

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN SỰ GEN Z TẠI CÁC DOANH NGHIỆP TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

**Nguyễn Thị Cẩm Nhi^a, Hồ Thị Quỳnh Nga^b, Nguyễn Thị Quỳnh Trang^c,
Nguyễn Hà Thương Thương^d, Lê Duy Lương^e**

Tóm tắt:

Mục đích của bài nghiên cứu này nhằm tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân sự thuộc Thế hệ Z đang làm việc tại các doanh nghiệp tại Đà Nẵng, việc xác định những yếu tố đó giúp doanh nghiệp đề xuất chiến lược giữ chân nhân tài hiệu quả. Nghiên cứu được thực hiện trong khoảng thời gian từ 10/2024 đến 03/2025, sử dụng phương pháp điều tra thông qua bảng câu hỏi khảo sát với quy mô mẫu điều tra là 350 người khảo sát đại diện theo nhóm tuổi, trình độ, lĩnh vực làm việc; trong đó có 320 bảng trả lời là phù hợp. Đối tượng khảo sát là các nhân sự Gen Z làm việc tại địa bàn nghiên cứu có độ tuổi từ 18 đến 28 tuổi. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng cả 6 yếu tố trên đều có tác động đến ý định nghỉ việc của nhân sự thuộc Thế hệ Z. Bài nghiên cứu cũng đã đưa ra những đề xuất cụ thể liên quan đến các yếu tố làm cho nhân sự Gen Z nghỉ việc cho các doanh nghiệp tại thành phố Đà Nẵng nhằm nâng cao sự gắn bó của nhân sự với doanh nghiệp.

Từ khóa: *Ý định nghỉ việc, nhân sự Gen Z, các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Đà Nẵng*

FACTORS AFFECTING THE INTENTION TO LEAVE JOBS OF GEN Z EMPLOYEES AT BUSINESS IN DA NANG CITY

Abstract:

The purpose of this research is to understand the factors that affect the intention to leave the job of Generation Z employees working at businesses in Da Nang. Identifying those factors helps businesses propose effective talent retention strategies. The study was conducted from October 2024 to March 2025, using a survey method through a questionnaire with a sample size of 350 respondents representing age groups, qualifications, and fields of work; of which 320 responses were appropriate. The survey subjects were Gen Z employees working in the research area, aged 18 to 28. The research results showed that all 6 factors above have an impact on the intention to quit of

^a Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Đông Á

^b Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Đông Á

^c Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Đông Á

^d Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Đông Á

^e Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại Học Đông Á

Generation Z employees. The study also made specific recommendations related to the factors that make Gen Z employees quit their jobs for enterprises in Da Nang city to improve employee commitment to the enterprise.

Keywords: *Intention to leave job, Gen Z employees, businesses in Da Nang city*

Đặt vấn đề

Trong năm 2024, bối cảnh kinh tế tác động sâu rộng đến thị trường nhân sự. Tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện trong doanh nghiệp Việt nửa đầu năm 2024 là 9,6%. Khi nền kinh tế đi xuống, người lao động có tâm lý ổn định công việc. Tại các công ty đa quốc gia, tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện nửa đầu năm 2024 là 6,5% (theo báo cáo của Talentnet- Mercer năm 2024). Bản báo cáo của Talentnet - Mercer này cũng đưa ra, nhân sự thế hệ Gen Z đang chiếm 24% trong thị trường lao động. Theo đó, sau 1 năm nữa, Gen Z sẽ chiếm 28,4% lực lượng lao động. 5 năm nữa, thế hệ này sẽ trở thành lực lượng nòng cốt của thị trường lao động. 10 năm nữa họ sẽ là lực lượng quản lý mới. 15 năm nữa họ sẽ trở thành quản lý cấp cao.

Sự thay đổi công việc thường xuyên của Gen Z có thể gây ra sự bất ổn cho doanh nghiệp, đặc biệt khi họ phải liên tục tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới. Điều này không chỉ làm tăng chi phí vận hành mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất tổ chức. Do đó, việc xây dựng chiến lược thu hút và duy trì nhân tài Gen Z trở thành một yêu cầu cấp thiết, đòi doanh nghiệp phải điều chỉnh hệ thống quản lý nhân sự phù hợp với bối cảnh kinh tế vĩ mô tại Việt Nam.

Theo các nghiên cứu trước đây, quyết định nghỉ việc của nhân viên chịu tác động tổng hợp từ các yếu tố xã hội, kinh tế và tâm lý (Form và cộng sự, 1959). Tuy nhiên, nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào thế hệ lao động trước đây và chưa đủ các yếu tố ảnh hưởng đến Gen Z. Một nghiên cứu khác của Cho và cộng sự (2018) chỉ ra rằng một số yếu tố có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc của Gen Z. Tuy nhiên, nghiên cứu này chủ yếu dựa trên dữ liệu của nhóm Gen Z sinh từ 1997-2000, chưa phản ánh đầy đủ điểm của thế hệ Gen Z sau này (sinh từ 2000 trở về sau), dẫn đến giới hạn chế độ trong công việc phân tích bức tranh toàn cảnh về thái độ và hành vi nghỉ việc của nhóm lao động trẻ này.

Nhận thức được những khoảng trống trong nghiên cứu trước đây cũng như tầm quan trọng của việc giữ chân Gen Z đối với doanh nghiệp, chúng tôi lựa chọn đề tài “*Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Đà Nẵng*”. Mục tiêu của nghiên cứu này là xem xét sâu sắc các yếu tố quan trọng như chế độ lương thưởng, phúc lợi, động lực nội tại và giá trị công việc, từ đó giúp doanh nghiệp tại Đà Nẵng xây dựng chiến lược phù hợp với lực lượng lao động Gen Z hiện nay.

Cơ sở lý thuyết

Thế hệ Gen Z được định nghĩa là những người sinh từ năm 1997 đến năm 2012 và được xem là thế hệ đầu tiên hoàn toàn lớn lên trong thời kỳ bùng nổ của kỹ thuật số và Internet. Vì vậy họ sở hữu khả năng sáng tạo, đa nhiệm và đặc biệt là tìm kiếm, sử dụng thông tin một cách linh hoạt, hiệu quả.

Ý định nghỉ việc được định nghĩa là sự phản ánh “khả năng (mang tính chủ quan) mà một cá nhân có thể sẽ thay đổi công việc của mình trong một khoảng thời gian nhất định” (Sousa-Poza & Henneberger, 2002) và là một tiền thân trực tiếp dẫn đến nghỉ việc thực tế. Ý định nghỉ việc còn được định nghĩa là “ý thức sẵn sàng và cố tình rời bỏ tổ chức” (Tett & Meyer, 1993). Kết quả của các nghiên cứu khác nhau cung cấp hỗ trợ cho các ý nghĩa quan trọng trong việc điều tra hành vi ý định nghỉ việc của cá nhân.

Dưới đây là các giả thuyết của bài nghiên cứu:

Tiền lương là thù lao cơ bản cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ theo tuần, theo tháng hoặc theo giờ và thường được trả dựa trên cơ sở của loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người lao động được thỏa thuận khi người lao động bắt đầu làm việc cho tổ chức. Tiền lương đóng vai trò đòn bẩy kinh tế, kích thích người lao động và ảnh hưởng đến lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, chuyển công việc. Sự ảnh hưởng này không giống nhau lên những người lao động vì phụ thuộc vào tuổi, giới tính, tình trạng giáo dục và nhiều yếu tố khác. Tiền lương có ảnh hưởng quyết định đến động lực làm việc, đồng thời được người lao động rất coi trọng khi họ quyết định tiếp tục ký hợp đồng làm việc tại tổ chức đó hoặc chuyển sang doanh nghiệp khác. Một số nghiên cứu đã nhấn mạnh mối liên hệ giữa tiền lương và ý định nghỉ việc.

H1 (-): Tiền lương càng cao thì ý định nghỉ việc càng giảm.

Phúc lợi đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động. Có hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động đó là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Đây là một phần đảm bảo cuộc sống của nhân viên cả về lâu dài, phúc lợi không tốt hoặc không có sẽ khiến nhân viên lo lắng về các lợi ích nhận được trong suốt quá trình làm việc. Trong quá trình làm việc, nhân viên sẽ nghĩ đến việc tìm một nơi làm việc khác nếu như chế độ phúc lợi không như cam kết của tổ chức.

H2 (-): Phúc lợi càng tốt thì ý định nghỉ việc càng giảm.

Điều kiện làm việc có thể hiểu là tổng hợp các yếu tố tự nhiên, xã hội, kinh tế và kỹ thuật ảnh hưởng đến quá trình làm việc của người lao động, ví dụ như các công việc cụ thể, thời giờ làm việc và nghỉ ngơi, địa điểm làm việc, an toàn - vệ sinh lao động, tiền lương - phúc lợi, bảo hiểm xã hội. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, điều kiện làm việc có tác động đến thái độ làm việc của nhân viên. Điều kiện làm việc tốt sẽ làm tăng động lực làm việc cho nhân viên, từ đó giảm ý định nghỉ việc.

H3 (-): Điều kiện làm việc càng tốt thì ý định nghỉ việc càng giảm.

Sự công bằng trong tổ chức có tác động đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên Gen Z. Đây là thế hệ đặc biệt chú trọng đến các giá trị như: minh bạch, tôn trọng và sự hòa hợp giữa giá trị cá nhân với giá trị tổ chức. Công bằng trong tổ chức được chia thành bốn khía cạnh chính: công bằng phân phối, công bằng quy trình, công bằng tương tác và công bằng thông tin. Khi các khía cạnh này được đảm bảo, nhân viên Gen Z cảm thấy được tôn trọng, ghi nhận, và có niềm tin vào tổ chức, từ đó giảm ý định nghỉ việc. Ngược lại, nếu thiếu công bằng, họ sẽ dễ mất động lực, giảm sự gắn kết, và nhanh chóng tìm kiếm cơ hội ở những tổ chức khác.

Nghiên cứu tại Việt Nam trên 400 người lao động Gen Z cho thấy rằng khi họ cảm nhận được sự công bằng ở tất cả các khía cạnh, ý định nghỉ việc của họ giảm rõ rệt. Thêm vào đó, bài báo trên News.com.au chỉ ra rằng nhiều nhân viên Gen Z tại Úc không ngần ngại nghỉ việc nếu môi trường làm việc không công bằng hoặc ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe tinh thần. Họ thường coi trọng sự minh bạch và công nhận cá nhân, do đó, môi trường làm việc độc hại hoặc thiếu minh bạch dễ khiến họ rời bỏ công việc hiện tại. Để giữ chân nhân viên Gen Z, các tổ chức cần chú trọng minh bạch hóa quy trình, đảm bảo phân phối nguồn lực một cách công bằng, và xây dựng văn hóa lắng nghe ý kiến. Điều này không chỉ giúp tăng sự gắn bó mà còn tạo động lực phát triển lâu dài cho thế hệ nhân viên gen Z trẻ trung, năng động này.

Nghiên cứu ý định nghỉ việc nhân viên ngành bán lẻ điện thoại di động. Cho thấy ngoài 3 khía cạnh công bằng về phân phối, thủ tục và tương tác. Còn có thêm một khía cạnh khác là công bằng trao đổi thông tin. Đây là khía cạnh thứ 4 công bằng thay thế của khái niệm công bằng trong tổ chức (Schermerhorn, 2013). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy công bằng trao đổi thông tin không ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc của nhân viên (Nikbin và cộng sự, 2012).

Nghiên cứu ý định nghỉ việc như viên công ty điện lực tại Jordan, cho thấy cảm nhận về sự công bằng trong tổ chức còn bị ảnh hưởng bởi tuổi tác của nhân viên (Al-Zu'bi, 2010).

Từ kết quả nghiên cứu thực nghiệm của N. Zagladi và cộng sự (2015) và các nghiên cứu liên quan. Giả thuyết H, được phát triển như sau:

H4 (-): Sự công bằng càng nhiều thì ý định nghỉ việc càng giảm.

Đào tạo và phát triển: là hai khái niệm quan trọng trong quản trị nhân sự, giúp nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc của nhân viên trong tổ chức.

Khảo sát Xu hướng Nhân tài giữa và cuối năm 2023 của Anphabe, Gen Z thể hiện rõ hơn sự tập trung cho các nhu cầu được huấn luyện & trao cơ hội phát triển cũng như thăng tiến trên nấc thang sự nghiệp (49%).

Theo một khảo sát của Deloitte, 67% người lao động cho biết họ nghỉ việc vì thiếu cơ hội thăng tiến. Các thế hệ trẻ, đặc biệt là Gen Y và Gen Z, ưu tiên việc học hỏi kỹ năng

mới và mong muốn thấy lộ trình thăng tiến rõ ràng. Khi thiếu đi những cơ hội này, họ nhanh chóng tìm kiếm các cơ hội tốt hơn ở nơi khác.

Các nghiên cứu trước đó cho thấy có mối quan hệ giữa đào tạo và ý định nghỉ việc và cho rằng việc đầu tư vào đào tạo có thể nâng cao chất lượng của một nhân viên và giữ họ ở lại với tổ chức (Becker, 1993).

H5 (-): Đào tạo và phát triển càng tốt thì ý định nghỉ việc càng giảm.

Trí tuệ nhân tạo (AI) là một trong những thành tựu công nghệ có ảnh hưởng sâu rộng nhất đến xã hội hiện đại, với lịch sử phát triển kéo dài hơn 70 năm. Khởi đầu từ những lý thuyết nền tảng của Alan Turing vào năm 1950 với bài kiểm tra Turing – một chuẩn mực đánh giá khả năng tư duy của máy móc – AI chính thức được định hình và đặt tên tại Hội nghị Dartmouth năm 1956, đánh dấu sự ra đời của một lĩnh vực nghiên cứu mới đầy tiềm năng (Stanford AI100, 2016). Trải qua nhiều giai đoạn phát triển với không ít lần thoái trào do kỳ vọng vượt quá năng lực công nghệ thời điểm đó, AI đã từng bước hoàn thiện nhờ vào các tiến bộ trong học máy (machine learning), dữ liệu lớn và đặc biệt là học sâu (deep learning).

Hai năm gần đây, AI đã bùng nổ mạnh mẽ nhờ sự ra đời của các mô hình ngôn ngữ lớn (LLMs) như GPT-4, Gemini hay Claude, đưa AI vào sâu trong đời sống, từ giáo dục đến sáng tạo nội dung (McKinsey, 2023). Trong bối cảnh đó, Gen Z – thế hệ lớn lên cùng công nghệ – không chỉ là nhóm sử dụng AI nhiều nhất mà còn thể hiện sự tin tưởng mạnh mẽ vào công nghệ này, với hơn 47% tin rằng ChatGPT đưa ra lời khuyên nghề nghiệp tốt hơn cả quản lý trực tiếp của họ (Business Insider, 2024).

Ngoài ra, bài báo khoa học “Relationship between perceived threat of artificial intelligence and turnover intention in luxury hotels” của Yanan Li (2023) cũng chứng minh rằng yếu tố ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) có tác động đến ý định nghỉ việc.

Do đó, trong nghiên cứu này, biến “Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI)” được xem xét như một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z tại các doanh nghiệp. Việc hiểu rõ và đáp ứng kỳ vọng về áp dụng trí tuệ nhân tạo của nhóm nhân sự này có thể giúp doanh nghiệp nâng cao sự hài lòng và giữ chân nhân tài hiệu quả hơn.

H6 (-): Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) càng tốt thì ý định nghỉ việc càng giảm.

Đối tượng và phương pháp nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

- Đối tượng khảo sát: nhân sự Gen Z tại thành phố Đà Nẵng.

Phương pháp nghiên cứu

Đề tài này sử dụng phương pháp định lượng:

- Sau khi hướng đến đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp và nhân sự Gen Z hiện đang hoạt động trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, các thành viên nhóm nghiên cứu đã đặt những câu hỏi đơn giản, dễ hiểu và xây dựng danh sách câu hỏi theo các biến một cách khoa học. Khảo sát trực tiếp các nhân viên Gen Z để thăm dò ý kiến tức thời.

- Quy trình xử lý và phân tích số liệu: Kiểm định độ tin cậy của thang đo Cronbach’s Alpha; Phân tích nhân tố EFA; Phân tích hồi quy và ANOVA các nhân tố để tìm ra các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

Kết quả

Thống kê mô tả

Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 1. Kết quả thống kê mô tả nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu

Chỉ tiêu		Tần số (Người)	Tần suất (%)
Giới tính	Nam	134	41,9%
	Nữ	186	58,1%
	Tổng	320	100%
Trình độ	Cao đẳng	32	10,0%
	Đại học	248	77,5%
	Sau đại học	40	12,5%
	Tổng	320	100%
Độ tuổi	Từ 18 đến 22 tuổi	94	29,4%
	Từ 23 đến 25 tuổi	161	50,3%
	Từ 26 đến 28 tuổi	65	20,3%
	Tổng	320	100%
Thâm niên	Dưới 6 tháng	254	79,4%
	Từ 6 tháng đến 1 năm	38	11,9%
	Từ 1 đến 3 năm	19	5,9%
	Trên 3 năm	9	2,8%
	Tổng	320	100%
Lĩnh vực	Bảo hiểm	22	6,9%
	Công nghệ thông tin	30	9,4%
	Giáo dục	40	12,5%
	Marketing	52	16,3%

Chỉ tiêu	Tần số (Người)	Tần suất (%)
Truyền thông	40	12,5%
Y tế	40	12,5%
Nhân sự	30	9,4%
Kế toán	23	7,2%
Dịch vụ, du lịch	43	13,4%
Tổng	320	100%

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả SPSS

Kết quả thống kê mô tả nhân khẩu học của mẫu khảo sát được tóm tắt trong bảng 4.1. Sau đây, nhóm tác giả phân tích một số đặc điểm nhân khẩu học của mẫu khảo sát:

- Về giới tính, số lượng nhân viên nữ chiếm tỷ lệ 58,1% (186 người), cao hơn so với nhân viên nam với tỷ lệ 41,9% (134 người). Kết quả này phản ánh rằng mẫu nghiên cứu có sự chênh lệch giới tính, với sự tham gia của nữ giới chiếm ưu thế.

- Về trình độ học vấn, mẫu nghiên cứu bao gồm 320 nhân viên với ba nhóm trình độ chính. Nhóm có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất với 77,5% (248 người), tiếp theo là nhóm sau đại học với 12,5% (40 người) và nhóm cao đẳng với 10,0% (32 người). Tỷ lệ phần trăm tích lũy cho thấy 87,5% mẫu có trình độ từ cao đẳng đến đại học, và đạt 100% khi bao gồm cả nhóm sau đại học. Kết quả này cho thấy phần lớn nhân sự Gen Z trong mẫu nghiên cứu có trình độ học vấn cao, chủ yếu ở cấp đại học trở lên. Điều này phản ánh đặc điểm của thế hệ Gen Z tại Đà Nẵng, vốn thường được trang bị trình độ học vấn tốt để đáp ứng yêu cầu của thị trường lao động hiện đại.

- Về phân tích độ tuổi của mẫu nghiên cứu cho thấy nhân sự Gen Z được chia thành ba nhóm tuổi chính. Nhóm từ 23 đến 25 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 50,3% (161 người), tiếp theo là nhóm từ 18 đến 22 tuổi với 29,4% (94 người), và nhóm từ 26 đến 28 tuổi với 20,3% (65 người). Tỷ lệ phần trăm tích lũy đạt 79,7% ở nhóm từ 23 đến 25 tuổi và 100% ở nhóm cao nhất. Kết quả này cho thấy phần lớn nhân sự Gen Z trong mẫu thuộc độ tuổi từ 23 đến 25, là giai đoạn mà họ đã hoàn thành giáo dục đại học và bắt đầu tham gia thị trường lao động.

- Về thâm niên làm việc, mẫu nghiên cứu cho thấy phần lớn nhân viên có thâm niên dưới 6 tháng, chiếm 79,4% (254 người). Nhóm từ 6 tháng đến 1 năm chiếm 11,9% (38 người), nhóm từ 1 đến 3 năm chiếm 5,9% (19 người), và nhóm trên 3 năm chỉ chiếm 2,8% (9 người). Tỷ lệ phần trăm tích lũy đạt 97,2% ở nhóm từ 1 đến 3 năm và 100% ở nhóm trên 3 năm. Kết quả này cho thấy nhân sự Gen Z trong mẫu nghiên cứu chủ yếu là những người mới tham gia vào thị trường lao động, với thâm niên làm việc ngắn. Điều này có thể phản ánh xu hướng nhảy việc hoặc tính linh hoạt trong công việc của Gen Z, đặc biệt tại Đà Nẵng, nơi thị trường lao động có tính cạnh tranh cao. Tỷ lệ thấp ở nhóm thâm niên trên 3 năm cũng đặt ra câu hỏi về mức độ gắn bó lâu dài của Gen Z với doanh nghiệp.

- Cuối cùng, phân tích lĩnh vực làm việc của mẫu nghiên cứu cho thấy nhân sự Gen Z tham gia vào nhiều ngành nghề khác nhau. Lĩnh vực Marketing có tỷ lệ cao nhất

với 16,3% (52 người), tiếp theo là Dịch vụ, du lịch với 13,4% (43 người). Các lĩnh vực Giáo dục, Truyền thông và Y tế đều chiếm 12,5% (40 người mỗi lĩnh vực). Công nghệ thông tin và Nhân sự chiếm 9,4% (30 người mỗi lĩnh vực), Kế toán chiếm 7,2% (23 người), và Bảo hiểm có tỷ lệ thấp nhất với 6,9% (22 người). Tỷ lệ phần trăm tích lũy đạt 100% ở lĩnh vực Dịch vụ, du lịch. Kết quả này phản ánh sự đa dạng trong lựa chọn nghề nghiệp của Gen Z tại Đà Nẵng, với xu hướng tập trung vào các ngành nghề sáng tạo và dịch vụ như Marketing, Truyền thông, và Dịch vụ, du lịch. Tỷ lệ thấp ở các lĩnh vực như Bảo hiểm và Kế toán có thể cho thấy Gen Z ít quan tâm đến các ngành nghề mang tính truyền thống hoặc đòi hỏi tính ổn định cao.

Thống kê mô tả thang đo

Kết quả thống kê mô tả thang đo được phân tích từ phần mềm SPSS cho thấy, tất cả các biến quan sát theo thang đo Likert đều có các giá trị từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến mức 5 (Hoàn toàn đồng ý). Như vậy, nhân viên tại thành phố Đà Nẵng có ý kiến đa dạng và khác nhau về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

Phân tích độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha

Ta có tiêu chí đánh giá độ tin cậy của thang đo như sau:

- Chọn các thang đo có số liệu Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6.
- Giữ lại các biến có hệ số quan sát Corrected Item – Total Correlation lớn hơn 0,3.

Bảng 2. Bảng kết quả hệ số Cronbach's Alpha chính thức của mô hình nghiên cứu đề xuất

STT	Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha
1	Tiền lương (TL)	0,832
2	Phúc lợi (PL)	0,821
3	Điều kiện làm việc (DKLV)	0,846
4	Sự công bằng (SCB)	0,795
5	Đào tạo và Phát triển (DTVPT)	0,769
6	Ứng dụng AI (UDAI)	0,807
7	Ý định nghỉ việc (YDNV)	0,744

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Dữ liệu cho thấy, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0,3, điều này chỉ ra rằng tất cả các biến đều có mức độ tương quan đáng kể và có ý nghĩa thống kê. Như vậy, có thể kết luận rằng không có biến nào cần bị loại bỏ khỏi mô hình, các biến quan sát đều đạt yêu cầu, có chất lượng tốt và được chấp nhận trong mô hình.

Tất cả thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 nên có thể kết luận các thang đo được xây dựng khá tốt. Các thang đo này sẽ mang lại độ tin cậy cho mô hình và giúp cho mô hình ảnh hưởng được xác định chính xác.

Như vậy, qua bảng dữ liệu kiểm định chất lượng thang đo trên, tất cả hệ số Cronbach's Alpha của các biến đều thỏa mãn điều kiện dựa trên các nghiên cứu trước đây. Tất cả các biến được giữ lại để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá EFA với các biến độc lập

Bảng 3. Bảng KMO và Bartlett's Test đối với biến độc lập

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4434,848
	Df	496
	Sig.	0,000

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập được trình bày ở Bảng 4.11. Kết quả cho thấy: Kiểm định Bartlett với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05 nên có thể kết luận rằng các biến quan sát trong phân tích nhân tố trên có tương quan với nhau trong tổng thể. Hệ số KMO bằng 0,849 thỏa mãn $0,5 < 0,849 < 1$, do đó phân tích nhân tố thích hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 4. Bảng tổng phương sai tích đối với biến độc lập

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues			Tổng trích của bình phương tải trọng		
	Tổng	% phương sai	% phương sai tích lũy	Tổng	% phương sai	% phương sai tích lũy
1	7,794	24,356	24,356	7,794	24,356	24,356
2	2,815	8,798	33,154	2,815	8,798	33,154
3	2,540	7,939	41,092	2,540	7,939	41,092
4	2,328	7,275	48,367	2,328	7,275	48,367
5	1,868	5,837	54,204	1,868	5,837	54,204
6	1,385	4,329	58,533	1,385	4,329	58,533
7	0,992	3,101	61,634			
8	0,920	2,877	64,510			
9	0,851	2,659	67,169			

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues			Tổng trích của bình phương tải trọng		
	Tổng	% phương sai	% phương sai tích lũy	Tổng	% phương sai	% phương sai tích lũy
10	0,827	2,584	69,754			
11	0,737	2,304	72,058			
12	0,707	2,210	74,268			
13	0,702	2,194	76,462			
14	0,633	1,979	78,441			
15	0,591	1,847	80,288			
16	0,541	1,691	81,979			
17	0,540	1,686	83,665			
18	0,517	1,615	85,280			
19	0,494	1,543	86,823			
20	0,486	1,518	88,341			
21	0,468	1,462	89,803			
22	0,432	1,350	91,153			
23	0,386	1,206	92,359			
24	0,366	1,143	93,501			
25	0,328	1,024	94,525			
26	0,312	0,975	95,500			
27	0,300	0,938	96,438			
28	0,277	0,867	97,305			
29	0,255	0,796	98,100			
30	0,223	0,697	98,798			
31	0,199	0,622	99,420			
32	0,186	0,580	100,000			

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Có 6 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue lớn hơn 1, như vậy 6 nhân tố này tóm tắt thông tin của 32 biến quan sát đưa vào phân tích nhân tố khám phá một cách tốt nhất. Tổng phương sai mà 6 nhân tố này trích được là 58,533% > 50%, như vậy, 6 nhân tố được trích giải thích được 58,533% biến thiên dữ liệu của 32 biến quan sát tham gia vào phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 5. Bảng kết quả phân tích nhân tố EFA cho các biến độc lập

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
DKLV6	0,752					
DKLV3	0,751					
DKLV4	0,732					
DKLV5	0,721					
DKLV1	0,689					
DKLV2	0,591					
TL2		0,730				
TL3		0,721				
TL6		0,703				
TL5		0,691				
TL4		0,667				
TL1		0,664				
PL3			0,837			
PL4			0,759			
PL1			0,684			
PL6			0,683			
PL2			0,636			
PL5			0,633			
SCB5				0,835		
SCB2				0,770		
SCB3				0,716		
SCB1				0,695		
SCB4				0,628		
DTVPT2					0,804	
DTVPT1					0,710	
DTVPT5					0,665	
DTVPT4					0,618	
DTVPT3					0,511	
UDAI3						0,811
UDAI2						0,728
UDAI4						0,697
UDAI1						0,672

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Trong bảng ma trận hệ số xoay, các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 và không có trường hợp biến nào cùng lúc tải lên cả hai nhân tố với hệ số tải gần nhau. Nên các nhân tố đảm bảo được giá trị hội tụ và phân biệt khi phân tích EFA. Ngoài ra không có sự xáo trộn các nhân tố. Nên sau khi phân tích nhân tố thì các nhân tố độc lập này được giữ nguyên, không bị tăng thêm hoặc giảm đi nhân tố.

Phân tích nhân tố khám phá EFA với biến phụ thuộc

Bảng 6. Bảng Kiểm định KMO và Bartlett's Test đối với biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,587
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1308,826
	Df	6
	Sig.	0,000

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Hệ số KMO = 0,587 > 0,5: Phân tích nhân tố thích hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Kết quả kiểm định Bartlett's là 1308,826 với mức ý nghĩa sig = 0,000 < 0,05, như vậy các biến quan sát có sự tương quan trong tổng thể, phân tích nhân tố khám phá là thích hợp. Vậy các biến quan sát có sự tương quan trong tổng thể, phân tích nhân tố khám phá là thích hợp.

Bảng 7. Bảng kết quả phân tích nhân tố EFA đối với biến phụ thuộc

Yếu tố	Eigenvalues		
	Tổng	Phương sai trích (%)	Tổng phương sai trích
1	2,338	58,446	58,446
2	0,854	21,342	79,788
3	0,798	19,960	99,748
4	0,010	0,252	100,000
Hệ số KMO	0,587		
Sig.	0,000		

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Kết quả phân tích cho thấy có một nhân tố được trích có trị số Eigenvalue là 2,338 > 1. Nhân tố này giải thích được 58,700% biến thiên dữ liệu của 4 biến quan sát tham gia vào phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 8. Bảng ma trận nhân tố cho biến phụ thuộc

Component Matrix ^a	
	Component
	1
YDNV2	0,951
YDNV1	0,949
YDNV4	0,551
YDNV3	

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Kết quả ma trận xoay cho thấy, biến phụ thuộc có 1 nhóm nhân tố duy nhất là YDNV. Bên cạnh đó, kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập cho thấy có 6 nhóm nhân tố. Tổng cộng, phân tích EFA hoàn tất, 6 nhân tố đề xuất được đưa vào kiểm định.

Kiểm định mô hình giả thuyết

Phân tích tương quan Pearson

Bảng 9. Bảng ma trận hệ số tương quan giữa các biến

Correlations							
		TL	PL	DKLV	SCB	DTVPT	UDAI
TL	Pearson Correlation	1	0,252**	0,204**	0,114*	0,381**	0,241**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,041	0,000	0,000
	N	320	320	320	320	320	320
PL	Pearson Correlation	0,252**	1	0,398**	0,212**	0,388**	0,292**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	320	320	320	320	320	320
DKLV	Pearson Correlation	0,204**	0,398**	1	0,154**	0,283**	0,465**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,006	0,000	0,000
	N	320	320	320	320	320	320
SCB	Pearson Correlation	0,114*	0,212**	0,154**	1	0,222**	0,239**
	Sig. (2-tailed)	0,041	0,000	0,006		0,000	0,000
	N	320	320	320	320	320	320
DTVPT	Pearson Correlation	0,381**	0,388**	0,283**	0,222**	1	0,435**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	320	320	320	320	320	320

Correlations							
		TL	PL	DKLV	SCB	DTVPT	UDAI
UDAI	Pearson Correlation	0,241**	0,292**	0,465**	0,239**	0,435**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	320	320	320	320	320	320
YDNV	Pearson Correlation	-0,327**	-0,451**	-0,495**	-0,259**	-0,416**	-0,441**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	320	320	320	320	320	320

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Sau khi thực hiện phân tích nhân tố, có 6 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc được đưa vào kiểm định mô hình. Phân tích tương quan Pearson được sử dụng nhằm kiểm tra mối tương quan tuyến tính chặt chẽ giữa biến phụ thuộc với các biến độc lập và sớm nhận diện vấn đề đa cộng tuyến khi các biến độc lập cũng có tương quan mạnh với nhau, xem xét sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy.

Việc kiểm định được thực hiện 2 phía (2- tailed). Hệ số tương quan (r) giữa các biến với chính nó là 1. Theo ma trận tương quan, tương quan Pearson giữa 6 biến độc lập với biến phụ thuộc YDNV đều có giá trị sig nhỏ hơn 0,05. Như vậy, có mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập này với biến phụ thuộc.

Các biến độc lập không có tương quan (sig có giá trị lớn hơn 0,05), có thể nói gần như không có khả năng xảy ra cộng tuyến giữa hai biến độc lập với nhau.

Phân tích hồi quy

Bảng 10, Tổng hợp các yếu tố cần đánh giá trong phân tích hồi quy

R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Durbin - Watson
0,639	0,408	0,397	0,30436	1,829

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Kết quả nghiên cứu cho thấy giá trị Durbin-Watson = 1,829, nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên kết quả không vi phạm giả định tự tương quan chuỗi bậc nhất.

Bảng 11. Kiểm định F

	Tổng các bình phương	Df	Bình phương trung bình	F	Sig.
Hồi quy	39,473	6	6,579	86,972	0,000
Số dư	23,676	313	0,076		
Tổng	63,149	319			

Trong bảng phân tích ANOVA cho ra kết quả giá trị Sig của mô hình đạt mốc 0,000 thỏa mãn điều kiện <0,05 nên mô hình tồn tại. Từ đó kết luận mô hình là phù hợp.

Bảng 12. Bảng kết quả phân tích hồi quy

Biến độc lập	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	Thống kê t	Sig.	Thống kê cộng tuyến (VIF)
	B	Sai số chuẩn	Beta			
Hệ số chặn	5.363	.228		23,482	0,000	
TL	-0,116	0,044	-0,126	-2,642	0,009	0,835
PL	-0,170	0,044	-0,197	-3,909	0,000	0,743
DKLV	-0,202	0,039	-0,271	-5,241	0,000	0,707
SCB	-0,094	0,044	-0,097	-2,138	0,033	0,913
DTVPT	-0,117	0,048	-0,129	-2,443	0,015	0,675
UDAI	-0,118	0,043	-0,147	-2,775	0,006	0,670

Nguồn: Tổng hợp dựa trên kết quả từ SPSS

Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến được thực hiện nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của sáu yếu tố độc lập, bao gồm tiền lương (TL), phúc lợi (PL), điều kiện làm việc (DKLV), sự công bằng (SCB), đào tạo và phát triển (DTVPT), và ứng dụng trí tuệ nhân tạo (UDAI), đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z (YDNV) tại thành phố Đà Nẵng. Biến phụ thuộc YDNV được đo lường thông qua các biến quan sát liên quan đến ý định tìm việc mới và kế hoạch làm việc lâu dài. Kết quả hồi quy cung cấp cơ sở khoa học để xác định các yếu tố có ý nghĩa thống kê, mức độ tác động của từng yếu tố, và xây dựng phương trình hồi quy để dự đoán ý định nghỉ việc.

Đối với các biến độc lập, hệ số hồi quy không chuẩn hóa (B) và chuẩn hóa (Beta) phản ánh mức độ tác động của từng yếu tố đến ý định nghỉ việc. Cụ thể, yếu tố tiền lương (TL) có B = -0,116, Beta = -0,126, t = -2,642 và sig < 0,05, cho thấy tiền lương có tác động âm đáng kể đến ý định nghỉ việc. Điều này ngụ ý rằng khi mức lương tăng, ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z giảm, với mức tác động vừa phải (Beta = -0,126).

Tương tự, phúc lợi (PL) ghi nhận B = -0,170, Beta = -0,197, t = -3,909 và sig < 0,05, là yếu tố có tác động khá mạnh trong mô hình. Kết quả này cho thấy phúc lợi càng tốt, ý định nghỉ việc càng giảm.

Yếu tố điều kiện làm việc (DKLV) có B = -0,202, Beta = -0,271, t = -5,241 và p < 0,05, cho thấy tác động có ý nghĩa thống kê, với mức độ ảnh hưởng mạnh nhất (Beta = -0,271). Điều này chỉ ra rằng nếu điều kiện làm việc được cải thiện, ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z có thể giảm.

Đối với sự công bằng (SCB), hệ số B = -0,094, Beta = -0,097, t = -2,138 và sig < 0,05, cho thấy yếu tố này cũng có tác động âm nhưng ở mức yếu nhất trong các yếu tố có ý nghĩa thống kê. Kết quả này phản ánh rằng sự công bằng trong đánh giá và đối xử tại nơi làm việc có ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, nhưng không phải là yếu tố hàng đầu.

Yếu tố đào tạo và phát triển (DTVPT) có $B = -0,117$, $Beta = -0,129$, $t = -2,443$ và $sig < 0,05$, cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê, có tác động trung bình ($Beta = -0,129$). Điều này chỉ ra rằng khi các chương trình đào tạo và phát triển được cải thiện, ý định nghỉ việc của Gen Z có thể giảm.

Cuối cùng, ứng dụng trí tuệ nhân tạo (UDAI) ghi nhận $B = -0,118$, $Beta = -0,147$, $t = -2,775$ và $sig < 0,05$, cho thấy tác động mạnh rõ rệt. Kết quả này cho thấy việc ứng dụng AI trong công việc có thể làm giảm ý định nghỉ việc.

Phân tích hiện tượng đa cộng tuyến thông qua các chỉ số Tolerance và VIF cho thấy tất cả các giá trị Tolerance đều nằm trong khoảng từ 0,670 đến 0,913 ($> 0,1$), và các giá trị VIF dao động từ 1,096 đến 1,493 (< 10). Kết quả này chứng minh rằng không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến độc lập trong mô hình. Điều này khẳng định tính độc lập và độ tin cậy của các yếu tố được đưa vào phân tích, đảm bảo rằng các hệ số hồi quy phản ánh chính xác mức độ tác động của từng biến đến ý định nghỉ việc.

Dựa trên hệ số Beta chuẩn hóa, mức độ tác động của các yếu tố đến ý định nghỉ việc được xếp hạng như sau: phúc lợi (PL, $Beta = -0,197$) có tác động mạnh nhất, tiếp theo là ứng dụng AI (UDAI, $Beta = -0,147$), điều kiện làm việc (DKLV, $Beta = -0,271$), tiền lương (TL, $Beta = -0,126$), sự công bằng (SCB, $Beta = -0,097$), và cuối cùng là đào tạo và phát triển (DTVPT, $Beta = -0,129$). Kết quả này cho thấy điều kiện, phúc lợi và ứng dụng AI là ba yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của Gen Z, trong khi sự công bằng có tác động yếu nhất, dù vẫn đạt ý nghĩa thống kê.

Dựa trên các hệ số hồi quy không chuẩn hóa (B), phương trình hồi quy tuyến tính đa biến được xây dựng như sau:

$$YDNV = 5,363 + (-0,126) \times TL + (-0,197) \times PL + (-0,271) \times DKL V + (-0,097) \times SCB + (-0,129) \times DTVPT + (0 - 0,147) \times UDAI$$

Phương trình này cho phép dự đoán ý định nghỉ việc (YDNV) dựa trên giá trị của các biến độc lập. Các hệ số âm trong phương trình cho thấy rằng khi các yếu tố như tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, sự công bằng, đào tạo và phát triển, và ứng dụng AI tăng, ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z giảm.

Kiểm định One way Anova

Giới tính

ANOVA					
YDNV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,160	1	0,160	1,041	0,308
Within Groups	48,833	318	0,154		
Total	48,993	319			

Phân tích ANOVA cho thấy giá trị $F = 1,041$, $\text{Sig.} = 0,308$ ($> 0,05$), và kiểm định Welch xác nhận với $\text{Sig.} = 0,313$ ($> 0,05$), khẳng định rằng không có sự khác biệt về ý định nghỉ việc giữa các nhóm có giới tính khác nhau.

Trình độ

ANOVA					
YDNV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,140	2	0,070	0,454	0,635
Within Groups	48,853	317	0,154		
Total	48,993	319			

Phân tích ANOVA cho thấy $F = 0,454$, $\text{Sig.} = 0,635$ ($> 0,05$), và kiểm định Welch có $\text{Sig.} = 0,602$ ($> 0,05$), cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về ý định nghỉ việc giữa các nhóm trình độ học vấn. Điều này có thể phản ánh rằng trình độ học vấn không phải là yếu tố chính ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của Gen Z tại Đà Nẵng.

Độ tuổi

ANOVA					
YDNV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,137	2	1,069	7,229	0,001
Within Groups	46,856	317	0,148		
Total	48,993	319			

Phân tích ANOVA cho thấy $F = 7,229$, $\text{Sig.} = 0,001$ ($< 0,05$), và kiểm định Welch có $\text{Sig.} = 0,001$ ($< 0,05$), khẳng định có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về ý định nghỉ việc giữa các nhóm tuổi.

Thâm niên làm việc

ANOVA					
YDNV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,651	3	0,217	1,418	0,238
Within Groups	48,342	316	0,153		
Total	48,993	319			

Phân tích ANOVA cho thấy $F = 1,418$, $\text{Sig.} = 0,238$ ($> 0,05$), và kiểm định Welch có $\text{Sig.} = 0,177$ ($> 0,05$), xác nhận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về ý định nghỉ việc giữa các nhóm thâm niên.

Lĩnh vực làm việc

ANOVA					
YDNV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,840	8	0,230	1,517	0,150
Within Groups	47,153	311	0,152		
Total	48,993	319			

Phân tích ANOVA cho thấy $F = 1,517$, $Sig. = 0,150$ ($> 0,05$), và kiểm định Welch có $Sig. 0,227$ ($> 0,05$), khẳng định không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về ý định nghỉ việc giữa các lĩnh vực. Điều này cho thấy ý định nghỉ việc của Gen Z không phụ thuộc nhiều vào lĩnh vực làm việc.

Tổng kết

Nghiên cứu đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z tại thành phố Đà Nẵng, dựa trên mô hình gồm sáu yếu tố độc lập: tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, sự công bằng, đào tạo và phát triển, và ứng dụng trí tuệ nhân tạo. Kết quả hồi quy cho thấy cả sáu yếu tố đều có tác động âm có ý nghĩa thống kê đến ý định nghỉ việc, trong đó điều kiện làm việc, phúc lợi và ứng dụng AI có ảnh hưởng mạnh nhất, phản ánh kỳ vọng cao của Gen Z về chế độ đãi ngộ và môi trường làm việc hiện đại. Phân tích ANOVA chỉ ra rằng ý định nghỉ việc có sự khác biệt có ý nghĩa theo độ tuổi, nhưng không khác biệt theo trình độ học vấn, thâm niên làm việc và lĩnh vực làm việc. Nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học cho các doanh nghiệp tại Đà Nẵng trong việc xây dựng chính sách nhân sự, tập trung cải thiện phúc lợi, ứng dụng công nghệ AI hiệu quả, và đáp ứng nhu cầu phát triển nghề nghiệp của Gen Z, đồng thời đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo để làm rõ các yếu tố định tính ảnh hưởng đến hành vi nghỉ việc.

Bàn luận và một số giải pháp

Về cơ bản, nghiên cứu “Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Đà Nẵng” đã hoàn thành được các mục tiêu mà nhóm tác giả đề ra, đó là đánh giá mức độ hành vi ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z trong các doanh nghiệp tại Đà Nẵng và xác định những yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân sự thế hệ này. Kết quả phân tích cho thấy 6 yếu tố bao gồm: tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, sự công bằng, đào tạo và phát triển và ứng dụng AI; tất cả các yếu tố trên đều có sự tác động đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z.

Từ đó, nhóm tác giả cũng đưa ra các đề xuất giải pháp như sau:

Thứ nhất, tiền lương là yếu tố quan trọng và tác động mạnh nhất đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z. Vì vậy để giảm thiểu tình trạng nghỉ việc cũng như ý định nghỉ việc, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống lương thưởng hợp lý, đảm bảo an toàn cạnh tranh trên thị trường và hỗ trợ cân bằng trong cuộc sống của nhân sự. Từ đây thúc đẩy

động lực làm việc và gắn bó với doanh nghiệp lâu dài. Bên cạnh đó, tốc độ tăng lương cũng tác động đến ý định nghỉ việc của nhân sự. Khác với các thế hệ trước, nhân sự Gen Z kỳ vọng và mong muốn có một lộ trình tăng lương rõ ràng và nhanh chóng dựa trên năng lực làm việc, thay vì phụ thuộc vào thời gian. Vì vậy doanh nghiệp cần có một hệ thống đánh giá hiệu suất định kỳ rõ ràng và phù hợp. Đây sẽ là cơ sở để điều chỉnh mức lương phù hợp với sự đóng góp của từng cá nhân. Đồng thời đảm bảo tính minh bạch và công bằng, góp phần nâng cao động lực phấn đấu và đồng hành lâu dài cùng doanh nghiệp.

Thứ hai, bên cạnh tiền lương, điều kiện làm việc và phúc lợi cũng là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z. Thế hệ Gen Z thường quan tâm đến môi trường, không gian làm việc, cân bằng giữa công việc và cuộc sống cũng như các chế độ phúc lợi đi kèm như du lịch định kỳ, chăm sóc sức khỏe, chế độ hưu trí,... Vì vậy doanh nghiệp cần xây dựng không gian làm việc hiện đại và sáng tạo, môi trường thoải mái và thân thiện, đáp ứng nhu cầu của nhân viên để nâng cao sự gắn bó lâu dài. Đồng thời cung cấp cho nhân sự các chính sách làm việc linh hoạt như cho phép làm việc từ xa, sắp xếp lịch làm việc linh động hoặc áp dụng hình thức làm việc lai để hỗ trợ sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể nâng cao chất lượng cuộc sống cho nhân viên qua các chính sách phúc lợi như chính sách y tế (bảo hiểm y tế mở rộng, chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần, giảm áp lực tâm lý,...), chính sách tài chính (hỗ trợ nhà ở, chi phí đi lại, gói tiết kiệm hưu trí,...) giúp cho nhân sự Gen Z có thêm yên tâm phát triển năng lực cá nhân.

Thứ ba, nhân sự Gen Z có ý thức cao về quyền lợi cá nhân và mong muốn sự minh bạch và công bằng. Vì vậy trong quá trình làm việc, khi cảm thấy bị bất công họ thường có xu hướng mất động lực làm việc và tìm kiếm cơ hội khác. Vì vậy doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống đánh giá tổng quan rõ ràng và minh bạch, từ tiền lương, phúc lợi, đánh giá hiệu suất làm việc, cơ hội thăng tiến cũng cần được công khai rõ ràng và đảm bảo nhân sự trong doanh nghiệp đều nắm chắc. Hệ thống này cần đảm bảo không thiên vị hay ưu ái cá nhân, thành tích được đánh giá dựa trên năng lực cá nhân thực tế. Điều này góp phần giúp nhân sự nhận thức được quy trình cũng như giá trị của bản thân trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó văn hóa làm việc minh bạch cũng là giải pháp quan trọng để tăng cường sự công bằng. Việc xây dựng hệ thống phản hồi hai chiều, trong đó nhân sự được lắng nghe phản hồi từ cấp lãnh đạo và ngược lại. Điều này sẽ giúp củng cố niềm tin và giảm thiểu sự bất mãn dẫn đến ý định nghỉ việc của nhân sự.

Thứ tư, Gen Z cũng có xu hướng tìm kiếm cơ hội học hỏi, nâng cao kỹ năng và phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Khi cảm thấy không có cơ hội phát triển hay bị giới hạn trong công việc họ cũng thường tìm kiếm những cơ hội khác. Vì vậy doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình đào tạo và phát triển rõ ràng. Hỗ trợ định hướng và phát triển năng lực cá nhân của nhân sự, giúp họ hiểu rõ điểm mạnh điểm yếu của bản thân, từ đây nhân sự Gen Z có thể phát triển toàn diện, nâng cao khả năng thích ứng và động lực cống hiến lâu dài.

Thứ năm, hoàn thiện hệ thống pháp lý để bảo vệ quyền lợi của người lao động. Việc hoàn thiện hệ thống pháp lý trong doanh nghiệp nỗ lực đảm bảo quyền lợi cho nhân sự là giải pháp quan trọng giúp giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc. Khi nhân sự Gen Z nhận thức đầy đủ về quyền lợi và nghĩa vụ của mình, điều này góp phần nâng cao hiệu suất làm việc và động lực phát triển.

Thứ sáu, lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo hiện đại, phù hợp với môi trường thay đổi và phát triển. Lãnh đạo không chỉ tập trung vào quá trình làm việc và kết quả đạt được mà còn truyền cảm hứng, định hướng tầm nhìn dài hạn và xây dựng môi trường làm việc linh hoạt, đổi mới. Điều này giúp cho nhân sự nhận thức được công việc ý nghĩa và đóng góp thật sự cho tổ chức. Khi nhân sự nhận thấy bản thân là một phần quan trọng của tổ chức họ sẽ có động lực làm việc và giảm thiểu ý định rời bỏ doanh nghiệp. Bên cạnh đó khuyến khích sáng tạo và tạo điều kiện phát triển cũng là yếu tố giúp nâng cao sự hài lòng và gắn bó với tổ chức. Lãnh đạo lắng nghe ý kiến đóng góp và tạo cơ hội cho nhân sự trải nghiệm, từ đây giúp nhân sự phát triển bản thân và tạo cơ hội cho nhân sự đóng góp và thành công của doanh nghiệp.

Thứ bảy, ứng dụng trí tuệ nhân tạo là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân sự Gen Z. Để ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) một cách hiệu quả hơn trong công việc, các doanh nghiệp cần triển khai các giải pháp tổng thể, đồng bộ cả về mặt công nghệ, con người và quản trị. Trước hết, doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược AI rõ ràng gắn với mục tiêu phát triển dài hạn, nhằm bảo đảm rằng việc tích hợp AI không chỉ là xu hướng công nghệ, mà còn phục vụ trực tiếp cho các chỉ tiêu kinh doanh và năng suất lao động. Thứ hai, cần đầu tư vào hạ tầng công nghệ số, bao gồm hệ thống lưu trữ dữ liệu, năng lực tính toán và nền tảng tích hợp, để bảo đảm AI hoạt động ổn định, chính xác và có khả năng mở rộng. Đồng thời, nâng cao năng lực số cho nhân sự (đặc biệt là nhân sự Gen Z) để có thể nắm bắt và đảm bảo triển khai đạt được kết quả như mong muốn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp nên ưu tiên kết hợp AI với đổi mới mô hình kinh doanh và tư duy quản trị linh hoạt, nhằm không chỉ tăng năng suất mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn trong kỷ nguyên số hóa.

Cuối cùng, doanh nghiệp nên chủ động tìm kiếm các chuyên gia đầu ngành hoặc các công ty chuyên cung cấp các dịch vụ về tư vấn quản lý nhân sự để hoàn thiện hệ thống giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình, nhân lực và thời gian, đảm bảo vận hành và mang lại hiệu quả cao.

Dự án khởi nghiệp

Giới thiệu dự án

Xuất phát từ nhu cầu thực tế của các doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự, nhóm chúng em đã tiến hành khảo sát nhu cầu, đồng thời tham vấn ý kiến từ các chuyên gia trong lĩnh vực. Từ đó, chúng em ấp ủ và hiện thực hóa ý tưởng khởi nghiệp với dự án mang tên: “Dịch vụ tư vấn giải pháp quản lý nhân sự.” Dự án không chỉ dừng lại ở ý tưởng mà đã được triển khai thí điểm trên thực tế để kiểm chứng

hiệu quả. Với tinh thần đổi mới sáng tạo và khát vọng đóng góp vào sự phát triển bền vững của nền xã hội, nhóm đã quyết tâm mang dự án tham gia Cuộc thi Khởi nghiệp năm 2024 và vinh dự đạt giải ba, đánh dấu một bước khởi đầu đầy tiềm năng cho hành trình phát triển dự án.



Hình ảnh 1. Chương trình thí điểm phối hợp



Hình ảnh 2. Tham gia cuộc thi



Hình ảnh 3. Tham gia cuộc thi

Lý do chọn dự án:

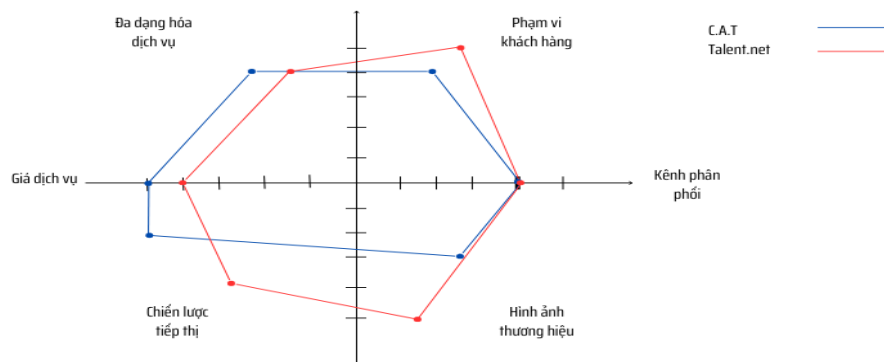
(1) Tính khả thi cao và đã được kiểm chứng thực tế

Dự án được xây dựng dựa trên nhu cầu thực tế từ phía doanh nghiệp và đã được triển khai thí điểm thành công với gần 30 doanh nghiệp tham gia nội dung đào tạo. Mô

hình triển khai được chia theo từng giai đoạn rõ ràng, đặc biệt giai đoạn đầu do chính 4 thành viên trong nhóm trực tiếp thực hiện, với sự hướng dẫn chuyên môn từ một chuyên gia trong ngành và sự hỗ trợ tích cực từ doanh nghiệp đồng hành.

(2) Lợi thế cạnh tranh về chi phí và sự đồng hành của chuyên gia

So với các doanh nghiệp lớn hiện có trên thị trường như TalentNet, dự án sở hữu lợi thế cạnh tranh rõ rệt về chi phí dịch vụ, nhưng vẫn đảm bảo chất lượng và tính chuyên sâu trong tư vấn. Dự án còn nhận được sự đồng hành của các chuyên gia đến từ nhà trường, cùng với sự ủng hộ từ mạng lưới doanh nghiệp đối tác của Đại học Đông Á, tạo nên nền tảng vững chắc để mở rộng quy mô và phát triển dài hạn.



Kết luận:

- Điểm mạnh của Talent.net so với đối thủ cạnh tranh là phạm vi khách hàng rộng và hình ảnh thương hiệu có tiếng trên thị trường.

- Điểm yếu cần khắc phục là mức không phù hợp với tất cả đối tượng khách hàng.

(3) Tính độc đáo – Làm đúng đam mê, đúng chuyên ngành

Một điểm đặc biệt của dự án là tất cả thành viên đều làm đúng với đam mê cá nhân và chuyên ngành đang theo học, từ đó tạo nên sự đồng bộ, tâm huyết và tinh thần cầu tiến trong quá trình triển khai – đây chính là yếu tố quan trọng để dự án phát triển bền vững.

(4) Tập khách hàng lớn và giải quyết đúng “nỗi đau” của thị trường

Sau đại dịch Covid-19, hầu hết các doanh nghiệp đều có xu hướng tối ưu hóa hoạt động quản trị nhân sự, nhằm giảm thiểu các chi phí cố định trong vận hành. Chính vì vậy, giải pháp tư vấn và dịch vụ mà nhóm xây dựng đã giải quyết trực tiếp những vấn đề cấp thiết mà nhiều doanh nghiệp đang gặp phải. Điều này mở ra thị trường tiềm năng lớn và khẳng định tính ứng dụng cao của dự án.

Tóm tắt dự án:

- Mô tả sản phẩm/dịch vụ: Dịch vụ tư vấn giải pháp quản lý nhân sự.
- Tập trung vào 4 gói dịch vụ chính:

- + Dịch vụ HR Outsourcing: HeadHunter, Staffing, EOR.
- + Dịch vụ Đào tạo: Đào tạo nghiệp vụ, Đào tạo với chuyên gia
- + Dịch vụ Tư vấn
- + Dịch vụ Payrol.

Lý do khách hàng chọn sản phẩm, giải pháp của dự án thay vì lựa chọn các sản phẩm khác:

- + Giảm chi phí cứng.
- + Tối ưu hóa thời gian và quy trình.
- + Đảm bảo tính bảo mật.
- + Giảm rủi ro: Rủi ro về tai nạn lao động, tai nạn giao thông được xem là tai nạn lao động, tranh chấp lao động, bảo mật thông tin, khủng hoảng truyền thông, ...

Chính sách Marketing

- Đẩy mạnh truyền thông đa nền tảng Website, Facebook, LinkedIn, Tiktok.
- Tập trung truyền thông qua nền tảng Facebook, Tiktok.
- Đẩy mạnh thêm truyền thông qua nền tảng LinkedIn.
- Website:
 - + Sử dụng các từ khóa phù hợp.
 - + Cập nhật liên tục nội dung trên trang web.
- Social:
 - + Content Marketing: Tận dụng thông điệp “Gen Z đi làm”.
 - + Video ngắn:
 - Ngày làm việc bình thường.
 - Tổ chức các buổi Q&A.
- Tham gia sự kiện, hội thảo, hội nghị về nhân sự để giới thiệu dịch vụ và kết nối với khách hàng, mở rộng mối quan hệ.
- Tổ chức sự kiện: Workshop “Quản trị nhân sự thời đại Gen Z” nhằm chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm về quản trị nhân sự, từ đó giao lưu, kết nối với các doanh nghiệp trên địa bàn thực hiện.

Dòng doanh thu

Tạo doanh thu trên nền tảng 4 gói dịch vụ chính là:

- Dịch vụ HR Outsourcing: HeadHunter, Staffing, EOR.
- Dịch vụ Đào tạo: Đào tạo nghiệp vụ, Đào tạo với chuyên gia

- Dịch vụ Tư vấn

- Dịch vụ Payrol.

Tài liệu tham khảo

- Huỳnh Thị Thu Sương, Lê Thị Kiều Diễm.(2017).Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên văn phòng tại doanh nghiệp tư nhân Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Trường đại học An Giang tập 17*,Số 5, 30-46.
- Lê Tấn Đạt. (2015). Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên trong các công ty tư nhân tại TP.HCM.
- Phạm Xuân Giang, Lê Đình Chiến. (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của công chức viên chức ngành Văn hóa, thể thao và du lịch tỉnh Bình Dương. *Bộ Khoa học & Công nghệ*, Số 26.
- Dysvik,A.,&Kuvaas,B.(2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638.
- Herzberg, F. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- IU Zeytinoglu, GB Cooke.(2005). Non-standard work and benefits: has anything changed since the Wallace Report?, 29-63.
- John R. Schermerhorn Jr. (2013). *Exploring Management by Schermerhorn Jr., John R. Published by Wiley 4th (fourth) edition*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Price, J.L. and Mueller, C.W. (1981) A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Manatement Journal*, 24, 543-565.
- Tett, R. P,&Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tabachnick,B.G.,and Fidell,L.S.(1996).Using multivariate statistics, 3rd ed.
- Yanan Li (2023). Relationship between perceived threat of artificial intelligence and turnover intention in luxury hotels. *Heliyon 9 (2023) e18520*,

Tài liệu trực tuyến:

- Học viên PACE. Thế hệ Gen X, Y, Z, Alpha là gì? Mỗi thế hệ có gì khác nhau?. Truy cập từ: <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/the-he-x-y-z-alpha-la-gi>.
- Kinh tế và dự báo.(2023). Tác động của công bằng tổ chức tới ý định nghỉ việc của người lao động gen Z tại Việt Nam. Truy cập từ: <https://kinhtevadubao.vn/tac-dong-cua-cong-bang-to-chuc-toi-y-dinh-nghi-viec-cua-nguoi-lao-dong-gen-z-tai-viet-nam-26984.html>. Ngày đăng: 12/12/2023.
- Talentnet. (2024). THE MAKEOVER 2024 - Ngày 2: Tóm Tắt Báo Cáo Khảo Sát Lương Talentnet 2024. Truy cập từ: <https://www.talentnetgroup.com/vn/vi/phan-tich-chuyen-sau/rewards-vi/tieu-diem-bao-cao-luong-talentnet-mercer-2024>. Ngày đăng: 18/10/2024.