tính và định lượng, đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy của kết quả.
- Việc đưa yếu tố “chuyển đổi số” vào mô hình là một điểm mới, thể hiện sự nhạy bén trong việc nắm bắt xu hướng phát triển nguồn nhân lực trong kỷ nguyên công nghệ số.

Nhận xét hạn chế, tồn tại:

- Về phạm vi nghiên cứu, việc chỉ khảo sát tại thành phố Cần Thơ khiến khả năng khái quát hóa kết quả cho các địa phương khác còn hạn chế.
- Một số biến tiềm ẩn mang tính văn hóa, hành vi hoặc đặc thù vùng miền chưa được xem xét đầy đủ.
- Các hàm ý quản trị tuy cụ thể nhưng chủ yếu mang tính khuyến nghị định hướng, chưa lượng hóa được tác động hay chi phí – lợi ích của từng giải pháp.

Câu hỏi: Không

g) Chủ tịch: PGS.TS. Đào Duy Huân

Nhận xét ưu điểm:

- Luận án mang tính cấp thiết đối với ngành du lịch thành phố Cần Thơ nói riêng và vùng Đồng bằng sông Cửu Long nói chung trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số.
- Xây dựng khung lý thuyết chặt chẽ, kế thừa có chọn lọc các lý thuyết quản trị phù hợp.
- Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp giúp nâng cao độ tin cậy và giá trị của kết quả nghiên cứu.

- Hệ thống các giải pháp mang tính khả thi, giúp doanh nghiệp du lịch lũy hành nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, gợi ý các chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch cho các cơ quan quản lý địa phương.

Nhận xét hạn chế, tồn tại:

- Phạm vi nghiên cứu còn giới hạn trên địa bàn thành phố Cần Thơ, chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm nguồn nhân lực vùng Đồng bằng sông Cửu Long và các trung tâm du lịch lớn.

- Đối tượng khảo sát chủ yếu là các doanh nghiệp du lịch lũy hành, chưa bao gồm các cơ sở lưu trú, nhà hàng, hoặc điểm đến du lịch, những lĩnh vực cũng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực du lịch.

- Một số biến tiềm ẩn như văn hóa địa phương, năng lực số, đổi mới sáng tạo chưa được phân tích sâu do dữ liệu hạn chế.

- Nghiên cứu chưa mở rộng giải thích các mối quan hệ phi tuyến hoặc tác động trung gian, điều tiết phức tạp giữa các biến số trong mô hình.

Câu hỏi: Nghiên cứu sinh hãy trình bày tính mới của luận án về mặt học thuật?

Trả lời của NCS: Luận án đã xây dựng khung lý thuyết chất lượng nguồn nhân lực du lịch; Mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên sự tổng hợp nhiều lý thuyết nền và kế thừa từ kết quả nghiên cứu thực nghiệm có liên quan; Các thang đo nghiên cứu được bổ sung và hiệu chỉnh phù hợp với bối cảnh nghiên cứu; Luận án đã đánh giá đa chiều về chất lượng nguồn nhân lực du lịch trong tình hình mới.

h) Chi tiết câu hỏi đáp của người tham dự (nếu có): Không

2.4 Người hướng dẫn đọc ý kiến nhận xét (kèm theo văn bản)

2.5 Hội đồng hợp riêng bầu Ban kiểm phiếu, bỏ phiếu kín và thảo luận thông qua
(Hội đồng thảo luận đánh giá về kết quả của luận án và khả năng bảo vệ của NCS để ra Quyết nghị và bầu ban kiểm phiếu)

Thành lập Ban kiểm phiếu gồm:

1. PGS.TS. Bùi Văn Trịnh	Trưởng ban
2. PGS.TS. Ngô Quang Huy	Ủy viên
3. TS. Nguyễn Quốc Nghi	Ủy viên

Hội đồng nhất trí với danh sách Ban kiểm phiếu, tiến hành bỏ phiếu và kết quả kiểm phiếu như sau:

- Tổng số phiếu phát ra:	07 phiếu
- Tổng số phiếu thu vào:	07 phiếu
- Số phiếu hợp lệ:	07 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ:	0 phiếu
- Số phiếu tán thành:	07 phiếu
- Số phiếu không tán thành	0 phiếu

(Kết quả bỏ phiếu có biên bản riêng và được công bố tại Hội đồng)

Sau khi thảo luận, Hội đồng nhất trí ra Nghị quyết (kèm theo văn bản)

2.6 Kết luận của Hội đồng: Chọn 1 trong 3

- Luận án đạt: Không cần chỉnh sửa ☐
- Luận án đạt: Cần chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng ☒
- Luận án không đạt ☐
- Hội đồng thống nhất giao cho PGS.TS Nguyễn Tuấn Kiệt chịu trách nhiệm kiểm tra và ký xác nhận bản giải trình chỉnh sửa cho nghiên cứu sinh.
- Thông qua Quyết nghị của Hội đồng với 7/7 ý kiến tán thành.

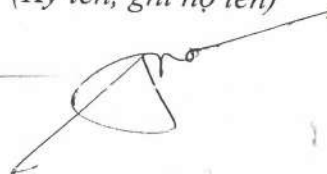
Chủ tịch Hội đồng tuyên bố kết thúc buổi chấm bảo vệ luận án tiến sĩ lúc 17h00 cùng ngày.

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. Đào Duy Huân

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)



TS. Nguyễn Quốc Nghi

XÁC NHẬN
CỦA TRƯỞNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ



Trần Long Luận

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

QUYẾT NGHỊ CỦA HỘI ĐỒNG CHẤM LUẬN ÁN
TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG

(Ghi ngắn gọn các vấn đề chính của luận án)

Nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Ngày, tháng, năm sinh: **15/08/1975**

Nơi sinh: **Cần Thơ**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn:

PGS.TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Đại học Cần Thơ

PGS.TS. Võ Khắc Thường, Trường Đại học Tây Đô

Tên luận án tiến sĩ: **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**

Địa điểm bảo vệ: **Phòng Bảo vệ luận án tiến sĩ (Phòng F22, lầu 1, Dãy nhà F) – Trường Đại học Tây Đô**

Thời gian bảo vệ: **14 giờ 00 phút, ngày 11 tháng 10 năm 2025**

1. Hội đồng đã tiến hành bỏ phiếu và kết quả kiểm phiếu như sau:

- Tổng số phiếu phát ra: 07
- Tổng số phiếu thu vào: 07
- Số phiếu hợp lệ: 07
- Số phiếu không hợp lệ: 0
- Số phiếu tán thành: 07
- Số phiếu không tán thành: 0

(Kết quả bỏ phiếu có biên bản riêng và được công bố tại Hội đồng)

2. Những kết luận khoa học cơ bản, những điểm mới, đóng góp mới của luận án

Luận án là công trình có giá trị khoa học và giá trị thực tiễn. Đề tài đã tổng quan tài liệu, xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp du lịch lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ, được kiểm chứng bằng các phương pháp định tính và định lượng hiện đại (Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM).



Đóng góp nổi bật nhất của luận án là việc phát hiện và tích hợp nhân tố chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịchữ hành vào mô hình đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Kết quả cho thấy chuyển đổi số, 6 nhân tố tác động đa chiều đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịchữ hành.

Luận án không chỉ bổ sung lý thuyết về chất lượng nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ du lịch mà còn mở rộng hướng tiếp cận quản trị nhân lực theo mô hình năng lực tích hợp yếu tố công nghệ và điều kiện chính sách của doanh nghiệp.

3. Cơ sở khoa học, độ tin cậy của những luận điểm và những kết luận nêu trong luận án

Luận án được triển khai trên cơ sở lý thuyết phù hợp, tổng hợp các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, chỉ rõ khoảng trống nghiên cứu cần được bổ sung. Tác giả sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp nghiên cứu định tính với nghiên cứu định lượng.

Phương pháp xử lý dữ liệu được thực hiện bằng SPSS và AMOS, với quy trình kiểm định nghiêm ngặt: Cronbach's Alpha để đảm bảo độ tin cậy của thang đo, EFA và CFA để xác nhận giá trị hội tụ, phân biệt, và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để xác định quan hệ nhân quả giữa các biến. Các chỉ số thống kê như CFI, TLI, RMSEA đạt chuẩn, chứng minh mô hình có độ phù hợp và kết quả có tính tin cậy.

Cách tiếp cận logic, thống kê chặt chẽ, cùng việc tham khảo các nghiên cứu uy tín đã giúp luận án đảm bảo cơ sở khoa học và giá trị học thuật.

4. Ý nghĩa về lý luận, thực tiễn và những đề nghị sử dụng các kết quả nghiên cứu của luận án

Về lý luận, luận án góp phần hoàn thiện khung lý thuyết về chất lượng nguồn nhân lực trong ngành du lịchữ hành, đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi số và phát triển du lịch bền vững. Việc bổ sung nhân tố “chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịchữ hành” và “liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp” giúp mở rộng lý thuyết quản trị nguồn nhân lực sang hướng tiếp cận tích hợp công nghệ và hệ sinh thái nhân lực số.

Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu là cơ sở tham khảo quan trọng cho Lãnh đạo thành phố Cần Thơ, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, cũng như các doanh nghiệp trong việc hoạch định chính sách nhân sự, xây dựng chương trình đào tạo, và phát triển nguồn nhân lực du lịch chất lượng cao. Các hàm ý quản trị có tính thực tiễn và tính khả thi.

Luận án cũng mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo cho các nhà nghiên cứu trong việc mở rộng mô hình sang các địa phương khác hoặc nghiên cứu chuyên sâu từng nhân tố riêng biệt, đặc biệt trong bối cảnh sáp nhập địa giới hành chính sau năm 2025.

5. Các thiếu sót về nội dung và hình thức của luận án cần chỉnh sửa

Về hình thức trình bày, luận án được bố cục theo quy định, tuy nhiên cần chỉnh sửa kỹ thuật định dạng nhằm tăng tính nhất quán và tính thẩm mỹ. Cụ thể, cần rà soát lại

căn lề, quy tắc đánh số bảng và hình, đồng thời chuẩn hóa toàn bộ hệ thống trích dẫn và tài liệu tham khảo theo chuẩn APA. Một số bảng và biểu đồ có kích thước chữ nhỏ, nên được điều chỉnh để đảm bảo khả năng đọc và chú thích rõ nguồn dữ liệu.

Phân tổng quan tài liệu cho thấy sự bao quát tốt, song vẫn thiếu tính cập nhật trong bối cảnh nghiên cứu quốc tế về quản trị nguồn nhân lực du lịch. Cần tích hợp thêm các công trình gần đây (trong 10 năm gần đây) để củng cố tính hiện đại và xác lập rõ hơn khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam.

Phân phương pháp luận cần được biện luận, củng cố bằng việc làm rõ cơ sở lý thuyết và phương pháp chọn mẫu, đặc biệt là cỡ mẫu nghiên cứu. Đồng thời, nêu lý do lựa chọn kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Trong phần kết quả, việc mở rộng thảo luận so sánh với các nghiên cứu trước đây sẽ làm nổi bật hơn những đóng góp mới về mặt lý thuyết và thực nghiệm, đồng thời biện luận rõ giá trị của công trình trong bối cảnh sáp nhập địa phương mới.

Cuối cùng, các hàm ý quản trị cần được sắp xếp, phân loại theo mức độ khả thi và mức độ ưu tiên áp dụng, nhằm tăng giá trị định hướng cho các nhà quản trị và hoạch định chính sách trong lĩnh vực dịch vụ du lịch.

6. Mức độ đáp ứng yêu cầu của luận án (chọn 1 trong 3)

- Luận án đạt: Không cần chỉnh sửa ☐
- Luận án đạt: Cần chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng ☒
- Luận án không đạt ☐

7. Chốt lại tất cả những điểm cần bổ sung, sửa chữa trước khi nộp luận án cho Thư viện Quốc gia Việt Nam

Rà soát, chỉnh sửa hình thức trình bày toàn luận án, đặc biệt là lỗi trích dẫn nguồn tài liệu và danh mục tài liệu tham khảo, lỗi đánh máy, lỗi chính tả, lỗi trình bày bảng và hình.

Tập trung biện luận rõ ràng, chi tiết tính mới của luận án về mặt lý thuyết nhằm nâng cao giá trị học thuật của luận án.

Cập nhật thông tin mới nhất của thành phố Cần Thơ (mới) sau khi sáp nhập vào luận án để nâng cao giá trị thực tiễn của luận án.

Hiệu chỉnh các hàm ý quản trị trong điều kiện thành phố Cần Thơ (mới) sau sáp nhập, bám sát các chủ trương, chính sách của Nhà nước và chính quyền địa phương.

Xem xét và điều chỉnh theo bản nhận xét của 03 phản biện trong giới hạn dữ liệu nghiên cứu và phạm vi thời gian cho phép nhằm nâng cao giá trị của luận án.

8. Kiến nghị của Hội đồng về việc công nhận trình độ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh:

Đề nghị Nhà trường xem xét công nhận trình độ và cấp bằng tiến sĩ cho nghiên cứu sinh **Nguyễn Ngọc Quang** nếu nghiên cứu sinh đã hoàn thành việc chỉnh sửa các nội dung mà Hội đồng thông qua theo Quyết nghị này.

Hội đồng thống nhất giao cho PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt chịu trách nhiệm kiểm tra và ký xác nhận bản giải trình chỉnh sửa cho nghiên cứu sinh.

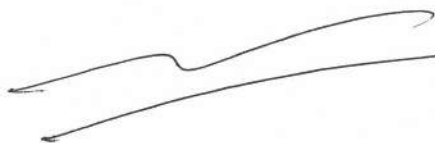
Thư ký đã đọc lại nội dung Quyết nghị này cho tất cả thành viên Hội đồng và nhất trí biểu quyết thông qua Nghị quyết với kết quả 7/7 thành viên đồng ý.

Chủ tịch Hội đồng tuyên bố kết thúc buổi chấm bảo vệ luận án tiến sĩ lúc 17h00 cùng ngày.

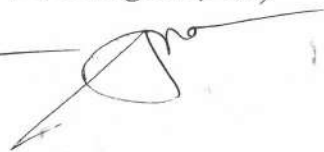
Cần Thơ, ngày 11 tháng 10 năm 2025

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Thư ký hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)



PGS.TS. Đào Duy Huân



TS. Nguyễn Quốc Nghi

XÁC NHẬN
CỦA TRƯỞNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ



Trần Công Luận



CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **Đào Duy Huân**

Chức danh: PGS Năm phong: 2002

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế - quản lý

Cơ quan công tác: Trường Đại học Tây Đô

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **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.**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

- **PGS.TS. Lê Nguyễn Đoan Khôi**

- **PGS.TS. Võ Khắc Thường**

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án được trình bày đúng quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo, của Trường Đại học Tây Đô, về hình thức và cấu trúc của một luận án tiến sĩ. Tổng thể, luận án có bố cục hợp lý, nội dung được sắp xếp khoa học, logic và thể hiện phong cách học thuật.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Tính cần thiết của đề tài

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng và sự chuyển dịch mạnh mẽ của nền kinh tế tri thức, nguồn nhân lực chất lượng cao được xem là yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đặc biệt, trong lĩnh vực du lịch lữ hành – một ngành dịch vụ đặc thù có tính chất phục vụ, giao tiếp và sáng tạo cao – chất

lượng nguồn nhân lực không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm du lịch mà còn góp phần định hình hình ảnh và thương hiệu điểm đến.

Tại thành phố Cần Thơ, trung tâm của vùng Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), du lịch được xác định là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn theo định hướng phát triển đến năm 2030. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại Cần Thơ còn nhiều hạn chế: trình độ chuyên môn chưa đồng đều, kỹ năng ngoại ngữ và nghiệp vụ phục vụ khách quốc tế còn yếu, thiếu nhân sự có khả năng sáng tạo sản phẩm đặc trưng vùng sông nước, cũng như thiếu cơ chế thu hút và giữ chân nhân tài.

Trong khi đó, các nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực trong ngành du lịch Việt Nam còn hạn chế, đặc biệt là chưa có nhiều công trình nghiên cứu chuyên sâu về các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại cấp địa phương, nhất là ở Cần Thơ – trung tâm du lịch của vùng ĐBSCL. Vì vậy, việc nghiên cứu một cách có hệ thống các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại Cần Thơ là cần thiết cả về lý luận lẫn thực tiễn, góp phần định hướng chính sách và giải pháp phát triển ngành du lịch bền vững trong giai đoạn mới.

2. Ý nghĩa khoa học của đề tài

Luận án có những đóng góp khoa học chủ yếu sau:

Bổ sung và hoàn thiện khung lý thuyết về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp dịch vụ, đặc biệt trong lĩnh vực du lịch lữ hành.

Xây dựng mô hình nghiên cứu tích hợp các nhóm nhân tố ảnh hưởng (như: đào tạo & phát triển, môi trường làm việc, lãnh đạo, chính sách nhân sự, văn hóa doanh nghiệp, động lực làm việc, công nghệ và hội nhập).

Kiểm định mô hình bằng phương pháp định lượng hiện đại (như SEM hoặc PLS-SEM), qua đó cung cấp bằng chứng thực nghiệm đáng tin cậy cho việc đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành.

Đề xuất thang đo phù hợp cho bối cảnh Việt Nam, có thể sử dụng trong các nghiên cứu tiếp theo hoặc trong công tác đánh giá nhân sự của doanh nghiệp du lịch.

3. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài

Kết quả nghiên cứu của luận án mang lại những giá trị ứng dụng quan trọng:

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Đóng góp mới về mặt lý luận:

Xây dựng và hoàn thiện khung lý thuyết về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịch lữ hành.

Luận án hệ thống hóa và làm rõ khái niệm “chất lượng nguồn nhân lực” dưới góc nhìn của Quản trị kinh doanh dịch vụ, phân biệt với các cách tiếp cận về “phát triển nguồn nhân lực” hay “năng lực nghề nghiệp”.

Đề xuất cấu trúc đa chiều của chất lượng nguồn nhân lực gồm: *trình độ chuyên môn – kỹ năng nghề nghiệp – thái độ và tác phong phục vụ – năng lực sáng tạo và thích ứng – hiệu quả công việc*.

Mô hình nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở tổng hợp và điều chỉnh các lý thuyết nền tảng:

- Lý thuyết vốn nhân lực (Human Capital Theory);
- Lý thuyết động lực làm việc (Motivation Theory),
- Lý thuyết hệ thống và quản trị nguồn lực (Systems & Resource-based View).

Bổ sung thang đo phù hợp cho bối cảnh doanh nghiệp du lịch Việt Nam.

Các thang đo trong luận án được hiệu chỉnh từ các nghiên cứu quốc tế và được kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha), giá trị hội tụ, giá trị phân biệt thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA), khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM).

Kết quả giúp chuẩn hóa bộ thang đo chất lượng nguồn nhân lực có thể sử dụng trong các nghiên cứu tương lai hoặc trong đánh giá thực tế tại doanh nghiệp.

Bổ sung luận cứ lý thuyết về mối quan hệ giữa yếu tố tổ chức và chất lượng nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ.

Luận án chứng minh rằng văn hóa doanh nghiệp, lãnh đạo và chính sách nhân sự là các nhân tố có tác động gián tiếp nhưng mạnh mẽ đến chất lượng nhân lực thông qua cơ chế tạo động lực và môi trường làm việc tích cực.

Đây là bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho việc vận dụng lý thuyết quản trị nhân lực trong bối cảnh kinh tế dịch vụ – du lịch Việt Nam.

Đóng góp mới về mặt thực tiễn

Cung cấp cơ sở dữ liệu thực chứng đầu tiên về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịch lữ hành tại thành phố Cần Thơ.

Kết quả khảo sát phản ánh thực trạng toàn diện về trình độ, kỹ năng, thái độ và năng lực của lao động du lịch; đồng thời chỉ ra những hạn chế đặc thù của khu vực ĐBSCL như thiếu nhân lực chất lượng cao, kỹ năng số, và ngoại ngữ.

Đề xuất hệ thống giải pháp quản trị nhân lực phù hợp cho doanh nghiệp du lịch lữ hành địa phương.

Kết quả nghiên cứu có thể được tham khảo bởi cơ quan quản lý nhà nước trong việc xây dựng chiến lược đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực du lịch vùng, thúc đẩy liên kết “nhà trường – doanh nghiệp – chính quyền địa phương”.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm của luận án

Đề tài lựa chọn đúng một vấn đề quan trọng và cấp bách đối với ngành du lịch Cần Thơ nói riêng và vùng Đồng bằng sông Cửu Long nói chung — đó là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số.

Nghiên cứu mang tính ứng dụng rõ rệt, hướng đến việc hỗ trợ hoạch định chính sách nhân sự và phát triển du lịch địa phương.

Luận án xây dựng khung lý thuyết chặt chẽ, kế thừa có chọn lọc các lý thuyết quản trị kinh doanh, vốn nhân lực, động lực làm việc, và văn hóa tổ chức.

Việc xây dựng mô hình nghiên cứu tích hợp đa nhân tố thể hiện tư duy hệ thống và phù hợp với bối cảnh ngành du lịch dịch vụ.

Luận án sử dụng phương pháp hỗn hợp (mixed methods) gồm định tính (phỏng vấn chuyên gia) và định lượng (khảo sát – phân tích SEM/PLS-SEM), giúp nâng cao độ tin cậy và độ giá trị của kết quả nghiên cứu.

Về lý luận: luận án xây dựng, kiểm định và hiệu chỉnh mô hình nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịch lữ hành.

Về thực tiễn: đề xuất hệ thống giải pháp khả thi giúp doanh nghiệp du lịch nâng cao năng lực nhân sự, đồng thời gợi ý chính sách cho cơ quan quản lý địa phương.

Đây là công trình đầu tiên nghiên cứu có hệ thống và kiểm định bằng mô hình định lượng hiện đại về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịch lữ hành tại Cần Thơ. Kết quả nghiên cứu có thể áp dụng thực tế cho các doanh nghiệp du lịch trong khu vực ĐBSCL và làm tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu sau.

8.2. Khuyết điểm và hạn chế của luận án

Nghiên cứu chỉ thực hiện trong phạm vi thành phố Cần Thơ, nên chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm của toàn vùng ĐBSCL hay các trung tâm du lịch lớn khác (TP.HCM, Đà Nẵng, Hà Nội).

Đối tượng khảo sát chủ yếu là các doanh nghiệp du lịch lữ hành, chưa bao gồm các cơ sở lưu trú, nhà hàng, hoặc điểm đến du lịch – những lĩnh vực cũng ảnh hưởng mạnh đến chất lượng nhân lực toàn ngành.

Do hạn chế về thời gian, quy mô khảo sát chưa đủ lớn để so sánh chi tiết giữa các loại hình doanh nghiệp (nhà nước – tư nhân – liên doanh).

Một số biến tiềm ẩn như *văn hóa địa phương, năng lực số, sự đổi mới sáng tạo* chưa được phân tích sâu do dữ liệu hạn chế.

Hạn chế về phương pháp luận

Mặc dù mô hình SEM/PLS-SEM được sử dụng, nhưng nghiên cứu mới dừng ở mức kiểm định tuyến tính, chưa mở rộng sang mối quan hệ phi tuyến hoặc tác động trung gian – điều tiết phức tạp giữa các biến. Các dữ liệu khảo sát chủ yếu dựa trên đánh giá chủ quan của người lao động và nhà quản lý, nên có thể chịu ảnh hưởng thiên lệch nhận thức (bias).

Kết quả nghiên cứu phản ánh đặc thù của bối cảnh Cần Thơ — một thành phố trung tâm vùng sông nước, quy mô doanh nghiệp nhỏ và vừa — nên tính khái quát toàn quốc còn hạn chế.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Trong quá trình thực hiện luận án, một số nội dung nghiên cứu cốt lõi đã được công bố trên các tạp chí khoa học trong và ngoài nước có phản biện học thuật. Các công trình này góp phần khẳng định tính khoa học, độ tin cậy và giá trị ứng dụng thực tiễn của đề tài.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo, ...)

Về cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Cần làm rõ hơn khái niệm “chất lượng nguồn nhân lực” trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch lữ hành, chỉ ra sự khác biệt so với các ngành khác.

Bổ sung, cập nhật các công trình nghiên cứu quốc tế mới (2022–2025) liên quan đến quản trị nhân lực trong ngành du lịch nhằm củng cố khung lý thuyết và luận cứ cho mô hình đề xuất.

Làm rõ mối quan hệ giữa các biến độc lập (đào tạo, văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc, chính sách nhân sự, động lực làm việc...) để tránh trùng lặp khái niệm và nâng cao tính chặt chẽ của mô hình.

Về phương pháp nghiên cứu

Cần trình bày chi tiết hơn quy trình chọn mẫu và tiêu chí chọn doanh nghiệp khảo sát, đặc biệt là cơ cấu loại hình và quy mô doanh nghiệp lữ hành tại Cần Thơ.

Làm rõ lý do lựa chọn mô hình phân tích (PLS-SEM, CFA, EFA...), đồng thời kiểm định lại độ phù hợp mô hình đo lường.

Bổ sung phân tích kiểm định trung gian và điều tiết (nếu có) để nâng cao tính sâu sắc của kết quả nghiên cứu.

Về kết quả và thảo luận

Diễn giải sâu hơn ý nghĩa thực tiễn của các nhân tố có tác động mạnh đến chất lượng nguồn nhân lực, minh họa bằng ví dụ cụ thể từ các doanh nghiệp tại Cần Thơ.

So sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu tương tự trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long hoặc các đô thị du lịch khác (Đà Nẵng, Nha Trang...) để tăng tính so sánh và khái quát.

Bổ sung phần phân tích hạn chế của nghiên cứu (ví dụ: phạm vi mẫu, thời gian khảo sát, yếu tố đặc thù vùng...) để làm rõ hướng nghiên cứu tiếp theo.

Về hình thức và trình bày

Rà soát lại trích dẫn và danh mục tài liệu tham khảo để đảm bảo đúng chuẩn học thuật (APA hoặc Harvard).

Chỉnh sửa biểu đồ, bảng biểu để đồng nhất định dạng, đơn vị đo lường và dễ theo dõi.

Cần tóm tắt ngắn gọn hơn phần kết luận chương, tập trung vào kết quả chính và ý nghĩa quản trị.

Về định hướng phát triển nghiên cứu. Có thể xem xét yếu tố chuyển đổi số trong phát triển nguồn nhân lực du lịch, phù hợp với xu thế quản trị hiện nay.

2.8. Kết luận chung: *(khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)*

Luận án đã: Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịch, chỉ ra những đặc trưng riêng biệt so với các lĩnh vực khác (tính mùa vụ, tính dịch vụ, yêu cầu năng lực giao tiếp – sáng tạo – linh hoạt cao). Xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu gồm các nhóm nhân tố chính ảnh hưởng đến chất lượng NNL. Kết quả kiểm định đã khẳng định tính phù hợp và độ tin cậy của mô hình trong bối cảnh doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam, đồng thời bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lý thuyết quản trị nguồn nhân lực hiện đại trong ngành du lịch.

Về mặt thực tiễn

Thông qua khảo sát các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ, luận án đã đánh giá thực trạng chất lượng NNL, chỉ ra những hạn chế trong năng lực chuyên môn, kỹ năng mềm, và khả năng ứng dụng công nghệ số của đội ngũ nhân sự du lịch.

Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố đào tạo và phát triển, chính sách nhân sự, và môi trường làm việc có tác động mạnh nhất đến chất lượng NNL.

Từ đó, luận án đề xuất nhóm giải pháp quản trị nguồn nhân lực theo hướng hiệu suất và bền vững.

Về giá trị và đóng góp

Về lý luận: Luận án đóng góp vào việc mở rộng mô hình lý thuyết đánh giá chất lượng NNL trong doanh nghiệp dịch vụ du lịch, đồng thời cung cấp khung phân tích có thể áp dụng cho các địa phương khác.

Về thực tiễn: Các hàm ý chính sách từ kết quả nghiên cứu có giá trị ứng dụng cao đối với các doanh nghiệp lữ hành, cơ quan quản lý nhà nước và các trường đào tạo du lịch tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Về phương pháp: Luận án vận dụng hợp lý mô hình SEM/PLS, góp phần kiểm định mối quan hệ đa chiều giữa các nhân tố ảnh hưởng và chất lượng NNL trong điều kiện kinh tế - xã hội cụ thể của Việt Nam.

Tóm lại: Luận án là một công trình khoa học có ý nghĩa lý luận và thực tiễn, góp phần cung cấp luận cứ khoa học cho việc hoạch định chính sách, chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch tại Cần Thơ và khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, đồng thời làm phong phú thêm nền tảng nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ du lịch Việt Nam trong thời kỳ hội nhập và chuyển đổi số.

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường

X

Cần Thơ, ngày 22 tháng 9 năm 2025

Người nhận xét



PGS,TS Đào Duy Huân

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: Trần Quốc Trung

Chức danh: Phó Giáo sư

Năm phong: 2020

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Cơ quan công tác: Trường Đại học Ngoại thương – Cơ sở II tại TP. Hồ Chí Minh

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: 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

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh: Nguyễn Ngọc Quang

Mã số nghiên cứu sinh:

Khóa, đợt: 1

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh: PGS, TS Lê Nguyễn Đoàn Khôi và PGS, TS Võ Khắc Thường

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Hình thức của luận án được trình bày tương đối rõ ràng, dễ đọc. Tuy nhiên, có một vài khuyết điểm về hình thức cần hoàn thiện, chi tiết ở Mục 2.7.

2. Nội dung luận án

2.1 Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

Trong hệ sinh thái của ngành công nghiệp du lịch, doanh nghiệp dịch vụ lữ hành đảm nhận vai trò trung gian kết nối và kiến tạo trải nghiệm. Ở vị thế then chốt này, thành
Bản nhận xét luận án tiến sĩ – NCS Nguyễn Ngọc Quang

 1

công của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh hay nguồn vốn, mà được quyết định chủ yếu bởi một yếu tố mang tính nền tảng là nguồn nhân lực. Có thể khẳng định, trong mô hình kinh doanh dịch vụ du lịch, nguồn nhân lực chính là tài sản cốt lõi, đồng thời là yếu tố then chốt tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững. Vai trò của nguồn nhân lực được thể hiện trước hết ở chức năng hiện thực hóa và truyền tải giá trị dịch vụ. Du lịch lữ hành là một dịch vụ nên cũng có tính vô hình và không thể tách rời khỏi quá trình cung ứng. Do đó, mỗi cá nhân trong bộ máy vận hành từ nhân viên tư vấn, điều phối tour đến hướng dẫn viên chính là hiện thân sống động của thương hiệu. Họ là kênh trung gian chuyển giao các giá trị văn hóa, lịch sử và thẩm mỹ đến với du khách. Trong bối cảnh các sản phẩm tour có xu hướng đồng nhất hóa về mặt lộ trình và dịch vụ, sự khác biệt hóa chỉ có thể được kiến tạo thông qua chất lượng phục vụ vượt trội. Yếu tố này được xây dựng dựa trên trình độ ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp đa văn hóa, năng lực xử lý tình huống và sự am hiểu sâu sắc về tâm lý khách hàng của đội ngũ nhân sự. Khả năng cá nhân hóa dịch vụ, dự đoán và đáp ứng vượt kỳ vọng nhu cầu của du khách chính là những giá trị gia tăng mà công nghệ khó có thể thay thế hoàn toàn, từ đó củng cố lòng trung thành của khách hàng và định vị thương hiệu trong phân khúc chất lượng.

Hơn nữa, nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong quản trị rủi ro và đảm bảo tính bền vững của hoạt động kinh doanh. Bản chất của ngành du lịch luôn tiềm ẩn những yếu tố bất định, từ biến động chính sách, sự cố thiên nhiên đến các vấn đề phát sinh từ phía khách hàng. Một đội ngũ điều hành được đào tạo bài bản, với kỹ năng đàm phán và xử lý khủng hoảng, sẽ hoạt động như một cơ chế phòng thủ hiệu quả, giảm thiểu thiệt hại và bảo vệ uy tín doanh nghiệp. Năng lực thích ứng và sáng tạo của nhân sự trong việc thiết kế các sản phẩm du lịch có trách nhiệm cũng góp phần định hướng sự phát triển bền vững cho toàn ngành. Như vậy, có thể thấy rằng trong mô hình kinh doanh dịch vụ lữ hành, nguồn nhân lực không đơn thuần là một bộ phận cấu thành, mà thực sự là yếu tố cốt lõi chi phối toàn bộ chuỗi giá trị. Đây chính là chìa khóa then chốt giúp các doanh nghiệp lữ hành không chỉ tồn tại mà còn phát triển bền vững trong một môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Đối với những địa phương có tiềm năng du lịch như Thành phố Cần Thơ, việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành là rất cần thiết cho doanh nghiệp và cả các cơ quan quản lý nhà nước tại

địa phương. Đề tài có ý nghĩa thực tiễn nhưng NCS chưa làm rõ được ý nghĩa và đóng góp về mặt lý thuyết.

2.2 Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy

Đề tài của Luận án “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” là phù hợp với ngành đào tạo. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng chính là khảo sát doanh nghiệp du lịch lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ và xử lý dữ liệu bằng các kỹ thuật phù hợp như kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính. Phương pháp nghiên cứu là tương đối tin cậy nhưng có một số hạn chế cần khắc phục.

2.3 Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu

Trong phạm vi hiểu biết của người nhận xét cho đến thời điểm hiện tại, đề tài nghiên cứu là không hoàn toàn trùng lặp với các đề tài đã công bố.

2.4 Những đóng góp mới của luận án

Luận án mang đến những hiểu biết về các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại Cần Thơ, trong đó cách tiếp cận của luận án khá toàn diện từ các yếu tố hỗ trợ là chính sách của cơ quan quản lý nhà nước, liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành đến các yếu tố tác động trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực. Luận án cũng đã đưa ra các hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước tại thành phố Cần Thơ. Điểm đóng góp mới của luận án chủ yếu là ở khía cạnh thực tiễn.

2.5 Ưu và khuyết điểm của bản luận án

Luận án có cấu trúc các đề mục tương đối logic, chặt chẽ thể hiện rõ ý tưởng của NCS. Tuy nhiên, Luận án có một số khuyết điểm về hình thức và nhiều khuyết điểm về nội dung cần khắc phục. Chi tiết các vấn đề ở Mục 2.7.

2.6 Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố

NCS đã công bố 03 bài báo khoa học có liên quan đến nội dung Luận án. Các tạp chí đều thuộc danh mục được tính điểm của Hội đồng Giáo sư Nhà nước.

2.7 Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (tên luận án, trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)

2.7.1. Về hình thức

- Hạn chế việc lạm dụng viết tắt trong nội dung Luận án.
- Khắc phục các lỗi chính tả. Ví dụ: “đẻo dai” (trang 19).
- Trích dẫn đúng quy định. Ví dụ: bỏ ký hiệu “dt” (trang 13).
- Nhiều đoạn văn chỉ có đúng 1 câu là không đúng về cấu trúc ngữ pháp tiếng Việt. Ví dụ, ở Mục 2.1. Du lịch lữ hành.

2.7.2. Về nội dung

- Tóm tắt tiếng Việt: NCS cần bổ sung đoạn đầu là bối cảnh, sự cần thiết tiến hành nghiên cứu để người đọc hình dung được động cơ nghiên cứu; lược bỏ bớt các nội dung mang tính kỹ thuật như tên phần mềm, số giả thuyết, ý nghĩa thống kê 5%... mà cần trình bày theo cách tiếp cận là ý nghĩa kinh tế. NCS cũng cần diễn đạt lại cho đúng với nội dung của luận án, ví dụ câu đầu tiên “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” là không đúng với tên luận án “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành”.
- Tóm tắt tiếng Anh: Cần chỉnh sửa tương ứng nội dung tiếng Việt; rà soát lại cách diễn đạt về dùng từ và ngữ pháp cho đúng tiếng Anh.
- Mục 1.1 Tính cấp thiết của đề tài: NCS cần trình bày tính cấp thiết về học thuật. Hiện nay chưa có thông tin về tính cấp thiết về mặt học thuật, tức là vấn đề nghiên cứu đã được thực hiện ở các nghiên cứu trước đây như thế nào và nghiên cứu này tiếp nối các nghiên cứu đã có ra sao, có điểm nào mới đóng góp về học thuật. Tính cấp thiết về mặt thực tiễn cũng cần được trình bày gắn với đề tài và tính logic cao hơn, nhiều thông tin về thực trạng của Việt Nam trong khi đó ít thông tin gắn với Cần Thơ là chưa phù hợp.
- Mục 1.2.2. Mục tiêu cụ thể: “Ba là, đề xuất một số hàm ý quản trị ...” → “Ba là, đưa ra một số hàm ý quản trị ...”

▪ Mục 1.6. Đóng góp mới của nghiên cứu: Về mặt học thuật, “nghiên cứu này xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT” → đây không phải là điểm mới về mặt học thuật rõ ràng, NCS cần phải lập luận nhân tố nào thực sự là phát kiến hay điểm mới của NCS. NCS có đề cập đến việc đưa nhân tố chuyển đổi số vào mô hình nhưng cũng cần có lập luận rõ ràng hơn.

▪ Mục 2.1 Du lịch lữ hành: NCS trình bày rất nhiều về khái niệm, đặc điểm của du lịch; khái niệm doanh nghiệp du lịch và doanh nghiệp lữ hành là không cần thiết.

▪ Mục 2.2. Nguồn nhân lực: NCS trình bày nội dung thiếu tính logic, không mạch lạc. Mục 2.2.1. trình bày các khái niệm thì mang tính liệt kê, không chốt lại được vấn đề; việc trình bày nguồn nhân lực xã hội là rất không liên quan. Mục 2.2.2 cũng trình bày rất lộn xộn về khái niệm, đặc điểm, đo lường chất lượng nguồn nhân lực; nội dung về Nghị quyết số 03-NQ-TU là không phù hợp cũng không cần thiết.

▪ Mục 2.3. Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành: Nội dung này không có gì khác đáng kể so với nội dung về chất lượng nguồn nhân lực nói chung ở Mục 2.2.2. Nhiều nội dung không có trích dẫn ở trang 22-23.

▪ Mục 2.4. Các lý thuyết có liên quan: NCS đang trình bày các lý thuyết sơ sài, không đi từ ý tưởng nguồn gốc của các lý thuyết mà chỉ ở dạng phân tích, bình luận. NCS cũng không chỉ ra được hàm ý của từng lý thuyết đối với vấn đề nghiên cứu hoặc đối với các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy, các lý thuyết như là một phần riêng, không có sự gắn kết và không thấy được nền tảng đối với vấn đề nghiên cứu hoặc các giả thuyết nghiên cứu.

▪ Mục 2.5. Tổng quan tình hình nghiên cứu: Nội dung mục này cần trình bày theo chủ đề, phân tích, bình luận chứ không phải liệt kê nghiên cứu. Nội dung trình bày rất dài từ trang 29 đến trang 61 nhưng không thể hiện bất kỳ năng lực phân tích, tư duy phản biện của NCS. Các nhóm nghiên cứu hiện tại không liên quan nhiều đến chủ đề nghiên cứu. NCS cần phải trình bày lại phần này phù hợp với thông lệ nghiên cứu và bỏ các nội dung không cần thiết.

▪ Mục 2.5.3. Khoảng trống nghiên cứu: Việc trình bày khoảng trống ở đây là không phù hợp, NCS cần trình bày khoảng trống nghiên cứu ở Chương 1.

- Mục 2.6. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu được đưa ra một cách khiên cưỡng, thiếu tính logic. NCS không lập luận và đưa ra được bằng chứng thực nghiệm để phân tích cơ chế tác động để đưa ra giả thuyết. NCS lại dùng “kết quả khảo sát từ 17 chuyên gia, chính sách của chính quyền địa phương” là không phù hợp.

- Mục 2.7. Thang đo nghiên cứu sơ bộ: NCS cần đưa sang nội dung Chương 3 cho cân đối và hợp lý về logic.

- Bảng 2.8. Thang đo chính sách của địa phương: Nội dung thang đo cho thấy chính sách không có sự liên hệ nào với chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp. Vì vậy, NCS cần xem lại việc xây dựng giả thuyết.

- Mục 3.1. Quy trình nghiên cứu: NCS không cần trình bày các kết quả sơ bộ. Ciệc loại biến căn cứ kết quả sơ bộ với mẫu nhỏ để loại biến cũng là không phù hợp. Thay vào đó, NCS cần trình bày chi tiết cách thức thiết kế thang đo, thiết kế bảng câu hỏi, triển khai khảo sát thử và điều chỉnh bảng câu hỏi để tiến hành khảo sát chính thức.

- Mục 3.2. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu: NCS cần mô tả rõ cách thức thu thập dữ liệu để tăng độ tin cậy của nghiên cứu. Hiện tại người đọc không rõ NCS tiếp cận đáp viên như thế nào, triển khai khảo sát qua những kênh nào, cách thức chọn mẫu ra sao, đáp viên là ai.

- Mục 4.1. Tổng quan về ngành du lịch Thành phố Cần Thơ: Nội dung toàn bộ mục này là không cần thiết ở Chương 4, NCS nên bỏ mục này và lựa chọn các thông tin cần thiết để đưa vào luận giải tính cấp thiết ở Mục 1.1.

- NCS cần bổ sung đề mục mô tả mẫu nghiên cứu ở Chương 4 để trình bày đặc điểm của các đáp viên tham gia khảo sát nhằm đánh giá tính đại diện và tính tin cậy của mẫu khảo sát.

- Mục 4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu: NCS cần phải phân tích rõ ý nghĩa kinh tế của kết quả nghiên cứu và giải thích kết quả gắn với thực tiễn doanh nghiệp tại Cần Thơ mới thể hiện được tính thực tiễn của kết quả nghiên cứu vì đề tài không có nhiều tính mới về mặt học thuật.

- Mục 5.2 Hàm ý quản trị cần đưa ra hàm ý đối với từng đối tượng thực hiện là doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☒
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☐

Cần Thơ, ngày 24 tháng 9 năm 2025

Người nhận xét



PGS, TS Trần Quốc Trung

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: BUI VĂN TRỊNH

Chức danh: Phó Giáo sư

Năm phong: 2012

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế

Cơ quan công tác: Trường Đại học Cửu Long

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: *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.*

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **NGUYỄN NGỌC QUANG**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

- **PGS.TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi**

- **PGS.TS. Võ Khắc Thường**

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án được trình bày đúng quy định của Bộ GD&ĐT và Trường Đại học Tây Đô: có đầy đủ bìa, trang cam kết, lời cảm ơn, tóm tắt, abstract, mục lục, danh mục bảng, hình, danh mục từ viết tắt và nội dung 5 chương, tài liệu tham khảo, phụ lục.

Bố cục các chương logic, rõ ràng; có phân chia mục, tiểu mục mạch lạc, thuận tiện cho người đọc theo dõi.

Các bảng biểu, hình minh họa và danh mục từ viết tắt được lập tương đối đầy đủ, hỗ trợ tốt cho việc trình bày kết quả nghiên cứu.

Hình thức trình bày nhìn chung thống nhất, trang trọng, phù hợp với tiêu chuẩn của một công trình nghiên cứu khoa học ở bậc tiến sĩ.

Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế nhỏ về hình thức (Sẽ được nêu cụ thể ở mục 2.7)

Như vậy, Luận án có hình thức đạt yêu cầu, cơ bản đáp ứng các tiêu chuẩn của luận án tiến sĩ; chỉ cần chỉnh sửa một số lỗi kỹ thuật và định dạng nhỏ để hoàn thiện hơn. ,

2. Nội dung luận án

2.1 Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

2.1.1 Tính cần thiết của đề tài:

Ngành du lịch nói chung và du lịch lữ hành ở TP. Cần Thơ nói riêng có vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Tuy nhiên, thực trạng nguồn nhân lực trong lĩnh vực này còn nhiều hạn chế: tỷ lệ lao động

được đào tạo bài bản chưa cao, thiếu hụt nhân lực có chuyên môn, kỹ năng mềm và ngoại ngữ, phân bổ lao động không đồng đều.

Báo cáo năng lực cạnh tranh du lịch toàn cầu cho thấy Việt Nam bị giảm hạng đáng kể ở yếu tố nguồn nhân lực và thị trường lao động, phản ánh tính cấp thiết của việc nghiên cứu để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Đối với TP. Cần Thơ – trung tâm du lịch của vùng, việc có nghiên cứu chuyên sâu để nhận diện các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp du lịch lữ hành là cần thiết, nhằm khắc phục những điểm yếu và tận dụng cơ hội phát triển bền vững.

2.1.2 Ý nghĩa khoa học:

Luận án xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu với 8 nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực (chính sách địa phương, liên kết cơ sở đào tạo – doanh nghiệp, môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, tuyển dụng, đào tạo, chuyển đổi số, đánh giá kết quả công việc).

Việc tích hợp yếu tố chuyển đổi số vào nghiên cứu chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành là một đóng góp mới, phù hợp với bối cảnh CMCN 4.0.

Luận án bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm từ khảo sát 350 lao động tại doanh nghiệp lữ hành ở TP. Cần Thơ, góp phần làm phong phú cơ sở lý thuyết về quản trị nhân lực trong ngành dịch vụ đặc thù.

2.1.3 Ý nghĩa thực tiễn:

Kết quả nghiên cứu chỉ ra mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến chất lượng nhân lực, qua đó giúp các doanh nghiệp lữ hành xác định ưu tiên cải thiện (ví dụ: nâng cao chế độ đãi ngộ, cải thiện môi trường làm việc, tăng cường đào tạo và chuyển đổi số).

Các hàm ý quản trị được đề xuất cụ thể, thiết thực, hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng chiến lược nhân sự, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học để chính quyền địa phương ban hành chính sách phát triển nhân lực ngành du lịch.

Luận án là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách, nhà quản lý doanh nghiệp, cơ sở đào tạo, cũng như các nghiên cứu tiếp theo về nguồn nhân lực du lịch tại các địa phương khác.

Như vậy, Luận án có tính cấp thiết cao, mang ý nghĩa khoa học rõ rệt khi bổ sung khung lý thuyết và mô hình kiểm định mới, đồng thời có ý nghĩa thực tiễn lớn trong việc phát triển nguồn nhân lực du lịch lữ hành, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số.

2.2 Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

2.2.1 Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu:

Đề tài tập trung nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp du lịch lữ hành tại TP. Cần Thơ – một lĩnh vực vừa mang tính lý luận, vừa có ý nghĩa thực tiễn cao.

Chuyên ngành Quản trị kinh doanh (mã ngành 9340101) hoàn toàn phù hợp với hướng nghiên cứu, vì luận án khai thác khía cạnh quản trị nhân lực trong doanh nghiệp dịch vụ đặc thù.

Nội dung nghiên cứu đáp ứng yêu cầu về khoa học quản lý và quản trị nhân sự, gắn với bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập quốc tế.

Việc lựa chọn phạm vi khảo sát tại TP. Cần Thơ – trung tâm du lịch lớn của ĐBSCL – là hợp lý, đảm bảo tính đặc thù đồng thời có khả năng khái quát cho các địa phương khác trong vùng.

2.2.2 Độ tin cậy của nghiên cứu:

Luận án sử dụng quy trình nghiên cứu chặt chẽ, kết hợp định tính (phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm) và định lượng (khảo sát 350 người lao động, xử lý bằng SPSS và AMOS).

Các bước kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo được thực hiện nghiêm ngặt:

Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy thang đo.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) và nhân tố khẳng định (CFA).

Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xác nhận các giả thuyết.

Kết quả cho thấy tất cả 16 giả thuyết đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5%, chứng tỏ mô hình có độ tin cậy cao và các nhân tố được lựa chọn là phù hợp.

Cỡ mẫu 350 quan sát được xem là đủ lớn, đảm bảo độ tin cậy và tính đại diện cho nghiên cứu trong phạm vi TP. Cần Thơ.

Do vậy, Đề tài được lựa chọn phù hợp với chuyên ngành và bối cảnh nghiên cứu, đáp ứng yêu cầu khoa học. Phương pháp tiếp cận, quy trình phân tích và kiểm định đảm bảo độ tin cậy, tính khách quan và giá trị khoa học của kết quả nghiên cứu.

2.3 Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu *(nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)*

Qua phân tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước (Chương 2), NCS đã hệ thống hóa nhiều công trình liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực trong ngành du lịch, dịch vụ và các lĩnh vực quản trị nhân sự khác.

Kết quả tổng quan cho thấy: tuy đã có nhiều nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực du lịch, nhưng chưa có công trình nào nghiên cứu chuyên sâu về các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịch lữ hành tại TP. Cần Thơ.

Điểm mới quan trọng là luận án đã tích hợp yếu tố chuyển đổi số trong mô hình nghiên cứu – một nhân tố chưa được các công trình trước khai thác trong bối cảnh du lịch lữ hành địa phương.

Các nghiên cứu trước đây thường dừng lại ở mức khái quát về đào tạo, chính sách, hay năng lực nghề nghiệp; trong khi luận án này tiến hành khảo sát thực nghiệm quy mô lớn (350 quan sát) và kiểm định mô hình bằng các phương pháp phân tích hiện đại (EFA, CFA, SEM).

Luận án có tham khảo, kế thừa kết quả của các công trình trước, song không có sự trùng lặp về mục tiêu, phạm vi, cách tiếp cận và đối tượng nghiên cứu.

Với những nội dung như nêu trên, nên Luận án đảm bảo tính độc lập và mới mẻ, không trùng lặp với các nghiên cứu trước. Việc kế thừa hợp lý những kết quả đã có kết hợp với mô hình nghiên cứu mới (nhất là nhân tố chuyển đổi số) làm tăng giá trị khoa học và thực tiễn của luận án.

2.4 Những đóng góp mới của luận án:

2.4.1 Về mặt học thuật – khoa học:

Luận án đã xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu 8 nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịch lữ hành (chính sách địa phương; liên kết cơ sở đào tạo – doanh nghiệp; môi trường và điều kiện làm việc; chế độ đãi ngộ; tuyển dụng; đào tạo; chuyển đổi số; đánh giá kết quả làm việc).

Nhân tố “chuyển đổi số” được đưa vào mô hình nghiên cứu là một điểm mới nổi bật, phù hợp với bối cảnh CMCN 4.0, giúp mở rộng khung lý thuyết về quản trị nhân lực trong ngành dịch vụ.

Luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm từ khảo sát 350 lao động trong doanh nghiệp lữ hành tại TP. Cần Thơ, góp phần bổ sung dữ liệu khoa học cho nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực trong ngành du lịch Việt Nam.

Kết quả kiểm định cho thấy tất cả 16 giả thuyết đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5%, qua đó khẳng định tính giá trị và độ tin cậy của mô hình.

2.4.2 Về mặt thực tiễn:

Đề tài đã chỉ ra mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến chất lượng nguồn nhân lực, từ đó giúp doanh nghiệp du lịch lữ hành và các nhà quản lý nhận diện rõ các yếu tố cần ưu tiên cải thiện.

Các hàm ý quản trị được đề xuất chi tiết, khả thi, như: chuẩn hóa công tác đánh giá nhân viên, nâng cao chế độ đãi ngộ, tăng cường liên kết với cơ sở đào tạo, đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số, xây dựng môi trường làm việc bền vững.

Luận án trở thành cơ sở tham khảo quan trọng cho:

- Doanh nghiệp du lịch lữ hành trong hoạch định và thực hiện chính sách nhân sự;
- Chính quyền địa phương trong việc xây dựng chính sách phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch;
- Các cơ sở đào tạo và nhà nghiên cứu quan tâm đến lĩnh vực quản trị nhân lực.

Như vậy, Luận án có những đóng góp mới rõ rệt cả về lý luận và thực tiễn. Đặc biệt, việc đưa yếu tố chuyển đổi số vào phân tích chất lượng nguồn nhân lực và cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại TP. Cần Thơ là điểm mới quan trọng, làm tăng giá trị học thuật và tính ứng dụng của công trình.

2.5 Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

2.5.1 Ưu điểm:

Bố cục khoa học, hợp lý: Luận án được tổ chức thành 5 chương rõ ràng, logic, phản ánh đầy đủ tiến trình nghiên cứu từ lý thuyết, phương pháp đến kết quả và hàm ý quản trị.

Tính cần thiết và thực tiễn cao: Đề tài gắn với yêu cầu phát triển nguồn nhân lực du lịch tại TP. Cần Thơ – trung tâm du lịch của vùng Đồng bằng sông Cửu Long, qua đó có ý nghĩa thực tiễn lớn.

Phương pháp nghiên cứu hiện đại, chặt chẽ: Kết hợp định tính và định lượng; sử dụng Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM để kiểm định thang đo và mô hình; đảm bảo độ tin cậy khoa học.

Điểm mới trong nghiên cứu: Đưa nhân tố chuyển đổi số vào mô hình chất lượng nguồn nhân lực – điều chưa được nhiều công trình trong lĩnh vực này đề cập.

Đóng góp thực tiễn cụ thể: Đưa ra các hàm ý quản trị chi tiết, có tính khả thi cho doanh nghiệp du lịch lữ hành và cơ quan quản lý nhà nước.

Tài liệu tham khảo phong phú, bao gồm nhiều công trình trong và ngoài nước, cập nhật cả các nghiên cứu gần đây, thể hiện sự công phu của tác giả.

2.5.2 Khuyết điểm:

Hạn chế về phạm vi nghiên cứu: Đề tài chỉ tập trung tại TP. Cần Thơ, nên mức độ khái quát cho các địa phương khác còn hạn chế.

Một số lỗi kỹ thuật hình thức: Trong mục lục xuất hiện lỗi “Error! Bookmark not defined” ở phần Lời cảm ơn, Trang cam kết; một số bảng và hình có cỡ chữ nhỏ, cần đồng bộ hóa.

Chưa khai thác sâu một số khía cạnh mới: Ví dụ, chuyển đổi số được đưa vào mô hình nhưng phần thảo luận chưa thật sự phân tích sâu tác động so sánh với các nhân tố truyền thống.

Tài liệu tham khảo: Mặc dù phong phú nhưng cách trình bày đôi chỗ chưa thống nhất tuyệt đối (cách ghi tên tác giả, năm xuất bản), cần rà soát kỹ để chuẩn hóa.

Cỡ mẫu 350 là hợp lý, nhưng nếu mở rộng quy mô hoặc so sánh với các tỉnh khác trong vùng sẽ tăng thêm tính đại diện và giá trị ứng dụng.

Kết quả như trên cho thấy, Luận án có nhiều ưu điểm nổi bật về bố cục, phương pháp và đóng góp mới, song vẫn còn một số hạn chế nhỏ về phạm vi, kỹ thuật trình bày và mức độ phân tích cần được hoàn thiện để công trình thêm giá trị khoa học hơn.

2.6 Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

NCS Nguyễn Ngọc Quang đã có công bố khoa học liên quan trực tiếp đến nội dung của luận án. Đây là yêu cầu bắt buộc theo quy định về đào tạo tiến sĩ và việc đáp ứng cho thấy đề tài đã được giới khoa học thẩm định bước đầu.

Các nội dung trong bài báo phản ánh kết quả chính của luận án, cụ thể là phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp du lịch lữ hành, gắn với địa bàn TP. Cần Thơ.

Việc công bố trên tạp chí chuyên ngành thể hiện tính nghiêm túc, minh bạch và góp phần khẳng định giá trị khoa học cũng như mức độ mới mẻ của đề tài.

Về giá trị khoa học, công bố này giúp lan tỏa kết quả nghiên cứu, tạo tiền đề để cộng đồng học thuật tham khảo, phản biện và kế thừa trong các nghiên cứu tiếp theo.

Về giá trị thực tiễn, công trình cung cấp luận cứ khoa học cho các nhà quản trị doanh nghiệp và cơ quan quản lý du lịch trong việc hoạch định chính sách và chiến lược nhân lực.

Như vậy, Luận án đã có công trình công bố phù hợp, thể hiện sự nghiêm túc trong nghiên cứu, đảm bảo yêu cầu về mặt học thuật và quy chế đào tạo tiến sĩ. Công bố này làm tăng giá trị khoa học và thực tiễn của luận án.

2.7 Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo, ...)

2.7.1 Về hình thức trình bày:

Cần chỉnh sửa các lỗi kỹ thuật trong mục lục (“Error! Bookmark not defined” ở phần Lời cảm ơn, Trang cam kết).

Một số bảng, hình minh họa cần điều chỉnh đồng bộ cỡ chữ để dễ theo dõi. Ví dụ như: Trong Chương 3 và Chương 4, các bảng kết quả kiểm định (Cronbach’s Alpha, EFA, CFA,

SEM) và hình minh họa (sơ đồ mô hình nghiên cứu, kết quả SEM) có phần chữ khá nhỏ, nhất là tên biến quan sát và thông số kiểm định.

Tài liệu tham khảo tuy phong phú nhưng cách trình bày chưa hoàn toàn thống nhất (cách ghi tên tác giả, năm, ký hiệu viết tắt), cần rà soát và chuẩn hóa. Ví dụ như:

- Một số tài liệu trong danh mục tham khảo có cách ghi tên tác giả chưa đồng nhất: chỗ để “Họ trước – tên sau”, chỗ lại ghi “Tên trước – họ sau”.

- Có sự khác biệt trong cách ghi năm xuất bản (ví dụ: có chỗ ghi trong ngoặc đơn sát tên tác giả, có chỗ lại để tách biệt).

- Ký hiệu viết tắt trong tên tạp chí, hội thảo chưa nhất quán: một số giữ nguyên tiếng Việt, một số để tiếng Anh, có chỗ viết tắt chưa giải thích.

Để đảm bảo chuẩn mực khoa học, cần thống nhất một chuẩn trích dẫn (ví dụ APA, Vancouver hoặc theo quy định của trường) và rà soát lại toàn bộ danh mục tài liệu tham khảo để điều chỉnh cho đồng bộ.

2.7.2 Về tổng quan tài liệu:

- Phần tổng quan đã khá đầy đủ, nhưng nên nhấn mạnh hơn khoảng trống nghiên cứu so với các công trình trước đó để làm nổi bật tính mới của đề tài. Như Trong Chương 2, tác giả đã tổng quan khá nhiều nghiên cứu trước đây về chất lượng nguồn nhân lực (ví dụ Lake, 2008; Zhang & Kong, 2010; Đoàn Việt Anh, 2017; Trần Thị Thu Thủy, 2019; Nguyễn Thị Ngọc Nga & Lê Thị Phượng Liên, 2020).

Các nghiên cứu này đã đề cập đến các nhân tố như môi trường làm việc, đào tạo, chế độ đãi ngộ, chính sách địa phương...

Tuy nhiên, NCS mới dừng lại ở việc tóm tắt và phân tích nội dung nghiên cứu, mà chưa nhấn mạnh rõ “khoảng trống nghiên cứu” – tức là những điểm mà các công trình trước chưa giải quyết triệt để, hoặc còn thiếu vắng trong bối cảnh TP. Cần Thơ.

Ví dụ:

Các nghiên cứu trước thường tiếp cận nhân lực du lịch nói chung hoặc ở quy mô quốc gia/khu vực, chưa nghiên cứu chuyên sâu cho doanh nghiệp lữ hành tại TP. Cần Thơ – nơi có đặc thù về nguồn nhân lực và thị trường du lịch.

Hầu hết các công trình chưa đưa yếu tố “chuyển đổi số” vào phân tích chất lượng nguồn nhân lực, trong khi đây là một xu hướng tất yếu của ngành du lịch hiện nay.

Việc đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố cũng chưa được kiểm định bằng mô hình SEM với dữ liệu thực nghiệm lớn như trong luận án này (350 quan sát).

- Nên cập nhật thêm vài công trình quốc tế mới hơn (2023–2024) về chất lượng nhân lực trong ngành du lịch để tăng tính cập nhật.

2.7.3 Về phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp định tính và định lượng đã được triển khai hợp lý. Tuy nhiên, nên giải thích rõ hơn lý do chọn mẫu 350 quan sát và cơ sở khoa học đảm bảo tính đại diện.

- Cần mô tả kỹ hơn về cách lựa chọn chuyên gia trong giai đoạn nghiên cứu định tính để tăng tính thuyết phục:

Trong luận án, NCS có sử dụng phương pháp định tính (phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm) để xây dựng và hiệu chỉnh thang đo trước khi tiến hành khảo sát định lượng. Tuy nhiên, phần mô tả về đối tượng chuyên gia và quy trình lựa chọn còn khá sơ lược, như sau:

(1) Tiêu chí lựa chọn chuyên gia: Ví dụ, có kinh nghiệm trong lĩnh vực du lịch lữ hành tối thiểu 5 năm; giữ vị trí quản lý tại doanh nghiệp du lịch; giảng viên/nhà nghiên cứu có công trình khoa học liên quan đến quản trị nhân lực hoặc du lịch.

(2) Số lượng và cơ cấu chuyên gia: Cần nêu rõ có bao nhiêu chuyên gia được mời tham gia (ví dụ: 10 – 15 người), phân bổ giữa doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước và cơ sở đào tạo để đảm bảo tính đa chiều.

(3) Phương thức phỏng vấn/thảo luận: Được tiến hành trực tiếp hay trực tuyến, cá nhân hay nhóm, thời gian mỗi buổi bao lâu, cách ghi nhận và xử lý dữ liệu (ghi âm, biên bản, mã hóa nội dung).

(4) Mức độ đồng thuận: Nên cho thấy sự thống nhất hoặc khác biệt trong ý kiến chuyên gia, và cách NCS đã sử dụng ý kiến đó để hiệu chỉnh thang đo.

Làm được như trên, luận án sẽ chứng minh rõ hơn rằng thang đo được xây dựng dựa trên cơ sở khoa học và thực tiễn vững chắc, từ đó nâng cao độ tin cậy của mô hình nghiên cứu.

2.7.4 Về kết quả và thảo luận:

- Phần thảo luận có sự so sánh với các nghiên cứu trước, nhưng một số nhân tố như chuyển đổi số và liên kết đào tạo – doanh nghiệp chưa được phân tích sâu sự khác biệt so với các bối cảnh nghiên cứu khác.

- Nên bổ sung thêm số liệu minh họa thực tiễn từ doanh nghiệp hoặc chính quyền địa phương để làm tăng sức thuyết phục. Hiện tại: Luận án chủ yếu dựa trên dữ liệu khảo sát và phân tích định lượng, tuy nhiên phần thảo luận sẽ thuyết phục hơn nếu kèm theo số liệu thực tiễn như:

(1) Báo cáo nhân sự của một số doanh nghiệp lữ hành tại Cần Thơ (tỷ lệ lao động qua đào tạo, mức độ sử dụng ngoại ngữ, chi phí đào tạo hàng năm).

(2) Số liệu từ Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TP. Cần Thơ hoặc Tổng cục Du lịch (tình hình nhân lực ngành du lịch, chính sách hỗ trợ đào tạo).

(3) Việc bổ sung các dẫn chứng thực tế này sẽ giúp người đọc thấy rõ hơn tính ứng dụng và bối cảnh của kết quả nghiên cứu.

2.7.5 Về kết luận và đề xuất:

- Các hàm ý quản trị được đưa ra khá cụ thể, song cần tóm lược thành nhóm giải pháp chiến lược, trung hạn và ngắn hạn để doanh nghiệp dễ áp dụng.

- Phần hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo còn khá ngắn, nên mở rộng thêm để tạo tiền đề cho các nghiên cứu sau. Cụ thể như sau:

Trong luận án, tác giả có đề cập đến một số hạn chế (ví dụ: phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn tại TP. Cần Thơ; đối tượng khảo sát chủ yếu là lao động trong doanh nghiệp lữ hành; mô hình nghiên cứu mới dừng lại ở 8 nhân tố). Tuy nhiên, phần này trình bày còn ngắn gọn, chưa phân tích sâu nguyên nhân và tác động của các hạn chế đến tính khái quát của kết quả. Nên mở rộng thêm phần hạn chế, cụ thể như:

a. Luận án còn một số hạn chế như sau:

(1) Cỡ mẫu 350 tuy đủ để phân tích SEM nhưng chưa đủ lớn để so sánh chi tiết theo từng nhóm đối tượng (ví dụ: doanh nghiệp lớn – nhỏ, doanh nghiệp tư nhân – nhà nước).

(2) Nghiên cứu tập trung tại TP. Cần Thơ, chưa phản ánh đầy đủ sự khác biệt của nguồn nhân lực ở các địa phương khác trong vùng đồng bằng sông Cửu Long hoặc cả nước.

(3) Mô hình hiện tại chưa xét đến các nhân tố bối cảnh bên ngoài (ví dụ: chính sách quốc gia, xu hướng du lịch quốc tế, tác động của đại dịch, biến đổi khí hậu...).

b. Hướng nghiên cứu tiếp

Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể như sau:

(1) Mở rộng khảo sát sang nhiều tỉnh/thành khác để so sánh và khẳng định tính khái quát.

(2) Nghiên cứu so sánh quốc tế (ví dụ giữa Việt Nam và một số quốc gia ASEAN) để tìm ra khác biệt và học hỏi kinh nghiệm.

(3) Đưa thêm các nhân tố mới như năng lực đổi mới sáng tạo, văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng của khách du lịch, hoặc tác động của công nghệ AI/Big Data vào quản trị nhân lực ngành du lịch.

(4) Tiếp cận đa phương pháp (mixed-methods) với dữ liệu định tính chuyên sâu từ nhà quản lý doanh nghiệp, cơ quan quản lý và khách du lịch để bổ sung cho kết quả định lượng.

Như vậy, Luận án có chất lượng tốt, nhưng để hoàn thiện hơn, cần chỉnh sửa một số lỗi hình thức, chuẩn hóa tài liệu tham khảo, làm rõ thêm về phương pháp và phân tích sâu hơn một số nhân tố mới. Đồng thời, kết luận và hàm ý quản trị nên được hệ thống hóa lại để tăng tính thực tiễn.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☒
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☐

Cần Thơ, ngày 14 tháng 9 năm 2025

Người nhận xét

(Ký tên, ghi họ tên)



Bùi Văn Trịnh

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho các thành viên ở Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **Vũ Văn Đông**

Chức danh: PGS, Năm phong: 2023; Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Quản lý công nghiệp

Cơ quan công tác: Trường Đại học công thương TP. Hồ Chí Minh

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: *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.*

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Khóa, đợt: 1

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

- PGS.TS. **Lê Nguyễn Đoan Khôi**

- PGS.TS. **Võ Khắc Thường**

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án:

Đề tài nghiên cứu của tác giả đã chọn làm luận án Tiến sĩ đúng với mã số chuyên ngành đào tạo. Luận án đủ điều kiện để đưa ra bảo vệ cấp chuyên môn với dung lượng khá lớn, kết quả nghiên cứu dày dặn với phương pháp nghiên cứu khoa học, Luận án được kết cấu 5 chương (Chương 1: 07 trang; Chương 2: 72 trang; Chương 3: 23 trang; Chương 4: 22 trang; Chương 5: 18 trang); Tổng cộng 152 trang; Cụ thể:

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: 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.

Nhận xét: Các chương trình bày hợp lý, chặt chẽ, rõ ràng, mạch lạc vấn đề nghiên cứu; Cuối mỗi chương đều có tóm tắt vấn đề nghiên cứu.

2. Nội dung luận án:

- Hệ thống hóa được cơ sở lý thuyết và kế thừa kinh nghiệm trong nước và Quốc tế để nghiên cứu đề tài của luận án: “*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.*”;
- Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng; trong đó định lượng là chủ yếu với nội dung nghiên cứu của đề tài luận án; các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp;
- Thảo luận phân tích kết quả trên nền tảng mô hình kết quả khảo sát, kiểm định mô hình có độ tin cậy.
- Hàm ý quản trị của luận án nghiên cứu sát với kết quả mô hình;

- Luận án có tính ứng dụng cao vào trong thực tế đáp ứng được tính cấp thiết và tính hiệu quả vấn đề nghiên cứu.

2.1 Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

2.1.1. Về tính cấp thiết

Với cơ sở lý luận và thực tiễn trên, học viên chọn 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.*”, được làm luận án tốt nghiệp Tiến sĩ quản trị kinh doanh là có ý nghĩa khoa học, có tính ứng dụng cao vào thực tế đảm bảo được tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu của đề tài.

2.1.2. Về ý nghĩa khoa học

Tác giả đã trình bày được một cách khái quát cơ sở lý thuyết trong nước và quốc tế để làm cơ sở cho vấn đề nghiên cứu luận án.

2.1.3. Về mặt thực tiễn

Đây là một công trình nghiên cứu với nhiều công sức và những nỗ lực cao, những kết quả nghiên cứu sẽ mang lại những đóng góp nhất định cho cả lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu.

2.2 Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Cho đến thời điểm này người nhận xét chưa phát hiện ra có sự sao chép nào của luận án. Đề tài luận án sử dụng dữ liệu thứ cấp và sơ cấp để phân tích đánh giá đảm bảo độ tin cậy.

2.3 Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu nghiên cứu sinh có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án).

Nội dung đề tài luận án đến thời điểm hiện tại người nhận xét chưa phát hiện ra sự trùng lặp với những công trình, luận văn, luận án đã công bố ở trong và ngoài nước của các tác giả khác, nhất là nghiên cứu về 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.

2.4 Những đóng góp mới của luận án:

2.4.1. Đóng góp về khía cạnh lý thuyết

Thứ nhất, nghiên cứu này xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT.

Thứ hai, 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.

2.4.2. Đóng góp về khía cạnh thực tiễn

Thứ nhất, 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.

Thứ hai, 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.

Thứ ba, 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).

Thứ tư, 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.

Thứ năm, 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.

2.4.3. Khoảng trống của Luận án

Thứ nhất, 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;

Thứ hai, 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;

Thứ ba, 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. 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”.

Thứ tư, các nghiên cứu chưa nêu nhân tố Chuyển đổi số trong DNDLLH.

Thứ năm, 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 và 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.

2.5 Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm:

Thứ nhất, luận án được trình bày bằng văn phong rõ ràng, lập luận chặt chẽ, khoa học đảm bảo giải quyết các mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra trong nghiên cứu.

Thứ hai, 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, làm sáng tỏ các yếu tố ảnh hưởng đến CLNNL, thực hiện một cách bài bản và hệ thống, bao gồm ba giai đoạn chính; (1) Giai đoạn đầu tiên là kiểm định độ tin cậy và EFA, (2) Giai đoạn hai là các biến quan sát còn lại sau khi đã được sàng lọc ở giai đoạn EFA được đưa vào CFA, (3) Giai đoạn ba quan trọng nhất là phân tích mô hình SEM. 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.

Thứ ba, 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.

Thứ tư, 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”.

Thứ năm, luận án đã đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực nhằm nâng cao CLNNL cho các DNDLLH tại TPCT.

Khuyết điểm:

Thứ nhất, 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

Thứ hai, phần trích nguồn kết quả khảo sát; tài liệu tham khảo cần lược bớt những tài liệu quá cũ (ví dụ có tài liệu xuất bản 1973).

Thứ ba, trình bày các chương nên cấu trúc số lượng trang cần hợp lý hơn.

2.6 Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Tác giả đã công bố 03 công trình có nội dung nghiên cứu trên tạp chí khoa học uy tín (0,75 điểm/công trình) trong nước đảm bảo theo chuẩn HDGSNN đủ điều kiện bảo vệ luận án.

2.7 Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (tên luận án, trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...).

- Nên chỉnh số trang các chương Luận án cho hợp lý hơn, Chương 1: tăng 10 – 15 trang (hiện nay 7 trang hơi ít); Chương 2: giảm 50 – 55 trang (hiện nay 72 trang là quá dài); Chương 3: tăng 30 - 35 trang (hiện nay 23 trang là hơi ít); Chương 4: tăng 30 – 35 trang (hiện nay 22 trang là hơi ít; Chương 5: giảm 10 – 15 trang (hiện nay là 18 trang hơi nhiều); Tổng cộng 152 trang giữ nguyên là hợp lý.

- Nên trích nguồn nhiều hơn từ tài liệu tham khảo và từ kết quả khảo sát của tác giả;

- Nên lược bớt những tài liệu quá cũ(XB:1973[77]) cho chất lượng luận án tốt hơn;

- Nên có phần quan điểm chủ chương của địa phương về phát triển ngành du lịch từ địa phương đến cả nước và quốc tế;

- Hàm ý quản trị của luận án nên bổ sung quan điểm chủ chương phát triển du lịch của địa phương thì kết quả ứng dụng vào thực tế sẽ tốt hơn;

- Nên thảo luận nhiều hơn có phần so sánh vượt trội với các công trình đã nghiên cứu.

Câu hỏi: Tác giả hãy cho biết ứng dụng kết quả nghiên cứu luận án tại Thành phố Cần Thơ theo kỷ nguyên vươn mình phát triển giàu mạnh của đất nước?

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☒

- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☐

Cần Thơ ngày 24 tháng 3 năm 2025
Người nhận xét



PGS.TS. Vũ Văn Đông

(5)

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **Nguyễn Tuấn Kiệt**

Chức danh: **Phó giáo sư** Năm phong: 2021

Chuyên ngành: **Kinh tế hành vi và thực nghiệm**

Cơ quan công tác: **Đại học Kinh tế TP HCM**

Học vị: **Tiến sĩ**

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **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.**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

- **PGS.TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi**

- **PGS.TS. Võ Khắc Thường**

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Luận án nhìn chung được trình bày sạch sẽ, đúng thể thức quy định. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số lỗi chính tả, lỗi đánh máy và câu văn diễn đạt dài dòng cần được chỉnh sửa để tăng tính mạch lạc. Một số bảng biểu, đặc biệt ở Chương 4 – phần kết quả phân tích, còn rườm rà và trùng lặp; nên được gộp hoặc tinh gọn hơn nhằm tránh làm loãng nội dung và giúp người đọc dễ theo dõi. Bên cạnh đó, danh mục tài liệu tham khảo chưa thống nhất hoàn toàn về cách trình bày, đặc biệt giữa các tài liệu trong nước và nước ngoài, cần được rà soát và chỉnh sửa để đảm bảo tính đồng bộ.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Đề tài có tính cấp thiết, xuất phát từ yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (CLNNL) của doanh nghiệp du lịch lữ hành tại TP. Cần Thơ trong bối cảnh hội nhập và phục hồi sau đại dịch. Ý nghĩa khoa học thể hiện ở việc xây dựng mô hình các nhân tố tác động đến CLNNL, có kiểm định bằng SEM. Ý nghĩa thực tiễn rõ rệt khi đưa ra các hàm ý quản trị cụ thể cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý địa phương.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Đề tài phù hợp chuyên ngành Quản trị kinh doanh. Quy trình nghiên cứu khoa học bài bản: kết hợp định tính – định lượng, khảo sát 350 lao động, sử dụng SPSS và AMOS để phân tích độ tin cậy, EFA, CFA và SEM. Các kết quả được kiểm định thống kê có độ tin cậy.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)

Đề tài kế thừa có chọn lọc các nghiên cứu trước đây, đồng thời bổ sung nhân tố mới như “chuyển đổi số” trong doanh nghiệp lữ hành. Không phát hiện sự trùng lặp đáng kể.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Về lý luận: xác định được 8 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của doanh nghiệp lữ hành; bổ sung nhân tố chuyển đổi số vào mô hình nghiên cứu.

Về thực tiễn: cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại Cần Thơ; đưa ra các hàm ý quản trị cụ thể về tuyển dụng, đào tạo, chế độ đãi ngộ, liên kết với cơ sở đào tạo, và chính sách địa phương.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm: Đề tài có tính cấp thiết, cơ sở lý thuyết vững, phương pháp nghiên cứu hiện đại, số liệu khảo sát đủ lớn, kết quả phân tích logic, đề xuất hàm ý quản trị cụ thể.

Hạn chế: Một số phần tổng quan nghiên cứu còn dài, chưa hệ thống hóa theo chủ đề rõ nét; kết quả thảo luận chưa so sánh nhiều với các nghiên cứu quốc tế; một số bảng biểu và phụ lục có thể trình bày gọn hơn; chưa khai thác sâu sự khác biệt giữa các nhóm doanh nghiệp (quốc doanh – tư nhân).

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố: NCS đã có 03 công bố liên quan đến đề tài trên tạp chí chuyên ngành trong nước. Các công trình có giá trị tham khảo, phù hợp với nội dung luận án.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: *(về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo, ...)*

Bổ cục toàn luận án:

Luận án được bố cục theo 5 chương chuẩn, nhưng mức độ liên kết giữa các chương chưa thật mạch lạc. Chương 2 còn quá dài, trong khi Chương 4 và 5 chưa khai thác sâu về thảo luận và đóng góp. Một số nội dung lý thuyết cơ bản có thể rút gọn để dành dung lượng cho phân giá trị thực tiễn. Toàn bộ luận án sẽ thuyết phục hơn nếu các chương cuối nhấn mạnh rõ tính mới, tính ứng dụng và đóng góp của nghiên cứu đối với bối cảnh chuyển đổi số trong doanh nghiệp Việt Nam.

Chương 1 – Giới thiệu đề tài:

Phần tính cấp thiết của đề tài được trình bày khá dài và chứa nhiều số liệu, tuy nhiên còn thiếu tính khái quát và chưa tập trung làm rõ khoảng trống nghiên cứu. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu được nêu rõ, song tính đột phá và khác biệt so với các công trình trước chưa được thể hiện nổi bật. Phần đóng góp mới cần được tách bạch rõ giữa khía cạnh lý thuyết và thực tiễn để người đọc dễ dàng nhận diện được giá trị riêng của luận án.

Chương 2 – Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu:

Tổng quan tài liệu trong chương khá công phu nhưng còn quá dài và thiên về mô tả hơn là phân tích, phê bình. Cần hệ thống hóa lại các nhóm nghiên cứu theo chủ đề, chỉ ra mối liên hệ logic giữa chúng và nhấn mạnh khoảng trống mà đề tài hướng đến. Mô hình nghiên cứu được xây dựng hợp lý, tuy nhiên phần giải thích lý do lựa chọn các biến (đặc biệt là biến “chuyển đổi số”) cần được làm rõ hơn để củng cố cơ sở khoa học cho mô hình.

Chương 3 – Thiết kế nghiên cứu:

Phần trình bày quy trình và phương pháp nghiên cứu khá rõ ràng, song còn nặng về mô tả kỹ thuật mà thiếu phần lý giải về cơ sở lựa chọn phương pháp (vì sao chọn SEM, ưu – nhược điểm so với PLS-SEM...). Cỡ mẫu 350 là phù hợp, nhưng phần mô tả cách chọn mẫu còn sơ sài, nên bổ sung chi tiết để làm rõ tính đại diện. Ngoài ra, bảng thang đo có thể được rút gọn, tránh lặp lại và giúp người đọc dễ theo dõi hơn.

Chương 4 – Kết quả nghiên cứu và thảo luận:

Các kết quả nghiên cứu được trình bày khá chi tiết và có hệ thống, thể hiện sự đầu tư công phu trong phân tích dữ liệu. Tuy nhiên, phần diễn giải còn thiên về kỹ thuật thống kê, chưa gắn kết chặt chẽ với bối cảnh thực tiễn của TP. Cần Thơ. Tác giả nên tăng cường liên hệ, so sánh kết quả với các nghiên cứu trước trong và ngoài nước để làm rõ những điểm tương

đồng, khác biệt và giá trị bổ sung của đề tài. Đặc biệt, các kết quả có ý nghĩa thực tiễn cao như vai trò của chuyển đổi số hay tác động của chính sách địa phương cần được phân tích sâu hơn nhằm nhấn mạnh đóng góp ứng dụng của luận án. Ngoài ra, nên bổ sung các phân tích so sánh giữa các nhóm doanh nghiệp hoặc nhóm lao động khác nhau để minh chứng rõ hơn tính thực tiễn và khả năng khái quát của kết quả nghiên cứu.

Chương 5 – Kết luận và hàm ý quản trị:

Phần kết luận khá đầy đủ nhưng cần được cô đọng hơn, tránh lặp lại nội dung của phần kết quả. Các hàm ý quản trị tuy cụ thể nhưng nên sắp xếp theo thứ tự ưu tiên để thể hiện trọng tâm và định hướng hành động rõ ràng. Phần hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo nên được trình bày thẳng thắn và sâu hơn, chỉ ra rõ những giới hạn về phạm vi, cỡ mẫu và đặc thù địa phương để làm cơ sở cho các nghiên cứu mở rộng sau này.

Rà soát lỗi chính tả, đánh máy, cách diễn đạt cho toàn bài và trình bày TLTK cho thống nhất và đúng quy định.

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☒
- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☐

TPHCM, ngày...*24*...tháng...*9*...năm 20*25*

Người nhận xét



PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: Ngô Quang Huy

Chức danh: PGS Năm phong: 2024

Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kế toán quản trị

Cơ quan công tác: phân hiệu trường đại học FPT tại thành phố Cần Thơ

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **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.**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

- **PGS.TS. Lê Nguyễn Đoan Khôi**

- **PGS.TS. Võ Khắc Thường**

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Về hình thức, luận án được trình bày trên 152 trang về nội dung và không bao gồm các danh mục từ viết tắt, mục lục, danh mục bảng, tài liệu tham khảo và phụ lục và các nội dung bổ sung khác. Về cách thức trình bày, nhìn chung, luận văn đến tay người đọc được trình bày và in 1 mặt giấy, cách hàng và canh lề thống nhất với nhau. Về font chữ, luận văn được trình bày khá thống nhất và cũng một cỡ chữ đối với các đoạn văn. Đối với bảng và hình vẽ, tác giả có trích nguồn và chú thích rõ ràng. Nhìn chung, về hình thức, luận văn trình bày tương đối rõ ràng.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Về tính cần thiết, nội dung tại mục 1.1 đã nêu ra tính cấp thiết của luận án. Cụ thể, tác giả đã sử dụng cách tiếp cận từ trên xuống để mô tả về ngành du lịch, tiếp đến du lịch tại Việt Nam với sự mô tả về ngành du lịch tại thành phố Cần Thơ. Sau khi mô tả nội dung trên, tác giả đã đưa ra lập luận về ảnh hưởng của chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch đóng vai trò quyết định trong việc phát triển và đánh thức tiềm năng của ngành du lịch tại thành phố Cần Thơ. Tác giả có đưa ra các số liệu minh chứng về liên quan đến ngành du lịch tại các địa bàn. Về mặt lập luận, các nội dung này cơ bản đã cho thấy tính cần thiết để thực hiện tại địa bàn nghiên cứu.

Về ý nghĩa khoa học, tác giả đã nêu ra hai đóng góp về mặt khoa học của luận án tại trang số 06 như là : xác định các yếu tố ảnh hưởng và làm phong phú hơn cơ sở lý thuyết cũng như xem xét biến chuyển đổi số.

Về mặt thực tiễn, tác giả đề cập đến kết quả của luận án mang tính thực tiễn khi đưa ra các hàm ý chính sách đối với UBND TPCT và LĐLLH tại TPCT ở trang 06 và 07.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Về sự phù hợp của đề tài nghiên cứu, tên của luận án nghiên cứu về 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. Về nội dung nghiên cứu, luận án tập trung nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp lữ hành. Chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp du lịch là một trong những đề tài thường xuyên được tìm thấy trên các tạp chí khoa học về quản trị, kinh doanh, và du lịch. Như vậy, có thể thấy được là đề tài cơ bản phù hợp.

Về độ tin cậy của nghiên cứu, người nhận xét sẽ nhận xét hai nội dung trực tiếp liên quan đến độ tin cậy của luận án là phương pháp thu thập số liệu và phân tích.

+ Về phương pháp thu thập số liệu, tác giả thu thập số liệu từ khảo sát người đại diện lãnh đạo hoặc trưởng bộ phận nhân sự tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn. Luận án có đưa cỡ mẫu tối thiểu cũng như phương pháp chọn mẫu. Nhìn chung, về cơ bản là đáp ứng về mặt tiếp cận để có độ tin cậy.

+ Về phương pháp phân tích số liệu, tác giả sử dụng phương pháp phân tích SEM để phân tích. Về các chỉ số, tác giả đã đánh giá EFA, CFA, độ tin cậy CR, AVE, Cronbach's Alpha. Đối với nội dung này, việc đánh giá các chỉ số trên cơ bản phù hợp.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu (nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)

Về sự trùng lặp của luận án, luận án dựa trên các nghiên cứu trước đây để tổng hợp và từ đó đưa ra mô hình nghiên cứu trong bối cảnh du lịch lữ hành tại thành phố Cần Thơ. Về mặt nội dung, luận án kế thừa từ các nghiên cứu trước về các nội dung liên quan đến vấn đề nghiên cứu về nguồn nhân lực trong lược thảo các tài liệu về chất lượng nguồn nhân lực.

Về mặt chỉ số trùng lặp, theo thông tin luận án cung cấp từ trang web kiểm tra tài liệu thì có 21% trùng lặp, về cơ bản con số này thể hiện luận văn có tính nguyên bản tốt.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Về mặt đóng góp mới, luận án đã được tác giả nêu ra đóng góp về mặt khoa học và đóng góp về mặt thực tiễn. Tuy nhiên, nội dung này cần làm rõ hơn.

+ Về mặt khoa học, tác giả cần dựa trên cơ sở nghiên cứu làm rõ hơn trong lĩnh vực lữ hành có các nội dung gì đặc biệt hoặc khác biệt so với các lĩnh vực mà nghiên cứu trước về nguồn nhân lực đã nghiên cứu.

+ Về mặt thực tiễn, tác giả cần làm rõ hơn hàm ý dành cho UBND vì hiện tại kết quả luận án dựa vào khảo sát người quản lý tại doanh nghiệp lữ hành. Do chưa có khái niệm cụ thể về các biến, nghiên cứu chưa rõ có bao gồm các yếu tố liên quan đến vai trò điều phối chính quyền. Chính vì vậy, cần thật sự cân nhắc sử dụng nội dung này.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Ưu điểm

+ Hình thức chỉnh chu, tương đối hoàn chỉnh, độ dài cơ bản phù hợp với độ dài trung bình của luận án tiến sĩ.

+ Cơ sở lý luận, lược thảo nghiên cứu phù hợp, có đánh giá về các hạn chế nghiên cứu trước, mô hình có kế thừa từ nghiên cứu trước.

+ Phương pháp cơ bản đáp ứng, tuân thủ các bước phân tích có các nguồn trích dẫn đáng tin cậy.

+ Kết quả cơ bản có độ tin cậy. Luận án thảo luận kết quả có điểm nhấn, có gắn các đặc điểm của địa bàn nghiên cứu vào nội dung.

Nhược điểm

+ Đóng góp về mặt khoa học chưa thật sự thuyết phục do thiếu tính gắn kết vào cơ sở lý luận hiện hành.

+ Các lý thuyết nền đưa ra chưa thật sự được sử dụng rõ ràng để đưa ra mô hình nghiên cứu.

+ Phương pháp phân tích cần làm rõ hơn về CB hay PLS-SEM cũng như các vấn đề liên quan đến tính hội tụ.

+ Thảo luận kết quả nghiên cứu cần bổ sung việc so sánh với các nghiên cứu trước. Luận án hiện tại chỉ có một vài so sánh với các nghiên cứu trước tại thảo luận kết quả.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Về nội dung công bố, theo tài liệu nhận được, luận án đã được công bố trên ba tạp chí sau:

- Tạp chí Kinh tế và Dự báo số đặc biệt, xuất bản năm 2025.
- Tạp chí Tài chính, xuất bản năm 2025.
- Tạp chí Tài chính, xuất bản năm 2025.

Các nội dung công bố đều thuộc nội dung của luận án.

Về giá trị, các bài viết đều được xuất bản trên tạp chí 0,75 do đó cơ bản mang giá trị tốt.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: (về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)

- Hình thức

+ Nền viết hóa một số từ tiếng Anh như S.E, CR, P trong các bảng kết quả.

+ Lưu ý trích nguồn tại các bảng không cần năm. Chỉ cần ghi rõ số liệu phân tích từ bao nhiêu quan sát.

- Tính cấp thiết

+ Thứ nhất, tác giả cần bổ sung các trích dẫn nguồn cho các số liệu đề cập tại nội dung này để tăng tính thuyết phục và độ tin cậy của lập luận.

+ Thứ hai, về cơ sở khoa học, tác giả cần bổ sung các trích dẫn nguồn từ các bài viết trên tạp chí khoa học uy tín để tăng độ tin cậy cho lập luận. Một luận án tiến sĩ cần đáp ứng các nội dung về lập luận khoa học dựa trên các nghiên cứu trước đảm bảo tín tin cậy.

- Tính mới về mặt khoa học

+ Tác giả cần phải gia cố thêm về nội dung về đóng góp về mặt khoa học. Đối với nội dung đóng góp về các yếu tố ảnh hưởng, tác giả cần lập luận rõ ràng bối cảnh nghiên cứu tại doanh nghiệp lữ hành có gì khác biệt hơn so với các bối cảnh khác đã nghiên cứu và từ đó nêu ra kết quả của luận án sẽ giải quyết vấn đề khoa học ra sao. Đối với nội dung thứ hai, tác giả nên cân rà soát lại và điều chỉnh. Cụ thể, đối với nội dung thang đo cần lý giải tại sao thang đo này có ý nghĩa hơn so với thang đo khác mặc dù thang đo này được kế thừa từ nghiên cứu trước. Ngoài ra, tác giả cần loại bỏ các nội dung trùng lặp giữa xác định các yếu tố ảnh hưởng ở nội dung 1 và 2. Cuối cùng, về mặt bối cảnh chuyển đổi số, tác giả nên lý giải bối cảnh này có gì đặc biệt và nó ảnh hưởng đến các mối quan hệ giữa các biến ra sao.

- Cơ sở lý luận

+ Luận án cần có các định nghĩa về chất lượng nguồn nhân lực là gì? Khái niệm này cần được xây dựng dựa trên cơ sở khoa học và các nghiên cứu trước. Tác giả cần lưu ý xem xét nội dung biến này liệu có liên quan đến các nghiên cứu quốc tế trong lược thảo tài liệu.

+ Luận án cần bổ sung các khái niệm liên quan đến các biến trong mô hình đề xuất để làm rõ hơn nội dung các biến được khái niệm hóa ra sao trong khoa học.

+ Đối với các nội dung khái quát lý thuyết nền, tác giả nên lưu ý là mô tả về lý thuyết hơn là gắn kết nội dung nghiên cứu với lý thuyết nền. Nội dung này thông thường chỉ gặp ở phát triển giả thuyết nghiên cứu.

- Lược thảo tài liệu

+ Lược thảo tài liệu nên phân chia ra nội dung theo các tài liệu trong nước và các tài liệu quốc tế. Lưu ý tác giả nên lưu ý sử dụng trên các tạp chí uy tín.

+ Tác giả cần rà soát và điều chỉnh các nội dung liên quan đến nội dung biến nghiên cứu (variable of interest). Trong nội dung từ trang 32 đến 61, có một số tài liệu nằm ngoài ví dụ như nghiên cứu của Hertberg (1957) chỉ có đề cập đến động lực, hay UNESCAP (2005) đề cập đến ngành du lịch Asean hoàn toàn không liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực,... Do vậy, tác giả cần tập trung vào các nghiên cứu nói về chất lượng nguồn nhân lực.

- Phương pháp thu thập số liệu

+ Tác giả cần sử dụng phương pháp chọn cỡ mẫu phù hợp với phương pháp ước lượng SEM.

+ Tác giả nên làm rõ hơn liệu người đáp viên với vị trí hiện tại có khả năng trả lời các câu hỏi liên quan đến khảo sát không?

- Phương pháp phân tích số liệu

+ Tác giả nên làm rõ hơn phương pháp SEM là theo cách tiếp cận PLS hay CB. Mỗi cách tiếp cận có ưu và nhược điểm riêng và yêu cầu về giả định khác nhau.

+ Tác giả nên điều chỉnh các mục về phân tích số liệu theo nội dung hơn là đưa chỉ số đánh giá. Ví dụ AVE là dùng để đánh giá nội dung gì của SEM hoặc CR và Cronbach's Alpha là dùng để đánh giá nội dung gì của mô hình đo lường.

+ Tác giả nên bổ sung các chỉ số để đánh giá nội dung về đánh giá giá trị phân biệt (discriminant validity).

- Thảo luận kết quả nghiên cứu

Đối với thảo luận kết quả nghiên cứu, tác giả cần lưu ý so sánh từng kết quả giả thuyết nghiên cứu với các nghiên cứu trước. Hiện tại, mặc dù có việc so sánh với kết quả nghiên cứu trước tuy nhiên việc so sánh này thật sự chưa đầy đủ (ví dụ biến đào tạo nhân viên, hệ thống thu hút,...)

- Hàm ý quản trị

Các hàm ý quản trị đưa ra cần được dựa trên các nguồn tài liệu học thuật kết hợp với kết quả của luận án để đảm bảo mang độ tin cậy cao hơn là chỉ dựa vào kết quả và ý kiến riêng của tác giả.

- Hạn chế của nghiên cứu

Tác giả nên bổ sung một số hạn chế liên quan đến các loại bias như common method bias, cross-sectional method,

3. Kết luận chung: (khẳng định mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với luận án tiến sĩ, chọn 1 trong 2 kết luận)

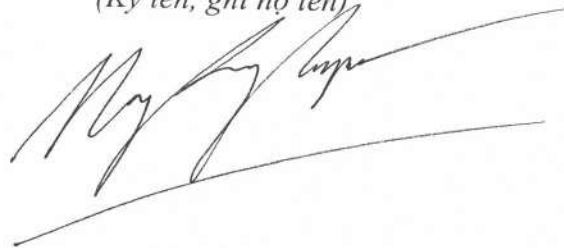
- Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☒

- Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường ☐

Cần Thơ, ngày... 25... tháng... 9... năm 2025

Người nhận xét

(Ký tên, ghi họ tên)



PGS. TS. NGÔ QUANG HUY

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

(Dùng cho phản biện và thành viên Hội đồng đánh giá luận án cấp trường)

Thông tin về người nhận xét:

Họ và tên: **Nguyễn Quốc Nghi**

Chức danh: Giảng viên Học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế nông nghiệp

Cơ quan công tác: Trường Kinh tế, Đại học Cần Thơ

Thông tin về luận án tiến sĩ:

Tên luận án: **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.**

Ngành: **Quản trị kinh doanh**

Mã ngành: **9340101**

Họ tên nghiên cứu sinh: **Nguyễn Ngọc Quang**

Mã số nghiên cứu sinh: **219030005**

Khóa, đợt: **1**

Người hướng dẫn nghiên cứu sinh:

- **PGS.TS. Lê Nguyễn Đoan Khôi**

- **PGS.TS. Võ Khắc Thường**

Ý KIẾN NHẬN XÉT

1. Hình thức luận án

Về hình thức trình bày, luận án “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” được biên soạn công phu, tuân thủ đúng quy định về bố cục và thể thức của một luận án tiến sĩ. Cấu trúc luận án gồm 5 chương được sắp xếp hợp lý, logic và có tính liên kết giữa các phần: từ tổng quan, cơ sở lý thuyết, mô hình và phương pháp nghiên cứu, đến kết quả, thảo luận và hàm ý quản trị. Hệ thống mục lục, danh mục bảng, hình và từ viết tắt được trình bày rõ ràng, giúp người đọc dễ dàng tra cứu và theo dõi nội dung. Hình thức trích dẫn và liệt kê tài liệu tham khảo tương đối chuẩn xác, thể hiện sự nghiêm túc trong việc tuân thủ các chuẩn mực học thuật.

Bố cục luận án cân đối, các bảng biểu, sơ đồ và hình minh họa được trình bày rõ ràng, hỗ trợ hiệu quả cho việc minh chứng và diễn giải kết quả nghiên cứu. Ngôn ngữ trình bày học thuật, mạch lạc. Tuy nhiên, luận án vẫn còn một số điểm cần hoàn thiện, bao gồm: khoảng cách dòng và căn lề ở một số trang chưa thật đồng nhất; một số biểu đồ có kích thước nhỏ, khiến việc quan sát số liệu chưa thuận tiện; phần chú thích hình và bảng đôi lúc

chưa thống nhất về định dạng. Ngoài ra, việc trình bày song ngữ ở phần tóm tắt có thể được biên tập trau chuốt hơn để đảm bảo sự tương thích ngữ nghĩa giữa tiếng Việt và tiếng Anh. Nhìn chung, luận án được trình bày nghiêm túc, khoa học, đáp ứng tốt yêu cầu hình thức của một công trình nghiên cứu tiến sĩ.

2. Nội dung luận án

2.1. Tính cần thiết, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án:

Luận án có tính cần thiết trong bối cảnh ngành du lịch Việt Nam đang hướng đến phát triển bền vững, nhưng vẫn đối mặt với thách thức lớn về chất lượng nhân lực. Việc tập trung nghiên cứu vào yếu tố “chất lượng nguồn nhân lực” – một biến số cốt lõi quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp dịch vụ – là lựa chọn đúng đắn và mang tính thời sự. Đặc biệt, đề tài được triển khai tại thành phố Cần Thơ – trung tâm du lịch của vùng Đồng bằng sông Cửu Long – giúp cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị cho việc hoạch định chính sách phát triển nhân lực du lịch của vùng.

Về ý nghĩa khoa học, luận án góp phần bổ sung và hoàn thiện khung lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực trong ngành du lịch, thông qua việc tích hợp các lý thuyết nền tảng như lý thuyết vốn con người. Đặc biệt, việc đưa yếu tố “chuyển đổi số” vào mô hình đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thể hiện sự cập nhật và sáng tạo, mở rộng phạm vi nghiên cứu truyền thống theo hướng phù hợp với bối cảnh công nghiệp 4.0.

Về ý nghĩa thực tiễn, luận án cung cấp cơ sở khoa học quan trọng cho các nhà quản lý, doanh nghiệp và cơ quan hoạch định chính sách trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch. Các hàm ý quản trị được đề xuất có tính khả thi, giúp định hướng xây dựng chiến lược phát triển nhân sự gắn với chuyển đổi số, qua đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của ngành du lịch địa phương và quốc gia.

2.2. Sự phù hợp của đề tài nghiên cứu và độ tin cậy:

Luận án “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” là một đề tài có tính phù hợp, cả về mặt khoa học lẫn thực tiễn. Trong bối cảnh ngành du lịch Việt Nam đang chuyển mình mạnh mẽ sau đại dịch và hướng đến phát triển bền vững, việc tập trung nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực – yếu tố trung tâm quyết định hiệu quả cạnh tranh của doanh nghiệp – là rất cần thiết. Việc lựa chọn địa bàn thành phố Cần Thơ, trung tâm du lịch của vùng Đồng bằng sông Cửu Long, vừa có tính đại diện, vừa phản ánh đặc trưng của khu vực đang phát triển nhanh về du lịch nhưng còn hạn chế về năng lực lao động, cho thấy sự lựa chọn đề tài hợp lý và có giá trị ứng dụng cao.

Về độ tin cậy, luận án được thực hiện trên cơ sở phương pháp luận chặt chẽ và quy trình nghiên cứu hợp lý. Tác giả đã kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, sử dụng các công cụ thống kê hiện đại như Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM để kiểm định mô hình nghiên cứu, đảm bảo độ tin cậy và giá trị của các thang đo. Cơ mẫu nghiên cứu gồm 350 quan sát được lựa chọn phù hợp với quy mô nghiên cứu, đảm

bảo tính đại diện và khả năng suy rộng kết quả. Các giả thuyết được kiểm định thống kê có ý nghĩa, phản ánh mối quan hệ logic giữa các biến nghiên cứu.

Nhìn chung, luận án đạt độ tin cậy về phương pháp, dữ liệu và kết quả; đồng thời, đề tài có sự phù hợp với định hướng phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch, đáp ứng yêu cầu thực tiễn và đóng góp tích cực cho lĩnh vực khoa học quản trị.

2.3. Sự trùng lặp của đề tài nghiên cứu *(nếu NCS có sử dụng kết quả từ các nghiên cứu trước khi thực hiện luận án thì cho ý kiến nhận xét về tính hợp lý và khối lượng so với nội dung toàn luận án)*

Về phương diện tính trùng lặp, nội dung luận án cho thấy sự độc lập và tính mới tương đối trong cách tiếp cận và triển khai nghiên cứu. Mặc dù đề tài về “chất lượng nguồn nhân lực” đã từng được nhiều học giả trong và ngoài nước nghiên cứu, song tác giả đã kế thừa có chọn lọc các mô hình lý thuyết và kết quả thực nghiệm trước đây, sau đó điều chỉnh và mở rộng để phù hợp với bối cảnh đặc thù của ngành du lịchữ hành tại thành phố Cần Thơ. Việc tích hợp các nhân tố như “chính sách địa phương”, “liên kết cơ sở đào tạo – doanh nghiệp”, và đặc biệt là “chuyển đổi số trong doanh nghiệpữ hành” thể hiện sự sáng tạo, khẳng định tính mới và không lặp lại hoàn toàn các công trình trước đó.

Tác giả có trích dẫn và sử dụng kết quả từ một số nghiên cứu đã công bố trong giai đoạn trước khi thực hiện luận án, chủ yếu để xây dựng cơ sở lý thuyết, hệ thống thang đo và định hướng mô hình nghiên cứu. Tuy nhiên, phần kế thừa này chiếm tỷ trọng hợp lý, chỉ đóng vai trò nền tảng cho việc phát triển luận án. Phần lớn nội dung, dữ liệu và phân tích trong luận án được thu thập và xử lý độc lập, phản ánh sự nỗ lực nghiên cứu sinh.

Nhìn chung, đề tài không có dấu hiệu trùng lặp về nội dung hay sao chép học thuật; việc sử dụng và kế thừa kết quả nghiên cứu trước là hợp lý, khoa học, và phù hợp với thông lệ nghiên cứu. Khối lượng nghiên cứu mới trong luận án chiếm tỷ trọng chủ đạo, đảm bảo tính độc lập, sáng tạo và giá trị học thuật của công trình.

2.4. Những đóng góp mới của luận án:

Dưới góc nhìn học thuật, luận án là một công trình có tính hệ thống, thể hiện năng lực nghiên cứu độc lập và phương pháp luận chặt chẽ. Luận án đã kế thừa, tổng hợp và phát triển các lý thuyết nền tảng về vốn con người, năng lực nghề nghiệp, từ đó xây dựng khung lý thuyết phù hợp với đặc thù ngành du lịch. Việc sử dụng kết hợp các phương pháp EFA, CFA và SEM thể hiện sự vững vàng trong kỹ năng phân tích định lượng, đồng thời đảm bảo độ tin cậy và giá trị khái niệm của mô hình nghiên cứu. Điểm nổi bật của luận án là đã bổ sung nhân tố “chuyển đổi số” vào mô hình đánh giá chất lượng nguồn nhân lực – một hướng tiếp cận mới, mang tính thời sự và có giá trị đóng góp cho lĩnh vực nghiên cứu quản trị nhân sự trong kỷ nguyên số.

Về ý nghĩa thực tiễn, kết quả của luận án cung cấp bằng chứng khoa học quan trọng cho các doanh nghiệp du lịch và cơ quan quản lý tại thành phố Cần Thơ trong việc hoạch định chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Các hàm ý quản trị được đề xuất

như tăng cường liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp, chuẩn hóa quy trình đánh giá nhân viên, đẩy mạnh chuyển đổi số, và cải thiện môi trường làm việc có tính khả thi và định hướng ứng dụng. Nhờ đó, luận án không chỉ đóng góp vào giá trị học thuật về quản trị nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch, mà còn có tác động thực tiễn rõ rệt, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của ngành du lịch địa phương.

2.5. Ưu và khuyết điểm của bản luận án:

Luận án thể hiện một số ưu điểm về phương pháp lẫn nội dung học thuật. Về ưu điểm, công trình có cơ sở lý luận phù hợp, được xây dựng trên nền tảng các lý thuyết hiện đại như lý thuyết vốn con người. Tác giả đã tổng hợp, phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước, qua đó hình thành mô hình nghiên cứu có tính logic, phù hợp với bối cảnh ngành du lịch Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu được triển khai khoa học, với quy trình hai giai đoạn định tính và định lượng, đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy của kết quả. Đặc biệt, việc đưa yếu tố “chuyển đổi số” vào mô hình là một điểm mới, thể hiện sự nhạy bén trong việc nắm bắt xu hướng phát triển nguồn nhân lực trong kỷ nguyên công nghệ số.

Tuy nhiên, luận án vẫn còn một số hạn chế nhất định. Về phạm vi nghiên cứu, việc chỉ khảo sát tại thành phố Cần Thơ khiến khả năng khái quát hóa kết quả cho các địa phương khác còn hạn chế. Một số biến tiềm ẩn mang tính văn hóa, hành vi hoặc đặc thù vùng miền chưa được xem xét đầy đủ. Bên cạnh đó, các hàm ý quản trị tuy cụ thể nhưng chủ yếu mang tính khuyến nghị định hướng, chưa lượng hóa được tác động hay chi phí – lợi ích của từng giải pháp. Dù vậy, tổng thể, luận án là một công trình nghiêm túc, có giá trị học thuật và thực tiễn, góp phần quan trọng vào việc phát triển lý luận và ứng dụng quản trị nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch Việt Nam.

2.6. Nội dung luận án đã được công bố trên tạp chí và giá trị của công trình công bố:

Các công trình nghiên cứu đã công bố phù hợp với nội dung chính của luận án, thể hiện được các chủ điểm khác nhau của luận án. Các công trình được công bố trên Tạp chí Tài chính, Tạp chí Kinh tế - Dự báo, đây là các tạp chí khoa học được tính điểm công trình khoa học lĩnh vực kinh tế được Hội đồng Giáo sư Nhà nước công nhận.

2.7. Đề nghị sửa chữa, bổ sung, yêu cầu giải thích: *(về tên luận án, hình thức trình bày, tổng quan tài liệu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và đề xuất, tài liệu tham khảo,...)*

Luận án được thực hiện nghiêm túc, có cấu trúc hợp lý và giá trị học thuật rõ nét. Tuy nhiên, để hoàn thiện hơn và đạt chuẩn mực của một luận án tiến sĩ, tác giả nên xem xét một số điểm cần sửa chữa, bổ sung và giải thích rõ hơn như sau:

Thứ nhất, về hình thức trình bày: Luận án được trình bày đúng quy định nhưng cần rà soát lại phần căn lề, cách đánh số bảng, hình, và thống nhất định dạng trích dẫn theo một chuẩn duy nhất (APA). Một số bảng biểu có cỡ chữ nhỏ, khó quan sát; nên tăng độ rõ và chú thích đầy đủ nguồn dữ liệu.

Thứ hai, về tổng quan tài liệu: Mặc dù phần này khá toàn diện, tác giả nên bổ sung thêm các công trình quốc tế gần đây (từ năm 2020 trở lại đây) về quản trị nhân lực du lịch và chuyên đổi số để tăng tính cập nhật. Ngoài ra, cần làm rõ hơn khoảng trống nghiên cứu cụ thể của đề tài so với các công trình trước, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam.

Thứ ba, về phương pháp nghiên cứu: Cần giải thích rõ hơn quy trình chọn mẫu, lý do lựa chọn 350 quan sát, và biện luận cho việc sử dụng các công cụ kiểm định thống kê như CFA - SEM để đảm bảo tính logic và thuyết phục về mặt học thuật.

Thứ tư, về phần kết quả và thảo luận: Phần này được trình bày khá tốt, tuy nhiên nên nhấn mạnh hơn tính đối chiếu với các nghiên cứu trước để làm nổi bật đóng góp mới. Một số biểu đồ nên được diễn giải sâu hơn thay vì chỉ mô tả.

Thứ năm, về kết luận và hàm ý quản trị: Nếu có thể, nên bổ sung phần đánh giá tính khả thi và ưu tiên của các hàm ý quản trị được đề xuất.

Cuối cùng, về tài liệu tham khảo: Cần kiểm tra lại định dạng trích dẫn, tránh trùng lặp và bảo đảm tất cả các tài liệu được trích dẫn trong nội dung đều xuất hiện trong danh mục.

Chọn 1 trong 2 kết luận)

- ☒ - Đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường
- ☐ - Chưa đạt yêu cầu bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường

Cần Thơ, ngày 22 tháng 9 năm 2025

Người nhận xét



TS. Nguyễn Quốc Nghi

**BẢN GIẢI TRÌNH CHỈNH SỬA LUẬN ÁN TIẾN SĨ
THEO KẾT LUẬN CỦA HỘI ĐỒNG ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN
TIẾN SĨ CẤP TRƯỜNG**

Nghiên cứu sinh (NCS): Nguyễn Ngọc Quang

Ngành: Quản trị kinh doanh

Khóa: 1

Mã số NCS: 219340004

Mã ngành: 9340101

Tên luận án tiến sĩ: “*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*”
Người hướng dẫn: PGS. TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi
Người đồng hướng dẫn (nếu có): PGS. TS. Võ Khắc Thường

Những nội dung chỉnh sửa theo kết luận của Hội đồng như sau:

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
Toàn luận án	Tác giả đã rà soát, chỉnh sửa hình thức trình bày toàn luận án, đặc biệt là lỗi trích dẫn nguồn tài liệu và danh mục tài liệu tham khảo, lỗi đánh máy, lỗi chính tả, lỗi trình bày bảng và hình.	1. Rà soát, chỉnh sửa hình thức trình bày toàn luận án, đặc biệt là lỗi trích dẫn nguồn tài liệu và danh mục tài liệu tham khảo, lỗi đánh máy, lỗi chính tả, lỗi trình bày bảng và hình.
6-7	Tác giả đã rà soát và biên luận rõ ràng, chi tiết tính mới của luận án về mặt lý thuyết nhằm nâng cao giá trị học thuật của luận án: 1.6 Đóng góp mới của nghiên cứu - Về mặt lý thuyết: + Luận án đã lập đầy một khoảng trống nghiên cứu quan trọng bằng cách tiến hành khảo sát và phân tích chuyên sâu (sử dụng CB-SEM) về CLNNL trong phân ngành DLH. Các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận chung chung cho ngành Du lịch hoặc Khách sạn, chưa đi sâu vào đặc thù của DNLH. Việc này giúp cung cấp các	2. Tập trung biên luận rõ ràng, chi tiết tính mới của luận án về mặt lý thuyết nhằm nâng cao giá trị học thuật của luận án.

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	phát hiện và thang đo có độ tính cậy và giá trị cao, phù hợp với đặc thù của loại hình doanh nghiệp này. + Luận án đã xây dựng và kiểm định một mô hình cấu trúc tích hợp (CB-SEM) về CLNNL của DNDLLH một cách toàn diện. Mô hình này không chỉ tập trung vào các yếu tố nội tại truyền thống (như đại ngộ, đào tạo, môi trường làm việc) mà còn bổ sung các nhân tố bên ngoài và mang tính thời sự, cụ thể là: (1) Chuyển đổi số trong DNDLLH: Việc đưa yếu tố này vào mô hình và đo lường mức độ tác động của nó đến CLNNL là một đóng góp tiên phong, phân ánh xu thế tất yếu của Cách mạng Công nghiệp 4.0 trong ngành DLLH và đặc biệt thực hiện Nghị quyết 59 của Bộ Chính trị về hội nhập quốc tế. (2) Chính sách của địa phương: Đã xác định vai trò ảnh hưởng của chính sách từ chính quyền địa phương đến CLNNL, một yếu tố vì mô thường bị bỏ qua trong các nghiên cứu cấp độ doanh nghiệp. + Nghiên cứu đã tập trung làm rõ vai trò của Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNDLLH. Đặc biệt, luận án đã xem xét yếu tố này cùng với Chính sách địa phương, qua đó cung cấp một góc nhìn sâu sắc về chuỗi cung ứng nhân lực. Đây là cơ sở khoa học quan trọng để đề xuất các giải pháp mang tính hệ thống, yêu cầu sự phối hợp đa bên (Nhà nước - Nhà trường - Doanh nghiệp) thay vì chỉ tập trung vào quản trị nội bộ doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu được thực hiện với dữ liệu khảo sát từ 350 người lao động tại các DNDLLH trên địa bàn Thành phố Cần Thơ. Đây là thành phố trung tâm và là thủ phủ du lịch của Đồng bằng sông Cửu Long. Các hàm ý quản trị và đề xuất chính sách từ luận án mang tính thực tiễn cao, có thể áp dụng ngay lập tức để giải quyết các vấn đề về CLNNL tại Cần Thơ nói riêng và khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói chung. Điều này cung cấp cơ sở để địa phương xây	

Nội dung góp ý			
3. Cập nhật thông tin mới nhất của thành phố Cần Thơ (mới) sau khi sắp nhập vào Luận án đề năng cao giá trị thực tiễn của Luận án.			

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	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 sắp nhập TPC, 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 sắp 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 sắp nhập. Điều này sẽ giúp đề xuất các chiến lược phát triển du lịch phù hợp với bối cảnh mới của TPCT mở rộng.	
4. Hiệu chỉnh các hàm ý quản trị trong điều kiện thành phố Cần Thơ (mới) sau sáp nhập, bám sát các chủ trương, chính sách của Nhà nước và chính quyền địa phương.	Tác giả đã rà soát và hiệu chỉnh các hàm ý quản trị trong điều kiện thành phố Cần Thơ (mới) sau sáp nhập.	126-141
5. Xem xét và điều chỉnh theo bản nhận xét của 03 phản biện trong giới hạn dư liệu nghiên cứu và phạm vi thời gian cho phép nhằm nâng cao giá trị của luận án.	Tác giả đã rà soát và điều chỉnh theo bản nhận xét của 03 phản biện trong giới hạn dư liệu nghiên cứu và phạm vi thời gian cho phép nhằm nâng cao giá trị của luận án.	Toàn luận án
II. Giải trình theo ý kiến các thành viên hội đồng (nếu có ghi trong biên bản).		
1. Chủ tịch hội đồng: PGS.TS. Đào Duy Hoàn		
1. Cần làm rõ hơn khái niệm “chất lượng nguồn nhân lực” trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch từ hành, chỉ ra sự khác biệt so với các ngành khác.	Tác giả đã rà soát và làm rõ hơn khái niệm “chất lượng nguồn nhân lực” trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch từ hành, chỉ ra sự khác biệt so với các ngành khác: 2.3 Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp từ hành Theo Hoàng Văn Luân (2017), CLNQL được hiểu là khả năng người lao động đáp ứng được các yêu cầu công việc thực tế. Để đạt được sự đáp ứng này, người lao động cần phải sở hữu một tổ hợp các yếu tố cần thiết bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ – được gọi chung là năng lực. El	19-23

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	Asame và Wakrim (2018) định nghĩa năng lực là tập hợp các đặc điểm cá nhân (như kiến thức, kỹ năng, và thái độ) mà một người hiện có hoặc cần phải có để thực hiện các nhiệm vụ trong một hoàn cảnh cụ thể và ở một mức độ xác định. Về cơ bản, năng lực có thể được phân chia thành ba thành phần chính: kiến thức, kỹ năng và thái độ. Kiến thức là lượng thông tin thực tế hoặc lý thuyết mà người lao động tiếp thu được trong một lĩnh vực chuyên môn nhất định. Kiến thức thường được coi là yếu tố quyết định đầu tiên trong việc thực hiện nhiệm vụ. Việc nắm rõ cách thức hoàn thành một nhiệm vụ là tiên đề để phát triển các năng lực khác sau này. Kỹ năng đại diện cho yếu tố quyết định cấp độ thứ hai. Kỹ năng được cá nhân xây dựng và trau dồi dựa trên nền tảng kiến thức đã có (Wakelin-Theron, Ukpere và Spowart, 2018). Thái độ, đặc biệt quan trọng trong các ngành dịch vụ như du lịch tư hành. Bên cạnh kiến thức và kỹ năng, thái độ phục vụ là một yếu tố then chốt, vì nó ảnh hưởng trực tiếp và chủ yếu đến trải nghiệm của du khách. Jiang & Alexakis (2017), qua nghiên cứu so sánh nhân thức giữa sinh viên và quản lý, đã đi đến kết luận rằng các nhà quản lý trong ngành lưu trú dành giá cao và coi trọng các năng lực cơ bản như: kỹ năng giao tiếp, học tập, tư duy phân biệt và giải quyết vấn đề. Nhưng kỹ năng này được xem là điều kiện tiên quyết để sinh viên có thể gia nhập và phát triển thành công trong lĩnh vực lưu trú. Một nghiên cứu khác tại Florida của Marneros, Papageorgiou và Efsthathiades (2020) đã chỉ ra thứ tự ưu tiên trong tiêu chí tuyển dụng của các nhà quản lý lưu trú: thái độ là yếu tố được ưu tiên hàng đầu, tiếp theo là kiến thức chuyên môn và cuối cùng là kỹ năng. Huỳnh Trùng Huy và Bùi Tuấn Cường (2018) đã tiến hành phân tích và xây dựng khung năng lực nghề nghiệp cho nhân viên nhà	



Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
2. Bổ sung, cập nhật các công trình nghiên cứu quốc tế mới (2022-2025) liên quan đến quản trị nhân lực trong ngành du lịch nhằm củng cố khung lý thuyết và luận cứ cho mô hình đề xuất.	hàng khách sạn tại Cần Thơ. Mô hình của họ bao gồm ba nhóm nhân tố cốt lõi: Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ. Tương tự, Trần Thị Thu Hiền (2019) đã sử dụng mô hình ba nhân tố này để đánh giá chất lượng đội ngũ quản lý cấp trung tại các khách sạn 3 sao ở Thừa Thiên Huế. Mặc dù có sự khác biệt nhất định trong các chỉ tiêu đánh giá cụ thể giữa các nghiên cứu, hầu hết các công trình trong và ngoài nước đều đồng thuận trong việc tiếp cận và xây dựng các chỉ tiêu dựa trên ba nhân tố nền tảng: Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ. Do đó, việc sử dụng các yếu tố thành phần cơ bản, không qua chuyên biệt như Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ giúp đảm bảo tính tổng quát và phù hợp khi đo lường CLNLT trong toàn ngành du lịch.	53-55
2. Bổ sung, cập nhật các công trình nghiên cứu quốc tế mới (2022-2025) liên quan đến quản trị nhân lực trong ngành du lịch nhằm củng cố khung lý thuyết và luận cứ cho mô hình đề xuất.	Tác giả đã rà soát và cập nhật thêm vài công trình quốc tế mới hơn (2023-2025) về chất lượng nhân lực trong ngành du lịch để tăng tính cập nhật: Nghiên cứu của Prakash (2023) với tiêu đề “<i>A Study on Human Resources Management in Tourism & Hospitality Industry: Its Planning, Processing and Developing</i>” đã khẳng định vai trò sống còn của đội ngũ nhân sự trong việc đạt được các chính sách, mục tiêu và thành công chung của các tổ chức dịch vụ. Tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của các chương trình phát triển sự nghiệp để tạo ra động lực sáng tạo, năng suất cao và duy trì sức khỏe cạnh tranh của công ty. Tang, Si, & Liang (2024) trong bài báo “<i>Research on the measurement of high-quality development of tourism: a case study of Heilongjiang Province, China</i>” đã xây dựng hệ thống chỉ số để đo lường Phát triển Du lịch Chất lượng Cao dựa trên các triết lý mới bao gồm đổi mới, phối hợp, xanh, mở, và chia sẻ. Nghiên cứu này gián tiếp chỉ ra rằng CLNLT là chưa đạt yêu cầu, điều này gợi ý rằng CLNLT cần phải được nâng cấp về năng lực số, kỹ	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
3. Cần trình bày chi tiết hơn quy trình chọn mẫu và tiêu chí chọn doanh nghiệp khảo sát, đặc biệt là cơ cấu loại hình và quy mô doanh nghiệp từ hành tại Cần Thơ.	năng phối hợp và tư duy đổi mới để đáp ứng được yêu cầu của Du lịch Chất lượng Cao trong bối cảnh mới. Bindawas (2025) đã thực hiện nghiên cứu “Promoting Sustainable Tourism Through Employee Skills: Contextualizing Quality Education and the Human Resource Management Perspective (SDG-4)”. Nghiên cứu này sử dụng mô hình thực nghiệm để chứng minh mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa Kỹ năng nhân viên (bao gồm cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm), Quản lý Nguồn nhân lực, Giáo dục Chất lượng (phù hợp với Mục tiêu Phát triển Bền vững số 4), và Du lịch Bền vững. Kết quả khẳng định rằng việc đầu tư vào năng lực nhân viên thông qua đào tạo chất lượng là yếu tố then chốt để thúc đẩy Du lịch Bền vững, cũng cấp một khuôn khổ lý thuyết quan trọng để đánh giá vai trò của CLNLT trong chiến lược phát triển dài hạn. Mở rộng hơn về chiến lược, Fotiadis, Salepaki, Angelou, & Kourkouridis (2025) trong bài nghiên cứu “Human resource strategies in Greek tourism businesses: <i>Perspectives and challenges</i>” tập trung vào các chiến lược nguồn nhân lực và những thách thức mà các doanh nghiệp du lịch Hy Lạp đang đối mặt. Bài báo nhấn mạnh sự cần thiết của việc xây dựng và thực thi các chiến lược nhân sự linh hoạt, phù hợp với đặc thù ngành (như tính thời vụ, sự thiếu hụt kỹ năng và áp lực cạnh tranh gay gắt) để nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh tổng thể. Nghiên cứu này gợi ý các giải pháp cụ thể trong tuyển dụng, đào tạo và chính sách duy trì nhân tài trong môi trường du lịch khu vực.	Tác giả đã rà soát và cập nhật quy trình chọn mẫu và tiêu chí chọn doanh nghiệp khảo sát: 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 88-89

Nội dung góp ý	tác giả dựa vào danh sách các DNDLH trên địa bàn TPCT để xác định đối tượng khảo sát. Theo số liệu thông kê báo cáo của Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch TPCT (tại thời điểm khảo sát) có 36 DNDLH nội địa, 22 DNDLH quốc tế và 10 Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ. Về loại hình doanh nghiệp, có 55 công ty trách nhiệm hữu hạn, 13 công ty cổ phần. Bảng 0.1 Thông tin chung về chọn mẫu <table><tr><th>TT</th><th>Tiêu chí</th><th>Số</th><th>Tỷ lệ</th><th>Số quan</th></tr><tr><td>1</td><td>DNDLH Nội địa</td><td>36</td><td>52,9</td><td>190</td></tr><tr><td>2</td><td>DNDLH Quốc tế</td><td>22</td><td>32,4</td><td>117</td></tr><tr><td>3</td><td>Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ</td><td>10</td><td>14,7</td><td>53</td></tr><tr><td colspan="2">Tổng cộng</td><td>68</td><td>100</td><td>360</td></tr></table> (Nguồn: Tác giả tổng hợp) Mỗi DNDLH sẽ được phát phiếu khảo sát cho người là đại diện doanh nghiệp hoặc tư vấn bộ phận nhân sự và một số phiếu khảo sát cho người lao động trong DNDLH. Số lượng tùy theo quy mô doanh nghiệp và số lượng lao động của doanh nghiệp. Sau ngày 01/7/2025, sau khi sắp nhập 3 đơn vị gồm TPCT, tỉnh Hậu Giang và tỉnh Sóc Trăng thành TPCT (mới), theo số liệu thông kê báo cáo của Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch TPCT có 58 DNDLH nội địa, 21 DNDLH quốc tế, 8 Văn phòng chi nhánh đã được cấp phép. Về loại hình doanh nghiệp, có 74 công ty TNHH, 13 công ty cổ phần. Theo số liệu thông kê có 68 DNDLH tại địa bàn TPCT (cũ) trên tổng số 87 DNDLH trên địa bàn TPCT (mới), chiếm tỷ lệ 78,16%.	TT	Tiêu chí	Số	Tỷ lệ	Số quan	1	DNDLH Nội địa	36	52,9	190	2	DNDLH Quốc tế	22	32,4	117	3	Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ	10	14,7	53	Tổng cộng		68	100	360
TT	Tiêu chí	Số	Tỷ lệ	Số quan																						
1	DNDLH Nội địa	36	52,9	190																						
2	DNDLH Quốc tế	22	32,4	117																						
3	Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ	10	14,7	53																						
Tổng cộng		68	100	360																						
Ghi chú (trang)	Giai trình điều chỉnh																									

4. Làm rõ lý do lựa chọn mô hình phân tích (PLS-SEM, chọn mô hình phân tích (CB-SEM):	Tác giả đã rà soát và bổ sung lý giải lựa chọn mô hình phân tích (CB-SEM):
---	--

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
CFA, EFA...), đồng thời kiểm định lại độ phù hợp mô hình đo lường.	Trong luận án này, phương pháp phân tích mô hình CB-SEM đóng vai trò then chốt trong việc kiểm định lại các giả thuyết đã được đề xuất dựa trên mô hình nghiên cứu. CB-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 CB-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. Phù hợp khi mục tiêu là khẳng định lý thuyết và đánh giá độ phù hợp của mô hình tổng thể (thay vì chủ yếu để dự báo). Đồng thời, Luận án sử dụng cỡ mẫu lớn (350 quan sát) giúp tăng tính khoa học và độ tin cậy của mô hình CB-SEM.	121-122
5. So sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu tương tự trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long hoặc các đô thị du lịch khác (Đà Nẵng, Nha Trang...) để tăng tính so sánh và khái quát.	Tác giả đã rà soát và so sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu tương tự trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long: Kết quả này hoàn toàn phù hợp với các nghiên cứu trước đây của Đoàn Việt Anh (2017), Phạm Thị Hiền (2018), Trần Thị Thu Thủy (2019) và Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phương Liên (2020).	141-143
6. Bổ sung phần phân tích hạn chế của nghiên cứu (ví dụ: phạm vi mẫu, thời gian khảo sát, yếu tố đặc thù vùng...) để làm rõ hướng nghiên cứu tiếp theo.	Tác giả đã rà soát và bổ sung phần phân tích hạn chế của nghiên cứu: 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 DNDLH tại TPCT trước thời điểm sắp nhập ngày 01/7/2025. Do đó, kết quả nghiên cứu trước thời điểm sắp 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 DNDLH, một phần khu vực thể trong ngành du lịch. Các loại hình doanh nghiệp	141-143



Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
7. Rà soát lại trích dẫn và danh mục tài liệu tham khảo để đảm bảo đúng chuẩn học thuật (APA hoặc Harvard).	- 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 sắp nhập hành chính, xu hướng du lịch bên vùng, 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 tương 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 yêu tố thành công hoặc thách thức. - Với sự kiện sắp 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 sắp nhập này đến ngành du lịch. Các khía cạnh cần xem xét bao gồm: sự thay đổi đối tượng 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 sắp nhập. Điều này sẽ giúp đề xuất các chiến lược phát triển du lịch phù hợp với bối cảnh mới của TPCT mở rộng.	Tác giả đã rà soát lại trích dẫn và danh mục tài liệu tham khảo tuân thủ theo đúng quy định Trường Đại học Tây Đô. Toàn luận án

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
Toàn luận án	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa biểu đồ, bảng biểu để đồng nhất định dạng, đơn vị đo lường và dễ theo dõi.	8. Chính sửa biểu đồ, bảng biểu để đồng nhất định dạng, đơn vị đo lường và dễ theo dõi.
Toàn luận án	Tác giả đã rà soát và tóm tắt ngắn gọn hơn phần kết luận ở các chương: TÓM TẮT CHƯƠNG 1 Chương 1 giới thiệu tổng quan về đề tài, làm nổi bật tính cấp thiết của nghiên cứu do những hạn chế về CLNLT trong bối cảnh ngành du lịch phải đối mặt với nhiều thách thức toàn cầu và sau đại dịch COVID-19. Chương này đã xác lập nền tảng và định hướng rõ ràng với mục tiêu là xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố then chốt đến CLNLT. Kết quả là chương này đã hoàn thành việc phác thảo toàn bộ khung khổ nghiên cứu (mục tiêu, câu hỏi, đối tượng, phạm vi, phương pháp), đồng thời khẳng định đóng góp khoa học và thực tiễn của luận án trong việc đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực nhằm nâng cao CLNLT, góp phần vào sự phát triển bền vững của du lịch địa phương. TÓM TẮT CHƯƠNG 2 Chương này đã hoàn thành việc xây dựng nền tảng lý thuyết và khung nghiên cứu vững chắc cho đề tài. Mở đầu, chương làm rõ các khái niệm cốt lõi về CLNLT, trong bối cảnh đặc thù của DNDLLH, đồng thời tổng quan các lý thuyết nền tảng về quản trị nhân lực (như Văn con người, Năng lực nghề nghiệp và các mô hình quản trị). Kết quả chính của chương là việc phân tích các công trình nghiên cứu để xác định khoảng trống nghiên cứu; từ đó đề xuất mô hình trông nghiên cứu chính thức cùng với các giả thuyết về mối quan hệ giữa 9 nhân tố tác động (bao gồm các yếu tố mới như Chuyển đổi số, Chính sách địa phương và Liên kết) với CLNLT. Cuối cùng, chương đã giới thiệu thang đo sơ bộ cho tất cả các biến số trong mô hình, tạo tiền đề vững chắc cho	9. Cần tóm tắt ngắn gọn hơn phần kết luận chương, tập trung vào kết quả chính và ý nghĩa quản trị.

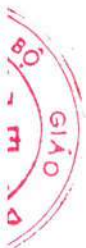
Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	việc thu thập dữ liệu và kiểm định thực nghiệm trong các chương tiếp theo. TÓM TẮT CHƯƠNG 3 Chương 3 đã trình bày chi tiết quy trình nghiên cứu gồm 4 bước (Nghiên cứu định tính, Định lượng sơ bộ, Định lượng chính thức và Thảo luận kết quả), trong đó, kết quả nghiên cứu định tính đã xây dựng được một hệ thống thang đo gồm 9 thang đo cho 8 nhân tố độc lập và 1 biến phụ thuộc (CLNLT), với tổng cộng 47 biến quan sát ban đầu. Thông qua bước nghiên cứu định lượng sơ bộ, thang đo đã được đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả kiểm định cho thấy có 02 biến quan sát không đảm bảo điều kiện (cụ thể là biến LK4 của nhân tố Liên kết và biến CL6 của nhân tố CLNLT) nên đã bị loại bỏ. Tóm lại, luận án đã hoàn thiện được 09 thang đo chính thức, sẵn sàng cho nghiên cứu định lượng, với tổng cộng 45 biến quan sát có độ tin cậy và giá trị tốt. TÓM TẮT CHƯƠNG 4 Chương 4 đã hoàn thành việc kiểm định mô hình lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến CLNLT của các DNDLH tại TP. Cần Thơ, dựa trên dữ liệu khảo sát từ 350 doanh nghiệp. Qua trình phân tích được thực hiện qua ba bước nghiên cứu: kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và EFA để sàng lọc biến quan sát (loại bỏ 2 biến không phù hợp), CFA để xác nhận mô hình đo lường, và cuối cùng là phân tích SEM. Kết quả then chốt là mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường và tất cả 8 nhân tố được đề xuất đều có ảnh hưởng đáng kể đến CLNLT. Đáng chú ý, cả 16 giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa các nhân tố đã được chấp nhận, khẳng định tính đúng đắn và toàn diện của mô hình trong việc giải thích các yếu tố then chốt chi phối chất lượng nhân lực ngành du lịch từ hành tại Cần Thơ.	

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
142	Tác giả đã rà soát và thông nhất với phần hướng nghiên cứu tiếp theo: 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 (sắp 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 sắp 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 sắp 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. - Đề 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 tương hợp cũng là một phương pháp hiệu quả để phân tích các doanh nghiệp hoặc	10. Về định hướng phát triển nghiên cứu. Có thể xem xét yếu tố chuyển đổi số trong phát triển nguồn nhân lực du lịch, phù hợp với xu thế quản trị hiện nay.

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh (trang)
2. Phần biên 1: PGS.TS. Trần Quốc Trung	
1. Hạn chế việc làm dùng viết tắt trong nội dung Luận án	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa viết tắt trong nội dung Luận án.
2. Khắc phục các lỗi chính tả. Ví dụ: “đeo đai” (trang 19).	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa các lỗi chính tả trong nội dung Luận án.
3. Trích dẫn đúng quy định. Ví dụ: bỏ ký hiệu “dt” (trang 13).	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa trích dẫn đúng quy định trong nội dung Luận án.
4. Nhiều đoạn văn chỉ có đúng 1 câu là không dùng về cấu trúc ngữ pháp tiếng Việt. Ví dụ, ở Mục 2.1. Du lịch từ hành.	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa hình thức trình bày đúng quy định trong nội dung Luận án.
5. Tóm tắt tiếng Việt: NCS cần bỏ sung đoạn đầu là bởi cảnh, sự cần thiết tiến hành nghiên cứu để người đọc hình dung được động cơ nghiên cứu; lược bỏ bớt các nội dung mang tính kỹ thuật như tên phần mềm, số giả thuyết, ý nghĩa thông kê 5%... mà cần trình bày theo cách tiếp cận là ý nghĩa kinh tế. NCS cũng cần diễn đạt lại cho đúng với nội dung của luận án, ví dụ câu đầu tiên “Nghiên cứu này	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại tóm tắt của Luận án TÓM TẮT Du lịch từ hành là ngành kinh tế mũi nhọn và là bộ mặt của Thành phố Cần Thơ, trung tâm kinh tế - xã hội của Đồng bằng sông Cửu Long. Tuy nhiên, trong bối cảnh phục hồi và tăng tốc sau đại dịch, sự cạnh tranh gay gắt về chất lượng dịch vụ và yêu cầu chuyển đổi số mạnh mẽ đã đặt ra thách thức lớn về chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp địa phương. Thực tế cho thấy, chất lượng nhân sự du lịch Cần Thơ còn nhiều hạn chế, chưa đồng đều, thiếu

Nội dung góp ý	Giai trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
nhằm xác định mối quan hệ giữa các nhân tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch từ hành” là không đúng với tên luận án “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch từ hành”.	Nghiên cứu này nhằm xác định và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch từ hành tại thành phố Cần Thơ. Để thực hiện, một cuộc khảo sát thực nghiệm với 350 người lao động tại các doanh nghiệp đã được tiến khai, sử dụng các phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả phân tích mô hình cho thấy tất cả các nhân tố nghiên cứu đều có mối quan hệ và tác động tích cực và có ý nghĩa đến chất lượng nguồn nhân lực. 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 từ 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 từ hành tại Cần Thơ.	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	<i>Từ khóa: Chất lượng nguồn nhân lực, Doanh nghiệp du lịch từ hanh, Nguồn nhân lực, Thành phố Cần Thơ</i>	
6. Tóm tắt tiếng Anh: Cần chỉnh sửa tương ứng nội dung tiếng Việt; rà soát lại cách diễn đạt về dùng từ và ngữ pháp cho đúng tiếng Anh.	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại tóm tắt của Luận án ABSTRACT Travel and tourism is a key economic sector and the focal point of Can Tho City, the socio-economic hub of the Mekong Delta. However, in the context of post-pandemic recovery and acceleration, intense competition in service quality, and the strong demand for digital transformation have posed significant challenges regarding human resource quality for local enterprises. Current reality indicates that the quality of tourism personnel in Can Tho is limited, inconsistent, lacking digital skills, and lagging in international integration capabilities. Therefore, researching the factors affecting human resource quality is extremely urgent, aiming to provide a scientific basis for businesses and management agencies to develop solutions for improving their workforce, thereby enhancing the overall competitiveness of the entire sector. This study aims to identify, measure, and evaluate the degree of influence of various factors on the human resource quality of travel and tourism enterprises in Can Tho City. To achieve this, an empirical survey involving 350 employees at these enterprises was conducted, utilizing advanced structural equation modeling analysis methods. The model analysis results indicate that all research factors have a positive and significant relationship with human resource quality. 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	iv



Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
	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.	7. Mục 1.1 Tính cấp thiết của đề tài: NCS cần trình bày tính cấp thiết về học thuật. Hiện nay chưa có thông tin về tính cấp thiết về mặt học thuật, tức là vấn đề nghiên cứu đã được thực hiện ở các nghiên cứu trước đây như thế nào và nghiên cứu này tiếp nối các nghiên cứu đã có ra sao, có điểm nào mới đóng góp về học thuật. Tính cấp thiết về mặt thực tiễn cũng cần được trình bày gắn với đề tài và tính logic cao hơn, nhiều thông tin về thực trạng của Việt Nam trong khi đó ít thông tin gắn với Cần Thơ là chưa phù hợp.
1-4	Tác giả đã rà soát và hiệu chỉnh lại nội dung ở phần Tính cấp thiết của đề tài theo Quyết nghị của Hội đồng	8. Mục 1.2.2. Mục tiêu cụ thể: “Ba là, đề xuất một số hàm ý quản trị...” → “Ba là, đưa ra một số hàm ý quản trị...”
4	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại mục tiêu cụ thể thứ ba: - Ba là, đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	

1.050

Nội dung góp ý		Giải trình điều chỉnh		Ghi chú (trang)																									
18. Mục 3.2. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu: NCS cần mô tả rõ cách thức thu thập dữ liệu để tăng độ tin cậy của nghiên cứu. Hiện tại người đọc không rõ NCS tiếp cận đáp viên như thế nào, triển khai khai khảo sát qua những kênh nào, cách thức chọn mẫu ra sao, đáp viên là ai.		Tác giả đã rà soát và đã trình bày trong nội dung của Luận án: 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 DNDLH trên địa bàn TPCT để xác định đối tượng khảo sát. Theo số liệu thông kê báo cáo của Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch TPCT (tại thời điểm khảo sát) có 36 DNDLH nội địa, 22 DNDLH quốc tế và 10 Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ. Về loại hình doanh nghiệp, có 55 công ty trách nhiệm hữu hạn, 13 công ty cổ phần. Bảng 0.1 Thông tin chung về chọn mẫu <table><thead><tr><th>TT</th><th>Tiêu chí</th><th>Số lượng</th><th>Tỷ lệ (%)</th><th>Số quan sát</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>DNDLH Nội địa</td><td>36</td><td>52,9</td><td>190</td></tr><tr><td>2</td><td>DNDLH Quốc tế</td><td>22</td><td>32,4</td><td>117</td></tr><tr><td>3</td><td>Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ</td><td>10</td><td>14,7</td><td>53</td></tr><tr><td colspan="2">Tổng cộng</td><td>68</td><td>100</td><td>360</td></tr></tbody></table> (Nguồn: Tác giả tổng hợp) Mỗi DNDLH sẽ được phát phiếu khảo sát cho người là đại diện doanh nghiệp hoặc trưởng bộ phận nhân sự và một số phiếu khảo sát cho người lao động trong DNDLH. Số lượng tùy theo quy mô doanh nghiệp và số lượng lao động của doanh nghiệp. Sau ngày 01/7/2025, sau khi sắp nhập 3 đơn vị gồm TPCT, tỉnh Hậu Giang và tỉnh Sóc Trăng thành TPCT (mới), theo số liệu thông kê báo cáo của Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch TPCT có 58 DNDLH nội địa, 21 DNDLH quốc tế, 8 Văn phòng chi nhánh đã được cấp phép. Về loại hình doanh nghiệp, có 74 công ty TNHH, 13 công ty cổ phần. Theo số liệu		TT	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số quan sát	1	DNDLH Nội địa	36	52,9	190	2	DNDLH Quốc tế	22	32,4	117	3	Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ	10	14,7	53	Tổng cộng		68	100	360	
TT	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số quan sát																									
1	DNDLH Nội địa	36	52,9	190																									
2	DNDLH Quốc tế	22	32,4	117																									
3	Văn phòng, chi nhánh tại Cần Thơ	10	14,7	53																									
Tổng cộng		68	100	360																									

giáo

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
	thông kê có 68 DNDLLH tại địa bàn TPCT (cũ) trên tổng số 87 DNDLLH trên địa bàn TPCT (mới), chiếm tỷ lệ 78,16%. 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 và 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 để 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 360 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 cân 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.	19. Mục 4.1. Tổng quan về ngành du lịch Thành phố Cần Thơ: Nội dung toàn bộ mục này là không cần thiết ở Chương 4, NCS nên bỏ mục này và lựa chọn các thông tin cần thiết để đưa vào Luận giải tính cấp thiết ở Mục 1.1.
97	Tác giả đã rà soát và lược bỏ nội dung này của Luận án.	20. NCS cần bổ sung đề mục mô tả mẫu nghiên cứu ở Chương 4 để trình bày đặc
97-98	Tác giả đã rà soát và bổ sung mục 4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu trong nội dung của Luận án:	

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
		điểm của các đáp viên tham gia khảo sát nhằm đánh giá tính đại diện và tính tin cậy của mẫu khảo sát.
116-124	Tác giả đã rà soát và hiệu chỉnh Mục 4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu theo góp ý của Phân biện.	21. Mục 4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu: NCS cần phải phân tích rõ ý nghĩa kinh tế của kết quả nghiên cứu và giải thích kết quả gắn với thực tiễn doanh nghiệp tại Cần Thơ mới thể hiện được tính thực tiễn của kết quả nghiên cứu vì đề tài không có nhiều tính mới về mặt học thuật.
126-141	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa Hàm ý quản trị theo góp ý của Phân biện.	22. Mục 5.2 Hàm ý quản trị cần đưa ra hàm ý đối với từng đối tượng thực hiện là doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước.
	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa các lỗi kỹ thuật trong mục lục.	3. Phân biện 2: PGS.TS. Bùi Văn Trinh
	Tác giả đã rà soát và điều chỉnh đồng bộ cơ sở dữ liệu 12 trong bảng theo đúng quy định.	1. Cần chỉnh sửa các lỗi kỹ thuật trong mục lục ("Error! Bookmark not defined" ở phần Lời cảm ơn, Trang cam kết).
Toàn luận	Tác giả đã rà soát và điều chỉnh đồng bộ cơ sở dữ liệu 12 trong bảng theo đúng quy định.	2. Một số bảng, hình minh họa cần điều chỉnh đồng bộ cơ sở dữ liệu để dễ theo dõi. Ví dụ như: Trong Chương 3 và Chương 4, các bảng kết quả kiểm định (Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM) và hình minh họa (sơ đồ mô hình nghiên cứu, kết quả SEM) có phần chữ khá nhỏ, nhất là tên biến quan sát và thông số kiểm định.
Toàn luận	Tác giả đã rà soát và điều chỉnh đồng bộ cơ sở dữ liệu 12 trong bảng theo đúng quy định.	3. Tài liệu tham khảo tuy phong phú nhưng cách trình bày chưa hoàn toàn thống nhất (cách ghi tên tác giả, năm, ký hiệu viết tắt), cần rà soát và chuẩn hóa.
53-56	Tác giả đã rà soát và cập nhật thêm vài công trình quốc tế mới hơn (2023-2025) về	4. Về tổng quan tài liệu:

Nội dung góp ý	Giai trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
- Phần tổng quan đã khá đầy đủ, nhưng nên nhấn mạnh hơn khoảng trống nghiên cứu so với các công trình trước đó để làm nổi bật tính mới của đề tài. Tuy nhiên, NCS mới dừng lại ở việc tóm tắt và phân tích nội dung nghiên cứu, mà chưa nhấn mạnh rõ “khoảng trống nghiên cứu” – tức là những điểm mà các công trình trước chưa giải quyết triệt để, hoặc còn thiếu vắng trong bối cảnh TP. Cần Thơ. - Nên cập nhật thêm vài công trình quốc tế mới hơn (2023-2024) về chất lượng nhân lực trong ngành du lịch để tăng tính cập nhật.	chất lượng nhân lực trong ngành du lịch để tăng tính cập nhật: Nghiên cứu của Prakash (2023) với tiêu đề “A Study on Human Resources Management in Tourism & Hospitality Industry: Its Planning, Processing and Developing” đã khẳng định vai trò sống còn của đội ngũ nhân sự trong việc đạt được các chính sách, mục tiêu và thành công chung của các tổ chức dịch vụ. Tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của các chương trình phát triển sự nghiệp để tạo ra động lực sáng tạo, năng suất cao và duy trì sức khỏe cạnh tranh của công ty. Tang, Si, & Liang (2024) trong bài báo “Research on the measurement of high-quality development of tourism: a case study of Heilongjiang Province, China” đã xây dựng hệ thống chỉ số để đo lường Phát triển Du lịch Chất lượng Cao dựa trên các triết lý mới bao gồm đổi mới, phối hợp, xanh, mở, và chia sẻ. Nghiên cứu này gián tiếp chỉ ra rằng CLNLT là chưa đạt yêu cầu, điều này gợi ý rằng CLNLT cần phải được nâng cấp về năng lực số, kỹ năng phối hợp và tư duy đổi mới để đáp ứng được yêu cầu của Du lịch Chất lượng Cao trong bối cảnh mới. Bindawas (2025) đã thực hiện nghiên cứu “Promoting Sustainable Tourism Through Employee Skills: Contextualizing Quality Education and the Human Resource Management Perspective (SDG-4)”. Nghiên cứu này sử dụng mô hình thực nghiệm để chứng minh mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa Kỹ năng nhân viên (bao gồm cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm), Quản lý Nguồn nhân lực, Giáo dục Chất lượng (phù hợp với Mục tiêu Phát triển Bền vững số 4), và Du lịch Bền vững. Kết quả khẳng định rằng việc đầu tư vào năng cao kỹ năng nhân viên thông qua đào tạo chất lượng là yếu tố then chốt để thúc đẩy Du lịch Bền vững, cung cấp một khuôn khổ lý thuyết quan trọng để đánh giá vai trò	

2
 1
 H
 1
 1
 *

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
	của CLNLT trong chiến lược phát triển dài hạn. Mở rộng hơn về chiến lược, Fotiadis, Salepaki, Angelou, & Kourkouridis (2025) trong bài nghiên cứu "Human resource strategies in Greek tourism businesses: <i>Perspectives and challenges</i>" tập trung vào các chiến lược nguồn nhân lực và những thách thức mà các doanh nghiệp du lịch Hy Lạp đang đối mặt. Bài báo nhấn mạnh sự cần thiết của việc xây dựng và thực thi các chiến lược nhân sự linh hoạt, phù hợp với đặc thù ngành (như tính thời vụ, sự thiếu hụt kỹ năng và áp lực cạnh tranh gay gắt) để nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh tổng thể. Nghiên cứu này gợi ý các giải pháp cụ thể trong tuyển dụng, đào tạo và chính sách duy trì nhân tài trong môi trường du lịch khu vực.	5. Về phương pháp nghiên cứu: - Phương pháp định tính và định lượng đã được triển khai khai hợp lý. Tuy nhiên, nên giải thích rõ hơn lý do chọn mẫu 350 quan sát và cơ sở khoa học đảm bảo tính đại diện. Cần mô tả kỹ hơn về cách lựa chọn chuyên gia trong giai đoạn nghiên cứu định tính để tăng tính thuyết phục: Trong luận án, NCS có sử dụng phương pháp định tính (phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm) để xây dựng và hiệu chỉnh thang đo trước khi tiến hành khảo sát định lượng. Tuy nhiên, phần mô tả về đối tượng chuyên gia và quy trình lựa chọn còn khá sơ lược.
88, 76-77	Tác giả đã rà soát và bổ sung nội dung về quy trình lựa chọn chuyên gia: Do vậy, tác giả phải thực hiện khảo sát ít nhất là 300 lao động đang làm việc tại các tổ chức du lịch từ hành trên địa bàn TPCT. Nhưng để dự phòng cho các trường hợp phiếu khảo sát không hợp lệ hoặc bị loại bỏ, đồng thời đảm bảo mô hình SEM có độ ổn định và sức mạnh kiểm định tốt nhất, tác giả chọn cỡ mẫu có kích thước là 360. Quy trình lựa chọn chuyên gia gồm: (1) Tiêu chí lựa chọn chuyên gia: có kinh nghiệm trong lĩnh vực du lịch từ hành DNDLLH; giảng viên/nhà nghiên cứu có công trình khoa học liên quan đến quản trị nhân lực hoặc du lịch. (2) Số lượng và cơ cấu chuyên gia: 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. Các chuyên gia được phân bổ giữa doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước và cơ sở đào tạo để đảm bảo tính đa chiều.	

GIÁO
ĐÀO TẠO

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
6. Về kết quả và thảo luận: Phân thảo luận có sự so sánh với các nghiên cứu trước, nhưng một số nhân tố như chuyên đổi số và liên kết đảo tạo – doanh nghiệp chưa được	(3) Phương thức phòng vấn/thảo luận: Được tiến hành trực tiếp với phương pháp thảo luận nhóm tập trung, ghi nhận bằng biên bản với kết quả được trình bày ở Phụ lục 3. Từ cơ sở lý thuyết và kinh nghiệm của các nghiên cứu trước, một bảng câu hỏi nhập được hình thành. Bảng câu hỏi nhập được dùng để thảo luận nhóm tập trung với 17 chuyên gia có liên quan trên địa bàn TPCT (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, từ 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. Tác giả đã rà soát và so sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu tương tự trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long: Kết quả này hoàn toàn phù hợp với các nghiên cứu trước đây của Đoàn Việt Anh (2017), Phạm Thị Hiền (2018), Trần Thị	121-122

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
	Thu Thủy (2019) và Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phương Liên (2020).	phân tích sâu sự khác biệt so với các bài báo nghiên cứu khác. - Nên bổ sung thêm số liệu minh họa thực tiễn từ doanh nghiệp hoặc chính quyền địa phương để làm tăng sức thuyết phục. Hiện tại: Luận án chủ yếu dựa trên dữ liệu khảo sát và phân tích định lượng, tuy nhiên phần thảo luận sẽ thuyết phục hơn nếu kèm theo số liệu thực tiễn.
141-143	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: - Nghiên cứu tập trung tại TPCT, chưa phân ánh đầy đủ sự khác biệt của nguồn nhân lực ở các địa phương khác trong vùng đồng bằng sông Cửu Long hoặc cả nước. Luận án chỉ tập trung nghiên cứu các DNDLH 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 DNDLH, một phần khu vực 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	7. Về kết luận và đề xuất: - Các hàm ý quản trị được đưa ra khá cụ thể, song cần tóm lược thành nhóm giải pháp chiến lược, trung hạn và ngắn hạn để doanh nghiệp dễ áp dụng. - Phần hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo còn khá ngắn, nên mở rộng thêm để tạo tiền đề cho các nghiên cứu sau.

Nội dung góp ý	
Ghi chú (trang)	ASEAN) để tìm ra khác biệt và học hỏi kinh nghiệm. - 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 yêu cầu tới môi như tác động của chính sách sắp nhập hành chính, xu hướng du lịch bên 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 tương 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 yêu tố thành công hoặc thách thức. Tiếp cận đa phương pháp (mixed-methods) với dữ liệu định tính chuyên sâu từ nhà quản lý doanh nghiệp, cơ quan quản lý và khách du lịch để bổ sung cho kết quả định lượng. - Với sự kiện sắp 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 sắp nhập này đến ngành du lịch. Các khía cạnh cần xem xét bao gồm: sự thay đổi đối tượng 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 sắp nhập. Điều này sẽ giúp đề xuất các chiến lược phát triển du lịch phù hợp với bối cảnh mới của TPCT mở rộng.

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
4. Phần biên 3: PGS.TS. Vũ Văn Đông		
Toàn luận án	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa bộ cục theo góp ý của phản biện.	1. Nền chỉnh số trang các chương Luận án cho hợp lý hơn, Chương 1: tăng 10 - 15 trang (hiện nay 7 trang hơi ít); Chương 2: giảm 50-55 trang (hiện nay 72 trang là quá dài); Chương 3: tăng 30 - 35 trang (hiện nay 23 trang là hơi ít); Chương 4: tăng 30 - 35 trang (hiện nay 22 trang là hơi ít); Chương 5: giảm 10 - 15 trang (hiện nay là 18 trang hơi nhiều); Tổng cộng 152 trang giữ nguyên là hợp lý.
Toàn luận án	Tác giả đã rà soát và trích nguồn nhiều hơn từ tài liệu tham khảo và từ kết quả khảo sát của tác giả.	2. Nền trích nguồn nhiều hơn từ tài liệu tham khảo và từ kết quả khảo sát của tác giả.
Toàn luận án	Tác giả đã rà soát và lược bớt những tài liệu quá cũ cho chất lượng luận án tốt hơn	3. Nền lược bớt những tài liệu quá cũ (XB:1973[77]) cho chất lượng luận án tốt hơn
Toàn luận án	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện.	4. Nền có phần quan điểm chủ chương của địa phương về phát triển ngành du lịch từ địa phương đến cả nước và quốc tế
126-140	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện 1 và 2.	5. Hàm ý quan tri của Luận án nên bổ sung quan điểm chủ chương phát triển du lịch của địa phương thì kết quả ứng dùng vào thực tế sẽ tốt hơn
116-123	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện 1 và 2.	6. Nền thảo luận nhiều hơn có phân so sánh vượt trội với các công trình đã nghiên cứu.
5. Ủy viên 1: PGS.TS. Nguyễn Tuấn Kiệt		
1-4	Tác giả đã rà soát và bổ sung theo góp ý của Ủy viên: 1.1. Tính cấp thiết của đề tài 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 (như yêu cầu Chuyển đổi số, xu hướng du lịch hậu COVID-19 là tìm về thiên nhiên/ du lịch nông nghiệp), các mô	Phân tích cấp thiết của đề tài tại: 1. Chương 1 - Giới thiệu đề tài: được trình bày khá dài và chứa nhiều số liệu, tuy nhiên còn thiếu tính khái quát và chưa tập trung làm rõ khoảng trống nghiên cứu. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu được nêu rõ, song tính đột phá và khác biệt so với các công trình

Nội dung góp ý	trước chưa được thể hiện nổi bật. Phần đóng góp mới cần được tách bạch rõ giữa khía cạnh lý thuyết và thực tiễn để người đọc dễ dàng nhận diện được giá trị riêng của luận án.
Giải trình điều chỉnh	hình nghiên cứu trước đây có thể không còn phù hợp. Ngoài ra, tính đặc thù của DNDLH tại một địa phương trong điểm như Cần Thơ cũng đòi hỏi cách tiếp cận riêng biệt. Vì vậy, cần thiết phải tiến hành các nghiên cứu mới để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến CLNLT 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. 1.6 Đóng góp mới của nghiên cứu Đề tài có một số đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn như sau: - Về mặt lý thuyết: + Luận án đã lấp đầy một khoảng trống nghiên cứu quan trọng bằng cách tiến hành khảo sát và phân tích chuyên sâu (sử dụng CB-SEM) về CLNLT trong phần ngành DLH. Các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận chung chung cho ngành Du lịch hoặc Khách sạn, chưa đi sâu vào đặc thù của DNLH. Việc này giúp cung cấp các phát hiện và thang đo có độ tin cậy và giá trị cao, phù hợp với đặc thù của loại hình doanh nghiệp này. + Luận án đã xây dựng và kiểm định một mô hình cấu trúc tích hợp (CB-SEM) về CLNLT của DNDLH một cách toàn diện. Mô hình này không chỉ tập trung vào các yếu tố nội tại truyền thống (như đãi ngộ, đào tạo, môi trường làm việc) mà còn bổ sung các nhân tố bên ngoài và mang tính thời sự, cụ thể là: (1) Chuyển đổi số trong DNDLH: Việc đưa yếu tố này vào mô hình và đo lường mức độ tác động của nó đến CLNLT là một đóng góp tiên phong, phân ánh xu thế tất yếu của Cách mạng Công nghiệp 4.0 trong ngành DLH và đặc biệt thực hiện Nghị quyết 59 của Bộ Chính trị về hội nhập quốc tế. (2) Chính sách của địa phương: Đã xác định vai trò ảnh hưởng của chính sách từ chính quyền địa phương đến CLNLT, một yếu tố vì mô thường bị bỏ qua trong các nghiên cứu cấp độ doanh nghiệp.
Ghi chú (trang)	

Ghi chú (trang)	Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh
	2. Chương 2 - Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu: Tổng quan tài liệu trong chương khá công phu nhưng còn quá dài và thiên về mô tả hơn là phân tích, phê bình. Cần hệ thống hóa lại các nhóm nghiên cứu theo chủ đề, chỉ ra mối liên hệ logic giữa chúng và nhân mảnh khoảng trống mà đề tài hướng đến. Mô hình nghiên cứu được xây dựng hợp lý, tuy nhiên phần giải thích lý do lựa chọn các biến (đặc biệt là biến "chuyển đổi số") cần được làm rõ hơn để cùng có cơ sở khoa học cho mô hình.	3. Chương 3 – Thiết kế nghiên cứu:
26-56	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện 1 và 2.	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện 1 và 2.
89-90		Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện 1 và 2:



Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
Phần trình bày quy trình và phương pháp nghiên cứu khả thi rõ ràng, song còn nặng về mô tả kỹ thuật mà thiếu phần lý giải về cơ sở lựa chọn phương pháp (vì sao chọn SEM, ưu nhược điểm so với PLS-SEM...). Cơ mẫu 350 là phù hợp, nhưng phần mô tả cách chọn mẫu còn sơ sài, nên bổ sung chi tiết để làm rõ tính đại diện. Ngoài ra, bảng thang đo có thể được rút gọn, tránh lặp lại và giúp người đọc dễ theo dõi hơn.	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 và 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 để 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 360 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 tương giữa các thành phần, cũng như nội dung giữa các thành phần trong bảng phòng vấn. Việc áp dụng kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu một cách cần 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 CB-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.	

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
97-124	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện 1, 2 và 3.	4. Chương 4 - Kết quả nghiên cứu và thảo luận: Các kết quả nghiên cứu được trình bày khá chi tiết và có hệ thống, thể hiện sự đầu tư công phu trong phân tích dữ liệu. Tuy nhiên, phần diễn giải còn thiếu về kỹ thuật thông kê, chưa gắn kết chặt chẽ với bối cảnh thực tiễn của TP. Cần Tho. Tác giả nên tăng cường liên hệ, so sánh kết quả với các nghiên cứu trước trong và ngoài nước để làm rõ những điểm tương đồng, khác biệt và giá trị bổ sung của đề tài. Đặc biệt, các kết quả có ý nghĩa thực tiễn cao như vai trò của chuyển đổi số hay tác động của chính sách địa phương cần được phân tích sâu hơn nhằm nhân mạnh đóng góp ứng dụng của luận án. Ngoài ra, nên bổ sung các phân tích so sánh giữa các nhóm doanh nghiệp hoặc nhóm lao động khác nhau để minh chứng rõ hơn tính thực tiễn và khả năng khái quát của kết quả nghiên cứu.
125-143	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện 1, 2 và 3.	5. Chương 5 – Kết luận và hàm ý quản trị: Phân kết luận khá đầy đủ nhưng cần được cô đọng hơn, tránh lặp lại nội dung của phần kết quả. Các hàm ý quản trị tuy cụ thể nhưng nên sắp xếp theo thứ tự ưu tiên để thể hiện trọng tâm và định hướng hành động rõ ràng. Phần hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo nên được trình bày thẳng thắn và sâu hơn, chỉ ra rõ

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
những giới hạn về phạm vi, cỡ mẫu và đặc thù địa phương để làm cơ sở cho các nghiên cứu mở rộng sau này.		
6. Rà soát lỗi chính tả, đánh máy, cách diễn đạt cho toàn bài và trình bày TLTK cho thống nhất và đúng quy định.	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lỗi chính tả, đánh máy, cách diễn đạt cho toàn bài và trình bày TLTK cho thống nhất và đúng quy định.	Toàn luận án
6. Ủy viên 2: PGS.TS. Ngô Quang Huy		
1. Lưu ý trích nguồn tài các bảng không cần năm. Chỉ cần ghi rõ số liệu phân tích từ bao nhiêu quan sát.	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa nguồn tài các bảng không cần năm: (Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động)	Toàn luận án
2. Tính cấp thiết + Thứ nhất, tác giả cần bổ sung các trích dẫn nguồn cho các số liệu để cập tại nội dung này để tăng tính thuyết phục và độ tin cậy của lập luận. + Thứ hai, về cơ sở khoa học, tác giả cần bổ sung các trích dẫn nguồn từ các bài viết trên tạp chí khoa học uy tín để tăng độ tin cậy cho lập luận. Một luận án tiến sĩ cần đáp ứng các nội dung về lập luận khoa học dựa trên các nghiên cứu trước đảm bảo tin cậy.	Tác giả đã rà soát và bổ sung các trích dẫn nguồn cho các số liệu.	1-4
3. Tính mới về mặt khoa học: Tác giả cần phải gia cố thêm về nội dung về đóng góp về mặt khoa học. Đối với nội dung đóng góp về các yếu tố ảnh hưởng, tác giả cần lập luận rõ ràng bởi cảnh nghiên cứu tài doanh nghiệp từ hành có gì khác biệt hơn so với các bối cảnh khác đã nghiên cứu và từ đó nêu ra kết quả của luận án sẽ giải quyết vấn đề khoa học ra sao. Đối với nội dung thứ hai, tác giả nên cần rà soát lại và điều chỉnh. Cụ thể, đối với nội dung thang đo	Tác giả đã rà soát và bổ sung nội dung về đóng góp của đề tài: 1.6 Đóng góp mới của nghiên cứu Đề tài có một số đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn như sau: - Về mặt lý thuyết: + Luận án đã lập đầy một khoảng trống nghiên cứu quan trọng bằng cách tiến hành khảo sát và phân tích chuyên sâu (sử dụng CB-SEM) về CLNLT trong phân ngành DLT. Các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận chung chung cho ngành Du lịch hoặc Khách sạn, chưa đi sâu vào đặc thù của DNLH. Việc này giúp cung cấp các phát hiện và thang đo có độ tin cậy và giá	6-8

Nội dung góp ý	Giai trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
cần lý giải tại sao thang đo này có ý nghĩa hơn so với thang đo khác mặc dù thang đo này được kế thừa từ nghiên cứu trước. Ngoài ra, tác giả cần loại bỏ các nội dung trùng lặp giữa xác định các yếu tố ảnh hưởng ở nội dung 1 và 2. Cuối cùng, về mặt bối cảnh chuyển đổi số, tác giả nên lý giải bởi cảnh này có gì đặc biệt và nó ảnh hưởng đến các mối quan hệ giữa các biến ra sao.	trị cao, phù hợp với đặc thù của loại hình doanh nghiệp này. + Luận án đã xây dựng và kiểm định một mô hình cấu trúc tích hợp (CB-SEM) về CLNLT của DNDLH một cách toàn diện. Mô hình này không chỉ tập trung vào các yếu tố nội tại truyền thông (như đại ngò, đào tạo, môi trường làm việc) mà còn bổ sung các nhân tố bên ngoài và mang tính thời sự, cụ thể là: (1) Chuyển đổi số trong DNDLH: Việc đưa yếu tố này vào mô hình và đo lường mức độ tác động của nó đến CLNLT là một đóng góp tiên phong, phân ánh xu thế tất yếu của Cách mạng Công nghiệp 4.0 trong ngành DLLH và đặc biệt thực hiện Nghị quyết 59 của Bộ Chính trị về hội nhập quốc tế. (2) Chính sách của địa phương: Đã xác định vai trò ảnh hưởng của chính sách từ chính quyền địa phương đến CLNLT, một yếu tố vĩ mô thường bị bỏ qua trong các nghiên cứu cấp độ doanh nghiệp. + Nghiên cứu đã tập trung làm rõ vai trò của Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNDLH. Đặc biệt, luận án đã xem xét yếu tố này cùng với Chính sách địa phương, qua đó cung cấp một góc nhìn sâu sắc về chuỗi cung ứng nhân lực. Đây là cơ sở khoa học quan trọng để đề xuất các giải pháp mang tính hệ thống, yêu cầu sự phối hợp đa bên (Nhà nước - Nhà trường - Doanh nghiệp) thay vì chỉ tập trung vào quan trị nội bộ doanh nghiệp. + Kết quả nghiên cứu được thực hiện với dữ liệu khảo sát từ 350 người lao động tại các DNDLH trên địa bàn Thành phố Cần Thơ. Đây là thành phố trung tâm và là thủ phủ du lịch của Đồng bằng sông Cửu Long. Các hàm ý quản trị và đề xuất chính sách từ luận án mang tính thực tiễn cao, có thể áp dụng ngay lập tức để giải quyết các vấn đề về CLNLT tại Cần Thơ nói riêng và khu vực Đồng bằng sông Cửu Long nói chung. Điều này cũng cấp cơ sở để địa phương xây dựng các chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch bền vững.	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	- 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 CLNLT. Điều này vượt ra ngoài những nhân 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 DNLLH tại TPCT: Các lãnh đạo doanh nghiệp có thể sử dụng kết quả nghiên cứu để tự đánh giá hiện trạng CLNLT 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 CLNLT 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.	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
4. Cơ sở lý luận + Luận án cần có các định nghĩa về chất lượng nguồn nhân lực là gì? Khái niệm này cần được xây dựng dựa trên cơ sở khoa học và các nghiên cứu trước. Tác giả cần lưu ý xem xét nội dung biên này liệu có liên quan đến các nghiên cứu quốc tế trong lược thảo tài liệu. + Luận án cần bổ sung các khái niệm liên quan đến các biến trong mô hình đề xuất để làm rõ hơn nội dung các biến được khái niệm hóa ra sao trong khoa học. + Đối với các nội dung khái quát lý thuyết nền, tác giả nên lưu ý là mô tả về lý thuyết hơn là gắn kết nội dung nghiên cứu với lý thuyết nền. Nội dung này thông thường chỉ gặp ở phát triển giả thuyết nghiên cứu.	+ Đối với các nhà nghiên cứu và quản lý quan tâm: Kết quả nghiên cứu cung cấp một khung tham chiếu thực nghiệm về CLNLT trong ngành du lịch lữ hành, đặc biệt là với sự tích hợp yếu tố chuyên đổi số. Điều này hữu ích cho những nghiên cứu tiếp theo ở các địa phương khác hoặc trong các phần 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.	
2.3 Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành Theo Hoàng Văn Luân (2017), CLNLT được hiểu là khả năng người lao động đáp ứng được các yêu cầu công việc thực tế. Để đạt được sự đáp ứng này, người lao động cần phải sở hữu một tổ hợp các yếu tố cần thiết bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ – được gọi chung là năng lực. El Assame và Wakrim (2018) định nghĩa năng lực là tập hợp các đặc điểm cá nhân (như kiến thức, kỹ năng, và thái độ) mà một người hiện có hoặc cần phải có để thực hiện các nhiệm vụ trong một hoàn cảnh cụ thể và ở một mức độ xác định. Về cơ bản, năng lực có thể được phân chia thành ba thành phần chính: kiến thức, kỹ năng và thái độ. Kiến thức là lượng thông tin thực tế hoặc lý thuyết mà người lao động tiếp thu được trong một lĩnh vực chuyên môn nhất định. Kiến thức thường được coi là yếu tố quyết định đầu tiên trong việc thực hiện nhiệm vụ. Việc nắm rõ cách thức hoàn thành một nhiệm vụ là tiền đề để phát triển các năng lực khác sau này. Kỹ năng đòi hỏi cho yếu tố quyết định cấp độ thứ hai. Kỹ năng được cá nhân xây dựng và trau dồi dựa trên nền tảng kiến thức đã có (Wakeelin-Theron, Ukpere và Spewart, 2018). Thái độ, đặc biệt quan trọng trong các ngành dịch vụ như du lịch lữ hành. Bên cạnh kiến thức và kỹ năng, thái độ phục vụ là một yếu tố then chốt, vì nó ảnh hưởng	19-20	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
	trực tiếp và chủ yếu đến trải nghiệm của du khách. Jiang & Alexakis (2017), qua nghiên cứu so sánh nhân thức giữa sinh viên và quản lý, đã đi đến kết luận rằng các nhà quản lý trong ngành lưu trú đánh giá cao và coi trọng các năng lực cơ bản như: kỹ năng giao tiếp, học tập, tư duy phân biện và giải quyết vấn đề. Nhưng kỹ năng này được xem là điều kiện tiên quyết để sinh viên có thể gia nhập và phát triển thành công trong lĩnh vực lưu trú. Một nghiên cứu khác tại Florida của Marneros, Papageorgiou và Efsthadiades (2020) đã chỉ ra thứ tự ưu tiên trong tiêu chí tuyển dụng của các nhà quản lý lưu trú: thái độ là yếu tố được ưu tiên hàng đầu, tiếp theo là kiến thức chuyên môn và cuối cùng là kỹ năng. Huỳnh Truong Huy và Bùi Tuấn Cường (2018) đã tiến hành phân tích và xây dựng khung năng lực nghề nghiệp cho nhân viên nhà hàng khách sạn tại Cần Thơ. Mô hình của họ bao gồm ba nhóm nhân tố cốt lõi: Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ. Tương tự, Trần Thị Thu Hiền (2019) đã sử dụng mô hình ba nhân tố này để đánh giá chất lượng đội ngũ quản lý cấp trung tại các khách sạn 3 sao ở Thừa Thiên Huế. Mặc dù có sự khác biệt nhất định trong các chỉ tiêu đánh giá cụ thể giữa các nghiên cứu, hầu hết các công trình trong và ngoài nước đều đồng thuận trong việc tiếp cận và xây dựng các chỉ tiêu dựa trên ba nhân tố nền tảng: Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ. Do đó, việc sử dụng các yếu tố thành phần cơ bản, không qua chuyển biệt như Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ giúp đảm bảo tính tổng quát và phù hợp khi đo lường CLNNL trong toàn ngành du lịch.	29-56
5. Lược thảo tài liệu + Lược thảo tài liệu nên phân chia ra nội dung theo các tài liệu trong nước và các tài liệu quốc tế. Lưu ý tác giả nên lưu	Tác giả đã rà soát, chỉnh sửa theo góp ý của Phân biện và loại bỏ các nghiên cứu không liên quan.	

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
		Ý sử dụng trên các tạp chí uy tín. + Tác giả cần rà soát và điều chỉnh các nội dung liên quan đến nội dung biến nghiên cứu (variable of interest). Trong nội dung từ trang 32 đến 61, có một số tài liệu nằm ngoài ví dụ như nghiên cứu của Hertberg (1957) chỉ có đề cập đến động lực, hay UNESCAP (2005) đề cập đến ngành du lịch Asean hoàn toàn không liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực,... Do vậy, tác giả cần tập trung vào các nghiên cứu nói về chất lượng nguồn nhân lực.
89	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa Phương pháp thu thập số liệu: 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 và 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 để 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 360 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 có 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.	6. Phương pháp thu thập số liệu + Tác giả cần sử dụng phương pháp chọn cỡ mẫu phù hợp với phương pháp ước lượng SEM. + Tác giả nên làm rõ hơn liệu người đáp viên với vị trí hiện tại có khả năng trả lời các câu hỏi liên quan đến khảo sát không?

Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
	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.	
90-95	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa Phương pháp phân tích số liệu: Đổi với mục tiêu 1 và mục tiêu 2, tác giả sử dụng phương pháp kiểm định độ tin cậy thang đo, EFA, CFA và CB-SEM để xem xét ảnh hưởng của các nhân tố đến CLNNL của các DNDLH trên địa bàn TPCT.	7. Phương pháp phân tích số liệu + Tác giả nên làm rõ hơn phương pháp SEM là theo cách tiếp cận PLS hay CB. Mỗi cách tiếp cận có ưu và nhược điểm riêng và yêu cầu về giả định khác nhau. + Tác giả nên điều chỉnh các mức về phân tích số liệu theo nội dung hơn là đưa chỉ số đánh giá. Ví dụ AVE là dùng để đánh giá nội dung gì của SEM hoặc CR và Cronbach's Alpha là dùng để đánh giá nội dung gì của mô hình đo lường. + Tác giả nên bổ sung các chỉ số để đánh giá nội dung về danh giá giá trị phân biệt (discriminant validity).
		8. Thảo luận kết quả nghiên cứu Đổi với thảo luận kết quả nghiên cứu, tác giả cần lưu ý so sánh từng kết quả giả thuyết nghiên cứu với các nghiên cứu trước. Hiện tại, mặc dù có việc so sánh với kết quả nghiên cứu trước tuy nhiên việc so sánh này thật sự chưa đầy đủ (ví dụ biến đào tạo nhân viên, hệ thống thu hút,...)
116-124	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của Phản biện.	
126-141	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của Phản biện.	9. Hàm ý quản trị Các hàm ý quản trị đưa ra cần được dựa trên các nguồn tài



Ghi chú (trang)	Giải trình điều chỉnh	Nội dung góp ý
		liệu học thuật kết hợp với kết quả của luận án để đảm bảo mang độ tin cậy cao hơn là chỉ dựa vào kết quả và ý kiến riêng của tác giả.
141	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của Phản biện.	10. Hạn chế của nghiên cứu Tác giả nên bổ sung một số hạn chế liên quan đến các loại bias như common method bias, cross-sectional method, ...
7. Thư ký hội đồng: TS. Nguyễn Quốc Nghi		
Toàn luận án	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa hình thức trình bày theo đúng quy định của Trường Đại học Tây Đô.	1. Về hình thức trình bày: Luận án được trình bày đúng quy định nhưng cần rà soát lại phần căn lê, cách đánh số bảng, hình, và thông nhất định dạng trích dẫn theo một chuẩn duy nhất (APA). Một số bảng biểu có cỡ chữ nhỏ, khó quan sát; nên tăng độ rõ và chú thích đầy đủ nguồn dữ liệu. 2. Về tổng quan tài liệu: Mặc dù phần này khá toàn diện, tác giả nên bổ sung thêm các công trình quốc tế gần đây (từ năm 2020 trở lại đây) về quản trị nhân lực du lịch và chuyên đề số để tăng tính cập nhật. Ngoài ra, cần làm rõ hơn khoảng trống nghiên cứu cụ thể của đề tài so với các công trình trước, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam.
53-55	Tác giả đã rà soát và cập nhật thêm vài công trình quốc tế mới hơn (2023-2025) về chất lượng nhân lực trong ngành du lịch để tăng tính cập nhật: Nghiên cứu của Prakash (2023) với tiêu đề “<i>A Study on Human Resources Management in Tourism & Hospitality Industry: Its Planning, Processing and Developing</i>” đã khẳng định vai trò sống còn của đội ngũ nhân sự trong việc đạt được các chính sách, mục tiêu và thành công chung của các tổ chức dịch vụ. Tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của các chương trình phát triển sự nghiệp để tạo ra động lực sáng tạo, năng suất cao và duy trì sức khỏe cạnh tranh của công ty. Tang, Si, & Liang (2024) trong bài báo “<i>Research on the measurement of high-quality development of tourism: a case study of Heilongjiang Province, China</i>” đã xây dựng hệ thống chỉ số để đo lường Phát triển Du lịch Chất lượng Cao	

Nội dung góp ý	Giải trình điều chỉnh	Ghi chú (trang)
3. Về phương pháp nghiên cứu: Cần giải thích rõ hơn	dựa trên các triết lý mới bao gồm đổi mới, phối hợp, xanh, mở, và chia sẻ. Nghiên cứu này gián tiếp chỉ ra rằng CLNLT là chưa đạt yêu cầu, điều này gợi ý rằng CLNLT cần phải được nâng cấp về năng lực số, kỹ năng phối hợp và tư duy đổi mới để đáp ứng được yêu cầu của Du lịch Chất lượng Cao trong bối cảnh mới. Bindawas (2025) đã thực hiện nghiên cứu "Promoting Sustainable Tourism Through Employee Skills: Contextualizing Quality Education and the Human Resource Management Perspective (SDG-4)". Nghiên cứu này sử dụng mô hình thực nghiệm để chứng minh mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa Kỹ năng nhân viên (bao gồm cả kỹ năng cứng và kỹ năng mềm), Quản lý Nguồn nhân lực, Giáo dục Chất lượng (phù hợp với Mục tiêu Phát triển Bền vững số 4), và Du lịch Bền vững. Kết quả khẳng định rằng việc đầu tư vào năng lực nhân viên thông qua đào tạo chất lượng là yếu tố then chốt để thúc đẩy Du lịch Bền vững, cũng cấp một khuôn khổ lý thuyết quan trọng để đánh giá vai trò của CLNLT trong chiến lược phát triển dài hạn. Mở rộng hơn về chiến lược, Fotiadis, Salepaki, Angelou, & Kourkouridis (2025) trong bài nghiên cứu "Human resource strategies in Greek tourism businesses: Perspectives and challenges" tập trung vào các chiến lược nguồn nhân lực và những thách thức mà các doanh nghiệp du lịch Hy Lạp đang đối mặt. Bài báo nhấn mạnh sự cần thiết của việc xây dựng và thực thi các chiến lược nhân sự linh hoạt, phù hợp với đặc thù ngành (như tính thời vụ, sự thiếu hụt kỹ năng và áp lực cạnh tranh gay gắt) để nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh tổng thể. Nghiên cứu này gợi ý các giải pháp cụ thể trong tuyển dụng, đào tạo và chính sách duy trì nhân tài trong môi trường du lịch khu vực.	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa theo góp ý của phản biện. 88-95

Chủ tịch Hội đồng
(Ký tên, ghi họ tên)

Đào Duy Hoàn
XÁC NHẬN CỦA TRƯỞNG ĐẠI HỌC TÂY BÒ



GS.TS. *Đào Duy Hoàn*



Số: 01/XNTLDL

Cần Thơ, ngày 21 tháng 11 năm 2025

**XÁC NHẬN KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP DỮ LIỆU
CỦA KHÓA LUẬN/ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP/LUẬN ÁN TIẾN SĨ/GIÁO
TRÌNH/SÁCH VÀ TẠP CHÍ KHOA HỌC**

1. Thông tin

- Loại tài liệu

Khóa luận tốt nghiệp ☐ Đề án tốt nghiệp ☐ Luận án ☒
Giáo trình/Sách ☐ Tạp chí khoa học ☐

- Tên tài liệu: 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
- Tổng số trang (nội dung chính): 154
- Ngày kiểm tra: 19/8/2025
- Họ tên: Nguyễn Ngọc Quang
- Mã số sinh viên học viên: 219340004
- Ngành đào tạo: Quản trị kinh doanh

2. Kết quả kiểm tra

2.1. Tên hệ thống kiểm tra trùng lặp: <https://app.kiemtratailieu.vn/>

2.2. Kết quả kiểm tra trùng lặp: 21%

3. Kết luận

3.1. Kết quả kiểm tra có tỷ lệ trùng lặp so với Quy định liên chính học thuật của Trường

Phù hợp ☒
Chưa phù hợp ☐

3.2. QR Code kết quả lượt kiểm tra cuối



Lưu ý: Kết quả trùng lặp phụ thuộc vào dữ liệu hệ thống tại thời điểm kiểm tra

Người kiểm tra
(Ký và ghi rõ họ tên)

Nguyễn Ngọc Quỳnh Anh

BAN GIÁM HIỆU



GS.TS. Trần Công Luận

