

Trang chủ/Diễn đàn khoa học/Nghiên cứu - Trao đổi

## Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z: Nghiên cứu thực nghiệm tại TP. Cần Thơ

11:30 | 18/07/2024

**EFR** Nghiên cứu này giúp các nhà quản lý nhân sự có thể có những chính sách phù hợp để nâng cao động lực làm việc cho nhân viên, đặc biệt là nhân viên thế hệ Z.

Lê Thị Thu Trang

Người chịu trách nhiệm bài viết: Giảng viên, Trường Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

Email: lttrang@ctu.edu.vn

Trần Thị Kim Ngân

Sinh viên Trường Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

Nguyễn Thị Phương Dung

Giảng viên, Trường Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

### Tóm tắt

Thông qua phỏng vấn 150 đáp viên là nhân viên thuộc thế hệ Z hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP. Cần Thơ, kết quả nghiên cứu cho thấy, có 6 nhân tố ảnh hưởng tích cực đến Động lực làm việc của nhân viên thế hệ Z, bao gồm: Lãnh đạo; Lương và phúc lợi; Môi trường làm việc; Cơ hội phát triển trong công việc; Tính chất công việc và Sự linh hoạt. So với các nghiên cứu trước, Sự linh hoạt trong công việc của thế hệ Z là một trong những nhân tố mang tính khác biệt so với những thế hệ trước. Nghiên cứu này góp phần giúp các nhà quản lý nhân sự có thể có những chính sách phù hợp để nâng cao động lực làm việc cho nhân viên, đặc biệt là nhân viên thế hệ Z.

**Từ khóa:** thế hệ Z, động lực làm việc, TP. Cần Thơ

### Summary

Through interviews with 150 employees who are Generation Z currently working at businesses in Can Tho City, the research results show that 6 factors positively affect the work motivation of Generation Z employees: Leaders; Salary and benefits; Working environment; Opportunities for development at work; Job Nature; and Flexibility at work. Compared to previous studies, the Flexibility at work of Generation Z is one of the different factors from the Previous generations. This research helps human resource managers to have appropriate policies to improve employee motivation, especially Generation Z employees.

**Keywords:** generation Z, work motivation, Can Tho City

### ĐẶT VẤN ĐỀ

Khi một thế hệ mới gia nhập lực lượng lao động, nhà quản lý thường gặp khó khăn trong việc hiểu nhóm này (Gelbart và Komninos, 2012) để nắm bắt động lực, thái độ và đặc trưng cá nhân của họ. Hiện nay, thế hệ Z có số lượng rất lớn và chiếm gần 1/3 trong số 7,7 tỷ dân toàn cầu (Thang và cộng sự, 2022). Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, dự báo đến năm 2025, thế hệ Z dự kiến sẽ đóng góp vào 1/3 lực lượng trong độ tuổi lao động tại Việt Nam và sẽ góp phần ảnh hưởng lớn tới thị trường lao động trong nước (Mạnh Hùng, 2021). Chính vì thế, việc thấu hiểu và nghiên cứu về những kỳ vọng của người tìm việc thế hệ Z sẽ giúp các nhà quản lý có thể hiểu rõ và tương tác với nhóm nhân lực này nhằm mục tiêu thu hút và giữ chân những nhân tài cho doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, chỉ có một số nghiên cứu thực hiện về đề tài động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z (Trịnh Thùy Dương và Trịnh Thị Hương, 2023; Nguyễn Chí Hải và Liswandi, 2022). Tuy nhiên, các nghiên cứu này tập trung vào tổng quan tài liệu và tổng hợp lại các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z, mà chưa tiến hành thực hiện nghiên cứu thực nghiệm tại một địa bàn cụ thể (Trịnh Thùy Dương và Trịnh Thị Hương, 2023) hoặc nghiên

cứu cứu động lực làm việc của thế hệ Z trong đại dịch Covid-19 (Nguyễn Chí Hải và Liswandi, 2022). Chính vì thế, việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z: trường hợp nghiên cứu thực nghiệm tại địa bàn TP. Cần Thơ là điều cần thiết. Từ đó, đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z tại Thành phố này.

**CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

**Cơ sở lý thuyết**

**Động lực làm việc**

Động lực là một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu tổ chức và cũng là trung tâm của sự hiểu biết của về hành vi cá nhân và tổ chức (Nina Chala và cộng sự, 2022). Khái niệm động lực được định nghĩa và phát biểu trong nhiều nghiên cứu khác nhau. Theo Trần Vũ Quang (2022), động lực được hiểu là mong muốn và sự sẵn lòng của một người để đạt được một mục tiêu hoặc kết quả cụ thể. Phạm Thanh Tùng (2022) cho rằng, động lực là động lực bên trong một người kích thích cá nhân đó làm điều gì đó ở mức mục tiêu để đáp ứng nhu cầu hoặc mong đợi nào đó.

Động lực cũng có thể được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể và là một quá trình tâm lý thúc đẩy, duy trì hành động của cá nhân liên quan đến công việc, nhiệm vụ hoặc tổ chức của họ (Nguyễn Trường Sơn và Nguyễn Nhật Minh, 2022). Chính vì thế, yếu tố động lực rất quan trọng trong một tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt là động lực làm việc. Động lực làm việc là một trong những chìa khóa thúc đẩy sự cam kết trong công việc. Động lực trong công việc có thể được hình thành bởi sở thích và khi càng quan tâm đến công việc, thì sẽ càng có động lực (Nabahani và Riyanto, 2020). Khi nhân viên có động lực làm việc, thì họ sẽ được khuyến khích tiến về phía trước và làm việc hết sức mình để đạt được mục tiêu, nâng cao hiệu quả công việc, duy trì tinh thần làm việc và ứng xử trong môi trường làm việc.

**Thế hệ Z**

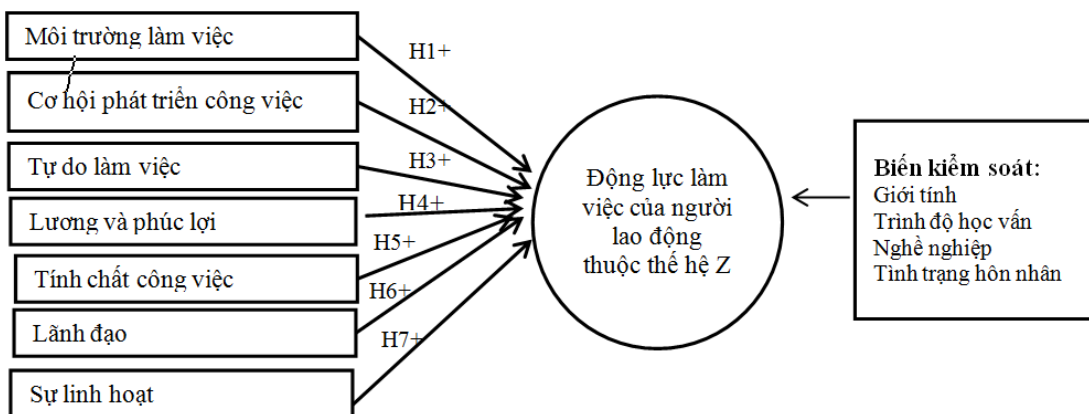
Thế hệ Z (hay còn gọi là Gen Z) là nhóm nhân khẩu học nằm giữa thế hệ Millennials và thế hệ Alpha (Trịnh Thùy Dương và Trịnh Thị Hương, 2023). Năm sinh của thế hệ Z được xác định theo nhiều cách khác nhau trong các nghiên cứu khác nhau và không có năm sinh chính xác của thế hệ Z (Holopainen và Suslova, 2019; Nabahani và Riyanto, 2020). Tuy nhiên, trong số những cột mốc được xem là năm sinh của thế hệ Z, thì quan điểm nhóm đối tượng Gen Z được sinh từ năm 1997-2012 là nổi bật nhất. Chính vì thế, trong nghiên cứu này cũng sẽ nghiên cứu nhóm đối tượng sinh từ năm 1997-2012. Mặc dù có nhiều nghiên cứu khác biệt về năm sinh của thế hệ Z, nhưng thế hệ này có một đặc điểm cơ bản và đặc trưng, đó là những người nằm trong nhóm này được phát triển trong môi trường được truyền tải bởi công nghệ, truyền thông và thông tin, đặc biệt là internet, điện thoại thông minh, trò chơi và mạng xã hội (Lubis và cộng sự, 2019; Vuong và Nguyen, 2024).

**Mô hình nghiên cứu**

Trên cơ sở kế thừa kết quả nghiên cứu của các nghiên cứu đi trước (trong và ngoài nước), nhóm tác giả đã xây dựng được mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z bao gồm 7 nhân tố như Hình.

Ngoài ra, mỗi cá nhân tồn tại trong xã hội đều có những sự khác biệt cơ bản về các đặc điểm, như: giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn. Những sự khác biệt này cũng sẽ ảnh hưởng đến sự khác biệt trong động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z. Chính vì thế, nhóm tác giả xây dựng thêm biến kiểm soát về các đặc điểm nhân khẩu học của mỗi cá nhân ảnh hưởng đến Động lực làm việc thuộc thế hệ Z.

**Hình: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

Các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra như sau:

**H1:** Môi trường làm việc có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z. Môi trường làm việc là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động thuộc thế hệ Z (Czuba và Grabarczyk, 2022). Môi trường làm việc thân thiện cũng là một nhân tố tác động đến sự cam kết của nhân viên trong việc thực hiện công việc, nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả (Nguyễn Chí Hải và Liswandi, 2022). Môi trường làm việc bao gồm: mối quan hệ với đồng nghiệp, sự bình đẳng, môi trường làm việc ứng dụng nhiều công nghệ hay thân thiện với nhân viên... Từ đó, các yếu tố này sẽ tích cực góp phần nâng cao động lực làm việc và sự hứng thú đối với công việc của nhóm đối tượng người lao động là thế hệ Z (Trịnh Thùy Dương và Trịnh Thị Hương, 2023).

**H2:** Cơ hội phát triển trong công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z. Cơ hội phát triển trong công việc mang lại sự ảnh hưởng rất lớn đối với người lao động nói chung và nhân viên thuộc thế hệ Z nói riêng (Trịnh Thùy Dương và Trịnh Thị Hương, 2022). Bên cạnh đó, công ty cũng phải luôn tạo cho những nhân viên có năng lực làm việc cơ hội thăng tiến trong công việc (Nguyễn Thanh Vũ và Trần Văn Phải, 2022). Ngoài những yếu tố trên, một công việc khiến cho người lao động "Gen Z" cảm thấy có khả năng đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến đối tượng này.

**H3:** Tự do làm việc có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z. Tự do làm việc thể hiện qua các yếu tố như sự tự do trong giao tiếp hoặc tranh luận khi làm việc. Ngoài ra, nó còn được thể hiện qua việc tự do tham gia và thực hiện tại nơi làm việc. Việc được tự do kiểm soát thông tin về nghề nghiệp của mình cũng là một yếu tố tác động mạnh mẽ (Nguyễn Chí Hải và Liswandi, 2022).

**H4:** Lương và phúc lợi có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z. Theo Maslow (1943), lương và chế độ phúc lợi là những nhân tố nhằm thỏa mãn nhu cầu sinh lý và an toàn của con người. Nhu cầu này cũng nằm ở cấp thấp nhất, đồng nghĩa với việc đây là nhu cầu quan trọng nhất của con người. Chính vì thế, tiền lương mà người lao động nhận cần phải tương xứng với kết quả thực hiện công việc và những công sức mà họ phải bỏ ra (Nguyễn Thanh Vũ và Trần Văn Phải, 2022). Tổ chức nên chú ý tới việc củng cố thông qua phần hồi ghi nhận, khen thưởng hay kỷ luật dựa trên sự thực hiện công việc và kết quả công việc (Nguyễn Thị Ngọc Liên, 2023). Bên cạnh đó, phúc lợi cũng là một yếu tố quan trọng, như những chính sách phúc lợi ổn định, đầy đủ và thể hiện sự quan tâm đến nhân viên (Trịnh Thùy Dương và Trịnh Thị Hương, 2022).

**H5:** Công việc linh hoạt có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z. Tính chất công việc được thể hiện ở những công việc có khối lượng vừa phải, chấp nhận được hoặc những công việc giúp nhân viên phát huy được năng lực cá nhân (Trần Công Luận và Nguyễn Quốc Phước, 2018). Ngoài ra, đối với nhóm đối tượng thuộc thế hệ Z, những công việc thử thách và thú vị cũng ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của họ (Lê Mạnh Hùng, 2022).

**H6:** Lãnh đạo có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z. Yếu tố lãnh đạo tác động đến động lực làm việc thông qua việc lãnh đạo luôn giúp đỡ và hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn hoặc tạo môi trường cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định. Bên cạnh đó, việc lãnh đạo bảo vệ quyền lợi của nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng (Nguyễn Trường Sơn và Nguyễn Nhật Minh, 2022).

**H7:** Sự linh hoạt có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z. Sự linh hoạt trong thời gian và địa điểm làm việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của thế hệ Z, bởi tính cách của nhóm đối tượng này không thích sự gò bó và ép buộc (Nabahani và Riyanto, 2020). Sự linh hoạt trong công việc là khi nhân viên có quyền kiểm soát được số giờ, nơi và cách thức mà công việc được thực hiện (Kossek và Lautsch, 2018). Đối với doanh nghiệp, một số chính sách linh hoạt liên quan đến sự linh hoạt trong tuyển dụng và sa thải, về việc bố trí thời gian làm việc, trong việc sắp xếp công việc và nhiệm vụ, liên quan đến việc trả thù lao (Tros, 2010). Tiêu chí thể hiện sự linh hoạt trong công việc còn được thể hiện ở việc nhân viên được phép kéo dài số giờ làm việc trong ngày và giảm số ngày làm việc trong tuần thay vì phải đi làm đủ 5 ngày một tuần (Phạm Thị Bích Ngọc và Lý Thu Hằng, 2022). Sự linh hoạt cũng là một nhân tố rất quan trọng đối với quản trị nguồn nhân lực để tăng khả năng ứng phó của nhân viên đối với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường (Bratton và Gold, 1999).

### **Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng số liệu thứ cấp được công bố trên các tạp chí chuyên ngành trong và ngoài nước, các bài báo khoa học, các đề tài, các website có liên quan đến nội dung nghiên cứu. Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát những nhân viên văn phòng, sinh viên làm parttime thuộc thế hệ Z (có năm sinh trong khoảng từ 1997-2012) đang sinh sống và làm việc tập trung tại 3 quận: Ninh Kiều, Bình Thủy, Cái Răng trên địa bàn TP. Cần Thơ. Phương pháp chọn mẫu xác suất ngẫu nhiên phân tầng được sử dụng để tiến hành thu thập số liệu, với tỷ lệ quan sát/biến đo lường là 5:1, tương ứng với số lượng mẫu tối thiểu là  $27 \times 5 = 135$  quan sát. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả thực hiện thu thập số liệu theo cỡ mẫu với 150 đáp viên được thực hiện trong năm 2023 để đảm bảo độ tin cậy của mô hình (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2011).

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, bao gồm: kiểm định giá trị thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan Pearson và mô hình hồi quy tuyến tính đa biến. Bên cạnh đó, nghiên cứu sử dụng phân tích ANOVA để tìm ra sự khác nhau về đặc điểm cá nhân (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Kiểm định độ tin cậy của thang đo Cronbach's Alpha

Sau khi kiểm định giá trị thang đo bằng Cronbach's Alpha, kết quả kiểm định cho thấy, nhân tố Môi trường làm việc có 4 quan sát với hệ số 0,803; Cơ hội phát triển có 3 quan sát với hệ số 0,667; Tự do làm việc có 4 quan sát với hệ số 0,891; Lương và phúc lợi có 4 quan sát với hệ số 0,735; Tính chất công việc có 3 quan sát với hệ số 0,602; Lãnh đạo có 3 quan sát với hệ số 0,850; Sự linh hoạt có 3 quan sát với hệ số 0,661. Hầu hết hệ số Alpha đều > 0,6, chứng tỏ thang đo này được chấp nhận, tương ứng với 24 quan sát sẽ tiếp tục được sử dụng trong phần phân tích EFA ở bước tiếp theo.

Nhóm tác giả tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo Động lực làm việc với 3 biến quan sát, kết quả cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha 0,794 > 0,6; đồng thời, các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng > 0,3, nên đạt yêu cầu về độ tin cậy và được sử dụng cho phân tích tiếp theo.

### Phân tích EFA

**Phân tích EFA của các biến độc lập:** Giá trị KMO của kết quả phân tích các biến độc lập là 0,861, tổng phương sai trích là 66,846% ≥ 50% cho thấy, mô hình EFA là phù hợp. Kết quả phân tích EFA của biến độc lập cho thấy, không có sự xáo trộn giữa các biến quan sát thuộc các nhân tố ban đầu. Sau khi phân tích, kết quả được phân thành 7 nhân tố là: Môi trường làm việc (MT) với 4 quan sát; Cơ hội phát triển trong công việc (CH) với 3 quan sát; Tự do làm việc (TD) với 4 quan sát; Lương và phúc lợi (PL) với 4 quan sát; Tính chất công việc (TC) với 3 quan sát; Lãnh đạo (LD) với 3 quan sát và Sự linh hoạt (LH) với 3 quan sát.

**Phân tích EFA của biến phụ thuộc:** Giá trị KMO của kết quả phân tích các biến quan sát của nhân tố biến phụ thuộc bằng 0,674, tổng phương sai trích bằng 71,016% ≥ 50% cho thấy, mô hình EFA là phù hợp. Hệ số tải nhân tố đều > 0,7, chứng tỏ biến quan sát có ý nghĩa thống kê rất tốt.

### Phân tích tương quan Pearson

Kết quả nghiên cứu cho thấy, giá trị Sig. giữa biến độc lập và biến phụ thuộc đều < 0,05. Cụ thể, giá trị Sig. giữa biến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thể hệ Z (DL) với biến Môi trường làm việc (MT); Cơ hội phát triển trong công việc (CH); Tự do làm việc (TD); Lương và phúc lợi (PL); Tính chất công việc (TC); Lãnh đạo (LD); Sự linh hoạt (LH) có giá trị lần lượt là: 0,000; 0,000; 0,000; 0,000; 0,000; 0,000; 0,001. Điều này có ý nghĩa rằng, giữa biến độc lập và biến phụ thuộc của mô hình có mối quan hệ tương quan tuyến tính với nhau. Hệ số tương quan Pearson của phần lớn các biến độc lập với biến phụ thuộc đều > 0,4 cho thấy, mức độ tương quan giữa các biến độc lập đó so với biến phụ thuộc khá mạnh. Tuy nhiên, giá trị hệ số tương quan giữa biến Sự linh hoạt và biến phụ thuộc là 0,268 cho thấy, mức độ tương quan còn khá yếu.

### Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy tại Bảng cho thấy, có 6 nhân tố tác động đến động lực làm việc của thể hệ Z được thể hiện qua phương trình sau:

$$\text{Động lực làm việc} = -0,867 + 0,335 LD + 0,195 MT + 0,177 PL + 0,174CH + 0,141 TC + 0,118 LH$$

**Bảng: Kết quả phân tích hồi quy**

Tên biến	Ký hiệu	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta)	Sig.	VIF
Môi trường làm việc	MT	0,195	0,006	1,716
Cơ hội phát triển trong công việc	CH	0,174	0,014	1,739
Tự do làm việc	TD	-0,044	0,522	1,659
Lương và phúc lợi	PL	0,177	0,012	1,730
Tính chất công việc	TC	0,141	0,021	1,290
Lãnh đạo	LD	0,335	0,000	1,708
Sự linh hoạt	LH	0,118	0,037	1,111
Hằng số		- 0,867		
Sig.				0,000
R <sup>2</sup> hiệu chỉnh (%)				58,2
Giá trị Durbin Watson				1,835

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của nhóm tác giả*

Phương trình hồi quy cho thấy, Động lực làm việc của nhân viên thuộc thể hệ Z tại TP. Cần Thơ nói chung có quan hệ tuyến tính tỷ lệ thuận với Lãnh đạo, Môi trường làm việc, Cơ hội phát triển trong công việc, Tính chất công việc, Lương và phúc lợi,

Sự linh hoạt. Trong đó, Lãnh đạo là nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất đối với Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z tại địa bàn TP. Cần Thơ.

### **Kiểm định sự khác biệt**

Kết quả nghiên cứu cho thấy, không có sự khác biệt giữa các đặc điểm cá nhân, như: nơi cư trú, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, thu nhập và lĩnh vực nghề nghiệp đối với động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z tại địa bàn TP. Cần Thơ. Tuy nhiên, theo kết quả phân tích, giới tính có sự khác biệt về động lực làm việc của nhóm đối tượng này và nam giới có động lực làm việc cao hơn nữ giới. Điều này có thể được giải thích rằng, nam giới có xu hướng tham vọng cao và có "nỗi sợ bị đánh mất vị thế của người đàn ông" (Trần Duy Khương, 2020). Chính vì lý do đó, nên có thể dẫn đến sự khác biệt về động lực làm việc giữa nam giới và nữ giới và thể hiện rằng, nam giới có động lực làm việc cao hơn nữ giới.

### **KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

Nghiên cứu đã xác định được 6 nhân tố ảnh hưởng tích cực đến Động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z, bao gồm: Lãnh đạo, Môi trường làm việc, Lương và phúc lợi, Cơ hội phát triển trong công việc, Tính chất công việc và Sự linh hoạt. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị sau:

**Lãnh đạo:** Nhà lãnh đạo cần chú ý quan tâm, chăm sóc đối với nhân viên thuộc thế hệ Z trong quá trình làm việc và kể cả ngoài giờ làm việc. Nhà lãnh đạo nên bảo vệ quyền lợi của nhân viên, ưu tiên sự phát triển của nhân viên lên hàng đầu nhằm cải thiện và duy trì mối quan hệ một cách tốt đẹp. Không những thế, việc lãnh đạo ghi nhận những đóng góp của nhân viên và tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định trong công việc cũng là một giải pháp tối ưu nhằm nâng cao động lực của nhóm đối tượng này.

**Môi trường làm việc:** Để tạo động lực làm việc, nơi làm việc cần phải ứng dụng nhiều công nghệ. Ngoài ra, nơi làm việc được yêu thích nhất đối với thế hệ Z còn là những nơi cung cấp nhiều đồ dùng công nghệ để phục vụ cho các nhu cầu ăn uống, giải trí khác của nhân viên, như: máy lạnh, tủ lạnh, lò vi sóng, dụng cụ tập gym... Bên cạnh đó, để tạo được sự bình đẳng, các nhà quản lý nên thưởng phạt công bằng, đúng người, đúng việc. Bên cạnh đó, việc đối xử bình đẳng, không phân biệt giới tính, tuổi tác hay trình độ, cấp bậc cũng là một điều rất quan trọng. Ngoài ra, cần tạo một môi trường làm việc thoải mái và gắn kết mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên và giữa nhân viên với quản lý thông qua tổ chức các hoạt động ăn uống, vui chơi giải trí, lễ hội.

**Lương và phúc lợi:** Chính sách phúc lợi tại nơi làm việc phải đầy đủ, ổn định và thể hiện sự quan tâm đến nhân viên. Không chỉ đáp ứng đầy đủ các chính sách phúc lợi bắt buộc, mà còn phải cung cấp thêm những chính sách phúc lợi tự nguyện cho nhân viên (có thể là phúc lợi về trợ cấp làm thêm giờ, trợ cấp nghỉ lễ, trợ cấp ăn trưa, điện thoại, đi lại, nơi ở, hỗ trợ các chuyến đi du lịch, nghỉ dưỡng, các chính sách phúc lợi dành cho gia đình, người thân của nhân viên...). Bên cạnh đó, doanh nghiệp nên xây dựng phương pháp trả lương hợp lý, phù hợp với năng lực và tương xứng với kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Muốn cải thiện được động lực làm việc của nhân viên, nơi làm việc cũng cần phải có chính sách thưởng thêm cho nhân viên vào các dịp lễ, tết và khi nhân viên hoàn thành công việc một cách xuất sắc.

**Cơ hội phát triển trong công việc:** Chính sách đào tạo cho nhân viên mới và nhân viên lâu năm cần có sự khác biệt rõ ràng. Bên cạnh đó, nhà quản lý cũng nên tìm hiểu những mục tiêu nghề nghiệp của nhân viên, để từ đó xây dựng các chương trình đào tạo và tạo điều kiện cơ hội thăng tiến để nhân viên có thể đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình. Ngoài ra, sự thăng tiến cũng là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhóm đối tượng này. Nếu nhu cầu thăng tiến của họ không được đáp ứng trong quá trình làm việc, khả năng rất lớn những nhân viên thế hệ Z này có thể sẽ chuyển chuyển để tìm kiếm công việc có sự thăng tiến tốt hơn so với hiện tại.

**Tính chất công việc:** Doanh nghiệp nên cải thiện tính chất công việc bằng cách cải thiện khối lượng công việc để nhân viên có động lực làm việc nhiều hơn. Ngoài ra, đối với nhân viên thuộc thế hệ Z, họ luôn thích những công việc giúp phát huy được năng lực cá nhân. Vì vậy, doanh nghiệp cần tìm ra các điểm mạnh của nhân viên và vận dụng trong việc phân công cho từng công việc cụ thể phù hợp với mỗi cá nhân. Ngoài ra, nơi làm việc cần có hệ thống quản lý và khuyến khích việc tự học tập và phát triển của cá nhân.

**Sự linh hoạt:** Khác biệt hơn hẳn với các thế hệ khác, nhân viên thuộc nhóm đối tượng này ưa thích sự linh hoạt trong công việc. Cụ thể là sự linh hoạt về thời gian, không gian và cách thức hoàn thành công việc. Nhân tố này loại trừ những trường hợp đặc biệt đối với các công việc bắt buộc phải làm việc theo đúng khuôn khổ thời gian quy định và địa điểm, thì mới hoàn thành công việc được. Ngoài ra, các doanh nghiệp nên tạo điều kiện để nhân viên có thể linh hoạt thời gian làm việc, như: có thể làm việc vào ngày nghỉ và có thể nghỉ bù vào một ngày khác, hoặc có thể linh động thời gian bắt đầu làm việc và kết thúc công việc trong một ngày làm việc miễn là nhân viên có thể hoàn thành hết các công việc được giao cụ thể. Linh động về địa điểm làm việc được hiểu là nhân viên có thể hoàn thành công việc tại nhà hoặc tại công ty trong một số trường hợp nhất định, hoặc đơn giản nhân viên có thể làm việc tại một không gian thoải mái hơn tại công ty.

**Các đặc điểm cá nhân của nhân viên:** Các tổ chức kinh doanh, doanh nghiệp, công ty nên đối xử công bằng, không phân biệt về đặc điểm cá nhân của nhân viên thuộc thế hệ Z để tránh tình trạng gây bất mãn, khó chịu và ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của nhóm đối tượng này.

Mặc dù đã đạt được một số kết quả nhất định, nghiên cứu không thể tránh khỏi hạn chế. Nghiên cứu này chỉ thực hiện trong

phạm vi 3 quận tại Cần Thơ. Do đó, nếu mở rộng phạm vi nghiên cứu tiếp theo ở toàn Thành phố và các tỉnh/thành khác trong cả nước, thì kết quả nghiên cứu sẽ mang tính tổng quát hơn. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ xem xét tác động của một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z, mà còn nhiều yếu tố khác có ảnh hưởng chưa được đề cập đến trong nghiên cứu. Đó cũng chính là gợi ý cho những nghiên cứu tiếp theo./.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Braton J., Gold J. (1999), *Human resource management theory and practice 2<sup>nd</sup> edition*, Macmillan press LTD.
2. Czuba M., Grabarczyk P. (2022), Motivation for the work of generation z in the context of pre-cariat, *International Journal of New Economics and Social Sciences*,1, 125-134.
3. Gelbart, N., and Komninos, J. (2012), Who? Where? Y?, *Charter Journal*, 84(7), 20-23.
4. Herzberg, F. (1968), One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
5. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Thống kê ứng dụng*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
6. Holopainen, L., and Suslova, A., (2019), *Job Satisfaction and Employee Motivation: Case Generation Z*, PhD thesis, Kajaani University of Applied Sciences.
7. N. Chala, O. Poplavskaja, N. Danylyevych, O. Ievseitseva, R. Sova (2022), Intrinsic motivation of Millennials and Generation Z in the new post-pandemic reality, *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 536-550.
8. Kossek, E. E., and Lautsch, B. A. (2018), Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs, *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36.
9. Lê Mạnh Hùng (2022), Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh - Nghiên cứu trường hợp ngành hàng hóa mỹ phẩm, *Tạp chí Khoa học thương mại*, 166, 98-107.
10. Lubis A. S., Absah Y., Lumbanraja P. (2019), Human resource competencies 4.0 for generation Z, *European Journal of human resources management studies*, 3(1),95-104.
11. Mạnh Hùng (2021), *Thế hệ Z là nhóm lao động làm việc từ xa hiệu quả nhất*, truy cập từ <https://dangcongsan.vn/xa-hoi/the-he-z-la-nhom-lao-dong-lam-viec-tu-xa-hieu-qua-nhat-580956.html>.
12. Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
13. Nabahani P. R., Riyanto S. (2020), Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment, *Journal of Social Science*, 1(5), 11-25, <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>.
14. Nguyen Chi Hai, Liswandi Liswandi (2022), *The analysis of gen z's work motivation during covid-19 pandemic: the mediating effects of job satisfaction, Hanoi, Vietnam*, The 6 th International Conference on Family Business and Entrepreneurship, 212-220.
15. Nguyễn Thanh Vũ, Trần Văn Phải (2022), Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty cổ phần Nước giải khát Yến sào Khánh Hòa, *Tạp chí Công Thương*, 16, 220-227.
16. Nguyễn Thị Ngọc Liên (2023), Lãnh đạo, quản lý tổ chức trong mối quan hệ với động lực và hiệu suất làm việc của nhân viên, *Tạp chí Giáo dục*, 23(14), 47-52.
17. Nguyễn Trường Sơn và Nguyễn Nhật Minh (2022), Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên, *Tạp chí Khoa học thương mại*, số 166, 3-16.
18. Phạm Thanh Tùng (2022), Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngành Du lịch tại TP. Hồ Chí Minh, *Tạp chí Công thương*, số 20, 216-221.
19. Phạm Thị Bích Ngọc và Lý Thu Hằng (2022), Sắp xếp công việc linh hoạt và hạnh phúc của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Hà Nội: Vai trò trung gian của cân bằng cuộc sống, công việc, *Tạp chí Khoa học thương mại*, 168, 95-104.
20. Thang, N. N., Dung, M. V., Rowley, C., and Mirjana, P. B. (2022), Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy, *International journal of engineering business management*, 14, doi:<https://doi.org/10.1177/18479790221112548>.
21. Trần Công Luận và Nguyễn Quốc Phước (2018), Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng công việc của nhân viên tại Công ty cổ phần Dược phẩm Cửu Long, *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, số 3, 20-38.
22. Trần Vũ Quang (2022), Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty TNHH sản xuất Đồ gỗ Nội thất F&F Alcon Việt Nam, *Tạp chí Công Thương*, số 22, 164-169.

23. Trịnh Thùy Dương và Trịnh Thị Hương (2023), *Những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động "Gen Z"*, truy cập từ <https://www.quanlynhanuoc.vn/2023/05/30/nhung-yeu-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-gen-z/>.
24. Tros, F.(2010), Flexibility and security for older workers: HRM-arrangements in four European countries, *Working and ageing: Emerging theories and empirical perspectives*, 132-165, <http://doi.org/10.2801/22277>.
25. Vuong, Q. H., Nguyen, M. H. (2024). *Better Economics for the Earth: A Lesson from Quantum and Information Theories*. AISDL.

**Ngày nhận bài: 14/6/2024; Ngày phản biện: 30/6/2024; Ngày duyệt đăng: 18/7/2024**

URL: <https://kinhtevadubao.vn/cac-nhan-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nhan-vien-thuoc-the-he-z-nghien-cuu-thuc-nghiem-tai-tp-can-tho-29237.html>

© Kinh tế và Dự báo - Bộ Kế hoạch và Đầu tư