Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến gắn kết nhân viên gen Z tại Thành Phố Hồ Chí Minh

The impact of organizational culture on gen Z employee engagement in Ho Chi Minh City

Thái Trí Dũng[1*]

[1]Trường Đại học Hùng Vương Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[*]Tác giả liên hệ, Email: dungtt@dhv.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.20.12.4702.2025

Ngày nhận: 18/08/2025

Ngày nhận lại: 03/10/2025

Duyệt đăng: 03/10/2025

Mã phân loại JEL:

M14; M12; J24

Từ khóa:

gắn kết nhân viên; gen Z; hành vi tổ chức; môi trường làm việc; văn hóa doanh nghiệp

TÓM TẮT

Sự gia tăng nhanh chóng của lực lượng lao động thế hệ Gen Z tại Việt Nam, đặc biệt ở các đô thị lớn, đặt ra thách thức cho doanh nghiệp không chỉ trong việc thu hút mà còn duy trì gắn kết và ổn định nhân sự. Các khảo sát gần đây cho thấy mức độ gắn kết của Gen Z còn hạn chế, khiến việc xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp với giá trị thế hệ trẻ trở nên cấp thiết. Văn hóa doanh nghiệp - được hiểu như hệ thống giá trị, chuẩn mực và niềm tin chung - là nhân tố nền tảng có khả năng tác động mạnh đến sự gắn kết. Dựa trên khung lý thuyết của Denison (2000) và nghiên cứu của Saks (2006), bài viết đánh giá tác động của từng thành phần văn hóa doanh nghiệp đến gắn kết nhân viên Gen Z. Nghiên cứu định lượng được thực hiện với 315 nhân viên Gen Z thuộc nhiều lĩnh vực và được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả cho thấy bốn thành phần văn hóa doanh nghiệp gồm giá trị cốt lõi, truyền thông nội bộ, tinh thần học hỏi - đổi mới và môi trường hỗ trợ - tôn trọng đều ảnh hưởng tích cực đến gắn kết, trong đó môi trường hỗ trợ - tôn trọng có tác động mạnh nhất. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý giúp doanh nghiệp định hình và phát triển văn hóa tổ chức phù hợp với kỳ vọng của nhân viên Gen Z.

ABSTRACT

The rapid growth of the Gen Z workforce in Vietnam, particularly in major urban areas, poses challenges for enterprises not only in attracting but also in retaining and engaging this young generation. Recent surveys indicate that the engagement level of Gen Z employees remains limited, making the development of an organizational culture aligned with their values an urgent priority. Organizational culture - understood as a system of shared values, norms, and beliefs - is considered a fundamental factor with a strong influence on employee engagement. Drawing on Denison's (2000) theoretical framework of organizational culture and Saks' (2006) model of employee engagement, this study examines the impact of each cultural component on the engagement of Gen Z employees. A quantitative approach was employed, with survey data collected from 315 Gen Z employees across various industries

Keywords:

employee engagement; gen Z; organizational behavior; work environment; organizational culture

and analyzed using structural equation modeling. The findings reveal that four cultural components-core values, internal communication, learning and innovation orientation, and a supportive and respectful environment - all positively influence engagement, with the supportive and respectful environment exerting the most substantial effect. Based on these results, the study proposes managerial implications to help enterprises shape and develop an organizational culture that better aligns with the expectations of Gen Z employees.

1. Giới thiệu

Sự dịch chuyển nhân khẩu học đang tạo ra những thay đổi đáng kể trong cơ cấu lao động của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Theo số liệu của General Statistics Office of Vietnam (2024), nhóm lao động thuộc thế hệ Gen Z (sinh từ năm 1997 đến 2012) hiện chiếm khoảng 30% lực lượng lao động cả nước và dự kiến đạt hơn 40% vào năm 2030. Riêng tại Thành phố Hồ Chí Minh - trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước - tỷ trọng này thậm chí còn cao hơn, do đây là khu vực tập trung nhiều doanh nghiệp và có thị trường việc làm đặc biệt năng động. Các khảo sát nhân sự gần đây của Deloitte (2023) và PwC (2022) cho thấy Gen Z có kỳ vọng cao về môi trường làm việc linh hoạt, văn hóa cởi mở và sẵn sàng nghỉ việc nếu không cảm thấy được kết nối với tổ chức. Điều này khiến vấn đề giữ chân và nâng cao mức độ gắn kết của thế hệ này trở thành ưu tiên hàng đầu đối với nhiều doanh nghiệp.

Trong bối cảnh đó, văn hóa doanh nghiệp được xem là một "cơ chế mềm" giúp định hình hành vi, tạo động lực và xây dựng cảm giác thuộc về đối với nhân viên (Schein, 2010). Các nghiên cứu quốc tế (Almutairi, 2016; Chang & Lee, 2020) đã khẳng định văn hóa doanh nghiệp có tác động tích cực đến mức độ gắn kết và cam kết tổ chức. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu này chủ yếu được tiến hành tại những quốc gia phát triển hoặc tập trung vào thế hệ Y, do vậy chưa phản ánh được những đặc điểm riêng biệt của Gen Z trong bối cảnh Việt Nam.

Tại Việt Nam, một số công trình gần đây đã đề cập đến mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và gắn kết nhân viên (Tran & Nguyen, 2022; Pham, 2022). Tuy nhiên, đa phần các nghiên cứu này chưa phân tích riêng đối tượng Gen Z - nhóm lao động có đặc điểm tâm lý và kỳ vọng nghề nghiệp khác biệt so với các thế hệ trước - và cũng mới tiếp cận văn hóa doanh nghiệp như một khái niệm tổng quát mà chưa đi sâu vào từng thành phần cụ thể theo các mô hình quốc tế, chẳng hạn mô hình của Denison (2000). Khoảng trống này dẫn đến việc chưa xác định rõ thành phần nào của văn hóa có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết, từ đó hạn chế giá trị gợi ý cho các nhà quản trị.

Xuất phát từ bối cảnh và khoảng trống nói trên, nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu xác định các thành phần cụ thể của văn hóa doanh nghiệp tác động đến mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh. Đồng thời, nghiên cứu còn nhằm đo lường cường độ ảnh hưởng của từng thành phần trong mô hình, qua đó làm rõ yếu tố nào giữ vai trò then chốt trong việc duy trì và phát triển sự gắn kết của thế hệ nhân viên trẻ. Trên nền tảng kết quả thu được, nghiên cứu kỳ vọng đưa ra các hàm ý quản trị thiết thực, giúp doanh nghiệp xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức phù hợp hơn với kỳ vọng và đặc điểm của Gen Z trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh ngày càng gay gắt. Từ mục tiêu đó, nghiên cứu tập trung trả lời hai câu hỏi chính: văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh, và trong các thành phần của văn hóa doanh nghiệp, yếu tố nào tác động mạnh nhất đến mức độ gắn kết của nhóm lao động này.

2. Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu

Khái niệm văn hóa doanh nghiệp đã được hình thành và phát triển mạnh trong các nghiên cứu quản trị từ thập niên 1980, xuất phát từ nhu cầu lý giải tại sao một số tổ chức có thể duy trì hiệu quả vượt trội trong khi những tổ chức khác lại gặp khó khăn trong cùng điều kiện thị trường. Schein (2010, tr. 18) định nghĩa văn hóa doanh nghiệp là "một hệ thống các giả định, giá trị và niềm tin được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và được thể hiện thông qua các hành vi có thể quan sát". Từ góc nhìn này, văn hóa không chỉ phản ánh bản sắc của tổ chức, mà còn đóng vai trò định hướng cho các quyết định và hành động hằng ngày của nhân viên.

Denison (2000) tiếp tục phát triển khung lý thuyết văn hóa tổ chức với bốn chiều chính gồm: (i) **sự nhất quán (consistency)**, phản ánh mức độ chia sẻ giá trị và hệ thống niềm tin chung trong tổ chức, đóng vai trò như một "keo dính" tạo ra sự thống nhất trong hành động và quyết định; (ii) **sứ mệnh (mission)**, thể hiện tầm nhìn, định hướng chiến lược và mục tiêu dài hạn của tổ chức, qua đó giúp nhân viên hiểu rõ ý nghĩa và mục tiêu cuối cùng của công việc; (iii) **khả năng thích nghi (adaptability)**, chỉ năng lực học hỏi, sáng tạo và phản ứng linh hoạt trước sự thay đổi của môi trường bên ngoài, tạo điều kiện để tổ chức duy trì sức sống và khả năng cạnh tranh; và (iv) **sự tham gia (involvement)**, thể hiện mức độ trao quyền, cam kết và sự gắn bó của nhân viên trong việc ra quyết định và vận hành tổ chức.

Denison nhấn mạnh rằng không một chiều nào có thể hoạt động độc lập, mà chính *sự kết hợp hài hòa giữa bốn chiều này mới tạo nên nền tảng vững chắc cho hiệu quả tổ chức.* Cụ thể, một tổ chức có sứ mệnh rõ ràng nhưng thiếu sự tham gia sẽ khó duy trì động lực nội bộ; ngược lại, tổ chức khuyến khích sự tham gia mà thiếu sứ mệnh định hướng sẽ dễ rơi vào tình trạng phân tán. Tương tự, tính nhất quán tạo ra sự ổn định, nhưng nếu không đi cùng khả năng thích nghi thì tổ chức có thể trở nên bảo thủ, chậm đổi mới. Chính sự cân bằng giữa ổn định và linh hoạt, giữa định hướng chiến lược và sự tham gia của nhân viên, mới là yếu tố quyết định đến mức độ hiệu quả và bền vững của tổ chức (Denison, 2000; Denison & ctg., 2014).

Khái niệm gắn kết nhân viên (employee engagement) được Kahn (1990) giới thiệu lần đầu tiên với cách hiểu rằng đó là mức độ mà một cá nhân thể hiện toàn bộ năng lực nhận thức, cảm xúc và hành vi trong quá trình thực hiện công việc. Theo Kahn (1990), gắn kết không chỉ là sự hiện diện về thể chất mà còn là sự kết nối toàn diện, khi nhân viên thực sự "mang bản thân" vào công việc, cảm thấy ý nghĩa và có động lực nội tại để cống hiến. Quan điểm này nhấn mạnh khía cạnh tâm lý, coi engagement là trạng thái tích cực, khác biệt với các khái niệm liên quan như sự hài lòng công việc (job satisfaction) hay cam kết tổ chức (organizational commitment).

Saks (2006) sau đó mở rộng khái niệm này và đề xuất đo lường trên hai phương diện: gắn kết công việc (job engagement) - phản ánh mức độ tập trung và dấn thân của nhân viên trong vai trò công việc cụ thể, và gắn kết tổ chức (organizational engagement) - phản ánh sự kết nối và mong muốn gắn bó với tổ chức nói chung. Cách tiếp cận này cho thấy engagement không chỉ gắn với nhiệm vụ hằng ngày mà còn liên quan đến mối quan hệ sâu rộng giữa cá nhân và tổ chức.

Nhiều nghiên cứu sau đó đều khẳng định rằng gắn kết là một biến số quan trọng của quản trị nhân lực, bởi nó liên quan trực tiếp đến hiệu quả làm việc, sự hài lòng và khả năng giữ chân nhân viên. Bakker và Leiter (2010) cho rằng engagement tạo ra một vòng xoáy tích cực, trong đó nhân viên có động lực, hiệu suất cao và ít có xu hướng rời bỏ tổ chức. Shuck và Wollard (2013) bổ sung rằng gắn kết còn giúp tăng cường niềm tin, cải thiện quan hệ lao động và tạo ra nền văn hóa làm việc tích cực. Như vậy, có thể xem gắn kết nhân viên vừa là kết quả của các chính sách và văn hóa quản trị hiệu quả, vừa là yếu tố trung gian quyết định đến sự phát triển bền vững của tổ chức.

Mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và gắn kết nhân viên đã được xác nhận trong nhiều nghiên cứu quốc tế. Schneider và cộng sự (2013) cho rằng khi nhân viên cảm nhận được các giá trị và phương thức hành xử trong tổ chức phù hợp với niềm tin cá nhân, họ sẽ phát triển cảm giác thuộc về và sẵn sàng cống hiến nhiều hơn. Chang và Lee (2020) phát hiện rằng một môi trường có định hướng học tập và chia sẻ tri thức sẽ khuyến khích nhân viên tham gia sâu hơn vào các hoạt động của tổ chức, từ đó tăng cường sự gắn kết. Tương tự, nghiên cứu của Vveinhardt và Gulbovaitė (2017) tại các doanh nghiệp châu Âu chỉ ra rằng sự nhất quán trong các giá trị văn hoá và công bằng trong ứng xử nội bộ có ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn kết của nhân viên.

Gen Z là thế hệ sinh ra trong khoảng từ 1997 đến 2012 (Dimock, 2019). Đây là thế hệ lớn lên cùng công nghệ số, Internet và mạng xã hội, có khả năng tiếp cận thông tin nhanh chóng và đề cao tính đa dạng cũng như sự linh hoạt. Nghiên cứu của Deloitte (2023) và PwC (2022) cho thấy Gen Z có những kỳ vọng rất khác biệt so với thế hệ trước: họ coi trọng môi trường làm việc minh bạch, công bằng, tôn trọng giá trị cá nhân, đồng thời mong muốn được học hỏi và phát triển liên tục. Gen Z cũng thể hiện xu hướng "dễ rời bỏ" tổ chức nếu cảm thấy thiếu sự kết nối hoặc không phù hợp với văn hóa doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về vấn đề gắn kết của Gen Z còn khá khiêm tốn. Tran và Nguyen (2022) cho thấy văn hóa hướng tới con người có ảnh hưởng tích cực đến gắn kết nhân viên trong các doanh nghiệp dịch vụ, nhưng nghiên cứu này tập trung chủ yếu vào thế hệ Y. Pham (2022) tiến hành khảo sát các nhân viên ở một số doanh nghiệp tư nhân và nhận thấy rằng các giá trị như sự tôn trọng, chia sẻ, và bầu không khí hỗ trợ có tác động lớn đến ý định gắn bó, tuy nhiên tác giả không phân tích rõ từng thế hệ nhân sự trong mẫu khảo sát. Trong khi đó, nhiều tài liệu về hành vi tổ chức gần đây nhấn mạnh rằng Gen Z có kỳ vọng rất khác so với các thế hệ trước, điều này đặt ra vấn đề là liệu các thành phần cấu thành văn hóa doanh nghiệp truyền thống có tiếp tục phát huy hiệu quả theo cùng một cách đối với nhóm nhân viên Gen Z hay không.

Khoảng trống nghiên cứu xuất phát từ việc thiếu những nghiên cứu định lượng chuyên biệt xem xét tác động riêng của từng thành phần văn hóa doanh nghiệp lên gắn kết của nhân viên Gen Z trong bối cảnh Việt Nam. Phần lớn các công trình hiện có chỉ xem xét văn hóa như một biến đơn lẻ hoặc tập trung vào nhóm lao động chung, mà chưa chú ý đến các đặc thù hành vi của thế hệ trẻ. Do đó, bài viết này kế thừa mô hình văn hóa doanh nghiệp của Denison (2000) và phát triển thành bốn thành phần cụ thể gồm giá trị cốt lõi, truyền thông nội bộ, tinh thần học hỏi - đổi mới và môi trường hỗ trợ - tôn trọng để kiểm định mối quan hệ với mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z. Việc xác định rõ mức độ tác động của từng thành phần không chỉ góp phần bổ sung khoảng trống lý thuyết trong lĩnh vực hành vi tổ chức mà còn có ý nghĩa thực tiễn quan trọng đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong việc xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp với kỳ vọng của thế hệ lao động trẻ.

3. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức đã cho thấy việc chia sẻ rõ ràng các giá trị cốt lõi giúp hình thành nên một khuôn khổ chung để nhân viên định hướng hành vi và cảm nhận ý nghĩa của công việc (Denison, 2000). Đối với thế hệ Gen Z, giá trị cốt lõi của tổ chức đóng vai trò như một "kim chỉ nam" giúp họ xác định mức độ tương thích giữa cá nhân và tổ chức. Khi các giá trị đó phù hợp với niềm tin, quan điểm và định hướng phát triển của cá nhân, Gen Z sẽ có xu hướng chủ động tham gia sâu hơn vào các hoạt động tổ chức, qua đó gia tăng mức độ gắn kết (Nguyen & Vo, 2023). Do đó, bài viết đưa ra giả thuyết:

H1: Giá trị cốt lõi được chia sẻ có ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z

Truyền thông nội bộ là một thành phần quan trọng của văn hóa doanh nghiệp vì nó tạo điều kiện cho các luồng thông tin được chia sẻ minh bạch trong tổ chức, đồng thời giúp nhân viên hiểu rõ định hướng và các kỳ vọng của ban lãnh đạo. Chang và Lee (2020) khẳng định rằng truyền thông nội bộ hiệu quả góp phần tạo ra cảm giác tin tưởng và củng cố mối quan hệ giữa tổ chức và người lao động. Với Gen Z - nhóm nhân sự coi trọng sự rõ ràng và tính tương tác hai chiều - truyền thông nội bộ càng trở nên quan trọng trong việc hình thành cảm giác thuộc về (PwC, 2022). Vì vậy, bài viết đề xuất:

H2: Truyền thông nội bộ có ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z

Tinh thần học hỏi và đổi mới phản ánh khả năng tổ chức khuyến khích các ý tưởng sáng tạo và tạo điều kiện cho nhân viên học tập liên tục. Almutairi (2016) cho rằng môi trường đề cao đổi mới giúp nhân viên có cảm giác được trao quyền, có cơ hội phát triển năng lực và được ghi nhận khi đóng góp. Điều này đặc biệt phù hợp với Gen Z - nhóm nhân viên mong muốn được phát triển bản thân và tham gia vào các hoạt động đổi mới ngay từ những giai đoạn đầu của sự nghiệp (Deloitte, 2023). Do đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H3: Tinh thần học hỏi - đổi mới có ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z

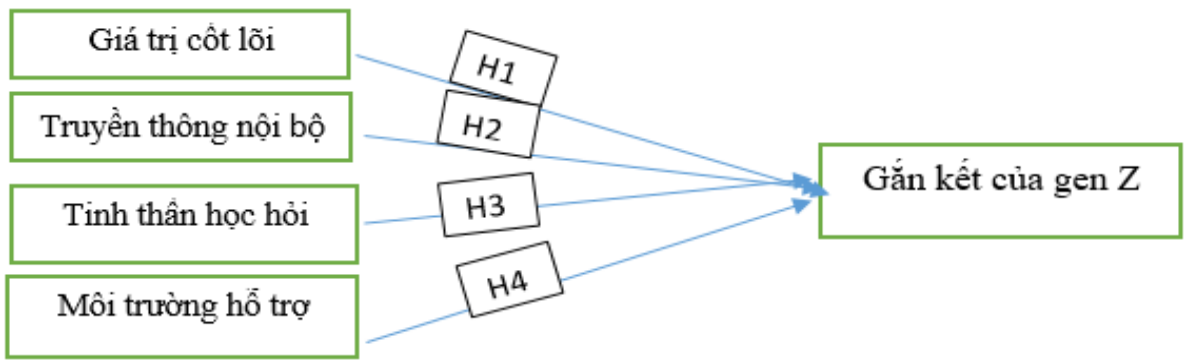
Cuối cùng, môi trường hỗ trợ và tôn trọng được xem là nền tảng tạo ra mối quan hệ tích cực giữa các thành viên trong tổ chức. Một môi trường mà ở đó các hành vi hỗ trợ lẫn nhau được khuyến khích sẽ giúp nhân viên cảm thấy an toàn về mặt tâm lý và sẵn sàng gắn bó lâu dài với nơi làm việc (Shuck & Wollard, 2013). Đặc biệt, Gen Z thường đánh giá cao sự tôn trọng đối với cá tính và giá trị cá nhân, do đó các hành vi hỗ trợ và đối xử công bằng trong tổ chức có thể tạo dựng niềm tin, từ đó gia tăng mức độ gắn kết (Nguyen & Vo, 2023). Vì vậy, bài viết đưa ra giả thuyết cuối cùng:

H4: Môi trường hỗ trợ và tôn trọng có ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z

Từ các lập luận trên, bài viết đề xuất mô hình nghiên cứu như sau: các thành phần văn hóa doanh nghiệp - bao gồm giá trị cốt lõi, truyền thông nội bộ, tinh thần học hỏi - đổi mới và môi trường hỗ trợ - tôn trọng - được xem là các biến độc lập tác động đến biến phụ thuộc là mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z. Mô hình giả thuyết này góp phần làm rõ hơn cơ chế ảnh hưởng của từng thành phần của văn hoá doanh nghiệp đến hành vi gắn kết trong bối cảnh lao động trẻ tại Việt Nam.

Hình 1

Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất



Ghi chú: Tác giả đề xuất

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Thiết kế nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với mục tiêu kiểm định mô hình giả thuyết về mối quan hệ giữa các thành phần văn hóa doanh nghiệp và mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z. Thiết kế nghiên cứu dạng mô tả - kiểm định (descriptive and explanatory) được lựa chọn nhằm đo lường các biến và đánh giá cường độ ảnh hưởng giữa các biến trong mô hình đề xuất.

4.2. Đối tượng và mẫu khảo sát

Trong nghiên cứu, dữ liệu được thu thập từ 315 nhân viên Gen Z đang làm việc tại 25 doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau (dịch vụ, thương mại, sản xuất, giáo dục, tài chính) trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh và một số khu vực phụ cận như Bình Dương, Đồng Nai. Để đảm bảo tính đại diện và khả năng suy rộng, nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát (convenience sampling with screening). Điều kiện sàng lọc là người trả lời phải thuộc nhóm tuổi 18 - 27 và có ít nhất sáu tháng kinh nghiệm làm việc tại doanh nghiệp hiện tại. Tổng cộng 350 bảng hỏi được phát ra trong tháng 4/2025 thông qua hình thức trực tuyến (Google Forms) và trực tiếp tại một số doanh nghiệp. Sau khi loại bỏ các bảng trả lời không hợp lệ hoặc thiếu thông tin, có 315 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng cho phân tích (tỷ lệ hợp lệ đạt 90%).

4.3. Công cụ đo lường

Các thang đo trong nghiên cứu được xây dựng dựa trên các nghiên cứu trước đây và được điều chỉnh ngữ cảnh cho phù hợp với thị trường lao động tại Việt Nam. Các biến đều được đo bằng thang Likert 5 điểm (1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý).

Để đo lường giá trị cốt lõi, nghiên cứu sử dụng bốn biến quan sát. Các biến bao gồm: GV1 - nhân viên hiểu rõ các giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp theo đuổi; GV2 - các giá trị chung được chia sẻ rộng rãi giữa các thành viên trong doanh nghiệp; GV3 - các quyết định quản trị luôn bám theo các giá trị cốt lõi; và GV4 - các giá trị này được truyền tải một cách rõ ràng và thống nhất trong tổ chức (Denison, 2000; Tran & Nguyen, 2022).

Truyền thông nội bộ được đo bằng bốn biến quan sát: TT1 - các kênh truyền thông nội bộ giúp nhân viên tiếp cận thông tin một cách minh bạch; TT2 - thông tin từ lãnh đạo được truyền tải kịp thời đến nhân viên; TT3 - nhân viên có cơ hội phản hồi và chia sẻ ý kiến; TT4 - hoạt động truyền thông nội bộ tạo cảm giác gần gũi và kết nối giữa các bộ phận (Chang & Lee, 2020).

Đối với tinh thần học hỏi - đổi mới, thang đo gồm bốn biến: HO1 - doanh nghiệp khuyến khích nhân viên học hỏi và chia sẻ kiến thức; HO2 - các ý tưởng sáng tạo được chấp nhận và khuyến khích; HO3 - nhân viên được trao quyền tham gia vào các hoạt động đổi mới; HO4 - doanh nghiệp tạo điều kiện để nhân viên áp dụng ý tưởng mới trong công việc (Almutairi, 2016; Deloitte, 2023).

Thang đo môi trường hỗ trợ - tôn trọng bao gồm bốn biến quan sát: MT1 - nhân viên cảm nhận được sự tôn trọng từ cấp trên và đồng nghiệp; MT2 - các phòng ban hỗ trợ nhau khi cần; MT3 - sự hợp tác giữa các thành viên được khuyến khích; MT4 - nhân viên cảm thấy an toàn khi thể hiện ý kiến cá nhân trong tổ chức (Shuck & Wollard, 2013).

Cuối cùng, thang đo gắn kết nhân viên được xây dựng với năm biến quan sát: GE1 - nhân viên sẵn sàng nỗ lực vượt mức yêu cầu trong công việc; GE2 - nhân viên cảm thấy hài

lòng khi góp phần vào thành công chung của doanh nghiệp; GE3 - nhân viên cảm thấy có trách nhiệm gắn bó lâu dài với doanh nghiệp; GE4 - nhân viên cảm thấy công việc có ý nghĩa; và GE5 - nhân viên mong muốn tiếp tục làm việc tại doanh nghiệp hiện tại trong tương lai (Bakker & Leiter, 2010; Saks, 2006).

4.4. Quy trình thu thập dữ liệu

Trước khi phát phiếu chính thức, bài khảo sát được tiến hành khảo sát thử (pilot test) với 15 nhân viên Gen Z nhằm kiểm tra độ dễ hiểu của câu hỏi và độ phù hợp về ngữ cảnh. Nội dung được điều chỉnh nhẹ sau khi thu thập ý kiến từ pilot test. Tiếp theo, bảng hỏi chính thức được phát hành và thu thập trong vòng 04 tuần. Việc trả lời phiếu được thực hiện với cam kết ẩn danh nhằm giảm sai lệch xã hội trong trả lời.

4.5. Phương pháp phân tích

Quá trình xử lý dữ liệu được tiến hành theo hai giai đoạn. Ở giai đoạn đầu, độ tin cậy của các thang đo được kiểm định thông qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Những chỉ báo có hệ số tải yếu hoặc không đạt yêu cầu sẽ được loại bỏ để đảm bảo tính nhất quán nội tại của thang đo. Ở giai đoạn tiếp theo, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Các chỉ số χ^2/df, CFI, TLI, RMSEA và SRMR được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình theo các ngưỡng khuyến nghị trong nghiên cứu của Hair và cộng sự (2020). Toàn bộ quá trình phân tích được thực hiện bằng phần mềm SPSS 26 và AMOS 26.

5. Kết quả và thảo luận

5.1. Kết quả phân tích dữ liệu

Trước khi tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu, dữ liệu được kiểm tra về độ tin cậy và tính phù hợp của các thang đo. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các thang đo đều đạt giá trị lớn hơn 0.7, chứng tỏ thang đo đạt mức độ tin cậy cần thiết (Hair & ctg., 2020). Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện với phương pháp trích Principal Axis Factoring và xoay Promax; kết quả cho thấy bốn nhân tố của văn hóa doanh nghiệp và nhân tố gắn kết nhân viên được trích rõ ràng với giá trị eigenvalue > 1 và tổng phương sai giải thích đạt 68.1%.

Sau EFA, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được tiến hành để kiểm tra độ phù hợp của mô hình đo lường. Các chỉ số phù hợp đều đạt mức chấp nhận được: χ^2/df = 1.89; CFI = 0.94; TLI = 0.93; RMSEA = 0.053. Điều này cho thấy mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu khảo sát. Hệ số tải chuẩn hóa của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5, cho thấy giá trị hội tụ đạt yêu cầu. Giá trị bình phương AVE của mỗi biến lớn hơn hệ số tương quan bậc hai với các biến khác, khẳng định giá trị phân biệt của các thành phần trong mô hình.

Trước khi tiến hành phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), nghiên cứu đã thực hiện một số kiểm định nhằm đánh giá độ tin cậy thang đo và các giả định cơ bản của mô hình. Kết quả cho thấy hệ số VIF của tất cả các biến độc lập đều nhỏ hơn 5, chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng trong dữ liệu. Kiểm định tự tương quan thông qua chỉ số Durbin-Watson đạt giá trị 1.9, nằm trong khoảng chấp nhận từ 1.8 đến 2.2, qua đó khẳng định giả định độc lập phần dư được đảm bảo. Bên cạnh đó, các thang đo cũng thể hiện độ tin cậy và giá trị hội tụ tốt: hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều lớn hơn 0.7, hệ số tải nhân tố (factor loadings) của các biến quan sát đều trên 0.6, trong khi giá trị phương sai trích (AVE) đều

vượt ngưỡng 0.5. Những kết quả này cho thấy bộ thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đáp ứng các yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đo lường, đồng thời dữ liệu cũng thỏa mãn các giả định cơ bản cần thiết cho việc thực hiện phân tích SEM.

Tiếp theo, mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Mô hình SEM đạt các chỉ số phù hợp tốt: $\chi^2/df = 2.04$; CFI = 0.93; TLI = 0.91; RMSEA = 0.059. Tất cả các path trong mô hình đều có mức ý nghĩa thống kê $p < 0.05$.

Bảng 1

Kết Quả Ước Lượng Mô Hình SEM

Mối quan hệ giả thuyết	**Hệ số β**	**p-value**	**Kết luận**
Giá trị cốt lõi → Gắn kết nhân viên	0.27	< 0.001	Ủng hộ
Truyền thông nội bộ → Gắn kết nhân viên	0.23	0.002	Ủng hộ
Tinh thần học hỏi - đổi mới → Gắn kết nhân viên	0.19	0.011	Ủng hộ
Môi trường hỗ trợ - tôn trọng → Gắn kết nhân viên	0.34	< 0.001	Ủng hộ

Ghi chú: Kết quả phân tích dữ liệu

5.2. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả bốn thành phần cấu thành văn hóa doanh nghiệp đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z. Điều này phù hợp với các nghiên cứu trước đây, khẳng định vai trò trung tâm của văn hóa doanh nghiệp trong việc nâng cao tinh thần gắn bó và tăng cường cảm giác thuộc về của nhân viên (Chang & Lee, 2020; Schneider & ctg., 2013).

Đáng chú ý, yếu tố "môi trường hỗ trợ - tôn trọng" có hệ số ảnh hưởng lớn nhất ($\beta = 0.34$), cho thấy Gen Z đặc biệt nhạy cảm với các hành vi đối xử công bằng, tôn trọng sự đa dạng và khả năng hỗ trợ lẫn nhau trong tổ chức. Điều này tương đồng với kết luận của Shuck và Wollard (2013), cho rằng cảm giác an toàn tâm lý và sự chấp nhận đóng vai trò là yếu tố nền tảng trong việc hình thành engagement. Môi trường làm việc hỗ trợ không chỉ tạo điều kiện để nhân viên Gen Z phát huy năng lực mà còn giúp họ cảm thấy rằng những đóng góp của mình được ghi nhận, từ đó gia tăng sự sẵn sàng gắn bó với doanh nghiệp.

Thành phần "giá trị cốt lõi" cũng cho thấy ảnh hưởng đáng kể đến gắn kết ($\beta = 0.27$). Kết quả này củng cố giả thuyết rằng khi giá trị của doanh nghiệp phù hợp với định hướng cá nhân, nhân viên Gen Z sẽ cảm nhận được sự đồng nhất giữa bản thân và tổ chức - điều này thúc đẩy họ tích cực tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp (Nguyen & Vo, 2023). Kết luận này đồng thời cho thấy việc truyền tải các giá trị cốt lõi một cách rõ ràng và thường xuyên tiếp cận tới nhân viên Gen Z là yếu tố rất quan trọng.

Tác động của "truyền thông nội bộ" ($\beta = 0.23$) cũng được xác nhận trong nghiên cứu. Trong bối cảnh Gen Z kỳ vọng vào sự minh bạch, công bằng và tính tương tác hai chiều trong nội bộ, một hệ thống truyền thông hiệu quả có thể đóng vai trò như "cầu nối" giữa nhân viên và ban lãnh đạo. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Chang và Lee (2020), khi các tác giả cho rằng truyền thông nội bộ có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tin tưởng và lòng trung thành của nhân viên.

Cuối cùng, "tinh thần học hỏi - đổi mới" mặc dù có hệ số ảnh hưởng thấp hơn so với các yếu tố khác ($\beta = 0.19$) nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê. Điều này chứng tỏ Gen Z có xu hướng gắn bó với những doanh nghiệp tạo điều kiện để họ học hỏi và tham gia vào các hoạt động đổi

mới. Phát hiện này cũng phù hợp với khảo sát toàn cầu của Deloitte (2023), qua đó Gen Z đánh giá cao những nơi làm việc khuyến khích sáng tạo và phát triển bản thân thông qua các dự án thực tế.

6. Kết luận, hàm ý và hướng nghiên cứu tiếp theo

6.1. Kết luận

Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của các thành phần văn hóa doanh nghiệp đến mức độ gắn kết của nhân viên thuộc thế hệ Gen Z trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Dựa trên mô hình lý thuyết của Denison (2000) và thang đo gắn kết của Saks (2006), mô hình nghiên cứu đã được kiểm định với dữ liệu khảo sát từ 315 nhân viên Gen Z đang làm việc tại nhiều doanh nghiệp. Kết quả phân tích SEM cho thấy cả bốn thành phần văn hóa doanh nghiệp - giá trị cốt lõi, truyền thông nội bộ, tinh thần học hỏi - đổi mới và môi trường hỗ trợ - tôn trọng - đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến mức độ gắn kết của nhân viên Gen Z. Trong đó, môi trường hỗ trợ và tôn trọng thể hiện mức độ tác động mạnh nhất. Điều này chứng tỏ rằng văn hóa doanh nghiệp không chỉ là nhân tố nền tảng trong quản trị nhân lực mà còn mang lại giá trị đặc biệt đối với thế hệ lao động trẻ, những người có nhu cầu cao về sự công nhận và cảm giác an toàn tâm lý.

6.2. Hàm ý quản trị

Từ các kết quả trên, bài viết đưa ra một số hàm ý quan trọng đối với các doanh nghiệp. Trước hết, các doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng môi trường làm việc dựa trên nguyên tắc tôn trọng, công bằng và hỗ trợ lẫn nhau. Điều này không chỉ thể hiện qua các chính sách chính thức mà còn thông qua cách thức quản lý của cấp trên và các hành vi tương tác hằng ngày giữa các thành viên. Một môi trường trong đó mọi nhân viên - đặc biệt là Gen Z - cảm thấy tiếng nói của mình được lắng nghe sẽ gia tăng niềm tin và mong muốn gắn bó lâu dài.

Thứ hai, các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp cần được truyền tải thường xuyên và nhất quán, tránh tình trạng "giá trị trên giấy." Doanh nghiệp nên tích hợp các giá trị này vào quy trình tuyển dụng, quản lý và đánh giá để gia tăng mức độ "hòa hợp giá trị" giữa cá nhân và tổ chức. Đối với nhân viên Gen Z, việc nhận thấy sự trùng khớp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức là yếu tố quan trọng trong quyết định ở lại.

Thứ ba, hệ thống truyền thông nội bộ cần được thiết kế theo hướng hai chiều, cho phép nhân viên chủ động phản hồi và đóng góp ý kiến. Trong bối cảnh Gen Z gắn bó khi họ cảm nhận được sự minh bạch và sự chia sẻ, các doanh nghiệp có thể đa dạng hóa kênh truyền thông thông qua nền tảng số (intranet, ứng dụng nội bộ, mạng xã hội nội bộ) để gia tăng mức độ tương tác.

Cuối cùng, doanh nghiệp nên khuyến khích các hoạt động học tập nội bộ và tinh thần đổi mới thông qua việc trao quyền, giao nhiệm vụ có tính thử thách và ghi nhận các sáng kiến cải tiến từ nhân viên trẻ. Điều này không chỉ đáp ứng nhu cầu phát triển bản thân của Gen Z mà còn tạo ra một môi trường năng động và sáng tạo - yếu tố quan trọng để duy trì lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

6.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp đã đạt được, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, do đó độ đại diện của mẫu khảo sát có thể bị giới hạn. Các nghiên cứu tiếp theo có thể áp dụng các phương pháp lấy mẫu xác suất nhằm nâng cao tính tổng quát của kết quả. Thứ hai, nghiên cứu chủ yếu tập trung vào các doanh nghiệp tại khu vực thành thị. Do đó, các nghiên cứu kế tiếp nên mở rộng dữ liệu đến

các doanh nghiệp ở khu vực nông thôn hoặc các ngành đặc thù để so sánh sự khác biệt. Một hướng nghiên cứu khác có thể xem xét vai trò điều tiết của các yếu tố cá nhân như thâm niên, lĩnh vực công tác hoặc mức độ hài lòng với thu nhập trong mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và gắn kết nhân viên.

ĐÓNG GÓP KHOA HỌC

Bài báo xác định rõ khoảng trống nghiên cứu; bài báo đưa ra hàm ý chính sách, quản trị; bài báo gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

CRediT: **Thái Trí Dũng**: Dẫn dắt xây dựng ý tưởng và thiết kế nghiên cứu, Thực hiện phần quan trọng của việc thu thập và phân tích dữ liệu, Thiết kế, soạn thảo bản thảo ban đầu, Bảo đảm tính trung thực khoa học của các kết quả chính, Thực hiện việc nộp bài cho Tạp chí, Phụ trách toàn bộ trao đổi trong quá trình phản biện, Là đầu mối liên hệ sau khi bài báo được xuất bản, Bảo đảm tuân thủ quy định đạo đức và chính sách Tạp chí, Phải đáp ứng toàn bộ tiêu chí tác giả của ICMJE.

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Các tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

Almutairi, D. O. (2016). The effect of organizational culture on employee engagement in the banking sector in Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Management*, *4*(2), 55-67.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Chang, C., & Lee, H. (2020). Organizational culture, employee engagement, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Human Resource Studies*, *10*(2), 65-80. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16822

Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and millennial survey*. https://www2.deloitte.com

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Sage Publications.

Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(1), 145-161. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173

Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where millennials end and generation Z begins*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins

General Statistics Office of Vietnam. (2024). *Press release on the labor and employment situation in the fourth quarter and the year 2024*. https://www.gso.gov.vn/wp-content/uploads/2025/01/Thong-cao-bao-chi-lao-dong-Q4-2024.pdf

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. https://doi.org/10.2307/256287

Nguyen, T. D., & Vo, H. M. (2023). Person-organization fit and employee engagement among young employees in Vietnam. *Asian Journal of Business and Accounting, 16*(1), 55-78.

Pham, N. T. K. (2022). Organizational culture effects on employees' organizational commitment: Evidence from Vietnamese garment companies. *Journal of the Korean Society for Clothing and Textiles, 46*(5), 867-878.

PwC. (2022). *Asia pacific workforce insights: Gen Z expectations at work*. https://www.pwc.com

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64,* 361-388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Shuck, B., & Wollard, K. (2013). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review, 9*(1), 89-110.

Tran, M. T., & Nguyen, H. N. (2022). The influence of corporate culture on employees' organizational commitment in service enterprises in Vietnam. *Journal of Economics and Development, 301*, 93-103.

Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2017). Organizational culture in the context of employee loyalty. *Transformations in Business & Economics, 16*(1), 218-237.

©The Authors 2025. This is an open access publication under CC BY NC license.