

# CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN THUỘC THẾ HỆ GEN Z - NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP NGÀNH F&B TẠI ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

FACTORS AFFECTING TURNOVER INTENTION OF GENERATION Z EMPLOYEES - A CASE STUDY OF THE F&B INDUSTRY IN HANOI CITY

Nguyễn Thị Thanh Huyền<sup>1</sup>, Vũ Thị Diệu<sup>1</sup>,  
Mai Thanh Xuân<sup>1</sup>, Trần Cương<sup>1,\*</sup>

DOI: <https://doi.org/10.57001/huih5804.2026.184>

## TÓM TẮT

Bài báo này phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của Gen Z trong ngành F&B (viết tắt của Food and Beverage) tại địa bàn quận Bắc Từ Liêm (trước 01/7/2025), Thành phố Hà Nội, dựa trên 161 phản hồi hợp lệ và phương pháp PLS-SEM. Kết quả cho thấy ba yếu tố chính tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc gồm: môi trường làm việc, động lực (cả bên trong và bên ngoài) và chế độ đãi ngộ. Trong khi đó, bản chất công việc không ảnh hưởng đáng kể. Đáng chú ý, sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian, làm giảm ý định nghỉ việc khi các yếu tố trên không được cải thiện. Những phát hiện này cung cấp bằng chứng thực nghiệm đáng tin cậy về ý định nghỉ việc của Gen Z trong ngành F&B tại địa bàn quận Bắc Từ Liêm Thành phố Hà Nội.

**Từ khóa:** F&B; quận Bắc Từ Liêm; Hà Nội; Gen Z; ý định nghỉ việc.

## ABSTRACT

This paper identifies the factors influencing the turnover intention of Gen Z employees in the F&B sector in Bac Tu Liem District (before 01/7/2025), Hanoi City, using data from 161 valid responses and analyzing it with PLS-SEM. The results indicate that three main factors positively impact job satisfaction: the working environment, intrinsic and extrinsic motivation, and salary and benefits. Among these, the nature of the job has very little impact on satisfaction. Notably, job satisfaction acts as a mediator, decreasing turnover intention when the above factors are not improved. Therefore, the research findings provide reliable empirical evidence regarding Gen Z's turnover intention in the F&B industry in Bac Tu Liem District, Hanoi City

**Keywords:** Food and Beverage; Bac Tu Liem District; Hanoi City; Generation Z; Turnover intention.

<sup>1</sup>Khoa Quản trị, Trường Kinh tế, Đại học Công nghiệp Hà Nội

\*Email: [trancuong2288@gmail.com](mailto:trancuong2288@gmail.com)

Ngày nhận bài: 15/8/2025

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 10/01/2026

Ngày chấp nhận đăng: 29/6/2026

## 1. GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh khốc liệt, việc nhân viên thường xuyên thay đổi công việc, đặc biệt là thế hệ Gen Z, đang tạo ra thách thức lớn cho các doanh nghiệp, nhất là trong ngành F&B. Dù

ngành F&B Việt Nam đạt mức tăng trưởng ấn tượng với tỷ lệ 11,47% trong năm 2023 và dự báo tiếp tục tăng 10,92% vào năm 2024 [1], các doanh nghiệp vẫn đối mặt với bài toán nhân sự khó khăn. Theo khảo sát của iPOS (2023) (<https://ipos.vn>), có tới 99,1% doanh nghiệp F&B bày tỏ lo

ngại về vấn đề này, trong đó gần 50% gặp khó khăn trong việc tuyển dụng và hơn 30% gặp trở ngại trong việc giữ chân nhân viên.

Nguyên nhân chủ yếu bắt nguồn từ đặc thù lao động của Gen Z, lực lượng chiếm tỷ trọng lớn trong ngành. Đối với nhiều bạn trẻ thuộc thế hệ này, công việc trong ngành F&B chỉ mang tính tạm thời, dẫn đến tình trạng nghỉ việc sớm, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, đồng thời làm tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo. Không chỉ vậy, các yếu tố như môi trường làm việc, áp lực công việc, quan hệ với quản lý, đồng nghiệp và đặc biệt là thái độ của khách hàng cũng có tác động đáng kể đến quyết định nghỉ việc của họ.

Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp F&B tại Việt Nam, đặc biệt là các cơ sở nhỏ lẻ, vẫn thiếu quy trình quản lý nhân sự chuyên nghiệp, chính sách đào tạo bài bản và chế độ đãi ngộ đủ hấp dẫn. Điều này khiến nhân viên không có động lực gắn bó lâu dài, dẫn đến tình trạng nhân sự biến động thường xuyên.

Tuy nhiên, các nghiên cứu về ý định nghỉ việc của Gen Z trong ngành F&B tại Việt Nam còn khá hạn chế, đặc biệt là tại Thành phố Hà Nội - một trong những thị trường F&B sôi động nhất cả nước. Theo dự báo, đến năm 2025, Gen Z sẽ chiếm khoảng 25% lực lượng lao động Việt Nam, tương đương 15 triệu người. Vì vậy, việc tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của Gen Z là cần thiết để doanh nghiệp xây dựng chính sách nhân sự hiệu quả, góp phần ổn định và phát triển bền vững của ngành F&B [13].

Nghiên cứu này tập trung phân tích các nhân tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên Gen Z trong ngành F&B tại quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội - một khu vực có sự phát triển mạnh mẽ của các nhà hàng, quán cà phê và chuỗi ẩm thực. Thông qua việc xác định các yếu tố quan trọng như môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, động lực cá nhân và bản chất công việc, nghiên cứu này sẽ cung cấp những góc nhìn thực tiễn giúp doanh nghiệp đề xuất giải pháp phù hợp nhằm giữ chân nhân tài và tối ưu hóa hiệu suất lao động.

## 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### *Thuyết công bằng và Thuyết kỳ vọng*

Nhân viên có xu hướng so sánh mức đãi ngộ với đồng nghiệp; nếu thấy không công bằng, sẽ có ý định nghỉ việc [2]. Đồng thời, họ mong muốn lương thưởng xứng đáng với công sức bỏ ra [3]. Gen Z, với kỳ vọng cao về phúc lợi, bị ảnh hưởng bởi yếu tố này trong ngành F&B.

#### *Thuyết hành vi có kế hoạch & Thuyết luân chuyển lao động*

Sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, nhân viên càng không hài lòng thì càng có xu hướng rời bỏ tổ chức [4, 5]. Trong ngành F&B, nơi áp lực cao, việc đảm bảo sự hài lòng là yếu tố then chốt để giữ chân Gen Z.

#### *Thuyết hai yếu tố & Thuyết tự quyết*

Olivian và Setyawan chỉ ra rằng các yếu tố động lực như cơ hội thăng tiến giúp tạo sự hài lòng, trong khi các yếu tố duy trì như lương thưởng, nếu không tốt, sẽ gây bất mãn [6]. Trong khi đó, Belete nhấn mạnh vai trò của động lực nội tại và ngoại tại trong việc gắn bó với công việc, đặc biệt quan trọng đối với Gen Z [5].

#### *Lý thuyết ngành F&B*

Ngành F&B là một lĩnh vực thuộc ngành dịch vụ, liên quan đến việc chuẩn bị, chế biến, phục vụ và kinh doanh thực phẩm và đồ uống cho người tiêu dùng. Theo Javanbakht và các cộng sự, ngành F&B đóng vai trò cốt lõi trong hệ sinh thái ngành khách sạn - du lịch, đồng thời là một phân ngành phát triển nhanh, đa dạng hóa mô hình kinh doanh để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng ngày càng cao [1].

Tại Việt Nam, ngành F&B bao gồm nhiều hình thức kinh doanh như: nhà hàng, quán ăn, quán cà phê, trà sữa, tiệm đồ ăn nhanh, các mô hình nhượng quyền, dịch vụ ăn uống trong khách sạn và doanh nghiệp. Theo báo cáo của Javanbakht và các cộng sự, F&B hiện là một trong những lĩnh vực có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất tại thị trường Việt Nam, đặc biệt ở các đô thị lớn như Hà Nội và TP.HCM, với mức tăng trưởng trung bình 8 - 10%/năm trong giai đoạn 2018 - 2022 [1].

Ngoài các hoạt động chế biến và cung cấp dịch vụ, ngành F&B còn bao hàm các chức năng quan trọng như quản trị chuỗi cung ứng thực phẩm, quản lý dịch vụ khách hàng, vận hành kinh doanh, marketing ngành hàng và quản trị nhân lực. Tổ chức du lịch Thế giới cho rằng ngành F&B không chỉ đơn thuần là cung ứng sản phẩm mà còn đóng vai trò xây dựng trải nghiệm tiêu dùng, giữ chân khách hàng, nâng cao giá trị thương hiệu dịch vụ.

#### *Ý định nghỉ việc*

Ý định nghỉ việc là giai đoạn trước khi nhân viên chính thức rời bỏ công ty và có thể ảnh hưởng đến hiệu suất chung của tổ chức [7]. Hiểu rõ nguyên nhân của tình trạng này giúp doanh nghiệp cải thiện chiến lược quản lý nhân sự và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

### *Thế hệ Z*

Gen Z (sinh 1997 - 2012) lớn lên trong môi trường công nghệ, thích giao tiếp thẳng thắn và đặt kỳ vọng cao vào công việc. Họ ưu tiên sự linh hoạt, cơ hội phát triển và môi trường làm việc phù hợp hơn là chỉ quan tâm đến lương thưởng [8].

### *Lý thuyết về sự hài lòng trong công việc*

Mulyawan cho rằng sự hài lòng xuất phát từ việc thỏa mãn các nhu cầu từ cơ bản đến cao cấp [9]. Olivian và các cộng sự phân loại các yếu tố ảnh hưởng thành động lực và duy trì [6]. Ahmad và các cộng sự nhấn mạnh rằng sự công bằng trong đãi ngộ quyết định mức độ hài lòng của nhân viên [2].

### *Mối quan hệ giữa sự hài lòng và ý định nghỉ việc*

Sự hài lòng tác động mạnh đến ý định nghỉ việc [10]. Nghiên cứu cho thấy nhân viên càng hài lòng thì khả năng rời bỏ tổ chức càng thấp, đặc biệt trong môi trường áp lực cao như ngành F&B [11].

## **2.2. Tổng quan nghiên cứu**

Sự hài lòng với công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, với nhiều yếu tố ảnh hưởng đến cả hai. Sự hài lòng với công việc là yếu tố quyết định quan trọng đối với ý định nghỉ việc; trong đó, mức độ hài lòng cao hơn thường tương quan với ý định nghỉ việc thấp hơn. Ngược lại, sự không hài lòng có thể dẫn đến ý định nghỉ việc tăng lên. Một số nghiên cứu đã đi sâu vào mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc, làm sáng tỏ nhiều tiền đề và kết quả khác nhau.

Maslow đã tìm thấy mối quan hệ nghịch đảo giữa sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc, trong đó cả sự hài lòng nội tại và sự hài lòng bên ngoài đều ảnh hưởng đến quyết định rời khỏi tổ chức của nhân viên [12]. Theo nghiên cứu của Cohen, nghiên cứu của Huệ và các cộng sự đã chỉ ra ảnh hưởng của môi trường làm việc, căng thẳng và sự hài lòng trong công việc đối với ý định nghỉ việc của nhân viên, nhằm giải quyết tỷ lệ nghỉ việc ngày càng tăng có thể dẫn đến các vấn đề nghiêm trọng của tổ chức [13, 14].

Trong khi đó, Dimock xem xét mối quan hệ giữa văn hóa quản lý sai sót (EMC), sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn cao cấp [15]. Kết quả cho thấy EMC có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc, từ đó giúp giảm ý định nghỉ việc. Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian giữa EMC và ý định nghỉ việc. Trong một nghiên cứu khác, Ajzen tìm hiểu vai trò của đào tạo và sự hài lòng trong công việc đối

với ý định nghỉ việc của nhân viên tại các cửa hàng thức ăn nhanh ở Ả Rập Xê Út. Kết quả cho thấy chương trình đào tạo hiệu quả và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp giúp tăng sự hài lòng, từ đó giảm ý định nghỉ việc [16].

Vroom, dựa trên lý thuyết động lực-hygiene của Herzberg, phân tích tác động của sự hài lòng trong công việc, động lực, sự tham gia của nhân viên, môi trường làm việc và lương bổng đến ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn [17]. Kết quả cho thấy môi trường làm việc và sự tham gia có tác động mạnh mẽ đến việc giữ chân nhân viên. Mặt khác, nghiên cứu của Bothma và các cộng sự, và Emiroğlu chỉ ra mức lương và phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động đáng kể đến sự hài lòng trong công việc [18, 19]. Tuy nhiên, căng thẳng công việc và trí tuệ cảm xúc không ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc.

Saraih Ummi và các cộng sự phân tích tác động của môi trường làm việc và đặc điểm công việc đối với ý định nghỉ việc, với sự hài lòng công việc là biến trung gian [20]. Kết quả cho thấy môi trường làm việc và đặc điểm công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng, từ đó giúp giảm ý định nghỉ việc. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Adams và Deci cùng các cộng sự, khi nhấn mạnh vai trò quan trọng của sự hài lòng trong công việc đối với ý định nghỉ việc.

Nhìn chung, các nghiên cứu này cùng nhau đóng góp vào sự hiểu biết về sự tương tác phức tạp giữa sự hài lòng trong công việc của nhân viên và ý định nghỉ việc, qua đó làm nổi bật tầm quan trọng của các yếu tố tổ chức, đặc điểm cá nhân và bối cảnh nghề nghiệp trong việc định hình thái độ và hành vi của nhân viên.

## **3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **3.1. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu**

Lý thuyết hai nhân tố (Two-factor theory) chia động lực công việc thành hai nhóm chính: yếu tố kích thích (motivators) và yếu tố vệ sinh (hygiene factors) [6]. Yếu tố kích thích liên quan đến sự phát triển cá nhân, sự công nhận và sự thách thức trong công việc, trong khi yếu tố vệ sinh liên quan đến điều kiện làm việc, lương bổng và các phúc lợi. Theo nghiên cứu của Herzberg, khi các yếu tố vệ sinh không được đáp ứng, nhân viên sẽ không hài lòng dù có các yếu tố kích thích tốt. Tuy nhiên, nếu yếu tố vệ sinh tốt và có thêm yếu tố kích thích, nhân viên sẽ có mức độ hài lòng cao. Từ đó, giả thuyết đầu tiên được đề xuất:

*Giả thuyết H1: Động lực bên trong và bên ngoài công việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc*

Nhiều nghiên cứu cho thấy rằng các phúc lợi tài chính, bao gồm lương thưởng và chế độ đãi ngộ, tác động trực

tiếp đến cảm giác hài lòng của nhân viên, đặc biệt đối với nhân viên Gen Z, nhóm đối tượng rất quan tâm đến sự công bằng trong đền bù và đánh giá công bằng trong tổ chức [5, 18, 19, 23]. Do đó, tôi đề xuất giả thuyết:

*Giả thuyết H2: Lương và chế độ đãi ngộ có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc*

Nghiên cứu của Kim cho thấy rằng bản chất công việc có thể tác động trực tiếp đến sự hài lòng, đặc biệt khi công việc mang lại cơ hội học hỏi, phát triển kỹ năng và có ý nghĩa đối với nhân viên [24]. Nhân viên Gen Z, đặc biệt là những người đang tìm kiếm sự nghiệp mang lại ý nghĩa và cơ hội phát triển cá nhân, sẽ có mức độ hài lòng cao khi công việc đáp ứng các yếu tố này.

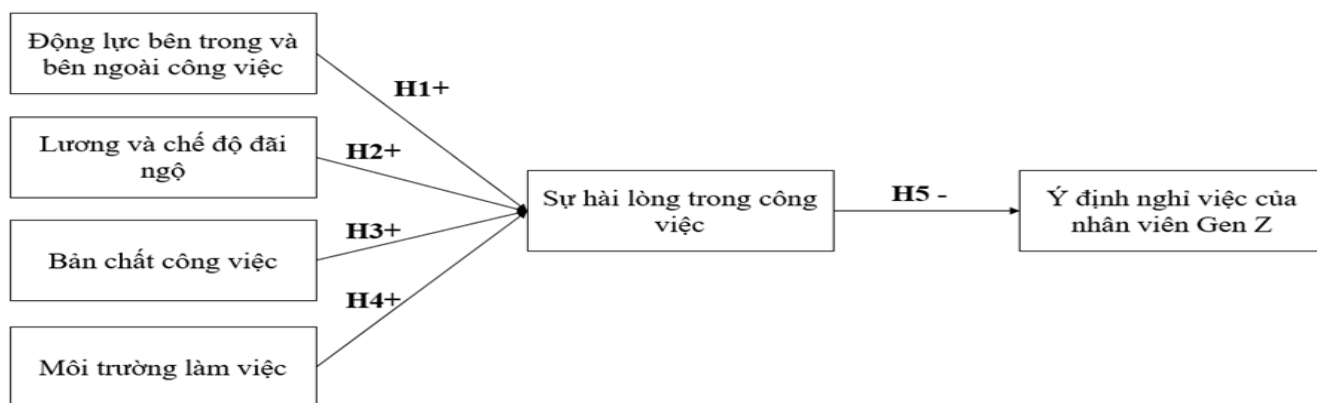
*Giả thuyết H3: Bản chất công việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc*

Trong nghiên cứu của Huệ [13], Cohen [14], Phạm và các cộng sự [25] cho thấy rằng sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp, cùng với một văn hóa làm việc tích cực, sẽ tạo ra môi trường làm việc lý tưởng giúp nâng cao sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên. Đặc biệt đối với Gen Z, nhóm này đánh giá cao môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và công bằng; đây là yếu tố quan trọng để giữ chân nhân viên và nâng cao sự hài lòng.

*Giả thuyết H4: Môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc*

Nghiên cứu của Singh và các cộng sự [26] và Herzberg [27] về ý định nghỉ việc của nhân viên cho thấy rằng khi nhân viên hài lòng với công việc và môi trường làm việc, họ ít có xu hướng rời bỏ công ty. Đặc biệt đối với Gen Z, nhóm nhân viên này rất dễ thay đổi công việc nếu không hài lòng. Do đó, giả thuyết chúng tôi đề xuất:

*Giả thuyết H5: Sự hài lòng trong công việc có tác động tiêu cực đến Ý định nghỉ việc của nhân viên Gen Z*



(Nguồn: Nhóm tác giả)

Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các giả thuyết đã được xây dựng và các nghiên cứu nền tảng đã được trích dẫn, mô hình đề xuất có thể được phát triển để làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên Gen Z. Mô hình này nhằm phản ánh các yếu tố động lực, môi trường làm việc, lương và chế độ đãi ngộ, bản chất công việc và sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng như thế nào đến hành vi của nhân viên Gen Z.

### Các giả thuyết nghiên cứu:

*H1: Động lực bên trong và bên ngoài công việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc (GPI).*

*H2: Lương và chế độ đãi ngộ có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc (EK).*

*H3: Bản chất công việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc (EC).*

*H4: Môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc (SN).*

*H5: Sự hài lòng trong công việc có tác động tiêu cực đến Ý định nghỉ việc của nhân viên Gen Z (JS).*

### 3.2. Phương pháp thu thập và phân tích số liệu

#### 3.2.1. Phương pháp thu thập số liệu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất với kỹ thuật chọn mẫu thuận tiện. Phiếu khảo sát được thiết kế trên Google Form và phân phối trực tuyến qua các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Zalo để tiếp cận đối tượng mục tiêu. Đối tượng tham gia là những nhân sự trong độ tuổi từ 18 đến 26 đang làm việc trong lĩnh vực F&B trên địa bàn quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Nghiên cứu áp dụng phương pháp Cohen's  $f^2$  dựa trên giả định  $R^2 = 0,3$ , với công thức [28]:

$$n \geq \frac{L-1}{f^2} \times \frac{1}{1-R^2}$$

Trong đó,  $L = 5$ ,  $f^2 = \frac{L-1}{f^2} \times \frac{1}{1-R^2}$  Khi đó, cỡ mẫu tối thiểu được tính như sau:

$$n \geq \frac{4}{0,43} \times \frac{1}{0,7} \approx 133$$

Vậy, để đảm bảo độ tin cậy cao nhất cho phân tích PLS-SEM, nghiên cứu này lựa chọn cỡ mẫu tối thiểu là 133. Do đó, nghiên cứu đã tiến hành thu thập 193 phản hồi. Sau quá trình mã hóa, xử lý và làm sạch dữ liệu nhằm loại bỏ các câu trả lời không đầy đủ hoặc có dấu hiệu thiếu trung thực, còn lại 161 phản hồi hợp lệ phục vụ cho bước phân tích dữ liệu tiếp theo.

### 3.2.2. Phương pháp phân tích số liệu

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu này, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu điều tra, khảo sát bằng bảng câu hỏi do nhóm nghiên cứu xây dựng và sử dụng phần mềm SmartPLS để phân tích, ước lượng mô hình hồi quy đa biến, thực hiện phương pháp so sánh tối đa, dự đoán và kiểm định các giả thuyết thống kê có liên quan đến mô hình. Phương pháp nghiên cứu dựa trên khảo sát ngẫu nhiên 161 người thuộc Gen Z, là nhân viên làm việc trong ngành F&B tại quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội. Các bước của quá trình phân tích định lượng bao gồm (1) Đánh giá hệ số ngoại tải Outer Loading; (2) Kiểm định sơ bộ bằng ước lượng độ tin cậy Cronbach's Alpha; (3) Đánh giá độ hội tụ AVE; (4) Đánh giá hệ số phân biệt Fornell và Larcker; (5) Phân tích chỉ số đa cộng tuyến (VIF); (6) Hệ số ảnh hưởng  $R^2$ ,  $F^2$ ; (7) Mức độ phù hợp dự đoán  $Q^2$ .

## 4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

#### 4.1.1. Độ tin cậy nhất quán nội tại (Cronbach's Alpha)

Bảng 1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

|     | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|-----|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| EC  | 0,715            | 0,767                         | 0,837                         | 0,635                            |
| EK  | 0,771            | 0,815                         | 0,867                         | 0,687                            |
| GPI | 0,847            | 0,845                         | 0,892                         | 0,625                            |
| JS  | 0,690            | 0,690                         | 0,811                         | 0,518                            |
| PBC | 0,850            | 0,863                         | 0,899                         | 0,692                            |
| SN  | 0,848            | 0,865                         | 0,892                         | 0,623                            |

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo trong bảng 1 đều lớn hơn 0,7. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo JS bằng xấp xỉ 0,7 (0,690) nên kết quả này vẫn được chấp

nhận. Các thang đo có độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0,7, và giá trị CR thấp nhất là 0,837. Do đó, có thể khẳng định rằng các thang đo sử dụng trong nghiên cứu này đạt được độ tin cậy nội tại cao và đảm bảo tính nhất quán của các biến quan sát.

#### 4.1.2. Độ hội tụ (AVE)

Kết quả kiểm định độ hội tụ trong bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu. Cụ thể, các hệ số tải nhân tố (outer loadings) đều lớn hơn 0,4 và hệ số tin cậy tổng hợp (CR) vượt ngưỡng 0,7, đáp ứng tiêu chuẩn về độ tin cậy. Đồng thời, giá trị AVE của các biến đều lớn hơn 0,5 (dao động từ 0,518 đến 0,692), cho thấy các biến giải thích tốt phương sai của các chỉ báo. Như vậy, các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ theo khuyến nghị của Hair và cộng sự [29, 30].

Bảng 2. Kết quả độ hội tụ (AVE)

| Tên biến                        | Độ hội tụ (AVE) | Đặc điểm |
|---------------------------------|-----------------|----------|
| Bản chất công việc              | 0,635           | Phù hợp  |
| Lương và chế độ đãi ngộ         | 0,687           | Phù hợp  |
| Động lực bên trong và bên ngoài | 0,625           | Phù hợp  |
| Sự hài lòng trong công việc     | 0,518           | Phù hợp  |
| Ý định nghỉ việc                | 0,692           | Phù hợp  |
| Môi trường làm việc             | 0,623           | Phù hợp  |

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

#### 4.1.3. Độ phân biệt

Ngoài việc đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ, độ phân biệt cũng là một tiêu chí quan trọng cần được kiểm định trong mô hình đo lường. Độ phân biệt được xác định thông qua tiêu chí của [30], theo đó căn bậc hai của phương sai trích trung bình (AVE) của từng cấu trúc cần lớn hơn hệ số tương quan giữa cấu trúc đó với các cấu trúc còn lại trong mô hình [30].

Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted-AVE) của mỗi khái niệm được tính theo công thức:

$$AVE_i = \frac{\sum_{j=1}^n \lambda_{ij}^2}{n}$$

Trong đó:

•  $\lambda_{ij}$ : Hệ số tải nhân tố chuẩn hóa (standardized factor loading) của biến quan sát thứ j thuộc khái niệm i.

• n: Số lượng biến quan sát của khái niệm i.

Giá trị phân biệt được đảm bảo nếu thỏa điều kiện:

$$\sqrt{AVE_i} > r_{ij}$$

Trong đó:

- $\sqrt{AVE_i}$ : Căn bậc hai của phương sai trích trung bình của khái niệm i.

- $r_{ij}$ : Hệ số tương quan giữa khái niệm i và khái niệm j.

Bảng 3 cho thấy giá trị căn bậc hai AVE (các giá trị đường chéo) của toàn bộ biến đều lớn hơn các hệ số tương quan với các biến khác, cho thấy thang đo đạt giá trị phân biệt theo tiêu chuẩn Fornell-Larcker. Các biến như PBC, EK và GPI có mức phân biệt rõ ràng vì đường chéo (0,832; 0,829; 0,790) đều vượt trội so với các tương quan còn lại. Như vậy, mô hình đo lường đảm bảo tính độc lập khái niệm giữa các cấu trúc.

Bảng 3. Hệ số phân biệt Fornell và Larcker

| Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                   | EC    | EK    | GPI   | JS    | PBC   | SN    |
| EC                                                | 0,797 |       |       |       |       |       |
| EK                                                | 0,427 | 0,829 |       |       |       |       |
| GPI                                               | 0,436 | 0,542 | 0,790 |       |       |       |
| JS                                                | 0,413 | 0,517 | 0,525 | 0,720 |       |       |
| PBC                                               | 0,362 | 0,556 | 0,756 | 0,539 | 0,832 |       |
| SN                                                | 0,271 | 0,481 | 0,496 | 0,469 | 0,599 | 0,790 |

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

## 4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

### 4.2.1. Kiểm định về giả định vi phạm đa cộng tuyến

Hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra khi có sự tương đồng mạnh mẽ giữa các biến độc lập, dẫn tới việc phân tích định lượng không còn mang lại nhiều ý nghĩa. Kết quả đánh giá chỉ số đa cộng tuyến từ bảng cho thấy tất cả giá trị VIF của các biến tiềm ẩn nội sinh đều lớn hơn 0,2 và nhỏ hơn 5 [29]. Đó là bằng chứng thực nghiệm cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra trong mô hình nghiên cứu này.

Bảng 4. Kết quả đánh giá chỉ số đa cộng tuyến (VIF)

| Collinearity statistics (VIF) - Inner model - List |       |
|----------------------------------------------------|-------|
|                                                    | VIF   |
| EC → JS                                            | 1,318 |
| EK → JS                                            | 1,643 |
| GPI → JS                                           | 1,687 |
| JS → PBC                                           | 1,000 |
| SN → JS                                            | 1,448 |

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Kết quả trình bày tại Bảng 4 cho thấy các giá trị VIF dao động từ 1,000 đến 1,687. Trong đó, VIF thấp nhất thuộc về đường dẫn JS → PBC (1,000) và cao nhất thuộc về GPI → JS (1,687). Các giá trị này đều nhỏ hơn ngưỡng 5, chứng tỏ không có biến độc lập nào gây ra hiện tượng tương quan tuyến tính quá cao. Điều này cho thấy các biến EC, EK, GPI và SN đóng góp thông tin độc lập trong việc giải thích các biến phụ thuộc JS và PBC, và mô hình đáp ứng đầy đủ giả định về đa cộng tuyến.

### 4.2.2. Kết quả đánh giá giả thuyết

Trong phân tích PLS-SEM, mức độ giải thích của mô hình được đánh giá qua hệ số  $R^2$ ,  $f^2$  và  $Q^2$ . Kết quả cho thấy  $R^2$  của JS đạt 0,600, nghĩa là 60% sự biến thiên của sự hài lòng với công việc được giải thích bởi EC, EK, GPI và SN.  $R^2$  của PBC đạt 0,491, cho thấy sự hài lòng với công việc có khả năng giải thích đáng kể về ý định nghỉ việc. Giá trị  $f^2$  cho thấy mức độ ảnh hưởng của từng biến: tác động của JS → PBC rất lớn ( $f^2 = 0,410$ ), trong khi tác động của EC → JS ở mức nhỏ ( $f^2 = 0,032$ ). Các tác động còn lại của EK, GPI và SN lên JS đều rất nhỏ. Khả năng dự đoán của mô hình được đánh giá thông qua  $Q^2$ . Kết quả  $Q^2$  của JS đạt 0,329 (mức trung bình), trong khi  $Q^2$  của PBC lớn hơn 0,35, cho thấy mức độ dự đoán mạnh.

Bảng 5. Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mô hình PLS-SEM (kết quả bootstrapping)

| Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                            |                          |          |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
|                                                     | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
| EC → JS                                             | 0,160               | 0,148           | 0,109                      | 1,469                    | 0,142    |
| EK → JS                                             | 0,224               | 0,218           | 0,085                      | 2,651                    | 0,008    |
| GPI → JS                                            | 0,234               | 0,244           | 0,087                      | 2,696                    | 0,007    |
| JS → PBC                                            | 0,550               | 0,550           | 0,058                      | 9,363                    | 0,000    |
| SN → JS                                             | 0,202               | 0,218           | 0,078                      | 2,593                    | 0,010    |

(Nguồn: Nhóm tác giả)

Kiểm định mô hình cấu trúc được thực hiện bằng bootstrapping với 5.000 mẫu lặp. Kết quả trong bảng 5 cho thấy 4 đường dẫn đạt ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Cụ thể, JS → PBC là đường dẫn mạnh nhất ( $\beta = 0,550$ ;  $T = 9,363$ ;  $p < 0,001$ ), khẳng định vai trò nổi bật của sự hài lòng với công việc trong việc giảm ý định nghỉ việc. Ba yếu tố tác động tới JS gồm GPI ( $\beta = 0,234$ ;  $T = 2,696$ ;  $p = 0,007$ ), EK ( $\beta = 0,224$ ;  $T = 2,651$ ;  $p = 0,008$ ) và SN ( $\beta = 0,202$ ;  $T = 2,593$ ;  $p = 0,010$ ) đều có ý nghĩa thống kê; trong đó GPI là yếu tố có tác động lớn nhất. Ngược lại,

EC  $\rightarrow$  JS không có ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,160$ ;  $T = 1,469$ ;  $p = 0,142$ ), dẫn đến việc bác bỏ giả thuyết H3

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên Gen Z trong ngành F&B. Điều này phù hợp với các nghiên cứu trước đây. Như Johns và các cộng sự [31] chỉ ra, sự hài lòng gia tăng sẽ làm giảm đáng kể khả năng rời bỏ công việc.

Bên cạnh đó, GPI, EK và SN đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê tới sự hài lòng với công việc. Đáng chú ý, GPI là yếu tố có mức ảnh hưởng cao nhất, nhấn mạnh vai trò của nhận thức cá nhân và sự phù hợp trong công việc đối với sự hài lòng của nhân viên trẻ. Kết quả này tương đồng với nhiều nghiên cứu trước như của Bothma và các cộng sự [18]; Friar và các cộng sự [20]; Chiu và các cộng sự [23] khi khẳng định môi trường làm việc và động lực nội tại có vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự gắn bó.

Ngược lại, EC không ảnh hưởng đáng kể đến JS. Điều này cho thấy bản chất công việc có thể không phải là yếu tố quyết định sự hài lòng của Gen Z - nhóm lao động trẻ có xu hướng ưu tiên môi trường làm việc, cơ hội phát triển và sự hỗ trợ xã hội hơn là nội dung công việc [6].

Tổng thể, kết quả nghiên cứu củng cố các luận điểm của TPB và bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nhân sự Gen Z trong ngành F&B ở Việt Nam - một lĩnh vực ít được nghiên cứu trong các tài liệu trước đây.

## 5. KẾT LUẬN

Nghiên cứu này đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên Gen Z trong ngành F&B tại quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội. Kết quả cho thấy động lực công việc - cả nội tại và ngoại tại - là yếu tố tác động mạnh nhất đến sự hài lòng, tiếp theo là lương, chế độ đãi ngộ và môi trường làm việc. Bản chất công việc tuy có ảnh hưởng tích cực nhưng chưa đủ mạnh để đạt ý nghĩa thống kê. Biến trung gian - sự hài lòng trong công việc có tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc, điều này có nghĩa là khi sự hài lòng trong công việc tăng lên thì ý định nghỉ việc của họ giảm đi, đặc biệt là đối với thế hệ trẻ Gen Z, những người có xu hướng thay đổi công việc nếu họ không hài lòng với môi trường làm việc.

Mặc dù kết quả phù hợp với nhiều nghiên cứu trước, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế như chưa xem xét đầy đủ các yếu tố cá nhân, tâm lý và bối cảnh xã hội có thể tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc; đồng thời mô hình chưa lồng ghép các biến kiểm soát như thời gian làm việc, vị trí công việc hay sự khác biệt giữa các nhóm nhỏ trong Gen Z.

Từ kết quả thu được, nhóm nghiên cứu khuyến nghị các doanh nghiệp F&B cần chú trọng cải thiện môi trường làm việc theo hướng thân thiện, chuyên nghiệp và hỗ trợ phát triển cá nhân. Bên cạnh đó, việc tăng cường động lực nội tại thông qua đào tạo, trao quyền và ghi nhận thành tích là rất cần thiết. Các chính sách lương thưởng và chế độ đãi ngộ nên minh bạch, công bằng và phù hợp với kỳ vọng của thế hệ Gen Z. Doanh nghiệp cũng nên thường xuyên khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên để kịp thời điều chỉnh chiến lược nhân sự. Những giải pháp này không chỉ giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc mà còn góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự gắn bó và hiệu quả hơn trong dài hạn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Javanbakht M., Abolhasani F., Mashayekhi A., Baradaran H. R., Jahangiri noudeh Y., "Health Related Quality of Life in Patients with Type 2 Diabetes Mellitus in Iran: A National Survey," *PLoS One*, 7(8), 1-9, 2012.
- [2]. Ahmad F. M., Mohamad Z. M. Z., Mohd R. M. N., Ahamad A. S., Abang S. A. N., "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention," *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518-1526, 2012.
- [3]. Kurniawati M., Santanapurba H., Kusumawati E., "Penerapan Blended Learning Menggunakan Model Flipped Classroom Berbantuan Google Classroom dalam Pembelajaran Matematika SMP," *Jurnal Pendidikan Matematika*, 7(1), 8-19, 2019.
- [4]. Scanlan J. N., Still M., "Relationships Between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands and Job Resources for Mental Health Personnel in an Australian Mental Health Service," *BMC Health Services Research*, 19(1), 1-11, 2019.
- [5]. Belete A. K., "Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review," *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1-7, 2018.
- [6]. Olivian D., Setyawan A., "Factors That Affect Turnover Intention With Job Satisfaction as an Intervening Variable at Food and Beverages Distribution Companies in Batam," *Journal of Business Studies and Management Review*, 6(1), 12-19, 2022.
- [7]. Holston-Okoe B., *Employee Turnover Intentions in the Hospitality Industry*. Doctoral Dissertation, Walden University, ProQuest Dissertations & Theses Global, 2017.
- [8]. Zahari S. N. S., Puteh F., "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), 902 - 927, 2023.
- [9]. Mulyawan I. G. G. A. P., et al., "The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention of Food and Beverage Service Employees at Alila Seminyak Bali," *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 5(1), 12-21, 2021.

- [10]. Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., *Multivariate Data Analysis* (7th ed.), Pearson Prentice Hall, 2010.
- [11]. Mobley W. H., "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240, 1977.
- [12]. Maslow A. H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 50(4), 370-396, 1943.
- [13]. Nguyễn Thị Kim Huệ, "Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng," *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 130(5A), 151-172, 2021.
- [14]. Cohen J., *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- [15]. Dimock M., "Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins," *Pew Research Center*, 17 (1), 1-7, 2019.
- [16]. Ajzen I., "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211, 1991.
- [17]. Vroom V. H., *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.
- [18]. Bothma C.F., Roodt G., "The Validation of the Turnover Intention Scale," *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12, 2013.
- [19]. Emiroğlu B. D., Akova O., Tanrıverdi H., "The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397, 2015.
- [20]. Saraih Umami N., et al., "The impacts of job satisfaction, organizational commitment and job stress on turnover intention: A case in the Malaysian manufacturing," in *AIP Conference Proceedings*, 2339. AIP Publishing LLC, 2021. <https://doi.org/10.1063/5.0050072>.
- [21]. Adams J. S., "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436, 1963.
- [22]. Deci E. L., Ryan R. M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science & Business Media, 1985.
- [23]. Chiu R. K., Francesco A. M., "Dispositional Traits and Turnover Intention: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment," *International Journal of Manpower*, 24(3), 284-298, 2003.
- [24]. Kim S., Min Park S., "Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: Evidence from US federal agencies," *International Review of Public Administration*, 19(1), 63-90, 2014.
- [25]. Phạm X. G., Tran N. G., Nguyen Y. T. N., "Factors affecting GEN Z's intention to leave jobs in Vietnam," *International Journal of Management and Sustainability*, 13(3), 697-709, 2024.
- [26]. Singh A. P., Dangmei J., "Understanding the Generation Z: The Future Workforce," *South Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5, 2016.
- [27]. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B., *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- [28]. Khan D. Z. U., Alam N., Badar A., Ahmad D. M. B., "Impact of employee turnover on organizational profit with moderating role of recruitment," *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 12(3), 169-176, 2023.
- [29]. Sheridan J. E., "Organizational culture and employee retention," *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056, 1992.
- [30]. Scanlan K. M., Grima C., Steinbrügge G., Kempf S. D., Young D. A., Blankenship D. D., "Geometric Determination of Ionospheric Total Electron Content From Dual Frequency Radar Sounding Measurements," *Planetary and Space Science*, 178, 2019.
- [31]. Johns N., Pine R., "Consumer Behaviour in the Food Service Industry: A Review," *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 119-134, 2002.

---

#### AUTHORS INFORMATION

**Nguyen Thi Thanh Huyen, Vu Thi Dieu,  
Mai Thanh Xuan, Tran Cuong**

Faculty of Administration, School of Economics, Hanoi University of Industry, Vietnam