

Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định thay đổi công việc của nhân sự trẻ: Bằng chứng từ Việt Nam

Nguyễn Quốc Uy*

Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

TỪ KHÓA

Lương,
Môi trường làm việc,
Cơ hội phát triển,
Lãnh đạo,
Sự linh hoạt.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này đánh giá thực trạng thay đổi công việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam, lực lượng lao động dự kiến chiếm gần một phần ba tổng số vào năm 2025. Trong bối cảnh thị trường lao động Việt Nam biến động tích cực từ năm 2022, sự đa dạng việc làm và cơ hội phát triển nghề nghiệp đã trở thành yếu tố then chốt thu hút lao động trẻ. Mục tiêu chính là xác định các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định thay đổi công việc của họ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, thu thập 220 mẫu thông qua khảo sát trực tuyến và trực tiếp tại hai trung tâm kinh tế lớn Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Đối tượng khảo sát bao gồm sinh viên và nhân viên văn phòng, kinh doanh. Dữ liệu hợp lệ được xử lý bằng SPSS 20.0 với các phân tích như giá trị trung bình, kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan và hồi quy. Nghiên cứu đã xác định năm yếu tố chính ảnh hưởng đến quyết định thay đổi công việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam: lương và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội phát triển, lãnh đạo, và sự linh hoạt. Những kết quả này cung cấp cái nhìn sâu sắc cho các doanh nghiệp, giúp họ xây dựng chiến lược quản lý và giữ chân nhân tài hiệu quả hơn.

1. Giới thiệu

Thị trường lao động Việt Nam đã cho thấy những dấu hiệu tích cực kể từ đầu năm 2022, mở ra nhiều cơ hội việc làm tiềm năng cho người lao động. Giai đoạn 2021-2022 đặc trưng bởi sự tăng trưởng vượt bậc cả về số lượng và chất lượng việc làm (Jyothi & Ruchira, 2023). Sự đa dạng trong công việc cũng góp phần làm sôi động thị trường tuyển dụng tại Việt Nam, tạo thuận lợi cho các lao động trẻ trong việc tìm kiếm những vị trí đầy thử thách, mang lại cơ hội phát triển cá nhân và khám phá bản thân (Rakhmatia Nabahani & Riyanto, 2020). Lực lượng lao động và số người có việc làm liên tục tăng trưởng, với lực lượng lao động đạt 52,4 triệu

người vào đầu năm 2024, tăng so với cùng kỳ các năm trước, tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động giảm còn 2,28% vào năm 2023 và thu nhập bình quân tháng của người lao động tăng lên 7,1 triệu đồng (Tổng cục Thống kê, 2024). Báo cáo của LinkedIn chỉ ra rằng tỷ lệ dịch chuyển việc làm của nhân sự trẻ đã tăng 134% so với thời kỳ tiền đại dịch, phản ánh việc nhân sự trẻ không chỉ sẵn sàng thay đổi công việc mà còn có xu hướng làm điều này thường xuyên hơn (Zahari & Puteh, 2023). Khảo sát Lever Great Resignation năm 2022 củng cố quan điểm này khi 65,5% người trẻ thuộc nhân sự trẻ dự định rời bỏ công việc hiện tại vào cuối năm. Sự gia tăng đột biến này không chỉ phản ánh sự bất ổn trên thị trường lao động mà còn cho thấy những

*Tác giả liên hệ. Email: uynguyen1712@gmail.com

<https://doi.org/10.61602/jdi.2026.86.04>

Ngày nộp bài: 15/6/2025; Ngày chỉnh sửa: 03/7/2025; Ngày duyệt đăng: 17/7/2025; Ngày online: 21/11/2025

ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

thay đổi sâu sắc trong tâm lý và kỳ vọng của nhân sự trẻ (Jyothi & Ruchira, 2023). Xu hướng này tạo ra những thách thức đáng kể cho các tổ chức mong muốn thu hút và giữ chân những nhân viên tiềm năng và có kinh nghiệm. Cuộc khảo sát của Deloitte với hơn 12.000 người thuộc thế hệ nhân sự trẻ chỉ ra rằng 61% nhân sự trẻ sẵn sàng nghỉ việc sau hai năm. Con số này đặt ra nhiều câu hỏi về sự ổn định của lực lượng lao động trong tương lai. Một nghiên cứu tuyển dụng của Yello vào năm 2019 cũng cho thấy thế hệ Nhân sự trẻ có xu hướng thay đổi công việc sau ba năm hoặc ít hơn, và chỉ một phần tư trong số họ dự định làm việc cho một công ty cố định trong năm năm hoặc lâu hơn. Nhân sự trẻ có quan điểm khác biệt so với các thế hệ trước về việc thay đổi công việc; họ sẵn sàng từ bỏ những công việc không đáp ứng kỳ vọng hoặc không mang lại các đặc quyền mong muốn, và luôn tìm kiếm cơ hội tốt hơn (Rakhmatia Nabahani & Riyanto, 2020). Mặc dù 70% nhân sự trẻ cho biết họ “trung thành” với công ty hiện tại, nhưng họ vẫn chủ động tìm kiếm công việc mới (Moore & Hanson, 2022). Các nghiên cứu trước đây thường chỉ ra thực trạng nhảy việc của nhân sự trẻ mà chưa đi sâu vào phân tích nguyên nhân cốt lõi, động cơ và yếu tố tâm lý cụ thể thúc đẩy quyết định thay đổi công việc của Nhân sự trẻ trong bối cảnh văn hóa và kinh tế Việt Nam.

Việc nhân viên thường xuyên thay đổi công việc có tác động đáng kể đến hiệu suất, chất lượng sản phẩm, dịch vụ và lợi nhuận của công ty (Zahari & Puteh, 2023). Ngoài tổn thất tài chính, tỷ lệ dịch chuyển việc làm cao còn ảnh hưởng đến động lực và năng suất của các nhân viên khác trong tổ chức (Leslie & cộng sự, 2021). Để làm rõ hơn về lý do và tâm lý đằng sau quyết định thay đổi công việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam, tác giả quyết định thực hiện đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định thay đổi công việc của nhân sự trẻ: Bằng chứng từ Việt Nam”.

2. Cơ sở lý thuyết

Nhân sự trẻ tính đến năm 2025 là những người sinh ra vào cuối thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21 (Bassiouni & Hackley, 2014). Nhân sự trẻ lớn lên trong các điều kiện kinh tế và xã hội khác biệt so với các thế hệ trước. Họ chưa từng trải nghiệm cuộc sống mà không có internet và kết nối liên tục. Những trải nghiệm này đã định hình các giá trị và hành vi của nhân sự trẻ. Nhân sự trẻ khác Gen Y ở chỗ họ coi trọng sự an toàn công việc và tiền bạc, sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn để có mức lương cao hơn, và sẵn sàng chuyển đến các thành phố và quốc gia khác để có cơ hội việc làm tốt hơn.

Nhảy việc là hành vi thường xuyên thay đổi công việc một cách tự nguyện (Zahari & Puteh, 2023). Nhảy việc là thuật ngữ dùng để chỉ xu hướng của một cá nhân thay đổi công việc sau một khoảng thời gian ngắn làm việc tại một tổ chức. Thay vì gắn bó lâu dài với một vị trí cụ thể trong tổ chức đó, người này chọn

cách tìm kiếm cơ hội mới ở các công ty khác (Jyothi & Ruchira, 2023). Nhảy việc có thể mang lại nhiều lợi ích như học hỏi thêm kỹ năng mới, mở rộng mạng lưới quan hệ, và tăng thu nhập, nhưng cũng có thể gây ra những rủi ro như thiếu ổn định trong sự nghiệp và khó khăn trong việc xây dựng uy tín với nhà tuyển dụng tương lai (Moore & Hanson, 2022). Các yếu tố như sự không hài lòng trong công việc có thể dẫn đến mất lòng tin và sự tách rời khỏi tổ chức và khi nhân viên không còn tin tưởng vào tổ chức, họ dễ dàng tìm kiếm cơ hội mới ở nơi khác, dẫn đến tình trạng nhảy việc (Leslie & cộng sự, 2021).

Thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory) là những tương tác xã trong đó các cá nhân kỳ vọng sẽ nhận được những lợi ích cụ thể từ các hành vi trao đổi của mình (Cropanzano & cộng sự, 2017). Theo thuyết trao đổi xã hội, sự cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp được hình thành khi họ nhận thấy những tín hiệu tích cực từ phía công ty (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Thuyết kỳ vọng (Expectancy Theory) của Victor Vroom dựa trên nguyên lý rằng nỗ lực của một cá nhân sẽ dẫn đến kết quả tương xứng (Wanous & cộng sự, 1983). Tuy nhiên, sự kỳ vọng này có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như độ khó của mục tiêu và mức độ phù hợp của mục tiêu với kỳ vọng cá nhân. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cho rằng động lực làm việc của con người được quyết định bởi nhận thức về kỳ vọng tương lai. Công thức của thuyết kỳ vọng là: Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện = Động lực (Hackman & Porter, 1968).

Thuyết cân bằng (Equity Theory) là một lý thuyết trong lĩnh vực tâm lý học và quản lý, được John Stacey Adams phát triển vào năm 1963. Thuyết này cho rằng con người thường so sánh sự đóng góp của mình và phần thưởng nhận được với những người khác trong cùng một hoàn cảnh, nhận thức về sự công bằng và bất công bằng là rất quan trọng (Carrell & Ditttrich, 1978). Thuyết cân bằng tập trung vào hai yếu tố chính: đầu vào và kết quả.

Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của nhân viên trong việc nỗ lực hết mình để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Alshmemri & cộng sự, 2017). Động lực làm việc được hình thành từ các yếu tố như sự ý nghĩa của công việc, trách nhiệm cá nhân, và hiểu biết về công việc (Richard Hackman & Greg Oldham, 1976). Động lực làm việc đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của tổ chức vì nó làm tăng năng suất và hiệu quả của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Lương và phúc lợi là các yếu tố đáp ứng các nhu cầu cơ bản và an toàn của con người. Vì vậy, lương và phúc lợi mà người lao động nhận được phải tương xứng

với sự nỗ lực, công sức và kết quả thực hiện công việc mà họ đã bỏ ra (Zahari & Puteh, 2023). Tổ chức cần đẩy mạnh việc phản hồi hiệu quả, khen thưởng hoặc kỷ luật dựa trên hiệu suất và kết quả công việc của nhân viên. Ngoài ra, phúc lợi là một yếu tố quan trọng, với các chính sách phúc lợi ổn định, toàn diện và thể hiện sự quan tâm đến nhân viên (Zahari & Puteh, 2023).

Môi trường làm việc ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên nhân sự trẻ. Đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ (Leslie & cộng sự, 2021). Môi trường làm việc thân thiện cũng góp phần tăng cam kết của nhân viên trong thực hiện công việc hiệu quả. Môi trường làm việc bao gồm: quan hệ đồng nghiệp, bình đẳng, công nghệ và sự thân thiện... Những yếu tố này sẽ nâng cao động lực làm việc và hứng thú với công việc của nhân viên nhân sự trẻ (Leslie & cộng sự, 2021).

Cơ hội phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên nhân sự trẻ. Điều này có tác động mạnh mẽ đến người lao động nói chung và nhân viên nhân sự trẻ nói riêng (Jyothi & Ruchira, 2023). Đồng thời, công ty nên tạo điều kiện thăng tiến cho nhân viên có năng lực. Ngoài ra, một công việc cho phép người lao động Nhân sự trẻ thấy khả năng đạt được mục tiêu nghề nghiệp cũng là yếu tố quan trọng (Jyothi & Ruchira, 2023).

Lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên nhân sự trẻ. Thông qua việc hỗ trợ nhân viên vượt qua khó khăn và khuyến khích họ tham gia vào quá trình ra quyết định, lãnh đạo có thể nâng cao động lực làm việc (Moore & Hanson, 2022). Ngoài ra, bảo vệ quyền lợi của nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng.

Tính linh hoạt về thời gian và địa điểm làm việc tác động đáng kể đến nhóm này, bởi họ không thích sự ràng buộc và ép buộc (Rakhmatia Nabahani & Riyanto, 2020). Linh hoạt trong công việc bao gồm khả năng tự kiểm soát giờ giấc, địa điểm và phương thức làm việc. Đối với doanh nghiệp, các chính sách linh hoạt bao gồm tuyển dụng và sa thải, bố trí thời gian làm việc, sắp xếp công việc và nhiệm vụ, cũng như trả thù lao. Ngoài ra, nhân viên có thể lựa chọn làm việc nhiều giờ

hơn mỗi ngày nhưng ít ngày hơn trong tuần (Rakhmatia Nabahani & Riyanto, 2020). Sự linh hoạt còn giúp tăng khả năng ứng phó của nhân viên đối với các thay đổi nhanh chóng trong môi trường làm việc.

H1: Lương và phúc lợi là yếu tố dẫn đến thực trạng nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam.

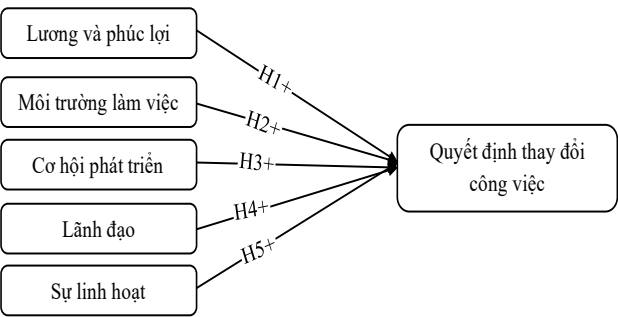
H2: Môi trường làm việc là yếu tố dẫn đến thực trạng nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam.

H3: Cơ hội phát triển là yếu tố dẫn đến thực trạng nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam.

H4: Lãnh đạo là yếu tố dẫn đến thực trạng nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam.

H5: Sự linh hoạt là yếu tố dẫn đến thực trạng nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam.

Từ cơ sở lý thuyết này, nghiên cứu đề xuất mô hình và giả thuyết liên quan (Hình 1).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3.2. Thang đo

Dựa trên những tài liệu nghiên cứu và các bài báo có liên quan trước đó, tác giả đã kế thừa, thiết lập thang đo cho các nhân tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất và mã hóa thang đo (Bảng 1).

3.3. Mẫu và dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, thu thập dữ liệu qua bảng khảo sát trực tuyến trên

Bảng 1. Mô tả thang đo

Thang đo	Mã hoá	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
Lương và phúc lợi (SB)	SB1	Anh/Chị không được trả lương tương xứng với kết quả và công sức bỏ ra của mình	(Zahari & Puteh, 2023)
	SB2	Anh/Chị không được hưởng chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ hợp lý	
	SB3	Anh/chị không được công ty trả bảo hiểm đầy đủ (BHYT, BHXH)	
	SB4	Anh/chị không được xét tăng lương hằng năm	
Môi trường làm việc (WE)	WE1	Anh/chị làm việc trong môi trường lộn xộn, ngột ngạt và gò bó	(Leslie & cộng sự, 2021)
	WE2	Anh/chị không được cung cấp thiết bị làm việc	
	WE3	Anh/chị trao đổi thông tin nội bộ khó khăn	
	WE4	Anh/chị không được xác định phạm vi công việc rõ ràng không bị làm thêm giờ quá nhiều	

Cơ hội phát triển (DO)	DO1	Các chính sách về lộ trình thăng tiến không được công ty phổ biến và thực hiện rõ ràng, minh bạch và công bằng	(Jyothi & Ruchira, 2023)
	DO2	Anh/chị không được công ty tạo điều kiện để phát triển trong công việc	
	DO3	Anh/chị không được công ty cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển chuyên sâu về ngành	
	DO4	Các kỹ năng nghề nghiệp của anh/chị không được cải thiện sau quá trình đào tạo	
Lãnh đạo (LD)	LD1	Lãnh đạo là một người độc đoán, không quan tâm tới người khác	(Moore & Hanson, 2022)
	LD2	Anh/chị luôn bị lãnh đạo coi thường, không tôn trọng ý kiến cá nhân	
	LD3	Anh/chị bị phân biệt đối xử, không công bằng	
	LD4	Anh/chị không được lãnh đạo công nhận tài năng và sự đóng góp	
Sự linh hoạt (FL)	FL1	Anh/chị buộc phải làm việc tại văn phòng công ty	(Rakhmatia Nabahani & Riyanto, 2020)
	FL2	Anh/chị phải tuân thủ một lịch trình làm việc cố định	
	FL3	Anh/chị không được tự do sắp xếp lịch làm việc	

Google Form gửi đến các đối tượng khảo sát tại Hà Nội và khảo sát trực tiếp tại thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả đã tận dụng mạng lưới quan hệ cá nhân, ưu tiên gửi đường dẫn bảng câu hỏi trực tuyến đến 135 đối tượng khảo sát và tác giả gửi tiếp 100 phiếu khảo sát bằng giấy cho các đối tượng khảo sát. Đối tượng khảo sát là nhóm từ 20 đến trên 27 tuổi, thu nhập từ 10 triệu đồng/tháng trở lên, hiện đang là nhân viên văn phòng trong nhiều lĩnh vực. Tổng cộng 220 kết quả khảo sát hợp lệ (Trực tuyến 120 kết quả khảo sát, trực tiếp 100 kết quả khảo sát) được sử dụng làm nguồn dữ liệu chính. Thang đo Likert 5 mức độ được áp dụng để đánh giá quyết định thay đổi công việc và các yếu tố liên quan. Dữ liệu được xử lý bằng SPSS 20, qua các bước: Thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hệ số tương quan và hồi quy tuyến tính.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả đánh giá độ tin cậy

Theo Hair và cộng sự (2010), kiểm định độ tin cậy là quá trình đánh giá mức độ nhất quán và ổn định của một công cụ đo lường và mục tiêu của kiểm định độ tin cậy là xác định xem công cụ đo lường có cho ra kết quả tương tự khi được sử dụng nhiều lần trên cùng một đối tượng hoặc trên các đối tượng tương tự hay không. Độ tin cậy cao cho thấy công cụ đo lường ít bị ảnh hưởng bởi các yếu tố ngẫu nhiên và sai số đo lường, từ đó tăng cường tính chính xác và tin cậy của kết quả nghiên cứu. Cronbach's Alpha từ 0,8 đến 1,0 thể hiện thang đo lường tốt, độ tin cậy cao; 0,7 đến gần bằng 0,8 là thang đo sử dụng được, độ tin cậy chấp nhận được; từ 0,6 trở lên là thang đo đủ điều kiện, độ tin cậy tối thiểu. Đối với hệ số tương quan biến tổng, nếu lớn hơn 0,3 thì biến đạt yêu cầu. Theo kết quả phân tích, các giá trị Cronbach's Alpha tổng của 06 nhóm nhân tố đều lớn hơn 0,6, dao động từ 0,847 đến 0,935. Điều này cho thấy các giá trị đạt yêu cầu tốt để kiểm định Cronbach's Alpha. Các hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0,615 đến 0,864, đều lớn hơn 0,3. Các kết quả

này cho thấy thang đo đang đo lường một khái niệm thống nhất và đáng tin cậy.

4.2. Kết quả thống kê mô tả

Trong nghiên cứu này số lượng tham gia khảo sát có giới tính nữ là 153 chiếm tỷ lệ 69,5%, còn lại là nam giới chiếm 30,5%. Đối tượng chủ yếu là người năm sinh từ 2001-2005 chiếm 58,2% tương đương với 128 người. Ngoài ra, nhóm trình độ học vấn đại học có 178 người chiếm tỷ lệ 80,9% nhiều hơn so với các trình độ học vấn khác. Trong đó nhân viên văn phòng chiếm tỷ lệ cao nhất 44,1% tương đương với 97 kết quả khảo sát, nghề nghiệp công nhân chiếm tỷ lệ thấp nhất 2,3% tương đương với 5 kết quả khảo sát. Trong tổng số 220 người tham gia khảo sát, nhóm thu nhập dưới 10 triệu chiếm tỷ lệ cao nhất 85%.

4.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Theo Gerbing & Anderson (1988), trị số KMO phải nằm giữa 0,5 và 1 mới được coi là phù hợp để tiến hành EFA, chỉ số Eigenvalue của mỗi nhân tố phải lớn hơn hoặc bằng 1 và tổng phương sai trích của các nhân tố phải đạt ít nhất 50% để đảm bảo tính hiệu quả của mô hình (Anderson & cộng sự, 1988). Hệ số tải nhân tố từ 0,3 trở lên được xem là đạt mức tối thiểu, từ 0,4 trở lên được xem là quan trọng và từ 0,5 trở lên được xem là có ý nghĩa thực tiễn (Hair & cộng sự, 2010).

Kết quả phân tích cho các nhân tố độc lập cho thấy giá trị KMO là 0,882, nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1, cho thấy các nhân tố là thích hợp và có ý nghĩa thống kê. Kết quả kiểm định Bartlett's Test với giá trị sig là 0,000, nhỏ hơn 0,5, cũng chứng tỏ rằng các biến quan sát có sự tương quan trong tổng thể biến. Hệ số Eigenvalues là 1,297, lớn hơn 1, cho thấy nhân tố có khả năng tóm tắt tốt nhất. Hệ số phương sai trích là 77,035%, lớn hơn 50%, cho thấy 77,035% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 05 nhân tố đã được rút kết. Ma trận xoay cho thấy các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5, và 05 nhân tố độc lập này cùng nằm chung một cột, xếp thành 05 nhóm.

Bảng 2. Kết quả phân tích EFA

Biến	Nhóm nhân tố				
	1	2	3	4	5
SB1	0,900				
SB3	0,871				
SB2	0,860				
SB4	0,836				
WE2		0,786			
WE3		0,785			
WE4		0,775			
WE1		0,750			
DO3			0,869		
DO2			0,856		
DO4			0,840		
DO1			0,750		
LD3				0,824	
LD1				0,800	
LD2				0,776	
LD4				0,763	
FL3					0,868
FL2					0,852
FL1					0,846
Hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin)			0,882		
Sig, Bartlett's Test			0,000		
Hệ số Eigenvalues			1,297		
Hệ số phương sai trích			77,035%		

Kết quả phân tích ma trận xoay cho nhân tố phụ thuộc cũng đưa ra các chỉ số phù hợp. Giá trị KMO là 0,726, nằm trong giới hạn $0,5 < KMO < 1$, cho thấy các nhân tố là thích hợp và có ý nghĩa thống kê. Kết quả kiểm định Bartlett's Test với giá trị sig là 0,000, nhỏ hơn 0,5, chứng tỏ rằng các biến quan sát có sự tương quan trong tổng thể biến. Hệ số Eigenvalues là 2,345, lớn hơn 1, cho thấy nhân tố có khả năng tóm tắt tốt nhất. Hệ số phương sai trích là 78,139%, lớn hơn 50%, cho thấy 78,139% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi các nhân tố phụ thuộc đã được rút kết. Ma trận xoay cho thấy các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5.

4.4. Kết quả phân tích tương quan

Sau khi phân tích, kết quả cho thấy các biến độc lập như SB, WE, DO, LD và FL có mối quan hệ tương quan thuận chiều với biến phụ thuộc là quyết định nhảy việc. Điều này được thể hiện qua giá trị Sig của các biến độc lập đều là 0,000, nhỏ hơn 0,05, và các hệ số tương quan Pearson dương. Như vậy, các biến độc lập và biến phụ thuộc có mối liên hệ tương quan tuyến tính chặt chẽ với nhau. Trong đó, yếu tố WE có mối tương quan mạnh nhất đến quyết định nhảy việc ($r = 0,651$),

trong khi yếu tố có mối tương quan thấp nhất là DO ($r = 0,366$). Từ kết quả này, có thể kết luận rằng các biến trong mô hình đủ điều kiện để tác giả tiến hành phân tích hồi quy.

Bảng 3. Kết quả phân tích tương quan

Mô hình	ANOVA ^a				
	Tổng độ lệch bình phương	Bậc tự do	Độ lệch bình phương bình quân	F	Sig
Hồi quy	65,006	5	13,001	82,883	,000 ^b
Phần dư	33,572	214	0,157		
Tổng	98,578	219			

Chú thích: ^a giải thích biến phụ thuộc, ^b giải thích các biến độc lập trong mô hình

Dựa vào bảng 3, giá trị kiểm định F là 82,883 với mức ý nghĩa Sig là 0,000, nhỏ hơn 0,05, ở độ tin cậy 95%. Điều này cho thấy mô hình hồi quy phù hợp với các số liệu thu thập được và các biến có mối tương quan tuyến tính với nhau.

4.5. Phân tích hồi quy

Kết quả sau khi phân tích cho thấy mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến, vì độ phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 10. Giá trị $R = 0,812$ thể hiện mối quan hệ chặt chẽ giữa các biến trong mô hình. Giá trị R^2 hiệu chỉnh là 0,651, cho thấy mô hình có mức độ phù hợp là 65,1%, tức là 65,1% sự biến thiên của biến ý định sử dụng được giải thích bởi 05 biến độc lập: SB, WE, DO, LD và FL. Kết quả hệ số Durbin-Watson là 1,824, nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5. Do đó, có thể kết luận rằng mô hình không có hiện tượng tự tương quan.

Dựa vào kết quả bảng 4, các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam được sắp xếp theo mức độ tác động từ cao đến thấp như sau: (1) Lương và phúc lợi ($\beta = 0,416$); (2) Lãnh đạo ($\beta = 0,247$); (3) Cơ hội phát triển ($\beta = 0,221$); (4) Sự linh hoạt ($\beta = 0,140$); (5) Môi trường làm việc ($\beta = 0,131$).

Các yếu tố tác động cùng chiều đến quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam. Cụ thể:

(1) Khi yếu tố lương và phúc lợi tăng một đơn vị quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ sẽ tăng thêm 0,416 đơn vị.

(2) Khi yếu tố lãnh đạo tăng một đơn vị quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ sẽ tăng thêm 0,247 đơn vị.

(3) Khi yếu tố cơ hội phát triển tăng một đơn vị quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ sẽ tăng thêm 0,221 đơn vị.

(4) Khi yếu tố sự linh hoạt tăng thêm một đơn vị quyết định nhảy việc nhân sự trẻ sẽ tăng thêm 0,140 đơn vị.

(5) Khi yếu tố môi trường làm việc tăng thêm một đơn vị quyết định nhảy việc nhân sự trẻ sẽ tăng thêm 0,131 đơn vị.

Kết quả này cho thấy mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam. Cụ thể, các nhân tố lương và phúc lợi, lãnh đạo, cơ hội phát triển, sự linh hoạt và môi trường làm việc đều có tác động đáng kể. Các biến độc lập này ảnh

hưởng đến quyết định nhảy việc của Nhân sự trẻ theo phương trình hồi quy chuẩn hóa như sau:

$$QD = 0,416*SB + 0,247*LD + 0,221*DO + 0,140*FL + 0,131*WE$$

4.6. Kết quả phân tích giá trị trung bình

Nghiên cứu đã xác định năm yếu tố chính tác động đáng kể đến quyết định chuyển việc của người lao động, đặc biệt là thế hệ nhân sự trẻ. Lương và phúc lợi (Mean = 4,17) nổi bật với thách thức lớn nhất là thiếu chế độ nghỉ lễ, nghỉ phép hợp lý (Mean = 4,28), dù lương không tương xứng (Mean = 4,04) vẫn là yếu tố quan trọng. Môi trường làm việc (Mean = 3,97) cũng có ảnh hưởng đáng kể, với việc thiếu thiết bị làm việc (Mean = 3,85) và khó khăn trong trao đổi thông tin nội bộ (Mean = 4,04) là những rào cản chính. Cơ hội phát triển (Mean = 4,01) là yếu tố quyết định, với thách thức về lộ trình thăng tiến không rõ ràng (Mean = 3,93) và kỹ năng nghề nghiệp không được phát triển sau đào tạo (Mean = 4,04). Yếu tố lãnh đạo (Mean = 3,83) cho thấy sự coi thường ý kiến nhân viên (Mean = 3,76) và không công nhận đóng góp (Mean = 3,89) là những vấn đề đáng kể. Cuối cùng, sự linh hoạt (Mean = 4,11) cũng là yếu tố quan trọng, đặc biệt là việc tuân thủ lịch trình làm việc cố định (Mean = 4,16) và thiếu tự do sắp xếp lịch (Mean = 4,05), đều là những thách thức đối với nhân sự trẻ.

4.7. Thảo luận

Mô hình nghiên cứu đã xác định năm yếu tố chính ảnh hưởng đến quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam. Các yếu tố bao gồm: (1) Lương và phúc lợi, (2) Môi trường làm việc, (3) Cơ hội phát triển, (4) Lãnh đạo, và (5) Sự linh hoạt. Phân tích dữ liệu cho thấy tất cả năm yếu tố này đều có tác động đáng kể đến quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam.

Bảng 4. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Sig	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Chấp nhận	VIF
Hằng số	0,336	0,215		1,563	0,120		
SB	0,418	0,048	0,416	8,689	0,000	0,693	1,443
WE	0,121	0,040	0,131	3,028	0,003	0,846	1,182
DO	0,168	0,041	0,221	4,096	0,000	0,549	1,821
LD	0,178	0,036	0,247	4,973	0,000	0,647	1,546
FL	0,121	0,042	0,140	2,882	0,004	0,674	1,483
Durbin - Watson				1,824			
R				0,812 ^a			
R ²				0,659			
Adjusted R ²				0,651			

Lương và phúc lợi là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất ($\beta=0,416$). Điều này nhấn mạnh rằng chính sách lương thưởng và phúc lợi không chỉ mang giá trị vật chất mà còn là thước đo sự công nhận giá trị cá nhân và sự phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp của nhân sự trẻ kết quả này hoàn toàn phù hợp với quan điểm của Zahari và Puteh (2023) rằng thù lao phải tương xứng với công sức bỏ ra. Lãnh đạo có hệ số $\beta=0,247$, cho thấy vai trò quan trọng của người quản lý trong việc giữ chân nhân viên trẻ vốn là những yếu tố đã được nhấn mạnh trong nghiên cứu của Moore và Hanson (2022). Các nhà lãnh đạo cần ưu tiên bảo vệ quyền lợi, thúc đẩy sự phát triển, công nhận đóng góp và trao quyền tham gia vào quá trình ra quyết định để nâng cao động lực làm việc. Cơ hội phát triển với $\beta=0,221$ cũng là một yếu tố then chốt trong khi Jyothi và Ruchira (2023) xác định tầm quan trọng chung của yếu tố này, nghiên cứu hiện tại đã định lượng và xếp hạng nó trong bối cảnh cụ thể của Việt Nam. Tuy nhiên, nhân sự trẻ có thể ưu tiên các vấn đề về thu nhập và người quản lý trực tiếp trước khi xem xét đến lộ trình dài hạn. Trong khi Rakhmata Nabahani và Riyanto (2020) chỉ ra rằng thể hệ trẻ không thích sự ràng buộc và sẵn sàng rời bỏ những công việc không đáp ứng kỳ vọng, nghiên cứu này đã chứng minh bằng số liệu cụ thể rằng “Sự linh hoạt” là một yếu tố có tác động đáng kể ($\beta=0,140$) đến quyết định nghỉ việc. Các doanh nghiệp nên xem xét việc áp dụng các chính sách linh hoạt về thời gian và địa điểm làm việc để thu hút và giữ chân nhóm đối tượng này, trừ những công việc có yêu cầu đặc thù. Cuối cùng, Môi trường làm việc với $\beta = 0,131$ cũng có cho phát hiện của Leslie và cộng sự (2021) tuy nhiên đây là yếu tố có tác động thấp nhất. Một môi trường làm việc tốt cũng khó giữ chân nhân tài nếu các yếu tố cốt lõi kia không được đáp ứng.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả kiểm định hồi quy đã chứng minh rằng có năm nhân tố độc lập trong mô hình nghiên cứu ảnh hưởng đến quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam. Cụ thể, hệ số Beta của các nhân tố tác động đến quyết định nhảy việc như sau: Lương và phúc lợi ($\beta = 0,416$) có tác động mạnh nhất, tiếp theo là Lãnh đạo ($\beta = 0,247$), Cơ hội phát triển ($\beta = 0,221$), Sự linh hoạt ($\beta = 0,140$), và cuối cùng là Môi trường làm việc ($\beta = 0,131$). Kết quả này cung cấp cơ sở để tác giả đưa ra các hàm ý quản trị và đề xuất một số giải pháp nhằm giải quyết các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ tại Việt Nam.

Việc tuân thủ quy định pháp luật về chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ là nền tảng. Tuy nhiên, để gia tăng sự gắn kết, doanh nghiệp cần áp dụng các chính sách nghỉ phép linh hoạt, trao quyền tự chủ cho nhân viên trong việc sắp xếp thời gian nghỉ. Song song đó, việc tổ chức các hoạt động nghỉ dưỡng. Về bảo hiểm, tuân thủ đầy đủ các khoản bảo hiểm bắt buộc ngay từ khi ký kết hợp

đồng không chỉ đảm bảo quyền lợi pháp lý mà còn thể hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Việc thiết lập đội ngũ tư vấn bảo hiểm chuyên trách là cần thiết để cung cấp thông tin rõ ràng, xây dựng lòng tin cho nhân sự.

Để nâng cao hiệu quả phối hợp nội bộ, doanh nghiệp cần đầu tư vào các công cụ hỗ trợ hiện đại nhằm theo dõi tiến độ công việc minh bạch và thúc đẩy phối hợp liên phòng ban. Triển khai các ứng dụng giao tiếp nội bộ sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin. Hơn nữa, tổ chức các hoạt động giao lưu giữa các phòng ban sẽ góp phần xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau. Việc cập nhật và hoàn thiện bản mô tả công việc cho từng vị trí là cần thiết để đảm bảo rõ ràng trong phân công trách nhiệm. Cuối cùng, thực hiện đánh giá hiệu suất định kỳ và các khóa đào tạo kỹ năng quản lý thời gian sẽ giúp nhân viên điểm mạnh, điểm yếu và nâng cao hiệu suất chung.

Để thúc đẩy sự phát triển cá nhân, các tổ chức cần đánh giá và điều chỉnh toàn diện các chương trình đào tạo hiện có, bổ sung nội dung phù hợp với xu hướng phát triển nghề nghiệp. Thiết kế các chương trình đào tạo chuyên sâu và linh hoạt là yếu tố then chốt giúp nhân viên trau dồi kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc minh bạch với tiêu chí và lộ trình thăng tiến rõ ràng sẽ giúp nhân viên có định hướng phát triển sự nghiệp.

Về năng lực quản lý và tương tác với lãnh đạo, doanh nghiệp cần ưu tiên triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu nhằm bồi dưỡng kỹ năng giao tiếp, lắng nghe và tạo động lực cho đội ngũ quản lý. Việc hỗ trợ lãnh đạo phát triển phong cách phù hợp với văn hóa doanh nghiệp sẽ củng cố môi trường làm việc tích cực. Thiết lập các phiên họp định kỳ để thu thập phản hồi từ nhân viên và xây dựng kênh thông tin mở là cần thiết. Cuối cùng, xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất công việc rõ ràng, chi tiết và nhất quán là yếu tố cốt lõi để đảm bảo minh bạch và công bằng.

Các doanh nghiệp nên triển khai mô hình làm việc từ xa linh hoạt đang trở thành yếu tố then chốt giúp tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Để hỗ trợ mô hình này, doanh nghiệp cần đầu tư chiến lược vào các phần mềm quản lý dự án. Đồng thời, việc trao quyền tự chủ cho nhân viên trong việc sắp xếp giờ làm việc, miễn là đảm bảo hoàn thành công việc đúng thời hạn và chất lượng yêu cầu, là vô cùng quan trọng. Đánh giá hiệu suất cần dịch chuyển sang việc đo lường kết quả và thành tựu đạt được.

Nghiên cứu hiện tại với cỡ mẫu 220 người thu thập tại TP. Hồ Chí Minh và Hà Nội còn hạn chế về tính đại diện cho dân số Việt Nam, làm giảm khả năng ngoại suy kết quả. Thêm vào đó, việc thiếu hụt các tài liệu tham khảo trong nước chuyên sâu về thực trạng và yếu tố ảnh hưởng đến quyết định nhảy việc của nhân sự trẻ cũng là một thách thức đáng kể. Để nâng cao tính toàn diện và độ tin cậy trong tương lai, các nghiên cứu cần mở rộng phạm vi khảo sát đến các tỉnh và vùng địa

phương khác nhằm khám phá yếu tố đặc thù từng khu vực, đồng thời gia tăng cỡ mẫu để đảm bảo tính khách quan và độ chính xác của dữ liệu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. DOI: <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>.
- Anderson, J. C., Kellogg, J. L., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. In *Psychological Bulletin*, 103(3).
- Bassiouni, D. H., & Hackley, C. (2014). "Generation Z" children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 13(2), 113–133. DOI: <https://doi.org/10.1362/147539214X14024779483591>
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management*, 202–210.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Hackman, Richard, & Porter, L. W. (1968). Expectancy Theory Predictions of Work Effectiveness. *Organizational behavior and human performance*, 3, 417–426.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Jyothi, P., & Ruchira, S. P. (2023). A study on the trend in job hopping post pandemic among millenials and gen z. *The MIBM Research Journal*, 9(1), 1–12.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171–187. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>.
- Moore, J. R., & Hanson, W. (2022). Improving leader effectiveness: impact on employee engagement and retention. *Journal of Management Development*, 41(7), 450–468. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0041>.
- Rakhmatia Nabahani, P., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234–240. DOI: <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>.
- Richard Hackman, & Greg Oldham. (1976). Hackman And Oldham Motivation Through Design of Work. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250–279.
- Tổng cục Thống kê (2024). *Thông cáo báo chí về tình hình lao động việc làm quý I năm 2024*. Truy cập tại <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2024/03/thong-cao-bao-chi-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-i-nam-2024/>
- Wanous, J. P., Keon, T. L., Latack, J. C., Bowen, D., Gottschalk, R., Reichers, A., Schmitt, N., Schneider, B., & Wexley, K. (1983). Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test. *Organizational behavior and human performance*, 32, 66–86.
- Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z Workforce and Job-Hopping Intention: A Study among University Students in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1). DOI: <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v13-i1/15540>

Factors Influencing Job Change Decisions Among Young Professionals: Evidence from Vietnam

Nguyen Quoc Uy

Industrial University of Ho Chi Minh City, Vietnam

Abstract

This study assesses the current state of job changes among young employees in Vietnam, a demographic projected to comprise nearly one-third of the total workforce by 2025. Amidst the positive fluctuations in the Vietnamese labor market since 2022, job diversity and career development opportunities have emerged as key factors attracting young professionals. The primary objective of this research is to identify the factors influencing their decision to change jobs. Utilizing a quantitative research methodology, data was collected from 220 samples through both online and direct surveys conducted in Hanoi and Ho Chi Minh City, Vietnam's two major economic centers. The survey participants included students and professionals in office and business roles. Valid data was processed using SPSS 20.0, employing analyses such as mean values, reliability testing, exploratory factor analysis, correlation analysis, and regression analysis. The study identified five key factors influencing job change decisions among young employees in Vietnam: salary and benefits, work environment, development opportunities, leadership, and flexibility. These findings offer valuable insights for businesses, enabling them to develop more effective talent management and retention strategies.

Keywords: Salary, Work environment, Development opportunities, Leadership, Flexibility.