GIẢI MÃ GEN Z

Cẩm nang tuyển dụng, thấu hiểu và giữ chân nhân tài trẻ trong giai đoạn tăng trưởng của doanh nghiệp – Dành cho các Quản lý HR, Trưởng bộ phận và Lãnh đạo doanh nghiệp.



#5
Tháng 7 năm 2026

CADENA
A HUMANICA COMPANY

HRM Series 5

LỜI MỞ ĐẦU

Chưa đầy một thập kỷ, Gen Z (những người sinh khoảng từ năm 1997 đến 2012) đã trở thành lực lượng lao động nòng cốt tại nhiều công ty Việt Nam. Đây là thế hệ lớn lên cùng điện thoại thông minh, mạng xã hội và sự thay đổi chóng mặt của công nghệ. Đồng thời, họ cũng là những người chứng kiến nhiều biến động lớn như các cuộc khủng hoảng kinh tế và đại dịch toàn cầu ngay trong những năm tháng định hình tính cách cũng như quan điểm nghề nghiệp.

Đối với các công ty đang trong giai đoạn tăng trưởng, việc tuyển đúng người và giữ được họ lại càng trở nên cấp bách. Tốc độ phát triển nhanh đòi hỏi nhân viên phải có khả năng thích ứng liên tục, học hỏi nhanh và sẵn sàng đảm nhận những vị trí chưa từng có tiền lệ – những tố chất mà Gen Z rõ ràng đang sở hữu. Tuy nhiên, giai đoạn tăng trưởng này cũng là lúc nhân tài trẻ dễ rời đi nhất, bởi lúc này cơ cấu tổ chức còn chưa ổn định, quy trình chưa hoàn thiện và văn hóa công ty vẫn đang trong quá trình hình thành.

Cẩm nang này được xây dựng nhằm giúp các quản lý HR và lãnh đạo doanh nghiệp trả lời 3 câu hỏi cốt lõi: Gen Z thực sự nghĩ gì và cần gì khi đi làm, làm sao để thu hút đúng người trong một thị trường tuyển dụng đầy cạnh tranh, và làm thế nào để biến giai đoạn tăng trưởng đầy biến động thành cơ hội gắn kết thay vì rủi ro mất người.

Gen Z không nghỉ việc chỉ vì lương thấp. Họ rời đi vì không thấy được lộ trình thăng tiến, không cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa, hoặc cảm thấy tiếng nói của mình không được lắng nghe.

CADENA

BỨC TRANH BẰNG SỐ LIỆU VỀ GEN Z TẠI NƠI LÀM VIỆC

Trước khi đi sâu vào từng chiến lược, dưới đây là những con số nền tảng giúp định lượng quy mô và tính cấp bách của việc tuyển dụng và giữ chân Gen Z. Số liệu được tổng hợp từ các nghiên cứu của Deloitte Global, Gallup, Anphabe, Talentnet-Mercer và Tổng cục Thống kê Việt Nam.

26%

Là tỷ lệ Gen Z trong lực lượng lao động tại Việt Nam hiện nay, dự kiến sẽ vượt quá 35% vào năm 2030. (Nguồn: Tổng cục Thống kê Việt Nam, 2025)

1.5 - 2.2 năm

Là thời gian gắn bó trung bình của một nhân viên Gen Z tại Việt Nam cho một vị trí, so với 3-5 năm của thế hệ Millennials (Gen Y) và 7-10 năm của Gen X. (Nguồn: Anphabe; RMIT Việt Nam, 2025)

70%

Sự khác biệt về mức độ gắn kết của đội ngũ được quyết định bởi chất lượng quản lý trực tiếp, chứ không phải do lương hay phúc lợi. (Nguồn: Gallup, Báo cáo về Quản lý tại Mỹ)

20 pts

Là khoảng cách về tỷ lệ có sức khỏe tinh thần tốt giữa những nhân viên Gen Z cảm thấy được ghi nhận đầy đủ tại nơi làm việc (61%) và những người không cảm thấy như vậy (41%). (Nguồn: Khảo sát Gen Z và Millennials của Deloitte Global)

Các con số này sẽ được phân tích sâu hơn trong các phần tiếp theo, đi kèm với những gợi ý hành động cụ thể để giúp doanh nghiệp biến dữ liệu thành chiến lược HR thực tế.



CADENA

PHẦN 1: THẤU HIỂU TÂM LÝ CỦA GEN Z KHI ĐI LÀM

BỐI CẢNH ĐỊNH HÌNH MỘT THẾ HỆ KHÁC BIỆT

Gen Z là thế hệ đầu tiên không biết đến một thế giới không có internet. Họ tiếp cận thông tin, kết nối xã hội và thậm chí định hình bản sắc cá nhân qua các nền tảng số từ khi còn nhỏ. Điều này tạo nên một tư duy rất đặc trưng: nhạy bén với tốc độ, quen với sự minh bạch thông tin và liên tục so sánh bản thân với vô số hình mẫu khác nhau mỗi ngày trên mạng.

Đồng thời, nhiều bạn trẻ Gen Z bước vào thị trường lao động đúng vào giai đoạn trong hoặc ngay sau đại dịch. Họ đã chứng kiến những đợt cắt giảm nhân sự hàng loạt, một thị trường việc làm bấp bênh và áp lực chi phí sinh hoạt ngày càng tăng. Những trải nghiệm này hình thành nên một tâm lý vừa khao khát sự ổn định, vừa hoài nghi về những cam kết lâu dài từ phía người sử dụng lao động.

NHỮNG NỖI LO THẦM KÍN VÀ Ý NGHĨA ĐỐI VỚI NGƯỜI QUẢN LÝ

Đằng sau vẻ ngoài tự tin, nhiều bạn trẻ mang trong mình nỗi lo sợ bị so sánh trên mạng xã hội và áp lực phải chứng tỏ năng lực thật nhanh. Có tới 40% Gen Z trên toàn cầu cảm thấy căng thẳng hoặc lo âu phần lớn thời gian, và chỉ 52% tự đánh giá sức khỏe tinh thần của mình ở mức tốt.

Họ cũng đánh giá người quản lý tương lai ngay từ buổi phỏng vấn đầu tiên (đôi khi còn đặt nặng yếu tố này hơn cả mức lương) và thường được chia thành 3 nhóm động lực chính:

1. **Hướng tới phát triển:** Tập trung vào kỹ năng và phạm vi công việc.
2. **Hướng tới sự ổn định:** Cần sự an toàn và cân bằng.
3. **Hướng tới giá trị/mục đích:** Quan tâm đến giá trị và tầm ảnh hưởng của công việc.

Nhận biết được nhân viên thuộc nhóm nào sẽ giúp quản lý cá nhân hóa cách giao việc và khen ngợi hiệu quả hơn.

CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI KHI CHỌN NƠI LÀM VIỆC

Công việc ý nghĩa:

Muốn hiểu rõ công việc của mình có ý nghĩa gì trong bức tranh lớn, không chỉ là hoàn thành nhiệm vụ.

Sự minh bạch:

Trong tiêu chí đánh giá, lộ trình thăng tiến và lý do đằng sau các quyết định quản lý.

Tốc độ phát triển:

Muốn học kỹ năng mới và nhận trách nhiệm nhanh hơn thay vì phải xếp hàng chờ đợi theo thâm niên.

Phản hồi liên tục:

Thích được ghi nhận thường xuyên, ngay lập tức hơn là việc chỉ đánh giá định kỳ mỗi năm một lần.

Chỉ có 25% Gen Z trên toàn cầu ưu tiên lộ trình thăng tiến siêu tốc (Deloitte, 2026), phần lớn họ thích phát triển dần dần. Họ sốt sắng học hỏi kỹ năng mới chứ không hẳn là muốn làm sếp ngay.

Sự khác biệt giữa các cá nhân trong nội bộ Gen Z có khi còn lớn hơn sự khác biệt giữa các thế hệ. Hãy lắng nghe trực tiếp qua các buổi khảo sát ẩn danh, trò chuyện 1:1 hoặc thảo luận nhóm, thấu hiểu thực tế luôn tốt hơn là áp đặt các định kiến chung chung.



PHẦN 2: CHÌA KHÓA TUYỂN DỤNG NHÂN TÀI GEN Z

Gen Z tìm hiểu về công ty kỹ hơn bất kỳ thế hệ nào trước đây. Họ sẽ check LinkedIn, đọc review trên các nền tảng việc làm và mạng xã hội trước khi nộp đơn. Thương hiệu tuyển dụng cần phải phản ánh đúng thực tế chứ đừng nói quá lên: khoảng cách giữa "lời hứa tuyển dụng" và "trải nghiệm thực tế" là nguyên nhân hàng đầu dẫn đến việc nhân viên nghỉ việc sớm.

Thiết kế quy trình tuyển dụng phù hợp:

- Rút ngắn thời gian phản hồi: Việc im lặng hàng tuần liền sẽ phát đi tín hiệu về một công ty thiếu chuyên nghiệp và làm mất ứng viên vào tay đối thủ.
- Minh bạch về lương: Đăng khoảng lương rõ ràng giúp nâng cao chất lượng ứng viên và tiết kiệm thời gian sàng lọc.
- Biến buổi phỏng vấn thành cuộc đối thoại hai chiều: Dành thời gian thực sự để ứng viên hỏi về văn hóa, lộ trình nghề nghiệp và các kỳ vọng.
- Đảm bảo trải nghiệm số mượt mà và thân thiện với thiết bị di động từ đầu đến cuối.
- Chính sách làm việc linh hoạt giờ là yếu tố quyết định chứ không còn là một phúc lợi thêm thắt: 72% Gen Z đã nghỉ việc hoặc cân nhắc nghỉ việc vì chính sách làm việc cứng nhắc (LinkedIn, qua báo cáo Talentnet-Mercer 2025)

Kênh tiếp cận và ngôn ngữ chạm đúng gu:

Bên cạnh LinkedIn và các trang tuyển dụng, các nội dung ngắn trên TikTok, những góc nhìn hậu trường về văn hóa công ty, hay chương trình giới thiệu ứng viên (referral) từ chính các nhân viên Gen Z hiện tại sẽ tiếp cận thế hệ này hiệu quả hơn.

Trong tin tuyển dụng, hãy bỏ qua các cụm từ sáo rỗng như "môi trường năng động, trẻ trung" – thay vào đó, hãy mô tả rõ các dự án thực tế, công cụ sử dụng, người quản lý trực tiếp và lộ trình học tập cụ thể trong 6 tháng đầu tiên. Điều này cực kỳ quan trọng vì 78% Gen Z tại Việt Nam xếp cơ hội học tập cao hơn mức lương khởi điểm (Decision Lab & Anphabe, 2025).

Đo lường và tối ưu hóa phễu tuyển dụng:

Hãy theo dõi theo từng vị trí và theo từng quý các chỉ số: thời gian tuyển trung bình (time-to-fill); tỷ lệ chấp nhận offer (tỷ lệ này giảm là dấu hiệu cho thấy lương thưởng, tốc độ phản hồi hoặc trải nghiệm phỏng vấn đang thua đối thủ); tỷ lệ chuyển đổi theo nguồn tuyển; tỷ lệ giữ chân sau 6 và 12 tháng theo nguồn tuyển (một kênh tuyển được nhiều nhưng nghỉ cũng nhiều có khi còn tốn kém hơn kênh tuyển được ít nhưng gắn bó lâu); và chi phí tuyển dụng thực tế cho một nhân sự (fully-loaded cost-per-hire).

Xây dựng quy trình phỏng vấn chuẩn chỉnh (Structured Interview):

Gut-feel interviewing, where each interviewer asks something different and scores on impression, slows decisions and loses good candidates. A structured process fixes both problems: a fixed set of 4–5 competency-based behavioral questions per role, agreed in advance between HR and the direct manager; a simple 1–4 scoring rubric describing what each level looks like; independent scoring within 24 hours before group discussion, to avoid anchoring on a senior colleague's opinion; a cap of 3–4 rounds with a decision inside 5 working days; and at least one current Gen Z employee on the culture-fit panel.



Thiết kế chương trình Referral (Giới thiệu ứng viên):

Nhân viên Gen Z hiện tại chính là nguồn giới thiệu đáng tin cậy nhất. Hãy chia khoản thưởng referral làm hai đợt: một phần khi ứng viên qua thử việc, phần còn lại sau 6 tháng. Cách này giúp khuyến khích tìm kiếm những người thực sự phù hợp lâu dài thay vì chỉ giới thiệu để lấy thưởng nhanh.

PHẦN 3: GIỮ CHÂN NHÂN TÀI GEN Z TRONG GIAI ĐOẠN TĂNG TRƯỞNG

Khi công ty tăng trưởng nhanh, cấu trúc liên tục thay đổi và khối lượng công việc thường tăng nhanh hơn tốc độ tuyển dụng. Gen Z, với sự nhạy cảm tự nhiên trước những điều mơ hồ, sẽ là những người cảm nhận được điều này đầu tiên. Tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện chung tại Việt Nam là 9,6%, nhưng tỷ lệ nghỉ việc của Gen Z vượt quá 20% tại nhiều công ty lớn (chủ yếu do lộ trình phát triển không rõ ràng hoặc không hợp văn hóa). Một khảo sát của TopCV giai đoạn 2025-2026 cũng cho thấy tỷ lệ nhảy việc của Gen Z lên tới 35,7%, cao hơn hẳn so với Gen Y hay Gen X.

QUẢN LÝ TRỰC TIẾP LÀ YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH

Nghiên cứu dài hạn của Gallup cho thấy các quản lý trực tiếp quyết định ít nhất 70% sự khác biệt về mức độ gắn kết giữa các đội ngũ trong cùng một tổ chức – một đòn bẩy lớn hơn nhiều so với lương hay phúc lợi. Trong giai đoạn tăng trưởng, khi các quản lý cấp trung bị cuốn vào guồng quay vận hành, hãy chủ động trang bị cho họ kỹ năng khai vấn (coaching), kỹ năng phản hồi (feedback) và lắng nghe.

PHẢN HỒI VÀ GHI NHẬN LIÊN TỤC

Các buổi trò chuyện ngắn hàng tuần hoặc hai tuần một lần giúp Gen Z cảm thấy được hỗ trợ hơn so với buổi đánh giá cuối năm. Khen thưởng không cần lớn lao; một lời cảm ơn cụ thể, công khai và kịp thời thường hiệu quả hơn. Sự kết nối xã hội cũng quan trọng, với những nhân viên Gen Z có ít nhất một người bạn thân tại nơi làm việc có tỷ lệ gắn bó trên 5 năm cao hơn 15%.

KHUNG NĂNG LỰC HAI NHÁNH (DUAL-TRACK COMPETENCY FRAMEWORK)

Lộ trình thăng tiến truyền thống yêu cầu nhân viên phải làm quản lý để thăng chức, gây khó khăn cho những chuyên gia giỏi. Nên xây dựng hai nhánh phát triển song song: Nhánh chuyên gia và Nhánh quản lý, mỗi nhánh có 4-5 cấp bậc với trách nhiệm và kỹ năng rõ ràng. Quan trọng là các buổi trò chuyện hàng quý giữa quản lý và nhân viên để xác định vị trí hiện tại, khoảng cách thăng tiến và kế hoạch hành động cụ thể.

STAY INTERVIEWS - PROACTIVE, NOT REACTIVE

Khác với phỏng vấn nghỉ việc, Stay Interview được thực hiện với nhân viên đang làm việc tốt để tìm hiểu lý do giữ chân họ và những yếu tố có thể khiến họ ra đi. Nên thực hiện hoạt động này 2 lần/năm, tách biệt khỏi đánh giá hiệu suất. Một số câu hỏi gợi ý bao gồm: phần việc yêu thích, phần việc gây cân nhắc ra ngoài, và điều muốn thay đổi. Thành công phụ thuộc vào hành động cải thiện rõ ràng từ người quản lý; nếu không, hoạt động chỉ mang tính hình thức và làm giảm lòng tin.

STAY INTERVIEW (PHỎNG VẤN GIỮ CHÂN) – CHỦ ĐỘNG THAY VÌ THỤ ĐỘNG

Nhu cầu phúc lợi của Gen Z đa dạng, từ giờ giấc linh hoạt đến hỗ trợ sức khỏe tinh thần hoặc chứng chỉ học tập. Nên xem xét mô hình phúc lợi tự chọn thay vì gói cố định. Theo dõi chỉ số eNPS hàng quý cho Gen Z, tỷ lệ giữ chân ở 12 và 24 tháng theo phòng ban, và lý do nghỉ việc từ buổi exit interview. Tất cả dữ liệu này cần được tổng hợp vào bảng theo dõi hàng quý cùng với chỉ số phễu tuyển dụng.

PHẦN 4: ÁP DỤNG THEO TỪNG GIAI ĐOẠN TĂNG TRƯỞNG

1.

Giai đoạn mở rộng đội ngũ ban đầu:

Công ty thường tuyển dụng nhanh để đáp ứng nhu cầu, nhưng dễ bỏ qua quy trình hội nhập. Đối với Gen Z, 30 ngày đầu tiên rất quan trọng cho việc gắn bó lâu dài. Chương trình onboarding rõ ràng, có người hướng dẫn và mục tiêu cụ thể theo từng tuần sẽ giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc sớm.

2.

Giai đoạn tăng trưởng thần tốc (Quy mô nhân sự tăng gấp đôi nhanh chóng):

Khi doanh nghiệp mở rộng, khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên tăng lên, cần đầu tư cho quản lý cấp trung và giới hạn số nhân viên báo cáo trực tiếp. Điều này giúp duy trì thời gian cho từng cá nhân và bảo đảm truyền thông nội bộ minh bạch, giúp nhân viên trẻ không cảm thấy lạc lõng trong những thay đổi liên tục.

4.

Giai đoạn chuẩn hóa quy trình (Chuyển từ "chạy bằng tình cảm" sang hệ thống bài bản):

Khi số lượng nhân sự tăng lên, việc quản lý tự phát trở nên kém hiệu quả. Cần văn bản hóa các quy trình quan trọng cho Gen Z, như lộ trình nghề nghiệp, giáo trình onboarding và lịch trình phản hồi cố định, thay vì để các quản lý tự xoay xở. Bỏ qua điều này có thể làm suy giảm lòng tin đã xây dựng trước đó.

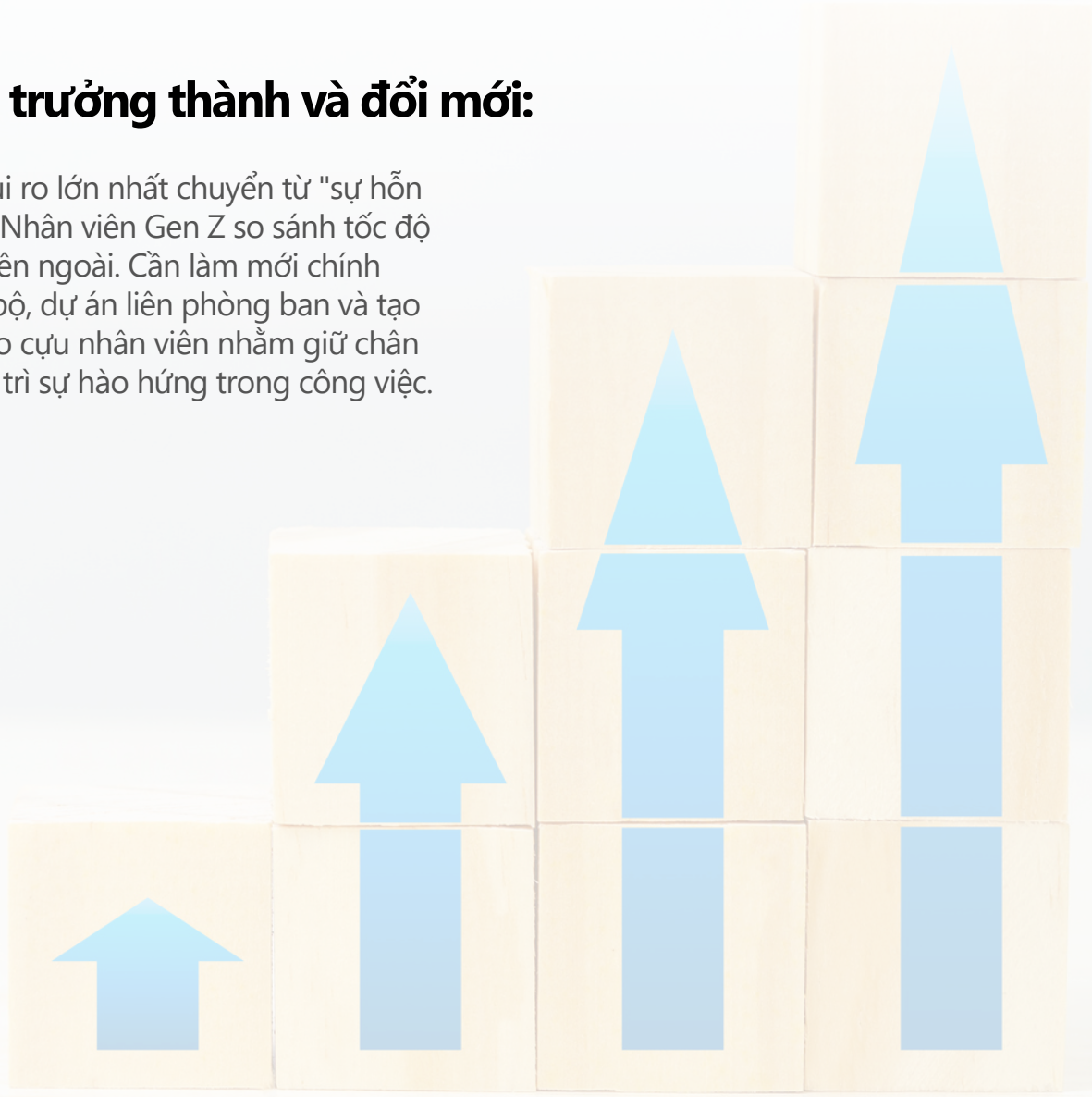
3.

Giai đoạn ổn định sau tăng trưởng.

5.

Giai đoạn trưởng thành và đổi mới:

Khi công ty ổn định, rủi ro lớn nhất chuyển từ "sự hỗn loạn" sang "sự trì trệ". Nhân viên Gen Z so sánh tốc độ phát triển với cơ hội bên ngoài. Cần làm mới chính sách luân chuyển nội bộ, dự án liên phòng ban và tạo lộ trình quay trở lại cho cựu nhân viên nhằm giữ chân tài năng Gen Z và duy trì sự hào hứng trong công việc.



DANH SÁCH CÔNG VIỆC (CHECKLIST) CHO ĐỘI NGŨ HR

- [ ] Rút ngắn thời gian phản hồi ứng viên xuống dưới một tuần cho mỗi vòng phỏng vấn.
- [ ] Thực hiện các khảo sát ẩn danh định kỳ để lắng nghe nhu cầu thực tế của nhân viên Gen Z.
- [ ] Xây dựng khung năng lực linh hoạt dựa trên năng lực thực tế chứ không dựa trên thâm niên.
- [ ] Đào tạo cho các quản lý cấp trung kỹ năng khai vấn (coaching) và phản hồi.
- [ ] Thiết lập lịch trò chuyện (check-in) hàng tuần hoặc hai tuần một lần giữa quản lý và nhân viên.
- [ ] Xây dựng văn hóa khen ngợi thường xuyên, cụ thể và kịp thời.
- [ ] Cá nhân hóa một phần gói phúc lợi cho các nhóm nhân viên khác nhau.
- [ ] Xây dựng bộ câu hỏi phỏng vấn hành vi kèm tiêu chí chấm điểm rõ ràng cho từng vị trí.
- [ ] Theo dõi các chỉ số phễu tuyển dụng (time-to-fill, tỷ lệ nhận offer, nguồn tuyển) theo từng quý.
- [ ] Triển khai chương trình referral thưởng hai đợt (sau thử việc + mốc 6 tháng).
- [ ] Xây dựng khung năng lực hai nhánh (nhánh chuyên gia + nhánh quản lý).
- [ ] Thực hiện Stay Interview 2 lần/năm, tách biệt hoàn toàn khỏi kỳ đánh giá hiệu suất.
- [ ] Triển khai chương trình Buddy 90 ngày kết hợp với lộ trình cố vấn (mentoring) dài hạn.
- [ ] Theo dõi chỉ số eNPS và tỷ lệ giữ chân hàng quý, bóc tách riêng cho nhóm nhân sự Gen Z.

Gen Z không phải là một thế hệ khó quản lý hơn – họ chỉ là một thế hệ kỳ vọng cao hơn về sự minh bạch, tốc độ và mục đích công việc rõ ràng. Những doanh nghiệp biết cách thích ứng ngay từ giai đoạn tăng trưởng sẽ có lợi thế rất lớn trong việc xây dựng một lực lượng lao động trẻ gắn kết và cống hiến lâu dài.

CADENA

Các số liệu được trích dẫn trong cẩm nang này được tổng hợp từ các nguồn uy tín sau:

- Deloitte Global: Khảo sát Gen Z và Millennials 2026 – với hơn 22.500 người tham gia tại 44 quốc gia.
- Gallup: Các báo cáo "State of the American Manager" và "State of the Global Workplace".
- Talentnet-Mercer: Báo cáo Toàn diện về Khảo sát Lương thưởng 2025.
- RMIT Việt Nam: Khảo sát về thời gian gắn bó với công việc theo thế hệ, 2025.
- Decision Lab & Anphabe: Hành vi tìm việc của Gen Z tại Việt Nam, 2025.
- TopCV: Báo cáo Thị trường Tuyển dụng Việt Nam 2025-2026.
- Tổng cục Thống kê Việt Nam: Cơ cấu lực lượng lao động theo thế hệ, 2025.
- LinkedIn: Nghiên cứu về chính sách làm việc linh hoạt (được trích dẫn qua báo cáo của Talentnet).



VỀ CHÚNG TÔI

Cadena là nhà cung cấp hàng đầu về hệ thống quản lý thông tin nhân sự (HRIS) tại Đông Nam Á, đồng thời là thành viên của Tập Đoàn Humanica. Có trụ sở chính tại Singapore cùng Trung tâm Dịch vụ Hỗ trợ tại Việt Nam, Cadena sở hữu đội ngũ với hơn 120 chuyên gia tại TP. Hồ Chí Minh và Hà Nội, cung cấp các giải pháp nhân sự được bản địa hóa theo từng quốc gia, kèm theo dịch vụ hỗ trợ và tư vấn nghiệp vụ chuyên sâu.

Cadena HRM Series 5 là hệ thống quản trị nhân sự vận hành trên nền tảng web, được thiết kế cho đa dạng mô hình doanh nghiệp, bao gồm các tập đoàn đa quốc gia với nhiều pháp nhân nhằm đáp ứng toàn diện các nghiệp vụ nhân sự, chấm công và tính lương. Đồng thời đảm bảo tuân thủ Pháp Quy và linh hoạt theo các quy định đặc thù của từng quốc gia trong khu vực Đông Nam Á.

LIÊN HỆ

cadena-hrmseries.com

sales@cadena.com.sg

+84 (0)9 3131 3598

TRỤ SỞ CHÍNH

Cadena International Pte. Ltd.
146 Robinson Road, #10-01,
Singapore (068909)

TPHCM, Việt Nam

Cadena Vietnam Co., Ltd.
Tòa nhà Aloha, Tầng 2
68 Hồng Hà, Phường Tân Sơn Hòa
TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam
Điện thoại: +84 (0)9 3131 3598

Hà Nội, Việt Nam

Chi nhánh Hà Nội
Tòa nhà Thạch Bàn, Tầng 3
183 Thạch Bàn, Phường Long Biên
Hà Nội, Việt Nam