

## CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA THẾ HỆ GEN Z TẠI HÀ NỘI

Hoàng Thị Thùy Linh

**Tóm tắt**

Nghiên cứu này nhằm khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của thế hệ Gen Z tại Hà Nội – trung tâm tập trung đông đảo lực lượng lao động trẻ, năng động. Từ 228 phản hồi hợp lệ thu được trong tổng số 260 bảng khảo sát, phân tích định lượng xác định bốn yếu tố có ảnh hưởng đáng kể về mặt thống kê: mức lương và phúc lợi, áp lực công việc, văn hóa doanh nghiệp và cơ hội đào tạo – phát triển. Trong đó, áp lực công việc được ghi nhận là yếu tố tác động mạnh nhất đến quyết định nghỉ việc. Việc tập trung nghiên cứu vào Gen Z – nhóm lao động chủ lực nhưng có tỷ lệ nghỉ việc cao – giúp lấp đầy một khoảng trống đáng chú ý trong tài liệu hiện tại. Trên cơ sở kết quả phân tích, nghiên cứu đề xuất các khuyến nghị quản trị nhằm giảm tỷ lệ nghỉ việc, bao gồm minh bạch hóa chính sách lương thưởng, xây dựng môi trường làm việc tích cực và đẩy mạnh cơ hội phát triển nghề nghiệp.

**Từ khóa:** Ý định nghỉ việc, Gen Z, quản trị nhân lực, áp lực công việc, văn hóa tổ chức.

**FACTORS INFLUENCING THE TURNOVER INTENTION OF GENERATION Z IN HANOI****Abstract**

This study explores the factors affecting the turnover intention of Generation Z employees in Hanoi – a city that concentrates a large and dynamic young workforce. From 228 valid responses out of 260 distributed questionnaires, quantitative analysis identified four statistically significant factors: salary and benefits, job pressure, organizational culture, and training and development opportunities. Among these, job pressure was found to exert the strongest impact on employees' decision to leave. By focusing on Generation Z – a core workforce segment with a high turnover rate – the study addresses an important gap in the existing literature. Based on the findings, several managerial implications are proposed to reduce turnover, including enhancing transparency in compensation policies, fostering a positive work environment, and strengthening career development opportunities.

**Key words:** Turnover intention, Generation Z, Human resource management, Job pressure, Organizational culture.

**JEL classification:** J6, J62, J81, J88.

**DOI:** 10.63767/TCKT.34.2025.132.139

**1. Giới thiệu**

Thế hệ Gen Z đang trở thành lực lượng lao động chủ đạo tại Việt Nam, đặc biệt tại Hà Nội – trung tâm kinh tế, văn hóa và giáo dục, nơi tập trung nguồn lao động trẻ năng động và sáng tạo. Với khả năng thích nghi công nghệ cao và tư duy đổi mới, Gen Z không chỉ định hình văn hóa doanh nghiệp mà còn thay đổi cách thức làm việc và giao tiếp. Tuy nhiên, nhóm này có tỷ lệ nghỉ việc và nhảy việc cao hơn các thế hệ trước, tạo thách thức lớn cho doanh nghiệp trong quản trị nhân sự và duy trì năng lực cạnh tranh. Tại Hà Nội, nơi các ngành công nghệ, tài chính và dịch vụ phát triển mạnh, nhu cầu giữ chân lao động Gen Z càng trở nên cấp thiết. Việc thu hút và đào tạo nhân lực trẻ là cần thiết nhưng chưa đủ; doanh

nh nghiệp cần xây dựng chính sách giữ chân bền vững, tạo động lực gắn bó lâu dài. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của Gen Z tại Hà Nội giúp doanh nghiệp hiểu rõ vấn đề và đề ra giải pháp quản trị nhân sự hiệu quả.

**2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu****2.1. Cơ sở lý thuyết**

Dựa trên lý thuyết hành động hợp lý được xây dựng từ mô hình thái độ đối với hành vi có chủ đích của Fishbein và Ajzen (1980), có thể thấy rằng ý định thực hiện một hành vi cụ thể chính là yếu tố dự báo trực tiếp cho hành vi đó. Trong bối cảnh nghiên cứu về nguồn nhân lực, ý định nghỉ việc được định nghĩa là “mong muốn rời bỏ môi trường làm việc hiện tại để chuyển sang một nơi làm việc khác” (Janet Cheng Lian Chew, 2004). Dù chỉ là

một ý định, nhưng nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng đây là chỉ báo đáng tin cậy nhất cho hành vi nghỉ việc thực tế của người lao động. Với ý nghĩa đó, ý định nghỉ việc trở thành một khái niệm tâm lý then chốt trong quản trị nhân sự, đóng vai trò như chỉ báo sớm cho quyết định rời bỏ công việc. Nói cách khác, đây chính là bước khởi đầu cho hành trình tìm kiếm một công việc mới, nơi người lao động kỳ vọng sẽ đạt được các giá trị cá nhân phù hợp và có ý nghĩa hơn so với vị trí hiện tại.

## 2.2. Tổng quan nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc

Nghiên cứu của Chew (2004) về ảnh hưởng của thực tiễn quản lý nguồn nhân lực đến ý định ở lại tổ chức của nhân viên cốt lõi của các tổ chức Úc cho kết quả: (1) Sự phù hợp tổ chức; (2) Thù lao và công nhận; (3) Đào tạo và phát triển; (4) Cơ hội nghề nghiệp; (5) Môi quan hệ trong tổ chức; (6) Văn hóa tổ chức; (7) Môi trường làm việc; (8) Nhóm yếu tố kiểm soát.

Nghiên cứu của Khan và Aleem (2014) về tác động của sự hài lòng trong công việc đối với ý định thay đổi nơi làm việc của nhân viên tại các tổ chức y tế tư nhân của Pakistan cho kết quả: (1) Lương; (2) Sự thăng tiến; (3) Môi trường làm việc; (4) Tính chất công việc

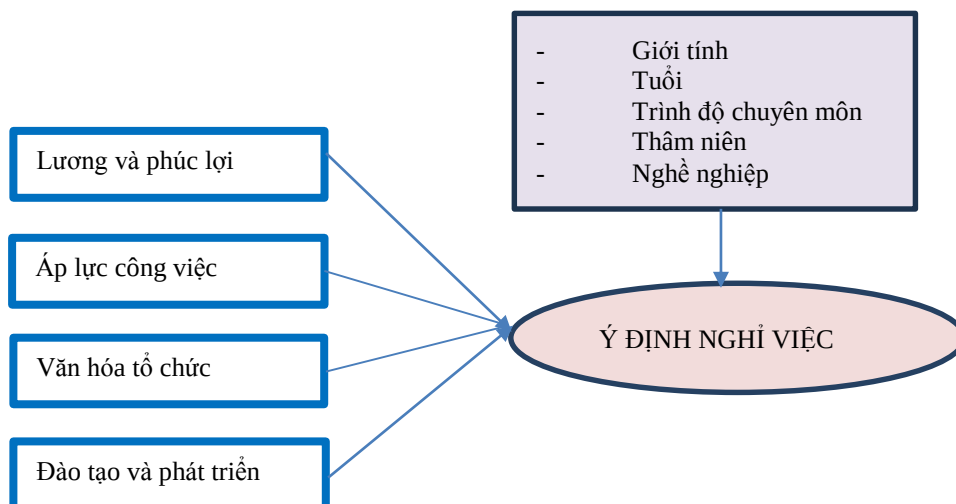
Nghiên cứu của Hoàng Thị Thanh Chung (2018) về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ

việc của giảng viên các trường đại học ở Việt Nam cho kết quả: (1) Áp lực công việc; (2) Sự hài lòng với công việc; (3) Sự gắn kết với tổ chức.

Nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương và Lê Thị Kiều Diễm (2017) về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên văn phòng trong các doanh nghiệp tư nhân tại thành phố Hồ Chí Minh cho kết quả: (1) Tiền lương; (2) Chính sách phúc lợi; (3) Sự công bằng; (4) Hành vi lãnh đạo; (5) Khuyến khích tài chính

## 2.3. Mô hình nghiên cứu và xây dựng thang đo

Từ quá trình tìm hiểu và tham khảo các công trình nghiên cứu trước đây có thể thấy các nghiên cứu tập trung vào một ngành nghề hoặc khu vực cụ thể, chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu sâu về ý định nghỉ việc của thế hệ gen Z trong khi đây là thế hệ đang dần trở thành lực lượng lao động chủ chốt tại Việt Nam. Đây cũng là thế hệ có mục tiêu cao về thu nhập, phát triển bản thân, cân bằng cuộc sống và môi trường làm việc phù hợp, vì vậy họ rất dễ dàng nghỉ việc nếu không đáp ứng được kỳ vọng. Do đó nghiên cứu này đề xuất xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của gen Z bao gồm: Lương và phúc lợi; Áp lực công việc; Văn hóa tổ chức; Đào tạo và phát triển.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả tự nghiên cứu đề xuất

### Các giả thuyết

Lương và phúc lợi luôn là yếu tố then chốt tác động đến mức độ gắn bó của người lao động. Khi chính sách lương bổng, thưởng hay các phúc lợi đi kèm không đáp ứng được kỳ vọng cá nhân hoặc thấp hơn so với mặt bằng chung, người lao động thường nảy sinh ý định chuyển việc. Ngược lại, nếu tổ chức có chế độ đãi ngộ hợp lý và công bằng, điều đó sẽ góp phần làm giảm tỷ lệ nghỉ việc.

H1: Mức lương và phúc lợi không tương xứng có ảnh hưởng tích cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

Áp lực trong công việc phản ánh mức độ căng thẳng mà người lao động phải chịu khi đối mặt với khối lượng nhiệm vụ lớn, thời hạn gấp rút hoặc yêu cầu chuyên môn cao. Khi áp lực vượt ngưỡng chịu đựng, người lao động dễ rơi vào trạng thái kiệt sức, mất động lực và có xu hướng tìm kiếm công việc mới với môi trường làm việc nhẹ nhàng hơn.

H2: Mức độ áp lực công việc cao có mối quan hệ cùng chiều với ý định nghỉ việc.

Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dựng sự đồng thuận và cảm giác thuộc về cho nhân viên. Một môi trường làm việc có văn hóa tích cực, minh bạch và gắn kết sẽ giúp người lao động cảm thấy thoải mái và có động lực cống hiến. Ngược lại, nếu văn hóa tổ chức thiếu sự nhất quán hoặc không phù hợp với giá trị cá nhân, khả năng nghỉ việc sẽ tăng cao. H3: Sự không phù hợp về văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến ý định nghỉ việc.

Cơ hội đào tạo và phát triển là nhu cầu thiết yếu, đặc biệt với thế hệ lao động trẻ. Việc không được tiếp cận với các chương trình nâng cao kỹ năng hay thiếu lộ trình thăng tiến rõ ràng dễ khiến nhân viên cảm thấy bị trì trệ và không còn động lực phát triển lâu dài trong tổ chức. Những nghiên cứu trước đây, như của Becker (1993), đã khẳng định mối liên hệ giữa chính sách đào tạo và mức độ giữ chân nhân tài.

H4: Thiếu cơ hội được đào tạo và phát triển nghề nghiệp có tác động tích cực đến ý định nghỉ việc của người lao động.

**Bảng 1: Xây dựng thang đo**

| Kí hiệu                         | Thang đo: Lương và Phúc lợi                                                                | Nguồn                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| LT1                             | Tôi cảm thấy không hài lòng với mức tăng lương của tôi                                     | Huỳnh Thị Thu Sương, Lê Thị Kiều Diễm (2017) |
| LT2                             | Phúc lợi mà tôi nhận được không tốt so với các công ty khác                                |                                              |
| LT3                             | Mức tăng lương khá ít                                                                      |                                              |
| LT4                             | Khoảng cách giữa các lần tăng lương khá xa                                                 |                                              |
| LT5                             | Mức thưởng ít                                                                              |                                              |
| Thang đo: Áp lực công việc      |                                                                                            |                                              |
| AL1                             | Tôi thường xuyên phải lo lắng và căng thẳng                                                | Hoàng Thị Thanh Chung (2017)                 |
| AL2                             | Tôi thường xuyên phải chạy theo công việc                                                  |                                              |
| AL3                             | Tôi cảm thấy khó khăn khi công việc chồng chất quá nhiều                                   |                                              |
| AL4                             | Tôi thấy bức mình vì một số việc xảy ra không như mong đợi                                 |                                              |
| AL5                             | Tôi thường cảm thấy không tự tin về khả năng của mình để xử lý các vấn đề xảy ra ở công ty |                                              |
| AL6                             | Vấn đề liên quan đến công việc thường làm tôi mất ngủ                                      |                                              |
| AL7                             | Tôi thường kết thúc ngày làm việc với tình trạng mệt mỏi                                   |                                              |
| AL8                             | Tôi thường phải đem công việc về nhà giải quyết                                            |                                              |
| Thang đo: Văn hóa tổ chức       |                                                                                            |                                              |
| TN1                             | Trong công ty, mọi người khó có thể thảo luận một cách thân thiện và cởi mở với nhau       | Chew (2004)                                  |
| TN2                             | Trong công ty tôi mọi người ít có niềm tin với nhau                                        |                                              |
| TN3                             | Trong tổ chức ít có sự hỗ trợ giúp đỡ nhau để hoàn thành công việc                         |                                              |
| TN4                             | Cấp trên ít khi hướng dẫn và huấn luyện cấp dưới                                           |                                              |
| TN5                             | Nhân viên được khuyến khích cạnh tranh một cách cân bằng và cởi mở                         |                                              |
| Thang đo: Đào tạo và phát triển |                                                                                            |                                              |
| DT1                             | Tôi có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty hiện tại                                      | Võ Quốc Hưng và Cao Hào Thi (2010)           |
| DT2                             | Tôi phải tự phát triển các kỹ năng mới mà không được sự hỗ trợ từ công ty                  |                                              |
| DT3                             | Tôi không có nhiều cơ hội được đào tạo                                                     |                                              |
| DT4                             | Quản lý trực tiếp của tôi không chú trọng nhiều đến việc đào tạo cho nhân viên             | Huỳnh Thị Thu Sương, Phan Thiện Tâm (2019)   |
| DT5                             | Công ty không có kế hoạch đào tạo cho vị trí tôi đang làm                                  |                                              |
| DT6                             | Nhu cầu đào tạo của tôi ít khi được thảo luận                                              |                                              |
| Thang đo: Ý định nghỉ việc      |                                                                                            |                                              |
| YD1                             | Tôi có suy nghĩ sẽ rời bỏ công việc hiện tại                                               | Võ Quốc Hưng và Cao Hào Thi (2010)           |
| YD2                             | Tôi thích tìm một công việc khác                                                           |                                              |
| YD3                             | Bất cứ lúc nào thích hợp, tôi sẽ tích cực tìm kiếm một công việc bên ngoài tổ chức         |                                              |

#### 2.4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng, triển khai qua hai giai đoạn: sơ bộ và chính thức. Giai đoạn sơ bộ tập trung vào việc khảo cứu tài liệu, sách báo và các công trình liên quan nhằm xây dựng nền tảng lý thuyết. Giai đoạn chính thức được thực hiện bằng bảng hỏi trực tuyến, thu thập dữ liệu từ 228 lao động trẻ đang làm việc tại Hà Nội trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Dữ liệu sau khi được làm sạch và kiểm tra phân phối chuẩn đã được xử lý bằng phần mềm SPSS 26. Các biến quan sát được đánh giá độ tin cậy qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Cuối cùng, mô hình nghiên cứu được kiểm định bằng hồi quy đa biến với mức ý nghĩa 5%.

### 3. Kết quả nghiên cứu

#### Thông kê mô tả mẫu

Tổng cộng 261 phiếu khảo sát được thu hồi, trong đó 228 phiếu hợp lệ. Mẫu gồm 122 nữ (53.5%) và 106 nam (46.5%). Về độ tuổi, 36 người (15.8%) từ 18–21, 133 người (58.3%) từ 22–25, và 59 người (25.9%) từ 26–28. Nhóm 22–25 chiếm tỷ lệ cao, phản ánh thời điểm Gen Z vừa tốt nghiệp đại học hoặc đào tạo nghề, bắt đầu sự nghiệp và dễ thay đổi công việc để tìm cơ hội phù hợp. Phương pháp chọn mẫu ném tuyết dẫn đến sự chênh lệch này, nhưng vẫn phù hợp với đặc điểm lao động trẻ tại Hà Nội.

Về trình độ học vấn, 42 người (18.4%) có trình độ trung cấp/cao đẳng, 131 người (57.5%) tốt nghiệp đại học, và 55 người (24.1%) có trình độ sau đại học. Nhóm có trình độ đại học chiếm đa số, cho thấy Gen Z tại Hà Nội thường có học vấn cao, kỳ vọng lớn về phát triển nghề nghiệp, và dễ nghỉ việc nếu không đạt mục tiêu cá nhân.

Về thời gian công tác, 75 người (32.9%) làm việc từ 6 tháng đến 1 năm, 104 người (45.6%) từ 1–2 năm, và 49 người (21.5%) trên 2 năm. Tỷ

lệ cao ở nhóm dưới 2 năm công tác cho thấy Gen Z có xu hướng nhảy việc sớm, đặc biệt trong giai đoạn đầu sự nghiệp, khi họ tìm kiếm môi trường phù hợp hơn.

Về lĩnh vực làm việc, mẫu phân bố như sau: tài chính–ngân hàng (45 người, 19.7%), công nghệ thông tin (43 người, 18.9%), marketing và giáo dục (mỗi lĩnh vực 32 người, 14%), kinh doanh (25 người, 11%), tự do (24 người, 10.5%), và các lĩnh vực khác (27 người, 11.8%). Các ngành công nghệ và tài chính–ngân hàng, vốn có áp lực cao, chiếm tỷ lệ lớn, có thể liên quan đến ý định nghỉ việc cao hơn, đặc biệt khi Gen Z nhạy cảm với môi trường làm việc căng thẳng hoặc thiếu linh hoạt.

Phân tích sơ bộ cho thấy nam giới, lao động trong ngành công nghệ, và nhóm tuổi 22–25 có xu hướng ý định nghỉ việc cao hơn, có thể do áp lực công việc và kỳ vọng phát triển cá nhân. Những khác biệt này được kiểm định chi tiết trong phần phân tích hồi quy.

#### Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha được dùng để đánh giá độ tin cậy của thang đo, tránh được những sai số ngẫu nhiên. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thang đo đều có hệ số tin cậy tốt nằm trong khoảng biến thiên [0,70 - 0,90] và hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh đều lớn hơn 0,30. Như vậy, các biến đề xuất đều đủ tin cậy để đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

#### Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phương pháp EFA được sử dụng cho 24 biến quan sát tương đương với 5 nhân tố. Kết quả cho thấy tất cả các biến quan sát đều có trọng số > 0,5, Sig.= 0,000 (<0.05) và hệ số KMO = 0,913. Kiểm định Bartlett's có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0.000 < 0.05), do đó các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể.

**Bảng 2:** Kiểm định KMO và Bartlett's cho các biến độc lập

| Hệ số KMO và kiểm định Bartlett's |                      |                      |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| Hệ số KMO                         |                      | Hệ số KMO            |
| Kiểm định Bartlett's              | Kiểm định Bartlett's | Kiểm định Bartlett's |
|                                   | df                   | 210                  |
|                                   | Sig.                 | .000                 |

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

**Bảng 3: Bảng Tổng phương sai trích**

| Tổng phương sai được giải thích |                      |                    |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Giá trị riêng ban đầu           |                      |                    | Tổng bình phương hệ số tải khi trích |                      |                    | Tổng bình phương hệ số tải khi xoay |                      |                    |
| Tổng                            | Phần trăm phương sai | Phần trăm tích lũy | Tổng                                 | Phần trăm phương sai | Phần trăm tích lũy | Tổng                                | Phần trăm phương sai | Phần trăm tích lũy |
| 9,270                           | 44,142               | 44,142             | 9,270                                | 44,142               | 44,142             | 4,296                               | 20,459               | 20,459             |
| 2,202                           | 10,485               | 54,627             | 2,202                                | 10,485               | 54,627             | 4,164                               | 19,829               | 40,288             |
| 1,629                           | 7,758                | 62,385             | 1,629                                | 7,758                | 62,385             | 3,031                               | 14,434               | 54,722             |
| 1,315                           | 6,261                | 68,647             | 1,315                                | 6,261                | 68,647             | 2,924                               | 13,925               | 68,647             |
| 0,831                           | 3,959                | 72,605             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,721                           | 3,431                | 76,036             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,626                           | 2,982                | 79,018             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,523                           | 2,491                | 81,509             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,462                           | 2,200                | 83,709             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,427                           | 2,034                | 85,743             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,414                           | 1,970                | 87,713             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,372                           | 1,771                | 89,484             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,363                           | 1,731                | 91,215             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,314                           | 1,497                | 92,712             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,286                           | 1,361                | 94,073             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,272                           | 1,294                | 95,367             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,250                           | 1,189                | 96,556             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,214                           | 1,019                | 97,575             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,202                           | 0,964                | 98,539             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,162                           | 0,772                | 99,311             |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |
| 0,145                           | 0,689                | 100,000            |                                      |                      |                    |                                     |                      |                    |

Phương pháp trích xuất: Phân tích thành phần chính.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Kết quả Bảng 3 cho thấy, sau khi phân tích EFA rút trích được 4 nhân tố, 4 nhân tố này giải thích được 68,647% tổng phương sai của các biến quan sát tại hệ số Eigenvalues đạt 1,315. Sau khi xoay Varimax, 4 nhân tố giải thích lần lượt 20,459%; 19,829%; 14,434% và 13,925% phương sai của dữ liệu. Điều này

chứng tỏ các biến quan sát đã được phân nhóm hợp lý, đảm bảo tính hội tụ và phân biệt, thang đo có thể sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo.

Những biến quan sát được xem là có ý nghĩa thực tế với hệ số tải nhân tố > 0,5 đều được tải vào đúng nhân tố kỳ vọng.

**Bảng 4: Bảng Ma trận xoay nhân tố**

| Ma trận xoay nhân tố |         |      |      |      |
|----------------------|---------|------|------|------|
| Biến quan sát        | Nhân tố |      |      |      |
|                      | 1       | 2    | 3    | 4    |
| DT5                  | ,806    |      |      |      |
| DT4                  | ,795    |      |      |      |
| DT6                  | ,773    |      |      |      |
| DT3                  | ,766    |      |      |      |
| DT2                  | ,750    |      |      |      |
| DT1                  | ,704    |      |      |      |
| AL4                  |         | ,795 |      |      |
| AL3                  |         | ,780 |      |      |
| AL5                  |         | ,765 |      |      |
| AL1                  |         | ,761 |      |      |
| AL2                  |         | ,745 |      |      |
| AL6                  |         | ,640 |      |      |
| VH3                  |         |      | ,813 |      |
| VH1                  |         |      | ,745 |      |
| VH2                  |         |      | ,717 |      |
| VH4                  |         |      | ,702 |      |
| LT2                  |         |      |      | ,733 |
| LT3                  |         |      |      | ,716 |
| LT4                  |         |      |      | ,701 |
| LT5                  |         |      |      | ,686 |
| LT1                  |         |      |      | ,643 |



Kết quả phân tích EFA với phép xoay Varimax và phương pháp trích Principal Component Analysis cho thấy 4 nhân tố được trích với tổng cộng 21 biến quan sát. Các biến đều có hệ số tải nhân tố  $> 0,6$  và không xảy ra hiện tượng tải chéo, đảm bảo tính hội tụ và phân biệt.

#### Phân tích hồi quy tương quan

Kết quả cho thấy sig kiểm định t tương quan Pearson các giữa 4 biến độc lập Lương

thường và phúc lợi, Áp lực công việc, Văn hóa tổ chức, Đào tạo và phát triển với biến phụ thuộc Ý định nghỉ việc đều nhỏ hơn 0.05. Như vậy, có mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập này với biến phụ thuộc. Giữa các biến độc lập, không có mối tương quan nào quá mạnh khi trị tuyệt đối hệ số tương quan giữa các cặp biến đều nhỏ hơn 0.5, như vậy khả năng xảy ra hiện đa cộng tuyến cũng thấp hơn.

**Bảng 5: Bảng kết quả phân tích hồi quy**

| Biến                       | Hệ số B | Hệ số Beta chuẩn hóa | t                  | Mức ý nghĩa Sig. | Đa cộng tuyến (VIF) |
|----------------------------|---------|----------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| Hằng số                    | 0,488   |                      | 2,089              | 0,038            |                     |
| Lương và Phúc lợi (LPL)    | 0,259   | 0,231                | 4,190              | 0,000            | 1,502               |
| Áp lực công việc (AL)      | 0,279   | 0,311                | 5,130              | 0,000            | 1,827               |
| Đào tạo và phát triển (DT) | 0,180   | 0,187                | 3,053              | 0,003            | 1,858               |
| Văn hóa tổ chức (VH)       | 0,166   | 0,190                | 3,060              | 0,002            | 1,907               |
| Giá trị F của mô hình      |         |                      | 68,260             |                  |                     |
| Kiểm định F (Sig.)         |         |                      | 0,000 <sup>b</sup> |                  |                     |
| R                          |         |                      | 0,742 <sup>a</sup> |                  |                     |
| R bình phương              |         |                      | 0,55               |                  |                     |
| R bình thương hiệu chỉnh   |         |                      | 0,542              |                  |                     |
| Tự tương quan              |         |                      | 1.873              |                  |                     |

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Trong mô hình này có Adjusted R Square (R bình phương hiệu chỉnh) = 0,542 như vậy 4 biến độc lập đưa vào mô hình giải thích được 54,2% biến phụ thuộc (CS), 45,8% còn lại của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến khác ngoài mô hình và các sai số ngẫu nhiên. Hệ số Durbin–Watson = 1.873, nằm trong khoảng từ 1.5 đến 2.5 vì vậy mô hình không có hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất xảy ra. Kết quả phân tích ANOVA cho thấy giá trị sig. của kiểm định F là  $0.000 < 0.05$ , do đó mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng được phù hợp với tổng thể (mô hình có thể suy rộng và áp dụng được cho tổng thể). Thêm vào đó, kết quả thống kê cho thấy tất cả các hệ số VIF đều nhỏ hơn 2, như vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Đồng thời, các giá trị Sig. của các biến độc lập LPL, AL, DT, VH đều nhỏ hơn 0,05, do đó có thể kết luận các biến độc lập này tác động đến biến phụ thuộc CS ở mức ý nghĩa 5%

Mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc được thể hiện thông qua phương trình:

$$CS = e + 0,311 AL + 0,231 LPL + 0,19VH + 0,187DT$$

Như vậy AL tác động đến YD mạnh nhất, sau là LPL, tiếp sau là VH và cuối cùng là DT

Tóm lại, kết quả nghiên cứu không vi phạm các giả định của mô hình hồi quy, cho phép khẳng định tính tin cậy và khả năng khái quát hóa. Do đó, các phát hiện có thể được suy rộng cho nhóm lao động trẻ thuộc thế hệ Gen Z đang làm việc tại Hà Nội, vượt ra ngoài phạm vi mẫu nghiên cứu gồm 260 người.

#### 4. Kết quả và hàm ý quản trị

##### Kết quả chung

Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận với độ tin cậy cao, phản ánh sự nhất quán với nhiều nghiên cứu trước đó. Tuy nhiên, điểm mới nổi bật của nghiên cứu này chính là việc tập trung vào đối tượng lao động thuộc thế hệ Gen Z – nhóm đang dần trở thành lực lượng lao động chủ lực và giữ vai trò quan trọng trong sự phát triển của các tổ chức hiện nay. Đây là nhóm đối tượng nghiên cứu còn khá mới và đáng chú ý khi ngày càng ghi nhận tỷ lệ nghỉ việc cao hơn so với các thế hệ trước.

Dù các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc đã được xác lập, nhưng mức độ tác động của từng

yếu tố lại có sự khác biệt rõ rệt. Điều này là hoàn toàn dễ hiểu, bởi phần lớn lao động Gen Z mới tốt nghiệp, chưa có định hướng nghề nghiệp rõ ràng, thiếu kinh nghiệm thích nghi với môi trường doanh nghiệp cũng như chưa quen với cường độ công việc thực tế. Họ có xu hướng linh hoạt trong lựa chọn công việc, dễ thay đổi để tìm kiếm một môi trường phù hợp hơn với lý tưởng cá nhân. Mặt khác, dù có khả năng chịu áp lực về khối lượng công việc, thế hệ này lại ít khi chấp nhận làm việc trong môi trường độc hại, vốn là một nguyên nhân âm ỉ nhưng rõ rệt dẫn đến quyết định nghỉ việc.

### **Hàm ý quản trị**

Kết quả nghiên cứu cho thấy áp lực công việc là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến ý định nghỉ việc của người lao động thuộc thế hệ Gen Z tại Hà Nội. Từ góc độ doanh nghiệp, cần có những giải pháp thiết thực nhằm giảm bớt áp lực cho nhân viên. Cụ thể, doanh nghiệp nên xây dựng môi trường làm việc tích cực, thân thiện và khuyến khích sự phát triển cá nhân. Việc tổ chức các hoạt động ngoại khóa, vui chơi, teambuilding (trên tinh thần tự nguyện) không chỉ giúp nhân viên thư giãn mà còn tăng tính gắn kết trong nội bộ. Ngoài ra, có thể cung cấp các buổi tư vấn tâm lý miễn phí hoặc hỗ trợ chi phí tâm lý, cùng với việc hướng dẫn các kỹ thuật như thiền, chánh niệm (mindfulness) sẽ giúp nhân viên Gen Z có thêm công cụ vượt qua căng thẳng trong công việc.

Về yếu tố lương thưởng, Gen Z thường đặt kỳ vọng cao do chi phí sinh hoạt tăng và nhu cầu sống thoải mái. Do đó giải pháp cho vấn đề này là xây dựng hệ thống lương thưởng minh bạch, công khai tiêu chí đánh giá rõ ràng để nhân viên hiểu cách tính lương và điều kiện được thưởng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần thực hiện đánh giá hiệu suất định kỳ theo tháng, quý hoặc theo từng dự án nhằm đảm bảo công nhận đúng năng lực của từng cá nhân và tập thể. Ngoài các phúc lợi cơ bản, việc bổ sung các hỗ trợ như bảo hiểm sức khỏe, trợ cấp đi lại, ăn trưa, quà tặng nhân dịp lễ, Tết, sinh nhật... cũng giúp nâng cao mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên.

Đối với yếu tố văn hóa tổ chức, Gen Z có xu hướng lựa chọn môi trường làm việc phù hợp với giá trị cá nhân. Vì vậy, nhà quản trị cần công bố rõ ràng các giá trị cốt lõi như đổi mới, minh

bạch, hợp tác, trách nhiệm xã hội,... và quan trọng là biến chúng thành hành động thực tiễn trong hoạt động hằng ngày. Gen Z đặc biệt nhạy cảm với sự khác biệt giữa lời nói và hành động, do đó lãnh đạo cần thể hiện sự trung thực và gương mẫu. Việc tạo không gian trao đổi, lắng nghe tâm tư nguyện vọng của nhân viên trong công việc lẫn cuộc sống đời thường sẽ giúp họ cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức, từ đó củng cố lòng trung thành và tinh thần đóng góp lâu dài.

Cuối cùng, đào tạo và phát triển đóng vai trò then chốt trong chiến lược giữ chân thế hệ Gen Z – nhóm lao động luôn khao khát học hỏi và hoàn thiện bản thân. Khi doanh nghiệp không đáp ứng được nhu cầu phát triển này, họ dễ dàng tìm kiếm cơ hội ở những môi trường làm việc khác linh hoạt và tiến bộ hơn. Để khắc phục, các tổ chức cần đầu tư bài bản vào các chương trình đào tạo định kỳ, cập nhật kiến thức mới, đồng thời hỗ trợ chi phí cho các khóa học liên quan đến công việc. Việc ứng dụng công nghệ hiện đại như e-learning, thực tế ảo (VR) hay trí tuệ nhân tạo (AI) sẽ góp phần nâng cao tính hiệu quả và hấp dẫn của quá trình đào tạo. Ngoài ra, doanh nghiệp nên tích hợp việc đánh giá hiệu suất cá nhân với các buổi đối thoại về định hướng nghề nghiệp, từ đó xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng và minh bạch – nền tảng cho sự phát triển dài hạn và gắn bó của nhân viên.

### **Hạn chế và định hướng nghiên cứu**

Dù nghiên cứu đã đạt được một số kết quả đáng ghi nhận về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của thế hệ Gen Z tại Hà Nội, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, phương pháp chọn mẫu phi xác suất làm giảm tính đại diện của dữ liệu, khi mẫu chủ yếu tập trung ở một số ngành có áp lực cao như tài chính và công nghệ. Thứ hai, mô hình nghiên cứu chỉ xem xét bốn yếu tố chính, trong khi các yếu tố khác như sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức, mối quan hệ với cấp trên hay mức độ linh hoạt công việc vẫn chưa được tích hợp. Thứ ba, nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng, chưa khai thác sâu khía cạnh tâm lý và động cơ cá nhân của người lao động.

Trong các nghiên cứu tiếp theo, có thể mở rộng phạm vi khảo sát ra các khu vực địa lý khác để nâng cao khả năng khái quát hóa; đồng thời tích

hợp thêm các biến độc lập mới nhằm hoàn thiện mô hình lý thuyết. Việc kết hợp phương pháp định lượng và định tính cũng được khuyến khích nhằm

làm rõ hơn động lực hành vi của thế hệ Gen Z trong bối cảnh biến động thị trường lao động hiện nay.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Cao Hào Thi, Võ Quốc Hưng. (2010). Các yếu tố ảnh hưởng đến dự định nghỉ việc của công chức – viên chức Nhà nước. Hội nghị khoa học Đại học Bách Khoa. 2010
- Hoàng Thị Thanh Chung. (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của giảng viên các trường đại học ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học đại học Đà Lạt*.
- Huỳnh Thị Thu Sương, Lê Thị Kiều Diễm. (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên văn phòng trong các doanh nghiệp tư nhân tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học An Giang*.
- Huỳnh Thị Thu Sương, Phan Thiện Tâm. (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*
- Nguyễn Tuấn Tài, 2023. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của thế hệ Z trên địa bàn Hà Nội. *Học viện Chính sách và Phát triển, Việt Nam*.
- Allen, D.G., Bryant, P.C., & Vardaman, J.M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Chew, Janet Cheng Lian. (2004). The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations: An empirical study (Master's thesis). *Murdoch University*.
- Khan Alamdar Hussain & Muhammad Aleem. (2014). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *Journal of International Studies*, Vol. 7, No 1, page 122-132.
- Tracy Francis & Fernanda Hoefel Francis. (2018). True Gen: Generation Z and Its Implications for Companies. *McKinsey & Company, USA*.

---

#### Thông tin tác giả:

**Hoàng Thị Thùy Linh**

- Đơn vị công tác: Học viện Chính trị Khu vực I  
- Địa chỉ email: [thuylinh.hhvnh@gmail.com](mailto:thuylinh.hhvnh@gmail.com)

Ngày nhận bài: 6/6/2025

Ngày nhận bản sửa: 24/6/2025

Ngày duyệt đăng: 26/8/2025