

BÁO CÁO XU HƯỚNG NĂNG LỰC CỦA NHÂN SỰ GEN Z & GIẢI PHÁP XÂY DỰNG LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG TRẺ

Prepared by: Reflective Learnings

www.reflectivelearnings.com

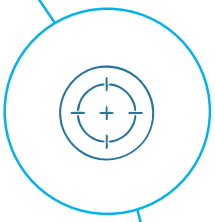
MỤC LỤC

TÓM TẮT

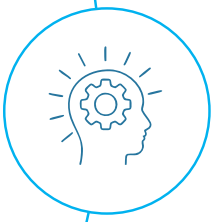
NHỮNG XU HƯỚNG THẾ MẠNH CỦA THẾ HỆ GEN Z
VÀ GIẢI PHÁP DÀNH CHO TỔ CHỨC



XU HƯỚNG 1: ƯU TIÊN XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ



XU HƯỚNG 2: TƯ DUY THẬN TRỌNG VÀ
ƯA CHUỘNG QUY TẮC RÕ RÀNG



XU HƯỚNG 3: NĂNG LỰC ĐỊNH
HƯỚNG VÀ TƯ DUY YẾU



XU HƯỚNG 4: TƯ DUY CHIẾN LƯỢC VÀ KHẢ
NĂNG GÂY ẢNH HƯỞNG CÒN HẠN CHẾ



XU HƯỚNG 5: CHÚ TRỌNG VỊ THẾ CÁ
NHÂN VÀ THU NHẬP

TẠM KẾT

TÓM TẮT



“ Báo cáo này trình bày những quan sát và góc nhìn từ Reflective Learnings về hành vi học tập và làm việc của một nhóm nhân sự thuộc thế hệ Gen Z, đang theo học hoặc làm việc trong lĩnh vực kinh doanh – kinh tế tại Việt Nam.”

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên **461 mẩu dữ liệu báo cáo về thế mạnh cá nhân từ CliftonStrengths** (với 200 câu hỏi đánh giá các xu hướng hành vi và tính cách) và **20 mẫu dữ liệu báo cáo đánh giá nghề nghiệp từ CareerLeader** (với hơn 400 câu hỏi về mối quan tâm nghề nghiệp, động lực, năng lực và kỹ năng trong môi trường công việc) được tiến hành từ tháng 2 đến tháng 4 năm 2025.

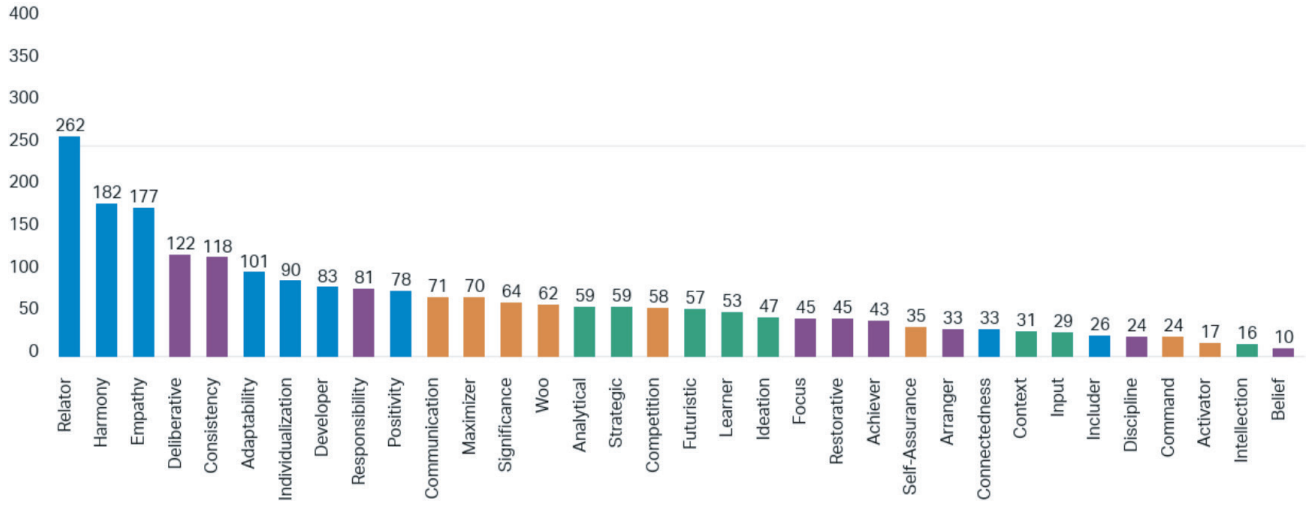
Mục đích của nghiên cứu là mang đến góc nhìn khách quan, có cơ sở khoa học rõ ràng và thực tiễn để giúp tổ chức hiểu đúng, hiểu sâu về cách thế hệ trẻ tư duy, làm việc, phát triển bản thân. Từ đó chủ động phương thức quản trị nhân sự và thiết kế giải pháp xây dựng lực lượng lao động một cách hiệu quả, bền vững.

Dựa trên việc tổng hợp dữ liệu báo cáo, cùng kinh nghiệm quản trị và phát triển con người tại các tổ chức trong và ngoài nước, hội đồng chuyên môn của Reflective Learnings đã đúc kết **5 xu hướng phát triển chính, và đề ra 10 giải pháp** giúp tổ chức thu hút, phát triển và giữ chân lực lượng lao động thuộc thế hệ gen Z. Đồng thời, mở ra cách thức mà chúng tôi có thể đồng hành cùng tổ chức và cá nhân trong việc khai phóng tiềm năng và tối ưu hiệu suất, thông qua các mô hình độc quyền mà chuyên gia của chúng tôi phát triển (bao gồm mô hình RACE-N, mô hình định danh cá nhân EMBLEM, tư duy nền tảng AWARE) dựa trên hiểu biết sâu sắc về phát triển con người và tổ chức.

Reflective Learnings tin rằng: đầu tư vào nhận thức, tư duy và sự phát triển động lực nội tại của nhân sự chính là nền tảng giúp tổ chức xây dựng một đội ngũ vững mạnh, linh hoạt và tạo ra giá trị dài hạn.

GIẢI THÍCH BIỂU ĐỒ

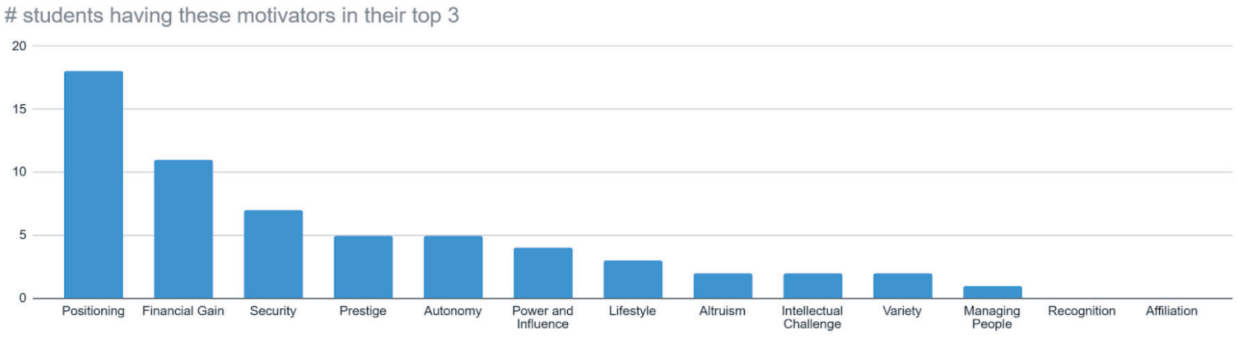
Trong các phân tích dưới đây, chúng tôi sử dụng dữ liệu dưới dạng biểu đồ, được trích dẫn từ báo cáo của CliftonStrengths và CareerLeader để minh chứng cho những kết luận mà chúng tôi đúc kết.



Hình 1: Biểu đồ tổng hợp các điểm mạnh nổi bật (thiên hướng tài năng) của CliftonStrengths

Trong biểu đồ trên:

- Các cột **màu xanh** đại diện cho các điểm mạnh thuộc nhóm **Xây dựng mối quan hệ**
- Các cột **màu tím** đại diện cho các điểm mạnh thuộc nhóm **Thực thi**
- Các cột **màu cam** đại diện cho các điểm mạnh thuộc nhóm **Ảnh hưởng**
- Các cột **màu xanh lá** đại diện cho các điểm mạnh thuộc nhóm **Tư duy chiến lược**



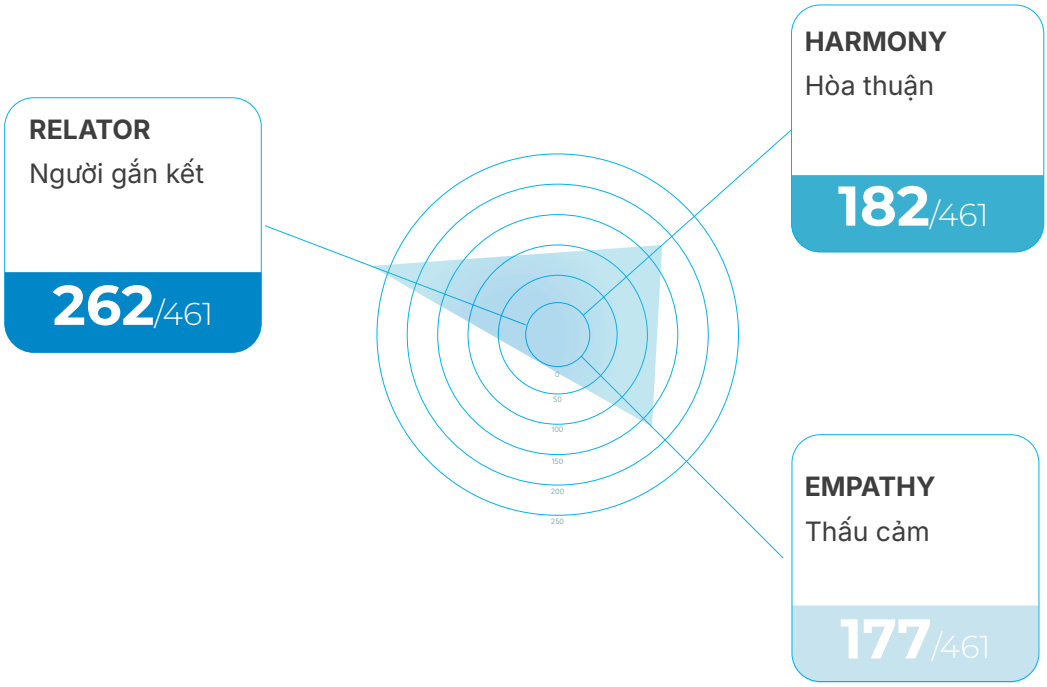
Hình 2: Biểu đồ tổng hợp những động lực thúc đẩy sự yêu thích và phát triển của cá nhân trong công việc

Ý nghĩa của các kết luận được đúc kết

Các kết luận được rút ra dưới đây không nhằm khái quát hóa toàn bộ thế hệ Gen Z, mà chia sẻ những xu hướng tiêu biểu dựa trên dữ liệu đã thu thập, nhằm kích hoạt sự phản tư trong quản trị nhân sự. Đây là cơ sở để tổ chức nhận diện đặc điểm nguồn nhân lực, tái đánh giá cách thức quản trị và phát triển nhân sự, để từ đó điều chỉnh chiến lược sao cho phù hợp với đặc tính thế hệ và bối cảnh xã hội nói chung.

XU HƯỚNG 1:
ƯU TIÊN XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ

Trong số **461 bạn trẻ thuộc thế hệ Gen Z tham gia** thực hiện khảo sát, ba điểm mạnh xuất hiện nhiều nhất là:



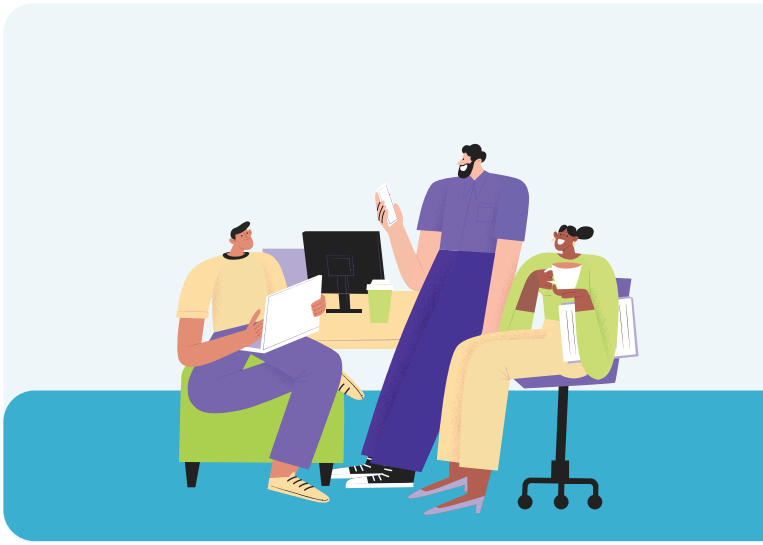
Ý nghĩa cơ bản:

Nhóm người trẻ này có khả năng cao sẽ:

- *Phát triển tốt trong môi trường mang tính hợp tác cao*
- *Có xu hướng quan tâm hơn về mặt cảm xúc, hòa hợp, hơn là cạnh tranh, áp lực*
- *Né tránh các tình huống đối đầu*

Các điểm mạnh này giúp những người sở hữu chúng có trí tuệ cảm xúc cao và khả năng kết nối sâu sắc. Tuy nhiên, khi điểm mạnh này phát triển quá mức có thể dẫn đến biểu hiện **né tránh xung đột, tuân thủ nguyên tắc một cách cứng ngắc** - thiếu sự đổi mới, **chần chừ trong các tình huống áp lực cao** hoặc **thiếu sự quyết liệt trong việc tranh biện** để đạt được mục tiêu.

DOANH NGHIỆP NÊN LÀM GÌ



1 **Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, dựa trên sự an toàn cảm xúc.**

Đối với những cá nhân sở hữu thế mạnh trong việc xây dựng mối quan hệ, họ có khả năng đạt được hiệu suất cao nhất khi làm việc trong một đội nhóm có thân thiện, thấu cảm và có sự giao tiếp cởi mở, tôn trọng lẫn nhau. Bởi khi cảm nhận được sự an toàn, họ sẽ dễ dàng chia sẻ quan điểm, hỗ trợ lẫn nhau và duy trì sự gắn kết.

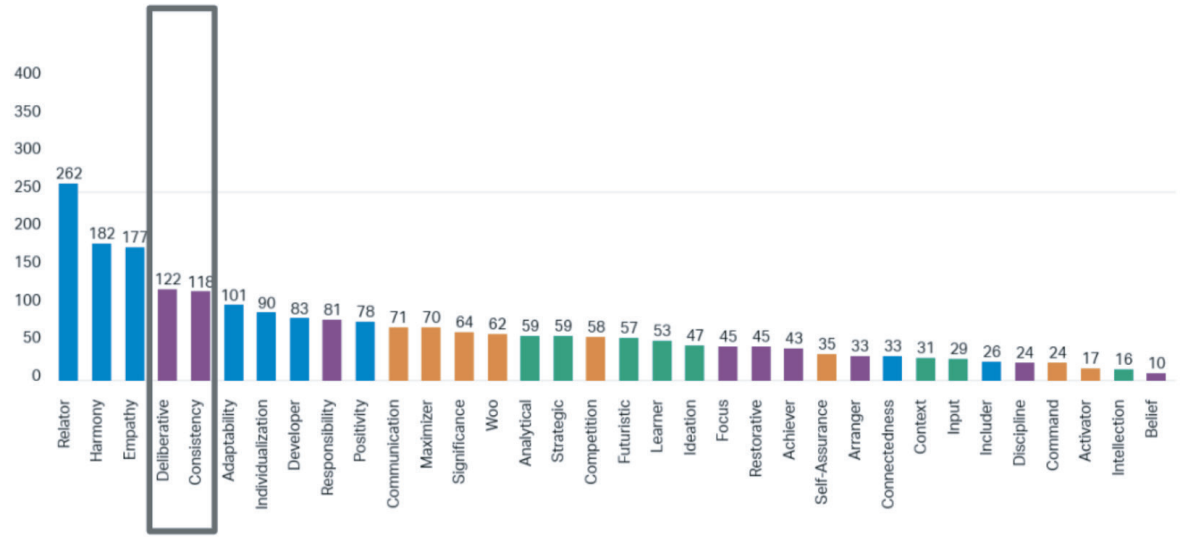
Để xây dựng môi trường làm việc phù hợp với nhóm bạn trẻ có xu hướng thế mạnh này, các tổ chức có thể đầu tư vào các hoạt động mang tính kết nối, khuyến khích giải quyết vấn đề theo đội nhóm, xây dựng văn hoá giao tiếp và phản hồi mang tính xây dựng.

2 **Cơ chế khen thưởng những đóng góp mang tính hợp tác thay vì thành tích cá nhân.**

Cơ chế khen thưởng tập trung vào thành tích cá nhân dễ khiến cho các bạn trẻ sở hữu thế mạnh thuộc nhóm xây dựng mối quan hệ trở nên lu mờ. Môi trường đề cao tính cạnh tranh và thiếu sự thấu cảm cũng có thể dẫn đến tình trạng "nhảy việc" thường xuyên của thế hệ gen Z. Vì vậy, bên cạnh việc đánh giá hiệu suất cá nhân, doanh nghiệp có thể tích hợp các tiêu chí đánh giá mang tính tập thể, ghi nhận sự hợp tác và trách nhiệm đội nhóm. Điều này giúp nâng cao tinh thần của nhân viên trẻ ở môi trường công sở, từ đó tăng khả năng giữ chân nhân tài trẻ.

XU HƯỚNG 2: TƯ DUY THẬN TRỌNG VÀ ƯA CHUỘNG QUY TẮC RÕ RÀNG

Trong số **461 bạn Gen Z tham gia khảo sát,** có hai điểm mạnh thuộc nhóm Thực thi (Executing) nổi bật với tần suất cao hơn những nhóm điểm mạnh khác:





122/461 **Deliberative (Thận trọng)**

118/461 **Consistency (Nhất quán)**

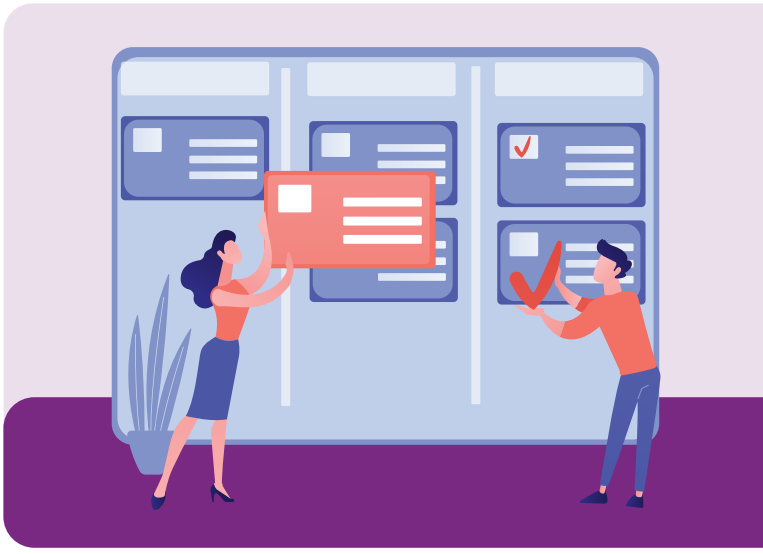
Ý nghĩa cơ bản:

Nhóm Gen Z này có khả năng cao sẽ:

- *Ưa thích **sự rõ ràng, quy trình và tính công bằng** trong việc phân công và đánh giá công việc*
- *Ra quyết định một cách **thận trọng và có suy xét***
- *Cần thời gian để **xử lý thay đổi hoặc thử thách mới** trước khi cam kết hành động*

Những đặc điểm này sẽ phát huy tốt trong các vai trò đòi hỏi sự chính xác, tính tuân thủ hoặc quản lý rủi ro. Tuy nhiên, chúng cũng có thể gây khó khăn khi ở trong môi trường có tính biến động cao. Những người sở hữu đặc điểm này có thể thiếu chủ động, e dè và phản ứng mạnh với sự mơ hồ, hoặc chậm chạp trong những tình huống cần phản ứng nhanh hoặc cần sự linh hoạt.

DOANH NGHIỆP NÊN LÀM GÌ



1 **Làm rõ kỳ vọng và định hướng, cung cấp quy trình làm việc rõ ràng, hướng đến sự công bằng.**

Những cá nhân sở hữu điểm mạnh Thận trọng và Nhất quán sẽ làm việc hiệu quả hơn khi biết rõ kỳ vọng và trong một hệ thống có tính quản lý rõ ràng. Để giúp họ tự tin và chủ động phát huy năng lực một cách tốt nhất, doanh nghiệp cần đưa ra tiêu chí đánh giá minh bạch, chuẩn hóa quy trình và đảm bảo sự công bằng trong việc phân công nhiệm vụ cũng như đánh giá kết quả.

2 **Từng bước hỗ trợ hướng dẫn rèn luyện kỹ năng ra quyết định.**

Thay vì kỳ vọng các bạn trẻ phải ra quyết định nhanh, mang tính trực giác, doanh nghiệp nên tạo ra môi trường an toàn để họ tập luyện kỹ năng ra quyết định. Bắt đầu bằng cách giao những nhiệm vụ lập kế hoạch ít rủi ro, sử dụng công cụ phản tư sau mỗi quyết định, và chỉ định người hướng dẫn có khả năng suy nghĩ linh hoạt, tự tin, và có đam mê đào tạo và phát triển nhân sự. Qua thời gian, điều này sẽ giúp xây dựng sự tự tin cũng như sự thành thạo khi đưa ra những quyết định, hoàn thành công việc.

XU HƯỚNG 3: NĂNG LỰC ĐỊNH HƯỚNG VÀ TƯ DUY YẾU



Trong tổng số 34 điểm mạnh, ba điểm mạnh xuất hiện ít nhất là:

- **Belief** (Niềm tin) **– 10 lượt**
- **Intellection** (Tư duy) **– 16 lượt**
- **Discipline** (Kỷ luật) **– 24 lượt**

Ý nghĩa cơ bản:

Ba điểm mạnh này phần nào đại diện cho các năng lực cốt lõi liên quan đến động lực nội tại, chiều sâu tư duy phản biện, và tính kỷ luật.

Tỷ lệ xuất hiện thấp phần nào phản ánh nhóm nhân sự trẻ có thể:

- *Chưa quá rõ ràng về việc xác định mục tiêu cá nhân*
- *Có thể chưa thành thạo khả năng tư duy, suy ngẫm độc lập.*
- *Thói quen kỷ luật có thể chưa được ưu tiên*
- *Thiếu một "động lực cụ thể" đằng sau định hướng nghề nghiệp*
- *Khó khăn trong việc suy ngẫm sâu sắc, độc lập hoặc tư duy định hướng dài hạn*

Những đặc điểm này thường xuất hiện phổ biến ở nhóm nhân sự trẻ đang trong giai đoạn đầu của sự nghiệp. Tuy nhiên, kết luận này không nhằm dán nhãn, mà mang tính gợi mở để doanh các tổ chức tạo điều kiện, cơ hội thúc đẩy các bạn trẻ rèn luyện, phát triển những năng lực này.

DOANH NGHIỆP NÊN LÀM GÌ



1 **Xây dựng chương trình đào tạo phát triển tư duy, nhận thức và hiệu suất cho nhân viên.**

Mục tiêu cuộc đời hay mục tiêu sự nghiệp vốn là định hướng của mỗi cá nhân. Tuy nhiên, việc một người có khả năng chủ động hiểu rõ bản thân, biết cách xác định mục đích sống và con đường phát triển sự nghiệp sẽ có động lực làm việc rõ ràng và hiệu suất. Vì vậy, việc tổ chức các chương trình hội thảo, workshop mang tính gợi mở, định hướng sự nhận thức, phản tư, hỗ trợ nhân viên khám phá bản sắc cá nhân, chủ động xây dựng mục tiêu sự nghiệp, kết nối động lực với vai trò công việc sẽ góp phần tối ưu hoá hiệu suất cá nhân, đội nhóm và tổ chức.

2 **Thiết lập cơ chế quản trị công việc rõ ràng**

Những nhóm nhân sự có đặc điểm thiếu tính kỷ luật có thể làm việc hiệu quả hơn khi được cung cấp khung làm việc rõ ràng mục tiêu, kỳ vọng, phương thức đánh giá và hệ thống theo dõi tiến độ. Điều này cũng góp phần hỗ trợ các nhân sự trẻ rèn luyện tính kỷ luật và định hình tác phong làm việc.

XU HƯỚNG 4: TƯ DUY CHIẾN LƯỢC VÀ KHẢ NĂNG GÂY ẢNH HƯỞNG CÒN HẠN CHẾ

Phát hiện:



318/461
Thực thi (Executing)



261/461
Ảnh hưởng (Influencing)



420/461
Xây dựng Mối quan hệ (Relationship Building)



246/461
Tư duy Chiến lược (Strategic Thinking)

Ý nghĩa cơ bản:

Dữ liệu cho thấy thế hệ trẻ có thể:

- ***Giỏi trong việc xây dựng mối quan hệ bền vững,*** *giữ gìn sự hòa hợp trong nhóm và tạo dựng niềm tin. Tuy nhiên, họ có thể ít chủ động chia sẻ quan điểm, ít chia sẻ góc nhìn cá nhân.*

- ***Tuân thủ vào các chỉ đạo từ cấp trên thay vì chủ động tham gia đóng góp đến kế hoạch chung,*** *các kế hoạch dài hạn*

Lợi thế của những đặc điểm này là có tính ổn định, nhưng mặt trái là khiến cho nhóm nhân sự này thiếu sự bứt phá nếu không được định hướng và dẫn dắt. Đối với các tổ chức có tính chất công việc đòi hỏi sự năng động, chủ động hoặc đang có đội ngũ nhân sự chủ lực thuộc thế hệ gen Z, cần ưu tiên hỗ trợ nhân sự phát triển khả năng tư duy chiến lược và năng lực ảnh hưởng.

DOANH NGHIỆP NÊN LÀM GÌ



1 **Xây dựng văn hoá làm việc mang tính xây dựng, khuyến khích sự chủ động chia sẻ**

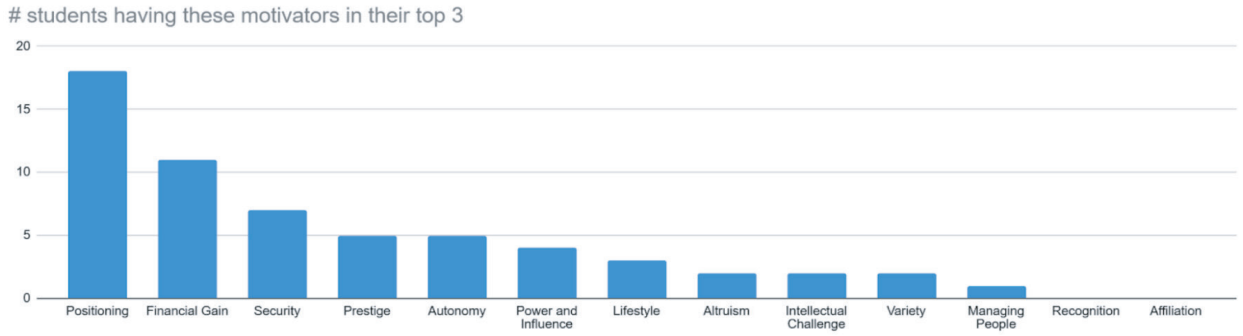
Đối với nhóm nhân sự trẻ có khuynh hướng tuân thủ, tiềm năng sẽ khó được phát huy khi không được tạo điều kiện để cọ xát và rèn luyện. Để hỗ trợ nhóm nhân sự trẻ tự tin chia sẻ và đóng góp, hãy tạo cơ hội để họ quan sát, học hỏi từ những nhân sự có kinh nghiệm. Khi được hướng dẫn và ở trong môi trường phù hợp, đôi khi họ có thể đóng góp những góc nhìn giá trị nhiều hơn những gì bản thân họ nghĩ.

2 **Đào tạo kỹ năng trình bày, bày tỏ quan điểm và tư duy phản biện dựa vào thế mạnh bản thân**

Trong một đội nhóm mà năng lực Xây dựng mối quan hệ chiếm ưu thế sẽ dễ dẫn đến tình trạng đồng thuận một chiều, ngại va chạm. Việc triển khai các khoá huấn luyện giúp phát triển khả năng phản biện dựa trên thế mạnh cá nhân, khả năng giao tiếp và trình bày sẽ giúp cải thiện sự tự tin và rèn luyện thói quen giao tiếp chủ động. Ngoài ra, việc cung cấp các công cụ tư duy, lập kế hoạch sẽ giúp nhân sự trẻ hình thành tư duy logic và khả năng tạo ảnh hưởng thực.

XU HƯỚNG 5: CHÚ TRỌNG VỊ THẾ CÁ NHÂN VÀ THU NHẬP

Dữ kiện:



Biểu đồ này ghi nhận số lượng người tham gia đánh giá những động lực này nằm trong top 3 động lực cao nhất.

- **Vị thế cá nhân (Positioning)**
- **Thu nhập tài chính (Financial Gain)**
- **Sự an toàn (Security)**

Các động lực ít được ưu tiên nhất là:

- **Sự ghi nhận (Recognition)**
- **Sự gắn kết/tập thể (Affiliation)**

Ý nghĩa cơ bản:

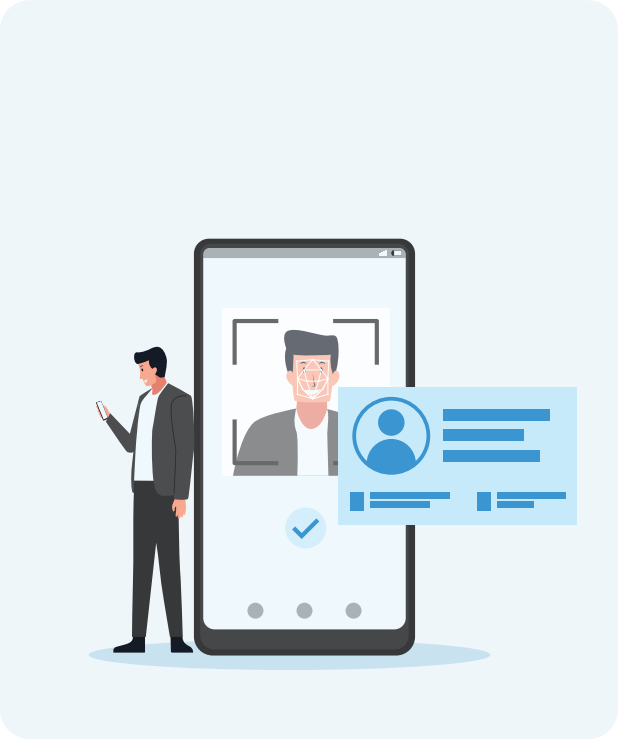
Nhóm người trẻ này có khả năng cao sẽ:

Nhóm nhân sự tham gia khảo sát này thể hiện rõ khao khát đạt được vị thế riêng và tăng trưởng tài chính. Họ tập trung vào việc tận dụng cơ hội việc làm hiện tại để nâng cao uy tín, tạo tiền đề để phát triển xa hơn.

Nhóm này không quá quan trọng sự ghi nhận từ cấp trên hay việc phải là một phần của tập thể khi so sánh với các nguồn động lực khác. Kết quả này phần nào có vẻ trái ngược với dữ liệu phân tích từ CliftonStrengths. Tuy nhiên, điều đó không nhất thiết là mâu thuẫn, vì dữ liệu CliftonStrengths tập trung giải thích về thế mạnh, xu hướng điểm mạnh tự nhiên, trong khi khảo sát CareerLeader tập trung phân tích về sở thích, động lực làm việc, và kỹ năng.

Với số lượng mẫu khảo sát khá hạn chế (20 người tham gia) từ khảo sát CareerLeader, chúng tôi không chưa đưa ra một kết luận mang tính khẳng định.Tuy nhiên, chúng ta có thể giả định, kết hợp cùng dữ liệu khảo sát CliftonStrengths và tạm kết luận:

Các bạn trẻ thuộc thế hệ gen Z có thể có thế mạnh trong việc kết nối, xây dựng mối quan hệ, nhưng điều đó không hẳn là động lực thúc đẩy các bạn làm việc. Họ có thể thích làm việc độc lập (chẳng hạn như làm việc tại nhà thay vì đến văn phòng, không cần nhiều sự tương tác đội nhóm, hoặc có xu hướng làm việc độc lập theo dự án (freelancer).



DOANH NGHIỆP NÊN LÀM GÌ

Nhóm nhân sự tham gia khảo sát này thể hiện rõ khao khát đạt được vị thế riêng và tăng trưởng tài chính. Họ tập trung vào việc tận dụng cơ hội việc làm hiện tại để nâng cao uy tín, tạo tiền đề để phát triển xa hơn.

Nhóm này không quá quan trọng sự ghi nhận từ cấp trên hay việc phải là một phần của tập thể khi so sánh với các nguồn động lực khác. Kết quả này phần nào có vẻ trái ngược với dữ liệu phân tích từ CliftonStrengths. Tuy nhiên, điều đó không nhất thiết là mâu thuẫn, vì dữ liệu CliftonStrengths tập trung giải thích về thế mạnh, xu hướng điểm mạnh tự nhiên, trong khi khảo sát CareerLeader tập trung phân tích về sở thích, động lực làm việc, và kỹ năng.

Với số lượng mẫu khảo sát khá hạn chế (20 người tham gia) từ khảo sát CareerLeader, chúng tôi không chưa đưa ra một kết luận mang tính khẳng định.Tuy nhiên, chúng ta có thể giả định, kết hợp cùng dữ liệu khảo sát CliftonStrengths và tạm kết luận:

Các bạn trẻ thuộc thế hệ gen Z có thể có thế mạnh trong việc kết nối, xây dựng mối quan hệ, nhưng điều đó không hẳn là động lực thúc đẩy các bạn làm việc. Họ có thể thích làm việc độc lập (chẳng hạn như làm việc tại nhà thay vì đến văn phòng, không cần nhiều sự tương tác đội nhóm, hoặc có xu hướng làm việc độc lập theo dự án (freelancer).

1 **Hỗ trợ Gen Z định vị bản thân rõ ràng hơn.**

Làm rõ lợi ích của việc đưa sáng kiến, chịu trách nhiệm với công việc, dự án đối với thương hiệu nghề nghiệp của nhân sự trong dài hạn. Đồng thời, tạo điều kiện để nhân sự định hình và thể hiện bản sắc cá nhân và xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp từ sớm.

2 **Giảm sự ghi nhận mang tính hình thức—tập trung vào tăng trưởng thực chất.**

Tránh các lời khen sáo rỗng. Thay vào đó, hãy liên kết sự công nhận với kết quả thực tế, cột mốc phát triển và tác động nghề nghiệp. Nhóm nhân sự trẻ này có vẻ không cần được "trao thưởng" liên tục, họ cần thấy rằng nỗ lực của mình đang thật sự đưa họ tiến lên và họ cần bằng chứng cụ thể từ doanh nghiệp thay vì những "lời động viên" không có nhiều "sức nặng".

TẠM KẾT

Báo cáo này mở ra một góc nhìn mới về tư duy, động lực Gen Z. Thông qua phân tích 461 hồ sơ CliftonStrengths và 20 báo cáo CareerLeader, chúng ta tạm ghi nhận một thế hệ vừa giàu kết nối, vừa đầy tham vọng, được thúc đẩy bởi niềm tin, sự hợp tác, nhưng cũng rất chú trọng đến vị thế cá nhân, thu nhập và sự phát triển lâu dài.

- Những phát hiện này góp một góc nhìn "khác" về nhân sự Gen Z. Khá phổ biến, nhân sự Gen Z hay được xem là hay thay đổi, thiếu quyết tâm. Ở đây, dữ liệu phần nào cho thấy họ muốn phát triển, muốn được thành công về tài chính, họ giỏi kết nối, và cũng rất kỳ vọng sự nhất quán và chỉn chu từ doanh nghiệp.

- Để khai phá tiềm năng của họ, doanh nghiệp cần đi sâu hơn vào sự thấu hiểu cá nhân, và thiết kế môi trường với sự hiểu biết sâu về nhân sự, cung cấp các hỗ trợ mang tính cá nhân hóa, tạo cơ hội phát triển phù hợp cho mỗi cá nhân.

- Reflective Learnings tin rằng nhận thức bản thân là nền tảng của sự tiến bộ, nền tảng của sự phát triển vượt bậc, là ngòi nổ cho một sự thành công vang dội của cá nhân hay tổ chức. Dù là hỗ trợ cá nhân xác định bản sắc nghề nghiệp, hay đồng hành cùng doanh nghiệp tái hình dung cách phát triển và giữ chân nhân tài—chúng tôi luôn bắt đầu bằng phản tư, và xây dựng sự tự nhận thức, xây dựng bản sắc cá nhân, và đưa ra những phương thức phát triển từ bản sắc cá nhân đó.

Thông qua các mô hình tích hợp như RACE-N, EMBLEM, và phương pháp thúc đẩy tư duy nền tảng AWARE, chúng tôi kỳ vọng hỗ trợ các nhân và tổ chức trong việc nhận thức được:

- **Giá trị nào đang dẫn dắt nhân sự và đội ngũ?**
- **Điều gì tạo động lực hoặc mang lại cảm giác được ghi nhận cho đội ngũ?**
- **Những điểm mạnh và năng lực nào dễ nhận thấy nhất trong đội ngũ?**
- **Những rủi ro hoặc điểm mù tiềm ẩn nào cần lưu ý?**
- **Môi trường và cấu trúc tổ chức như thế nào sẽ hỗ trợ tốt nhất cho đội ngũ này?**
- **Cơ hội có thể tối ưu hóa sức mạnh của nhân sự và đội ngũ?**



REFLECTIVE LEARNINGS

9th Floor, Diamond Plaza Building, No 34 Le Duan Street,
Ben Nghe Ward, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam

1900 1509 contact@reflectivelearnings.com

www.reflectivelearnings.com