

Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại Công ty TNHH Hatuma

Vương Thị Liên¹, Trần Thị Minh Hòa²

Ngày nhận bài: 14/8/2025 | Ngày gửi phản biện: 03/9/2025 | Ngày duyệt đăng: 12/9/2025

Tóm tắt: Nghiên cứu dựa trên ba lý thuyết nền tảng gồm: Thuyết hai yếu tố của Herzberg, thuyết hành vi có kế hoạch, thuyết trao đổi xã hội đã cho thấy ý định nghỉ việc đều có sự liên kết chặt chẽ và có thể nhận ra từ các dấu hiệu trong thực tế. Nghiên cứu đã xác định rằng tiền lương là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến ý định nghỉ việc, song hiện đang được thực hiện chưa hiệu quả tại doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các yếu tố như chính sách phúc lợi, sự thăng tiến và sự công bằng cũng đóng vai trò duy trì sự hài lòng và cần tiếp tục được chú trọng.

Từ khóa: Yếu tố ảnh hưởng, ý định nghỉ việc, nhân viên.

1. Đặt vấn đề

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và trí tuệ nhân tạo (AI) tác động ngày càng lớn đến thị trường lao động, cuộc sống của con người cách con người tiếp cận đến công việc (Huang và Rust, 2018). Người lao động sử dụng công cụ AI để tìm việc. Có 63,6% nhân viên đồng ý rằng AI đã hỗ trợ họ nâng cao hiệu suất trong công việc (Chuang và cộng sự, 2025). Tuy nhiên, đây cũng là yếu tố khiến xu hướng làm việc và nghỉ việc của nhân viên trong công ty trở nên đối lập và gây ra những tác động lớn đến doanh nghiệp. “Nghỉ việc thầm lặng” và “nghỉ việc trả thù” là hai xu hướng. Với xu hướng “nghỉ việc thầm lặng”, nhân viên chỉ thực hiện tối thiểu các nhiệm vụ được giao mà không có sự gắn kết hay nỗ lực vượt định mức (Brown, 2024). Các xu hướng này cũng tác động đến Công ty TNHH Hatuma, cấp quản lý phải tìm phương án để tăng sự gắn bó của nhân viên; Bộ phận tuyển dụng luôn đứng trước áp lực tuyển dụng liên tục, trong khi, các nhân viên mang sự hoài nghi khi đồng nghiệp vào làm được thời gian ngắn lại nghỉ.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lý thuyết hành vi có kế hoạch

Lý thuyết hành vi có kế hoạch (Theory of Planning Behaviour) do Ajzen (1991) phát triển và mở rộng từ lý thuyết hành động hợp lý, bổ sung thành phần kiểm soát hành vi được đề xuất là yếu tố quyết định thứ ba của ý định. Nội dung của thuyết TPB gồm ba thành phần chính: Niềm tin về hành vi - được định nghĩa là cảm nhận tích cực hay tiêu cực của cá nhân về hành vi cụ thể và khi niềm tin này càng tích cực thì ý định thực hiện hành vi của một cá nhân sẽ càng mạnh mẽ. Tiếp theo là niềm tin về chuẩn mực. Được đề cập đến “kỳ vọng chuẩn mực của người khác” (Ajzen, 2002), cá nhân dựa theo đánh giá chủ quan của mình để có thể chấp thuận hay không chấp thuận. Thuyết hành vi có kế hoạch có thể giải thích tốt các hành vi có chủ đích khi họ thể hiện sự tích cực hay tiêu cực của một người lao động hoặc đối tượng đang nghiên cứu. Ngoài ra, lý thuyết giải thích được nguyên nhân (từ xã hội) khi họ nhận thức về một hành vi nào đó từ đây dễ dàng lượng hóa trong các nghiên cứu định lượng. Tuy nhiên, các cảm xúc của con người có thể có những tính bộc phát mà lý thuyết này chưa thể đo lường được.

^{1,2} Trường Kinh tế, Đại học Phenikaa

2.2. Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg

Lý thuyết kinh điển được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực, được Frederick Herzberg phát triển năm 1959. Hai nhóm yếu tố chính là: i) Nhóm tạo động lực (Motivator) gồm: Thành tựu cá nhân, công nhận, bản chất công việc, trách nhiệm, sự thăng tiến và cơ hội phát triển bản thân. Khi nhóm yếu tố này hiện diện, chúng tạo ra động lực làm việc và sự hài lòng của họ trong công việc nhưng khi không có nhóm yếu tố này hoặc hiện diện quá ít sẽ gây ra sự bất mãn và họ sẽ chủ động rời đi. ii) Nhóm thứ hai là yếu tố duy trì (Hygiene) được coi là nhóm yếu tố bên ngoài khi thiếu hụt sẽ gây ra bất mãn, như: Chính sách công ty, lương, an toàn làm việc, sự ổn định công việc, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, sự quản lý/giám sát.

Herzberg cho rằng việc loại bỏ các yếu tố gây bất mãn thì không đồng nghĩa với việc tạo ra sự hài lòng hay giữ chân người lao động. Do đó, cần đảm bảo hài hòa của hai nhóm yếu tố duy trì và động lực để có thể giảm tỷ lệ rời bỏ và ý định nghỉ việc của họ. Tương tự như lý thuyết hành vi có kế hoạch, thuyết hai yếu tố được ứng dụng nhiều trong lĩnh vực quản trị nhân sự bởi có thể phân tích và xác định nguyên nhân nghỉ việc (dựa trên hai nhóm yếu tố).

2.3. Thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET)

Lý thuyết này phát triển qua một số nghiên cứu điển hình của Blau (2017), Tittenbrun (2012) và Thibaut & Kelley (1959) đều có những điểm chung như: Sự trao đổi được đề cập là yếu tố vật chất và phi vật chất. Mỗi quan hệ của con người trong sự trao đổi dựa trên chi phí và lợi ích. Do đó, khi nhân viên bỏ ra chi phí là thời gian, sức khỏe, tâm trí thì họ kỳ vọng những lợi ích như lương, thưởng, phúc lợi, sự ghi nhận, đánh giá của tổ chức phải tương xứng.

3. Phương pháp nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng thiết kế nghiên cứu định lượng là chủ yếu, khi thiết lập bảng hỏi, gồm các yếu tố và các biến quan sát từ đó thu thập các dữ liệu trả lời và phân tích dựa trên các dữ liệu thu thập được. Nghiên cứu sử dụng mô hình IPA để phân tích các kết quả nghiên cứu. Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính bằng cách tìm kiếm các lý thuyết, nghiên cứu về cùng chủ đề và sử dụng việc phân tích các cơ sở dữ liệu của Công ty TNHH Hatuma để thực hiện.

3.2. Mô hình nghiên cứu

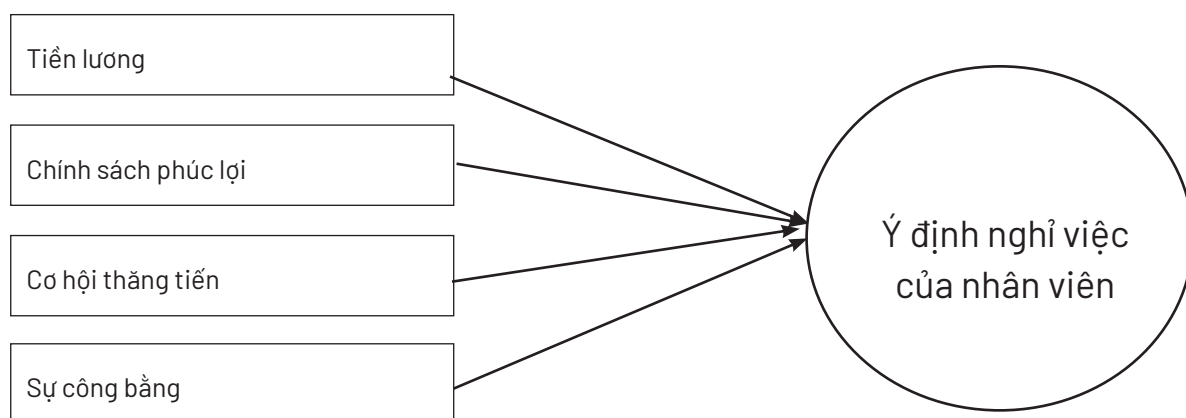
Tiền lương: Trong tháp nhu cầu của Maslow (1943), tiền lương với nhân viên thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn, chính là yếu tố quan trọng nhất (Charles và Marshall, 1992) và (Simons, 1995). Theo Mondy (2010), tiền lương là khoản thu nhập cố định, thể hiện sự đền đáp cho công sức làm việc theo chức danh và thường dùng trong môi trường làm việc chuyên nghiệp.

Chính sách phúc lợi: Theo Saeed và Thomas (2020), phúc lợi của nhân viên là một phần của chế độ lương, thưởng tổng hợp, ngoài mức lương được trả cho nhân viên một lần hoặc nhiều lần vào những thời điểm khác nhau. Mondy và Joseph (2016) tác giả cho rằng phúc lợi sẽ tồn tại dưới dạng như: Bảo hiểm xã hội, nghỉ phép có lương, hưu trí, thất nghiệp và các chương trình khác.

Cơ hội thăng tiến: Robbins và Judge (2019) cho rằng, cơ hội thăng tiến là khả năng một nhân viên được đảm nhận các vị trí có trách nhiệm cao hơn và nhận được mức thù lao cao hơn trong tổ chức, đồng nghĩa với thẩm quyền và quyền tự chủ trong công việc lớn hơn.

Sự công bằng: Theo Adams (1965), sự công bằng là cảm nhận chủ quan của một cá nhân về việc họ nhận được phần lương, sự công nhận tương xứng với những gì họ đã đóng góp, khi so sánh với người khác trong tổ chức.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Ảnh hưởng của tiền lương đến ý định nghỉ việc của nhân viên

Kết quả khảo sát cho thấy các khía cạnh của yếu tố tiền lương được nhân viên đánh giá sát với thực trạng của yếu tố tiền lương. Mức độ tầm quan trọng trung bình của các biến quan sát tiền lương thường dao động từ 3,57 – 3,71 (trên thang điểm 5) phản ánh mức độ nhận thức rõ ràng của nhân viên về vai trò của tiền lương trong việc đảm bảo đời sống cá nhân.

TL1, TL5, TL2 – khía cạnh liên quan trực tiếp đến nhu cầu cơ bản và cảm giác yên tâm tài chính, có mức độ quan trọng cao và mức độ thực hiện thấp, điều này có thể làm tăng ý định nghỉ việc trong bối cảnh nền kinh tế khó khăn, vật giá leo thang khiến áp lực tài chính của nhân viên cũng tăng cao và họ cần nơi cho đảm bảo cho họ về mức lương để đáp ứng cho đời sống. Ở chiều ngược lại, TL3 và TL4 đều có mức thực hiện rất cao, gần tiệm cận với mức quan trọng. Điều này phản ánh rõ nỗ lực Hatuma trong việc minh bạch quy trình chi trả lương và duy trì được dòng tiền trả lương đều đặn, góp phần ổn định tâm lý của nhân viên.

Bảng 1. Kết quả khảo sát nhân viên đối với yếu tố tiền lương

Ký hiệu	Biến quan sát	Tầm quan trọng	Mức độ thực hiện
TL1	Mức lương hiện tại đáp ứng nhu cầu sinh hoạt của tôi	3,67	2,19
TL2	Lương tôi nhận được phản ánh đúng khối lượng công việc	3,61	1,89
TL3	Chính sách lương tại công ty rõ ràng và minh bạch	3,63	3,58
TL4	Tôi nhận được mức lương đúng thời hạn quy định	3,71	3,43
TL5	Tiền lương hiện tại giúp tôi tiết kiệm và tạo cảm giác yên tâm khi làm việc.	3,57	1,93

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Khía cạnh trong tiền lương cần tập trung cải thiện: Biến TL1, khi mức độ quan trọng rất cao trong khi mức độ thấp đáng kể. Điều này cho thấy nhân viên rất coi trọng việc lương đáp ứng nhu cầu cơ bản, trong khi chính sách tiền lương của Công ty TNHH Hatuma chưa thực sự đáp ứng được. Đây là dấu hiệu cảnh báo cho bộ phận nhân sự và Ban Lãnh đạo cần xem xét và điều chỉnh mặt bằng lương cơ bản, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế khó khăn, vật giá leo thang, chi phí sinh hoạt tăng như hiện nay.

4.2. Ảnh hưởng của chính sách phúc lợi đến ý định nghỉ việc của nhân viên Công ty TNHH Hatuma

Trong quá trình vận hành và thực hiện chính sách phúc lợi, Hatuma vẫn luôn đảm bảo ngày nghỉ phép, đóng đủ chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định pháp luật hiện hành và các chế độ thưởng Lễ/Tết đầy đủ. Đặc biệt, đối với đội ngũ nhân sự bán hàng qua điện thoại (telesales) - vốn được gắn với mác “làm việc 24/7” tại Công ty TNHH Hatuma, họ đều được bố trí nghỉ phép hợp lý để đảm bảo sức khỏe, tái tạo sức lao động và không yêu cầu công việc đối với các nhân viên telesales khi nghỉ phép.

Tuy nhiên, biến quan sát PL4 đang có mức thực hiện thấp nhất và tầm quan trọng vẫn cao. Thực tế, khoản hỗ trợ ăn trưa và đi lại đang áp dụng là 25.000 đồng/bữa trưa và hỗ trợ đi lại là 300.000 đồng/tháng. Đây là mức hỗ trợ trung bình trên thị trường và có sự giảm nhẹ khi áp lực chi tiêu cuộc sống càng lớn.

Bảng 2: Kết quả khảo sát nhân viên đối với yếu tố chính sách phúc lợi

Ký hiệu	Biến quan sát	Tầm quan trọng	Mức độ thực hiện
PL1	Tôi được hưởng đầy đủ các chế độ bảo hiểm theo quy định	3,89	3,47
PL2	Công ty có chính sách chăm sóc sức khỏe hoặc chăm sóc y tế cơ bản cho nhân viên	3,84	3,39
PL3	Tôi được hưởng chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ theo luật	3,85	3,39
PL4	Tôi cảm thấy hỗ trợ ăn trưa và đi lại giúp tôi giảm áp lực chi tiêu	3,83	3,22
PL5	Chính sách du lịch định kỳ giúp tôi thấy gắn kết với công ty hơn	3,82	3,34

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Mô hình IPA định vị các biến quan sát của yếu tố chính sách phúc lợi được thể hiện như sau: Nhóm cần duy trì là PL1 và PL3 tức: Duy trì việc hưởng đầy đủ các chế độ bảo hiểm xã hội và các ngày nghỉ phép, nghỉ lễ theo quy định của pháp luật cho nhân viên.

4.3. Ảnh hưởng của cơ hội thăng tiến đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại Công ty TNHH Hatuma

Biến TT4 được đánh giá tầm quan trọng cao nhất (3,82) nhưng mức độ thực hiện đang gần thấp nhất (3,48), cho thấy nhu cầu được học hỏi, phát triển về kiến thức chuyên môn tại Công ty TNHH Hatuma được nhân viên rất coi trọng và kỳ vọng lớn. Nhưng công ty chưa có buổi đào tạo chuyên môn chính quy, đang dừng lại ở việc truyền dạy trong vận hành từ người này sang người kia ở phương diện chia sẻ kiến thức cá nhân. Biến TT2 có mức quan trọng khá cao nhưng mức độ thực hiện thấp nhất (3,18) cho thấy một lỗ hổng đáng kể trong việc thiết lập rõ ràng các điều kiện thăng tiến và thông tin các điều kiện tới nhân viên. Điều này dễ dẫn tới sự nghi ngờ, không yên tâm làm việc và khó có thể thu hút nhân tài khi không rõ tương lai lâu dài tại doanh nghiệp.

Bảng 3. Kết quả khảo sát nhân viên đối với yếu tố cơ hội thăng tiến

Ký hiệu	Biến quan sát	Tầm quan trọng	Mức độ thực hiện
TT1	Công ty tạo điều kiện cho tôi đảm nhiệm các công việc thách thức	3,76	3,75
TT2	Tôi biết rõ các điều kiện để thăng tiến tại đây	3,57	3,18
TT3	Tôi được tạo điều kiện để phát triển các kỹ năng phát triển bản thân tại đây	3,66	3,59
TT4	Tôi được học hỏi kiến thức chuyên môn tại công ty.	3,82	3,48
TT5	Công ty giúp tôi có kế hoạch thăng tiến lâu dài	3,69	3,46

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Điểm sáng trong cơ hội thăng tiến tại Công ty TNHH Hatuma là doanh nghiệp luôn tạo điều kiện cho nhân viên đảm nhiệm những công việc thách thức, khi biến quan sát TT1 có mức độ quan trọng xấp xỉ với mức độ thực hiện. Mặc dù Công ty TNHH Hatuma chưa có khả năng thiết lập rõ ràng các điều kiện thăng tiến nhưng luôn trân trọng cơ hội cho những nhân viên muốn phát triển và coi trọng điều này bằng việc trao cơ hội, tạo các nguồn lực để họ có thể đảm nhiệm được các công việc phù hợp với nhu cầu phát triển cao hơn của nhân viên đó.

4.3. Ảnh hưởng của sự công bằng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại Công ty TNHH Hatuma

Biến quan sát CB3, có tầm quan trọng rất cao (3,81) nhưng mức độ thực hiện thấp (2,34), cho thấy sự mong mỏi rất lớn của nhân viên về sự rõ ràng trong quy trình khen thưởng và kỷ luật, bằng văn bản chính thức. Ngược lại, CB2 được đánh giá với tầm quan trọng thấp - mức độ thực hiện rất cao, cho thấy việc đánh giá thực trạng trong phân công công việc chưa đúng, dẫn đến đầu tư quá nhiều mà không hiệu quả. Trên thực tế, các đầu mục công việc tại mô hình khởi nghiệp Công ty TNHH Hatuma luôn có sự chông chéo về mặt công việc, do đó nếu phân định quá rõ ràng dẫn đến thiếu đi tính chủ động và sự liên kết giữa các nhân viên trong bộ phận và liên bộ phận.

Bảng 4. Kết quả khảo sát nhân viên đối với yếu tố công bằng

Ký hiệu	Biến quan sát	Tầm quan trọng	Mức độ thực hiện
CB1	Việc phân công công việc giữa các nhân viên là hợp lý trong cùng một bộ phận	3,35	2,30
CB2	Tôi được đánh giá công việc công bằng với đồng nghiệp trong cùng vị trí	3,26	3,74
CB3	Quy trình khen thưởng và kỷ luật công khai và công bằng	3,81	2,34
CB4	Tôi được tiếp cận thông tin công việc đầy đủ và minh bạch	3,60	3,17
CB5	Sự đóng góp ý kiến của tôi được lắng nghe trong những quyết định liên quan	3,85	3,76

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Mặc dù đối diện với nhiều thách thức trong quá trình vận hành, Hatuam vẫn đạt được một số kết quả đáng ghi nhận.

Thứ nhất, công ty duy trì được tính kỷ luật trong việc chi trả tiền lương đúng hạn - một yếu tố thiết yếu phản ánh rõ sự cam kết với nhân viên. Ngoài ra, vai trò của lãnh đạo trong việc bảo vệ quyền lợi nhân viên và phản hồi thẳng thắn, chi tiết trước các vấn đề đã góp phần xây dựng hình ảnh người quản lý đáng tin cậy. Chính sách phúc lợi được tuân thủ khá tốt khi các quy định về bảo hiểm và ngày nghỉ theo luật. Dưới lăng kính thuyết hai yếu tố của Herzberg có thể khẳng định rằng nhóm duy trì đang được hoàn thành tốt, tạo nền tảng cho lâu dài.

Thứ hai, Công ty TNHH Hatuma đã bước đầu kiến tạo được mối quan hệ công bằng giữa cho và nhận thông qua cơ chế hoa hồng, tạo cơ hội tiếp cận các công việc có tính thử thách, các lớp đào tạo kỹ năng đều đặn. Những điều này không chỉ giúp nhân viên cảm nhận được giá trị cá nhân được ghi nhận, mà còn thấy sự xứng đáng khi làm việc, nâng cao cảm xúc gắn kết với tổ chức nhiều hơn.

Cuối cùng, một số bộ phận nhân viên đã cho thấy thái độ tích cực đối với công việc và sự gắn bó với doanh nghiệp. Dựa trên thuyết hành vi có kế hoạch, điều này cho thấy niềm tin hành vi và cảm nhận kiểm soát hành vi vẫn ở mức cao. Trên thực tế, họ thấy rằng những giá trị họ cung cấp, những văn hóa đào tạo và những người lãnh đạo của họ đang tận tâm, tận lực để cho họ những điều mà họ đáng được nhận.

Tài liệu tham khảo

1. Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
2. Charles, K.P., Marshall, L.H. (1992). *Motivation preferences of Caribbean hotel workers*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 4(3), 25-29
3. Herzberg, F. (1993). *The Motivation to work*. New York: Routledge.
4. Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50, 370-396.
5. Mondy, R. W. (2010). *Human resource management*. United States, États-Unis: Pearson Prentice Hall.
6. R.Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio (2016). *Compensation*. In J. J. R.Wayne Mondy. Human Resource Management (14th ed., pp. 27-27). Pearson
7. Saeed Siyal, Thomas N. Garavan (2020). *Employee Benefits*. In T. N. Saeed Siyal. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. Accessed doi:10.1007/978-3-319-31816-5_361-1
8. Tittenbrun, J. (2012). *The Theory of Social Exchange of G.C. Homans*. Accessed https://www.researchgate.net/publication/254936722_The_the_Theory_of_Social_Exchange_of_GC_HomansEnter_Paper_Title