

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA THẾ HỆ Z: GÓC TIẾP CẬN TÂM LÝ HỌC TỪ MARKETING NỘI BỘ

Hoàng Phương Dung¹, Hà Minh Anh², Hà Phương Anh³,
Nguyễn Hà My⁴, Phan Thu Phương⁵, Nguyễn Khánh Linh⁶

Tóm tắt

Bài nghiên cứu tập trung xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc và lý thuyết nhu cầu tâm lý dưới góc độ Marketing nội bộ. Dựa trên khung lý thuyết nhu cầu tâm lý cơ bản, nhóm tác giả thực hiện phỏng vấn chuyên sâu, sử dụng kỹ thuật lấy mẫu “quả cầu tuyết” để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng có thể thỏa mãn nhu cầu tự chủ, nhu cầu gắn kết và nhu cầu tự tin vào năng lực. Bài nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để đánh giá thang đo và mô hình khái niệm thông qua dữ liệu từ 429 mẫu khảo sát. Kết quả cho thấy sự hài lòng trong công việc có mối quan hệ ngược chiều với ý định nghỉ việc. Các yếu tố bao gồm sự đối xử công bằng, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, nhận thức về sự hỗ trợ, môi trường làm việc và sự linh hoạt của tổ chức đều ảnh hưởng gián tiếp tới ý định nghỉ việc của thế hệ Z thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc.

Từ khóa: Ý định nghỉ việc, sự hài lòng trong công việc, thế hệ Z, marketing nội bộ, lý thuyết nhu cầu tâm lý.

FACTORS INFLUENCING THE TURNOVER INTENTION OF GENERATION Z: A PSYCHOLOGICAL APPROACH FROM INTERNAL MARKETING

Abstract

The study examines factors influencing turnover intention through the mediating role of job satisfaction and psychological needs theory from the perspective of internal Marketing. Based on the basic psychological needs framework, we conducted in-depth interviews, using the “snowball sampling” technique to evaluate factors that could satisfy the needs for autonomy, relatedness, and competence. The research employs a quantitative approach to assess measurement scales and conceptual models using data from 429 responses. The results reveal that job satisfaction has an inverse relationship with turnover intention. Factors such as interactional justice, leader-member exchange, perceived organizational support, atmosphere and flexibility indirectly influence Generation Z’s turnover intention through the mediating role of job satisfaction.

Keywords: Turnover intention, job satisfaction, generation Z, internal marketing, psychological needs theory.

JEL classification: J6, J62.

1. Giới thiệu

Chuyển đổi công việc là một xu hướng không thể tránh khỏi của lực lượng lao động trong thời đại kỷ nguyên số. Tuy nhiên, xu hướng này thể hiện rõ ràng hơn ở thế hệ Z - thế hệ mà đáng lẽ ra cần gắn bó đủ lâu với một tổ chức để học hỏi và tích lũy kiến thức trong giai đoạn đầu của sự nghiệp. Theo khảo sát của Anphabe (2022), 62% nhân viên thế hệ Z đã thay đổi công việc trong năm đầu tiên sau khi tốt nghiệp. Điều này không chỉ gây thiệt hại cho doanh nghiệp về chi phí đào tạo mà còn làm tăng tình trạng thiếu hụt lao động có chuyên môn, đồng thời ảnh hưởng tiêu cực đến chính các nhân viên thế hệ Z nếu họ không thể tìm

được công việc phù hợp hơn và mất định hướng trên con đường sự nghiệp. Do đó, việc nghiên cứu những nhân tố tác động tới ý định nghỉ việc của nhân viên thuộc thế hệ Z là vô cùng cần thiết bởi đây là nguyên nhân chính dẫn đến xu hướng chuyển đổi công việc của nhân viên.

Ý định nghỉ việc đã được xem xét trong nhiều nghiên cứu trước đây. Nhìn chung, các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên có thể được chia thành ba nhóm chính: các yếu tố liên quan đến điều kiện làm việc tại tổ chức hoặc công việc (Feng và Angeline, 2010; Porter và cộng sự, 1974; Steenackers và Guerry, 2016; Zahari và Puteh, 2023), các mối quan hệ tại nơi

làm việc (Maertz Jr và Campion, 2004; Maertz Jr và Griffeth, 2004; Zahari và Puteh, 2023) và đặc điểm cá nhân (Porter và cộng sự, 1974; Steenackers Guerry, 2016). Một điểm chung quen thuộc của các nghiên cứu này là chỉ xem xét từng yếu tố riêng lẻ mà chưa có một khung lý thuyết cụ thể nào liên kết chúng để làm sáng tỏ nguồn gốc sâu xa của ý định nghỉ việc. Sự tham gia của thể hệ Z vào thị trường lao động trong những năm gần đây đã khởi xướng nhánh nghiên cứu mới liên quan tới các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của thể hệ Z trong nhiều lĩnh vực ngành nghề. Một số nghiên cứu gần đây nhấn mạnh vai trò của các yếu tố tâm lý trung gian nhằm giải thích hành vi nghỉ việc của thể hệ Z như sự tự tin vào năng lực của bản thân, sự nhận dạng tổ chức (Gaan và Shin, 2023) và sự cam kết về mặt tình cảm của nhân viên (Anh Do và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, vẫn còn thiếu các nghiên cứu cung cấp cái nhìn toàn diện về ý định nghỉ việc của thể hệ Z từ góc độ tâm lý học.

Sự hài lòng trong công việc được xem là yếu tố cốt lõi quyết định đến ý định nghỉ việc của các cá nhân. Theo Luhmann và Hennecke (2017), những cá nhân có mức độ hài lòng cao thường ít có khuynh hướng nghỉ việc hơn - như một cách để duy trì trạng thái hài lòng hiện tại và ngược lại (Rothman, 2000; Rothman và cộng sự, 2011). Theo đó, nghiên cứu này sẽ khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc thông qua việc xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc. Từ góc độ Marketing nội bộ, đội ngũ nhân viên tạo ra một thị trường nội bộ với những nhu cầu, mong muốn đa dạng. Nhìn chung, khi làm việc tại một tổ chức nào đó, mỗi cá nhân không chỉ mong muốn thỏa mãn các nhu cầu vật chất (lương thưởng, bảo hiểm, phúc lợi khác) mà còn muốn thỏa mãn các nhu cầu về mặt tâm lý. Theo đó, sự hài lòng trong công việc - nguyên nhân gốc rễ dẫn tới ý định nghỉ việc có thể được hình thành từ những đặc điểm của môi trường làm việc mà các yếu tố này giúp thỏa mãn các nhu cầu về tâm lý.

Nghiên cứu này áp dụng lý thuyết nhu cầu tâm lý cơ bản, một trong sáu lý thuyết nhánh của lý thuyết tự quyết, nhấn mạnh rằng việc thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản - nhu cầu tự chủ, nhu cầu gắn kết và nhu cầu tự tin vào năng lực - là điều

kiện tiên quyết để đạt được trạng thái hài lòng (Deci và Ryan, 2000; Vansteenkiste và Ryan, 2013). Theo đó, việc đáp ứng các nhu cầu này có thể làm tăng sự hài lòng với công việc và giảm ý định nghỉ việc của nhân viên. Tuy nhiên, hiện nay chỉ có rất ít nghiên cứu tiếp cận sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc một cách thuần túy và sâu sắc từ góc độ tâm lý học.

2. Cơ sở khoa học và mô hình nghiên cứu

Lý thuyết về nhu cầu tâm lý cơ bản là một bộ phận của lý thuyết tự quyết thường được sử dụng để lý giải trạng thái hạnh phúc chủ quan của con người thông qua việc thỏa mãn các nhu cầu tâm lý (Deci và Ryan, 2000; Vansteenkiste và Ryan, 2013). Theo khung lý thuyết, ba nhu cầu tâm lý quan trọng mà con người cần để cảm thấy hạnh phúc là nhu cầu tự chủ, nhu cầu gắn kết và nhu cầu tự tin vào năng lực (Ryan và Deci, 2000). Trong đó, nhu cầu tự chủ được hiểu là khi họ cảm thấy mình được tự do quyết định và được làm theo mong muốn của bản thân thay vì bị ép buộc hay chịu áp lực từ người khác. Thứ hai, nhu cầu gắn kết là cảm giác được yêu thương, quan tâm và có mối quan hệ tốt với người khác thay vì bị cô lập và bỏ rơi. Cuối cùng, nhu cầu tự tin vào năng lực bản thân là cảm nhận mình làm tốt một việc nào đó, sử dụng được các kỹ năng chuyên môn và xử lý linh hoạt các tình huống xảy ra thay vì cảm thấy bất lực, chán nản (Ryan và Deci, 2000). Do đó, ba nhu cầu này đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một cuộc sống hạnh phúc và cân bằng.

Để áp dụng lý thuyết này vào việc phát triển giả thuyết và mô hình, nhóm tác giả đã thực hiện phỏng vấn chuyên sâu với 29 nhân viên thuộc thể hệ Z làm việc trong nhiều ngành nghề khác nhau để khám phá những nhu cầu về mặt tâm lý khi đi làm của họ và nhân tố từ môi trường làm việc giúp thỏa mãn những nhu cầu này. Dựa trên kết quả dữ liệu định tính, bài nghiên cứu đã tổng hợp năm nhân tố chính tác động, bao gồm sự đối xử công bằng trong tổ chức, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức, môi trường làm việc và sự linh hoạt của tổ chức.

2.1. Sự đối xử công bằng trong tổ chức và Ý định nghỉ việc

Các nghiên cứu trước đây đã mô tả sự đối xử công bằng trong tổ chức là cách mà họ được đối xử

tôn trọng hay thô lỗ khi có mâu thuẫn xảy ra (Bies và Shapiro, 1987). Hơn thế, sự công bằng còn được thể hiện qua cách cư xử lịch sự, thân thiện và thẳng thắn (Clemmer, 1993). Do đó, sự công bằng trong tổ chức được chia thành hai loại đó là sự công bằng trong các mối quan hệ cá nhân và sự công bằng trong tiếp cận thông tin (Colquitt, 2001; Colquitt và cộng sự, 2001; Greenberg, 1990).

Thông qua kết quả định tính, nhóm tác giả đã nhận thấy có mối liên hệ giữa sự công bằng trong tổ chức và sự thỏa mãn của cả ba nhu cầu tâm lý cơ bản. Khi nhân viên được đối xử công bằng tại nơi làm việc, điều đó có nghĩa là họ nhận được nhiều sự chú ý và tôn trọng trong cuộc đối thoại với các lãnh đạo (Cropanzano và cộng sự, 2002). Trong trường hợp này, các mối quan tâm và nhu cầu của nhân viên sẽ được xem xét một cách kỹ lưỡng trong quá trình đưa ra quyết định của các nhà lãnh đạo. Kết quả là nhân viên không cảm thấy bị ép buộc hay bị phớt lờ mà thay vào đó họ rất sẵn lòng thực hiện các nhiệm vụ được giao, từ đó nhu cầu tự chủ được thỏa mãn.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả cho rằng sự công bằng trong tổ chức đóng vai trò tích cực đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên thể hệ Z thông qua đáp ứng ba nhu cầu tâm lý cơ bản.

Do đó nhóm nghiên cứu đưa ra giả thuyết rằng:

H1: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự công bằng trong tổ chức và ý định nghỉ việc

2.2. Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới và Ý định nghỉ việc

Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, theo Graen và Uhl-Bien (1995), được hiểu là quá trình trao đổi ý tưởng và thông tin giữa lãnh đạo và nhân viên. Chất lượng mối quan hệ này dựa trên các yếu tố như sự hài lòng, tôn trọng, tình cảm và lòng tin - những yếu tố cốt lõi để xây dựng một mối quan hệ vững chắc (Yukl, 2001). Các yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên: gắn kết, tự chủ và tự tin vào năng lực. Khi những nhu cầu này được đáp ứng, nhân viên thường cảm thấy thoải mái và cống hiến nhiều hơn cho công việc.

Mối quan hệ trao đổi chất lượng cao giữa lãnh đạo và nhân viên, với sự tôn trọng, tin tưởng và chia sẻ tài nguyên, có thể thúc đẩy sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản (Graen và cộng sự, 2006; Graen và Uhl-Bien, 1995). Sự phối hợp chặt chẽ với lãnh đạo giúp nhân viên nhận được hỗ trợ thông tin, lời động viên và cơ hội phát triển nghề nghiệp, từ đó đáp ứng nhu cầu năng lực. Ngoài ra, nhu cầu tự chủ của nhân viên cũng được thỏa mãn khi họ được tham gia vào các quyết định quan trọng, đảm nhận nhiệm vụ cá nhân hóa, hoặc đưa ra ý kiến phản hồi mang tính xây dựng đối với lãnh đạo (Erdogan và Enders, 2007; Henderson và cộng sự, 2008). Đồng thời, một mối quan hệ tốt với lãnh đạo có thể mở rộng mạng lưới xã hội của nhân viên, giúp họ xây dựng mối quan hệ gắn kết với đồng nghiệp và tăng cảm giác gắn bó (Sparrowe và Liden, 2005).

Nghiên cứu trước đây cũng nhấn mạnh mối liên hệ giữa mối quan hệ cấp trên - cấp dưới và sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Deci và Ryan, 1985, 2008; Ryan và Deci, 2000). Theo Ten Brummelhuis và Bakker (2012), sự hỗ trợ từ lãnh đạo có thể thúc đẩy cảm xúc tích cực tại nơi làm việc. Ellis và cộng sự (2019) cho rằng khi mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên được cải thiện, môi trường làm việc trở nên tích cực hơn, gia tăng sự hài lòng công việc, từ đó giảm thiểu ý định nghỉ việc.

Dựa trên những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng:

H2: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới và ý định nghỉ việc

2.3. Cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức và Ý định nghỉ việc

Cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức phản ánh mức độ mà nhân viên cảm thấy tổ chức đánh giá cao đóng góp và quan tâm đến sự hài lòng trong công việc của họ (Bonaiuto và cộng sự, 2022). Sự hỗ trợ từ tổ chức, trước hết, phát triển nhu cầu tự tin vào năng lực của nhân viên khi đánh giá cao những đóng góp của họ và khuyến khích họ nhận những công việc mang tính thách thức (Fan và cộng sự, 2022). Khi nhân viên cảm thấy bản thân có năng lực, họ có động lực học hỏi thêm nhiều điều để phát triển tài năng và tham gia vào các

hoạt động để giúp bản thân vượt khỏi vùng an toàn (Austin và Costabile, 2021).

Khi những nhân viên có năng lực được tổ chức hỗ trợ, họ xem đó là cách để nâng cao, trau dồi năng lực cho bản thân (Chong và cộng sự, 2020). Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu định tính cho thấy khi tổ chức tạo một môi trường làm việc thú vị, nhân viên sẽ sẵn sàng đi làm hơn mỗi ngày. Hơn thế, nhu cầu gắn kết có thể được đáp ứng hiệu quả khi các phần nân của nhân viên được quan tâm và sức khỏe tinh thần của họ được chăm sóc.

Các nghiên cứu hiện tại chủ yếu giải thích mối quan hệ giữa cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức và ý định nghỉ việc thông qua lợi ích về nhận thức. Khi nhân viên cảm nhận rằng tổ chức công nhận đóng góp của họ và tạo phúc lợi liên quan đến công việc, họ sẽ tin tưởng vào cơ hội được khen thưởng khi làm tốt nhiệm vụ được giao. Điều này thúc đẩy sự gắn kết công việc, cảm giác tin tưởng, trung thành và cam kết (Bonaiuto và cộng sự, 2022; Rhoades và Eisenberger, 2002). Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả cho rằng tác động của sự cảm nhận về hỗ trợ từ tổ chức cũng có thể giải thích qua việc nâng cao sự hài lòng trong công việc thông qua thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản.

Do đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

H3: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức và ý định nghỉ việc.

2.4. Môi trường làm việc và Ý định nghỉ việc

Theo Cox và Cheyne (2000), nhận thức của nhân viên về môi trường làm việc phản ánh mức độ mà họ cảm thấy môi trường đó hỗ trợ họ hoàn thành công việc một cách hiệu quả và thoải mái. Kết quả nghiên cứu định tính của nhóm tác giả chỉ ra rằng một môi trường làm việc chào đón, thân thiện, kết hợp với năng lượng tích cực từ đồng nghiệp có thể phát triển các mối quan hệ xã hội lành mạnh và gắn kết nhân viên lại với nhau. Tuy nhiên, (Zhu và cộng sự, 2023) cũng nhận định rằng, đối với nhân viên thuộc thế hệ Z - chủ yếu là những người mới gia nhập thị trường lao động, họ có thể đối mặt với cảm giác cô đơn. Sự thiếu động viên trong công việc có thể dẫn đến sự rạn nứt trong mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức, gây ra cảm giác tách biệt và xa cách xã hội, từ đó các cảm xúc tiêu cực như buồn bã, căng

thẳng và sợ thất bại cũng dần xuất hiện (Hannafey, 2003). Vì vậy, bầu không khí làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy nhu cầu gắn kết. Thêm vào đó, qua các cuộc phỏng vấn sâu, những người tham gia cho biết môi trường làm việc tích cực có thể nâng cao tinh thần của nhân viên, bởi họ tin rằng những công việc này không chỉ tạo cơ hội để họ tương tác nhiều hơn với những đồng nghiệp mà họ quý mến mà còn giúp họ cảm thấy thoải mái nêu ý kiến và có quyền tự quyết trong phạm vi công việc của mình. Điều này cũng góp phần đáp ứng nhu cầu tự chủ trong công việc.

Mối quan hệ giữa môi trường làm việc và ý định nghỉ việc đã được đề cập trong một số nghiên cứu trước đây. Các nhân viên làm việc trong môi trường được hỗ trợ thường có xu hướng cảm thấy gắn kết hơn so với những người khác (Baumeister và Leary, 2017). Kết quả là, họ có khả năng cao hơn trong việc duy trì các mối quan hệ và mạng lưới chuyên môn mà họ tham gia (Alkaabi và cộng sự, 2024; He và Zhou, 2023). Trong bài nghiên cứu, nhóm nghiên cứu làm rõ mối quan hệ này thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc bằng cách thỏa mãn nhu cầu gắn kết và tự chủ của nhân viên.

Dựa trên những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng:

H4: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa bầu không khí làm việc và ý định nghỉ việc

2.5. Sự linh hoạt của tổ chức và Ý định nghỉ việc

Sự linh hoạt của tổ chức được định nghĩa là "các phúc lợi cho phép nhân viên có mức độ kiểm soát nhất định đối với thời gian và địa điểm làm việc ngoài giờ làm" (Beauregard và Henry, 2009; Lambert và cộng sự, 2008; Masuda và cộng sự, 2012). Trước hết, sự linh hoạt trực tiếp đáp ứng nhu cầu tự chủ của nhân viên, theo khái niệm về nhận thức quyền tự chủ trong công việc. Nhận thức về tự chủ là mức độ tự do mà cá nhân cảm thấy họ có trong các quyết định liên quan đến công việc, bao gồm việc kiểm soát tốc độ, thứ tự và phương pháp thực hiện (Peccei và Rosenthal, 2001). Do đó, khi nhân viên có sự linh hoạt để giải quyết các vấn đề cá nhân song song với yêu cầu nghiệp vụ, sự hài lòng trong công việc sẽ càng được nâng cao.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu định tính của nhóm tác giả chỉ ra rằng sự linh hoạt trong tổ chức còn giúp họ phân bổ thời gian hợp lý cho việc học tập và phát triển kỹ năng. Sự linh hoạt này vượt ra ngoài khung giờ làm việc truyền thống, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa học trực tuyến, hội thảo và tự học mà không làm ảnh hưởng đến các nghĩa vụ nghề nghiệp. Từ đó, nhân viên được trang bị tốt hơn để thích nghi với những thay đổi mang tính chuyên môn, và nâng cao sự hài lòng trong với công việc, bao gồm sự tự tin vào năng lực cá nhân.

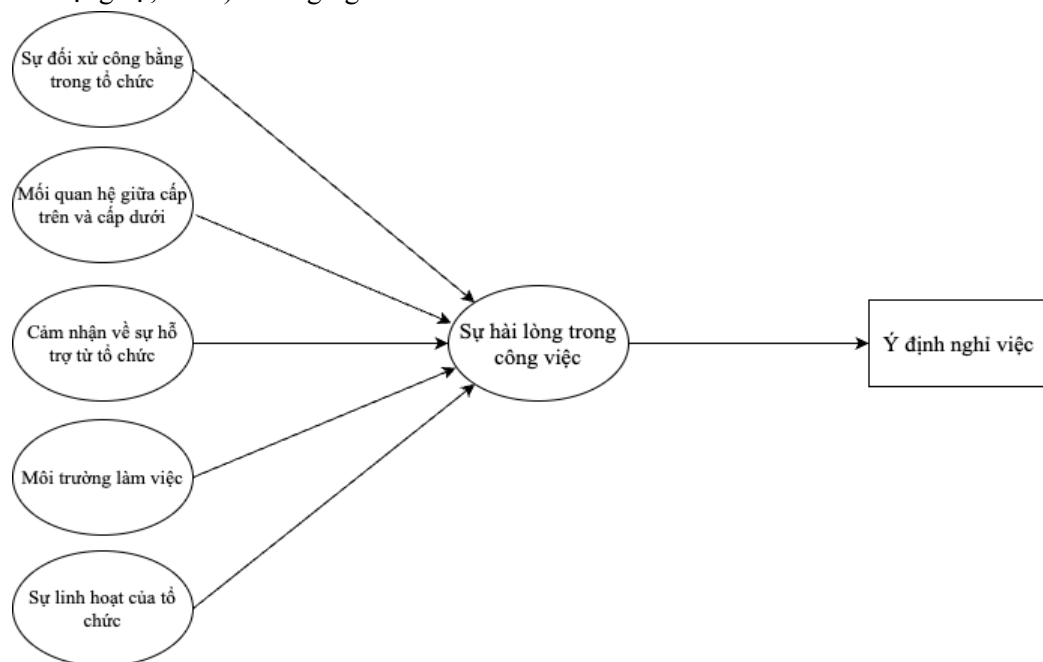
Mối liên hệ trực tiếp giữa sự linh hoạt trong tổ chức và ý định nghỉ việc đã được xác định trong một số công trình gần đây (Haines III và cộng sự, 2024; Tsen và cộng sự, 2021). Trong nghiên cứu

này, sự linh hoạt của tổ chức có thể nâng cao sự hài lòng với công việc bằng cách thỏa mãn nhu cầu về tự chủ và tự tin vào năng lực. Như đã đề cập trước đó, những nhân viên có mức độ hài lòng cao có xu hướng gắn bó lâu dài với vị trí hiện tại; ngược lại, những cá nhân gặp phải căng thẳng tại nơi làm việc thường tìm kiếm các cơ hội việc làm khác để cải thiện chất lượng cuộc sống.

Dựa trên những phân tích trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng:

H5: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự linh hoạt của tổ chức và ý định nghỉ việc

Hình 1 dưới đây trình bày khung lý thuyết mà nhóm tác giả đề xuất.



Hình 1. Khung lý thuyết (Mô hình 1)

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện vào đầu tháng 4/2024 nhằm khám phá các yếu tố công việc ảnh hưởng đến sự hài lòng về nhu cầu tâm lý của nhân viên thế hệ Z. Nhóm đã phỏng vấn sâu 29 nhân viên Thế hệ Z thuộc nhiều độ tuổi, giới tính, và ngành nghề khác nhau. Bên cạnh đó, người tham gia phỏng vấn cũng được lựa chọn với số lượng phân bổ tương đối đồng đều ở Hà Nội, Đà Nẵng, và Hồ Chí Minh - 3 thành phố lớn đại

Nguồn: Mô hình tác giả bài viết đề xuất diện cho khu vực miền Bắc, Trung, Nam. Người tham gia cũng có kinh nghiệm làm việc đa dạng, bao gồm cả những thực tập sinh và những người đã đi làm từ 1- dưới 3 năm, 3-5 năm, và trên 5 năm. Kỹ thuật lấy mẫu “quả cầu tuyết” (snowball sampling) được áp dụng để đảm bảo tính đa dạng của mẫu nghiên cứu, và khảo sát kết thúc khi không xuất hiện thêm khía cạnh mới trong câu trả lời của người tham gia. Bảng 1 dưới đây tóm tắt các đặc điểm mẫu phỏng vấn.

Bảng 1: Mẫu cho cuộc phỏng vấn sâu

Đặc điểm	Số lượng
Giới tính	Nam
	Nữ
Độ tuổi	18-22
	23-27
Khu vực sinh sống	Hà Nội
	Đà Nẵng
	Hồ Chí Minh
Kinh nghiệm làm việc	Đang tập sự/Dưới 1 năm
	Từ 1 đến dưới 3 năm
	Từ 3 đến 5 năm
	Trên 5 năm
	Chuyên gia
Nghề nghiệp	Kỹ thuật viên và chuyên gia liên kết
	Nhân viên hỗ trợ hành chính
	Nhân viên dịch vụ và bán hàng
	Công nhân vận hành máy móc và lắp ráp
	Công việc cơ bản
	Công nhân ngành nghề thủ công

Trước khi phỏng vấn, nhóm nghiên cứu gửi lời mời đến từng người tham gia, nêu rõ mục đích nghiên cứu. Mỗi cuộc phỏng vấn trực tiếp kéo dài 20-30 phút, được ghi âm sau khi người tham gia đồng ý và xóa ngay khi nghiên cứu hoàn tất. Dữ liệu được chép lại và phân tích theo phương pháp nghiên cứu định tính đồng thuận (Hill và cộng sự, 2005). Người phỏng vấn sử dụng danh sách câu hỏi mở để hướng dẫn và khuyến khích người tham gia chia sẻ ý kiến về các chủ đề định trước. Dựa trên câu trả lời, nhóm xác định, phân loại các ý tưởng chính, ghi chú tần suất xuất hiện của các câu trả lời, và đối chiếu với tài liệu để xây dựng mô hình khái niệm và giả thuyết. Theo đề xuất của Hill và cộng sự (2005), chỉ các danh mục xuất hiện ít nhất hai lần mới được ghi nhận để khái niệm hóa biến và phát triển giả thuyết.

3.2. Nghiên cứu định lượng

Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát định lượng để đánh giá thang đo và mô hình khái niệm, với các thang đo được điều chỉnh từ nghiên cứu trước để phù hợp bối cảnh. Thang đo Likert 5 điểm được áp dụng để đo lường các biến tiềm ẩn. Trước khi thực hiện khảo sát chính thức, nhóm tiến hành nghiên cứu thử nghiệm với

Nguồn: Tác giả bài viết tổng hợp từ dữ liệu phỏng vấn
20 nhân viên Thế hệ Z từ nhiều ngành nghề khác nhau, nhằm kiểm tra chất lượng bảng câu hỏi về khả năng hiểu, ngôn ngữ, cách diễn đạt, độ dài, và tính thực tế (Hague và cộng sự, 2004). Kết quả cuối cùng được trình bày trong Bảng 3.

Khảo sát chính thức diễn ra từ tháng 4 đến tháng 5/2024, sử dụng bảng câu hỏi trực tuyến qua google form và kỹ thuật lấy mẫu “quả cầu tuyết” (snowball sampling) để mở rộng phạm vi khảo sát và tăng tính đa dạng của mẫu. Ba thành phố lớn bao gồm Hà Nội, Đà Nẵng, và Hồ Chí Minh được lựa chọn làm địa bàn khảo sát chính trong nghiên cứu này. Do các cơ quan nhà nước và cơ sở sản xuất - kinh doanh thường tập trung ở các thành phố lớn và thu hút người lao động ở các khu vực lân cận, nhóm nghiên cứu nhận định việc khảo sát tại 3 thành phố này đảm bảo mẫu nghiên cứu sẽ bao gồm người tham gia đến từ nhiều tỉnh thành khác nhau tại 3 miền Bắc, Trung, Nam. Theo đó, mẫu nghiên cứu sẽ có sự đa dạng nhất định về văn hóa và lối sống đặc trưng của các vùng miền - những yếu tố quan trọng có thể chi phối tư duy trong lao động - sản xuất của họ.

Để đảm bảo tính đại diện, phiếu điều tra được gửi đi ở cả 3 thành phố trên với số lượng ban

đầu là 600 phiếu. Kích thước mẫu ban đầu này đã tính đến tỷ lệ phản hồi dự kiến là 65% và đáp ứng các tiêu chí về số lượng quan sát phục vụ phân tích định lượng. Cụ thể, để thực hiện phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính và phân tích nhân tố khám phá, nghiên cứu cần có mẫu ít nhất 200 quan sát và tốt nhất là gấp 10 lần số biến quan sát (Hair và cộng sự, 2006). Số biến quan sát trong nghiên cứu này là 37, do đó, kích thước mẫu mục tiêu tối thiểu cần có là 370. Như vậy, kích thước mẫu ban đầu của nghiên cứu này hoàn toàn đáp ứng các tiêu chí phục vụ phân tích định lượng về mặt lý thuyết và tỷ lệ phản hồi dự kiến trên thực tế.

Do không tồn tại số lượng thống kê người đi làm thuộc thế hệ Z tại ba thành phố Hà Nội, Đà Nẵng, Hồ Chí Minh hay tại 3 miền Bắc, Trung, Nam, nhóm nghiên cứu giả định lực lượng lao động Gen Z được phân bổ đồng đều ở 3 khu vực này. Theo đó, khi thực hiện kỹ thuật

lấy mẫu “quả cầu tuyết”, đường liên kết khảo sát qua google form được gửi cho 7 nhân viên tại Hà Nội, 7 nhân viên tại Đà Nẵng, và 7 nhân viên tại thành phố Hồ Chí Minh. Cả 7 nhân viên được lựa chọn tại mỗi thành phố đều thuộc thế hệ Z trong độ tuổi 18–27, đa dạng về giới tính, mức lương, và nghề nghiệp. Những người tham gia ban đầu được yêu cầu chia sẻ liên kết khảo sát qua google form cho 10 đối tượng tương tự về nhân khẩu học, như độ tuổi và nghề nghiệp. Những đối tượng tham gia sau lại tiếp tục được yêu cầu lặp lại như vậy. Tổng cộng, khảo sát thu về 450 phản hồi, trong đó 429 phản hồi hợp lệ được sử dụng, còn lại bị loại do có nhiều dấu hiệu thể hiện chất lượng câu trả lời không tin cậy (ví dụ, các câu trả lời thiên về 1 kiểu phương án duy nhất). Kích thước mẫu thực tế này vượt ngưỡng yêu cầu 370 và do đó, hoàn toàn đáp ứng việc thực hiện các phân tích định lượng tiếp theo.

Bảng 2: Các đặc tính đo lường

Các câu hỏi đo lường		Nguồn tham khảo điều chỉnh
Sự đối xử công bằng trong tổ chức (IJ)	IJ1	Khi đưa ra các quyết định về công việc, người quản lý của tôi đối xử tử tế và quan tâm tôi.
	IJ2	Khi đưa ra các quyết định về công việc, người quản lý của tôi đối xử với tôi một cách tôn trọng và đáng hoàng.
	IJ3	Khi đưa ra các quyết định về công việc, người quản lý của tôi rất nhạy cảm về nhu cầu cá nhân của tôi.
	IJ4	Khi đưa ra các quyết định về công việc, người quản lý của tôi đối xử với tôi một cách trung thực.
	IJ5	Khi đưa ra các quyết định về công việc, người quản lý của tôi sẽ thảo luận với tôi về ý nghĩa của các quyết định đó.
	IJ6	Liên quan đến các quyết định về công việc của tôi, người quản lý của tôi sẽ thảo luận với tôi về ý nghĩa của các quyết định đó.
	IJ7	Người quản lý của tôi đưa ra lý do chính đáng cho những quyết định liên quan đến công việc của tôi.
	IJ8	Khi đưa ra quyết định về công việc của tôi, người quản lý của tôi đưa ra những lời giải thích hợp lý với tôi.
	IJ9	Người quản lý của tôi giải thích rất rõ ràng bất kỳ quyết định nào về công việc của tôi.
Mối quan hệ cấp trên và cấp dưới (LMX)	LMX1	Bạn có thường biết lãnh đạo của bạn hài lòng như thế nào với những gì bạn làm không? (Từ 1 = "Hiếm khi" đến 5 = "Rất thường xuyên").
	LMX2	Người quản lý của bạn hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu công việc của bạn như thế nào? (Từ 1 = "Không một chút nào" đến 5 = "Hầu hết mọi thứ").

Niehoff and Moorman (1993)

Graen Uhl-Bien (1995)

		Người quản lý của bạn nhận ra tiềm năng của bạn đến mức nào? (Từ 1 = "Không một chút nào" đến 5 = "Hầu hết mọi thứ").	
	LMX3	Mức độ người quản lý sử dụng quyền hạn của mình để giúp bạn giải quyết các vấn đề trong công việc là: (Từ 1 = "Không có" đến 5 = "Rất cao").	
	LMX4	Mức độ người quản lý dùng quyền hạn của mình để “bảo lãnh cho bạn” cho dù điều này có thể gây chi phí/rủi ro cho họ là: (Từ 1 = "Không có" đến 5 = "Rất cao").	
	LMX5	Tôi có đủ tin tưởng vào người quản lý của mình đến mức tôi sẽ bảo vệ và biện minh cho quyết định của họ kể cả khi họ không ra mặt.	
	LMX6	Bạn mô tả mối quan hệ công việc của bạn với người quản lý như thế nào? (Từ 1 = "Cực kỳ tệ" đến 5 = "Cực kỳ tốt")	
	POS1	Tổ chức đánh giá cao bất kì nỗ lực thêm từ tôi.	
	POS2	Tổ chức đánh giá cao sự đóng góp của tôi cho sự tăng trưởng của công ty.	
	POS3	Tổ chức quan tâm đến những khiếu nại, phàn nàn từ tôi.	
	POS4	Tổ chức quan tâm đến ý kiến của tôi.	
	POS5	Tổ chức luôn sẵn sàng trợ giúp tôi khi tôi gặp khó khăn.	Eisenberger và cộng sự. (1986)
	POS6	Tổ chức thật sự quan tâm đến sức khoẻ cả thể chất và tinh thần của tôi.	
	POS7	Tổ chức tự hào về sự thành công của tôi trong công việc.	
	POS8	Tổ chức luôn cố gắng khiến cho công việc của tôi thú vị nhất có thể.	
	ATM1	Đồng nghiệp cởi mở đối với tôi.	
	ATM2	Tổ chức như ngôi nhà thứ 2 đối với tôi.	
	ATM3	Sự thành công của mỗi cá nhân trong tổ chức luôn được coi trọng.	
	ATM4	Đồng nghiệp xung quanh tôi thể hiện sự hào hứng và năng lượng tích cực.	MacIntosh Doherty (2010)
	ATM5	Làm việc tại tổ chức này mang đến niềm vui đối với tôi.	
	ATM6	Các đồng nghiệp của tôi rất thân thiện.	
	FLX1	Mức độ linh hoạt trong việc sắp xếp lịch trình về thời gian làm việc của bạn là: (Từ 1 = "Hoàn toàn không linh hoạt" đến 5 = "Hoàn toàn linh hoạt")	
	FLX2	Mức độ linh hoạt trong việc lên kế hoạch nội dung làm việc của bạn là: (Từ 1 = "Hoàn toàn không linh hoạt" đến 5 = "Hoàn toàn linh hoạt")	Hil (2001)
	FLX3	Tôi có đủ sự linh hoạt trong công việc của mình tại tổ chức này để duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân và gia đình (Từ 1 = "Hoàn toàn không đồng ý" đến 5 = "Hoàn toàn đồng ý")	
	JSA	Sự hài lòng trong công việc (JSA)	Schmidt (2007)
	TOI1	Ý định nghỉ việc (TOI)	
	TOI2		
	TOI3		

Cấu trúc mẫu được trình bày trong Bảng 3. Mẫu nghiên cứu phân bố đồng đều giữa nam và nữ, các lĩnh vực việc làm và khu vực sinh sống tại

3 miền Bắc, Trung, Nam. Phần lớn các ứng viên đã tốt nghiệp Đại học (66.19%), kinh nghiệm làm việc dưới 5 năm (84.4%) và có mức lương dưới

10 triệu đồng (74.34%). Dữ liệu từ quý 1 năm 2024 cho thấy mức lương trung bình hàng tháng của người lao động và nhân viên có lương tại Việt Nam là khoảng 8,5 triệu VND (Statista, 2024).

Như vậy, cơ cấu mẫu về kinh nghiệm làm việc và mức lương khá phù hợp với kinh nghiệm và các vị trí việc làm dành cho thế hệ Z trong giai đoạn mới xây dựng sự nghiệp.

Bảng 3: Hồ sơ mẫu cho khảo sát định lượng

Đặc điểm	Cơ cấu mẫu nghiên cứu	
	Tần suất	Tỷ lệ %
<i>Giới tính</i>		
Nữ	229	54,92
Nam	188	45,08
<i>Trình độ học vấn</i>		
Tốt nghiệp cấp 3	59	14,15
Tốt nghiệp Đại học	217	52,04
Trên Đại học	141	33,81
<i>Khu vực sinh sống</i>		
Miền Bắc	168	40,29
Miền Trung	131	31,41
Miền Nam	118	28,30
<i>Mức lương</i>		
Dưới 5 triệu đồng	119	28,54
Từ 5 dưới 10 triệu đồng	191	45,80
Từ 10 - dưới 20 triệu đồng	72	17,27
Từ 20 triệu đồng trở lên	35	8,39
<i>Lĩnh vực công tác</i>		
Tài chính	40	9,59
Kế toán	53	12,71
Bán hàng/Marketing	111	26,62
Nhân sự	52	12,47
Sản xuất	53	12,71
Logistics/Kho vận	52	12,47
Kỹ thuật (IT)	56	13,43
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
Đang tập sự/Dưới 1 năm	82	19,66
Từ 1 đến dưới 3 năm	139	33,33
Từ 3 đến 5 năm	131	31,41
Trên 5 năm	65	15,59

4. Kết quả

4.1 Đánh giá mô hình đo lường

Để đánh giá giá trị thang đo đối với 6 biến tiềm ẩn, bao gồm IJ (Sự đối xử công bằng trong tổ chức), LMX (Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới), POS (Cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức), ATM (Môi trường làm việc), FLX (Sự linh hoạt trong công việc), và TOI (Ý định nhảy việc), chúng tôi đã thực hiện kiểm định theo đúng quy trình phân tích SEM của Anderson và Gerbing

Nguồn: Tác giả bài viết tổng hợp từ dữ liệu khảo sát (1988). Kết quả kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt thang đo từ phần mềm WarpPLS 8.0 trình bày trong Bảng 4 cho thấy có 6 yếu tố xuất hiện với hệ số tải đều lớn hơn 0,5. Như vậy, tất cả các hạng mục đo lường đều tải về khái niệm đo lường dự kiến ban đầu. Điều này khẳng định tính giá trị hội tụ và phân biệt của các thang đo này. Ngoài ra, giá trị của các chỉ số phản ánh sự phù hợp của dữ liệu với mô hình cũng nằm trong phạm vi chấp nhận được.

Độ tin cậy của các đặc tính đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha (Bảng 5). Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy tất cả các giá trị Cronbach's alpha đều cao hơn ngưỡng 0,7. Điều này hàm ý tính nhất quán cao giữa các hạng mục đo lường của từng thang đo. Do đó, độ tin cậy của thang đo được sử dụng trong nghiên cứu được khẳng định. Tiếp theo, chúng tôi tiếp tục tiến hành thử nghiệm giá trị phân biệt trong đó các chỉ số Trích xuất phương sai trung bình (AVE) được

so sánh với ngưỡng 0,5 và bình phương tương quan giữa các biến (Anderson và Gerbing, 1988; Fornell và Larcker, 1981). Kết quả định cho thấy các giá trị AVE của tất cả các biến đều cao hơn giá trị ngưỡng (0.5) và lớn hơn hệ số tương quan giữa các cấu trúc (do đó, chắc chắn sẽ lớn hơn bình phương của các giá trị này). Điều này càng khẳng định rằng giá trị của thang đo được sử dụng để đo lường 6 biến là có thể chấp nhận được.

Bảng 4: Kết quả kiểm định thang đo

	IJ	LMX	POS	ATM	FLX	TOI	Mean	Std.
IJ_1	0,857	0,011	0,002	0,023	0,107	-0,006	4,07	0,845
IJ_2	0,761	0,037	0,122	0,044	0,053	-0,242	3,76	0,933
IJ_3	0,881	0,065	0,105	0,057	0,045	-0,038	4,02	0,884
IJ_4	0,915	0,021	0,039	0,029	0,111	-0,087	4,13	0,843
IJ_5	0,9	0,006	0,003	0,058	0,025	-0,071	4,17	0,845
IJ_7	0,915	0,05	0,03	0,033	0,014	-0,03	3,88	0,918
IJ_8	0,893	0,033	0,01	0,007	0,075	-0,051	4,05	0,873
IJ_9	0,836	0,107	0,081	0,06	0,081	-0,037	4,09	0,892
LMX1	0,135	0,857	0,063	0,031	0,006	-0,09	4,01	0,874
LMX2	0,045	0,869	-0,03	0,004	-0,001	-0,128	3,54	0,877
LMX3	0,045	0,891	0,017	-0,059	-0,028	-0,003	3,53	0,938
LMX4	0,072	0,783	-0,067	-0,053	0,031	-0,001	3,54	0,914
LMX5	0,064	0,81	0,012	0,064	0	-0,01	3,78	0,879
LMX6	0,093	0,899	-0,034	-0,02	0,013	-0,043	3,63	0,937
LMX7	0,133	0,866	0,035	0,035	-0,017	-0,008	3,62	0,915
POS1	0,122	0,2	0,801	-0,007	-0,016	-0,007	4,05	0,910
POS2	0,255	-0,014	0,842	-0,063	-0,148	-0,066	4,02	0,863
POS3	0,149	-0,041	0,761	-0,16	-0,17	-0,266	3,94	0,973
POS4	0,021	0,015	0,893	0,01	0,028	-0,034	3,95	0,916
POS5	0,009	0,01	0,892	0,022	0,121	-0,109	3,95	0,971
POS6	0,024	-0,005	0,881	0,025	0,072	-0,201	3,96	0,998
POS7	0,139	-0,009	0,859	0,081	0,048	-0,112	3,98	0,925
POS8	0,423	-0,17	0,748	0,081	0,04	-0,102	3,73	1,049
ATM1	0,271	0,028	0,011	0,809	-0,08	-0,047	4,34	0,792
ATM2	0,094	-0,012	0,054	0,878	-0,056	-0,127	4,06	0,852
ATM3	0,061	0,009	0,009	0,845	0,02	-0,069	4,07	0,861
ATM4	0,078	-0,071	-0,008	0,826	0,129	0,139	4,21	0,917
ATM5	0,11	0,06	-0,054	0,868	-0,029	-0,011	4,15	0,823
ATM6	0,131	-0,015	-0,013	0,886	0,017	-0,03	4,10	0,902
FLX1	0,039	-0,013	-0,079	0,008	0,898	-0,071	3,62	0,996
FLX2	0,016	0,048	-0,023	-0,014	0,912	-0,091	3,55	1,030
FLX3	0,055	-0,037	0,105	0,007	0,884	-0,166	3,69	1,007
TOI_1	-0,001	-0,016	0,022	-0,031	0,034	0,939	2,27	0,976
TOI_2	-0,011	0,011	-0,036	0,004	-0,033	0,95	2,13	0,937
TOI_3	-0,012	0,005	0,014	0,027	0	0,956	2,17	0,957

Nguồn: Kết quả phân tích WarpPLS từ dữ liệu khảo sát

Lưu ý: Giá trị model fit: Average full collinearity VIF (AFVIF)=2.166; Tenenhaus GoF (GoF)=0.471; Simpson's paradox ratio (SPR)=0.833; R-squared contribution ratio (RSCR)=0.932; Statistical suppression ratio (SSR)=1.000; Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000.

Bảng 5: Độ tin cậy và tương quan của các cấu trúc

	IJ	LMX	POS	ATM	FLX	TOI	Độ tin cậy (Cronbach's Alpha)
IJ	0,871	0,583	0,725	0,585	0,585	0,574	0,954
LMX	0,583	0,854	0,597	0,434	0,624	-0,552	0,938
POS	0,725	0,597	0,836	0,53	0,528	-0,514	0,938
ATM	0,585	0,434	0,53	0,852	0,391	-0,474	0,924
FLX	0,585	0,624	0,528	0,391	0,898	-0,598	0,88
TOI	-0,574	-0,552	-0,514	-0,474	-0,598	0,948	0,944

4.2. Kiểm định giả thuyết

Do sự phức tạp của mô hình giả thuyết, nhóm dùng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) trên phần mềm WarpPLS để ước lượng đồng thời các mối quan hệ. Bảng 5 trình bày kết quả phân tích các mối quan hệ trong mô hình ban đầu. Các kết quả cho thấy sự hài lòng trong công việc có tác động mạnh mẽ tới ý định nhảy việc của thể hệ Z. Trong đó, 37,2% sự biến thiên của sự hài lòng trong công việc được giải thích bởi các yếu tố tại nơi làm việc giúp thỏa mãn các nhu cầu về

Nguồn: Kết quả phân tích WarpPLS từ dữ liệu khảo sát tâm lý. Cụ thể, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới và sự linh hoạt trong công việc là hai yếu tố có tác động đáng kể và mạnh nhất tới sự hài lòng trong công việc với hệ số hồi quy lần lượt là 0.373 và 0.187, tiếp đến là sự đối xử công bằng trong tổ chức và cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức với hệ số hồi quy lần lượt là 0.119 và 0.131. Các mối quan hệ này đều có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 95%. Riêng tác động của cảm nhận về môi trường làm việc tới sự hài lòng trong công việc không có ý nghĩa thống kê (giá trị $p > 0.05$).

Bảng 6: Kết quả kiểm định hồi quy

Mối quan hệ	Hệ số tương quan
IJ --> JSA	0,119**
LMX --> JSA	0,373***
POS --> JSA	0,131**
ATM --> JSA	0,077*
FLX --> JSA	0,187***
JSA --> TOI	-0,508***
Chỉ số phù hợp	
Average adjusted R-squared (AARS)	0,372
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2,116
Tenenhaus GoF (GoF)	0,471
Simpson's paradox ratio (SPR)	0,833
R-squared contribution ratio (RSCR)	0,932
Statistical suppression ratio (SSR)	1
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1

Lưu ý: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.001$.

5. Thảo luận và hàm ý thực tiễn

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc có mối quan hệ ngược chiều với ý định nghỉ việc và các yếu tố bao gồm sự đối xử công bằng trong tổ chức, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức, môi trường làm việc và sự linh hoạt của tổ chức đều có tác động tích cực tới sự hài lòng trong công việc. Điều này cho thấy tất cả các yếu tố nêu ra trong bài nghiên cứu tác động gián tiếp tới ý định nghỉ việc của thể hệ Z thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc. Kết quả nghiên

Nguồn: Kết quả phân tích WarpPLS từ dữ liệu khảo sát cứu này một lần nữa khẳng định vai trò quan trọng của sự hài lòng trong công việc đối với việc giữ chân nhân viên (Luhmann Hennecke, 2017; Rothman, 2000; Rothman và cộng sự, 2011). Đồng thời, nghiên cứu này mở rộng các nghiên cứu trước đây khi khẳng định vai trò trung gian của sự hài lòng, cụ thể là thỏa mãn các nhu cầu tâm lý, trong tác động của sự đối xử công bằng trong tổ chức, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức, môi trường làm việc và sự linh hoạt của tổ chức với lòng trung thành. Bên cạnh đó, sự khác biệt trong tác động

của các yếu tố này cũng có thể được giải thích thông qua đặc điểm đặc thù của thể hệ Z.

Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới có ảnh hưởng lớn nhất đến sự hài lòng trong công việc, tiếp theo là sự linh hoạt của tổ chức, trong khi môi trường làm việc có ảnh hưởng ít nhất. Kết quả này có thể được lý giải bởi thể hệ Z mới đi làm cần sự quan tâm từ cấp trên để cảm thấy được hỗ trợ và ghi nhận, do còn thiếu kinh nghiệm và đang học cách thích nghi với môi trường làm việc. Việc chuyển từ môi trường học tập sang làm việc khiến họ coi trọng sự linh hoạt, giúp cân bằng cuộc sống và công việc. Tính cách đề cao tự do và sáng tạo càng làm họ mong muốn sự linh hoạt từ tổ chức. Trong khi đó, môi trường làm việc ít ảnh hưởng đến sự hài lòng của họ hơn vì họ có xu hướng quan tâm đến các giá trị cá nhân và trải nghiệm hơn là môi trường xung quanh.

So với mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới cũng như sự linh hoạt của tổ chức, sự đối xử công bằng trong tổ chức và cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức có tác động yếu hơn đến sự hài lòng trong công việc, tuy nhiên vẫn tác động khá đáng kể. Điều này có thể giải thích bởi vì thể hệ Z đánh giá cao sự tôn trọng và công nhận cá nhân trong công việc, nhưng họ cũng muốn cảm thấy rằng họ được đối xử công bằng và nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức để phát triển. Mặc dù không phải là yếu tố quyết định trong sự hài lòng trong công việc, nhưng một môi trường làm việc công bằng và hỗ trợ sẽ giúp nhân viên cảm thấy an tâm và gắn bó lâu dài với công ty.

Từ kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đưa ra một số khuyến nghị để giảm xu hướng nhảy việc của thể hệ Z thông qua cải thiện sự hài lòng trong công việc của họ.

Thứ nhất, do tác động đáng kể của mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới cũng như sự linh hoạt của tổ chức, các doanh nghiệp cần chú ý đến việc nâng cao các yếu tố này để giữ chân nhân tài thể hệ Z. Do đó, các doanh nghiệp cần chú trọng cải thiện giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên, xây dựng một môi trường làm việc cởi mở và hỗ trợ tạo điều kiện cho thể hệ Z tham gia vào các quyết định quan trọng và cung cấp phản

hồi thường xuyên để tạo sự gắn kết và cảm giác được tôn trọng. Đồng thời, lãnh đạo cần phát triển kỹ năng lãnh đạo gần gũi và thấu hiểu, tạo ra một môi trường mà nhân viên cảm thấy được lắng nghe và đối xử công bằng, giúp họ dễ dàng chia sẻ ý tưởng và góp phần vào sự phát triển chung. Bên cạnh đó, tổ chức cần linh hoạt hơn trong việc thiết kế các chính sách làm việc từ xa hoặc lịch làm việc linh hoạt, giúp nhân viên cảm thấy thoải mái và dễ dàng cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân. Cuối cùng, để giữ chân thể hệ Z, doanh nghiệp cần đảm bảo rằng sự linh hoạt không chỉ về thời gian và không gian làm việc mà còn về cách thức thực hiện công việc, cho phép nhân viên tự do sáng tạo và chủ động trong công việc của mình.

Thứ hai, doanh nghiệp cần phải chú ý tới yếu tố sự đối xử công bằng trong tổ chức và sự hỗ trợ từ tổ chức vì những yếu tố này cũng có tác động khá đáng kể đến sự hài lòng trong công việc. Để tạo ra một môi trường công bằng, các tổ chức cần đảm bảo rằng mọi nhân viên đều có cơ hội phát triển như nhau, không phân biệt về giới tính, độ tuổi hay nguồn gốc. Đồng thời, cần xây dựng các quy trình rõ ràng, minh bạch trong việc đánh giá và thăng tiến, giúp nhân viên cảm thấy công sức của họ được công nhận và có cơ hội thăng tiến công bằng. Về sự hỗ trợ, doanh nghiệp cần tăng cường các chương trình đào tạo và phát triển, giúp nhân viên, đặc biệt là thể hệ Z, nâng cao kỹ năng và khả năng chuyên môn. Các chính sách phúc lợi cũng cần được cải thiện để nhân viên cảm thấy được quan tâm và chăm sóc. Đặc biệt, các tổ chức nên tạo ra một không gian làm việc mà nhân viên cảm thấy an tâm, được hỗ trợ khi gặp khó khăn và có thể tìm kiếm sự trợ giúp từ đồng nghiệp và cấp trên khi cần thiết. Cuối cùng, mặc dù tác động yếu, tuy nhiên yếu tố môi trường làm việc vẫn là yếu tố quan trọng để nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên thể hệ Z. Doanh nghiệp có thể cải thiện yếu tố này bằng cách tạo ra không gian làm việc hiện đại, sáng tạo và thoải mái, đồng thời tạo ra môi trường hỗ trợ sự tương tác và hợp tác giữa các nhân viên cũng như nhân viên với lãnh đạo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125.
- [2]. Alkaabi, A., Alghizzawi, M., Daoud, M. K., & Ezmigna, I. (2024). Factors Affecting Employee Turnover Intention: An Integrative Perspective. Trong *The AI Revolution: Driving Business Innovation and Research: Volume 2* (tr 737–748). Springer.
- [3]. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- [4]. Anh Do, D., Diem Doan, Q., Khanh Vu, L., Thi Le, T., Minh Tran, N., & Linh Nguyen, G. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2267811.
- [5]. Austin, A. B., & Costabile, K. A. (2021). The role of autobiographical memory in competence need satisfaction. *Motivation and Emotion*, 45(4), 456–472.
- [6]. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57–89.
- [7]. Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9–22.
- [8]. Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social justice research*, 1, 199–218.
- [9]. Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: The role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 418–436.
- [10]. Clemmer, E. C. (1993). An investigation into the relationship of fairness and customer satisfaction with services. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 193–207.
- [11]. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- [12]. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- [13]. Cox, S. J., & Cheyne, A. J. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety science*, 34(1–3), 111–129.
- [14]. Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324–351.
- [15]. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109–134.
- [16]. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
- [17]. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- [18]. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- [19]. Ellis, A. M., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Truxillo, D. M. (2019). Daily perceptions of relationship quality with leaders: Implications for follower well-being. *Work & Stress*, 33(2), 119–136.
- [20]. Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology*, 92(2), 321.

- [21]. Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). Perceived organizational support and proactive innovation behavior: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 13, 804363.
- [22]. Feng, W. C., & Angeline, T. (2010). Turnover intention and job hopping behaviour of music teachers in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(4), 425.
- [23]. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.
- [24]. Gaan, N., & Shin, Y. (2023). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, 42(31), 27344–27359.
- [25]. Graen, G. B., Hui, C., & Taylor, E. A. (2006). Experience-based learning about LMX leadership and fairness in project teams: A dyadic directional approach. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 448–460.
- [26]. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219–247.
- [27]. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399–432.
- [28]. Hague, P. N., Hague, N., & Morgan, C.-A. (2004). *Market research in practice: A guide to the basics*. Kogan Page Publishers.
- [29]. Haines III, V. Y., Guerrero, S., & Marchand, A. (2024). Flexible work arrangements and employee turnover intentions: Contrasting pathways. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 1970–1995.
- [30]. Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson International Edition
- [31]. Hannafey, F. T. (2003). Entrepreneurship and ethics: A literature review. *Journal of business ethics*, 46, 99–110.
- [32]. He, J., & Zhou, M. (2023). How overqualification, work alienation, and employment relationship atmosphere affect employees' turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 51(6), 1–9.
- [33]. Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader—Member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1208.
- [34]. Hil, R. (2001). 'Globalisation', Governance and social work: Some implications for theory and practice. *Australian Social Work*, 54(4), 63–77.
- [35]. Hill, C. E., Knox, S., Thompson, B. J., Williams, E. N., Hess, S. A., & Ladany, N. (2005). Consensual qualitative research: An update. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 196.
- [36]. Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107–117.
- [37]. Luhmann, M., & Hennecke, M. (2017). The motivational consequences of life satisfaction. *Motivation Science*, 3(1), 51.
- [38]. MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport management review*, 13(2), 106–117.
- [39]. Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management journal*, 47(4), 566–582.
- [40]. Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667–683.

- [41]. Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brough, P., Ferreiro, P., & Fraile, G. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied psychology*, 61(1), 1–29.
- [42]. Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831–857.
- [43]. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- [44]. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- [45]. Rothman, A. J. (2000). Toward a theory-based analysis of behavioral maintenance. *Health Psychology*, 19(1S), 64.
- [46]. Rothman, A. J., Baldwin, A. S., Hertel, A. W., & Fuglestad, P. T. (2011). *Self-regulation and behavior change: Disentangling behavioral initiation and behavioral maintenance*.
- [47]. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- [48]. Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human resource development quarterly*, 18(4), 481–498.
- [49]. Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative science quarterly*, 50(4), 505–535.
- [50]. Steenackers, K., & Guerry, M.-A. (2016). Determinants of job-hopping: An empirical study in Belgium. *International Journal of Manpower*, 37(3), 494–510.
- [51]. Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 445.
- [52]. Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of flexible work arrangements on turnover intention: Does job independence matter? *International Journal of Sociology*, 51(6), 451–472.
- [53]. Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of psychotherapy integration*, 23(3), 263.
- [54]. Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z workforce and job-hopping intention: A study among university students in Malaysia. *Sciences*, 13(1), 902–927.

Thông tin tác giả:
1. Hoàng Phương Dung

- Đơn vị công tác: Khoa Marketing, Đại học Kinh tế Quốc dân
- Địa chỉ email: dungph@neu.edu.vn

2. Hà Minh Anh

- Đơn vị công tác: Lớp 64B Tài chính doanh nghiệp chất lượng cao, Đại học Kinh tế Quốc dân

3. Hà Phương Anh

- Đơn vị công tác: Lớp 64B Kiểm toán chất lượng cao, Đại học Kinh tế Quốc dân

4. Nguyễn Hà My

- Đơn vị công tác: Lớp Quản trị nhân lực chất lượng cao khóa 64, Đại học Kinh tế Quốc dân

5. Phan Thu Phương

- Đơn vị công tác: Lớp 64A Hệ thống thông tin quản lý, Đại học Kinh tế Quốc dân

6. Nguyễn Khánh Linh

- Đơn vị công tác: Lớp 64B Quản trị nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc dân

Ngày nhận bài: 20/12/2024

Ngày nhận bản sửa: 28/12/2024

Ngày duyệt đăng: 30/12/2024