

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA CÁC NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG GEN Z TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Quỳnh Lâm*, Bùi Thị Kim Hoàng, Ngô Thị Ngọc Trâm
 Trường Đại học Công nghệ TP.HCM, *Email: nq.lam@hutech.com.vn

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm nhận diện và đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng thuộc thế hệ Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dựa trên lý thuyết Trao đổi xã hội và các học thuyết về hành vi tổ chức, mô hình nghiên cứu được xây dựng và kiểm định bằng phương pháp mô hình hóa cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM). Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 200 quan sát hợp lệ. Kết quả phân tích cho thấy, trong tổng số 10 giả thuyết nghiên cứu được kiểm định, có 7 giả thuyết được chấp nhận, trong khi 3 giả thuyết còn lại không được ủng hộ trong mô hình nghiên cứu. Các phát hiện của nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh lực lượng lao động trẻ, đồng thời cung cấp hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ doanh nghiệp hoàn thiện chính sách quản trị nhân sự và nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên thuộc thế hệ Gen Z.

Từ khóa: Sự hài lòng, sự gắn kết nhân viên; Gen Z, cam kết với tổ chức:

DOI:

Factors affecting job satisfaction among Gen Z office employees in Ho Chi Minh City

Abstract:

This study aims to identify and measure the factors influencing job satisfaction among Generation Z office employees in Ho Chi Minh City. Based on Social Exchange Theory and theories of organizational behavior, the research model was developed and tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The data were collected from 200 valid observations. The analysis results indicate that out of the 10 research hypotheses tested, 7 hypotheses were supported, while the remaining 3 hypotheses were not supported by the research model. The findings contribute empirical evidence to the field of human resource management in the context of a young workforce and provide managerial implications to help organizations improve human resource management policies and enhance job satisfaction among Generation Z employees.

Keywords: Job satisfaction, employee engagement; Generation Z (Gen Z); organizational commitment.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh và biến động của thị trường lao động, sự hài lòng trong công việc được xem là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu suất, sự gắn kết và ý định gắn bó của nhân viên (Hackman & Oldham 1976; Riyanto và cộng sự, 2021). Mức độ hài lòng trong công việc chịu tác động mạnh từ các yếu tố như môi trường làm việc, lương thưởng, cơ hội phát triển và sự hỗ trợ từ cấp quản lý. Lực lượng lao động Gen Z dự kiến chiếm khoảng một phần ba tại Việt Nam vào năm 2025 (PwC Vietnam, 2021). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu và báo cáo thực tiễn cho thấy tỷ lệ nghỉ việc sớm của Gen Z vẫn ở mức cao, chủ yếu do sự không hài lòng với các yếu tố nêu trên (Anphabe, 2022; RMIT Việt Nam, 2025). Thực trạng này đặt ra yêu cầu cần

thiết phải nhận diện và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh, nhằm cung cấp cơ sở khoa học cho các giải pháp quản trị nhân sự phù hợp.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory – SET) cho rằng mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức được hình thành và duy trì dựa trên quá trình trao đổi liên tục giữa các chi phí và lợi ích (Homans, 1958; Blau, 1964). Trong môi trường tổ chức, nhân viên đóng góp công sức, kỹ năng và thời gian làm việc, đồng thời kỳ vọng nhận lại các giá trị tương xứng như lương thưởng, phúc lợi, sự công nhận và sự hỗ trợ từ tổ chức. Khi sự trao đổi được cảm nhận là công bằng và tích cực, nhân viên có xu hướng gia tăng sự hài lòng, gắn kết và duy trì thái độ làm việc tích cực. Ngược lại, cảm nhận mất cân đối trong trao đổi làm suy giảm sự hài lòng và làm gia tăng ý định rời bỏ tổ chức. Lý thuyết này nhấn mạnh vai trò của cả các yếu tố vật chất và phi vật chất trong việc hình thành thái độ và hành vi của nhân viên (Cropanzano & Mitchell, 2005).

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Bản chất công việc là nhân tố tạo động lực then chốt theo thuyết hai nhân tố của Herzberg, phản ánh mức độ ý nghĩa, sự thú vị, khả năng sử dụng năng lực cá nhân, tính thử thách và cơ hội

phát triển trong công việc (Herzberg và cộng sự, 1959). Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham cho rằng quyền tự quyết, ý nghĩa công việc và phản hồi từ hệ thống góp phần hình thành cảm xúc tích cực và tăng cường sự gắn bó của nhân viên (Hackman và Oldham, 1976). Đối với Gen Z, các nghiên cứu cho thấy họ ưu tiên giá trị công việc, cơ hội phát triển và không gian sáng tạo hơn là lợi ích tài chính thuần túy; do đó, việc trao quyền và thiết kế công việc phù hợp đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự hài lòng (Seemiller & Grace, 2016; Ozkan & Solmaz, 2015; Nguyễn Thị Minh Phương, 2022). Từ đó, các giả thuyết được đưa ra như sau:

H1: Bản chất công việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng Gen Z đang làm việc tại văn phòng ở khu vực TP.HCM.

Theo Thuyết Công bằng của Adams, người lao động hình thành sự hài lòng thông qua việc so sánh giữa đầu vào (công sức, thời gian, kỹ năng) và đầu ra nhận được, trong đó lương và phúc lợi là yếu tố cốt lõi (Adams, 1965). Khi cảm nhận được sự công bằng và minh bạch trong đãi ngộ, nhân viên có xu hướng gia tăng động lực, sự hài lòng và giảm ý định rời bỏ tổ chức; ngược lại, nhận thức bất công làm phát sinh bất mãn và suy giảm cam kết (Colquitt và cộng sự, 2013; Cropanzano và cộng sự, 2007). Đối với lực lượng lao động Gen Z, yếu tố lương thưởng, phúc lợi linh hoạt và cân bằng công việc cuộc sống có vai trò

đặc biệt quan trọng do thể hệ này nhạy cảm với so sánh thu nhập và đề cao sự ghi nhận xứng đáng, từ đó thúc đẩy sự hài lòng và gắn bó với tổ chức (Twenge, 2017; Nguyễn Thị Thu Hà, 2021; Meyer & Parfyonova, 2010). Từ đó, các giả thuyết được đưa ra như sau:

H2: Lương và phúc lợi có tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

Triển vọng thăng tiến không chỉ phản ánh việc đề bạt vị trí mà còn bao hàm sự mở rộng về trách nhiệm, quyền hạn và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Dưới góc nhìn của Tháp nhu cầu Maslow, cơ hội thăng tiến giúp thỏa mãn nhu cầu tự tôn và tự hiện thực hóa (Maslow, 1943); đồng thời, theo Thuyết Tự Quyết của Deci và Ryan, lộ trình phát triển rõ ràng góp phần củng cố cảm nhận về năng lực và sự tự chủ, từ đó thúc đẩy động lực và sự hài lòng trong công việc (Deci và Ryan, 1985). Các nghiên cứu cho thấy hệ thống thăng tiến minh bạch tạo ra thái độ làm việc tích cực, trong khi cơ hội phát triển hạn chế làm gia tăng sự trì trệ và ý định rời bỏ tổ chức (Greenberg & Baron, 2008). Điều này đặc biệt đúng với Gen Z thế hệ coi trọng giá trị bản thân và kỳ vọng tiến bộ nhanh; khi lộ trình nghề nghiệp không đáp ứng kỳ vọng, họ dễ phát sinh ý định nghỉ việc (Seemiller & Grace, 2016; Weng & Hu, 2009; Nguyễn Thị Thanh Thủy, 2022). Từ đó, các giả thuyết được đưa ra như sau:

H3: Cơ hội thăng tiến có tác động

cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

Theo tháp nhu cầu Maslow, sau khi các nhu cầu sinh lý và an toàn được đáp ứng, con người hướng đến nhu cầu xã hội, bao gồm sự kết nối và được chấp nhận. Trong môi trường làm việc, mối quan hệ hài hòa với đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc thỏa mãn nhu cầu này, qua đó hình thành cảm xúc tích cực và nâng cao sự hài lòng trong công việc. Các nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc mang tính hỗ trợ, hợp tác và tin cậy giúp giảm căng thẳng, gia tăng an toàn tâm lý và cải thiện thái độ làm việc của nhân viên (Chiaburu & Harrison, 2008). Đối với Gen Z – thế hệ đề cao sự kết nối và tinh thần làm việc nhóm Từ đó, các giả thuyết được đưa ra như sau:

H4: Mối quan hệ đồng nghiệp có tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

Theo Thuyết Trao đổi Xã hội, mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên được hình thành trên nguyên tắc trao đổi qua lại giữa đóng góp và lợi ích, bao gồm cả các yếu tố phi vật chất như sự tin tưởng, tôn trọng và hỗ trợ (Blau, 1964). Khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, lắng nghe và hỗ trợ từ cấp trên, họ có xu hướng đáp lại bằng thái độ tích cực, gia tăng sự gắn kết và hài lòng trong công việc; ngược lại, giao tiếp kém hiệu quả hoặc thiếu công bằng làm suy giảm động lực và mức độ hài lòng

(Cropanzano & Mitchell, 2005). Điều này đặc biệt đúng với Gen Z thế hệ kỹ vọng phong cách lãnh đạo cởi mở, phản hồi thường xuyên và mang tính hỗ trợ; trong bối cảnh áp lực công việc cao tại TP. Hồ Chí Minh, sự hỗ trợ từ cấp trên giúp họ củng cố cảm nhận về trao đổi công bằng và nâng cao sự hài lòng (Seemiller & Grace, 2016; Nguyễn Văn Hùng, 2022; Graen & Uhl-Bien, 1995). Từ đó, các giả thuyết được đưa ra như sau:

H5: Mọi quan hệ cấp trên có tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

Dựa trên Thuyết Trao đổi Xã hội, cam kết cảm xúc hình thành khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ, công bằng và tôn trọng từ tổ chức, từ đó phát triển mối liên kết tâm lý tích cực và mong muốn gắn bó lâu dài (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Theo mô hình của Meyer và Allen, cam kết cảm xúc phản ánh sự đồng nhất về giá trị và cảm xúc giữa cá nhân với tổ chức, có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến thái độ và sự hài lòng trong công việc so với các dạng cam kết khác (Meyer và Allen, 1991). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy cam kết cảm xúc không chỉ trực tiếp nâng cao sự hài lòng mà còn đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa các yếu tố công việc như lương, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, quan hệ đồng nghiệp, sự hỗ trợ từ cấp trên và sự hài lòng công việc (Jaros, 1997; Meyer và cộng sự, 2002; Mercurio, 2015). Đối với

nhân viên văn phòng Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh, họ đề cao giá trị cảm xúc, sự phát triển cá nhân và ý nghĩa công việc cam kết cảm xúc được xem là “mỏ neo” quan trọng giúp gia tăng sự hài lòng và giảm ý định rời bỏ tổ chức. Từ đó, các giả thuyết được đưa ra như sau:

H6a: Cam kết cảm xúc điều tiết mối quan hệ giữa bản chất công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng thuộc thế hệ Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

H6b: Cam kết cảm xúc điều tiết mối quan hệ giữa lương và phúc lợi và sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

H6c: Cam kết cảm xúc điều tiết mối quan hệ giữa cơ hội thăng tiến và sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

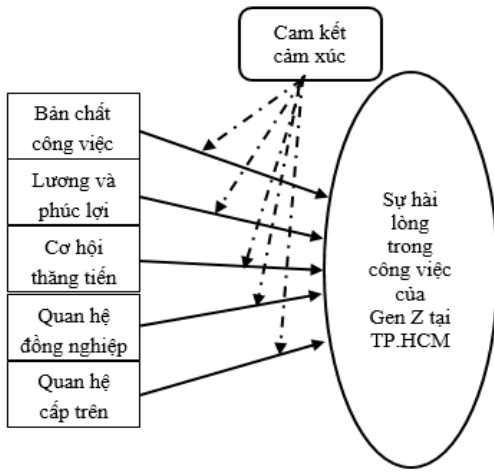
H6d: Cam kết cảm xúc điều tiết mối quan hệ giữa quan hệ đồng nghiệp và sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

H6e: Cam kết cảm xúc điều tiết mối quan hệ giữa quan hệ cấp trên và sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại các công ty ở TP. Hồ Chí Minh.

Từ các giả thuyết nghiên cứu đề xuất, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của các nhân viên văn phòng Gen Z tại Tp. Hồ Chí Minh qua vai trò

điều tiết của sự cam kết cảm xúc như hình 1.

Các thang đo sử dụng trong nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước đã được kiểm định về độ tin cậy và giá trị.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất
(Nguồn: Tác giả đề xuất 2026)

Cụ thể, thang đo Bản chất công việc được xây dựng dựa trên mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1976), vốn phát triển từ nền tảng thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959); thang đo Mọi quan hệ đồng nghiệp được tham khảo từ Chiaburu và Harrison (2008); thang đo Mọi quan hệ cấp trên được kế thừa từ mô hình trao đổi lãnh đạo – thành viên của Graen và Uhl-Bien (1995); thang đo Cam kết cảm xúc được dựa trên mô hình cam kết tổ chức của Meyer và Allen (1991); thang đo Sự gắn kết công việc được tham khảo từ Schaufeli và cộng sự (2002); và thang đo Sự hài lòng trong công việc được kế thừa từ nghiên cứu của Spector (1997). Các thang đo này được điều chỉnh về

ngôn ngữ và ngữ cảnh thông qua tham vấn chuyên gia và khảo sát thử nhằm đảm bảo sự phù hợp với đặc điểm của nhân viên văn phòng thuộc thế hệ Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh, đồng thời được kiểm định lại về độ tin cậy và giá trị trong nghiên cứu chính thức.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp theo trình tự, kết hợp định tính và định lượng nhằm đảm bảo cả chiều sâu lý luận và khả năng kiểm định thực nghiệm.

Giai đoạn định tính được thực hiện thông qua tổng quan tài liệu có hệ thống và phỏng vấn sâu 10 chuyên gia nhân sự đang làm việc tại các doanh nghiệp có tỷ lệ lao động Gen Z cao tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả định tính được sử dụng để xây dựng, điều chỉnh và hoàn thiện hệ thống thang đo, bảo đảm tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu và đặc điểm lực lượng lao động Gen Z. Giai đoạn định lượng đóng vai trò chủ đạo, được triển khai theo thiết kế nghiên cứu mô tả cắt ngang. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi tự điền trực tuyến, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đo lường các biến nghiên cứu gồm: bản chất công việc, lương và phúc lợi, cơ hội thăng tiến, quan hệ đồng nghiệp, quan hệ cấp trên, cam kết cảm xúc và sự hài lòng trong công việc.

Dữ liệu thu thập được phân tích bằng các phần mềm SPSS 26 và SmartPLS 3, thông qua các bước: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố, phân tích tương quan và hồi quy

đa biến nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Quy mô mẫu được xác định dựa trên yêu cầu của phân tích nhân tố khám phá và hồi quy tuyến tính đa biến, với cỡ mẫu tối thiểu 190 quan sát; nghiên cứu hướng đến thu thập tối thiểu 200 bảng khảo sát hợp lệ để đảm bảo độ tin cậy và khả năng khái quát hóa kết quả.

Do hạn chế trong việc tiếp cận danh sách tổng thể nhân viên văn phòng thuộc thể hệ Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, kết hợp giữa chọn mẫu thuận tiện và kỹ thuật lan tỏa. Bảng khảo sát được phân phối trực tuyến đến các đối tượng đáp ứng tiêu chí nghiên cứu thông qua mạng lưới quan hệ cá nhân và cộng đồng nhân sự trẻ, sau đó được mở rộng thông qua sự giới thiệu của những người tham gia ban đầu.

Các bảng khảo sát thu thập dựa trên các tiêu chí: người trả lời thuộc thể hệ Gen Z (sinh từ năm 1997 đến 2012); đang làm việc trong môi trường văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh và bảng khảo sát được điền đầy đủ, nhất quán và không có dấu hiệu trả lời ngẫu nhiên. Những phiếu khảo sát không đáp ứng các tiêu chí trên được loại khỏi mẫu phân tích.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả

Kết quả thống kê mô tả cho thấy mẫu nghiên cứu có sự phân bố giới tính tương đối cân bằng, với nam chiếm 51,5% và nữ chiếm 48,5%. Về độ tuổi,

các đáp viên chủ yếu thuộc nhóm 22–25 tuổi (65,5%), phản ánh đặc điểm của lực lượng lao động Gen Z đang ở giai đoạn đầu và giữa của quá trình phát triển sự nghiệp.

Xét về trình độ học vấn, phần lớn đáp viên có trình độ từ trung cấp đến cao đẳng, cho thấy sự đa dạng về nền tảng học vấn trong nhóm nhân viên văn phòng Gen Z. Về thu nhập, đa số người lao động có mức thu nhập trung bình, tập trung chủ yếu trong khoảng từ 5 đến 15 triệu đồng/tháng. Cuối cùng, kết quả về kinh nghiệm làm việc cho thấy nhóm có từ 1–3 năm kinh nghiệm chiếm tỷ lệ cao nhất, phản ánh đặc trưng của lực lượng lao động trẻ đang trong giai đoạn tích lũy kinh nghiệm nghề nghiệp.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả đánh giá độ tin cậy cho thấy tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt yêu cầu. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha của 7 thang đo dao động từ 0.876 đến 0.966, vượt ngưỡng chấp nhận 0.7 theo DeVellis (2016). Bên cạnh đó, độ tin cậy tổng hợp (CR) của các thang đo nằm trong khoảng từ 0.910 đến 0.973, cao hơn mức khuyến nghị của Hair và cộng sự (2014). Đồng thời, giá trị phương sai trích trung bình (AVE) đều lớn hơn 0.5, dao động từ 0.669 đến 0.879, cho thấy các thang đo đạt giá trị hội tụ tốt. Nhìn chung, các thang đo trong nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện để tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc.

Bảng 1. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Các biến	Nhân tố	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Lương và phúc lợi	CB	0.954	0.959	0.963	0.814
Quan hệ đồng nghiệp	CO	0.938	0.939	0.952	0.800
Cam kết cảm xúc	FE	0.966	0.970	0.973	0.879
Bản chất công việc	NA	0.935	0.937	0.949	0.756
Cơ hội thăng tiến	PR	0.919	0.923	0.937	0.712
Sự hài lòng	SA	0.876	0.880	0.910	0.669
Quan hệ cấp trên	SU	0.895	0.897	0.923	0.707

(Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS SEM 2026)

4.3. Đánh giá giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt của các khái niệm trong mô hình được đánh giá thông qua

hai tiêu chí phổ biến là Fornell–Larcker và chỉ số Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT).

Bảng 2. Giá trị phân biệt (Fornell–Larcker)

	CB	CO	FE	NA	PR	SA	SU
CB	0.902						
CO	0.241	0.895					
FE	-0.103	0.338	0.938				
NA	0.172	0.233	0.089	0.870			
PR	0.167	0.376	-0.022	0.258	0.844		
SA	0.409	0.415	-0.248	0.398	0.469	0.818	
SU	0.273	0.296	-0.227	0.349	0.404	0.575	0.841

(Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS SEM 2026)

Bảng 3. Hệ số Heterotrait - Monotrait Ration (HTMT)

	CB	CO	FE	NA	PR	SA	SU
CB							
CO	0.251						
FE	0.107	0.357					
NA	0.183	0.247	0.102				
PR	0.179	0.402	0.036	0.273			
SA	0.443	0.453	0.268	0.440	0.518		
SU	0.295	0.325	0.241	0.378	0.445	0.645	

(Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS SEM 2026)

Kết quả tại Bảng 3 cho thấy căn bậc hai của AVE của từng biến tiềm ẩn đều lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến còn lại, qua đó khẳng định các thang đo đạt giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell–Larcker.

Đồng thời, kết quả HTMT trình bày tại Bảng 3 cho thấy các giá trị HTMT đều nhỏ hơn ngưỡng 0,85, chứng tỏ mức độ phân biệt giữa các khái niệm trong mô hình là phù hợp. Như vậy, có thể kết luận rằng các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu đảm bảo yêu cầu về giá trị phân biệt.

4.4. Đánh giá đa cộng tuyến

Bảng 4. Hệ số phóng đại phương sai – VIF

	SA
CB	1.220
CO	1.665
FExPR	1.632
FExCB	1.291
FExCO	1.350
FExNA	1.442
FExSU	1.348
NA	1.485
PR	1.602
SU	1.667

(Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS SEM 2026)

Đa cộng tuyến trong mô hình cấu trúc được kiểm định thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF). Theo Hair và cộng sự, giá trị VIF nhỏ hơn 5 cho thấy mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến nghiêm trọng. Kết quả tại Bảng 4

cho thấy tất cả các biến độc lập đều có giá trị VIF nhỏ hơn ngưỡng cho phép, qua đó khẳng định các mối quan hệ trong mô hình không bị ảnh hưởng bởi hiện tượng đa cộng tuyến. Điều này cho phép tiếp tục diễn giải các hệ số đường dẫn một cách tin cậy.

4.5. Đánh giá mức độ ảnh hưởng

Chỉ số f^2 được sử dụng để đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc trong mô hình. Theo Cohen (1988), giá trị f^2 lần lượt ở mức 0,02, 0,15 và 0,35 tương ứng với mức ảnh hưởng nhỏ, trung bình và lớn. Kết quả tại Bảng 5 cho thấy các nhân tố trong mô hình có mức độ ảnh hưởng khác nhau đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z. Một số nhân tố thể hiện mức ảnh hưởng trung bình, trong khi các nhân tố còn lại có mức ảnh hưởng nhỏ, phản ánh sự khác biệt về vai trò của từng yếu tố trong việc hình thành sự hài lòng công việc.

Bảng 5. Hệ số f^2

MQH	SA	Hiệu ứng tác động
CB	0.086	Hiệu ứng yếu
CO	0.079	Hiệu ứng yếu
FExPR	0.054	Hiệu ứng yếu
FExCB	0.002	Không tác động
FExCO	0.003	Không tác động
FExNA	0.036	Hiệu ứng yếu
FExSU	0.015	Không tác động
NA	0.090	Hiệu ứng yếu
PR	0.080	Hiệu ứng yếu
SU	0.049	Hiệu ứng yếu

(Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS SEM 2026)

4.6. Đánh giá khả năng dự báo mô hình

Khả năng dự báo của mô hình được đánh giá thông qua chỉ số Q² (Stone–Geisser). Theo tiêu chí đánh giá, giá trị Q² lớn hơn 0 cho thấy mô hình có khả năng dự báo tốt đối với biến phụ thuộc.

Bảng 6. Hệ số Q²

	SSO	SSE	Q2(=1-SEE/SOO)
CB	1200.000	319.695	0.734
CO	1000.000	309.191	0.691
FE	1000.000	195.993	0.804
NA	1200.000	417.936	0.652
PR	1200.000	489.586	0.592
SA	1000.000	500.730	0.499
SU	1000.000	443.957	0.556

(Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS SEM 2026)

Kết quả tại Bảng 6 cho thấy giá trị Q² của biến sự hài lòng trong công việc đều lớn hơn 0, qua đó khẳng định mô hình nghiên cứu có ý nghĩa dự báo và phù

hợp trong việc giải thích sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.

4.7. Đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính

Sau khi các thang đo được xác nhận đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đo lường, mô hình cấu trúc được kiểm định bằng kỹ thuật Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp nhằm đánh giá ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ giả thuyết. Theo thông lệ trong phân tích PLS-SEM, một mối quan hệ được xem là có ý nghĩa thống kê ở mức 5% khi giá trị t lớn hơn 1,96, tương ứng với p-value nhỏ hơn 0,05. Kết quả trình bày tại Bảng 7 cho thấy, trong tổng số 10 giả thuyết được đề xuất, bao gồm các tác động trực tiếp và tác động điều tiết, có 7 giả thuyết được chấp nhận do đạt mức ý nghĩa thống kê, trong khi các giả thuyết còn lại không được ủng hộ trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 7. Hệ số đường dẫn và kiểm định giả thuyết

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kết luận
CB -> SA	0.199	0.198	0.061	3.276	0.001	Chấp nhận
CO -> SA	0.222	0.219	0.059	3.797	0.000	Chấp nhận
FExPR -> SA	0.168	0.159	0.063	2.649	0.008	Chấp nhận
FExCB -> SA	0.031	0.033	0.059	0.524	0.600	Bác bỏ
FExCO -> SA	0.031	0.032	0.045	0.686	0.493	Bác bỏ
FExNA -> SA	0.125	0.123	0.056	2.250	0.025	Chấp nhận

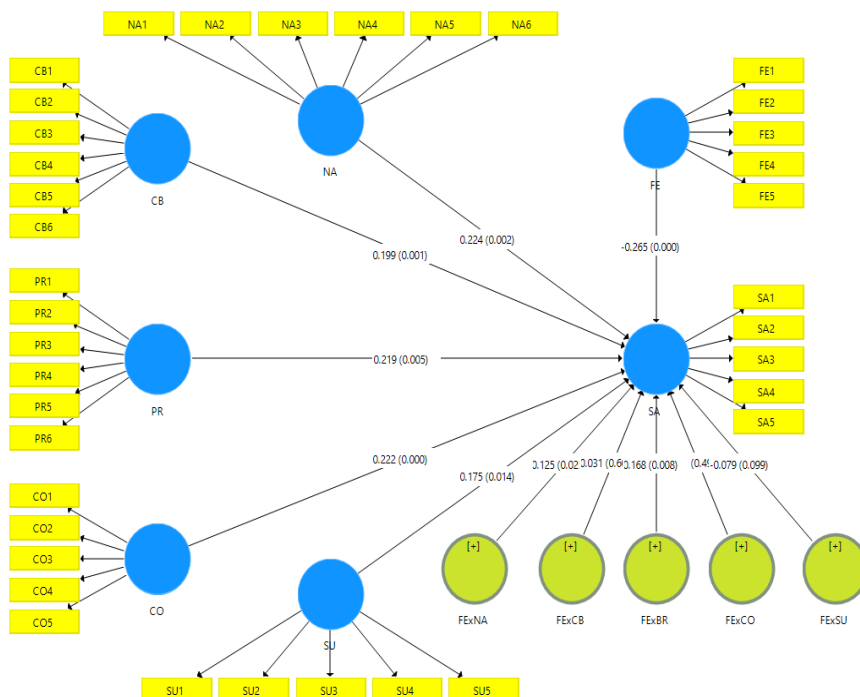
Các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc...

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kết luận
FExSU -> SA	-0.079	-0.073	0.048	1.650	0.099	Bác bỏ
NA -> SA	0.224	0.227	0.072	3.129	0.002	Chấp nhận
PR -> SA	0.219	0.224	0.078	2.812	0.005	Chấp nhận
SU -> SA	0.175	0.175	0.071	2.457	0.014	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS SEM 2026)

Kết quả cho thấy biến Sự hài lòng trong công việc (SA) có hệ số R^2 đạt 0,623 và R^2 điều chỉnh đạt 0,601. Điều này cho thấy các biến độc lập trong mô hình giải thích được khoảng 62,3% phương sai của SA, và khi đã hiệu chỉnh theo số lượng biến ngoại sinh, mô hình

vẫn duy trì mức giải thích cao với 60,1%. Mức độ giải thích này được xem là tương đối cao trong các nghiên cứu về hành vi, phản ánh khả năng dự báo tốt của mô hình đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng thế hệ Gen Z.



Hình 2. Kết quả mô hình cấu trúc

(Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS SEM 2026)

5. Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên văn phòng thế hệ Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dựa trên mô hình nghiên cứu đề xuất với sáu biến độc lập và dữ liệu thu thập từ 200 bảng khảo sát hợp lệ, kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy năm nhân tố gồm bản chất công việc, quan hệ đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến, lương và phúc lợi, và quan hệ cấp trên có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên Gen Z. Trong đó, bản chất công việc là nhân tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là quan hệ đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến, phản ánh vai trò quan trọng của nội dung công việc và môi trường làm việc đối với thế hệ lao động trẻ.

Đối với biến cam kết cảm xúc, nghiên cứu không đề xuất giả thuyết và không kiểm định mối quan hệ trực tiếp với sự hài lòng trong công việc trong mô hình cấu trúc. Tuy nhiên, các kết quả mô

tả và thảo luận cho thấy cam kết cảm xúc có xu hướng thể hiện khác biệt trong bối cảnh lực lượng lao động Gen Z, khi nhóm đối tượng này đề cao tính linh hoạt, cơ hội phát triển cá nhân và trải nghiệm công việc hơn là sự gấn bó cảm xúc lâu dài với tổ chức. Phát hiện này mang tính gợi mở và có thể là cơ sở cho các nghiên cứu tiếp theo xem xét vai trò điều tiết của cam kết cảm xúc trong mối quan hệ giữa các nhân tố công việc và sự hài lòng.

Từ các kết quả nghiên cứu, bài báo gợi ý rằng doanh nghiệp cần điều chỉnh cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực theo hướng lấy trải nghiệm nhân viên làm trung tâm, đặc biệt đối với lực lượng lao động Gen Z. Việc thiết kế công việc có ý nghĩa, xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ và gắn kết, tạo lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, cùng với chính sách lương thưởng công bằng và phong cách lãnh đạo tích cực sẽ đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên Gen Z.

Tài liệu tham khảo

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Anphabe. (2022, June 27). *Dành cho nhà quản lý: Hiểu để làm việc hiệu quả với nhân viên Gen Z*. <https://www.anphabe.com/post/danh-cho-nha-quan-ly-hieu-de-lam-viec-hieu-qua-voi-nhan-vien-gen-z-205296.html>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2013). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice.

- Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–408. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Nguyễn Thị Minh Phương. (2022). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên trẻ tại doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (298), 45–54.
- Nguyễn Thị Thu Hà. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động trẻ tại doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Lao động và Xã hội*, (64), 23–31.
- Nguyễn Văn Hùng. (2022). Ảnh hưởng của mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên đến sự hài lòng trong công việc tại doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Quản trị Kinh doanh*, (15), 30–38.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees – Generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- PwC Vietnam. (2021). *Digital readiness – Generation Z Việt Nam*. PwC Vietnam.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). The effect of compensation and organizational commitment on employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(12), 1041–1050.
- RMIT Vietnam. (2025). Gen Z: “Coi nhảy việc là bước tiến, không phải rủi ro.” *Người Lao Động*.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Weng, Q., & Hu, B. (2009). The structure of career growth and its impact on employees' turnover intention. *Industrial Engineering and Management*, 14(1), 14–21

Thông tin bài

Ngày nhận bài: 25/12/2025

Ngày hoàn thành: 5/3/2026

Ngày đăng bài: 14/3/2026

Tác giả liên hệ: Nguyễn Quỳnh Lâm