

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ KHỦNG HOẢNG KỶ VỌNG NGHỀ NGHIỆP Ở NHÂN VIÊN ĐỘ TUỔI GEN Z TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

ThS NGUYỄN HOÀNG PHƯỚC HIỀN

Khoa Quản trị, Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh

Ho Chi Minh City University of Law

Email: nhphien@hcmulaw.edu.vn

**ĐẶNG NGUYỄN XUÂN TIÊN⁽¹⁾, NGUYỄN THỊ THẢO ANH⁽²⁾,
NGUYỄN HUỲNH ĐỨC THIÊN⁽³⁾, PHẠM TRẦN KHÁNH UYÊN⁽⁴⁾**

Faculty of Management, Trường Đại học Luật TP. Hồ Chí Minh

Ho Chi Minh City University of Law

Email: (1) xuantien2003@gmail.com; (2) nguyenthithaoanh2003@gmail.com;

(3) duckthin2509@gmail.com; (4) phamtrankhanhuyen@gmail.com

Tóm tắt

Thị trường lao động tại Việt Nam đang chứng kiến sự biến động mạnh, trong đó sự khủng hoảng kỷ vọng nghề nghiệp được cho là một trong những nguyên nhân. Nghiên cứu này nhằm phân tích và đánh giá các yếu tố tác động đến khủng hoảng kỷ vọng nghề nghiệp ở nhân viên độ tuổi Gen Z, sử dụng mô hình hồi quy đa biến trên phần mềm SPSS để phân tích dữ liệu từ 238 nhân viên Gen Z tại địa bàn TP. Hồ Chí Minh. 07 yếu tố ảnh hưởng: mục tiêu nghề nghiệp, sự hài lòng trong công việc, năng lực nghề nghiệp, môi trường làm việc, chính sách phúc lợi, lương thưởng, cơ hội thăng tiến, phát triển đều có mối quan hệ tương quan ngược đến sự khủng hoảng kỷ vọng nghề nghiệp. Trong đó, tính chất công việc có tác động mạnh nhất. Nghiên cứu đề xuất cho doanh nghiệp những chiến lược quản trị nhân sự để giảm thiểu khủng hoảng này, đồng thời cung cấp thông tin thực tế cho nhà trường, khoa chuyên môn để đào tạo nguồn nhân lực trẻ đáp ứng kỳ vọng của thị trường lao động hiện nay.

Từ khóa: sự khủng hoảng kỷ vọng nghề nghiệp, Gen Z, tính chất công việc, quản trị nhân sự, thị trường lao động

Abstract

The Vietnamese labor market is experiencing significant volatility, with career shift shock among GenZ employees identified as a key contributor. This study analyzes and evaluates the determinants influencing career shift shock among 238 Gen Z employees in Ho Chi Minh City, employing a multivariate regression model via SPSS. Seven factors including: career goals, job satisfaction, professional competence, work environment, compensation and benefits policies, career advancement opportunities, and job characteristics were found to have an inverse relationship with career shift shock, with job characteristics exerting the strongest impact. The research proposes HRM strategies for businesses to mitigate career shift shock and provides practical insights for educational institutions to enhance training programs, fostering a young workforce capable of meeting market expectations.

Keywords: career shift shock, Gen Z, human resources management, Vietnamese labor market, job characteristics

Ngày nhận bài: 04/10/2025

Ngày duyệt đăng: 14/11/2025

Sau đại dịch Covid-19, thị trường lao động đã chứng kiến nhiều biến động. Với quy mô lớn trong cơ cấu nguồn nhân lực của tổ chức.¹ Hiện tượng nghỉ việc và nhảy việc hàng loạt ngày càng trở nên phổ biến, đặc biệt là ở giới trẻ trong độ tuổi Gen Z.² Tỷ lệ nhảy việc của Gen Z đã tăng vọt 134% so với những năm trước đại dịch.³ Theo cuộc khảo sát gần đây của Anphabe năm 2024 với 14,000 sinh viên toàn quốc đã ra trường và có việc làm, theo thống kê, 62% nhân viên trẻ Gen Z đã nhảy việc trong năm đầu tiên nhận việc làm. Theo báo cáo của The Muse với 2,500 người

1 McKinsey and Company, "The future of work after COVID-19", 2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>, truy cập ngày 24/5/2025.

2 Jyothi Pawar, Ruchira Sanjay Pandit, "A study on the trend in job hopping post pandemic among millennials and Gen Z", *PARIDNYA - The MIBM Research Journal*, Vol. 9(1), 2023, tr. 01-12, DOI: <https://www.mibmparidnya.in/index.php/PARIDNYA/article/view/172912>

3 George Anders, "Is Gen Z the boldest generation? Its job-hunt priorities are off the charts", *LinkedIn*, 2022, <https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-boldest-generation-its-job-hunt-priorities-off-charts-anders/>, truy cập ngày 26/5/2025.

tham gia khảo sát, nguyên nhân dẫn đến hiện tượng trên là vì người lao động đã trải qua hiện tượng tâm lý “khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp” khi được tuyển dụng.⁴ Điều này trở thành một thách thức lớn đối với cả cá nhân và doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện tượng này mới chỉ được ghi nhận thông qua các cuộc khảo sát, các bài viết trên báo, mạng xã hội, và chưa được khai thác bởi các nghiên cứu nào trước đây.

Một số công trình trước đây đã nghiên cứu những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định nghỉ việc, nhảy việc của nhân viên dựa trên lý thuyết hai nhân tố của Herzberg⁵ và lý thuyết sự phù hợp giữa cá nhân và môi trường⁶ nhưng chỉ dừng lại ở việc tiếp cận các yếu tố của cá nhân hoặc tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc mà đã bỏ qua sự chênh lệch giữa các yếu tố đó dẫn đến hiện tượng khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp, và quyết định nhảy việc, nghỉ việc. Trên thực tế đã có những minh chứng cho rằng sự chênh lệch kỳ vọng này ảnh hưởng đến ý định nhảy việc, nghỉ việc của nhân viên.⁷ Tuy nhiên các yếu tố tác động đến hiện tượng tâm lý này vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ và làm rõ. Dựa vào những khoảng trống nghiên cứu và nền tảng lý thuyết trên, nghiên cứu này sẽ phân tích tổng thể các yếu tố cả tổ chức và cá nhân để đánh giá các tác động đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp.

Từ những khoảng trống nghiên cứu và tính cấp thiết, nghiên cứu đặt ra 3 mục tiêu: (i) xác định các yếu tố tác động đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên độ tuổi Gen Z; (ii) đánh giá mức độ tác động của các yếu tố đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của Gen Z; (iii) đề xuất chiến lược quản trị nhân sự giúp các doanh nghiệp, tổ chức Việt Nam giảm thiểu tình trạng khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp với nguồn nhân lực của họ. Những phát hiện của nghiên cứu không chỉ đóng góp về mặt học thuật, mở rộng cơ sở lý thuyết mà còn đề xuất hàm ý quản trị giúp doanh nghiệp giảm thiểu và hạn chế thực trạng trên ở môi trường làm việc, giúp doanh nghiệp ổn định nguồn nhân lực, tránh rủi ro thiếu hụt nhân sự và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh thị trường lao động biến động.

1. Tổng quan nghiên cứu

1.1. Khái niệm về sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên

“Sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên” là cách diễn đạt ngắn gọn dùng cho “*shift shock*” – thuật ngữ dùng để mô tả trạng thái, thường là tiêu cực, mà một người cảm thấy khi bắt đầu một công việc mới và nhận thấy vị trí hoặc nội dung công

4 Devin Tomb, “72% of muse survey respondents say they’ve experienced “Shift shock””, *The Muse*, 2022, <https://www.themuse.com/advice/shift-shock-muse-survey-2022>, truy cập ngày 26/5/2025.

5 April Kemp, Timothy D. Butler, David Wyld, David Brauer, and Tará Lopez, “Understanding the Gen Z job hopping phenomenon: An exploration of the next generation of sales professionals”, *Journal of Selling*, Vol. 25, 2025; Jyothi Pawar, Ruchira Sanjay Pandit, *tlld*.

6 Ali Dalgıç, “The effects of person-job fit and person-organization fit on turnover intention: The mediation effect of job resourcefulness”, *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT)*, Vol. 5(1), 2022, DOI: <https://doi.org/10.33083/joghat.2022.136>; Arkadiusz M. Jasiński, Romuald Derbis, and Jakub Filipkowski, “Person-environment fit, turnover intention and satisfaction with life. The role of seniority”, *Health Psychology Report*, Vol. 13(1), 2024, tr. 67, DOI: <https://doi.org/10.5114/hpr/192142>

7 Dongping Yu, Dongping Yu, Ke Yang, Ke Yang, Xinsi Zhao, Xinsi Zhao, Yongsong Liu, Yongsong Liu, Shanshan Wang, Shanshan Wang, Maria Teresa D’Agostino, Giuseppe Russo, “Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 2022, DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985604>; Gabriel C. Kanu, Lawrence E. Ugwu, Francisca N. Ogha, Ikechukwu V. Ujoatunonu, Michael A. Ezeh, Adaobi Eze, Chinwendu Okoro, Moses Agudiegwu, Leonard I. Ugwu, “Psychological contract breach and turnover intentions among lecturers: The moderating role of organizational climate”, *Frontiers in Education*, *Frontiers Media SA*, Vol. 7, 2022, DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2022.784166>

việc đó khác biệt đáng kể so với kỳ vọng ban đầu. Kathryn Minshew cho rằng hiện tượng này bắt nguồn từ sự chênh lệch giữa mô tả công việc trong quá trình tuyển dụng và nội dung công việc thực tế, dẫn đến “cú sốc văn hóa” khiến nhân viên mất động lực hay vô vọng, đặc biệt phổ biến ở thế hệ Millennials và Gen Z.⁸ Tương tự, trong bài viết “Shift shock in your new job? Here’s how to overcome and thrive” được đăng tải trên Gupta, Navid Nazemian đã định nghĩa sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên là “cảm giác bất ngờ, thất vọng hoặc hối tiếc mà một số nhân viên mới trải qua sau khi bắt đầu một công việc mới”.⁹ Cũng trong bài viết, Divya Mohan đã bổ sung rằng “shift shock” là hiện tượng mà “nhân viên mới đối mặt với giai đoạn ban đầu của sự xa lạ và mất phương hướng trong công việc và nơi làm việc, thường đi kèm với sự tiếc nuối, căng thẳng và lo âu”. Ý nghĩa của hiện tượng này không dừng ở phạm vi doanh nghiệp, mà còn tác động đến phạm vi xã hội. Khi thế hệ Z dần trở thành lực lượng lao động chính, một cú sốc kỳ vọng nghề nghiệp kéo dài có thể gây ra một chu kỳ liên tục từ nghỉ việc, tuyển dụng, tái đào tạo gây ra chi phí đáng kể cho toàn bộ hệ thống kinh tế. Ở cấp độ cá nhân, sự khác biệt lặp đi lặp lại giữa kỳ vọng và thực tế có thể làm xói mòn lòng tin cá nhân, tạo ra cảm giác bất an dai dẳng về sự nghiệp, làm gia tăng căng thẳng tâm lý và ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe tinh thần. Ở cấp độ quốc gia, lực lượng lao động trẻ vẫn bị mắc kẹt trong guồng quay “thử và bỏ cuộc” liên tục sẽ khó có cơ hội tích lũy kinh nghiệm chuyên sâu, gây ảnh hưởng đến năng suất lao động dài hạn và khả năng cạnh tranh của nền kinh tế đất nước.

1.2. Cơ sở lý thuyết nền tảng

1.2.1. Mô hình JDI và mô hình AJDI

Nhóm nhà khoa học Smith, Kendall và Hulin¹⁰ đã nghiên cứu và xây dựng mô hình JDI (*job descriptive index*), một dạng thang đo mô tả công việc để đánh giá sự hài lòng trong công việc của người lao động. Mô hình này giúp khám phá năm khía cạnh, bao gồm bản chất công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, lãnh đạo, tiền lương và đồng nghiệp. Dựa trên JDI và thuyết bậc thang nhu cầu của Maslow, TS. Trần Kim Dung¹¹ đã phát triển nên mô hình thang đo mô tả công việc điều chỉnh AJDI (*adjust job descriptive index*), bổ sung thêm hai khía cạnh trong công việc nhằm tăng tính phù hợp: tiền lương, phúc lợi; điều kiện làm việc. Bất kỳ sự thiếu minh bạch hoặc không nhất quán nào trong các yếu tố trên đều có thể làm giảm đi niềm tin và gia tăng sự khủng hoảng kỳ vọng.

2.2.2. Thuyết sự phù hợp giữa cá nhân và môi trường (*Theory of P-E fit*)

Thuyết sự phù hợp giữa cá nhân và môi trường nhấn mạnh rằng mức độ tương thích giữa cá nhân (*person*) và môi trường xung quanh họ (*environment*) quyết định các kết quả tâm lý, hành vi và hiệu suất. Kurt Lewin là người đã đặt nền móng cho cơ sở lý thuyết này với công thức $B = f(P, E)$,¹² sau đó Robert D. Caplan đã phát triển nên

8 Devin Tomb, *tlđđ*.

9 Cherry Gupta, “‘Shift shock’ in your new job? Here’s how to overcome and thrive”, *The Indian Express*, 2024, <https://indianexpress.com/article/lifestyle/workplace/shift-shock-in-your-new-job-heres-how-to-overcome-and-thrive-9244435/>, truy cập ngày 02/4/2025.

10 Patricia C. Smith, Lorne M. Kendall, Charles L. Hulin, “The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes”, Bowling Green State University, 1969, <https://eric.ed.gov/?id=ED051271>

11 Trần Kim Dung, “The measurement of job satisfaction in a Vietnamese context”, *VNUHCM Journal of Science and Technology Development*, Vol. 8(12), 2005, tr. 85-91, DOI: <https://doi.org/10.32508/stdj.v8i12.3112>

12 Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row, 1951.

định nghĩa của thuyết.¹³ Thuyết P-E Fit được xây dựng dựa trên hai hướng tiếp cận chính là sự bổ sung (*complementary fit*) và sự tương đồng (*supplementary fit*), đồng thời thuyết cũng được phân chia thành 6 nhánh nhỏ, mỗi nhánh tập trung vào một khía cạnh cụ thể của sự tương thích giữa cá nhân và môi trường làm việc. Thuyết P-E Fit cho thấy sự chênh lệch giữa các giá trị cá nhân, phong cách làm việc và văn hóa tổ chức từ đó nhanh chóng dẫn đến cảm giác không phù hợp. Khi nội dung công việc khác với mô tả, cơ chế quản lý thiếu hỗ trợ hoặc văn hóa không đồng nhất, thế hệ nhân viên trẻ dễ cảm thấy mất kết nối và bắt đầu nghi ngờ về sự lựa chọn của mình.

1.2.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg (*Herzberg's two-factor theory*)

Thuyết hai nhân tố của Herzberg cho rằng có hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên tại nơi làm việc, đó là các nhân tố duy trì và các nhân tố động viên. Nhóm nhân tố duy trì là các nhân tố tuy không thúc đẩy nhân viên nhưng khi chúng thiếu sót hoặc không đầy đủ thì có thể gây nên sự không hài lòng ở nơi làm việc, gồm các yếu tố như tiền lương, tính ổn định của công việc, chính sách của doanh nghiệp, điều kiện làm việc, năng lực của lãnh đạo và mối quan hệ giữa người giám sát, cấp dưới và đồng nghiệp. Nhóm còn lại là các nhân tố động viên, phát sinh từ các điều kiện nội tại của công việc, bao gồm trách nhiệm, sự hài lòng trong công việc, sự công nhận, thành tích, cơ hội phát triển và thăng tiến, đóng vai trò thúc đẩy động lực và sự gắn bó của nhân viên. Theo Herzberg, thiếu hụt ở cả hai yếu tố dễ khiến nhân viên rơi vào trạng thái thất vọng, chán nản vì kỳ vọng ban đầu không được đáp ứng.

1.3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Dựa trên cơ sở lý thuyết, nghiên cứu đề xuất mô hình với 7 biến độc lập ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên ở độ tuổi Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.

1.3.1. Mục tiêu nghề nghiệp

Mục tiêu nghề nghiệp (MT) là một biểu hiện cụ thể của trạng thái mong muốn trong tương lai mà cá nhân hướng tới.¹⁴ Theo Locke¹⁵ và Meyer và Allen, nhân viên sẽ có mức độ hài lòng và gắn bó cao hơn nếu công việc của họ thúc đẩy việc đạt được những mục tiêu có giá trị. Lý thuyết đặt mục tiêu của Locke và Latham¹⁶ cũng nhấn mạnh rằng mục tiêu rõ ràng và khả thi giúp tăng hiệu suất và cam kết với tổ chức. Nếu các mục tiêu nghề nghiệp không được đáp ứng, nhân viên dễ thất vọng và giảm động lực, dẫn đến sự thiếu cam kết và khả năng nghỉ việc cao.¹⁷ Thang đo Career goal clarity của Locke và Latham đã tham khảo để điều chỉnh theo bối cảnh Gen Z dựa trên các mục tiêu nghề nghiệp đa dạng mà Ying và cộng sự¹⁸ ghi nhận. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

- 13 Robert D. Caplan, "Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31(3), 1987, tr. 248-267, DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- 14 James T. Austin and Jeffrey B. Vancouver, "Goal constructs in psychology: Structure, process, and content", *Psychological Bulletin*, Vol. 120(3), 1996, tr. 338, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.120.3.338>
- 15 Edwin A. Locke, "The nature and causes of job satisfaction", in M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1976, tr. 1297-1343.
- 16 Edwin A. Locke and Gary P. Latham, "Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel", *Psychological Science*, Vol. 1(4), 1990, tr. 240-246, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- 17 Thomas W. H. Ng, Daniel C. Feldman, "Occupational embeddedness and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30(7), 2009, tr. 863-891, DOI: <https://doi.org/10.1002/job.580>
- 18 Ying Zhang, Jian Zhang, and Jingjing Li, "The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: Prospective and empirical studies on goal content theory", *Personnel Review*, Vol. 47(4), 2018, tr. 900-912, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/PR-03-2017-0086>

H1: Mục tiêu nghề nghiệp có ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.

1.3.2. Sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc là một trạng thái tâm lý then chốt, có mối liên hệ chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất, động lực làm việc và mức độ gắn kết với tổ chức.¹⁹ Theo thuyết hai nhân tố của Herzberg,²⁰ các yếu tố động viên như thành tích, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận góp phần tạo nên sự hài lòng, trong khi các yếu tố duy trì như lương, phúc lợi giúp giảm đi sự bất mãn. Sự hài lòng trong công việc sẽ đạt mức tích cực khi kỳ vọng của cá nhân phù hợp với kết quả thực tế. Do đó, sự hài lòng trong công việc (HL) được kế thừa từ thang đo Job Satisfaction thuộc thuyết hai nhân tố của Herzberg và bộ câu hỏi của Noah và Steve.²¹ Từ đó giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H2: Sự hài lòng công việc có ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.

1.3.3. Năng lực nghề nghiệp

Năng lực nghề nghiệp được xem là yếu tố nền tảng quan trọng, bao gồm trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và kinh nghiệm thực tiễn. Theo Lý thuyết Vốn con người của Becker,²² năng lực càng cao giúp nhân viên xử lý công việc hiệu quả hơn và xây dựng kỳ vọng nghề nghiệp rõ ràng, thực tế hơn. Nhân viên có năng lực tốt thường kỳ vọng vào cơ hội phát triển và thể hiện sự cam kết cao hơn.²³ Ngược lại, sự thiếu hụt kỹ năng hay trình độ học vấn không cao khiến nhân viên khó đạt mục tiêu, dễ thất vọng và giảm động lực. Do đó, năng lực nghề nghiệp (NL) điều chỉnh từ thang đo *Human Capital* của Becker, bổ sung thêm các yếu tố về kỹ năng, kinh nghiệm thực tế, kiến thức chuyên môn và khả năng thích ứng theo Wright và McMahan.²⁴ Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H3: Năng lực nghề nghiệp có ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.

1.3.4. Tính chất công việc

Tính chất công việc phản ánh những đặc điểm như khối lượng, độ phức tạp, sự rõ ràng của nhiệm vụ và mức độ tương đồng giữa mô tả ban đầu với nhiệm vụ thực tế mà nhân viên đảm nhận. Theo lý thuyết *Person-job fit*,²⁵ sự phù hợp giữa tính chất

19 Maurizio Pugno, and Sara Depedri, "Job performance and job satisfaction: an integrated survey", *Economia Politica-Journal of Analytical and Institutional Economics*, Vol. 27(1), 2010, tr. 175-210, DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1402566>; Hannes Leroy, Frederik Anseel, William L. Gardner, Luc Sels, "Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study", *Journal of Management*, Vol. 41(6), 2015, tr. 1677-1697, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206312457822>

20 F. Herzberg, B. Mausner and B. -C. Snyderman, *The motivation to work*, Transaction Publishers 1959.

21 Yusuf Noah and Metiboba Steve, "Work environment and job attitude among employees in a Nigerian work organization", *Journal of Sustainable Society*, Vol. 1(2), 2012, tr. 36-43, DOI: <https://doi.org/10.11634/21682585140398>

22 Gary S. Becker, *Human capita*, New York: National Bureau of Economic Research, 1964.

23 Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, "Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, Vol. 21(2), 2011, tr. 93-104, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

24 Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, *tlld*.

25 Jeffrey R. Edwards, "Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique", in C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 6, John Wiley and Sons, 1991, tr. 283-357, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

công việc và năng lực cá nhân giúp gia tăng động lực nội tại và sự hài lòng lâu dài trong công việc của nhân viên.²⁶ Ngược lại, công việc có khối lượng quá lớn hoặc quá khác biệt với mô tả ban đầu có thể gây căng thẳng, thất vọng, giảm động lực và thiếu gắn kết với tổ chức. Vì vậy tính chất công việc (TC) dựa trên thang đo Person-job fit theo Edwards và mô hình *Job characteristics model* của Hackman và Oldham.²⁷ Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H4: *Tính chất công việc có ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.*

1.3.5. Môi trường làm việc

Môi trường làm việc bao gồm các yếu tố như điều kiện cơ sở vật chất, văn hóa doanh nghiệp, quan hệ đồng nghiệp, sự hỗ trợ từ cấp trên hay hệ thống công nhận và khen thưởng của doanh nghiệp. Theo Lý thuyết Môi trường làm việc của Amabile và Kramer,²⁸ môi trường tích cực thúc đẩy năng lực sáng tạo, gia tăng sự hài lòng và động lực làm việc. Ngược lại, môi trường căng thẳng, thiếu thân thiện hoặc thiếu sự hỗ trợ dễ gây ra cảm giác bị cô lập, bất mãn, từ đó trực tiếp dẫn đến sự giảm sút về hiệu suất, mức độ cam kết và nguy cơ nghỉ việc của nhân viên tăng cao.²⁹ Do đó, môi trường làm việc (MTR) được thừa kế từ thang đo *Work environment* của Amabile và Kramer và một phần nội dung của Eisenberger và cộng sự về sự hỗ trợ tổ chức, điều chỉnh theo các đặc điểm văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H5: *Môi trường làm việc có ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.*

1.3.6. Chính sách phúc lợi, lương thưởng

Chính sách phúc lợi, lương thưởng đề cập hệ thống đãi ngộ và các biện pháp quản trị nhằm đảm bảo lợi ích vật chất và tinh thần cho người lao động, gồm lương, thưởng, bảo hiểm và các hỗ trợ đời sống cho nhân viên. Theo Thuyết công bằng của Adams,³⁰ nhân viên thường so sánh lợi ích họ nhận được với công sức bỏ ra và với các đồng nghiệp để đánh giá mức độ công bằng. Chính sách đãi ngộ tốt và minh bạch giúp tăng sự hài lòng, gắn bó và hiệu suất.³¹ Ngược lại, chế độ đãi ngộ kém cạnh tranh hay thiếu công bằng dễ dẫn đến thất vọng và nguy cơ nghỉ việc cao, đặc biệt với Gen Z.³² Do đó, chính sách phúc lợi, lương thưởng (CS) tham khảo từ thuyết công bằng Adams (1965) và thang đo của Milkovic, Newman và Milkovich. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

26 A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman and E. C. Johnson, "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, Vol. 58(2), 2005, tr. 281–342, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

27 J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, *Work Redesign*, 1st edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

28 Teresa M. Amabile and Steve J. Kramer, *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*, 1st edition, Harvard Business Review Press, 2011.

29 R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. Lynch and L. Rhoades, "Perceived organizational support and employee creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(6), 2002, tr. 1053–1060.

30 J. Stacy Adams, "Inequity in social exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, 1965, tr. 267–299, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

31 George T. Milkovich, Jerry M. Newman, Carolyn Milkovich, *Compensation*, 9th edition, McGraw-Hill Education, 2008.

32 Holly Schroth, "Are you ready for generation Z in the workplace?", *California Management Review*, Vol. 61(3), tr. 5–18, 2019, tr. 19–28, DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

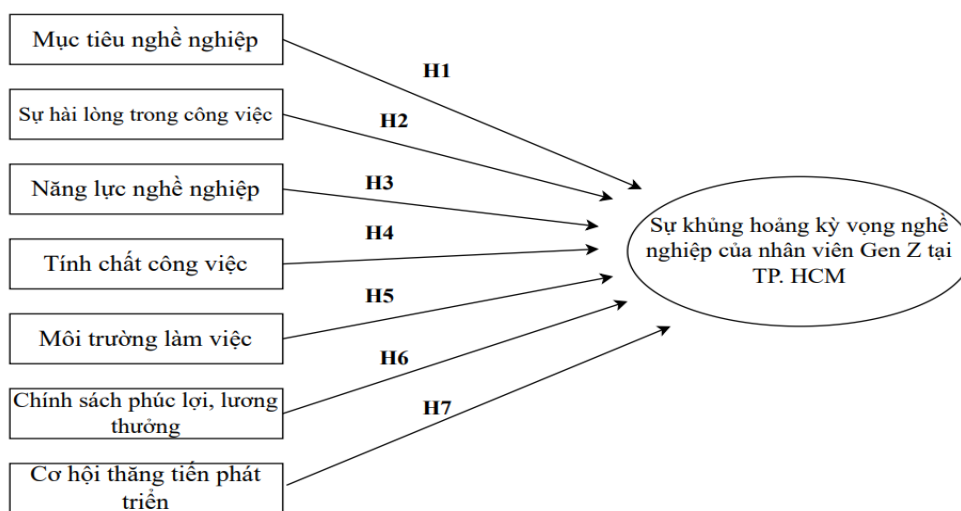
H6: Chính sách phúc lợi và lương thưởng có ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.

1.3.7. Cơ hội thăng tiến, phát triển

Cơ hội thăng tiến và phát triển là khả năng nhân viên được đào tạo, nâng cao kỹ năng và thăng tiến trong tổ chức. Theo Lý thuyết về động lực nghề nghiệp của Herzberg, đây là yếu tố động viên quan trọng, thúc đẩy sự hài lòng và cam kết lâu dài. Ngược lại, thiếu các cơ hội phát triển, thăng tiến hay chính sách đề bạt thiếu minh bạch dễ dẫn tới thất vọng, giảm niềm tin vào tổ chức, từ đó dẫn tới suy giảm động lực làm việc, mất dần sự cam kết và xuất hiện xu hướng tìm kiếm cơ hội nghề nghiệp khác.³³ Cơ hội thăng tiến và phát triển (CH) dựa trên thang đo *Career advancement opportunity* của Herzberg và nghiên cứu của Ng và Feldman về kỳ vọng phát triển sự nghiệp của thế hệ trẻ. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H7: Cơ hội thăng tiến và phát triển có ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.

Dựa trên quá trình tổng hợp và phân tích các tài liệu trong và ngoài nước cùng với các cơ sở lý thuyết nền tảng, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

2. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu dựa trên 7 biến quan sát thông qua chủ yếu 02 giai đoạn:

(1) Phương pháp nghiên cứu định tính bằng cách phỏng vấn sâu đối tượng là các nhân sự trẻ Gen Z trong các phòng kinh doanh, bán hàng, cung cấp dịch vụ tại TP. Hồ Chí Minh. Các dữ liệu thu thập được sử dụng để xây dựng và hoàn thiện bảng hỏi.

(2) Phương pháp định lượng sau đó được dùng để đo lường tác động các bảng thang đo Likert 5 bậc thông qua biểu mẫu Google Form. Kết quả thu thập được là 238 mẫu khảo sát, tất cả mẫu đều hợp lệ và được phân tích bằng phần mềm SPSS

33 Thomas W. H. Ng, Daniel C. Feldman, "The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 63(3), 2010, tr. 677–718, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>

20.0. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích thống kê như kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, kiểm định nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan hồi quy...

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Theo phân tích thống kê nhân khẩu học thì không có sự khác biệt về hành vi trong sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z có độ tuổi khác nhau. Điều này cho thấy rằng độ tuổi không phải là yếu tố quyết định hành vi trong tình huống này. Bên cạnh đó, không tồn tại sự khác biệt đáng kể về hành vi trong khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp giữa các nhóm nhân viên Gen Z theo giới tính. Vì vậy giới tính không phải là nhân tố chủ đạo ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp ở nhân viên Gen Z. Ngược lại, trình độ học vấn lại là một yếu tố ảnh hưởng đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh.

3.2. Kết quả nghiên cứu

3.2.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Bảng 1 . Kiểm định hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Thang đo về Sự hài lòng công việc: Cronbach's Alpha = 0.822				
HL1	11.57	11.335	0.678	0.768
HL2	11.90	11.750	0.634	0.782
HL3	11.89	11.929	0.628	0.784
HL4	11.67	12.484	0.589	0.795
HL5	11.50	13.129	0.550	0.805
Thang đo về Mục tiêu nghề nghiệp: Cronbach's Alpha = 0.850				
MT1	9.97	8.071	0.723	0.795
MT2	10.11	8.115	0.736	0.789
MT3	9.78	9.186	0.629	0.834
MT4	10.00	8.684	0.673	0.817
Thang đo về Tính chất công việc: Cronbach's Alpha = 0.860				
TC1	12.72	12.539	0.689	0.829
TC2	12.82	12.759	0.696	0.827
TC3	12.62	13.080	0.674	0.832
TC4	12.79	13.207	0.694	0.828
TC5	12.60	13.557	0.639	0.841

Thang đo về Năng lực nghề nghiệp: Cronbach's Alpha = 0.828				
NL1	10.27	7.244	0.700	0.761
NL2	10.15	8.374	0.590	0.810
NL3	10.28	8.009	0.645	0.787
NL4	10.25	7.616	0.682	0.769
Thang đo về Môi trường làm việc: Cronbach's Alpha = 0.778				
MTR1	12.49	8.479	0.613	0.715
MTR2	12.71	8.865	0.563	0.733
MTR3	12.65	9.023	0.535	0.743
MTR4	12.58	9.233	0.537	0.742
MTR5	12.57	9.420	0.509	0.751
Thang đo về Chính sách phúc lợi, lương thưởng: Cronbach's Alpha = 0.812				
CS1	12.36	10.543	0.657	0.757
CS2	12.59	11.340	0.571	0.783
CS3	12.58	10.794	0.622	0.768
CS4	12.50	10.572	0.659	0.757
CS5	12.29	11.719	0.490	0.807
Thang đo về Cơ hội thăng tiến, phát triển: Cronbach's Alpha = 0.822				
CH1	11.57	11.335	0.678	0.768
CH2	11.90	11.750	0.634	0.782
CH3	11.89	11.929	0.628	0.784
CH4	11.67	12.484	0.589	0.795
CH5	11.50	13.129	0.550	0.805
Thang đo về Sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh: Cronbach's Alpha = 0.860				
KH1	12.72	12.539	0.689	0.829
KH2	12.82	12.759	0.696	0.827
KH3	12.62	13.080	0.674	0.832
KH4	12.79	13.207	0.694	0.828
KH5	12.60	13.557	0.639	0.841

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu nghiên cứu (2025)

Bảng 1 cho thấy, nhân tố “môi trường làm việc” có hệ số Cronbach’s Alpha thấp nhất là 0.778, và 2 nhân tố là “tính chất công việc” và “sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp” của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh có hệ số Cronbach’s Alpha cao nhất bằng 0.860. Trong khi các yếu tố còn lại là đều có giá trị Cronbach’s Alpha > 0.6 và < 0.86 nên đạt độ tin cậy cao và đảm bảo của công cụ đo lường. Do đó, 8 yếu tố trong mô hình của bài nghiên cứu đều được giữ lại.

3.2.2. Phân tích EFA

Phân tích nhân tố khám phá (*Exploratory Factor Analysis*, EFA) được tiến hành qua 8 vòng xoay, loại bỏ các biến quan sát có hệ số tải nhân tố thấp hoặc tải chéo cao, nhằm đảm bảo tính hội tụ và phân biệt. Sau 8 vòng, bộ biến quan sát còn lại được nhóm thành 07 nhân tố đại diện cho các khái niệm nghiên cứu là MT, HL, NL, TC, MTR, CS, CH. Tổng phương sai mà 7 nhân tố này trích được là 63.193% $> 50\%$, cho thấy 7 nhân tố trích ra giải thích được 63.193% biến thiên dữ liệu của 33 biến tham gia vào EFA.

3.2.3. Phân tích hồi quy tuyến tính

Bảng 2 . Bảng tổng hợp kết quả mô hình

Mô hình	Hệ số R	Hệ số R bình phương	Hệ số R bình phương hiệu chỉnh	Sai số tiêu chuẩn của ước lượng	Hệ số Durbin - Watson
1	.847 ^a	.717	.704	.71244	2.050
a. Dự đoán (Hàng số), CH, CS, TC, NL, MTR, MT, HL					
b. Biến phụ thuộc: KH					

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu nghiên cứu (2025)

Bảng 2 cho thấy, $R^2 = 0.717$ có thể khẳng định, 71.7% sự thay đổi của biến phụ thuộc KH được giải thích bởi 7 biến độc lập (CH, CS, TC, NL, MTR, MT, HL).

Bảng 3. Bảng ANOVA trong phân tích hồi quy

Mô hình	Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	Kiểm định F	Mức ý nghĩa (Sig.)
1					
Hồi quy	204.349	7	29.193	57.514	.000 ^b
Phần dư	80.704	159	.508	-	-
Tổng	285.053	166	-	-	-
a. Biến phụ thuộc: KH					
b. Dự đoán (Hàng số), CH, CS, TC, NL, MTR, MT, HL					

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu nghiên cứu (2025)

Giá trị phép thử $F = 0,000$, nhỏ hơn mức ý nghĩa 0.05, được chứng minh trong Bảng 3. Do đó, H_0 được chấp thuận trong khi H_0 thì không. Vậy nên tất cả các biến trong mô hình đều có khả năng ảnh hưởng đến biến phụ thuộc.

Bảng 4. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Hệ số Beta			Tolerance	VIF
1	Hằng số	5.611	.306	-	18.315	.000	-	-
	MT	-.144	.060	-.123	-2.377	.019	.667	1.500
	HL	-.408	.060	-.359	-6.795	.000	.638	1.567
	NL	-.139	.064	-.123	-2.164	.032	.550	1.818
	TC	-.464	.059	-.445	-7.822	.000	.550	1.818
	MTR	-.099	.049	-.087	-2.019	.045	.953	1.050
	CS	-.109	.054	-.087	-2.008	.046	.942	1.062
	CH	-.024	.061	-.123	-2.348	.021	.764	1.308

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu nghiên cứu (2025)

Từ bảng 4, phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$KH = -0.123 \cdot MT - 0.359 \cdot HL - 0.123 \cdot NL - 0.455 \cdot TC - 0.087 \cdot MTR - 0.087 \cdot CS - 0.123 \cdot CH$$

3.3. Thảo luận

Phân tích mô hình hồi quy tuyến tính cho để kiểm định giả thuyết và kết quả cho thấy được rằng tất cả giả thuyết nghiên cứu từ H1 đến H7 đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa thống kê 5% (Sig. < 0.05). Do đó các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 đều được chấp nhận và không cái nào bị loại trừ. Tất cả các hệ số hồi quy chuẩn hóa đều mang giá trị âm, phản ánh mối quan hệ ngược chiều giữa các yếu tố với sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên Gen Z tại TP. Hồ Chí Minh. Vì vậy khi người lao động trẻ có trải nghiệm tích cực hơn với các yếu tố như định hướng nghề nghiệp, môi trường làm việc hay chính sách đãi ngộ, mức độ khủng hoảng kỳ vọng của họ sẽ giảm tương ứng. Việc giữ lại toàn bộ các biến trong mô hình được xem là hợp lý, không chỉ dựa trên giá trị thống kê mà còn phù hợp với các lý thuyết nền tảng và bằng chứng thực nghiệm từ các nghiên cứu trước.

4. Đóng góp học thuật và hàm ý quản trị

4.1. Đóng góp học thuật

Nghiên cứu này đã góp phần hệ thống hóa, mở rộng và làm phong phú thêm cơ sở lý luận về khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp - một chủ đề chưa được khai thác triệt để trong bối cảnh lực lượng lao động Việt Nam, đặc biệt là trong nhóm lao động trẻ thế hệ Z. Trên cơ sở kế thừa lý thuyết hai nhân tố của Herzberg và lý thuyết phù hợp giữa cá nhân và môi trường, nghiên cứu không chỉ khẳng định lại vai trò của các yếu tố cá nhân và tổ chức trong việc hình thành và điều chỉnh kỳ vọng nghề nghiệp, mà còn bổ sung thêm một chiều hướng mới liên quan đến đặc điểm thế hệ và điều kiện thị trường lao động hiện đại.

Bằng cách phân tích tác động đồng thời của bảy yếu tố, bao gồm cả các yếu tố nội sinh (như mục tiêu nghề nghiệp, năng lực nghề nghiệp...) và các yếu tố ngoại sinh

(như môi trường làm việc, chính sách phúc lợi, lương thưởng...), nghiên cứu đã mở rộng phạm vi phân tích so với các nghiên cứu trước đây thường chỉ tập trung vào một nhóm yếu tố duy nhất. Cách tiếp cận này không chỉ cho phép đánh giá sự ảnh hưởng độc lập của từng biến trong mô hình mà còn tạo cơ sở nền tảng để hiểu rõ hơn về cách các yếu tố tương tác để hình thành sự khủng hoảng kỳ vọng trong quá trình làm việc.

4.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy bảy nhân tố đề xuất trong mô hình đều có tác động tiêu cực đến sự khủng hoảng kỳ vọng nghề nghiệp của nhân viên thế hệ Z tại TP. Hồ Chí Minh. Trong đó, tính chất công việc và sự hài lòng trong công việc được xác định là hai nhân tố có tác động mạnh mẽ nhất.

Trước hết, tính chất công việc cần được thiết kế theo hướng tăng cường mức độ thách thức tích cực và phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân. Trong bối cảnh hiện nay, nhân sự trẻ đề cao sự cá nhân hóa và trải nghiệm, công việc nên là không gian để họ khám phá và phát triển năng lực bản thân thay vì chỉ là nơi lặp lại các thao tác máy móc theo một chu kỳ được thiết lập sẵn. Mặt khác, việc thiếu cơ chế ghi nhận, công nhận và phản hồi có thể dễ dàng khiến nhân viên Gen Z dần mất kết nối với tổ chức.

Sự hài lòng trong công việc cũng đóng vai trò như một yếu tố quan trọng giúp giảm thiểu sự dao động, cảm giác bất an trong kỳ vọng nghề nghiệp. Khi nhân viên được lắng nghe, đánh giá công bằng, họ sẽ chủ động hơn trong việc duy trì mối quan hệ tích cực với tổ chức. Việc xây dựng hệ thống phúc lợi linh hoạt, chế độ làm việc và chú trọng đến các yếu tố tinh thần, chẳng hạn như hỗ trợ sức khỏe tinh thần, chính sách làm việc từ xa hay môi trường làm việc tôn trọng sự đa dạng, sẽ là những khoản đầu tư cần thiết để nâng cao trải nghiệm tích cực của nhân viên. Đồng thời, việc thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều và tổ chức các hoạt động định hướng nội bộ là vô cùng quan trọng, giúp duy trì sự hài lòng lâu dài của nhân viên.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy mục tiêu nghề nghiệp rõ ràng là nền tảng giúp nhân viên Gen Z giảm đi cảm giác hoang mang và tăng cường khả năng hoạch định lộ trình, chiến lược cá nhân. Điều này ngụ ý rằng trách nhiệm của doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc giao nhiệm vụ, mà còn phải đồng hành cùng nhân viên xây dựng mục tiêu nghề nghiệp thực tế và phù hợp. Các chính sách phát triển nguồn nhân lực nên được thiết kế cá nhân hóa thông qua các chương trình đào tạo dựa trên năng lực, khuôn khổ đánh giá định kỳ có mục tiêu hoặc cơ chế *mentor-mentee* nhằm hỗ trợ nhân viên đạt được kỳ vọng của tổ chức và đồng thời nuôi dưỡng kỳ vọng cá nhân theo cách tích cực và thực tế.

Các yếu tố khác như năng lực nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến, phát triển và chính sách phúc lợi, lương thưởng tuy không có tác động lớn nhưng vẫn đóng vai trò tích lũy quan trọng trong việc hình thành nhận thức và cảm nhận của người lao động. Việc thiếu sự đào tạo, thiếu minh bạch trong công tác trả lương hay lộ trình thăng tiến không chỉ ảnh hưởng đến kỳ vọng cá nhân mà còn làm suy giảm động lực và niềm tin vào tổ chức. Do đó, doanh nghiệp cần đầu tư vào việc chuẩn hóa hệ thống đánh giá năng lực, công khai tiêu chí, lộ trình thăng tiến rõ ràng và xây dựng chế độ lương thưởng minh bạch để hạn chế tình trạng chênh lệch giữa kỳ vọng và thực tế từ phía nhân sự trẻ.

Cuối cùng, môi trường làm việc, dù không phải là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất trong mô hình, vẫn giữ vai trò thiết yếu trong việc duy trì sự ổn định về mặt tâm lý

và cảm giác an toàn trong công việc cho nhân viên. Văn hóa nội bộ tích cực, khuyến khích học hỏi, phản hồi và sáng tạo sẽ tạo ra một hệ sinh thái phát triển bền vững, nơi thế hệ Z cảm thấy được lắng nghe, bảo vệ và tin tưởng.

5. Hạn chế và hướng đi nghiên cứu tiếp theo

5.1. Hạn chế

Do tính mới của đề tài cùng với sự hạn chế về tài liệu tham khảo và các nghiên cứu liên quan từ trong nước và quốc tế, việc áp dụng và xây dựng khung lý thuyết nền cho nghiên cứu còn khá đơn giản, chưa đề cập đầy đủ đến những yếu tố tác động phức tạp khác. Bên cạnh đó, do giới hạn về thời gian, nghiên cứu chưa thể thu thập mẫu dữ liệu với quy mô đủ lớn để đại diện đầy đủ cho toàn bộ nhân viên Gen Z. Hạn chế này có thể làm giảm độ chính xác và tính khái quát hóa của các kết quả phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu. Vai trò, sự tác động của biến trung gian “sự phù hợp giữa cá nhân và môi trường làm việc” chưa được xem xét làm hạn chế khả năng giải thích toàn diện các yếu tố phức tạp dẫn đến khủng hoảng kỳ vọng và hành vi nghề nghiệp của nhân viên trong bối cảnh nghiên cứu hiện nay.

5.2. Hướng đi nghiên cứu tiếp theo

Nhằm khắc phục những hạn chế của nghiên cứu này, các nghiên cứu sau nên mở rộng phạm vi khảo sát ra nhiều tỉnh thành khác ngoài TP. Hồ Chí Minh; áp dụng phương pháp chọn mẫu với quy mô lớn hơn và đa dạng hơn, cùng với thực hiện khảo sát dài hạn, theo dõi cùng một nhóm Gen Z qua nhiều thời điểm, nhằm nhận biết sự thay đổi trong mong muốn và hành vi làm việc của họ. Ngoài ra, yếu tố biến trung gian “sự phù hợp giữa cá nhân và môi trường làm việc” cần được xem xét, để có thể phản ánh được toàn diện tâm lý hành vi nhân sự trong bối cảnh lao động có nhiều biến động như hiện nay. ●

Tài liệu tham khảo

- [1] J. Stacy Adams, “Inequity in social exchange”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, 1965, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- [2] Teresa M. Amabile and Steve J. Kramer, *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*, 1st edition, Harvard Business Review Press, 2011
- [3] George Anders, “Is Gen Z the boldest generation? Its job-hunt priorities are off the charts”, *LinkedIn*, 2022
- [4] James T. Austin and Jeffrey B. Vancouver, “Goal constructs in psychology: Structure, process, and content”, *Psychological Bulletin*, Vol. 120(3), 1996, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.120.3.338>
- [5] Gary S. Becker, *Human capita*, New York: National Bureau of Economic Research, 1964
- [6] Robert D. Caplan, “Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31(3), 1987, DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- [7] Ali Dalgıç, “The effects of person-job fit and person-organization fit on turnover intention: The mediation effect of job resourcefulness”, *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT)*, Vol. 5(1), 2022, DOI: <https://doi.org/10.33083/joghat.2022.136>
- [8] Tran Kim Dung, “The measurement of job satisfaction in a Vietnamese context.”, *VNUHCM Journal of Science and Technology Development*, Vol. 8(12), 2005, DOI: <https://doi.org/10.32508/stdj.v8i12.3112>
- [9] Jeffrey R. Edwards, “Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique”, in C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 6, John Wiley and Sons, 1991, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- [10] R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. Lynch, and L. Rhoades, “Perceived organizational support and employee creativity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(6), 2002
- [11] Cherry Gupta, “‘Shift shock’ in your new job? Here’s how to overcome and thrive”, *The Indian Express*, 2024

- [12] J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, *Work Redesign*, 1st edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1980
- [13] F. Herzberg, B. Mausner and B. -C. Snyderman, *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, 1959
- [14] Arkadiusz M. Jasiński, Romuald Derbis, and Jakub Filipkowski, "Person-environment fit, turnover intention and satisfaction with life. The role of seniority", *Health Psychology Report*, Vol. 13(1), 2024, DOI: <https://doi.org/10.5114/hpr/192142>
- [15] Gabriel C. Kanu, Lawrence E. Ugwu, Francisca N. Ogba, Ikechukwu V. Ujoatuonu, Michael A. Ezeh, Adaobi Eze, Chinwendu Okoro, Moses Agudiegwu, Leonard I. Ugwu, "Psychological contract breach and turnover intentions among lecturers: The moderating role of organizational climate", *Frontiers in Education, Frontiers Media SA*, Vol. 7, 2022, DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2022.784166>
- [16] April Kemp, Timothy D. Butler, David Wyld, David Brauer, and Tará Lopez, "Understanding the Gen Z job hopping phenomenon: An exploration of the next generation of sales professionals", *Journal of Selling*, Vol. 25, 2025
- [17] A. L. Kristof-Brown, R. D. Zimmerman and E. C. Johnson, "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, Vol. 58(2), 2005, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- [18] Hannes Leroy, Frederik Anseel, William L. Gardner, Luc Sels, "Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study", *Journal of Management*, Vol. 41(6), 2015, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206312457822>
- [19] Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row, 1951
- [20] Edwin A. Locke and Gary P. Latham, "Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel", *Psychological Science*, Vol. 1(4), 1990, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- [21] Edwin A. Locke, "The nature and causes of job satisfaction", in M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1976
- [22] McKinsey and Company, "The future of work after COVID-19", 2021
- [23] George T. Milkovich, Jerry M. Newman, Carolyn Milkovich, *Compensation*, 9th edition, McGraw-Hill Education, 2008
- [24] Thomas W. H. Ng, Daniel C. Feldman, "Occupational embeddedness and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30(7), 2009, DOI: <https://doi.org/10.1002/job.580>
- [25] Thomas W. H. Ng, Daniel C. Feldman, "The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 63(3), 2010, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- [26] Yusuf Noah, and Metiboba Steve, "Work environment and job attitude among employees in a Nigerian work organization", *Journal of Sustainable Society*, Vol. 1(2), 2012, DOI: <https://doi.org/10.11634/21682585140398>
- [27] Jyothi Pawar, Ruchira Sanjay Pandit, "A study on the trend in job hopping post pandemic among millennials and Gen Z", *PARIDNYA - The MIBM Research Journal*, Vol. 9(1), 2023, DOI: <https://www.mibmparidnya.in/index.php/PARIDNYA/article/view/172912>
- [28] Maurizio Pugno, and Sara Depedri, "Job performance and job satisfaction: an integrated survey", *Economia Politica-Journal of Analytical and Institutional Economics*, Vol. 27(1), 2010, DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1402566>
- [29] Holly Schroth, "Are you ready for generation Z in the workplace?", *California Management Review*, Vol. 61(3), 2019, DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- [30] Patricia C. Smith, Lorne M. Kendall, Charles L. Hulin, "The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes", *Bowling Green State University*, 1969, <https://eric.ed.gov/?id=ED051271>
- [31] Devin Tomb, "72% of muse survey respondents say they've experienced 'Shift shock'", *The Muse*, 2022
- [32] Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, "Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, Vol. 21(2), 2011, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- [33] Dongping Yu, Dongping Yu, Ke YangKe Yang, Xinsi ZhaoXinsi Zhao, Yongsong Liu, Yongsong Liu, Shanshan Wang, Shanshan Wang, Maria Teresa D'Agostino, Giuseppe Russo, "Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience", *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 2022, DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985604>
- [34] Ying Zhang, Jian Zhang, and Jingjing Li, "The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: Prospective and empirical studies on goal content theory", *Personnel Review*, Vol. 47(4), 2018, DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/PR-03-2017-0086>