



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

**JOURNAL
OF TRADE SCIENCE**

**QUẢN LÝ KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH
TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ CHUYỂN ĐỔI XANH**

Năm thứ 25
Số đặc biệt 3



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:

NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T
Trường Đại học Thương mại
Số 79 đường Hồ Tùng Mậu
Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ Fax: 024.37643228

❑ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

❑ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

❑ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ Nộp lưu chiếu: 6/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhân** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Management (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Bùi Quang Bình, Trương Thị Như Ý và Trương Bá Thanh** - Tác động của chuyển đổi số đến năng suất lao động: bằng chứng từ các tỉnh miền Trung - Tây Nguyên. **Mã số: DB3.1TrEM.11** 4
Impact of Digital Transformation on Labor Productivity: Evidence from Provinces in Central Vietnam and the Central Highlands
- 2. Nguyễn Việt Hồng Anh** - Vai trò của chi tiêu công đối với phát triển bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số tại các nước Châu Á. **Mã số: DB3.1DEco.11** 22
The Impact of Public Spending on Sustainable Development Amid Digital Transformation in Asian Nations
- 3. Nguyễn Thị Cẩm Vân** - Tăng trưởng xanh ở Việt Nam: vai trò của tăng trưởng kinh tế và toàn cầu hoá. **Mã số: DB3.1DEco.11** 36
Green Growth in Vietnam: the Role of Economic Growth and Globalization
- 4. Nguyễn Hoàng Việt và Lê Hoàng Quỳnh** - Xuất khẩu thủy sản Việt Nam sang Nhật Bản trong bối cảnh gia tăng các hàng rào kỹ thuật và môi trường. **Mã số: DB3.1IBMg.11** 48
Exporting Vietnam's seafoods to Japanese market in the context of increasing technical and environmental barriers
- 5. Lê Huy Huân, Nguyễn Đỗ Bảo Ngọc, Phạm Quỳnh Mai và Phạm Ngọc Ánh** - Kiểm định vai trò trung gian của quản lý ESG trong tác động của chuyển đổi xanh đến lợi thế cạnh tranh bền vững ở doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: DB3.1BAdm.11** 62
Examining the Mediating Role of ESG Management in the Impact of Green Transition on Sustainable Competitive Advantage among Listed Companies in Vietnam
- 6. Nguyễn Thị Hằng và Nguyễn Văn Huân** - Một cách tiếp cận chuyển đổi số tài trợ chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: DB3.1TrEM.11** 75
A digital transformation approach to supply chain finance for Vietnamese Enterprises

- 7. Hà Ngọc Ly, Nguyễn Trần Hưng, Lê Nguyễn Thảo Nguyên, Phạm Thu Huyền, Trịnh Hoàng Dung và Vũ Ngọc Minh** - Vai trò liên kết giữa khuynh hướng tiếp biến văn hóa tiêu dùng toàn cầu và nhận thức công nghệ nền tảng trong hành vi mua sắm xuyên biên giới của sinh viên Việt Nam: tiếp cận theo mô hình kích thích - chủ thể - phản ứng (sor). **Mã số: DB3.2TrEM.21** 85
The Linking Role between Global Consumer Culture Orientation and Platform Technology Perception in Vietnamese Students' Cross-Border Shopping Behavior: A Stimulus - Organism - Response (SOR) Model Approach
- 8. Tô Minh Hương, Hoàng Thị Ba và Nguyễn Thị Huyền** - Nghiên cứu vai trò của vốn chủ sở hữu và thanh khoản đối với tăng trưởng bền vững: Bằng chứng thực nghiệm từ các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: DB3.2FiBa.21** 104
Examining the Role of Equity Capital and Liquidity in Sustainable Growth: Evidence from Vietnamese Commercial Banks
- 9. Nguyễn Phương Linh và Nguyễn Đức Nhuận** - Mức độ phát triển và lan tỏa thực hành xanh trong ngành thúc đẩy nhận thức của doanh nghiệp về logistics xanh: vai trò chính sách hoàn thiện và yêu cầu khách hàng. **Mã số: DB3.2BAdm.21** 119
Green Practice Development and Diffusion Driving Firm's Perception of Green Logistics: the Role of Policy Improvement and Customer Requirements
- 10. Đỗ Vũ Phương Anh** - Đánh giá năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo: nghiên cứu so sánh thế hệ X và Y trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam. **Mã số: DB3.2TrEM.21** 134
Assessing leader digital competence: A comparative study between Generation X and Generation Y in Vietnamese small and medium sized enterprises
- 11. Trần Thị Hoàng Hà và Lưu Thị Thùy Dương** - Các yếu tố tác động đến sự sẵn sàng tiết lộ thông tin cá nhân của người mua tại các sàn giao dịch thương mại điện tử: vai trò trung gian của niềm tin. **Mã số: DB3.2BAdm.21** 144
Determinants of Consumers' Willingness to Disclose Personal Information on E-Commerce Platforms: the Mediating Role of Trust

- 12. Nguyễn Văn Hải và Lê Quốc Đình** - Khám phá mối quan hệ phi tuyến giữa tài chính kỹ thuật số toàn diện và tỷ lệ thất nghiệp: phân tích bằng hồi quy phân vị Bayesian. **Mã số: DB3.2MEIS.21** 155
Nonlinear Nexus between Digital Financial Inclusion and Unemployment: A Bayesian Quantile Regression Approach
- 13. Đinh Sao Linh** - Đánh giá tác động của chuyển đổi xanh và chuyển đổi số ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh: bằng chứng thực nghiệm từ ngành may mặc Hà Nội. **Mã số: DB3.2BMkt.21** 170
Assessing the Impact of Green Transformation and Digital Transformation on Competitiveness: Empirical Evidence from the Garment Industry in Hanoi
- 14. Hoàng Phương Dung, Đỗ Thị Huyền Trang, Trần Thanh Hải, Nguyễn Thị Hương Dung và Nguyễn Thế Anh** - Các yếu tố ảnh hưởng đến cảm nhận về hành vi tẩy xanh và hệ quả hành vi của người tiêu dùng Việt Nam. **Mã số: DB3.2BMkt.21** 189
Factors influencing Vietnamese consumers' perceived greenwashing and consequences
- 15. Vũ Thị Thúy Hằng** - Các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá trực tuyến của khách du lịch tại các cơ sở lưu trú ở Việt Nam dựa trên dữ liệu Tripadvisor. **Mã số: DB3.2TRMg.21** 203
Factors Affecting Online Reviews of Tourists at Accommodation Establishments in Vietnam Based on Tripadvisor Data

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 16. Huỳnh Vũ Linh và Lê Tấn Nghiêm** - Các nhân tố ảnh hưởng nhu cầu công việc theo cơ chế linh hoạt của Thế hệ Z tại thành phố Cần Thơ. **Mã số: DB3.3OMIs.31** 219
Determinants of Flexible Work Arrangement Demand among Generation Z in Can Tho City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG NHU CẦU CÔNG VIỆC THEO CƠ CHẾ LINH HOẠT CỦA THẾ HỆ Z TẠI THÀNH PHỐ CẦN THƠ: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA MỨC ĐỘ THÀNH THẠO TRONG SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Huỳnh Vũ Linh*

Email: Linhm1425004@gstudent.ctu.edu.vn

Lê Tấn Nghiêm*

Email: Tannghiem@ctu.edu.vn

Trường Kinh tế, Đại học Cần Thơ

Ngày nhận: 16/07/2025

Ngày nhận lại: 12/04/2026

Ngày duyệt đăng: 17/04/2026

Nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu phân tích các yếu tố tác động đến nhu cầu về sự linh hoạt trong công việc của Thế hệ Z tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Để đạt được mục tiêu này, một khảo sát định lượng đã được tiến hành trên mẫu gồm 150 đáp viên thuộc Thế hệ Z đang làm việc tại Cần Thơ. Các phương pháp phân tích số liệu chủ yếu được áp dụng trong nghiên cứu bao gồm kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha để đánh giá tính nhất quán nội bộ của các thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định cấu trúc tiềm ẩn của các biến và phân tích hồi quy tuyến tính bội để kiểm định các mối quan hệ giả thuyết trong mô hình. Kết quả phân tích cho thấy có sáu biến độc lập được đề xuất đều có ý nghĩa thống kê trong việc giải thích sự biến thiên của nhu cầu về sự linh hoạt trong công việc của Thế hệ Z. Hơn nữa, một phát hiện quan trọng là mức độ thành thạo công nghệ thông tin có vai trò điều tiết tích cực, làm tăng cường đáng kể tác động của đặc điểm cá nhân lên nhu cầu về sự linh hoạt.

Từ khóa: Công việc theo cơ chế linh hoạt, sự linh hoạt trong công việc, thế hệ Z.

Keywords: Flexible Work, Work Flexibility, Generation Z.

JEL Classifications: M10, M12, M54.

DOI: 10.54404/JTS.2026.DB3V.16

1. Giới thiệu

Thế hệ Z (sinh từ 1997-2012) đang nổi lên như một lực lượng lao động giữ vai trò then chốt trong bối cảnh thị trường lao động toàn cầu có nhiều biến động. Theo dự báo của (ManPoweGroup, 2025) đến năm 2030, nhóm thế hệ này có thể chiếm khoảng một phần ba tổng lực lượng lao động toàn cầu, qua đó phản ánh sự gia tăng đáng kể về quy mô và tầm ảnh hưởng của họ trong cơ cấu nguồn nhân lực hiện đại. Một trong những yếu tố quan trọng nhất đối với Thế hệ Z trong công việc là sự linh hoạt, đây chính là yếu tố then

chốt giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài trẻ, đảm bảo phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt.

Các nghiên cứu trong và ngoài nước đã quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu linh hoạt trong công việc của Thế hệ Z. Lambert et al. (2008) chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng chế độ làm việc linh hoạt bao gồm chức vụ, số giờ làm việc, trách nhiệm giám sát, nhận thức về việc sử dụng nhóm làm việc và lối sống cá nhân. Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa tập trung vào các nhóm đối tượng cụ thể và chưa xem xét yếu

tổ gia đình, đặc biệt là vai trò của cha mẹ trong việc tìm kiếm công việc theo cơ chế linh hoạt để cân bằng công việc và chăm sóc con cái. Barker (2023) đã cung cấp bằng chứng về 6 yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn công việc theo cơ chế linh hoạt ở nam giới, bao gồm các yếu tố bản sắc, cá nhân, xã hội, tổ chức, hiện tượng độc đáo và khuyến nghị của người tham gia. Ưu điểm của nghiên cứu này là có đề cập đến các yếu tố xã hội, nhưng đối tượng khảo sát vẫn còn chung chung và chưa phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố nhân khẩu học và quyết định lựa chọn công việc theo cơ chế linh hoạt. Sonidou (2024) cũng nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn công việc theo cơ chế linh hoạt, kết quả cho thấy các nhân tố tác động đến sự tham gia vào công việc có tính linh hoạt của người lao động bao gồm giá trị kinh tế, giá trị quan tâm, giá trị phát triển, giá trị ứng dụng và giá trị xã hội. Nghiên cứu này tập trung vào các giá trị, đặc biệt là yếu tố tài chính (kinh tế) - một yếu tố quan trọng đối với đa số người lao động khi lựa chọn công việc. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu này là chưa kiểm định các yếu tố thuộc về gia đình và nhân khẩu học.

Trong bối cảnh kinh tế phát triển mạnh mẽ và hạ tầng ngày càng tăng cường đầu tư, thị trường lao động tại Cần Thơ trở nên sôi động với sự gia tăng các hoạt động công nghiệp và thương mại, tạo ra nhu cầu lớn về lao động trong các ngành chế biến nông, thủy sản, sản xuất, công nghiệp, dịch vụ và du lịch. Năm 2023, Cần Thơ có 8,39 doanh nghiệp đang hoạt động trên 1.000 dân, cao hơn mức trung bình cả nước. Đồng thời, số lượng lao động từ 15 tuổi trở lên (thuộc Thế hệ Z) đang làm việc tại Cần Thơ năm 2023 là 596.319 người, cao hơn mức trung bình cả nước (Niên giám Thống kê Cần Thơ, 2024). Nhu cầu làm việc theo cơ chế linh hoạt của Thế hệ Z tại Cần Thơ xuất phát từ cả đặc điểm thế hệ và bối cảnh địa phương. Là thế hệ lớn lên trong môi trường số, Gen Z có xu hướng đề cao sự linh hoạt trong công việc nhằm đạt được cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đồng thời nâng cao hiệu suất cá nhân (Barker, 2023; Sonidou,

2024). Bên cạnh đó, trong bối cảnh thị trường lao động tại Cần Thơ đang phát triển cùng với sự cải thiện của hạ tầng công nghệ, các hình thức làm việc linh hoạt ngày càng trở nên khả thi và hấp dẫn đối với người lao động trẻ (Niên giám Thống kê Cần Thơ, 2024). Do đó, nhu cầu này không chỉ phản ánh xu hướng chung mà còn mang tính đặc thù theo bối cảnh địa phương, cần được nghiên cứu riêng biệt. Vì vậy, việc nghiên cứu nhu cầu về sự linh hoạt trong công việc của Thế hệ Z tại các doanh nghiệp ở Cần Thơ là cần thiết để đưa ra những kiến nghị và giải pháp phù hợp với thực tế, giúp các doanh nghiệp tại đây xây dựng và triển khai các chính sách nhân sự hiệu quả, thu hút và giữ chân nhân tài trẻ.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Các nghiên cứu gần đây đã làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu và việc sử dụng các chế độ làm việc linh hoạt, đặc biệt là trong bối cảnh sự gia nhập của Thế hệ Z vào lực lượng lao động và sự phát triển của hình thức làm việc từ xa. Lambert et al. (2008) đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng chế độ làm việc linh hoạt của nhân viên, bao gồm chức vụ, số giờ làm việc hàng tuần, trách nhiệm giám sát, nhận thức về việc sử dụng nhóm làm việc và lối sống cá nhân. Nghiên cứu này, với cỡ mẫu 211 quan sát và sử dụng hồi quy tuyến tính đa biến, đã cung cấp cái nhìn tổng quan về các yếu tố này. Tiếp đó, Barker (2023) tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng chế độ làm việc linh hoạt ở nam giới thông qua phỏng vấn bán cấu trúc. Kết quả phân tích chủ đề đã chỉ ra 6 yếu tố chính: các yếu tố bản sắc, cá nhân, xã hội, tổ chức, hiện tượng độc đáo và các khuyến nghị của người tham gia. Sonidou (2024) cũng khám phá các yếu tố tác động đến lựa chọn chế độ làm việc linh hoạt được cung cấp bởi nhà tuyển dụng. Với cỡ mẫu 154 quan sát, nghiên cứu này sử dụng kiểm định ANOVA và phân tích hồi quy tuyến tính bội, cho thấy các nhân tố tác động đến sự tham gia vào công việc có tính linh hoạt bao gồm giá trị kinh tế, giá trị quan tâm, giá trị phát triển, giá trị ứng dụng và giá trị xã hội.

Trong bối cảnh làm việc từ xa, Zoonen et al. (2021) đã nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến việc nhân viên đột ngột điều chỉnh sang hình thức làm việc từ xa trong đại dịch Covid-19, dựa trên mẫu 5.452 nhân viên Phần Lan. Nghiên cứu này xem xét các yếu tố cấu trúc (sự độc lập trong công việc, tính rõ ràng của tiêu chí công việc), các yếu tố quan hệ (tín tưởng giữa các cá nhân, sự cô lập xã hội), các yếu tố theo ngữ cảnh (thay đổi địa điểm làm việc, sự gián đoạn được nhận thức) và động lực giao tiếp (chất lượng giao tiếp của tổ chức, việc sử dụng công nghệ giao tiếp). Kết quả cho thấy các yếu tố cấu trúc và ngữ cảnh là những yếu tố dự báo quan trọng về sự điều chỉnh và các mối quan hệ này được điều chỉnh bởi chất lượng giao tiếp và sử dụng công nghệ giao tiếp, trái ngược với các nghiên cứu trước đây về sự tin tưởng vào đồng nghiệp và giám sát viên. Tương tự, Al-Dmour et al. (2023) đã kiểm tra các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất và sự tham gia làm việc từ xa của đội ngũ nhân viên học thuật tại các cơ sở giáo dục đại học Jordan trong cuộc khủng hoảng Covid-19, với cỡ mẫu 408 nhân viên. Sử dụng kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính bội, nghiên cứu này chỉ ra rằng các yếu tố liên quan đến tổ chức, cá nhân, công nghệ và khách hàng ảnh hưởng đáng kể và tích cực đến sự tham gia làm việc từ xa của nhân viên.

Cuối cùng, Albion (2004) đã tập trung vào việc đo lường thái độ đối với các lựa chọn làm việc linh hoạt như giờ làm việc linh hoạt và công việc bán thời gian. Với cỡ mẫu 356 quan sát và phân tích tương quan, nghiên cứu này chỉ ra rằng cân bằng công việc/gia đình và các rào cản (chi phí, cam kết công việc và các rào cản khác) là hai yếu tố tác động đến lựa chọn công việc theo cơ chế linh hoạt. Các nghiên cứu này cùng nhau cung cấp một cái nhìn toàn diện về các yếu tố đa dạng, từ đặc điểm cá nhân, tổ chức đến bối cảnh xã hội và công nghệ, định hình nhu cầu và thực tiễn làm việc linh hoạt.

2.2. Cơ sở lý thuyết

2.2.1. Khái niệm công việc theo cơ chế linh hoạt

Tính linh hoạt tại nơi làm việc được khái niệm hóa theo hai quan điểm chính. Thứ nhất là quan điểm tổ chức, trong đó tính linh hoạt được xem là khả năng tổ chức thích ứng với những thay đổi của môi trường (Dastmalchian & Blyton, 2001). Quan điểm này thể hiện qua các hoạt động như hệ thống sản xuất đúng lúc (Beyers & Lindahl, 1999), điều chỉnh quy mô lực lượng lao động bằng cách sử dụng lao động hợp đồng hoặc tạm thời (Huang & Cullen, 2001) và áp dụng các phương pháp tổ chức công việc thay thế như quản lý chất lượng toàn diện hoặc luân chuyển công việc (Gittleman et al., 1998). Các chiến lược này giúp tổ chức phản ứng nhanh với thị trường và kiểm soát chi phí sản xuất. Dù mục tiêu chính là lợi ích tổ chức, nhiều ứng dụng của tính linh hoạt này cuối cùng cũng mang lại lợi ích cho cá nhân và cộng đồng.

Thứ hai là quan điểm của người lao động, tập trung vào khả năng cá nhân sắp xếp các khía cạnh cốt lõi trong công việc liên quan đến địa điểm, thời gian và thời lượng làm việc. Quan điểm này dựa trên giả định rằng người lao động là nguồn nhân lực toàn diện với những nhu cầu thiết yếu ngoài công việc. Khi cá nhân cảm thấy có thể đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của mình thông qua tính linh hoạt, họ sẽ có động lực, lòng trung thành và sự gắn bó cao hơn. Thực tế, khi các tổ chức tạo điều kiện cho tính linh hoạt, người lao động có thể đáp ứng tốt hơn cả nhu cầu trong và ngoài công việc, từ đó mang lại lợi ích cho chính tổ chức (Galinsky & Ku, 2004).

Tóm lại, trong bối cảnh bài viết này, tính linh hoạt trong công việc được hiểu là cách sắp xếp công việc không theo mô hình truyền thống, nhằm đáp ứng nhu cầu cá nhân của người lao động hoặc yêu cầu của đơn vị sử dụng lao động.

2.2.2. Lý thuyết tính linh hoạt trong công việc

Lý thuyết tính linh hoạt trong công việc của Hill et al. (2008) dựa trên lý thuyết hệ thống sinh thái, xem tính linh hoạt tại nơi làm

việc như một thuộc tính môi trường làm việc năng động, đóng vai trò nền tảng cho sự phát triển của cá nhân, gia đình và tổ chức. Mô hình này bao gồm bốn nhóm nhân tố chính: đặc điểm cá nhân (như tuổi, giới tính, trình độ học vấn, thu nhập, thường được dùng làm biến kiểm soát hoặc độc lập); đặc điểm gia đình và nhà cửa (tình trạng hôn nhân, thành phần hộ gia đình, sự hiện diện và trách nhiệm đối với trẻ em, các sắp xếp chăm sóc); đặc điểm nơi làm việc (việc ban hành chính sách linh hoạt chính thức như thời gian linh hoạt, nơi làm việc linh hoạt, nghỉ phép và đặc biệt là văn hóa tổ chức phải ủng hộ rõ ràng việc sử dụng các tùy chọn linh hoạt để đạt được hiệu quả thực sự); và đặc điểm cộng đồng (cơ sở hạ tầng như hệ thống giao thông, dịch vụ tiện ích, chăm sóc trẻ em và các mối quan hệ xã hội cùng chuẩn mực xã hội ảnh hưởng đến việc áp dụng các thỏa thuận làm việc linh hoạt). Trọng tâm của mô hình là tính linh hoạt tại nơi làm việc, được định nghĩa là khả năng của người lao động trong việc đưa ra các lựa chọn ảnh hưởng đến thời điểm, địa điểm và thời gian họ tham gia vào các nhiệm vụ liên quan đến công việc.

2.3. Giả thuyết nghiên cứu

2.3.1. Giả thuyết nghiên cứu

2.3.1.1. Đặc điểm cá nhân và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt

Các yếu tố cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định lựa chọn nơi làm việc và hình thức làm việc (Do et al., 2019). Cụ thể, những người có tính tự chủ cao thường ưa thích làm việc linh hoạt do khả năng tự quản lý thời gian và công việc hiệu quả mà không cần giám sát chặt chẽ (Lambert et al., 2008). Tương tự, người hướng nội có xu hướng cảm thấy thoải mái hơn khi làm việc độc lập và có thể thích các hình thức làm việc từ xa hoặc linh hoạt (Barker, 2023). Bên cạnh đó, khả năng thích ứng cao giúp cá nhân dễ dàng thích nghi với thay đổi và làm việc hiệu quả trong nhiều môi trường khác nhau, từ đó tận dụng được lợi ích của làm việc linh hoạt (Al-Dmour et al., 2023). Đặc biệt, khả năng làm việc độc lập có ảnh hưởng đáng kể đến quyết định lựa chọn hình thức làm việc linh

hoạt, bởi những người có khả năng này thường tự quản lý thời gian và công việc hiệu quả, tự lên kế hoạch và hoàn thành nhiệm vụ mà không cần giám sát sát sao (Hoàng et al., 2023). Điều này cho phép họ tối ưu hóa hiệu suất làm việc trong môi trường linh hoạt, nơi sự tập trung cao độ và khả năng tự kiểm soát môi trường làm việc là rất quan trọng.

Giả thuyết 1: Đặc điểm cá nhân có tác động cùng chiều đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt.

2.3.1.2. Đặc điểm gia đình và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt

Đặc điểm gia đình đóng vai trò then chốt trong việc định hình quyết định lựa chọn hình thức làm việc linh hoạt, một yếu tố quan trọng giúp người lao động và nhà tuyển dụng tìm kiếm sự cân bằng tối ưu giữa công việc và cuộc sống (Almer et al., 2003). Đặc biệt, các bậc cha mẹ, nhất là phụ nữ, thường có xu hướng ưu tiên công việc theo cơ chế linh hoạt để dễ dàng dung hòa trách nhiệm công việc với việc chăm sóc con cái, từ việc đưa đón đi học, tham gia các hoạt động ở trường, cho đến ứng phó với các tình huống khẩn cấp khi con ốm. Hơn nữa, đối với những gia đình có thành viên cần được chăm sóc thường xuyên, làm việc linh hoạt trở thành giải pháp thiết yếu giúp giảm bớt áp lực thời gian, cho phép họ dành nhiều hơn sự quan tâm và chăm sóc cần thiết (Albion, 2004). Rõ ràng, ảnh hưởng của đặc điểm gia đình đối với quyết định lựa chọn hình thức làm việc linh hoạt là rất đáng kể, như Sonidou (2024) đã khẳng định, minh chứng cho sự cần thiết của các chính sách linh hoạt trong môi trường làm việc hiện đại.

Giả thuyết 2: Đặc điểm gia đình có tác động cùng chiều đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt.

2.3.1.3. Đặc điểm tổ chức và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt

Các đặc điểm tổ chức đóng vai trò then chốt trong việc định hình nhu cầu và khả năng thực hiện công việc theo cơ chế linh hoạt của nhân viên. Theo Barker (2023), một tổ chức sở hữu văn hóa đề cao sự tin tưởng sẽ tạo môi trường lý tưởng cho phép nhân viên phát huy tính linh hoạt, đồng thời sẵn sàng thay đổi để

đáp ứng những nhu cầu đa dạng của họ, từ đó khuyến khích mạnh mẽ các hình thức làm việc linh hoạt. Bổ sung vào quan điểm này, Sonidou (2024) nhấn mạnh rằng, việc sở hữu chính sách làm việc từ xa rõ ràng không chỉ mang lại sự an tâm cho nhân viên khi lựa chọn hình thức này mà còn trao quyền tự do cho họ trong việc sắp xếp giờ giấc, từ đó đạt được sự cân bằng hài hòa giữa cuộc sống cá nhân và công việc. Hơn nữa, Sonidou (2024) còn chỉ ra rằng, việc đầu tư vào công nghệ hiện đại và đảm bảo cơ sở hạ tầng mạng ổn định là tối quan trọng để nhân viên có thể kết nối và làm việc hiệu quả liên tục, khẳng định vai trò không thể thiếu của sự hỗ trợ kỹ thuật trong môi trường làm việc linh hoạt ngày nay.

Giả thuyết 3: Đặc điểm tổ chức có tác động cùng chiều đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt.

2.3.1.4. Đặc điểm cộng đồng và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt

Xã hội ngày càng nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, điều này đã trở thành một yếu tố then chốt thúc đẩy nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt. Theo Barker (2023), ảnh hưởng từ các yếu tố xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc định hình xu hướng này, khi cá nhân tìm kiếm sự linh hoạt để dành thời gian cho gia đình, sở thích và sức khỏe. Sự ủng hộ từ lãnh đạo và việc tạo điều kiện cho nhân viên làm việc linh hoạt không chỉ tạo ra động lực mà còn khuyến khích họ mạnh dạn hơn trong việc lựa chọn các hình thức làm việc mới (Sonidou, 2024). Điều này tạo nên một hiệu ứng lan tỏa trong cộng đồng: khi nhiều người xung quanh áp dụng làm việc linh hoạt, những người khác cũng có xu hướng muốn khám phá và trải nghiệm. Hơn nữa, hình ảnh về một lối sống làm việc tự do, thoải mái được chia sẻ rộng rãi trên các nền tảng mạng xã hội cũng góp phần định hình và gia tăng nhu cầu này. Sonidou (2024) cũng nhấn mạnh rằng sự động viên từ gia đình, bạn bè và đồng nghiệp có thể củng cố đáng kể sự tự tin và quyết định của một cá nhân khi lựa chọn con đường làm việc linh hoạt.

Giả thuyết 4: Đặc điểm cộng đồng có tác động cùng chiều đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt.

2.3.1.5 Yếu tố kinh tế và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt

Yếu tố tài chính đóng vai trò cốt lõi trong việc định hình nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt, thu hút người lao động hướng tới mô hình này khi nó mang lại mức lương cạnh tranh hoặc cao hơn so với công việc truyền thống Hoàng et al. (2023). Hơn nữa, làm việc linh hoạt còn giúp giảm đáng kể chi phí đi lại, một lợi ích tài chính trực tiếp, đặc biệt với những cá nhân có khoảng cách địa lý lớn giữa nơi ở và nơi làm việc. Để tối ưu hóa hiệu quả, các doanh nghiệp cần thiết lập cơ chế thưởng rõ ràng dựa trên hiệu suất, tạo động lực mạnh mẽ cho nhân viên làm việc hiệu quả bất kể địa điểm (Sonidou, 2024). Điều này đặc biệt quan trọng đối với những người làm việc từ xa, nơi sự giám sát trực tiếp ít hơn, đòi hỏi sự chủ động trong việc chứng minh năng suất. Việc cung cấp các khoản phụ cấp như chi phí điện, internet hay thiết bị văn phòng tại nhà cũng là một chiến lược thông minh, giúp bù đắp các chi phí phát sinh và làm cho hình thức làm việc linh hoạt trở nên hấp dẫn hơn về mặt tài chính.

Giả thuyết 5: Yếu tố kinh tế có tác động cùng chiều đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt.

2.3.1.6. Tính chất công việc và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt

Tính linh hoạt trong công việc ngày càng trở thành một yếu tố then chốt, đặc biệt đối với những công việc không đòi hỏi sự hiện diện trực tiếp tại văn phòng. Theo Albion (2004), tính chất công việc và nhu cầu về sự linh hoạt có mối liên hệ mật thiết, nơi mà những vị trí ít phụ thuộc vào không gian vật lý sẽ dễ dàng thích ứng với mô hình làm việc linh hoạt. Barker (2023) bổ sung rằng những công việc mang tính độc lập cao, không yêu cầu tương tác trực tiếp liên tục với đồng nghiệp hay khách hàng - điển hình như lập trình viên, nhà văn, hay nhà thiết kế đồ họa - rất phù hợp với hình thức này. Ngoài ra, các công việc theo dự án với thời hạn và mục tiêu

rõ ràng cũng cho phép người lao động tự chủ sắp xếp thời gian hoàn thành nhiệm vụ, phát huy tối đa sự sáng tạo và năng suất trong một môi trường không bị gò bó. Ngay cả một số công việc dịch vụ như tư vấn trực tuyến hay chăm sóc khách hàng từ xa cũng có thể được thực hiện một cách linh hoạt, mở ra nhiều cơ hội cho cả người lao động và doanh nghiệp.

Giả thuyết 6: Tính chất công việc có tác động cùng chiều đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt.

2.3.1.7 Vai trò điều tiết của mức độ thành thạo trong sử dụng công nghệ thông tin

Trong bối cảnh chuyển đổi số và sự phát triển mạnh mẽ của các hình thức làm việc từ xa, mức độ thành thạo trong sử dụng công nghệ thông tin được xem là một trong những điều kiện quan trọng quyết định khả năng thích nghi của người lao động với môi trường làm việc linh hoạt. Theo Al-Dmour et al. (2023), các yếu tố công nghệ có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả và mức độ tham gia của người lao động trong môi trường làm việc từ xa. Người lao động có kỹ năng công nghệ tốt thường dễ dàng sử dụng các nền tảng làm việc trực tuyến, công cụ giao tiếp số và các phần mềm quản lý công việc, từ đó nâng cao khả năng phối hợp và duy trì hiệu suất làm việc trong điều kiện linh hoạt.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Zoonen et al. (2021) cho thấy việc sử dụng hiệu quả các công nghệ giao tiếp đóng vai trò quan trọng trong quá trình thích nghi với hình thức làm việc từ xa. Đối với Thế hệ Z - nhóm lao động được sinh ra và lớn lên trong môi trường công nghệ số - khả năng sử dụng công nghệ thông tin không chỉ là một kỹ năng hỗ trợ mà còn là điều kiện giúp họ khai thác tối đa các lợi ích của mô hình làm việc linh hoạt. Khi mức độ thành thạo công nghệ thông tin cao, những đặc điểm cá nhân như khả năng tự chủ, năng lực làm việc độc lập và khả năng thích ứng sẽ được phát huy mạnh mẽ hơn trong môi trường làm việc linh hoạt. Ngược lại, nếu năng lực công nghệ còn hạn chế, tác động tích cực của các đặc điểm cá nhân đến nhu cầu lựa chọn công việc theo cơ chế linh hoạt có thể bị suy giảm.

Do đó, nghiên cứu đề xuất rằng mức độ thành thạo trong sử dụng công nghệ thông tin không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tham gia làm việc linh hoạt mà còn đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt của Thế hệ Z.

Giả thuyết 7: Mức độ thành thạo trong sử dụng công nghệ thông tin điều tiết tích cực mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt; cụ thể, mức độ thành thạo công nghệ thông tin càng cao thì tác động tích cực của đặc điểm cá nhân đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt càng mạnh.

2.3.2. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu đề xuất bao gồm 6 biến độc lập, bao gồm: (1) Đặc điểm cá nhân, (2) Đặc điểm gia đình, (3) Đặc điểm tổ chức, (4) Đặc điểm cộng đồng, (5) Yếu tố kinh tế và (6) Tính chất công việc. Các biến độc lập này được kỳ vọng có tác động đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt, được xác định là biến phụ thuộc trong mô hình. Ngoài ra, mức độ thành thạo trong sử dụng công nghệ thông tin được đưa vào mô hình với vai trò là biến điều tiết, tác động đến mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân và nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt. Mô hình cũng kiểm định một số biến kiểm soát, bao gồm giới tính, kinh nghiệm làm việc, tình trạng hôn nhân và ngành nghề, nhằm đảm bảo tính chính xác và toàn diện của kết quả nghiên cứu.

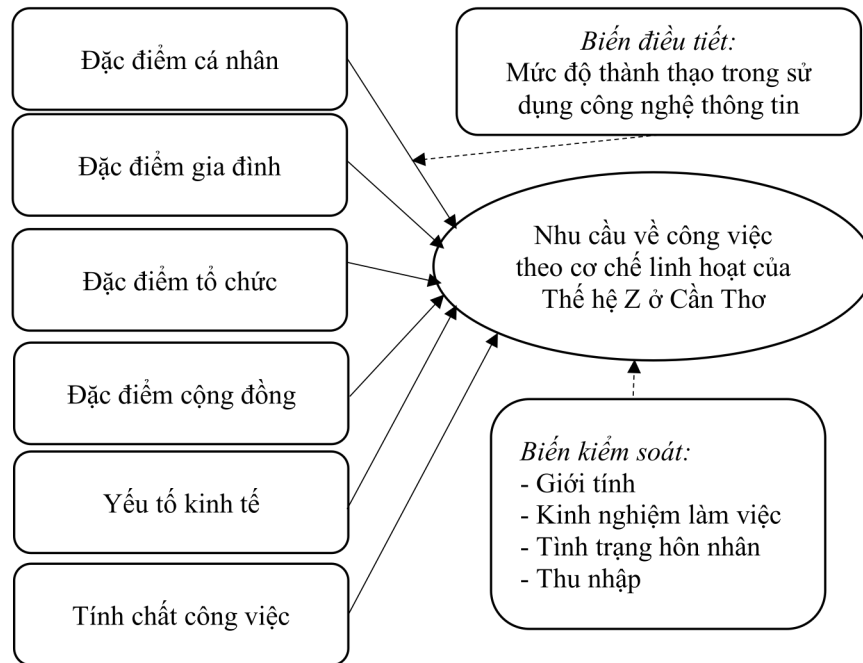
2.3.3. Thang đo nghiên cứu

Các biến quan sát trong Bảng 1 được đo lường thông qua thang đo Likert 5 mức độ.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn đối tượng thuộc Thế hệ Z (sinh từ năm 1997 đến 2006) đang sinh sống tại ba quận Cái Răng, Ninh Kiều và Bình Thủy thuộc thành phố Cần Thơ. Hình thức phỏng vấn bao gồm phỏng vấn trực tiếp bằng bản câu hỏi và phỏng vấn trực tuyến qua Email, Zalo hoặc Messenger. Để xác định cỡ mẫu, nghiên cứu áp dụng hai tiêu chí chính. Thứ nhất, theo Trọng & Ngọc (2008), khi sử dụng



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu

phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), tỷ lệ quan sát/biến đo lường tối thiểu là 5:1. Với tổng cộng 29 biến quan sát, cỡ mẫu cần thiết tối thiểu là 145 quan sát. Thứ hai, đối với phân tích hồi quy đa biến, kích thước mẫu tối thiểu được tính theo công thức $N = 50 + 8 \cdot m$ (với m là số biến độc lập) của Tabachnick & Fidell (2024). Trong trường hợp này, với 6 biến độc lập, cỡ mẫu tối thiểu cần là 98 quan sát. Như vậy, kích cỡ mẫu tối thiểu cần thiết cho nghiên cứu là 145 quan sát. Tổng số phiếu khảo sát đã được gửi là 160 phiếu, trong đó có 150 phiếu hợp lệ, đảm bảo đáp ứng và vượt mức kích cỡ mẫu tối thiểu đề ra.

3.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

- Trước khi tiến hành phân tích EFA, các thang đo sẽ được kiểm tra độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha. Mục đích của việc này nhằm tìm ra những biến quan sát cần giữ lại hay loại đi trong tất cả các biến quan sát được đưa vào kiểm tra. Hay nói cách khác là giúp loại bỏ đi những biến quan sát, những thang đo không đạt. Các biến quan sát có hệ số

tương quan biên tổng (Corrected Item-Total Correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và tiêu chuẩn chọn thang đo khi hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên (Trọng & Ngọc, 2008). Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được (Nunnally & Bernstein, 1994). Tuy nhiên, theo Trọng & Ngọc (2008) đề nghị rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên.

- Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và thu gọn các tham số ước lượng cho các nhóm biến. Trọng & Ngọc (2008), hệ số tải nhân tố là tiêu chí đảm bảo ý nghĩa thực tiễn của EFA. Hệ số tải nhân tố $> 0,3$ được coi là ở mức tối thiểu; Hệ số tải nhân tố $> 0,4$ được coi là quan trọng; Hệ số tải nhân tố $> 0,5$ được coi là có ý nghĩa thực

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Bảng 1: Thang đo nghiên cứu

Nhân tố	Biến quan sát	Nguồn
Đặc điểm cá nhân	Tôi thích môi trường làm việc thoải mái, gò bó	Lambert et al (2008), Barker (2023), Dmour et al (2023).
	Tôi có đủ kiến thức để tham gia vào công việc có tính linh hoạt	
	Tôi có đủ kinh nghiệm để tham gia vào công việc có tính linh hoạt	
	Tôi có khả năng hoàn thành công việc độc lập	
	Tôi cho rằng công việc có tính linh hoạt phù hợp với tôi	
	Tôi có đủ phương tiện (máy tính, wifi,...) để thực hiện công việc theo cơ chế linh hoạt	
Đặc điểm gia đình	Tôi cho rằng tham gia vào công việc theo cơ chế linh hoạt không làm chậm sự thăng tiến của tôi	Albion (2004)
	Tôi nghĩ mình nên chọn công việc theo cơ chế linh hoạt vì vị trí nhà tôi cách xa công ty	
	Tôi nghĩ khi tham gia công việc có tính linh hoạt sẽ cho phép tôi tham gia nhiều hơn vào việc chăm sóc các thành viên trong gia đình (ông/bà, cha/mẹ, con cái,...)	
Đặc điểm tổ chức	Tôi nghĩ tôi chọn công việc theo cơ chế linh hoạt để có đủ thời gian tham gia vào các công việc nhà	Barker (2023), Dmour et al (2023).
	Tôi nghĩ tôi nhận được sự hỗ trợ từ lãnh đạo khi tham gia vào công việc theo cơ chế linh hoạt	
	Công ty có cung cấp công nghệ và thiết bị cho nhân viên làm việc linh hoạt	
	Công ty có chính sách và thủ tục làm việc linh hoạt rõ ràng	
	Lãnh đạo công ty có lắng nghe mong muốn/nhu cầu của nhân viên	
	Công ty có duy trì quyền truy cập văn phòng cho nhân viên	
	Công ty có tổ chức huấn luyện cơ chế làm việc linh hoạt cho nhân viên	
	Công ty có các hình thức, tổ chức giúp nhân viên xây dựng mối quan hệ khi lựa chọn làm việc linh hoạt	
Đặc điểm cộng đồng	Văn hóa công sở của tôi sẽ giúp tôi dễ dàng thích nghi	Barker (2023), Sonidou (2024)
	Khách hàng của tôi khuyến khích tôi tham gia làm việc linh hoạt	
	Bạn bè/đồng nghiệp của tôi khuyến khích tôi tham gia làm việc linh hoạt	
	Lãnh đạo công ty khuyến khích tôi lựa chọn làm việc linh hoạt	
	Tôi nghĩ một chế độ làm việc linh hoạt sẽ tăng cơ hội mở rộng mối quan hệ	
Yếu tố kinh tế	Chất lượng và sự sẵn sàng của các đồng nghiệp sẽ giúp tôi dễ dàng áp dụng chế độ làm việc linh hoạt.	Hoàng et al. (2023), Sonidou (2024)
	Tôi nghĩ làm việc linh hoạt sẽ có mức thu nhập tương đương hoặc cao hơn so với làm việc truyền thống	
	Tôi nghĩ mình sẽ tiết kiệm được một khoảng chi phí (đi lại, gửi xe,...) khi lựa chọn làm việc linh hoạt	
Tính chất công việc	Tôi nghĩ mình nhận được các khoản phụ cấp, thưởng tương đương với làm việc truyền thống	Barker (2023), Albion (2004)
	Đặc điểm sản phẩm/dịch vụ phù hợp để thực hiện công việc theo cơ chế linh hoạt	
	Đặc điểm công việc không cần thiết sử dụng trang thiết bị đặt tại văn phòng công ty	
Nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt	Đặc điểm công việc không cần phải tương tác trực tiếp với lãnh đạo/đồng nghiệp	Barker (2023), Albion (2004)
	Tôi có nhu cầu về sự linh hoạt về thời gian làm việc	
	Tôi có nhu cầu về sự linh hoạt về không gian làm việc	
	Tôi có nhu cầu về sự linh hoạt về chức năng	
	Tôi có nhu cầu về sự linh hoạt của các hoạt động trong công việc	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

tiền. Giá trị KOM trong khoảng $0,5 \leq KMO \leq 1$. Kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) là một chỉ số được sử dụng để đánh giá tính đầy đủ của phân tích nhân tố. Giá trị KMO lớn là phù hợp cho phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett (Sig. < 0,05) để xác định xem nhiều mẫu có phải từ các quần thể có phương sai

bằng nhau hay không. Kiểm định này có ý nghĩa thống kê hay không (Sig. < 0,05). Tỷ lệ phương sai > 50%: thể hiện mức độ biến thiên phần trăm của các biến quan sát. Nghĩa là, nếu độ biến thiên là 100%, giá trị này cho biết mức độ phân tích nhân tố giải thích được.

- Nghiên cứu sử dụng phân tích hồi quy tuyến tính với phương pháp ước lượng bình phương nhỏ nhất (OLS) nhằm kiểm tra mối liên hệ giữa các biến kiểm soát (giới tính, kinh nghiệm làm việc, tình trạng hôn nhân, thu nhập) và 6 nhóm biến độc lập bao gồm: (1) Đặc điểm cá nhân, (2) Đặc điểm gia đình, (3) Đặc điểm tổ chức, (4) Đặc điểm cộng đồng, (5) Yếu tố kinh tế và (6) Tính chất công việc đến nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt của Thẻ hệ Z tại Cần Thơ. Đặc biệt, để kiểm định vai trò điều tiết của mức độ thành thạo công nghệ thông tin, một biến tương tác (interaction term) giữa “Đặc điểm cá nhân” và Mức độ thành thạo công nghệ thông tin được đưa vào mô hình sau khi đã thực hiện chuẩn hóa dữ liệu (mean-centering) để kiểm soát hiện tượng đa cộng tuyến. Phương pháp này cho phép xác định liệu mức độ thành thạo công nghệ thông tin có đóng vai trò là nhân tố làm khuếch đại tác động tích cực của đặc điểm cá nhân lên nhu cầu công việc linh hoạt hay không, từ đó làm rõ hơn bản chất của mối quan hệ trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Bảng 2: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Thang đo	Cronbach's Alpha
Đặc điểm cá nhân	0,794
Đặc điểm gia đình	0,843
Đặc điểm tổ chức	0,894
Đặc điểm cộng đồng	0,740
Yếu tố kinh tế	0,737
Tính chất công việc	0,889
Nhu cầu về công việc theo cơ chế linh hoạt	0,736
Mức độ thành thạo công nghệ thông tin	0,663

(Nguồn: Kết quả xử lý từ mẫu nghiên cứu 150 đáp viên, 2025)

Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các thang đo trong mô hình đều đạt ngưỡng độ tin cậy chấp nhận được ($\geq 0,7$), các biến không đạt và bị loại là CN2, CN5, CN6, CN7, TC3, TC4, TC5, CD4, CD5

và biến phụ thuộc LH4 trong đó có 3 thang đo đạt mức rất cao là: Đặc điểm tổ chức (TC), tính chất công việc (CV) và đặc điểm gia đình (GD). Không có biến quan sát nào có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 và cũng không có biến nào làm tăng Cronbach's Alpha khi bị loại. Do đó, toàn bộ các biến quan sát sau kiểm định đều được giữ lại và sẽ tiếp tục được sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm kiểm định cấu trúc tiềm ẩn của các nhóm biến đo lường trong nghiên cứu.

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy dữ liệu phù hợp để tiến hành phân tích. Cụ thể, hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) đạt 0,741 ($0,5 \leq KMO \leq 1$), cho thấy mức độ phù hợp của dữ liệu cho phân tích nhân tố. Đồng thời, kiểm định Bartlett với giá trị Chi-square là 1395,450 và mức ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,000 < 0,05) khẳng định các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể, phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố. Tổng phương sai trích đạt 73,226% ($> 50\%$), cho thấy 73,226% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến quan sát trong mô hình. Phân tích EFA các

biến độc lập từ ma trận xoay nhân tố cho thấy tất cả 20 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn hơn 0,7, thỏa mãn điều kiện cần thiết cho phân tích nhân tố và đã rút trích được 6 nhân tố từ tập dữ liệu.

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
TC1	0,878					
TC6	0,857					
TC8	0,841					
TC2	0,804					
TC7	0,778					
CV2		0,916				
CV3		0,888				
CV1		0,878				
GD1			0,895			
GD3			0,835			
GD2			0,827			
CN4				0,854		
CN1				0,821		
CN3				0,779		
CD3					0,827	
CD1					0,806	
CD2					0,730	
KT1						0,885
KT2						0,748
KT3						0,747
Eigenvalue						1,293
Phương sai trích (%)						73,226
Hệ số KMO						0,741
Mức ý nghĩa của kiểm định Barlett						0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý từ mẫu nghiên cứu 150 đáp viên, 2025)

4.3. Kết quả phân tích tương quan

Kết quả phân tích tương quan Pearson cho thấy biến phụ thuộc LH có tương quan dương và có ý nghĩa thống kê với hầu hết các biến độc lập như CN, GD, TC, CD, KT, CV và CNTT ($p < 0,01$). Các hệ số tương quan giữa các biến độc lập chủ yếu ở mức thấp đến trung bình ($|r| < 0,7$), cho thấy không tồn tại mối liên hệ tuyến tính quá cao giữa các biến giải thích. Do đó, các biến trong mô hình phù hợp để đưa vào phân tích hồi quy.

Đối với biến tương tác ($CN \times CNTT$), mặc dù có tương quan cao với các biến thành phần, đây là hiện tượng thường gặp do bản chất của biến được tạo từ tích của các biến gốc. Nghiên cứu đã thực hiện chuẩn hóa

(mean-centering) trước khi xây dựng biên tương tác, đồng thời kiểm định hệ số phóng đại phương sai ($VIF < 10$) cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng, đảm bảo độ tin cậy của các ước lượng hồi quy.

4.4. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Về biến kiểm soát, tình trạng hôn nhân cho thấy mối liên hệ đáng kể với nhu cầu làm việc linh hoạt. Cụ thể, khi một cá nhân thuộc nhóm đã lập gia đình, nhu cầu làm việc linh hoạt của họ tăng 0,356 điểm trên thang đo Likert 5 mức độ ($Sig. = 0,011\%$). Phát hiện này tương đồng với nghiên cứu của Lambert et al. (2008), khẳng định rằng những người đã lập gia đình có xu hướng tìm kiếm sự cân bằng giữa công việc và trách nhiệm gia đình,

Bảng 4: Kết quả phân tích tương quan

Biến	LH	CN	GD	TC	CD	KT	CV	CNTT	CN*CNTT
LH	1,000								
CN	0,533**	1,000							
GD	0,468**	0,203*	1,000						
TC	0,385**	0,248**	0,191*	1,000					
CD	0,458**	0,176*	0,277**	0,010	1,000				
KT	0,352**	0,203*	-0,030	0,120	0,207*	1,000			
CV	0,279**	0,188*	0,100	0,110	0,193*	0,120	1,000		
CNTT	0,320**	0,283**	0,040	0,311**	0,090	0,120	0,070	1,000	
CN*CNTT	0,515**	0,702**	0,140	0,340**	0,173*	0,209*	0,150	0,875**	1,000

Ghi chú: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ (2-tailed).

(Nguồn: Kết quả xử lý từ mẫu nghiên cứu 150 đáp viên, 2025)

từ đó gia tăng mong muốn đối với các mô hình làm việc linh hoạt. Điều này nhấn mạnh vai trò của tình trạng hôn nhân như một yếu tố cá nhân quan trọng định hình nhu cầu linh hoạt trong công việc.

Đối với các biến kiểm soát còn lại, kết quả cho thấy giới tính, kinh nghiệm làm việc và thu nhập đều không có ý nghĩa thống kê trong mô hình. Cụ thể, biến giới tính có hệ số hồi quy dương nhưng không có ý nghĩa ($\text{Sig.} = 0,253$), cho thấy chưa có bằng chứng về sự khác biệt trong nhu cầu làm việc linh hoạt giữa nam và nữ, điều này có thể phản ánh sự thay đổi trong vai trò giới khi cả hai đều đối mặt với áp lực cân bằng công việc - cuộc sống tương đối tương đồng. Tương tự, kinh nghiệm làm việc có hệ số âm nhưng không có ý nghĩa ($\text{Sig.} = 0,158$), hàm ý rằng thâm niên công tác chưa đủ để giải thích sự khác biệt trong nhu cầu linh hoạt, do yếu tố này có thể chịu ảnh hưởng nhiều hơn từ đặc điểm công việc hoặc môi trường tổ chức. Đối với thu nhập, kết quả cũng không có ý nghĩa thống kê ($\text{Sig.} = 0,553$), cho thấy thu nhập không phải là yếu tố quyết định đến nhu cầu làm việc linh hoạt; điều này gợi ý rằng nhu cầu này mang tính chất phi tài chính, gắn nhiều hơn với chất lượng cuộc sống và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống hơn là lợi ích kinh tế trực tiếp.

Đối với biến điều tiết, mức độ thành thạo công nghệ thông tin có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân và nhu cầu làm việc theo cơ chế linh hoạt, với hệ số tác động tương tác là 0,178 ($\text{Sig.} = 0,019$). Kết quả này chỉ ra rằng khi cá nhân có trình độ sử dụng công nghệ cao, tác động tích cực của đặc điểm cá nhân lên nhu cầu làm việc theo cơ chế linh hoạt sẽ được khuếch đại. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu của Al-Dmour et al. (2023) về vai trò trung gian của yếu tố công nghệ trong việc thúc đẩy làm việc từ xa và Zoonen (2021) về tầm quan trọng của công nghệ giao tiếp trong khả năng điều chỉnh sang hình thức làm việc từ xa. Điều này đặc biệt có ý nghĩa với Thế hệ Z, vốn trưởng thành trong môi trường số, xem thành thạo công nghệ là nền tảng để thích nghi và phát triển trong môi trường làm việc linh hoạt.

Phân tích hồi quy đã xác định một số biến độc lập có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến nhu cầu làm việc theo cơ chế linh hoạt. Cụ thể, đặc điểm cá nhân với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,184 ($\text{Sig.} = 0,014\%$) cho thấy mối quan hệ đồng biến. Đặc điểm gia đình có hệ số hồi quy chuẩn hóa 0,298 ($\text{Sig.} = 0,000$), phản ánh tác động tích cực của trách nhiệm gia đình đến nhu cầu linh hoạt về thời gian, địa điểm và phương thức làm việc,

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

nhất quán với phát hiện của Zoonen (2021) về vai trò của yếu tố cấu trúc và ngữ cảnh gia đình. Đặc điểm cộng đồng với hệ số chuẩn hóa 0,248 (Sig. = 0,000) thể hiện ảnh hưởng mạnh mẽ từ đồng nghiệp, bạn bè, lãnh đạo và khách hàng, phản ánh mức độ hỗ trợ từ tổ chức và cộng đồng nghề nghiệp, phù hợp với Sonidou (2024) và Hoàng et al. (2023) về giá trị kinh tế, xã hội và phát triển mà tính linh hoạt mang lại. Ngoài ra, yếu tố kinh tế (hệ số chuẩn hóa 0,206, Sig. = 0,000) chứng tỏ lợi ích kinh tế là động lực quan trọng, tương thích với Barker (2023) về việc Gen Z ưu tiên các hình thức làm việc linh hoạt trong bối cảnh kinh tế bất ổn. Cuối cùng, tính chất công việc với hệ số tác động biên 0,113 (Sig. = 0,037) cho thấy đặc điểm công việc như tính chất sản phẩm, yêu cầu thiết bị và mức độ tương tác cũng ảnh hưởng đến nhu cầu làm việc linh hoạt, phù hợp với (Do et al., 2019) về tầm quan trọng của môi trường làm việc thân thiện và linh hoạt đối với Gen Z.

Tóm lại, nghiên cứu chỉ ra rằng các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu làm việc theo cơ chế linh hoạt của người lao động có mức độ tác động khác nhau, trong đó đặc điểm gia đình ($\beta = 0,298$) và đặc điểm cộng đồng ($\beta = 0,284$) là hai yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất, nhấn mạnh vai trò then chốt của hoàn cảnh gia đình và sự hỗ trợ từ môi trường xã hội. Tính chất công việc ($\beta = 0,113$) tuy có ảnh hưởng yếu hơn nhưng vẫn quan trọng, phản ánh sự thuận lợi của các công việc ít phụ thuộc vào sự hiện diện vật lý đối với hình thức làm việc linh hoạt.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm vững chắc về độ tin cậy và giá trị của mô hình đề xuất. Cụ thể, các thang đo đều đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha vượt ngưỡng chấp nhận, trong khi phân tích EFA xác nhận cấu trúc 6 nhân tố với tổng phương sai trích đạt 73,226%, cho thấy khả năng giải thích tốt của các biến quan sát.

Bảng 5: Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Biến	Hệ số chuẩn hóa	Sig.	VIF
<i>Biến độc lập</i>			
Đặc điểm cá nhân	0,184	0,014	1,109
Đặc điểm gia đình	0,298	0,000	1,221
Đặc điểm tổ chức	0,177	0,002	1,209
Đặc điểm cộng đồng	0,248	0,000	1,214
Yếu tố kinh tế	0,206	0,000	1,122
Tính chất công việc	0,113	0,037	1,109
<i>Biến điều tiết</i>			
Đặc điểm cá nhân*Mức độ thành thạo trong sử dụng công nghệ thông tin	0,178	0,019	1,160
<i>Biến kiểm soát</i>			
Giới tính	0,062	0,253	1,101
Kinh nghiệm làm việc	-0,083	0,158	1,307
Tình trạng hôn nhân	0,148	0,011	1,266
Thu nhập	0,033	0,553	1,206
Hàng số	-2,983	0,000	
Số quan sát			150
Sig. của kiểm định F			0,000
R ² (%)			0,640

(Nguồn: Kết quả xử lý từ mẫu nghiên cứu 150 đáp viên, 2025)

Đồng thời, kết quả phân tích tương quan và kiểm định VIF khẳng định không tồn tại đa cộng tuyến nghiêm trọng, đảm bảo tính ổn định của các ước lượng hồi quy. Trên cơ sở đó, mô hình hồi quy cho thấy các yếu tố đặc điểm cá nhân, gia đình, tổ chức, cộng đồng, yếu tố kinh tế và tính chất công việc đều có tác động tích cực đến nhu cầu làm việc linh hoạt, trong đó đặc điểm gia đình và cộng đồng là hai yếu tố chi phối mạnh nhất. Đáng chú ý, vai trò điều tiết của mức độ thành thạo công nghệ thông tin được xác nhận có ý nghĩa thống kê, qua đó làm gia tăng cường độ tác động của đặc điểm cá nhân lên nhu cầu làm việc linh hoạt, củng cố lập luận về vai trò nền tảng của năng lực số trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Từ các phát hiện trên, hàm ý quản trị không chỉ dừng lại ở việc triển khai các chính sách làm việc linh hoạt, mà cần được thiết kế theo hướng tích hợp đa chiều. Doanh nghiệp cần ưu tiên phát triển năng lực công nghệ thông tin cho người lao động như một đòn bẩy chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng mô hình làm việc linh hoạt. Đồng thời, các chính sách cần được cá thể hóa dựa trên đặc điểm gia đình và bối cảnh xã hội của người lao động, thay vì áp dụng đồng nhất, nhằm tối ưu hóa sự phù hợp và hiệu quả. Bên cạnh đó, việc phân loại công việc theo mức độ phù hợp với tính linh hoạt, kết hợp với xây dựng môi trường tổ chức và cộng đồng hỗ trợ, sẽ góp phần nâng cao mức độ chấp nhận và hiệu quả thực thi các hình thức làm việc linh hoạt trong thực tiễn doanh nghiệp.

Nghiên cứu không chỉ đóng góp về mặt lý thuyết khi làm rõ vai trò điều tiết của năng lực công nghệ trong mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân và nhu cầu làm việc linh hoạt, mà còn cung cấp hàm ý chính sách quan trọng cho doanh nghiệp trong việc thiết kế các chiến lược quản trị nhân sự linh hoạt gắn với chuyển đổi số và đặc điểm đa dạng của lực lượng lao động. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Al-Dmour, H., Hasan, R. Al, Alalwan, A., Thneibat, M., Masa'deh, R., & Alkhadra, W. (2023). Integrated Model for the Factors Determining the Academic's Remote Working Productivity and Engagement: Empirical Study. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231194393>.
- Albion, M. J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>.
- Almer, E. D., Cohen, J. R., & Single, L. E. (2003). Factors affecting the choice to participate in flexible work arrangements. *Journal of Practice & Theory*, 22(1), 69-91. <https://doi.org/10.2308/aud.2003.22.1.69>.
- Barker, J. (2023). *Exploring factors affecting the utilisation of flexible working arrangements amongst men* (Issue April). Huddersfield Business School.
- Beyers, W. B., & Lindahl, D. P. (1999). Workplace flexibilities in the producer services. *Service Industries Journal*, 19(1), 35-60. <https://doi.org/10.1080/026420699000000003>.
- Dastmalchian, A., & Blyton, P. (2001). Workplace Flexibility and the Changing Nature of Work: An Introduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(1), 1-4. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00238.x>.
- Do, D. T., Tran, M. D., Ngoc, T., & Nguyen, L. (2019). Factors Influencing the Decision to Choose a Place of Work in Hanoi, Vietnam. *International Journal of Small and Medium Enterprises and Business Sustainability*, 4(2), 88-104.
- Galinsky, A. D., & Ku, G. (2004). The Effects of Perspective-Taking on Prejudice: The Moderating Role of Self-Evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(5), 594-604. <https://doi.org/10.1177/0146167203262802>.
- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998). "Flexible" workplace practices: Evidence from a nationally representative survey. *Sage Journals*, 52(1), 99-115. <https://doi.org/10.1177/001979399805200106>.

Hill, J. E., G., J. G., Sarah, A., L., V. B., Christina, M.-C., Sandee, S., & Marcie, P.-C. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>.

Hoàng, N. T., Tú, L. A., Tiểu, N. H., Hồng, C. L., Kim, N. L. N., Hoàng, H. V., & Anh, L. X. (2023). Các yếu tố ảnh hưởng đến dự định lựa chọn môi trường làm việc quốc tế của thế hệ Z: Trường hợp sinh viên tại Việt Nam. *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ - Khoa học Xã hội và Nhân văn*, 7(1), 1850-1864. <https://doi.org/10.32508/stdjssh.v7i1.776>.

Huang, H. J., & Cullen, J. B. (2001). *Labour Flexibility and Related HRM Practices: A Study of Large Taiwanese Manufacturers*. 18, 33-39.

Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.02.004>.

ManPoweGroup. (2025). *2025 Workforce Trends Age of Accelerating Adaptability*. <https://www.manpowergroup.com/en/insights/report/2025-workforce-trends-report-accelerating-adaptability>

Ngo, T. T. A., Nguyen, H. L. T., Nguyen, H. P., Mai, H. T. A., Mai, T. H. T., & Hoang, P. L. (2024). A comprehensive study on factors influencing online impulse buying behavior: Evidence from Shopee video platform. *Heliyon*, 10(15), e35743. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35743>.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.

Sonidou, E. (2024). *The Impact of Flexible Working Arrangements on Employer Attractiveness: A Comparative Study Between Startups and Large Companies*. Master's Thesis U.S.E, Utrecht University.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2024). *Using Multivariate Statistics (3rd ed.)* (Vol. 2, Issue 1). Harper Collins.

Cục Thống kê Thành phố Cần Thơ. (2024). Niên giám Thống kê thành phố Cần Thơ năm 2023. *Nhà xuất bản Thống kê*.

Trọng, H., & Ngọc, C. N. M. (2008). *Phân tích dữ liệu với SPSS*. Nhà xuất bản Hồng Đức.

Zoonen, W. van, Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). *Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic*. 18(13), 6966.

Summary

This study was conducted with the aim of analyzing the factors affecting the need for work flexibility of Generation Z at enterprises in Can Tho city. To achieve this goal, a quantitative survey was conducted on a sample of 150 respondents of Generation Z working in Can Tho. The main data analysis methods applied in the study include Cronbach's Alpha reliability testing to assess the internal consistency of the scales, exploratory factor analysis (EFA) to determine the latent structure of the variables, and multiple linear regression analysis to test the hypothesized relationships in the model. The analysis results showed that all six proposed independent variables were statistically significant in explaining the variation in Generation Z's need for work flexibility.