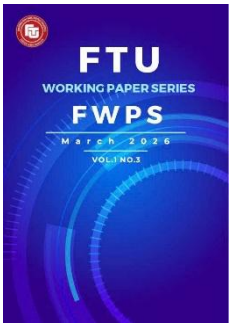

Working Paper

- Vol. 1 , No. 3

PHÂN TÍCH MỐI QUAN HỆ GIỮA KIỆT QUỆ CẢM XÚC VÀ MỨC ĐỘ THOẢ MÃN TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH KHÁCH SẠN

Bùi Nguyễn Ngọc Minh[1], Lưu Trang My Anh, Phan Lê Lam Khánh, Phan Phương Linh, Phạm Tuấn Minh

Sinh viên K62 CLC Quản trị Kinh Doanh – khoa Quản trị Kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Dương Thị Hoài Nhung, Nguyễn Thị Ngọc Dung

Giảng viên khoa Quản trị Kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Trong ngành công nghiệp khách sạn, sự hài lòng của khách hàng phần lớn được quyết định bởi sự tương tác trực tiếp giữa các nhân viên khách sạn và khách hàng. Khi tiếp xúc với khách hàng, các nhân viên luôn được yêu cầu thể hiện những cảm xúc và hành vi mang tính tích cực. Vì vậy, để nhân viên có thể đem đến dịch vụ chất lượng nhất, sức khỏe tâm lý và thái độ của nhân viên đối với công việc của mình là những yếu tố then chốt cần được chú trọng. Bài nghiên cứu này đi vào đánh giá và phân tích tác động của kiệt quệ cảm xúc lên mức độ thỏa mãn của nhân viên khách sạn trong công việc tại khu vực phía Bắc Hà Nội. Sau khi thu thập dữ liệu định tính cho 2 biến Kiệt quệ cảm xúc và Mức độ thỏa mãn trong công việc từ 230 người tham gia, kết quả của bài nghiên cứu cuối cùng cho thấy mối quan hệ tiêu cực giữa Emotional Exhaustion lên Job Satisfaction, và dẫn đến sự giảm sút về chất lượng dịch vụ mà nhân viên đem lại cho khách hàng. Qua đó, nhóm nghiên đưa ra các đề xuất và giải pháp cụ thể cho các khách sạn nhằm giúp giảm thiểu kiệt quệ cảm xúc và làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên để hỗ trợ nhân viên có thể đạt được hiệu quả làm việc tốt nhất.

Từ khóa: kiệt quệ cảm xúc, mức độ thỏa mãn trong công việc, nhân viên khách sạn

[1] Email: k62.2312250083@ftu.edu.vn

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL EXHAUSTION AND JOB SATISFACTION AMONG HOTEL EMPLOYEES

Abstract

In the hospitality industry, the satisfaction in customers' experience is significantly decided by the direct interaction between hotel employees and customers. When approaching customers, employees are typically expected to display positive and bright emotions and behaviours, therefore, in order to deliver exceptional performance, employees' mentality and attitudes toward their job are vital aspects that should be focused on. This study examines the impact of emotional exhaustion on hotel employees' job satisfaction in the northern area of Ha Noi. The qualitative method was used in the study. The study used a structured questionnaire survey to collect data from 230 participants in Viet Nam. The findings unveiled that emotional exhaustion had a negative relationship with job satisfaction, which can subsequently lead to the demotion in employees' overall performance quality in front of customers. As a result, some recommendations have been given in this research in order to reduce employees' emotional exhaustion and leverage their job satisfaction, eventually assisting employees in bringing out their best performance at work.

Key words: emotional exhaustion, job satisfaction, hotel employees

1. Đặt vấn đề

Trong ngành dịch vụ nói chung và ngành khách sạn nói riêng, một trong những yếu tố then chốt để đem đến sự hài lòng cho khách hàng chính là tương tác trực tiếp giữa các nhân viên với khách hàng (Ali et al., 2021). Đội ngũ nhân viên thường được yêu cầu phải thể hiện những thái độ và hành vi tích cực khi tiếp cận khách hàng để tạo ấn tượng tốt đẹp và nâng cao chất lượng trải nghiệm dịch vụ, qua đó, tăng tỉ lệ giữ chân khách hàng và khách hàng sẽ sẵn lòng hơn trong việc quảng bá công ty tới những người xung quanh (Hebl et al., 2025). Để có thể mang đến dịch vụ vượt trội cho khách hàng, kỹ năng quản lý và điều chỉnh cảm xúc được coi là một trong những kỹ năng quan trọng nhất đối với một nhân viên khách sạn (Park & Kim, 2021). Tuy nhiên, điều đó dẫn đến một hệ lụy là các nhân viên khách sạn thường xuyên phải kìm nén cảm xúc cá nhân, đặc biệt phải kiềm chế những cảm xúc tiêu cực và thể hiện những cảm xúc tích cực, để giữ hình ảnh chuyên nghiệp trước khách hàng (Amissah et al., 2022). Đôi khi, những hành động này có thể trái ngược với cảm xúc thực sự của nhân viên (Choi, Mohammad, & Kim, 2019; Gursoy, Boylu, & Avci, 2011). Việc phải liên tục kìm nén những cảm xúc thật và thể hiện ra bên ngoài một hình mẫu hoàn toàn khác có thể dẫn đến kiệt quệ cảm xúc (EE) và vì thế, làm giảm mức độ thỏa mãn trong công việc (JS) của nhân viên (Chen, Huang, & Chu, 2024).

Kiệt quệ cảm xúc (EE) được định nghĩa là sự khó chịu về mặt tâm lý khi một người phải trải qua một tình huống mà họ phải kìm nén cảm xúc của mình (Kirk-Brown and Van Dijk, 2016). EE còn bao gồm sự suy giảm và cạn kiệt năng lực cảm xúc và năng lực thể chất (Maslach, 1993; Chen et al., 2019; Park & Kim, 2021; Chen et al., 2025). EE thường xuyên xảy ra đối với những người phải làm những công việc yêu cầu phải thường xuyên tương tác với người khác (Heimerl et al., 2020). Khi một người phải làm việc trực tiếp với khách hàng trong một thời gian dài càng nhiều, họ càng dễ rơi vào EE (Popucza, 2025).

Sự thỏa mãn trong công việc (JS) được định nghĩa là cảm nhận và thái độ của nhân viên đối với công việc của họ, là một sự kết hợp giữa các yếu tố liên quan đến nhận thức, sinh lý học và môi trường làm cho họ hài lòng hoặc bất mãn với công việc (Hoppock, 1953). JS còn thể hiện cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực của nhân viên về công việc của mình (Phuong and Vinh, 2020). Trong một nghiên cứu khác, JS cũng có thể được hiểu là sự khác biệt giữa kỳ vọng của nhân viên và kết quả công việc trên thực tế của họ (Mason & Griffin, 2002; Wright, 2006; Amissah et al., 2022).

Rất nhiều nghiên cứu liên quan đến EE và JS đã được triển khai. Tuy nhiên, phần lớn các bài nghiên cứu đều lấy đối tượng nghiên cứu bao gồm đa dạng các loại nhân viên khác nhau (Park & Kim, 2021; Chen et al., 2019; Choi et al., 2019). Điều đó có thể dẫn đến những kết quả sai lệch do sự khác nhau trong các yếu tố về địa lý và văn hoá làm việc giữa các nhân viên. Vì vậy, bài nghiên cứu này quyết định nghiên cứu tập trung vào nghiên cứu về tác động của mối quan hệ giữa EE và JS lên một nhóm đối tượng nghiên cứu nhỏ hơn là các nhân viên khách sạn ở phía Bắc Hà Nội. JS đóng một vai trò hết sức quan trọng đối với nhân viên trong ngành khách sạn, tạo nên sự hài lòng trong cuộc sống (Ariza-Montesa et al., 2018), giúp họ cảm thấy thoải mái và tạo động lực để họ liên tục đổi mới và phát triển trong công việc (Phuong and Vinh, 2020), cải thiện chất lượng phục vụ (Hristov and Chirico, 2019; McPhail et al., 2015), và khuyến khích phát triển bền vững cho doanh nghiệp (Heimerl et al., 2020). Vì thế, các nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc của nhân viên là cần thiết cho các doanh nghiệp dịch vụ để đạt được những kết quả tốt hơn. Việc nắm rõ về cách thức hoạt động của mối quan hệ giữa EE và JS sẽ cho những người đang hoạt động trong ngành dịch vụ hoặc những nhà nghiên cứu về ngành này cái nhìn sâu sắc hơn về cách giảm thiểu EE để nâng cao JS ở những nhân viên khách sạn ở Hà Nội. Những kết quả nghiên cứu này cũng có thể hỗ trợ những nhà quản lý trong ngành dịch vụ khách sạn có được những hiểu biết sâu rộng và rõ ràng hơn về tâm lý của nhân viên, qua đó, xây dựng những chương trình đào tạo và hỗ trợ hợp lý, cũng như đưa ra những chính sách phù hợp liên quan đến EE và JS cho nhân viên.

2. Khung lý thuyết

2.1 Kiệt quệ cảm xúc (EE)

Kiệt quệ cảm xúc (EE) được coi là thành phần cốt lõi và nổi bật nhất của kiệt quệ trong công việc, mô tả trạng thái mà cá nhân cảm thấy bị quá tải về mặt cảm xúc, mất dần năng lượng tâm lý và không còn đủ nguồn lực tinh thần để tiếp tục đáp ứng các yêu cầu của công việc. Maslach và Jackson (1981) định nghĩa kiệt quệ cảm xúc là cảm giác bị kéo giãn quá mức về mặt cảm xúc và cạn kiệt năng lượng do các yêu cầu mà công việc đưa ra. Điều này thường xảy ra khi nhân viên phải liên tục đối mặt với các tình huống căng thẳng trong thời gian dài, đặc biệt là trong những công việc đòi hỏi sự tương tác với con người và quản lý cảm xúc liên tục. Lúc này, nhân viên ngành khách sạn dễ cảm thấy mệt mỏi, thất vọng và giảm khả năng xử lý công việc, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất làm việc và chất lượng dịch vụ.

Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR) (Hobfoll, 1989, 2001) cung cấp nền tảng lý thuyết để giải thích tình trạng căng thẳng như là kết quả của việc bị đe dọa mất đi các nguồn lực có giá trị. Trong ngành khách sạn, việc thường xuyên tương tác với khách hàng và đáp ứng các yêu cầu cảm xúc cao có thể làm cạn kiệt nguồn lực cảm xúc của nhân viên, dẫn đến kiệt quệ và giảm sự hài lòng trong công việc (Castillo-López & Domínguez, 2014; Safavi & Bouzari, 2019).

Bên cạnh đó, mô hình Nhu cầu công việc - Nguồn lực công việc (JD-R) cũng đưa ra một cách tiếp cận quan trọng để giải thích nguyên nhân và sự hình thành của kiệt quệ cảm xúc. Theo Bakker và de Vries (2020), các yêu cầu về công việc cao như khối lượng công việc lớn hay áp lực về thời gian đòi hỏi nhân viên phải nỗ lực liên tục trong quá trình làm việc. Trong trường hợp nhân viên không có đủ nguồn lực như kỹ năng, sự hỗ trợ của tổ chức hay khả năng tự điều tiết cảm xúc, họ sẽ dễ dàng rơi vào trạng thái căng thẳng và kiệt quệ về mặt cảm xúc.

Do đặc thù phải thường xuyên tương tác với khách hàng và duy trì thái độ phục vụ tích cực, kiệt quệ cảm xúc xuất hiện khá phổ biến trong ngành khách sạn và có thể làm suy giảm đáng kể mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên.

2.2 Mức độ Thỏa mãn trong Công việc (JS)

Sự thỏa mãn trong công việc là một trong những khái niệm được nghiên cứu rộng rãi nhất trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Locke (1969) đã định nghĩa sự hài lòng trong công việc là một trạng thái cảm xúc tích cực nảy sinh từ việc đánh giá công việc hoặc các trải nghiệm công việc của một cá nhân. Khái niệm này phản ánh thái độ của nhân viên đối với nhiều khía cạnh của môi trường làm việc như điều kiện làm việc, thù lao, trách nhiệm công việc và các mối quan hệ với đồng nghiệp cũng như cấp trên.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự thỏa mãn trong công việc đóng vai trò then chốt đối với phúc lợi của nhân viên và hiệu suất của tổ chức. Những nhân viên có mức độ thỏa mãn cao thường có xu hướng thể hiện động lực làm việc lớn hơn, sự cam kết mạnh mẽ hơn đối với tổ chức và hiệu quả công việc được cải thiện rõ rệt (Wang và cộng sự, 2022). Ngược lại, mức độ thỏa mãn thấp có thể dẫn đến các hệ quả tiêu cực như giảm sự gắn kết với công việc, năng suất thấp và gia tăng ý định nghỉ việc (Lin và cộng sự, 2024). Do đó, mức độ thỏa mãn trong công việc được xem là một chỉ số quan trọng phản ánh thái độ của nhân viên đối với công việc và trải nghiệm tổng thể của họ tại nơi làm việc.

2.3 Mối quan hệ giữa Kiệt quệ Cảm xúc và Mức độ Thỏa mãn trong Công việc

Mối quan hệ giữa kiệt quệ cảm xúc và sự thỏa mãn trong công việc đã được tìm hiểu rộng rãi trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối tương quan nghịch giữa kiệt quệ cảm xúc và sự hài lòng trong công việc. Những nhân viên trải qua tình trạng kiệt quệ cảm xúc thường cảm thấy bị quá tải bởi các yêu cầu công việc và bị cạn kiệt về mặt cảm xúc, điều này làm giảm động lực và sự nhiệt huyết của họ đối với công việc. Kim và cộng sự (2025) nhận thấy rằng kiệt quệ cảm xúc ảnh hưởng đáng kể đến thái độ công việc của nhân viên, bao gồm sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức. Những nhân viên trải qua mức độ kiệt quệ cảm xúc cao hơn có nhiều khả năng thể hiện mức độ thỏa mãn trong công việc thấp hơn và sức khỏe tâm lý bị giảm sút.

Việc hiểu rõ mối quan hệ này là tiền đề để giảm thiểu tình trạng kiệt quệ cảm xúc, vốn đã trở thành một yêu cầu chiến lược đối với các tổ chức nhằm cải thiện sự hài lòng, sức khỏe và hạnh phúc của nhân viên và duy trì một lực lượng lao động năng suất.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Thang đo nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi có cấu trúc gồm 16 biến quan sát, đo lường hai cấu trúc chính của nghiên cứu là Kiệt quệ cảm xúc (Emotional Exhaustion - EE) và Sự hài lòng trong công việc (Job Satisfaction - JS).

Thang đo Kiệt quệ cảm xúc được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết của Maslach và Jackson (1981) và được điều chỉnh từ nghiên cứu của Karatepe và Uludag (2007) để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Kiệt quệ cảm xúc phản ánh trạng thái cạn kiệt nguồn lực cảm xúc và cảm giác mệt mỏi kéo dài do áp lực công việc gây ra.

Thang đo Mức độ Thỏa mãn trong công việc được phát triển dựa trên công trình của Karatepe và Uludag (2007), bao gồm tám khía cạnh khác nhau nhằm đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với các yếu tố liên quan đến công việc.

Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ, từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý). Việc sử dụng thang đo Likert tạo điều kiện thuận lợi cho việc lượng hóa các khái niệm nghiên cứu và phục vụ cho quá trình phân tích dữ liệu định lượng.

Bảng câu hỏi được chia thành hai phần. Phần thứ nhất thu thập thông tin nhân khẩu học của người tham gia khảo sát. Phần thứ hai bao gồm các phát biểu nhằm đo lường mức độ kiệt quệ cảm xúc và sự hài lòng trong công việc thông qua hình thức tự đánh giá.

3.2. Thu thập và phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích (purposive sampling) để thu thập dữ liệu về hai biến chính là Kiệt quệ cảm xúc và Sự hài lòng trong công việc, được đo lường thông qua 16 biến quan sát trong bảng câu hỏi khảo sát.. Căn cứ theo hướng dẫn của Michael White (2021) về xác định cỡ mẫu tối thiểu trong nghiên cứu định lượng, quy mô mẫu tối thiểu cần thiết được xác định là 90 người tham gia (N = 5 * 16), nhằm đảm bảo độ tin cậy và giá trị thống kê của các phân tích tiếp theo.

Đối tượng khảo sát là các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ trên địa bàn khu vực phía Bắc Hà Nội, là nhóm lao động có đặc thù công việc thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và chịu áp lực công việc cao, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Bảng câu hỏi được triển khai trực tuyến và phân phối qua thư điện tử để đảm bảo tính ẩn danh và bảo mật thông tin cho người tham gia. Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian ba tháng, từ tháng 10 đến tháng 12 năm 2025. Phương thức khảo sát trực tuyến góp phần nâng cao tính thuận tiện trong quá trình thu thập dữ liệu và đảm bảo tính bảo mật cho người trả lời.

4. Kết quả phân tích và thảo luận

4.1 Kết quả phân tích

4.1.1 Thống kê mô tả

Trong tổng số 230 bảng khảo sát hợp lệ được thu thập, tỷ lệ người trả lời nữ chiếm 50,43%, trong khi nam giới chiếm 49,57%, cho thấy cơ cấu giới tính tương đối cân bằng trong mẫu nghiên cứu.

Xét về trình độ học vấn, phần lớn người tham gia (89,57%) có trình độ cao đẳng hoặc đại học; 6,96% tốt nghiệp trung học phổ thông và 3.48% có trình độ sau đại học. Cơ cấu này cho thấy mẫu nghiên cứu chủ yếu bao gồm lực lượng lao động có trình độ chuyên môn tương đối cao.

Về vị trí công việc, nhân viên không giữ chức vụ quản lý chiếm 55,22% tổng số người tham gia khảo sát, cao hơn không đáng kể so với nhóm nhân sự quản lý, chiếm 44,78%. Điều này phản ánh sự phân bổ tương đối đồng đều giữa hai nhóm vị trí trong mẫu nghiên cứu.

Xét theo khu vực địa lý, đa số người trả lời đang làm việc tại Hà Nội, chiếm 55,22%. Thành phố Hồ Chí Minh đứng thứ hai với 34,78%, trong khi các địa phương khác chiếm 10% tổng số mẫu.

Về mức thu nhập, phần lớn người tham gia (74,78%) có thu nhập trên 15 triệu đồng/tháng. Trong khi đó, 17,83% có thu nhập dưới 7 triệu đồng/tháng và 7,39% có mức thu nhập dao động từ 10 đến 15 triệu đồng/tháng. Xét về thâm niên công tác, nhóm có từ ba đến năm năm kinh nghiệm chiếm tỷ lệ cao nhất với 53,91%. Nhóm có dưới một năm kinh nghiệm chiếm 13,48%, trong khi 14,78% người tham gia có trên năm năm kinh nghiệm làm việc. Cơ cấu này cho thấy phần lớn mẫu nghiên cứu tập trung vào nhóm lao động có kinh nghiệm làm việc ở mức trung bình đến khá.

Phân loại		**n**	**%**
Trình độ học vấn	Cao đẳng/ Đại học	206	89.57%
	Trung học phổ thông	16	6.96%
	Sau tốt nghiệp	8	3.48%
Vị trí công việc	Vị trí quản lí	103	44.78%
	Vị trí không quản lí	127	55.22%
Khu vực địa lí	Hà Nội	127	55.22%
	Thành phố Hồ Chí Minh	80	34.78%
	Khác	23	10.00%
Thu nhập	Dưới 7 triệu VND	41	17.83%

	Từ 10 - 15 triệu VND	17	7.39%
	Trên 15 triệu VND	172	74.78%
Kinh nghiệm	Ít hơn 1 năm	31	13.48%
	Nhiều hơn năm năm	34	14.78%
	Nhiều hơn một năm nhưng ít hơn ba năm	41	17.83%
	Ba tới năm năm	124	53.91%
Giới tính	Nữ giới	116	50.43%
	Nam giới	114	49.57%
Tuổi	17 - 25	45	19.57%
	26 - 35	154	66.96%
	36 - 45	14	6.09%
	46 - 55	14	6.09%
	55 - 65	3	1.30%

Table 1: Cơ cấu mẫu nghiên cứu

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả (2026)

4.1.2 Tác động của Kiệt quệ Cảm xúc tới Mức độ Thỏa mãn trong Công việc

	EE1	**EE2**	**EE3**	**EE4**	**EE5**	**EE6**	**EE7**	**EE8**
	Tôi cảm	Tôi cảm	Tôi cảm	Làm việc/	Tôi cảm	Tôi cảm	Tôi cảm	Tôi cảm

	thấy cạn kiệt cảm xúc từ công việc/ việc học tập của mình	thấy kiệt sức vào cuối ngày làm việc/ ngày học	thấy mệt mỏi khi thức dậy vào buổi sáng và phải đối mặt với một ngày làm việc khác/ ngày học khác	học tập cả ngày thực sự là một căng thẳng đối với tôi	thấy kiệt sức vì công việc/ việc học của mình	thấy thất vọng với công việc/ việc học của mình	thấy mình đang làm việc/ học tập quá sức	thấy như mình đang ở cuối sợi dây của mình
Mean	3.048	3.239	3.113	3.283	3.122	3.243	3.217	3.126
Std. deviation	1.122	1.105	1.076	1.087	0.995	1.083	1.084	1.027
Skewness	0.298	0.238	0.219	0.077	0.398	0.294	0.284	0.331

Table 2: Số liệu chi tiết về đánh giá mức độ Kiệt quệ cảm xúc

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả (2026)

Bảng 2 trình bày các thống kê mô tả cho biến kiệt sức cảm xúc, bao gồm tám biến khảo sát từ EE1 đến EE8. Kết quả cho thấy giá trị trung bình của các biến dao động trong khoảng 3.048 đến 3.283. Trong đó, EE4 ghi nhận mức trung bình cao nhất (3.283), cho thấy người tham gia có xu hướng đồng ý nhiều hơn với nhận định rằng công việc hoặc việc học của họ mang lại áp lực đáng kể về mặt cảm xúc. Ngược lại, EE1 có giá trị trung bình thấp nhất (3.048), phản ánh mức độ đồng ý thấp hơn đôi chút đối với cảm giác kiệt sức cảm xúc từ công việc hoặc học tập. Nhìn chung, các giá trị trung bình đều nằm trên mức trung bình của thang đo, cho thấy người tham gia có xu hướng trải nghiệm các mức độ kiệt sức cảm xúc ở mức trung bình trong quá trình làm việc hoặc học tập.

Về độ lệch chuẩn, các giá trị dao động từ 0.995 đến 1.122. EE1 có độ lệch chuẩn cao nhất (1.122), cho thấy sự khác biệt lớn hơn trong phản hồi của người tham gia trong khi EE5 có độ lệch chuẩn thấp nhất (0.995), cho thấy các phản hồi đối với biến này có xu hướng đồng nhất. Tuy nhiên,

nhìn chung mức độ biến thiên của các biến không quá lớn, cho thấy phần lớn người tham gia có đánh giá khá tương đồng về trải nghiệm kiệt sức cảm xúc.

Xét về độ lệch phân phối, các giá trị nằm trong khoảng 0.077 đến 0.398 và đều mang giá trị dương. Điều này cho thấy phân phối dữ liệu có xu hướng nghiêng nhẹ về phía các mức thấp hơn của thang đo, tức là số lượng người tham gia đánh giá có mức độ kiệt sức cảm xúc rất cao không nhiều.

Tổng thể, các kết quả thống kê mô tả cho thấy người tham gia có xu hướng trải nghiệm mức độ kiệt sức cảm xúc ở mức trung bình, với sự khác biệt trong phản hồi không quá lớn giữa các biến quan sát.

		JS1	**JS2**	**JS3**	**JS4**	**JS5**	**JS6**	**JS7**	**JS8**
		Tôi hài lòng với công việc nói chung của mình.	Tôi hài lòng với các đồng nghiệp của mình.	Tôi hài lòng với người quản lý của mình.	Tôi hài lòng với các chính sách của khách sạn	Khách sạn này cung cấp sự hỗ trợ tốt.	Tôi hài lòng với mức lương của mình.	Khách sạn này cung cấp các cơ hội thăng tiến	Tôi hài lòng với khách hàng của khách sạn
Mean		3.561	3.626	3.561	3.522	3.509	3.643	3.626	3.552
Std. deviation		0.738	0.686	0.695	0.710	0.775	0.738	0.711	0.720
Skewness		0.117	0.641	0.134	-0.040	-0.143	0.020	0.098	0.063

Table 3: Số liệu chi tiết về đánh giá Mức độ Thỏa mãn trong Công việc

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả (2026)

Bảng 4.3 trình bày các thống kê mô tả cho biến sự hài lòng trong công việc với tám biến khảo sát từ JS1 đến JS8. Kết quả cho thấy giá trị trung bình của các biến dao động từ 3.509 đến 3.643. Trong đó, JS6 có giá trị trung bình cao nhất là 3.643, cho thấy người tham gia có xu hướng hài lòng hơn với mức lương của mình. Ngược lại, JS5 có giá trị trung bình thấp nhất là 3.509, phản ánh mức độ hài lòng thấp hơn một chút đối với sự hỗ trợ mà khách sạn cung cấp. Nhìn chung, các giá trị trung bình đều nằm trên mức trung bình của thang đo, cho thấy người tham gia nhìn chung có mức độ hài lòng khá tích cực đối với công việc.

Độ lệch chuẩn của các biến dao động từ 0.686 đến 0.775. Trong đó, JS5 có độ lệch chuẩn cao nhất là 0.775, cho thấy sự khác biệt tương đối rõ trong phản hồi của người tham gia. Ngược lại, JS2 có độ lệch chuẩn thấp nhất là 0.686, cho thấy các câu trả lời đối với biến này có xu hướng đồng nhất hơn. Tuy nhiên, nhìn chung mức độ biến thiên của các biến quan sát không quá lớn.

Đối với độ lệch phân phối, các giá trị dao động từ -0.143 đến 0.641. Trong đó, JS2 có giá trị độ lệch cao nhất là 0.641, trong khi JS5 có giá trị thấp nhất là -0.143. Điều này cho thấy phân phối dữ liệu của các biến chênh lệch khá nhiều.

Tổng thể, kết quả thống kê mô tả cho thấy người tham gia có mức độ hài lòng công việc khá tích cực, với mức độ biến thiên và khác biệt giữa các biến quan sát không lớn.

Table 4: So sánh hai yếu tố

	EE	**JS**
Mean	3.174	3.575
Std. Deviation	1.074	0.722

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả (2026)

Để hiểu rõ hơn sự khác biệt giữa các biến nghiên cứu, chúng tôi đã tiến hành tính toán và so sánh giá trị trung bình của hai yếu tố chính trong nghiên cứu, bao gồm kiệt sức cảm xúc và sự hài lòng trong công việc.

Cụ thể, sự hài lòng trong công việc ghi nhận giá trị trung bình cao hơn (3.575), cho thấy người tham gia nhìn chung đánh giá khá tích cực về công việc của mình. Trong khi đó, kiệt sức cảm xúc có giá trị trung bình thấp hơn (3.174), cho thấy người tham gia vẫn trải nghiệm một mức độ kiệt sức nhất định trong công việc hoặc học tập, nhưng mức độ này không quá cao so với thang đo.

Xét về độ lệch chuẩn, kiệt sức cảm xúc có giá trị 1.074, cao hơn so với sự hài lòng trong công việc với độ lệch chuẩn là 0.722. Điều này cho thấy các phản hồi liên quan đến kiệt sức cảm xúc có mức độ phân tán lớn hơn, phản ánh sự khác biệt rõ hơn trong trải nghiệm của người tham gia. Ngược lại, các phản hồi về sự hài lòng trong công việc có xu hướng ổn định và đồng nhất hơn.

Nhìn chung, kết quả cho thấy mức độ hài lòng công việc cao hơn mức độ kiệt quệ cảm xúc, đồng thời trải nghiệm kiệt quệ cảm xúc giữa các cá nhân có sự khác biệt lớn hơn.

4.2 Thảo luận

Nghiên cứu này được thực hiện để kiểm tra tác động của kiệt quệ cảm xúc đối với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên. Kiệt quệ cảm xúc được hiểu là một trạng thái bất ổn về tâm lý nảy sinh khi các cá nhân buộc phải kìm nén hoặc kiểm soát cảm xúc của mình trong quá trình làm việc.

Tại nhiều môi trường công sở, nhân viên cần phải tự điều chỉnh cảm xúc khi tương tác với đồng nghiệp, khách hàng hoặc cấp trên, điều này có thể gây ra những áp lực lớn về mặt cảm xúc. Khi tình trạng này kéo dài, nhân viên có thể rơi vào trạng thái kiệt quệ về tinh thần, dẫn đến sự suy giảm mức độ thỏa mãn và hài lòng tổng thể đối với công việc của họ.

Kết quả phân tích chỉ ra rằng kiệt quệ cảm xúc có mối quan hệ đối nghịch với sự hài lòng trong công việc. Nhân viên có mức kiệt quệ cảm xúc thấp thường có mức độ hài lòng với công việc cao hơn. Ngược lại, khi mức độ kiệt quệ cảm xúc tăng lên, nhân viên có xu hướng giảm sự hài lòng và thái độ tích cực đối với công việc.

Những phát hiện này cho thấy kiệt quệ cảm xúc tại nơi làm việc có ảnh hưởng đáng kể không chỉ đến hiệu suất của nhân viên trong môi trường làm việc mà còn đến trải nghiệm công việc tổng thể của họ. Khi phải thường xuyên đối mặt với áp lực cảm xúc, năng lượng và động lực làm việc của nhân viên có thể suy giảm, khiến họ ít gắn kết hơn với công việc.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý cảm xúc của nhân viên tại nơi làm việc. Việc giảm thiểu tình trạng kiệt quệ cảm xúc có thể giúp cải thiện trạng thái tâm lý của nhân viên và góp phần nâng cao mức độ hài lòng trong công việc. Do đó, các tổ chức nên chú trọng hơn đến những trải nghiệm cảm xúc của nhân viên và xây dựng môi trường làm việc mang tính hỗ trợ, giúp nhân viên giảm bớt áp lực và căng thẳng tại nơi làm việc.

5. Kết luận

Nghiên cứu này nhấn mạnh mối tương quan sâu sắc giữa kiệt quệ cảm xúc và sự hài lòng trong công việc trong ngành khách sạn. Bằng cách xem xét mối quan hệ này, nghiên cứu cung cấp cho các nhà lãnh đạo và quản lý khách sạn một cái nhìn rõ ràng hơn về cách thức các yếu tố cảm xúc ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên trong công việc.

Trong các ngành định hướng dịch vụ như lĩnh vực khách sạn, nhân viên thường xuyên phải tương tác với khách hàng và điều tiết cảm xúc của họ trong các hoạt động công việc hàng ngày. Do đó, những yêu cầu về cảm xúc này đóng vai trò như một tác nhân mạnh mẽ trong việc thay đổi thái độ của nhân viên đối với công việc của họ.

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc quản lý tốt trải nghiệm cảm xúc của nhân viên có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Vì vậy, các tổ chức và doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng, nên chú trọng hơn đến tình trạng cảm xúc của nhân viên tại nơi làm việc. Bên cạnh việc cải thiện kỹ năng chuyên môn và năng lực nghiệp vụ, các nhà quản lý cũng nên tập trung vào việc tạo ra một môi trường làm việc mang tính hỗ trợ, giúp nhân viên quản lý mức độ căng thẳng một cách hiệu quả hơn. Việc cung cấp các hỗ trợ về mặt cảm xúc, thúc đẩy giao tiếp tích cực và khuyến khích các mối quan hệ công việc lành mạnh có thể giúp giảm thiểu tình trạng kiệt quệ cảm xúc và cải thiện sự hài lòng tổng thể trong công việc của nhân viên.

Tóm lại, nghiên cứu này chỉ ra mối tương quan nghịch giữa kiệt quệ cảm xúc và sự hài lòng trong công việc trong ngành khách sạn, đồng thời cho thấy tầm quan trọng của việc cải thiện trải nghiệm cảm xúc cho nhân viên.

Tài liệu tham khảo

Ali, B.J., Gardi, B., Othman, B.J., Ahmed, S.A., Ismael, N.B., Hamza, P.A., Aziz, H.M., Sabir, B.Y., Sorguli, S. and Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), pp.14–28.

Bakker, A.B. and de Vries, J.D. (2021). Job Demands–Resources Theory and self-regulation: New Explanations and Remedies for Job Burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), pp.1–21.

Chen, X. and Xie, Q. (2025). The relationship between job stress, resilience, emotional intelligence, and job satisfaction among college teachers. *Scientific Reports*, 15(1).

Chen, Y.-C., Huang, Z.-L. and Chu, H.-C. (2024). Relationships between emotional labor, job burnout, and emotional intelligence: an analysis combining meta-analysis and structural equation modeling. *BMC Psychology*, 12(1).

García del Castillo-López, Á. and Pérez Domínguez, M. (2024). Employees' Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Climate and Job Stress. *Administrative Sciences*, 14(9), p.205.

Hebl, W.I., Theis, I.P., Thais Guisard and Madera, J.M. (2025). The hospitality & tourism frontline employee: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 133, pp.104451–104451.

Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L. and Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, [online] 10(4), p.215824402098299.

Karatepe, O.M. and Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), pp.645–665.

Kim, H.Y., Kim, H.J. and Yeun, E.J. (2025). Impact of Resilience, Emotional Exhaustion, and Communication Competency on Organizational Commitment Among Nurses in a Tertiary Hospital Setting in South Korea: A Cross-Sectional Study. *Sage Open*, 15(4).

Lin, M.-H., Yen, Y.-H., Chuang, T.-F., Yang, P.-S. and Chuang, M.-D. (2024). The impact of job stress on job satisfaction and turnover intentions among bank employees during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 15.

Locke, E.A. (1969). What Is Job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), pp.309–336.

Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), pp.99–113.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, [online] 52(1), pp.397–422.

Safavi, H.P. and Bouzari, M. (2019). The association of psychological capital, career adaptability and career competency among hotel frontline employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, pp.65–74.

Tímea Zsuzsanna Popucza, Eriksson, L. and Eriksson, M. (2025). Emotional demands, burnout, and mental wellbeing in healthcare, care, and service work: the mediating role of surface acting across age. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3.

Wang, X., Li, C., Chen, Y., Zheng, C., Zhang, F., Huang, Y. and Birch, S. (2022). Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen, China. *Frontiers in Psychology*, 13.

White, M. (2022). Sample size in quantitative instrument validation studies: A systematic review of articles published in Scopus, 2021. *Heliyon*, 8(12), p.e12223.