

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

Nguyễn Huy Hoàng

KIỆT SỨC NGHỀ NGHIỆP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC

HÀ NỘI - 2026

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

Nguyễn Huy Hoàng

KIỆT SỨC NGHỀ NGHIỆP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Ngành: Tâm lý học

Mã số: 9310401

LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. PGS.TS. Trịnh Thị Linh
2. TS. Nguyễn Thị Anh Thư

**XÁC NHẬN NCS ĐÃ CHỈNH SỬA THEO QUYẾT NGHỊ
CỦA HỘI ĐỒNG ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN**

Chủ tịch Hội đồng đánh giá Đại diện người hướng dẫn khoa học
luận án tiến sĩ

PGS. TS. Trương Thị Khánh Hà

PGS. TS. Trịnh Thị Linh

HÀ NỘI - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan rằng toàn bộ nội dung luận án tiến sĩ “Kiệt sức nghề nghiệp của người lao động” là công trình nghiên cứu của chính tôi với sự hướng dẫn của giảng viên. Dữ liệu và kết quả nghiên cứu trong luận án được thu thập và xử lý một cách trung thực. Quá trình thu thập dữ liệu đảm bảo các nguyên tắc đạo đức trong nghiên cứu khoa học. Quá trình phân tích và bàn luận có dẫn chứng đầy đủ.

Nguyễn Huy Hoàng

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc và chân thành nhất tới PGS.TS. Trịnh Thị Linh và TS. Nguyễn Thị Anh Thư - những người đã trực tiếp hướng dẫn tôi trong suốt quá trình thực hiện luận án. Sự tận tâm, nghiêm túc trong nghiên cứu, cùng những định hướng khoa học sâu sắc và sự động viên của hai cô là nguồn cảm hứng, động lực lớn giúp tôi vượt qua những khó khăn, hoàn thành tốt luận án này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới tập thể các thầy cô trong Khoa Tâm lý học, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia Hà Nội, đặc biệt là các thầy cô thuộc Bộ môn Tâm lý học phát triển. Sự hỗ trợ, chỉ dẫn tận tình và tinh thần làm việc nghiêm túc, trách nhiệm của các thầy cô đã tạo môi trường học thuật thuận lợi và khích lệ tôi phát triển năng lực nghiên cứu của mình.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn các cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp và cơ quan đã hỗ trợ tôi trong quá trình kết nối và thu thập dữ liệu nghiên cứu. Sự hợp tác của quý anh/chị và các đơn vị đã góp phần quan trọng giúp tôi hoàn thiện quá trình thu thập dữ liệu, đảm bảo độ tin cậy và giá trị ứng dụng của kết quả nghiên cứu.

Bên cạnh đó, tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè và đồng nghiệp - những người đã luôn ở bên cạnh, chia sẻ, động viên và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thiện luận án. Sự ủng hộ thầm lặng và niềm tin của mọi người là điểm tựa tinh thần vô cùng quý giá đối với tôi.

Cuối cùng, tôi xin bày tỏ sự biết ơn với đề tài mà tôi nghiên cứu - “Kiệt sức nghề nghiệp của người lao động” đã cho tôi cơ hội được trải nghiệm, thấu hiểu và kiểm chứng vấn đề kể trên ở người lao động.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Tác giả luận án

Nguyễn Huy Hoàng

Mục lục

Danh mục từ viết tắt	4
Danh mục bảng	6
Danh mục sơ đồ, biểu đồ	7
Mở đầu	8
1. Tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu	8
2. Mục đích nghiên cứu	10
3. Nhiệm vụ nghiên cứu	10
4. Đối tượng nghiên cứu	11
5. Khách thể nghiên cứu	11
6. Phạm vi nghiên cứu	11
7. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu	13
8. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu	14
9. Đóng góp mới của luận án	16
10. Cấu trúc của luận án	18
Chương 1: Tổng quan nghiên cứu về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động	19
1.1. Nghiên cứu về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	19
1.1.1. Hướng nghiên cứu về tính biến thiên của tỷ lệ kiệt sức nghề nghiệp dưới tác động của công cụ đo lường và bối cảnh thời gian	19
1.1.2. Hướng nghiên cứu về thực trạng kiệt sức theo đặc thù ngành nghề	23
1.2. Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	27
1.2.1. Hướng nghiên cứu về các yếu tố thuộc về yêu cầu và nguồn lực công việc ..	28
1.2.2. Hướng nghiên cứu về các yếu tố ngoài công việc	35
1.2.3. Hướng nghiên cứu về sự tương tác giữa các yếu tố ảnh hưởng tới kiệt sức nghề nghiệp	36

1.3. Nghiên cứu về hệ quả của kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	41
1.4. Nghiên cứu về khung lý thuyết lý giải vai trò trung gian của kiệt sức nghề nghiệp trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và các hệ quả thuộc về công việc	46
1.5. Khoảng trống nghiên cứu	48
<i>Tiểu kết chương 1</i>	<i>51</i>
Chương 2: Cơ sở lý luận về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	52
2.1. Một số vấn đề lý luận	52
2.1.1. Lý luận về kiệt sức nghề nghiệp	52
2.1.2. Lý luận về doanh nghiệp	58
2.1.3. Lý luận về người lao động và người lao động tại doanh nghiệp	63
2.1.4. Lý luận về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	72
2.1.5. Lý luận về các yếu tố ảnh hưởng đến kiệt sức nghề nghiệp	78
2.1.6. Lý luận về hệ quả của kiệt sức nghề nghiệp đối với công việc	85
2.2. Khung lý thuyết về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	95
2.2.1. Lý thuyết yêu cầu - nguồn lực công việc	95
2.2.2. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực	100
2.2.3. Khung nghiên cứu về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	104
<i>Tiểu kết chương 2</i>	<i>107</i>
Chương 3: Tổ chức và phương pháp nghiên cứu	108
3.1. Tổ chức nghiên cứu	108
3.1.1. Vài nét về địa bàn khảo sát	108
3.1.2. Thiết kế nghiên cứu và chọn mẫu	109
3.2. Phương pháp nghiên cứu	118
3.2.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu, văn bản	118

3.2.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi	118
3.2.3. Phương pháp phỏng vấn sâu	125
3.2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu định tính	127
3.2.5. Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học	129
<i>Tiểu kết chương 3</i>	142
Chương 4: Kết quả nghiên cứu thực tiễn về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	143
4.1. Đánh giá chung về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	144
4.1.1. Dữ liệu thống kê mô tả chung về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	144
4.1.2. Dữ liệu thống kê mô tả về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp trên từng khía cạnh biểu hiện	146
4.1.3. So sánh sự khác biệt về mức độ kiệt sức nghề nghiệp theo một số biến số nhân khẩu-xã hội	149
4.2. Các yếu tố dự báo kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	153
4.2.1. Các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc	153
4.2.2. Các yếu tố thuộc về nguồn lực công việc	157
4.2.3. Các yếu tố thuộc về nguồn lực ngoài công việc	160
4.3. Khả năng dự báo của kiệt sức nghề nghiệp đối với hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của người lao động tại doanh nghiệp	162
4.4. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc và hiệu ứng gián tiếp của kiệt sức nghề nghiệp	165
4.5. Kết quả phân tích hồ sơ yêu cầu - nguồn lực và sự khác biệt về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	167
4.5.1. Xác định và mô tả các nhóm hồ sơ yêu cầu - nguồn lực	167
4.5.2. Sự khác biệt về mức độ kiệt sức nghề nghiệp giữa các nhóm hồ sơ yêu cầu - nguồn lực	171

4.6. Bàn luận về các kết quả nghiên cứu định lượng	172
4.6.1. Về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp ..	172
4.6.2. Về các yếu tố dự báo kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	178
4.6.3. Về hiệu ứng gián tiếp của kiệt sức nghề nghiệp trong mô hình kết hợp lý thuyết yêu cầu - nguồn lực công việc và lý thuyết bảo tồn nguồn lực	184
4.6.4. Về sự tương tác giữa các đặc trưng yêu cầu - nguồn lực dưới tiếp cận lấy con người làm trung tâm trong mối liên hệ với kiệt sức nghề nghiệp	186
4.7. Phân tích trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực	189
4.7.1. Đặc trưng của người lao động có sự cân bằng về yêu cầu - nguồn lực	189
4.7.2. Trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp của người lao động có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực	196
4.7.3. Vai trò của các yếu tố yêu cầu-nguồn lực đối với trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp	199
<i>Tiểu kết chương 4</i>	<i>210</i>
Kết luận và kiến nghị	211
1. Kết luận	211
2. Kiến nghị	213
3. Hạn chế của luận án	215
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	216
TÀI LIỆU THAM KHẢO	217
Phụ lục 1: Bảng hỏi khảo sát	246
Phụ lục 2: Kịch bản phỏng vấn sâu	252
Phụ lục 3: Phiếu đồng thuận tham gia nghiên cứu phỏng vấn	256
Phụ lục 4: Một số bảng, biểu khác	258
Phụ lục 5: Kết quả xử lý dữ liệu định lượng	263

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ đầy đủ
KSNN	Kiệt sức nghề nghiệp
NLĐ	Người lao động
JD-R	Job Demands - Resources model (Yêu cầu - nguồn lực trong công việc)
COR	Conservation of Resources (Lý thuyết bảo tồn nguồn lực)
BAT	Burnout Assessment Tool (Bộ công cụ đánh giá kiệt sức nghề nghiệp)

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Danh sách yêu cầu và nguồn lực công việc (theo Schaufeli, 2017)	97
Bảng 3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu	117
Bảng 3.2. Bộ công cụ sử dụng trong nghiên cứu	121
Bảng 3.3. Đặc điểm nhân khẩu và nghề nghiệp của khách thể phỏng vấn sâu	127
Bảng 3.4. Tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp mô hình	131
Bảng 3.5. Độ ổn định bên trong của các thang đo/tiểu thang đo sử dụng trong nghiên cứu	140
Bảng 3.6. Ngưỡng điểm phân loại kiệt sức nghề nghiệp	141
Bảng 4.1. Thống kê mô tả thang đo/tiểu thang đo Kiệt sức nghề nghiệp	144
Bảng 4.2. Điểm trung bình của các mệnh đề trong biểu hiện kiệt quệ	147
Bảng 4.3. Điểm trung bình của các mệnh đề trong biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc	147
Bảng 4.4. Điểm trung bình của các mệnh đề trong biểu hiện suy giảm chức năng nhận thức	148
Bảng 4.5. Điểm trung bình của các mệnh đề trong biểu hiện xa cách tâm trí	148
Bảng 4.6. Sự khác biệt về mức độ kiệt sức nghề nghiệp nói chung xét theo các đặc điểm nhân khẩu - xã hội	149
Bảng 4.7. Mối liên hệ giữa kiệt sức nghề nghiệp nói chung với các đặc điểm nhân khẩu - xã hội	150
Bảng 4.8. Sự khác biệt về các khía cạnh biểu hiện của kiệt sức nghề nghiệp xét theo các đặc điểm nhân khẩu - xã hội	151
Bảng 4.9. Mối liên hệ giữa các khía cạnh biểu hiện của kiệt sức nghề nghiệp với các đặc điểm nhân khẩu - xã hội	152
Bảng 4.10. Mô tả các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc	154
Bảng 4.11. Mối liên hệ giữa yêu cầu công việc với kiệt sức nghề nghiệp	155
Bảng 4.12. Phân tích hồi quy đa biến về khả năng dự báo của các yêu cầu công việc với kiệt sức nghề nghiệp	156
Bảng 4.13. Mô tả các yếu tố thuộc về nguồn lực công việc	157

Bảng 4.14. Mối liên hệ giữa nguồn lực công việc và kiệt sức nghề nghiệp	158
Bảng 4.15. Phân tích hồi quy đa biến về khả năng dự báo của các nguồn lực công việc với kiệt sức nghề nghiệp	159
Bảng 4.16. Mô tả các yếu tố thuộc về nguồn lực ngoài công việc	160
Bảng 4.17. Mối liên hệ giữa sự hỗ trợ xã hội từ các bên liên quan và kiệt sức nghề nghiệp	160
Bảng 4.18. Phân tích hồi quy đa biến khả năng dự báo của các nguồn lực ngoài công việc với kiệt sức nghề nghiệp	162
Bảng 4.19. Mô tả yếu tố hài lòng công việc và ý định nghỉ việc	163
Bảng 4.20. Mối liên hệ giữa kiệt sức nghề nghiệp và các hệ quả liên quan đến công việc	163
Bảng 4.21. Phân tích hồi quy đa biến khả năng dự báo của kiệt sức nghề nghiệp với hài lòng công việc và ý định nghỉ việc	164
Bảng 4.22. Hiệu ứng gián tiếp trong mô hình cấu trúc	167
Bảng 4.23. Chỉ số phù hợp các mô hình hồ sơ tiềm ẩn	167
Bảng 4.24. Sự khác biệt về kiệt sức nghề nghiệp theo các hồ sơ tiềm ẩn	171

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 2.1. Khung lý thuyết nghiên cứu kiệt sức nghề nghiệp của người lao động	104
Sơ đồ 3.1. Mô hình nghiên cứu	134
Sơ đồ 3.2. Mô hình nhân tố kép của kiệt sức nghề nghiệp	136
Sơ đồ 4.1. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính	166
Biểu đồ 4.1. Phân bố dữ liệu kiệt sức nghề nghiệp tổng thể	144
Biểu đồ 4.2. Thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động phân loại theo Schaufeli và cộng sự (2023)	145
Biểu đồ 4.3. Phân bố dữ liệu các chiều cạnh của kiệt sức nghề nghiệp	146
Biểu đồ 4.4. Hồ sơ tiềm ẩn theo các biến số chỉ báo	168

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu

Kiệt sức nghề nghiệp (KSNN) từ lâu đã được xem là một trong những vấn đề trung tâm của tâm lý học nghề nghiệp - tổ chức, phản ánh hội chứng tâm lý liên quan đến công việc. Trong các tiếp cận lý luận hiện đại, đặc biệt là lý thuyết Yêu cầu - Nguồn lực trong công việc (Job Demands-Resources theory - JD-R; Demerouti và cộng sự, 2001; Bakker & Demerouti, 2007; 2014), KSNN được lý giải như kết quả của sự mất cân bằng giữa các yêu cầu công việc và các nguồn lực mà người lao động (NLD) có thể huy động. Theo đó, các yêu cầu công việc cao có thể làm tiêu hao nguồn lực tâm lý, trong khi sự thiếu hụt nguồn lực phục hồi và hỗ trợ khiến NLD không thể bù đắp cho sự suy hao này, và có mối liên hệ với KSNN và các hệ quả tiêu cực liên quan đến công việc.

Nhiều nghiên cứu quốc tế đã nhất quán chỉ ra rằng KSNN không chỉ có mối liên hệ nghịch chiều với sức khỏe thể chất và tinh thần của NLD (Salvagioni và cộng sự, 2017; Koutsimani và cộng sự, 2019; Koutsimani & Montgomery, 2023). Đồng thời, KSNN còn đi kèm với hàng loạt hệ quả bất lợi đối với tổ chức như suy giảm hiệu suất lao động (Corbeanu và cộng sự, 2023), giảm sự hài lòng công việc (Ozkan, 2022; Singh & Pandey, 2025) và gia tăng ý định nghỉ việc (Ahmad và cộng sự, 2021; Tulili và cộng sự, 2023). Những bằng chứng này cho thấy KSNN không chỉ là vấn đề cá nhân, mà còn là một thách thức lớn đối với quản trị nguồn nhân lực và sự phát triển bền vững của tổ chức.

Tuy nhiên, việc vận dụng các khung lý thuyết và kết quả nghiên cứu quốc tế vào bối cảnh Việt Nam cần được xem xét một cách thận trọng. Việt Nam là một nền kinh tế đang chuyển đổi mạnh mẽ theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế sâu rộng, với thị trường lao động chịu tác động đồng thời của áp lực cạnh tranh, tái cấu trúc tổ chức, chuyển đổi mô hình sản xuất - dịch vụ và sự dịch chuyển lao động giữa các ngành và khu vực. Trong bối cảnh đó, NLD tại doanh nghiệp phải đối diện với nhiều yêu cầu công việc gia tăng về năng suất, chất lượng,

tiền độ và khả năng thích ứng (Parent-Thirion và cộng sự, 2016), tạo ra nguy cơ tích lũy KSNN trong dài hạn.

Các nghiên cứu trong nước bước đầu cho thấy KSNN đã xuất hiện ở mức đáng lo ngại trong một số nhóm nghề nghiệp, đặc biệt trong các lĩnh vực như y tế và giáo dục (Nguyễn Bảo Trân và cộng sự, 2021; Nguyễn Ngọc Bích & Vũ Thái Sơn, 2021; Trần Thị Minh Đức và cộng sự, 2021; Đỗ Thị Lệ Hằng & Lê Hoài Xuyên, 2022). Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào những lĩnh vực dịch vụ công, trong khi KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp - đặc biệt trong các lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch - vẫn chưa được nghiên cứu một cách hệ thống. Đây là hai lĩnh vực có đặc thù công việc rất khác biệt: sản xuất công nghiệp thường gắn với cường độ lao động cao, tính lặp lại và áp lực về tiến độ; trong khi dịch vụ du lịch đòi hỏi yêu cầu cảm xúc, tương tác xã hội liên tục và khả năng thích ứng linh hoạt trước nhu cầu của khách hàng. Sự khác biệt này đặt ra nhu cầu cấp thiết phải xem xét KSNN trong hai lĩnh vực tiêu biểu này nhằm làm rõ cách thức các yêu cầu và nguồn lực công việc vận hành trong những bối cảnh nghề nghiệp khác nhau.

Bên cạnh việc lựa chọn hai lĩnh vực nêu trên, luận án tập trung khảo sát tại Hà Nội bởi đây là một địa bàn có ý nghĩa thực tiễn rõ rệt trong nghiên cứu về NLĐ tại doanh nghiệp. Hà Nội là Thủ đô, trung tâm chính trị - hành chính quốc gia, đồng thời là trung tâm về kinh tế, văn hóa, giáo dục, khoa học, công nghệ và hội nhập quốc tế của cả nước (Quốc hội, 2024). Theo Niên giám thống kê thành phố Hà Nội năm 2024, trên địa bàn Hà Nội có hơn 150 nghìn doanh nghiệp đang hoạt động cho thấy mức độ tập trung cao của khu vực doanh nghiệp tại đây (Cục Thống kê thành phố Hà Nội, 2025). Việc lựa chọn Hà Nội xuất phát từ đặc điểm thực tiễn của địa bàn là sự tập trung của cả hai nhóm ngành, sự đa dạng của lực lượng lao động doanh nghiệp, cũng như những áp lực nghề nghiệp đặc thù trong bối cảnh đô thị lớn. Nghiên cứu KSNN của NLĐ trong hai lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch tại Hà Nội cho phép xem xét hiện tượng KSNN trong một môi trường lao động phản ánh rõ nét những chuyển đổi của thị trường lao động đô thị ở Việt Nam hiện nay. Qua đó, kết quả nghiên cứu có thể cung cấp những gợi ý thực tiễn phù hợp hơn

cho công tác quản trị nhân sự, phòng ngừa KSNN và nâng cao chất lượng đời sống nghề nghiệp của NLĐ trong các doanh nghiệp tại địa bàn Hà Nội.

Cho đến nay, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu quốc tế xem xét KSNN dựa trên khung lý thuyết JD-R, các nghiên cứu tại Việt Nam vẫn còn thiếu những phân tích mang tính tích hợp, đặt KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp trong một khung lý thuyết vững chắc nhằm làm rõ các yếu tố liên quan và các hệ quả nghề nghiệp của hiện tượng này. Khoảng trống nghiên cứu này đặc biệt rõ nét đối với nhóm NLĐ trong khu vực doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ - lực lượng đóng vai trò then chốt đối với tăng trưởng và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế.

Xuất phát từ những yêu cầu về mặt lý luận và thực tiễn nêu trên, việc nghiên cứu KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp, với trọng tâm là hai lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch, không chỉ góp phần bổ sung và hoàn thiện hiểu biết khoa học về KSNN trong bối cảnh Việt Nam, mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc xây dựng các chiến lược quản trị nhân sự và can thiệp phù hợp.

Trên cơ sở đó, đề tài “*Kiệt sức nghề nghiệp của người lao động*” được lựa chọn làm vấn đề nghiên cứu của luận án.

2. Mục đích nghiên cứu

Làm rõ mức độ, biểu hiện, các yếu tố liên quan và hệ quả của KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp trên cơ sở vận dụng lý thuyết Yêu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R) và lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR). Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất một số kiến nghị nhằm phòng ngừa và giảm thiểu KSNN, góp phần gia tăng sự hài lòng công việc và giảm ý định nghỉ việc của NLĐ trong bối cảnh doanh nghiệp hiện nay.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

Nhiệm vụ nghiên cứu lý luận

- Tổng hợp và phân tích các nghiên cứu liên quan đến KSNN và KSNN của NLĐ và các yếu tố ảnh hưởng cũng như hệ quả của KSNN;
- Hệ thống hóa các lý thuyết liên quan đến KSNN và thiết lập các khái niệm cơ bản của đề tài từ đó đề xuất khung nghiên cứu về KSNN của NLĐ.

Nhiệm vụ nghiên cứu thực tiễn

- Khảo sát nhằm đánh giá thực trạng KSNN của NLĐ; chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN cũng như hệ quả của KSNN đối với NLĐ.

- Đề xuất một số kiến nghị góp phần phòng ngừa và giảm thiểu KSNN, qua đó góp phần gia tăng sự hài lòng công việc và giảm thiểu ý định nghỉ việc của NLĐ tại doanh nghiệp.

4. Đối tượng nghiên cứu

KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp; các yếu tố ảnh hưởng tới KSNN; hệ quả của KSNN.

5. Khách thể nghiên cứu

396 NLĐ đang làm việc tại các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ du lịch và sản xuất công nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội.

6. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về nội dung nghiên cứu

- Trong khuôn khổ nghiên cứu của luận án, khái niệm KSNN được xây dựng dựa trên quan điểm của Schaufeli và cộng sự (2020) và sự tái khẳng định từ hai lý thuyết JD-R và COR. Trong đó, KSNN được thể hiện qua các chiều cạnh là kiệt quệ, suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc, và xa cách tâm trí.

- Luận án xem xét các yếu tố ảnh hưởng và hệ quả của KSNN dựa trên khung lý thuyết JD-R và lý thuyết COR. Trong khuôn khổ của hai khung lý thuyết kể trên, luận án lựa chọn nghiên cứu một số yếu tố ảnh hưởng tới KSNN và hệ quả của KSNN bao gồm:

+ Yêu cầu trong công việc (yêu cầu về khối lượng công việc, yêu cầu về mặt cảm xúc, yêu cầu về mặt nhận thức, xung đột vai trò);

+ Nguồn lực trong công việc (hỗ trợ xã hội trong công việc, sự tự chủ trong công việc, khả năng phát triển);

+ Nguồn lực ngoài công việc (hỗ trợ xã hội từ phía gia đình, hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè, hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác).

- Về hệ quả của KSNN, nghiên cứu xem xét tìm hiểu mối quan hệ giữa KSNN với hai yếu tố là hài lòng công việc và ý định nghỉ việc.

Phạm vi về khách thể nghiên cứu

Khảo sát được thực hiện trên nhóm NLD với các tiêu chí lựa chọn và tiêu chí loại trừ cụ thể như sau:

- Tiêu chí lựa chọn:

+ Khách thể đang làm việc tại các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch trên địa bàn thành phố Hà Nội;

+ Khách thể phải là NLD chính thức, đã đủ điều kiện về mặt pháp lý để làm việc theo thỏa thuận trên hợp đồng lao động về quyền lợi và trách nhiệm, đồng thời chịu sự quản lý và giám sát của người sử dụng lao động;

+ Khách thể từ 18 tuổi trở lên, có khả năng lao động và làm việc có trả lương.

- Tiêu chí loại trừ:

+ Sinh viên thực tập, thực tập sinh;

+ Lao động bán thời gian, lao động thời vụ;

+ Lao động tự do (freelancer), tình nguyện viên hoặc lao động trong nền kinh tế phi chính thức;

Theo Kline (2023), để thực hiện mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cần ít nhất 200 mẫu khách thể hoặc từ 5 đến 10 khách thể với mỗi biến quan sát được thêm vào trong phân tích. Với 63 biến quan sát được thiết lập trong bảng hỏi, mô hình SEM phức tạp nhất yêu cầu tối thiểu 315 khách thể theo tỷ lệ 5 khách thể cho mỗi biến quan sát ($63 \times 5 = 315$). Do đó, mẫu nghiên cứu gồm 396 khách thể đáp ứng yêu cầu về cỡ mẫu tối thiểu sau khi đã lọc dữ liệu và loại trừ các trường hợp dữ liệu khuyết thiếu (missing data) và dữ liệu ngoại lai (outliers).

Phạm vi về thời gian nghiên cứu:

+ Thời gian nghiên cứu từ 1/2022 đến nay.

7. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu

- **Câu hỏi 1:** Mức độ KSNN của NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ du lịch và sản xuất công nghiệp như thế nào và có khác biệt theo các đặc điểm nhân khẩu - xã hội hay không?

+ **Giả thuyết 1:** NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ du lịch và sản xuất công nghiệp có mức độ KSNN dao động từ thấp đến trung bình. KSNN khác biệt có ý nghĩa thống kê theo một số đặc điểm nhân khẩu - xã hội của NLĐ.

- **Câu hỏi 2:** Yêu cầu trong công việc có mối tương quan như thế nào với kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp?

+ **Giả thuyết 2:** Yêu cầu công việc (Yêu cầu về khối lượng công việc, Yêu cầu về mặt cảm xúc, Yêu cầu về mặt nhận thức, và Xung đột vai trò) có tương quan thuận chiều và có khả năng dự báo mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp.

- **Câu hỏi 3:** Nguồn lực trong công việc có mối tương quan như thế nào với kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp?

+ **Giả thuyết 3:** Nguồn lực công việc (Hỗ trợ xã hội trong công việc, Tự chủ công việc, và Khả năng phát triển) có tương quan nghịch chiều và có khả năng dự báo mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp.

- **Câu hỏi 4:** Nguồn lực ngoài công việc có mối tương quan như thế nào với kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp?

+ **Giả thuyết 4:** Nguồn lực ngoài công việc (Hỗ trợ từ phía gia đình, Hỗ trợ từ phía bạn bè, Hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác) có tương quan nghịch chiều và khả năng dự báo mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp.

- **Câu hỏi 5:** KSNN có mối tương quan như thế nào với sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của NLĐ?

+ **Giả thuyết 5:** KSNN có tương quan nghịch chiều và có khả năng dự báo hài lòng công việc và có tương quan thuận chiều và có khả năng dự báo ý định nghỉ việc của NLĐ.

- **Câu hỏi 6:** KSNN đóng vai trò gì trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN và hệ quả của nó?

+ **Giả thuyết 6:** KSNN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yêu cầu công việc, nguồn lực trong và ngoài công việc với sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của NLĐ.

- **Câu hỏi 7:** Sự tương tác giữa các yếu tố yêu cầu công việc, nguồn lực trong và ngoài công việc ảnh hưởng thế nào tới KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp?

+ **Giả thuyết 7:** NLĐ tại doanh nghiệp có sự cân bằng yêu cầu - nguồn lực trong công việc có mức độ KSNN thấp hơn so với NLĐ có yêu cầu công việc cao và thiếu đi nguồn lực trong và ngoài công việc.

- **Câu hỏi 8:** Mô hình kết hợp của lý thuyết yêu cầu - nguồn lực (JD-R) và lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) có phù hợp với dữ liệu thực chứng trong việc giải thích KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp?

+ **Giả thuyết 8:** Mô hình kết hợp giữa lý thuyết JD-R và COR phù hợp tốt với dữ liệu thực chứng và có khả năng giải thích KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp.

8. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

Tiếp cận của nghiên cứu

Nghiên cứu về KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp được xây dựng dựa trên ba tiếp cận chủ đạo: (1) Tâm lý học nghề nghiệp - tổ chức; (2) Tiếp cận hệ thống - sinh thái học; và (3) Tâm lý học xã hội. Mỗi quan điểm góp phần làm sáng tỏ bản chất đa chiều của KSNN và cho phép lý giải hiện tượng từ nhiều cấp độ.

- Tiếp cận tâm lý học nghề nghiệp - tổ chức

Tiếp cận tâm lý học nghề nghiệp - tổ chức được lựa chọn làm nền tảng cốt lõi trong luận án bởi tiếp cận này cho phép lý giải KSNN như một hệ quả tâm lý phát sinh từ sự tương tác giữa NLĐ và các đặc trưng công việc trong bối cảnh tổ chức. Trên cơ sở tiếp cận này, nghiên cứu vận dụng trực tiếp mô hình Yêu cầu - Nguồn lực trong công việc (Job Demands-Resources, JD-R) kết hợp với lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources, COR) để xây dựng mô hình nghiên cứu và lựa chọn các biến số của luận án.

Cụ thể, các yêu cầu công việc được xem là những yếu tố tiêu hao nguồn lực của NLĐ, trong khi nguồn lực trong và ngoài công việc đóng vai trò bảo vệ, bù đắp

và phục hồi nguồn lực tâm lý. KSNN được thao tác hóa khái niệm như một hội chứng tâm lý liên quan đến công việc, đóng vai trò trung tâm trong mô hình, vừa là kết quả của sự mất cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực, vừa là biến trung gian trong mối liên hệ với các hệ quả quan trọng trong công việc như sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Cách tiếp cận này bảo đảm sự gắn kết chặt chẽ giữa phương pháp luận, mô hình lý thuyết và các biến nghiên cứu, đồng thời tạo cơ sở cho việc kiểm định mô hình bằng các kỹ thuật phân tích định lượng hiện đại.

- Tiếp cận hệ thống và sinh thái học

Tiếp cận hệ thống và sinh thái học được sử dụng như một khung hỗ trợ nhằm mở rộng cách nhìn về KSNN vượt ra ngoài mối quan hệ trực tiếp giữa NLĐ và công việc. Theo tiếp cận này, KSNN không chỉ là kết quả của các yêu cầu và nguồn lực ở cấp độ công việc, mà còn chịu ảnh hưởng từ sự tương tác giữa nhiều cấp độ khác nhau, bao gồm cá nhân, nhóm làm việc, tổ chức và bối cảnh kinh tế - xã hội rộng lớn hơn. Tiếp cận này giúp lý giải vì sao cùng một mức độ yêu cầu và nguồn lực, KSNN có thể biểu hiện khác nhau giữa các doanh nghiệp, ngành nghề hoặc bối cảnh xã hội khác nhau. Trong nghiên cứu, tiếp cận hệ thống - sinh thái học đóng vai trò củng cố lập luận về sự cần thiết phải xem xét đồng thời nguồn lực trong và ngoài công việc, cũng như hỗ trợ việc diễn giải kết quả trong mối liên hệ với bối cảnh doanh nghiệp và thị trường lao động tại Việt Nam.

- Tiếp cận tâm lý học xã hội

Tiếp cận tâm lý học xã hội được vận dụng nhằm làm rõ vai trò của các yếu tố xã hội - liên cá nhân trong quá trình hình thành và biểu hiện KSNN. Các mối quan hệ trong doanh nghiệp, như sự hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp và lãnh đạo, chuẩn mực nhóm, cảm xúc lây lan và cảm nhận về công bằng tổ chức, được xem là những nguồn lực xã hội quan trọng có khả năng điều tiết tác động của yêu cầu công việc lên KSNN. Tiếp cận này giúp bổ sung chiều sâu cho mô hình JD-R và COR, đặc biệt trong việc lý giải vai trò của nguồn lực xã hội như một “vùng đệm” bảo vệ NLĐ trước nguy cơ KSNN, cũng như giải thích sự khác biệt trong trải nghiệm KSNN giữa các cá nhân làm việc trong cùng một môi trường công việc.

Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp nghiên cứu sau được sử dụng để giải quyết các nhiệm vụ của luận án:

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu, văn bản
- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi
- Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học
- Phương pháp phỏng vấn sâu
- Phương pháp phân tích dữ liệu định tính

9. Đóng góp mới của luận án

Về lý luận

Luận án đã hệ thống hóa và làm rõ các vấn đề lý luận về KSNN: Luận án đã tiến hành tổng quan sâu rộng các hướng nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam về KSNN. Qua đó, xây dựng và đề xuất một định nghĩa KSNN toàn diện, phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu trên NLD tại doanh nghiệp.

Luận án đã áp dụng và kiểm định thành công các mô hình lý thuyết nền tảng, bao gồm Lý thuyết Yêu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R) và Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR), để lý giải cơ chế hình thành và ảnh hưởng của KSNN trong bối cảnh doanh nghiệp tại Việt Nam. Nghiên cứu đã vận dụng hai lý thuyết này để làm rõ vai trò của các yếu tố yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc, từ đó cung cấp một khung lý thuyết tổng hợp và phù hợp hơn.

Về phương pháp

Luận án đã áp dụng và kiểm định độ tin cậy và hiệu lực của Bộ công cụ đánh giá KSNN (Burnout Assessment Tool - BAT-12). Việc kiểm định thành công độ hiệu lực cấu trúc của thang đo BAT-12 góp phần cung cấp thêm một bộ công cụ đánh giá KSNN tin cậy cho các nghiên cứu tương lai tại Việt Nam có thể tham khảo khi nghiên cứu về chủ đề này.

Luận án đã vận dụng đồng thời cách tiếp cận lấy biến số làm trung tâm (thông qua các mô hình hồi quy và SEM) và cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm (thông qua Phân tích Hồ sơ Tiềm ẩn - LPA). Sự kết hợp này đã mang lại một

góc nhìn toàn diện hơn, không chỉ làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố riêng lẻ mà còn nhận diện được các nhóm NLD với những đặc trưng kết hợp khác nhau giữa yêu cầu và nguồn lực.

Luận án đã kết hợp cả nghiên cứu định lượng và định tính. Trong khi phương pháp định lượng cung cấp bức tranh tổng quan về thực trạng và các mối quan hệ, phương pháp định tính đã đi sâu khám phá trải nghiệm và cơ chế tâm lý phía sau kết quả tìm được, giúp làm phong phú và tăng cường độ tin cậy cho kết quả nghiên cứu.

Về thực tiễn

Luận án đã khảo sát và đánh giá thực trạng KSNN trên một nhóm khách thể đa dạng là NLD tại doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch. Kết quả nghiên cứu đã cung cấp những số liệu thực tiễn, giúp các nhà quản lý và hoạch định chính sách có cái nhìn tổng quan về mức độ phổ biến của vấn đề này.

Dựa trên kết quả phân tích, luận án đã chỉ ra được một số yếu tố bảo vệ (khả năng phát triển và hỗ trợ từ phía gia đình) và một số yếu tố nguy cơ (khối lượng công việc và xung đột vai trò) đến KSNN của NLD tại doanh nghiệp. Đồng thời, KSNN của NLD cũng phụ thuộc vào một số đặc điểm nhân khẩu - xã hội như lĩnh vực công tác, trình độ học vấn, tuổi và thâm niên làm việc. Ngoài ra, luận án cũng khẳng định mối liên hệ của KSNN với những hệ quả liên quan đến công việc bao gồm hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Những phát hiện này cung cấp định hướng cụ thể cho việc thiết kế các biện pháp can thiệp có mục tiêu và hiệu quả.

Bên cạnh đó, luận án đã kiểm định và khẳng định mức độ phù hợp của mô hình kết hợp giữa lý thuyết JD-R và COR trong bối cảnh NLD tại doanh nghiệp Việt Nam. Việc xác nhận vai trò trung gian của KSNN cho thấy các yêu cầu và nguồn lực công việc không có mối quan hệ trực tiếp một cách đơn giản đến sự hài lòng công việc hay ý định nghỉ việc, mà có mối liên hệ gián tiếp thông qua quá trình suy giảm sức khỏe nghề nghiệp của NLD.

Thông qua việc vận dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm để nhận diện các nhóm NLD có đặc trưng yêu cầu - nguồn lực khác nhau trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, luận án đã phân loại NLD thành các nhóm hồ sơ đặc trưng với

mức độ yêu cầu công việc và nguồn lực trong và ngoài công việc khác nhau, qua đó chỉ ra sự khác biệt rõ rệt về mức độ KSNN giữa các nhóm.

Các kết quả của luận án góp phần cung cấp thêm cơ sở khoa học để xây dựng các chiến lược quản lý nhân sự nhằm cải thiện môi trường làm việc, bảo vệ sức khỏe nghề nghiệp, gia tăng sự hài lòng và giảm ý định nghỉ việc của NLĐ. Những gợi ý này giúp các doanh nghiệp có thể triển khai các giải pháp phù hợp với bối cảnh thực tiễn của Việt Nam.

10. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, kiến nghị, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được cấu trúc gồm 4 chương sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động.

Chương 2. Cơ sở lý luận về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp.

Chương 3. Tổ chức và phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Kết quả nghiên cứu thực tiễn về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ KIẾT SỨC NGHỀ NGHIỆP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Chương 1 tập trung cung cấp cái nhìn tổng quan nghiên cứu về KSNN cũng như là KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp thông qua việc phân tích các hướng nghiên cứu đã thực hiện trên thế giới và tại Việt Nam. Nội dung chính được đề cập bao gồm: (1) Nghiên cứu về thực trạng KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp, (2) Các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN, (3) Các hệ quả của KSNN đối với cá nhân và tổ chức, và (4) Nghiên cứu về khung lý thuyết lý giải vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và các hệ quả thuộc về công việc. Chương này cũng thảo luận về khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh văn hóa và doanh nghiệp tại Việt Nam, làm cơ sở lý luận cho các chương tiếp theo.

1.1. Nghiên cứu về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

1.1.1. Hướng nghiên cứu về tính biến thiên của tỷ lệ kiệt sức nghề nghiệp dưới tác động của công cụ đo lường và bối cảnh thời gian

Các nghiên cứu về thực trạng KSNN cho thấy tỷ lệ KSNN được báo cáo có sự biến thiên rất lớn giữa các nghiên cứu, ngay cả khi cùng xem xét trên những nhóm nghề nghiệp tương đối tương đồng. Sự khác biệt này không chỉ phản ánh mức độ căng thẳng nghề nghiệp khác nhau giữa các nhóm lao động, mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể bởi cách định nghĩa, công cụ đo lường, tiêu chí phân loại và bối cảnh thời gian tiến hành khảo sát. Vì vậy, trước khi xem xét thực trạng KSNN theo từng ngành nghề, cần làm rõ tính biến thiên của tỷ lệ KSNN như một vấn đề phương pháp luận quan trọng trong lĩnh vực nghiên cứu này.

Trước hết, sự khác biệt trong định nghĩa và công cụ đo lường có thể tạo ra dao động rất lớn trong tỷ lệ KSNN được ghi nhận. Báo cáo về thực trạng KSNN thường có sự khác biệt lớn phụ thuộc vào khái niệm và đo lường về KSNN được áp dụng (Hewitt và cộng sự, 2020). Cụ thể, trong nghiên cứu trên mẫu đại diện bác sĩ tại Mỹ, Hewitt và cộng sự (2020) cho thấy chỉ một thay đổi nhỏ trong định nghĩa về KSNN cũng có thể khiến tỷ lệ KSNN dao động từ 3,2% đến 91,4%. Tương tự, trong

một nghiên cứu siêu phân tích trên các nghiên cứu sử dụng thang đo Maslach Burnout Inventory để đánh giá thực trạng KSNN của bác sĩ tại châu Âu, Hiver và cộng sự (2022) chỉ ra rằng tỷ lệ KSNN nằm trong khoảng từ 2,5% đến 72,0%. Những kết quả này cho thấy tỷ lệ KSNN không thể được diễn giải tách rời khỏi nền tảng khái niệm và tiêu chí đo lường được sử dụng trong từng nghiên cứu.

Sự biến thiên về tỷ lệ KSNN cũng được ghi nhận rõ rệt trong các khảo sát quy mô lớn giữa các quốc gia và khu vực. Dựa trên Khảo sát Điều kiện Công việc tại châu Âu lần thứ 6 năm 2015, Schaufeli (2018) chỉ ra rằng tỷ lệ KSNN ở các nước thuộc Liên minh châu Âu là 10%, trong khi tỷ lệ này ở các nước không thuộc Liên minh châu Âu là 17%. Báo cáo cũng cho thấy các quốc gia có tỷ lệ KSNN cao chủ yếu nằm ở phía Đông hoặc Đông Nam châu Âu, trong khi các quốc gia phía Tây Bắc châu Âu có mức độ KSNN thấp hơn. Theo Schaufeli (2018), tỷ lệ KSNN cao thường xuất hiện ở những quốc gia có văn hóa xem trọng công việc, được quản lý một cách lỏng lẻo, và ít đề cao tính cá nhân. Ở một bối cảnh khác, nghiên cứu tổng quan có hệ thống và siêu phân tích của Al-Gobari và cộng sự (2022) trên khách thể Thụ Sĩ ước lượng tỷ lệ KSNN nặng hoặc KSNN lâm sàng là 4%, trong khi tỷ lệ KSNN nói chung và biểu hiện kiệt quệ cảm xúc cùng nằm trong khoảng 18%. Nghiên cứu này cũng cho thấy nhóm nhân viên y tế có tỷ lệ KSNN nặng cao hơn so với nhóm lao động chung. Tại khu vực Đông Nam Á, Abdul Aziz và Ong (2024), trong một nghiên cứu dữ liệu thứ cấp trên NLD ở Malaysia, Philippines, Singapore và Indonesia, chỉ ra rằng tỷ lệ KSNN từ cao đến rất cao chiếm 62,9% khách thể. Những bằng chứng này cho thấy tỷ lệ KSNN không chỉ thay đổi theo công cụ đo lường mà còn gắn với đặc điểm văn hóa, điều kiện lao động và bối cảnh xã hội của từng quốc gia.

Sau sự ra đời của bộ công cụ đánh giá kiệt sức nghề nghiệp - Burnout Assessment Tool (BAT) do Schaufeli, Desart, và De Witte (2020) xây dựng với mục đích lâm sàng, cùng với các tiêu chuẩn đánh giá KSNN được xác nhận về mặt lâm sàng (Schaufeli và cộng sự, 2023), việc đánh giá thực trạng KSNN được kỳ vọng có thể phản ánh chính xác hơn tình hình thực tiễn. Sử dụng đo lường BAT,

Schaufeli, Desart, và De Witte (2020) ước lượng có khoảng 12-13% dân số lao động Hà Lan đang trải nghiệm KSNN ở mức độ nặng. Trên mẫu đại diện bác sĩ ở Thụy Điển, Hagqvist và cộng sự (2022) cho thấy khoảng 4,7% khách thể đang trải nghiệm KSNN lâm sàng ở ngưỡng nặng, trong đó nhóm bác sĩ cấp cứu và bác sĩ trẻ có tỷ lệ KSNN nặng đáng kể, lần lượt là 14,5% và 13%. Tuy nhiên, trong nghiên cứu trên nhân viên y tế tại Bỉ, Hellin và cộng sự (2022) lại ghi nhận có tới 26% khách thể có KSNN. Các kết quả này cho thấy ngay cả khi sử dụng những công cụ có cơ sở lâm sàng rõ hơn, tỷ lệ KSNN vẫn có thể khác biệt đáng kể tùy theo nhóm khách thể và bối cảnh nghề nghiệp.

Bên cạnh vấn đề đo lường, bối cảnh thời gian khảo sát, đặc biệt là giai đoạn đại dịch Covid-19, cũng có thể ảnh hưởng đến tỷ lệ KSNN được ghi nhận. Nghiên cứu thích ứng thang đo BAT tại Ý của Mazzetti và cộng sự (2022) cho thấy điểm số KSNN trong đại dịch Covid-19 cao hơn giai đoạn trước đại dịch, ngay cả khi đã kiểm soát tuổi, giới tính và trình độ học vấn. Trong một nghiên cứu theo chiều dọc tại Phần Lan đo lường KSNN trước và sau đại dịch Covid-19 ở nhiều thời điểm khác nhau, Kaltiainen và Hakanen (2022) nhận định rằng mức độ KSNN có sự ổn định tương đối qua thời gian, mặc dù có sự gia tăng nhẹ sau đại dịch. Ở một nghiên cứu khác trên mẫu đại diện quốc gia tại Hà Lan, Schaufeli và Verolme (2022) chỉ ra rằng có sự gia tăng bền vững về thực trạng kiệt quệ liên quan đến công việc theo thời gian: tỷ lệ kiệt quệ nằm trong khoảng 10% ở đầu những năm 2000 và tăng lên 17% vào năm 2019, nhưng lại giảm 1,3% khi đại dịch Covid-19 xảy ra. Nghiên cứu này cũng cho thấy sự khác biệt giữa các ngành, với tỷ lệ kiệt quệ ở giáo dục là 21,0%, thông tin và truyền thông là 18,0%, và dịch vụ chăm sóc sức khỏe và xã hội là 17,0%. Tại Đức, Kostev và cộng sự (2024) xem xét xu hướng KSNN trên gần 150.000 bệnh nhân từ 20 đến 65 tuổi được chẩn đoán KSNN tại 442 cơ sở thăm khám qua ba mốc thời gian từ năm 2012 đến 2022. Kết quả cho thấy tỷ lệ bệnh nhân được chẩn đoán KSNN chiếm từ 3,6% đến 3,8% tổng số bệnh nhân, đồng thời xu hướng nghỉ việc vì lý do sức khỏe gia tăng theo số năm.

Tại Việt Nam, sự biến thiên về tỷ lệ KSNN cũng được thể hiện rõ trong các nghiên cứu ở lĩnh vực y tế và giáo dục. Trong lĩnh vực y tế, trước đại dịch Covid-19, nghiên cứu của Nguyễn Thị Thanh và cộng sự (2020) trên điều dưỡng khối hồi sức cấp cứu tại 5 bệnh viện ở Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy 78,3% khách thể có trải nghiệm KSNN ở mức trung bình - cao; trong đó, 13,9% có kiệt quệ cảm xúc và 40,9% có cảm giác phi cá nhân hóa ở mức cao. Ngược lại, nghiên cứu của Nguyễn Tiến Hoàng và cộng sự (2019) trên nhân viên y tế lại cho thấy tỷ lệ KSNN ở bác sĩ là 15% và ở điều dưỡng là 13%, với tỷ lệ kiệt quệ cảm xúc và phi cá nhân hóa ở mức cao tương đối thấp. Nguyễn Ngọc Bích và Vũ Thái Sơn (2021) ghi nhận tỷ lệ KSNN của bác sĩ và điều dưỡng khoảng 75,2%, trong khi Nguyễn Bảo Trân và cộng sự (2021) trên nhân viên chẩn đoán hình ảnh lại cho thấy tỷ lệ KSNN chỉ ở mức 20,2%. Lê Thị Thanh Nguyễn và cộng sự (2022) không ghi nhận biểu hiện KSNN nặng ở điều dưỡng nhưng cho thấy 41,3% khách thể có mức độ KSNN trung bình. Phan Thị Thanh Hà và cộng sự (2024) cho thấy 2,9% nhân viên y tế có kiệt quệ cảm xúc cao và 29,1% có hoài nghi công việc ở mức cao. Lê Văn Hùng và cộng sự (2023) ghi nhận tỷ lệ kiệt quệ cảm xúc và hoài nghi công việc cao ở điều dưỡng phòng mổ, lần lượt là 39,7% và 47,6%, nhưng tỷ lệ KSNN nói chung chỉ ở mức 19,0%. Ngược lại, Trần Văn Đệ và cộng sự (2023) cho thấy ở người bán lẻ thuốc, tỷ lệ kiệt quệ cảm xúc và phi cá nhân hóa ở mức thấp, lần lượt là 7,8% và 4,1%, nhưng tỷ lệ KSNN nói chung ở mức cao là 37,8%. Lê Anh Duy và Ngô Thị Thùy Dung (2023), sử dụng thang đo Oldenburg Burnout Inventory, ghi nhận tỷ lệ KSNN ở nhân viên y tế là 12,5%. Những kết quả này cho thấy sự khác biệt về tỷ lệ KSNN có thể liên quan đến cách đánh giá, tiêu chí phân loại và sự nhấn mạnh khác nhau vào các chiều cạnh của KSNN.

Ở lĩnh vực giáo dục tại Việt Nam, sự khác biệt về tỷ lệ KSNN cũng được ghi nhận giữa các nhóm giáo viên và giảng viên. Trần Thị Minh Đức và cộng sự (2021) cho thấy khoảng 12% giáo viên mẫu giáo và tiểu học có trải nghiệm KSNN từ trung bình đến cao. Trong khi đó, Đỗ Thị Lệ Hằng và Lê Hoài Xuyên (2022) ghi nhận hơn một phần ba giáo viên trung học cơ sở có trải nghiệm KSNN. Nghiên cứu này

cũng chỉ ra rằng nhóm khách thể là nữ, có thâm niên giảng dạy trên 10 năm và trên 35 tuổi có điểm số KSNN cao hơn có ý nghĩa thống kê so với các nhóm đối chiếu. Sự khác biệt này được lý giải dựa trên những yêu cầu ngày càng gia tăng liên quan đến thay đổi phương pháp giảng dạy và đánh giá, đặc biệt ở nhóm giáo viên trung học cơ sở thường xuyên làm việc với học sinh ở độ tuổi vị thành niên - một giai đoạn nhạy cảm trong phát triển tâm lý người (Đỗ Thị Lệ Hằng và Lê Hoài Xuyên, 2022). Ngoài ra, Nguyễn Hoàng Anh Vũ (2022) cho thấy có tới 53,7% giảng viên có trải nghiệm KSNN từ trung bình đến cao, trong đó giảng viên ở các trường y khoa có xu hướng KSNN cao hơn so với các trường kinh tế hoặc khoa học xã hội.

Tiểu kết lại, các nghiên cứu về thực trạng KSNN cho thấy tỷ lệ KSNN có tính biến thiên cao giữa các quốc gia, nhóm nghề nghiệp, công cụ đo lường và bối cảnh thời gian khảo sát. Sự khác biệt này không thể được lý giải đơn giản như là khác biệt tuyệt đối về mức độ căng thẳng nghề nghiệp giữa các nhóm lao động, mà cần được xem xét trong mối liên hệ với định nghĩa KSNN, công cụ đo lường, tiêu chí phân loại, đặc điểm mẫu và bối cảnh xã hội tại thời điểm nghiên cứu. Do đó, việc nghiên cứu thực trạng KSNN cần đồng thời chú ý đến tính chuẩn hóa của công cụ đánh giá và các yếu tố bối cảnh có thể ảnh hưởng đến mức độ KSNN được phát hiện. Đây là tiền đề quan trọng để chuyển sang hướng nghiên cứu thứ hai: xem xét thực trạng KSNN theo đặc thù ngành nghề.

1.1.2. Hướng nghiên cứu về thực trạng kiệt sức theo đặc thù ngành nghề

Bên cạnh hướng nghiên cứu tập trung vào sự khác biệt do công cụ đo lường và bối cảnh thời gian, một hướng nghiên cứu quan trọng khác là xem xét thực trạng KSNN theo đặc thù ngành nghề. Hướng tiếp cận này xuất phát từ giả định rằng mỗi lĩnh vực lao động có cấu trúc yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, quan hệ xã hội và điều kiện tổ chức khác nhau, từ đó tạo nên những hình thái KSNN khác nhau. Trong lịch sử nghiên cứu về KSNN, các ngành nghề có cường độ tương tác con người cao như y tế, chăm sóc sức khỏe, giáo dục và dịch vụ công thường được chú ý nhiều hơn. Tuy nhiên, các bằng chứng gần đây cho thấy khu vực sản xuất - kinh doanh và doanh nghiệp cũng có nguy cơ KSNN đáng kể, với những đặc thù riêng

liên quan đến ca kíp, tăng ca, thao tác kỹ thuật, dây chuyền sản xuất, vị trí quản lý và điều kiện tổ chức.

Trên thế giới, phần lớn nghiên cứu về KSNN ban đầu tập trung vào các lĩnh vực dịch vụ nhân sinh như y tế, chăm sóc sức khỏe, giáo dục và dịch vụ công. Nhiều nghiên cứu đã xem xét mức độ KSNN của NLD trong các lĩnh vực này, chẳng hạn y tế và chăm sóc sức khỏe (Gómez-Urquiza và cộng sự, 2017; O'Connor, Neff, và Pitman, 2018; Woo và cộng sự, 2020; Ayachit và Chitta, 2022; Abubakar và cộng sự, 2022), giảng viên (Pressley, 2021), các nhà vận động chính sách (Gorski, 2019), phi công (Demerouti và cộng sự, 2019), thuyền viên (Radic và cộng sự, 2020), nhân viên thi hành luật pháp (McCarty và cộng sự, 2019), nhân viên bảo mật thông tin (Pham, Brennan, và Furnell, 2019) và công chức nhà nước (Kim, 2018). Các nghiên cứu này cho thấy KSNN không phải là hiện tượng giới hạn trong một nghề nghiệp cụ thể, mà có thể xuất hiện ở nhiều lĩnh vực lao động khác nhau khi NLD phải đối mặt với yêu cầu công việc cao, áp lực cảm xúc kéo dài hoặc nguồn lực hỗ trợ không tương xứng.

Một số nghiên cứu so sánh liên ngành đã cung cấp bằng chứng trực tiếp hơn về sự khác biệt trong thực trạng KSNN theo lĩnh vực nghề nghiệp. Van den Broeck và cộng sự (2017) xem xét các yếu tố ảnh hưởng và mức độ KSNN ở nhiều lĩnh vực làm việc khác nhau, bao gồm y tế, công nghiệp, dịch vụ và khu vực công. Kết quả cho thấy mức độ KSNN cao nhất ở nhóm NLD làm việc trong các ngành dịch vụ và khu vực công, tiếp theo là các ngành công nghiệp, và thấp nhất là y tế. Trong một nghiên cứu trên 6 nhóm nghề khác nhau tại Cameroon, Ndongo và cộng sự (2020) cho thấy có 67,9% khách thể có triệu chứng KSNN; trong đó, KSNN phổ biến nhất ở nhóm NLD trong lĩnh vực quân đội (85,3%) và giáo dục (78,5% với giáo viên trung học cơ sở và 68% với giảng viên đại học). Những bằng chứng này cho thấy ngành nghề không chỉ là bối cảnh nền của nghiên cứu, mà có thể là một yếu tố quan trọng giúp lý giải sự khác biệt về thực trạng KSNN.

Tại Việt Nam, xu hướng nghiên cứu cũng tương tự khi các nghiên cứu về KSNN chủ yếu tập trung vào các ngành dịch vụ nhân sinh, đặc biệt là y tế và giáo

dục. Như đã trình bày, các nghiên cứu trong lĩnh vực y tế đã xem xét KSNN ở điều dưỡng, bác sĩ, nhân viên chẩn đoán hình ảnh, điều dưỡng phòng mổ và người bán lẻ thuốc, với tỷ lệ KSNN dao động đáng kể giữa các nghiên cứu (Nguyễn Thị Thanh và cộng sự, 2020; Nguyễn Tiến Hoàng và cộng sự, 2019; Nguyễn Ngọc Bích và Vũ Thái Sơn, 2021; Nguyễn Bảo Trân và cộng sự, 2021; Lê Thị Thanh Nguyễn và cộng sự, 2022; Phan Thị Thanh Hà và cộng sự, 2024; Lê Văn Hùng và cộng sự, 2023; Trần Văn Độ và cộng sự, 2023; Lê Anh Duy và Ngô Thị Thùy Dung, 2023). Ở lĩnh vực giáo dục, KSNN đã được nghiên cứu ở giáo viên mẫu giáo, tiểu học, trung học cơ sở và giảng viên đại học (Trần Thị Minh Đức và cộng sự, 2021; Đỗ Thị Lệ Hằng và Lê Hoài Xuyên, 2022; Nguyễn Hoàng Anh Vũ, 2022). Những nghiên cứu này có giá trị quan trọng trong việc nhận diện thực trạng KSNN ở các nhóm nghề có áp lực cảm xúc và tương tác xã hội cao. Tuy nhiên, việc tập trung chủ yếu vào y tế và giáo dục cũng cho thấy khoảng trống nghiên cứu đối với các nhóm NLD trong doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ.

Các bằng chứng quốc tế gần đây cho thấy khu vực sản xuất - kinh doanh và doanh nghiệp có thực trạng KSNN rất đáng chú ý. Pargov và Stoyanova (2023), trong nghiên cứu trên ba nhóm lĩnh vực khác nhau tại Bulgaria, cho thấy nhân viên làm việc trong lĩnh vực công nghiệp có mức độ KSNN cao nhất, với 25% kiệt sức nặng và 69% kiệt sức vừa, tiếp theo là nhân viên làm việc trong khu vực công và khu vực tư nhân. Xét đến yếu tố vị trí quản lý, tại New Zealand, Haar (2023) nhận thấy 17% khách thể đảm nhận vị trí quản lý có nguy cơ KSNN, trong khi tỷ lệ này ở nhóm không đảm nhận vị trí quản lý là 8%. Kết quả này cho thấy vị trí quản lý trong doanh nghiệp có thể đi kèm với những yêu cầu công việc đặc thù, chẳng hạn trách nhiệm ra quyết định, áp lực hiệu suất, điều phối nhân sự và trách nhiệm tổ chức, từ đó làm gia tăng nguy cơ KSNN.

Trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp, các nghiên cứu gần đây cho thấy KSNN gắn với những đặc thù lao động rất cụ thể như ca kíp, tăng ca, thao tác kỹ thuật, lắp ráp và cường độ lao động. Nghiên cứu trên công nhân đang làm việc tại một nhà máy sợi hóa học tại Trung Quốc cho thấy 39,4% khách thể có mức độ

KSNN ở ngưỡng nhẹ và vừa, trong khi 14,3% có mức độ KSNN nặng (Jia và cộng sự, 2023). Jia và cộng sự (2023) cũng chỉ ra rằng nam giới, nhóm tuổi dưới 40, nhóm công nhân và những người thường xuyên phải tăng ca có nguy cơ KSNN cao hơn. Tương tự, trong nghiên cứu trên hơn 10.000 lao động làm việc tại 21 doanh nghiệp sản xuất khác nhau, Liu và cộng sự (2023) cho thấy có tới 53,4% NLĐ có vấn đề về KSNN. Các yếu tố như giới tính nam, tuổi dưới 25, trình độ học vấn thấp, thu nhập thấp, thực hiện công việc lắp ráp và thời lượng làm việc cao gắn liền với nguy cơ gia tăng KSNN (Liu và cộng sự, 2023). Những kết quả này cho thấy KSNN trong lĩnh vực sản xuất không chỉ là hệ quả của áp lực tâm lý chung, mà còn phản ánh các điều kiện lao động đặc thù như tăng ca, lặp lại thao tác, yêu cầu kỹ thuật, cường độ làm việc và vị trí trong quy trình sản xuất.

Bên cạnh sự khác biệt giữa các lĩnh vực, một số nghiên cứu cũng chỉ ra sự khác biệt giữa nhóm công nhân, nhân viên kỹ thuật, nhân viên văn phòng và nhóm quản lý. Trong một nghiên cứu dựa trên chẩn đoán của các bác sĩ nghề nghiệp báo cáo tới Trung tâm bệnh nghề nghiệp Hà Lan từ năm 2010 đến 2016, Van der Molen và cộng sự (2018) chỉ ra rằng nhóm nghề nghiệp liên quan đến lắp ráp và vận hành máy móc có khả năng mắc các bệnh liên quan đến nghề nghiệp cao gấp 2,7 lần nhóm nghề nghiệp liên quan đến quản lý và sử dụng nhiều trí óc. Tuy nhiên, stress và KSNN lại là vấn đề phổ biến nhất ở nhóm ngành nghề quản lý và sử dụng trí óc, với xu hướng mắc bệnh nghề nghiệp gia tăng từ năm 2010 đến 2016. Đặc biệt, stress và KSNN cũng là các vấn đề gây nên tình trạng mất khả năng làm việc tạm thời cao nhất so với các bệnh nghề nghiệp khác, với tỷ lệ hơn 90%. Kết quả này gợi ý rằng trong môi trường doanh nghiệp, KSNN có thể biểu hiện theo những cơ chế khác nhau giữa nhóm lao động trực tiếp và nhóm lao động gián tiếp: nhóm lao động trực tiếp có thể chịu tác động mạnh từ điều kiện vật lý, thao tác lặp lại, ca kíp và cường độ lao động, trong khi nhóm quản lý hoặc nhân viên trí óc có thể chịu áp lực từ trách nhiệm tổ chức, hiệu suất và kiểm soát công việc.

Từ các bằng chứng trên, có thể thấy khu vực sản xuất - kinh doanh và doanh nghiệp có những đặc thù quan trọng cần được nghiên cứu riêng trong lĩnh vực

KSNN. Một mặt, các nghiên cứu như Jia và cộng sự (2023) và Liu và cộng sự (2023) cho thấy công nhân trong môi trường sản xuất có nguy cơ KSNN đáng kể, đặc biệt khi họ phải làm việc trong điều kiện tăng ca, thực hiện thao tác lắp ráp hoặc đảm nhận công việc có cường độ cao. Mặt khác, nghiên cứu của Haar (2023) cho thấy vị trí quản lý cũng là một nhóm có nguy cơ KSNN đáng chú ý, phản ánh áp lực vai trò, trách nhiệm và yêu cầu điều hành trong tổ chức. Như vậy, KSNN trong doanh nghiệp cần được xem xét không chỉ theo ngành nghề mà còn theo vị trí lao động, hình thức tổ chức công việc và đặc điểm yêu cầu công việc.

Nhìn chung, hướng nghiên cứu về thực trạng KSNN theo đặc thù ngành nghề cho thấy KSNN không phân bố đồng đều giữa các lĩnh vực lao động. Các nghiên cứu quốc tế và Việt Nam đã cung cấp nhiều bằng chứng về KSNN trong y tế và giáo dục, nhưng các nghiên cứu về NLĐ trong doanh nghiệp, đặc biệt là ở lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ, vẫn còn hạn chế tại Việt Nam. Trong khi đó, các nghiên cứu quốc tế gần đây cho thấy khu vực sản xuất - kinh doanh/doanh nghiệp có thực trạng KSNN rất đặc thù, liên quan đến ca kíp, tăng ca, thao tác kỹ thuật, vị trí quản lý, công việc lắp ráp và điều kiện tổ chức (Haar, 2023; Jia và cộng sự, 2023; Liu và cộng sự, 2023). Do đó, việc nghiên cứu thực trạng KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp ở Việt Nam là cần thiết nhằm bổ sung bằng chứng cho một nhóm lao động còn ít được chú ý, đồng thời góp phần nhận diện những đặc trưng nghề nghiệp có thể làm gia tăng nguy cơ KSNN trong bối cảnh sản xuất - kinh doanh hiện nay.

1.2. Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Bên cạnh việc xem xét thực trạng KSNN, các học giả nghiên cứu KSNN cũng quan tâm tới việc tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng tới KSNN. Trong khuôn khổ luận án, các hướng nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng tới KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp bao gồm (1) hướng nghiên cứu về các yếu tố thuộc về yêu cầu và nguồn lực công việc; (2) hướng nghiên cứu về các yếu tố ngoài công việc; và (3) hướng nghiên cứu về sự tương tác giữa các yếu tố ảnh hưởng tới KSNN. Trong phần tổng quan này, các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN được trình bày theo ba hướng chính

thay vì tách rời thành từng biến số đơn lẻ. Cách trình bày này xuất phát từ đặc điểm của các nghiên cứu về KSNN, đặc biệt trong khuôn khổ lý thuyết JD-R, khi yêu cầu và nguồn lực công việc thường được xem xét như các nhóm đặc trưng nghề nghiệp có mối liên hệ đồng thời với KSNN.

1.2.1. Hướng nghiên cứu về các yếu tố thuộc về yêu cầu và nguồn lực công việc

Trong nhóm các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN, đặc trưng nghề nghiệp luôn được xem là nhân tố cốt lõi và có ảnh hưởng trực tiếp nhất. Theo Bakker và Demerouti (2014), đặc trưng công việc có thể được chia thành hai khía cạnh là yêu cầu công việc và nguồn lực công việc. Trong đó, tùy thuộc vào mỗi ngành nghề mà những yêu cầu hay nguồn lực công việc cụ thể có thể tạo ra những ảnh hưởng khác nhau tới KSNN của NLĐ. Do đó, các nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ giữa yêu cầu và nguồn lực công việc và KSNN được coi là một trong những hướng tiếp cận quan trọng để lý giải cơ chế hình thành và phát triển của KSNN.

Các yêu cầu trong công việc được cho là những khía cạnh trong công việc tiêu tốn năng lượng của cá nhân có mối quan hệ thuận chiều với KSNN. Trải nghiệm sự kiệt quệ trong công việc có thể đến từ việc tiếp xúc với những yêu cầu cao trong công việc trong một khoảng thời gian dài (Bakker và cộng sự, 2000). Các nghiên cứu siêu phân tích (Lee và Ashforth, 1996; Alarcon, 2011) cho thấy các yêu cầu trong công việc như là sự nhập nhằng trong vai trò, xung đột vai trò, sự áp lực của vai trò, các sự kiện mang tính áp lực cao, khối lượng công việc, hay áp lực công việc có khả năng dự đoán sự kiệt quệ trong công việc.

Schaufeli (2023) đã tổng hợp lại những yêu cầu công việc quan trọng có khả năng dự báo KSNN thành các yêu cầu về khối lượng (quá tải công việc, áp lực thời gian, số giờ làm việc, quá tải ca) và các vấn đề về tính chất công việc (các vấn đề về vai trò, xung đột công việc - ngoài công việc, yêu cầu về cảm xúc). Chẳng hạn, khi xét tới các yêu cầu về khối lượng công việc, nghiên cứu trên 200 bệnh viện của Aiken và cộng sự (2002) cho thấy tỉ lệ bệnh nhân - y tá cao làm gia tăng khối lượng của y tá từ đó có thể gia tăng tình trạng KSNN của y tá cũng như tỉ lệ tử vong của bệnh nhân. Xét tới các yếu tố tính chất công việc khác, nghiên cứu siêu phân tích

của Reichl và cộng sự (2014) chỉ ra rằng xung đột công việc - ngoài công việc có mối tương quan thuận chiều với các thành tố của KSNN với mức độ ảnh hưởng từ trung bình tới mạnh với xung đột từ công việc tới ngoài công việc có hệ số ảnh hưởng cao hơn. Đối với các yêu cầu về mặt cảm xúc, nghiên cứu siêu phân tích của Kenworthy và cộng sự (2014) cho thấy sự bất hòa cảm xúc (giữa cảm xúc phải thể hiện trong doanh nghiệp và cảm xúc thật của cá nhân) cho sự ảnh hưởng ở mức độ trung bình cao đối với thành tố kiệt quệ cảm xúc của KSNN.

Trái với yêu cầu công việc, nguồn lực công việc là các khía cạnh thể chất, tâm lý, xã hội và tổ chức với tiềm năng thúc đẩy được cho là có mối quan hệ nghịch chiều với KSNN. Tuy rằng tác động của nguồn lực công việc tới KSNN không mạnh mẽ bằng tác động của yêu cầu công việc, yếu tố này vẫn luôn được xác định là có tác động làm giảm sự kiệt quệ trong công việc, đặc biệt là làm giảm sự hoài nghi đối với công việc. Quan trọng hơn, nguồn lực công việc được nhận định là đóng vai trò điều phối mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và sự kiệt quệ trong công việc (Bakker và cộng sự, 2005). Cụ thể, các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc không dẫn tới mức độ kiệt quệ cao nếu như các yếu tố thuộc về nguồn lực được đáp ứng. Xanthopoulou và cộng sự (2007) chỉ ra rằng sự tự chủ trong công việc có thể giúp nhân viên ứng phó với các yêu cầu trong công việc theo một cách có chiến lược. Thêm vào đó, một mối quan hệ chất lượng với người giám sát thể hiện ở những hỗ trợ về vật chất và tinh thần cũng có thể góp phần làm suy giảm tác động của yêu cầu trong công việc tới sự kiệt quệ của nhân viên. Schaufeli (2023) đã tổng hợp lại những nguồn lực công việc quan trọng có khả năng dự báo KSNN bao gồm thiếu hỗ trợ từ phía đồng nghiệp và cấp trên, thiếu phản hồi, không được tham dự vào quá trình ra quyết định, thiếu kiểm soát công việc, thiếu sự lãnh đạo chuyên hóa.

Khi xem xét sự ảnh hưởng của các đặc trưng công việc tới KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp, các tác giả thường có xu hướng xem xét đồng thời một số yếu tố thuộc về yêu cầu công việc và nguồn lực công việc chứ không xem xét sự ảnh hưởng một cách riêng lẻ sự ảnh hưởng của những yếu tố này tới KSNN. Trong hai nghiên cứu siêu phân tích tiếp nối nhau của Nieuwenhuijsen và cộng sự (2010) và

van der Molen và cộng sự (2020) đã xem xét ảnh hưởng của yếu tố tâm lý xã hội liên quan đến công việc tới các rối loạn tâm lý liên quan đến stress trong hai giai đoạn từ trước 2008 và từ 2008 đến 2019. Kết quả nghiên cứu dựa trên bằng chứng được cung cấp bởi 21 nghiên cứu trường diễn tại 7 quốc gia chỉ ra bằng chứng từ vừa đến mạnh cho thấy sự thiếu cân bằng giữa nỗ lực - phần thưởng, yêu cầu công việc cao, thiếu sự công bằng của tổ chức, thiếu hỗ trợ xã hội, yêu cầu cảm xúc cao có mối liên hệ ở mức vừa với các rối loạn tâm thần liên quan đến stress. Trong đó, một số yếu tố được chỉ ra trong nghiên cứu siêu phân tích là có ảnh hưởng trực tiếp tới KSNN bao gồm yêu cầu công việc, tự chủ trong việc đưa ra quyết định, hỗ trợ từ phía cấp trên và đồng nghiệp (Magnusson Hanson và cộng sự, 2008). Theo nghiên cứu siêu phân tích của van Veen và cộng sự (2023) trên nhóm NLD trẻ dưới 35 tuổi thì KSNN cho thấy mối liên hệ với yêu cầu về mặt nhận thức, yêu cầu về mặt cảm xúc, yêu cầu công việc, kiểm soát công việc, xung đột liên cá nhân, hỗ trợ từ phía đồng nghiệp và cấp trên.

Dựa trên lý thuyết JD-R, Leiter, Maslach, và Frame (2014) đã xem xét và tổng hợp sự ảnh hưởng của các đặc trưng của công việc, nghề nghiệp, và của tổ chức đến KSNN. Các đặc trưng của công việc có thể kể đến bao gồm khối lượng công việc, yêu cầu công việc, áp lực thời gian, xung đột vai trò, và sự mơ hồ trong vai trò. Trong đó xung đột vai trò nhấn mạnh việc cá nhân phải xử lý sự xung đột trong những yêu cầu đối lập nhau của công việc, còn nhập nhằng trong công việc nhấn mạnh việc cá nhân phải thực hiện các tác vụ trong công việc khi không được cung cấp đầy đủ những thông tin cần thiết. Các yếu tố như là thiếu đi thông tin, khả năng đưa ra quyết định, sự tự chủ, sự hỗ trợ xã hội từ phía người giám sát và đồng nghiệp cũng được cho là có khả năng dự đoán sự kiệt quệ trong công việc (Leiter, Maslach, và Frame, 2014). Các tác nhân gây stress có mối liên hệ chặt chẽ với sự kiệt quệ, trong đó các tác nhân thuộc về công việc (khối lượng công việc và áp lực thời gian) có tác động mạnh mẽ hơn so với các tác nhân thuộc về khách hàng (các vấn đề nảy sinh trong quá trình tương tác, hoặc vấn đề trong việc ứng phó với sự ra đi của khách hàng). Các đặc trưng nghề nghiệp tập trung vào các yêu cầu mang tính

cảm xúc của công việc. Những công việc thường xuyên đòi hỏi cá nhân phải trải nghiệm mức độ cảm xúc mãnh liệt (như là chăm sóc hay giảng dạy) dễ dẫn đến các triệu chứng của sự kiệt quệ. Đối với những công việc này, các tác nhân gây stress có liên quan đến khách hàng lại đóng vai trò quyết định hơn so với các yếu tố thuộc về công việc (Leiter, Maslach, và Frame, 2014). Các đặc trưng của tổ chức có khả năng dự đoán sự kiệt quệ của cá nhân tập trung vào các yếu tố thuộc về môi trường quản lý và tổ chức. Những yếu tố này có thể bao gồm môi trường làm việc của cá nhân, sự phân tầng của tổ chức, các nguyên tắc điều hành tổ chức, nguồn lực tổ chức, sự phân bố về không gian làm việc.

Một số nghiên cứu đã xem xét ảnh hưởng của yêu cầu và nguồn lực công việc tới KSNN của NLD tại doanh nghiệp. Chẳng hạn, Nghiên cứu trên 7798 công nhân sản xuất tại Hà Lan cho thấy loại hình công việc chia theo ca gắn với mức độ hoài nghi trong công việc thấp hơn (Hulsegge và cộng sự, 2020). Tuy nhiên những công nhân làm việc theo ca không hài lòng về lịch trình làm việc lại được cho thấy là có mức độ KSNN cao hơn so với công nhân không làm việc theo ca. Nghiên cứu của Arli, Aydemir, và Celik (2019) trên nhóm nhân viên văn phòng Thổ Nhĩ Kỳ tại các doanh nghiệp tư nhân chỉ ra rằng KSNN chịu sự tác động của sự ghen tức trong công việc và có ảnh hưởng tiêu cực tới sức sống và sự hài lòng trong công việc. Soelton và cộng sự (2020) chỉ ra rằng khối lượng công việc và xung đột công việc-gia đình làm gia tăng mức độ KSNN của nhân viên còn biến số sự cân bằng công việc - cuộc sống lại góp phần làm giảm mức độ KSNN. Nghiên cứu của Valencia và de Gracia (2022) trên nhóm lao động làm việc tại một doanh nghiệp sản xuất đã chỉ ra mối liên hệ giữa khối lượng công việc và xung đột công việc - gia đình với KSNN. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra vai trò điều tiết của sự đồng nhất với tổ chức mà ở đó hai yếu tố khối lượng công việc và xung đột công việc - gia đình có ảnh hưởng mạnh hơn tới KSNN ở những cá nhân có mức độ đồng nhất với tổ chức thấp hơn. Minkkinen, Kinnunen và Mauno (2021) đã chỉ ra rằng cường độ công việc cao góp phần làm gia tăng tình trạng kiệt quệ cảm xúc ở cả hai nhóm công nhân và nhân viên văn phòng, trong khi đó sự tăng cường việc phải đưa ra kế hoạch

và quyết định liên quan đến công việc chỉ có ảnh hưởng tới tình trạng kiệt quệ cảm xúc ở nhóm công nhân. Bên cạnh đó, phát hiện thấy sự tách rời tâm trí khỏi công việc sau giờ làm có thể góp phần làm giảm ảnh hưởng của cường độ công việc cao tới sự kiệt quệ về mặt cảm xúc ở NLD. Đặc biệt, nghiên cứu còn nhận thấy khi xem xét tác động tới sự kiệt quệ về mặt cảm xúc, yếu tố tách rời tâm trí khỏi công việc làm giảm ảnh hưởng của sự tăng cường việc phải đưa ra kế hoạch và quyết định liên quan đến sự nghiệp của chỉ ở nhóm công nhân. Ở nhóm nhân viên văn phòng, sự tách rời tâm trí khỏi công việc lại góp phần làm giảm ảnh hưởng của sự tăng cường yêu cầu phải học tập tới kiệt quệ về mặt cảm xúc. Stelmokiene và cộng sự (2022) đã xem xét sự khác biệt giữa nhóm công nhân và nhân viên văn phòng tại một doanh nghiệp ở Lithuania trong mối quan hệ giữa các yếu tố tâm lý xã hội liên quan đến công việc và KSN. Kết quả cho thấy trong khi yêu cầu về mặt cảm xúc có khả năng dự đoán mức độ KSN ở nhóm nhân viên văn phòng thì yêu cầu về khối lượng công việc, xung đột gia đình-công việc, tiềm năng phát triển lại là những yếu tố có khả năng dự đoán KSN ở nhóm công nhân.

Tại Châu Á, một số nghiên cứu cũng chỉ ra các yếu tố thời lượng làm việc và ca trực cũng góp phần ảnh hưởng tới tình trạng KSN của NLD. Việc phải gia tăng số giờ làm việc một phần phụ thuộc vào quy định về thời gian làm việc và bối cảnh văn hóa xã hội. Nghiên cứu trên mẫu đại diện gần 20,000 NLD tại Hàn Quốc của Baek, Won, và Yoon (2023) chỉ ra rằng làm việc trên 40 tiếng/tuần góp phần làm gia tăng khả năng dẫn tới tình trạng KSN ở NLD. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng thời lượng làm việc cao ngăn cản cá nhân dành thời gian cho gia đình cũng như tái tạo lại năng lượng để duy trì công việc, điều đó góp phần gia tăng xung đột công việc-gia đình, cuối cùng góp phần gia tăng tình trạng KSN ở cá nhân. Vấn đề về khác biệt giới cũng được cân nhắc khi xem xét mối liên hệ giữa thời lượng làm việc, xung đột công việc - gia đình và KSN. Trong bối cảnh các quốc gia phương Đông bị ảnh hưởng bởi Nho giáo, nam giới được kỳ vọng trở thành trụ cột kinh tế trong gia đình còn nữ giới có bốn phận là người chăm sóc gia đình (Koo, 2019), chính vì vậy mà để đáp ứng trách nhiệm đó nam giới cũng

thường phải làm thêm giờ và vướng phải những xung đột công việc - gia đình nhiều hơn so với nữ giới. Nghiên cứu của Kantén và cộng sự (2019) trên công nhân làm việc tại một công ty vận chuyển đã chỉ ra rằng các yếu tố như là công việc quá tải, vai trò nhập nhằng, và sự thiếu an ninh trong công việc góp phần làm gia tăng những căng thẳng trong công việc. Nghiên cứu của Åkerstedt và cộng sự (2019) chỉ ra rằng các yêu cầu về công việc và khối lượng công việc thể chất có sự suy giảm theo lứa tuổi. Với nhóm nhân viên văn phòng có sự suy giảm lớn nhất trong khía cạnh yêu cầu công việc, còn nhóm công nhân có sự suy giảm lớn nhất trong khía cạnh khối lượng công việc thể chất.

Ở Việt Nam cũng đã có những nghiên cứu nhất định xem xét các yếu tố ảnh hưởng của kiệt sức nghề nghiệp. Chẳng hạn, nghiên cứu của Phạm Xuân Quyết và Hoàng Cửu Long (2021) trên 251 khách thể đang làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau đã chỉ ra rằng quá tải tình dục và sự thiếu ý thức về các chiều cạnh văn hóa có tương quan chặt chẽ với KSN. Nghiên cứu của Trần Thị Lệ Hiền (2020) đã xem xét mối quan hệ giữa một trong những thành tố của KSN là sự suy kiệt cảm xúc với sự gắn kết của nhân viên trên nhóm khách thể NLĐ đang làm việc trong các công ty đa quốc gia. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự suy kiệt cảm xúc có tác động tới sự gắn kết về mặt tình cảm và sự gắn kết về mặt lợi ích của NLĐ. Nghiên cứu của Bùi Thị Hồng Thái và cộng sự (2022) đã xem xét ảnh hưởng của xung đột công việc tổ chức tới thành tố kiệt quệ cảm xúc của KSN ở nhóm nhân viên y tế. Kết quả cho thấy rằng những xung đột cả từ hai phía là từ công việc tới gia đình và ngược lại là từ gia đình tới công việc đều có mối quan hệ thuận chiều ở mức cao với kiệt quệ cảm xúc. Nghiên cứu của Lê Thị Thanh Nguyễn (2022) cho thấy các yếu tố bao gồm khối lượng công việc, kiểm soát công việc, thiếu ghi nhận, tính cộng đồng, tính công bằng, và tính giá trị có thể góp phần dự đoán khả năng trải nghiệm KSN ở mức độ trung bình ở điều dưỡng tại bệnh viện. Nghiên cứu của Nguyễn và cộng sự (2023) trên giảng viên trong bối cảnh dạy học trực tuyến trong đại dịch Covid-19 có chỉ ra mối liên hệ giữa sự hỗ trợ từ phía tập thể và sự hỗ trợ về mặt hành chính

và chiều cạnh kiệt quệ cảm xúc. Tuy vậy, trái với giả thuyết được đặt ra, mối liên hệ giữa sự hỗ trợ về mặt hành chính và kiệt quệ cảm xúc được chỉ ra là thuận chiều.

Từ xu hướng nghiên cứu về KSNN trên thế giới, có thể thấy khối lượng công việc và xung đột vai trò luôn là những tác nhân dự báo mạnh mẽ nhất cho KSNN (Alarcon, 2011; Schaufeli, 2023; Soelton và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, với đặc thù của hai lĩnh vực khảo sát là sản xuất và du lịch, luận án nhận thấy yêu cầu về mặt cảm xúc (nổi bật trong dịch vụ) và yêu cầu về mặt nhận thức (nổi bật trong vận hành quy trình) là những biến số then chốt cần được xem xét để làm bật lên màu sắc riêng của KSNN tại doanh nghiệp (Wong & Chan, 2020; Üngüren và cộng sự, 2024; Sznajder và cộng sự, 2022). Việc đưa đồng thời bốn yếu tố này vào mô hình giúp luận án bao quát được cả khía cạnh định lượng và định tính của áp lực công việc.

Đối với nhóm nguồn lực công việc, các nghiên cứu trước cho thấy nguồn lực có thể làm giảm nguy cơ KSNN thông qua việc hỗ trợ NLD đạt được mục tiêu công việc, giảm tác động bất lợi của yêu cầu công việc và duy trì khả năng phục hồi. Trong số các nguồn lực được nghiên cứu, hỗ trợ xã hội trong công việc, tự chủ công việc và khả năng phát triển là những yếu tố có ý nghĩa trực tiếp đối với NLD tại doanh nghiệp (Magnusson Hanson và cộng sự, 2008; Schaufeli, 2023; Leiter và cộng sự, 2014). Tác giả cho rằng trong bối cảnh thị trường lao động Việt Nam đang chuyển đổi, cơ hội được học hỏi và quyền tự chủ không chỉ giúp giảm KSNN mà còn là động lực để NLD gắn bó lâu dài, điều sẽ được kiểm định sâu hơn qua mô hình cấu trúc của luận án.

Nhìn chung, các nghiên cứu về ảnh hưởng của đặc trưng nghề nghiệp đã chỉ ra mối liên hệ thuận chiều giữa yêu cầu công việc và KSNN cũng như là mối quan hệ nghịch chiều giữa nguồn lực công việc và KSNN. Các nghiên cứu xác định yếu tố ảnh hưởng cũng chỉ ra rằng phụ thuộc vào nghề nghiệp và tính chất doanh nghiệp mà NLD đang làm việc thì các yếu tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của những yếu tố này tới KSNN cũng khác nhau. Điều này đặt ra sự cần thiết của việc xem xét các yếu tố ảnh hưởng tới KSNN có tính phổ quát ở mọi doanh nghiệp và phân tách những yếu tố ảnh hưởng đặc trưng ở một số NLD ở những doanh nghiệp nhất định.

1.2.2. Hướng nghiên cứu về các yếu tố ngoài công việc

Bên cạnh các đặc trưng nghề nghiệp, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng những yếu tố ngoài công việc cũng có ảnh hưởng đáng kể đến sự hình thành và mức độ trầm trọng của KSNN. Trong đó, sự hỗ trợ xã hội từ phía những nguồn lực bên ngoài như gia đình, bạn bè, hay người đặc biệt khác được cho là có ảnh hưởng tới KSNN theo nhiều cách khác nhau. Chẳng hạn, sự hỗ trợ xã hội này có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp tới KSNN của NLĐ. Đồng thời, nguồn lực ngoài công việc cũng có thể đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa KSNN với một yếu tố khác thuộc về đặc trưng công việc. Hướng nghiên cứu về các yếu tố ngoài công việc có thể góp phần làm rõ vai trò của những yếu tố này trong mối quan hệ với KSNN, từ đó góp phần cung cấp cái nhìn toàn diện về ảnh hưởng của các yếu tố nằm ngoài phạm vi công việc.

Đầu tiên, hỗ trợ xã hội đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu về vai trò làm giảm các biểu hiện về sức khỏe tâm thần nói chung và KSNN nói riêng ở các nhóm nghề nghiệp khác nhau (ví dụ, Lambert và cộng sự, 2010; Li và cộng sự, 2015; Stanley và Sebastine, 2023; Huang và cộng sự, 2023). Nghiên cứu siêu phân tích của Halbesleben (2006) chỉ ra mối quan hệ nghịch chiều giữa KSNN và hỗ trợ xã hội. Bên cạnh những bằng chứng chỉ ra vai trò quan trọng hơn của hỗ trợ xã hội trong công việc, một số nghiên cứu cũng cho thấy hỗ trợ xã hội ngoài công việc có thể có ảnh hưởng mạnh hơn tới KSNN (ví dụ, Fiorilli và cộng sự, 2019). Đặc biệt, hỗ trợ xã hội nơi làm việc cho thấy mối quan hệ mạnh mẽ hơn với khía cạnh kiệt quệ; hỗ trợ xã hội ngoài nơi làm việc lại cho thấy mối quan hệ chặt chẽ hơn với khía cạnh phi cá nhân hóa của KSNN (Halbesleben, 2006). Thêm vào đó, nghiên cứu của Kokurcan và cộng sự (2015) ở người chăm sóc bệnh nhân tâm thần phân liệt đã chỉ ra mối liên hệ giữa các nguồn hỗ trợ xã hội ngoài công việc với các thành tố của KSNN. Boland và cộng sự (2019) đã chỉ ra rằng hệ thống mạng lưới xã hội lỏng lẻo có thể góp phần làm gia tăng khả năng KSNN ở nhân viên dịch vụ y tế khẩn cấp.

Trong một số nghiên cứu khác, hỗ trợ xã hội ngoài công việc được cho là cầu nối liên kết yêu cầu - nguồn lực công việc với KSNN ở NLĐ. Một nghiên cứu trên

NLĐ đến từ nhiều ngành nghề khác nhau trong bối cảnh đại dịch Covid-19 của Tuğsal (2020) đã cho thấy hỗ trợ xã hội ngoài công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cân bằng công việc - cuộc sống và KSNN. Nghiên cứu của Duan và cộng sự (2019) cho thấy bạo lực nơi công sở có thể ảnh hưởng tới KSNN, sự hài lòng công việc, ý định nghỉ việc của bác sĩ ở Trung Quốc thông qua hỗ trợ xã hội. Đặc biệt, nghiên cứu của Blanch và Aluja (2012) cho thấy vai trò của hỗ trợ xã hội đối với KSNN có thể khác nhau giữa giới nam và giới nữ. Cụ thể, mối quan hệ giữa sự can thiệp từ công việc tới gia đình và KSNN có thể được trung gian bởi hỗ trợ nơi làm việc ở nam giới và hỗ trợ từ phía gia đình ở nữ giới. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu khác lại chỉ ra cơ chế ảnh hưởng của hỗ trợ xã hội tới KSNN. Nghiên cứu của Rogers và cộng sự (2016) cho thấy hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè và đồng nghiệp góp phần làm giảm cảm giác cô đơn ở bác sĩ, từ đó làm giảm trải nghiệm KSNN của nhóm khách thể này. Trong một nghiên cứu khác, Xie và cộng sự (2022) khẳng định hỗ trợ xã hội ngoài công việc có thể góp phần gia tăng tính chánh niệm ở nhân viên công tác xã hội từ đó làm giảm tình trạng KSNN ở nhóm lao động này.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy, bên cạnh những đặc trưng công việc, nguồn lực ngoài công việc là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tình trạng KSNN của NLĐ. Hỗ trợ từ gia đình, bạn bè hay người đặc biệt khác không chỉ có ảnh hưởng trực tiếp làm giảm các biểu hiện của KSNN mà còn có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc và KSNN. Những bằng chứng này khẳng định tầm quan trọng của việc xem xét yếu tố ngoài công việc như một thành tố không thể thiếu khi nghiên cứu về cơ chế hình thành và hệ quả của KSNN.

1.2.3. Hướng nghiên cứu về sự tương tác giữa các yếu tố ảnh hưởng tới kiệt sức nghề nghiệp

Nghiên cứu về sự tương tác giữa các yếu tố ảnh hưởng tới KSNN có thể được phân chia dựa trên hai tiếp cận thống kê là lấy biến số làm trung tâm (variable-centered) và lấy con người làm trung tâm (person-centered). Một mặt, nghiên cứu áp dụng tiếp cận lấy biến số làm trung tâm thường xem xét vai trò điều

tiết (thường là vai trò bảo vệ) của một hoặc vài biến số (ví dụ, nguồn lực công việc) trước ảnh hưởng tiêu cực của yêu cầu công việc tới KSNN. Mặt khác, các nghiên cứu áp dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm lại xem xét sự tương tác phức tạp của nhiều yếu tố khác nhau và ảnh hưởng của sự tương tác này đến KSNN.

Hướng nghiên cứu lấy biến số làm trung tâm

Các nghiên cứu theo tiếp cận lấy biến số làm trung tâm đã bắt đầu từ lý thuyết Mô hình yêu cầu - kiểm soát - hỗ trợ (Johnson và Hall, 1988) khi nhận định rằng sự hỗ trợ có thể trở thành biến số điều tiết, cụ thể là đóng vai trò bảo vệ cảm nhận hạnh phúc của cá nhân trước các tác động tiêu cực của yêu cầu công việc hay sự hạn chế trong khả năng kiểm soát công việc. Mở rộng ra từ hỗ trợ công việc, nguồn lực công việc cũng được cho là có vai trò bảo vệ trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và KSNN trong mô hình lý thuyết JD-R. Chính vì vậy, đã có nhiều nghiên cứu được thực hiện nhằm kiểm chứng mệnh đề kể trên về vai trò điều tiết của nguồn lực công việc hoặc xem xét sự tương tác phức tạp giữa các biến số khác nhau trong việc dự đoán KSNN (ví dụ, Bakker và cộng sự, 2005; Xanthopoulou và cộng sự, 2007). Khi xem xét vai trò điều tiết trong khuôn khổ mối quan hệ giữa yêu cầu - nguồn lực - hệ quả công việc, một số tác giả đã đề ra nguyên lý tương ứng nhân ba - vai trò điều tiết của nguồn lực chỉ có hiệu lực khi yêu cầu và hệ quả ở trong cùng một phạm vi cụ thể (De Jonge và Dormann, 2003). Van de Ven và Vlerick (2013) đã kiểm chứng nguyên lý ở ba phạm vi khác nhau là nhận thức, cảm xúc, thể chất trên nhóm khách thể nhân viên công nghệ. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng nguồn lực cảm xúc đóng vai trò điều tiết làm suy giảm ảnh hưởng của yêu cầu về mặt cảm xúc tới biểu hiện kiệt quệ cảm xúc. Dù vậy, kết quả ủng hộ nguyên lý này không được nhóm tác giả lặp lại trong phạm vi nhận thức hay thể chất.

Một số nghiên cứu theo tiếp cận lấy biến số làm trung tâm cũng khẳng định vai trò điều tiết của các nguồn lực công việc cụ thể tới KSNN trong các môi trường làm việc khác nhau. Chẳng hạn, Diehl và cộng sự (2021) đã cho thấy vai trò của làm việc nhóm, sự công nhận của cấp trên, và sự cam kết với công việc đã làm suy yếu mối quan hệ giữa khối lượng công việc với KSNN trên nhóm khách thể y tá.

Nghiên cứu của Day và cộng sự (2017) đã xem xét vai trò điều tiết của sự hỗ trợ xã hội và tự chủ công việc trong mối quan hệ giữa các nhân tố gây stress liên quan đến sự thay đổi trong tổ chức và KSNN. Kết quả cho thấy vai trò điều tiết đặc thù mà ở đó sự hỗ trợ từ phía cấp trên đóng vai trò bảo vệ trong mối quan hệ giữa các tác nhân gây stress liên quan đến sự thay đổi và hai thành tố KSNN là kiệt quệ cảm xúc và hoài nghi công việc; sự tự chủ công việc lại đóng vai trò bảo vệ thành tố suy giảm hiệu quả công việc trước tác động của tác nhân gây stress.

Các nghiên cứu về nguồn lực ngoài công việc cũng chỉ ra vai trò điều tiết của yếu tố này trong mối quan hệ giữa các biểu hiện khác nhau với KSNN. Ví dụ, nghiên cứu của Lingard và Francis (2006) đã xem xét vai trò chính và điều tiết của các dạng nguồn lực hỗ trợ xã hội khác nhau tới mối liên hệ giữa xung đột công việc - gia đình và KSNN trên nhóm khách thể chuyên gia và quản lý trong lĩnh vực xây dựng. Cụ thể, sự hỗ trợ đến từ phía tổ chức cho thấy vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa xung đột công việc - gia đình và KSNN. Khi phân chia nguồn lực theo phương diện hỗ trợ, sự hỗ trợ thực tiễn cho thấy vai trò điều tiết với KSNN nhưng sự hỗ trợ cảm xúc thì không. Nghiên cứu trường diễn của Huynh và cộng sự (2013) đã xem xét khả năng điều tiết của sự hỗ trợ từ phía gia đình và bạn bè trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và KSNN ở các tình nguyện viên cứu hỏa. Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò điều tiết của hỗ trợ xã hội ngoài công việc trong mối quan hệ giữa xung đột công việc - gia đình và biểu hiện kiệt quệ cũng như là mối quan hệ giữa yêu cầu công việc nói chung và biểu hiện hoài nghi công việc.

Lesener, Gussy, và Wolter (2019) dựa trên siêu phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (metaSEM) với các nghiên cứu trường diễn đã xem xét các mệnh đề nằm trong khung lý thuyết JD-R. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò của lý thuyết JD-R trong việc tìm hiểu cảm nhận hạnh phúc của NLĐ trong tổ chức. Trong số các mô hình được kiểm định, mô hình tương hỗ giữa các đặc trưng công việc (yêu cầu và nguồn lực công việc) và cảm nhận hạnh phúc (KSNN và gắn kết công việc) có khả năng lý giải dữ liệu một cách tốt nhất. Nói cách khác, một mặt thì yêu cầu và nguồn lực công việc có khả năng dự đoán cảm nhận hạnh phúc theo thời gian; mặt

khác, thì cảm nhận hạnh phúc cũng có khả năng dự đoán yêu cầu và công việc trong tương lai. Kết quả nghiên cứu này đã khẳng định mệnh đề về vòng xoáy suy giảm sức khỏe cũng như là vòng xoáy truyền động lực trong lý thuyết JD-R.

Hướng nghiên cứu lấy con người làm trung tâm

Mặc dù tiếp cận lấy biến số làm trung tâm đã đóng góp quan trọng trong việc khám phá vai trò điều tiết của các nguồn lực công việc và ngoài công việc đối với mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và KSNN, cách tiếp cận này vẫn còn một số hạn chế. Sự tập trung vào từng biến hoặc một số tương tác cụ thể khiến các nghiên cứu khó nắm bắt được sự phức tạp vốn có của môi trường làm việc, nơi nhiều yếu tố tâm lý - xã hội cùng tồn tại và đồng thời tác động lên NLĐ (Bergman và Lundh, 2015; Mauno và cộng sự, 2016). Ngoài ra, cách tiếp cận này giả định các mối quan hệ là đồng nhất giữa mọi cá nhân, trong khi trên thực tế, NLĐ có thể trải nghiệm những đặc trưng yêu cầu - nguồn lực khác nhau, dẫn đến những mức độ và dạng thức KSNN khác nhau. Trong bối cảnh đó, các nghiên cứu sử dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm khắc phục được hạn chế trên bằng cách nhận diện các hồ sơ hay mô thức trải nghiệm đặc thù của từng nhóm NLĐ (Gameiro và cộng sự, 2020). Việc phân nhóm dựa trên sự kết hợp đồng thời của nhiều yếu tố cho phép hiểu rõ hơn sự tương tác giữa yêu cầu, nguồn lực và KSNN trong từng nhóm và giúp phản ánh đúng sự đa dạng trong trải nghiệm KSNN của NLĐ ở nhiều môi trường làm việc khác nhau.

Nghiên cứu về sự tương tác giữa các yếu tố ảnh hưởng và KSNN áp dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm thường thiết lập các hồ sơ đặc trưng công việc của các nhóm NLĐ khác nhau, sau đó xem xét sự khác biệt về trải nghiệm KSNN ở những nhóm khách thể này. Điển hình, nghiên cứu của Van den Broeck và cộng sự (2012) là một trong những nghiên cứu ban đầu áp dụng lý thuyết yêu cầu - nguồn lực công việc để xem xét sự khác biệt của các hồ sơ yêu cầu - nguồn lực công việc tới KSNN và gắn kết công việc. Sử dụng phân tích theo cụm, nhóm tác giả xác định bốn nhóm yếu tố bao gồm nhóm yêu cầu cao (nguồn lực thấp), nhóm giàu nguồn lực (yêu cầu cao), nhóm yếu (yêu cầu cao, nguồn lực thấp), và nhóm mạnh (yêu cầu

thấp, nguồn lực cao). Trong đó, nhóm giàu tài nguyên và nhóm mạnh được cho là lí tưởng nhất với mức độ KSNN thấp và gắn kết công việc cao.

Trong một nghiên cứu khác, Shahidi và cộng sự (2021) cũng đã xác định hồ sơ các yếu tố tâm lý - xã hội tiềm ẩn trên mẫu khách thể 6408 nhân viên và xem xét mối quan hệ của các hồ sơ này với các chỉ báo về sức khỏe tâm thần bao gồm KSNN, stress, và căng thẳng nhận thức. Khác với một số nghiên cứu trước đó, hồ sơ được xác định còn dựa trên giả định rằng một số yếu tố tâm lý - xã hội được xét tới có mối liên hệ với nhau. Chẳng hạn, tiềm năng phát triển của cá nhân có liên hệ với ý nghĩa trong công việc hay sức ảnh hưởng của họ tại nơi làm việc, sự hỗ trợ xã hội từ phía đồng nghiệp mà cá nhân nhận được có liên hệ với sự hỗ trợ xã hội từ phía cấp trên mà họ nhận được. Cuối cùng, bốn nhóm hồ sơ được lựa chọn với mức độ trải nghiệm các yếu tố tâm lý - xã hội tăng dần trong 6 phương diện là yêu cầu công việc; kiểm soát và ý nghĩa công việc; hỗ trợ từ phía đồng nghiệp; hỗ trợ từ phía cấp trên; công lý, tin tưởng, và phần thưởng; và an ninh nghề nghiệp. Trong đó, nhóm hồ sơ phơi nhiễm với những yếu tố tâm lý - xã hội càng tiêu cực thì rủi ro trải nghiệm KSNN, stress, và căng thẳng nhận thức càng lớn.

Dựa trên mô hình yêu cầu - kiểm soát - hỗ trợ, Portoghesse và cộng sự (2020) đã xác định bốn hồ sơ tiềm ẩn của nhân viên y tế tại Ý đồng thời xem xét sự khác biệt về mức độ KSNN ở các nhóm hồ sơ này. Cụ thể, bốn nhóm hồ sơ được xác định bao gồm tù nhân bị cô lập, thủ lĩnh tham gia, căng thẳng vừa phải, và căng thẳng thấp. Trong đó, nhóm tù nhân bị cô lập được đặc trưng bởi yêu cầu công việc cao, ít có sự kiểm soát trong công việc và hỗ trợ xã hội từ phía đồng nghiệp và cấp trên. Ngược lại nhóm thủ lĩnh tham gia có yêu cầu công việc thấp và cá nhân có được sự kiểm soát trong công việc đồng thời có được hỗ trợ xã hội từ phía cấp trên và đồng nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy nhóm tù nhân bị cô lập và căng thẳng vừa phải có mức độ kiệt quệ cảm xúc và hoài nghi với công việc cao nhất.

Trong một nghiên cứu trường diễn, Upadaya và Salmela-Aro (2020) xem xét hồ sơ KSNN và gắn kết công việc trong hai mốc thời gian khác nhau và xác định hai nhóm là gắn kết công việc cao và gia tăng KSNN theo thời gian. Bên cạnh

đó, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng cá nhân có nhiều yêu cầu xã hội liên quan đến công việc và yêu cầu xã hội cá nhân cũng như là có ít nguồn lực xã hội liên quan đến công việc và thiếu nguồn lực cá nhân có xu hướng thuộc nhóm gia tăng KSNN hơn.

Trong giai đoạn đại dịch Covid-19, nghiên cứu của Smith (2021) đã xem xét hồ sơ về yêu cầu - nguồn lực công việc của nhân viên y tế và sự khác biệt về mức độ KSNN ở các nhóm hồ sơ khác nhau. Kết quả chỉ ra 5 hồ sơ bao gồm nhóm tìm được ý nghĩa công việc với yêu cầu công việc thấp, nhóm tự động, nhóm nguy cơ KSNN, nhóm có đủ nguồn lực công việc, và nhóm tìm được ý nghĩa công việc với yêu cầu công việc cao. Trong đó, nhóm nguy cơ KSNN có mức độ KSNN cao nhất, còn nhóm có đủ nguồn lực có mức độ KSNN thấp nhất.

Có thể thấy rằng tiếp cận lấy con người làm trung tâm mang lại góc nhìn toàn diện và sâu sắc hơn về sự tương tác giữa các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN. Thay vì xem xét từng mối quan hệ riêng lẻ, việc nhận diện các hồ sơ yêu cầu - nguồn lực cho phép mô tả chính xác hơn các kiểu trải nghiệm khác nhau và xác định nhóm NLĐ có nguy cơ cao. Điều này không chỉ có ý nghĩa trong việc phát triển lý thuyết về KSNN trong bối cảnh đa dạng của môi trường làm việc, mà còn đặc biệt quan trọng đối với thực tiễn quản trị nhân sự, khi các tổ chức có thể thiết kế những biện pháp can thiệp phù hợp với đặc thù từng nhóm. Do đó, việc mở rộng nghiên cứu theo tiếp cận lấy con người làm trung tâm là cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả trong việc nhận diện, phòng ngừa và giảm thiểu KSNN của NLĐ.

1.3. Nghiên cứu về hệ quả của kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Từ những đặc trưng cốt lõi của KSNN như sự kiệt quệ, suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc và xu hướng xa cách tâm trí với công việc, có thể thấy KSNN là một hội chứng tâm lý của cá nhân, đồng thời có khả năng dẫn đến nhiều hệ quả bất lợi trong đời sống nghề nghiệp. KSNN đã được ghi nhận là có liên hệ với sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần và các kết quả liên quan đến công việc của NLĐ (Schaufeli & Enzmann, 1998; Salvagioni và cộng sự, 2017; Koutsimani và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, trong phạm vi luận án này, hệ quả của

KSNN được tập trung xem xét ở bình diện công việc, cụ thể là sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của NLĐ tại doanh nghiệp.

Các hệ quả sức khỏe của KSNN thường được ghi nhận qua các biểu hiện như suy giảm sức khỏe thể chất (Kim và cộng sự, 2011; Salvagioni và cộng sự, 2017), căng thẳng tâm lý, lo âu, trầm cảm (Salvagioni và cộng sự, 2017; Koutsimani và cộng sự, 2019; Koutsimani & Montgomery, 2023), rối loạn giấc ngủ hoặc mệt mỏi kéo dài (Nelson và cộng sự, 2019; Membrive-Jiménez và cộng sự, 2022). Những bằng chứng này cho thấy KSNN có thể gây tổn hại đến trạng thái sức khỏe tổng thể của NLĐ. Tuy vậy, các hệ quả sức khỏe chủ yếu giúp làm rõ mức độ nghiêm trọng của KSNN ở bình diện cá nhân, trong khi mục tiêu nghiên cứu của luận án là phân tích các hệ quả nghề nghiệp gắn trực tiếp với bối cảnh doanh nghiệp. Vì vậy, phần tiếp theo tập trung vào mối liên hệ giữa KSNN với thái độ công việc và ý định rời bỏ tổ chức của NLĐ.

Trên bình diện tổ chức, KSNN có ảnh hưởng đáng kể đến thái độ, hành vi và hiệu quả làm việc của NLĐ. Các nghiên cứu siêu phân tích đã cho thấy KSNN có mối liên hệ với nhiều hệ quả bất lợi trong công việc, bao gồm suy giảm hiệu suất, gia tăng ý định nghỉ việc và sự vắng mặt nơi làm việc. Chẳng hạn, Swider và Zimmerman (2010) chỉ ra rằng các thành tố của KSNN có mối liên hệ từ mức vừa phải đến trung bình với hiệu suất công việc, ý định nghỉ việc và sự vắng mặt nơi làm việc. Cụ thể, kiệt quệ cảm xúc có mối liên hệ mạnh nhất với sự vắng mặt; phi cá nhân hóa có mối liên hệ mạnh nhất với ý định nghỉ việc; trong khi suy giảm cảm giác thành tựu có mối liên hệ rõ hơn với hiệu suất làm việc.

Mối liên hệ giữa KSNN và hiệu suất công việc cũng được khẳng định trong các nghiên cứu khác. Taris (2006), dựa trên 16 nghiên cứu sử dụng các chỉ báo hiệu suất tương đối khách quan như đánh giá của người giám sát, đồng nghiệp hoặc khách hàng, cho thấy kiệt quệ cảm xúc có mối liên hệ nghịch chiều với hành vi bồn chồn và hành vi công dân tổ chức ở mức vừa phải, đồng thời có mối liên hệ nghịch chiều mạnh với sự hài lòng của khách hàng. Gần đây, Corbeanu và cộng sự (2023), trên cơ sở tổng hợp 45 nghiên cứu, cũng ghi nhận mối quan hệ nghịch chiều giữa

hiệu suất công việc và các thành tố của KSNN. Một nghiên cứu tại Việt Nam trên nhân viên khách sạn đã chỉ ra rằng biểu hiện kiệt quệ cảm xúc của KSNN góp phần làm hạn chế xu hướng đáp ứng nhu cầu của khách hàng (Nguyễn Văn Anh và Nguyễn Thị Phương Thảo, 2020). Nghiên cứu của Lê Thái Phương và cộng sự (2024) cho thấy sự kiệt quệ và theo sau là sự hoài nghi với công việc có mối quan hệ nghịch chiều với hành vi công dân tổ chức của nhân viên ngành khách sạn. Nghiên cứu của Nguyễn Tiến Hoàng và cộng sự (2019) trên nhóm khách thể nhân viên y tế cũng cho thấy cảm giác phi cá nhân hóa thấp góp phần gia tăng nguy cơ nhiễm khuẩn tại bệnh viện. Những kết quả này cho thấy KSNN không chỉ ảnh hưởng đến trạng thái tâm lý của cá nhân mà còn có thể làm suy giảm chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả vận hành của tổ chức.

Bên cạnh hiệu suất, KSNN còn có liên hệ chặt chẽ với các thái độ công việc của NLD như là cam kết tổ chức, hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Nghiên cứu siêu phân tích của Alarcon (2011) chỉ ra mối liên hệ ở mức trung bình giữa các thành tố của KSNN với sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc. Ở cấp độ xuyên văn hóa, Ozkan (2022), dựa trên hơn 250 nghiên cứu tại châu Á, châu Phi và châu Đại Dương, cho thấy sự hài lòng công việc, gắn kết công việc và KSNN đều có tác động ở mức trung bình đến ý định nghỉ việc. Nghiên cứu này cũng ghi nhận vai trò điều tiết của khu vực địa lý, trong đó mối liên hệ giữa KSNN và ý định nghỉ việc ở châu Á thấp hơn so với châu Phi và châu Đại Dương. Nhìn chung, các bằng chứng trên cho thấy KSNN không chỉ phản ánh trạng thái suy giảm nguồn lực của cá nhân mà còn là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cách NLD đánh giá công việc, tổ chức và định hướng tiếp tục gắn bó với công việc.

Đặc biệt, mối quan hệ giữa KSNN và hài lòng công việc đã được ghi nhận rõ ràng trong các nghiên cứu thực chứng cho thấy mối tương quan nghịch chiều giữa hai cấu trúc này trong nhiều lĩnh vực khác nhau (ví dụ, Singh và Pandey, 2025; Galanis và cộng sự, 2023). Khi NLD thường xuyên trải nghiệm sự kiệt quệ, suy giảm khả năng tập trung, khó điều chỉnh cảm xúc và có xu hướng xa cách tâm trí với công việc, họ có thể đánh giá công việc hiện tại theo hướng tiêu cực hơn.

Nghiên cứu của Singh và Pandey (2025) nhấn mạnh rằng mức độ KSNN cao hơn có mối tương quan chặt chẽ với sự giảm sút hài lòng công việc và căng thẳng tâm lý. Điều này cũng được phản ánh trong các nghiên cứu được thực hiện trên nhóm khách thể điều dưỡng, trong đó KSNN ảnh hưởng tiêu cực đến hài lòng công việc, cho thấy sự kiệt quệ về mặt cảm xúc và thể chất góp phần đáng kể vào cảm giác không hài lòng trong vai trò của họ (Galanis và cộng sự, 2023). Wang và cộng sự (2022) cũng báo cáo tác động tiêu cực của tình trạng KSNN đến hài lòng công việc của các chuyên gia chăm sóc sức khỏe, nhấn mạnh rằng tình trạng KSNN có thể làm giảm sự gắn kết với công việc và dẫn đến mong muốn rời bỏ nghề nghiệp hoàn toàn. Nghiên cứu của Kwong và Yu (2025) trên hai nhóm lao động ở ngành nghề đòi hỏi tính kỷ luật (cảnh sát, lính cứu hỏa) và không đòi hỏi tính kỷ luật (lao động tại tập đoàn, nhà giáo dục, nhân viên dịch vụ) đều khẳng định mối quan hệ giữa KSNN và hài lòng công việc với mối quan hệ mạnh mẽ giữa hai biến số được thể hiện rõ hơn ở nhóm lao động ở ngành nghề đòi hỏi tính kỷ luật.

Bên cạnh sự hài lòng công việc, mối quan hệ giữa KSNN và ý định nghỉ việc đặc biệt thường được khẳng định trong lĩnh vực dịch vụ du lịch và lữ hành (ví dụ, Ahmad và cộng sự, 2021; Lu và Gursoy, 2016; Soelton và cộng sự, 2020). Khi trạng thái kiệt sức kéo dài, NLĐ có xu hướng tìm cách bảo vệ các nguồn lực còn lại bằng cách giảm đầu tư tâm lý vào công việc, thu hẹp sự gắn kết với tổ chức hoặc cân nhắc rời bỏ công việc hiện tại. Một số nghiên cứu còn chỉ ra rằng sự bất lịch sự từ phía khách hàng hay từ nơi làm việc góp phần làm gia tăng mức độ KSNN từ đó gia tăng ý định nghỉ việc của nhân viên dịch vụ du lịch và lữ hành (Han và cộng sự, 2016; Rahim và Cosby, 2016). Một số yếu tố như là stress nơi làm việc (Salama và cộng sự, 2022) hay đau khổ tâm lý (Baquero, 2023) được chứng minh vai trò trung gian có thể lý giải cho mối quan hệ giữa KSNN và ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng KSNN có thể làm gia tăng ý định nghỉ việc thông qua sự suy giảm của hài lòng công việc (Alkhraishi và cộng sự, 2023; Wang và cộng sự, 2020).

Đáng chú ý, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc không phải là hai hệ quả tách rời, mà có thể liên hệ với nhau trong chuỗi phản ứng nghề nghiệp của NLĐ. KSNN làm suy giảm sự hài lòng công việc, từ đó có thể làm gia tăng ý định nghỉ việc. Nói cách khác, khi NLĐ cảm thấy kiệt quệ, giảm khả năng đáp ứng yêu cầu công việc và không còn duy trì được cảm nhận tích cực đối với công việc, họ có thể hình thành ý định rời bỏ tổ chức như một cách thoát khỏi trạng thái căng thẳng kéo dài. Một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng KSNN có thể làm gia tăng ý định nghỉ việc thông qua sự suy giảm hài lòng công việc (Alkhraishi và cộng sự, 2023; Wang và cộng sự, 2020). Vì vậy, việc xem xét đồng thời sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc cho phép luận án làm rõ hơn hệ quả của KSNN đối với cả thái độ hiện tại và định hướng hành vi nghề nghiệp trong tương lai của NLĐ.

Tại Việt Nam, một số tác giả cũng quan tâm tới việc xem xét ảnh hưởng của KSNN tới thái độ công việc của NLĐ. Nghiên cứu của Trần Đức Sĩ và cộng sự (2024) cho thấy sự hài lòng về mức lương, quan hệ với lãnh đạo có mối liên hệ với mức độ kiệt quệ cảm xúc và sự hoài nghi công việc ở điều dưỡng. Thêm vào đó, hài lòng về mối quan hệ với đồng nghiệp cũng cho thấy mối liên hệ với mức độ kiệt quệ cảm xúc ở nhóm khách thể này. Nghiên cứu của Phạm Thu Trang và Nguyễn Thị Thu Trang (2024) đã xem xét ảnh hưởng của KSNN theo ba chiều cạnh là kiệt quệ cá nhân, kiệt quệ công việc, và kiệt quệ khách hàng tới sự nghỉ việc trong im lặng của nhân viên tại 19 ngân hàng. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng KSNN liên quan đến cá nhân và công việc có tác động lớn và KSNN liên quan đến khách hàng có tác động nhỏ tới quyết định nghỉ việc trong im lặng của nhân viên ngân hàng.

Từ tổng quan các nghiên cứu có thể rút ra một số nhận định chính. Thứ nhất, KSNN là một trạng thái suy giảm nguồn lực có khả năng ảnh hưởng đến nhiều hệ quả khác nhau, nhưng trong bối cảnh doanh nghiệp, các hệ quả về thái độ công việc có ý nghĩa đặc biệt quan trọng vì chúng gắn trực tiếp với quản trị nhân sự và sự ổn định lực lượng lao động. Trong đó, hài lòng công việc và ý định nghỉ việc được xem là các chỉ báo quan trọng phản ánh tác động của KSNN đến cách NLĐ đánh giá công việc hiện tại. Tuy nhiên, mức độ và loại hình ảnh hưởng của KSNN có thể

khác nhau tùy thuộc vào ngành nghề, bối cảnh làm việc, và đặc điểm văn hóa - xã hội. Do đó, các doanh nghiệp cần xây dựng những chính sách hỗ trợ phù hợp để giảm thiểu hệ quả của KSNN, như cải thiện điều kiện làm việc, tăng cường hỗ trợ tâm lý, và thúc đẩy các chương trình cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

1.4. Nghiên cứu về khung lý thuyết lý giải vai trò trung gian của kiệt sức nghề nghiệp trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và các hệ quả thuộc về công việc

Bên cạnh xu hướng xem xét các mối quan hệ trực tiếp, một số nghiên cứu đã chuyển hướng tới việc xem xét vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và các hệ quả thuộc về công việc. Cách tiếp cận này cho phép hiểu sâu hơn về cơ chế mà ở đó KSNN được xem xét như một trạng thái trung gian phản ánh quá trình kiệt quệ năng lượng và cạn kiệt nguồn lực công việc, từ đó dẫn tới những hệ quả như suy giảm hài lòng công việc hay ý định nghỉ việc.

Trong quá trình thích ứng thang đo BAT, một số nghiên cứu đã áp dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình JD-R. Chẳng hạn, nghiên cứu tại Hàn Quốc cho thấy KSNN đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa quá tải công việc và mơ hồ vai trò với hai hệ quả là ý định nghỉ việc và trầm cảm (Cho, 2020). Nghiên cứu tại Nhật Bản cũng khẳng định vai trò trung gian toàn phần của KSNN trong mối quan hệ giữa các yêu cầu công việc và ý định nghỉ việc (Sakakibara và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, De Beer và cộng sự (2022a) cho thấy KSNN không chỉ trung gian hóa mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và ý định nghỉ việc, mà còn giữa nguồn lực công việc và ý định nghỉ việc, củng cố luận điểm rằng KSNN là một cơ chế trung gian quan trọng trong quá trình suy giảm sức khỏe. Một nghiên cứu khác của Hakanen và cộng sự (2006) cũng cho thấy ảnh hưởng của quá trình suy giảm sức khỏe mạnh mẽ hơn thông qua vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và các vấn đề về sức khỏe tinh thần.

Một số nghiên cứu khác tiếp cận một phần của mô hình JD-R, tập trung vào quá trình suy giảm sức khỏe thay vì toàn bộ mô hình cũng khẳng định vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa đặc trưng công việc và các hệ quả thuộc về

nghe nghiệp. Ví dụ, Rothmann và Essenko (2007) chỉ ra rằng yêu cầu công việc (quá tải công việc) và thiếu hụt nguồn lực có ảnh hưởng gián tiếp tới sức khỏe suy yếu của nhân viên trong các cơ sở giáo dục đại học thông qua KSNN, qua đó làm rõ cơ chế chuyển hóa từ áp lực nghề nghiệp sang hậu quả tâm lý. Một nghiên cứu khác trên nhóm khách thể giảng viên đại học cũng khẳng định vai trò trung gian của chiều cạnh kiệt quệ và gắn kết công việc trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và sự hài lòng công việc (Han và cộng sự, 2020). Nghiên cứu trường diễn của Skaalvik và Skaalvik (2020) trên giáo viên trung học phổ thông khẳng định nhận thức về yêu cầu và nguồn lực công việc có khả năng dự báo KSNN và các vấn đề về tâm trạng trầm buồn, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc trong tương lai. Tương tự, nghiên cứu trường diễn của Fukui và cộng sự (2019) trên nhân viên chăm sóc sức khỏe lâm sàng cho thấy nguồn lực hỗ trợ từ phía cấp trên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chiều cạnh kiệt quệ và ý định nghỉ việc.

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Phạm Cẩm Nhung (2012) đã áp dụng mô hình JD-R để xem xét vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa yêu cầu, nguồn lực và ý định nghỉ việc của nhân viên bán hàng tại các công ty điện gia dụng. Kết quả cho thấy (1) yêu cầu công việc có ảnh hưởng đáng kể đến KSNN, (2) nguồn lực công việc có vai trò điều tiết làm giảm tác động này, và (3) hai thành tố kiệt quệ cảm xúc và cảm giác thiếu hụt thành tựu cá nhân có ảnh hưởng trực tiếp tới ý định nghỉ việc. Tuy nhiên, do phạm vi mẫu giới hạn và sự khác biệt giữa các doanh nghiệp, kết quả này chưa phản ánh đầy đủ đặc trưng của bối cảnh tổ chức doanh nghiệp Việt Nam, cho thấy nhu cầu mở rộng nghiên cứu ở nhiều nhóm ngành khác nhau để kiểm định vai trò trung gian của KSNN trong các mối quan hệ công việc đa dạng hơn.

Tổng hợp lại, hướng nghiên cứu về vai trò trung gian của KSNN góp phần làm sáng tỏ mối quan hệ giữa đặc trưng công việc và các hệ quả thuộc về nghề nghiệp. Cách tiếp cận này không chỉ giúp hiểu rõ hơn bản chất của quá trình suy giảm sức khỏe trong môi trường làm việc, mà còn cung cấp cơ sở lý luận quan trọng

để xây dựng các chiến lược quản trị nguồn nhân lực và can thiệp thực tiễn nhằm giảm thiểu KSNN, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam nơi áp lực công việc, yêu cầu hiệu suất và sự thiếu hụt nguồn lực vẫn còn phổ biến.

1.5. Khoảng trống nghiên cứu

Có thể thấy, các nghiên cứu về KSNN đã được triển khai tương đối toàn diện và rộng rãi trên thế giới. Các nghiên cứu này không chỉ mô tả thực trạng KSNN ở nhiều lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau, mà còn làm rõ các yếu tố ảnh hưởng, hệ quả nghề nghiệp, cũng như đề xuất các mô hình lý thuyết có khả năng ứng dụng trong quản lý tổ chức và nguồn nhân lực. Trong khi đó, tại Việt Nam, vấn đề KSNN mới thực sự được quan tâm trong một số năm gần đây. Các nghiên cứu trong nước hiện chủ yếu tập trung vào một số nhóm nghề nghiệp nhất định, đặc biệt là các lĩnh vực dịch vụ nhân sinh như y tế và giáo dục. Trên cơ sở tổng quan các hướng nghiên cứu về KSNN, luận án xác định một số khoảng trống nghiên cứu chính như sau:

Đầu tiên, mặc dù KSNN đã được nghiên cứu rộng rãi, thực trạng của hiện tượng này vẫn chưa được mô tả một cách nhất quán do sự khác biệt lớn trong định nghĩa, phương pháp đo lường và bối cảnh khảo sát, dẫn đến tỉ lệ KSNN có sự biến thiên mạnh giữa các nghiên cứu. Tại Việt Nam, việc chưa có nghiên cứu sử dụng bộ công cụ chuẩn hóa với tiêu chí đánh giá rõ ràng để khảo sát KSNN trong doanh nghiệp khiến khả năng so sánh và đánh giá thực trạng của hiện tượng này còn hạn chế. Do đó, cần thiết tiến hành khảo sát thực trạng KSNN mở rộng ra bối cảnh doanh nghiệp bằng các thang đo có chuẩn hóa lâm sàng nhằm cung cấp bức tranh khách quan và đáng tin cậy hơn.

Thứ hai, tiếp cận nghiên cứu KSNN dưới góc độ lấy con người làm trung tâm có thể cung cấp những thông tin giá trị mà các cách tiếp cận lấy biến số làm trung tâm không thể mang lại. Phương pháp này tập trung vào trải nghiệm và quan điểm cá nhân của từng nhân viên, cho phép nghiên cứu sâu hơn về những yếu tố cá nhân và xã hội ảnh hưởng đến KSNN. Đây là một phương pháp tiếp cận có tiềm năng khám phá những khía cạnh mới của KSNN, đặc biệt là trong việc hiểu rõ hơn

về các quá trình tâm lý và cảm xúc cá nhân, cũng như tìm ra các biện pháp can thiệp phù hợp và hiệu quả hơn.

Thứ ba, mặc dù nhiều nghiên cứu đã xác định được các yếu tố có mối liên hệ với KSNN cũng như các hệ quả thuộc về nghề nghiệp này, song cách tiếp cận chủ yếu vẫn tập trung vào các mối quan hệ trực tiếp, dẫn đến việc bỏ ngỏ cơ chế giải thích sâu hơn cho cách các đặc trưng công việc ảnh hưởng đến các hệ quả thuộc về nghề nghiệp. Trong bối cảnh đó, việc nhìn nhận KSNN dưới góc độ của các lý thuyết khác nhau thông qua xem xét vai trò trung gian của nó trở nên cần thiết nhằm lý giải đầy đủ quá trình chuyển hóa từ các đặc trưng công việc sang các hệ quả liên quan. Việc thiếu các mô hình nghiên cứu nhấn mạnh vai trò trung gian khiến các phát hiện rời rạc, thiếu nhất quán và chưa phản ánh trọn vẹn bản chất phức tạp của vấn đề về KSNN. Do vậy, việc áp dụng các mô hình lý thuyết toàn diện để kiểm định vai trò trung gian của KSNN có thể góp phần làm sáng tỏ cơ chế vận hành của các yếu tố trong công việc, đồng thời cung cấp cơ sở vững chắc hơn cho việc xây dựng các biện pháp can thiệp hiệu quả.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về KSNN vẫn còn sơ khai và chưa được phát triển một cách có hệ thống. Trong khi KSNN đã được nghiên cứu rộng rãi ở nhiều quốc gia khác, thì tại Việt Nam, các nghiên cứu chủ yếu mới chỉ dừng lại ở mức độ mô tả và thiếu các nghiên cứu sâu hơn về nguyên nhân và hệ quả của hiện tượng này. Sự thiếu hụt này không chỉ làm giảm khả năng ứng dụng các biện pháp phòng ngừa và can thiệp hiệu quả, mà còn hạn chế khả năng của các nhà quản lý trong việc nhận diện và giải quyết vấn đề KSNN trong bối cảnh công việc tại Việt Nam. Việc lấp đầy khoảng trống này là cần thiết để phát triển các chiến lược quản lý nguồn nhân lực phù hợp với bối cảnh văn hóa và kinh tế của Việt Nam.

Từ những nhận định trên, có thể thấy nghiên cứu về KSNN cũng như là các yếu tố ảnh hưởng và hệ quả góp phần bổ sung khung lý thuyết về vấn đề trong bối cảnh doanh nghiệp ở Việt Nam. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu thu được có ý nghĩa quan trọng trong việc đưa ra những đề xuất, kiến nghị cho tổ chức, doanh nghiệp

nhằm làm giảm đi mức độ KSNN của NLĐ cũng như là những hệ quả mà KSNN đem lại thông qua việc thấu hiểu các yếu tố ảnh hưởng tới mức độ KSNN của NLĐ.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 đã cung cấp cái nhìn tổng quan nghiên cứu về KSNN trên thế giới và tại Việt Nam thông qua tổng quan các nghiên cứu về thực trạng KSNN, các yếu tố ảnh hưởng và hệ quả của KSNN cũng như là nghiên cứu về vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa các đặc trưng công việc và các hệ quả thuộc về công việc.

Tỷ lệ KSNN được báo cáo có sự khác biệt lớn, phụ thuộc vào khái niệm và phương pháp đo lường được áp dụng. Các nghiên cứu tại Việt Nam chủ yếu tập trung vào các lĩnh vực dịch vụ nhân sinh như y tế và giáo dục, nơi đã ghi nhận mức độ KSNN đáng kể. Tuy nhiên, vẫn còn thiếu bằng chứng hệ thống về thực trạng KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp, đặc biệt là khi sử dụng các công cụ chuẩn hóa với tiêu chí đánh giá lâm sàng rõ ràng, điều này đặt ra nhu cầu nghiên cứu khách quan hơn.

Các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN bao gồm yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc. Các nghiên cứu chỉ ra yêu cầu công việc có mối quan hệ thuận chiều với KSNN. Ngược lại, nguồn lực trong và ngoài công việc có mối quan hệ nghịch chiều với KSNN. Sự tương tác giữa các yếu tố về yêu cầu và nguồn lực có thể tạo ra những ảnh hưởng đặc thù tới KSNN. KSNN cũng được cho là dẫn đến những hệ quả tiêu cực cho cả NLĐ lẫn doanh nghiệp. Về phía cá nhân, KSNN có liên quan đến các vấn đề sức khỏe thể chất và sức khỏe tinh thần. Về phía tổ chức, KSNN ảnh hưởng tiêu cực đến thái độ làm việc, bao gồm giảm sự hài lòng công việc đồng thời làm gia tăng ý định nghỉ việc, sự vắng mặt nơi làm việc, và các hành vi khác trong công việc.

Cuối cùng, nhiều nghiên cứu đã áp dụng các mô hình lý thuyết khác nhau nhằm kiểm định vai trò trung gian của KSNN, khẳng định đây là một cơ chế quan trọng trong quá trình suy giảm sức khỏe của NLĐ. Tuy nhiên, các nghiên cứu tại Việt Nam còn thiếu các mô hình toàn diện nhấn mạnh vai trò trung gian này, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp, tạo nên khoảng trống cần được làm sáng tỏ để hiểu rõ hơn về cơ chế vận hành.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KIẾT SỨC NGHỀ NGHIỆP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP

Chương này bàn luận về các vấn đề lý luận liên quan đến KSNN, doanh nghiệp, NLĐ tại doanh nghiệp, các yếu tố có mối quan hệ với KSNN cũng như ảnh hưởng của KSNN tới các hệ quả thuộc về công việc. Từ đó, luận án đề xuất khái niệm KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp và thao tác hóa khái niệm nhằm đo lường và đánh giá thực trạng KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp. Sau đó, tác giả giới thiệu và đề xuất và áp dụng các khung lý thuyết JD-R và lý thuyết COR trong nghiên cứu về KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp.

2.1. Một số vấn đề lý luận

2.1.1. Lý luận về kiệt sức nghề nghiệp

Khác với đa phần các cấu trúc tâm lý khác, nghiên cứu về KSNN ban đầu được hình thành từ một vấn đề xã hội hơn là một hiện tượng được nghiên cứu một cách hàn lâm. Thông qua quan sát các tình nguyện viên làm việc trong các tổ chức hỗ trợ ở New York, Freudenberger nhận thấy có sự suy giảm cả về mặt cảm xúc lẫn động lực trong công việc. Từ đó, KSNN lần đầu được đề cập bởi Freudenberger (1975) như là một trạng thái kiệt quệ cả về thể chất lẫn tinh thần xuất phát từ đời sống nơi làm việc. Bắt nguồn từ việc mất đi động lực và sự khích lệ (vô hình hay hữu hình), cá nhân rơi vào trạng thái kiệt sức nghề nghiệp - thể hiện ở việc mất đi những nguồn lực mang tính thúc đẩy và tâm huyết cho công việc. Chính vì xuất phát điểm thiếu đi những căn cứ và cơ sở lý luận chặt chẽ, nghiên cứu về KSNN cho tới nay vẫn còn tồn tại nhiều tranh luận khác nhau liên quan tới việc thao tác hóa khái niệm và đo lường cấu trúc này.

Kể từ nghiên cứu của Freudenberger (1975), do những hạn chế của một khái niệm hình thành thiếu đi cơ sở lý luận, các nghiên cứu sau đó đã tập trung vào việc xây dựng bộ công cụ được chuẩn hóa để đo lường KSNN. Maslach và Jackson (1981a) là một trong những tác giả đầu tiên đề cập đến khái niệm “kiệt sức nghề nghiệp” và nhận định đây là “một biểu hiện về kiệt quệ cảm xúc và hoài nghi trong công việc thường xảy ra ở cá nhân làm việc “với con người” (tr. 99). Trong đó, sự

hoài nghi trong công việc đề cập tới thái độ tiêu cực, yếu thế đối với người tiếp nhận. Bên cạnh hai biểu hiện trên, Maslach và Jackson (1981a) cũng bàn luận tới một yếu tố khác là sự suy giảm thành tựu cá nhân thể hiện ở xu hướng đánh giá tiêu cực về bản thân trong mối liên hệ với khách hàng của họ. Theo định nghĩa kể trên về KSNN, có thể thấy rằng hiện tượng này chỉ nảy sinh ở cá nhân làm việc trực tiếp với con người hoặc liên quan tới con người.

Cũng dựa trên chính định nghĩa của Maslach và Jackson (1981a), hai tác giả đã xây dựng thang đo tự đánh giá (Maslach Burnout Inventory MBI; 1981b) bao gồm ba thành tố tương ứng là kiệt quệ cảm xúc, phi cá nhân hóa, và thành tựu cá nhân. Trong đó, kiệt quệ cảm xúc gắn liền với cảm giác bị quá tải về cảm xúc và kiệt quệ bởi chính công việc của bản thân. Phi cá nhân hóa là sự vô cảm đối với khách hàng mà cá nhân phục vụ hay chăm sóc. Cuối cùng, thành tựu cá nhân đề cập tới cảm giác tự tin về năng lực và thành tích đạt được trong công việc của cá nhân với người khác. Sau này, Maslach, Jackson, và Leiter (1996) đã xây dựng thang đo Maslach Burnout Inventory - General survey (MBI-GS) mở rộng đối tượng đánh giá từ chỉ những cá nhân làm việc với con người thành mọi đối tượng. Định nghĩa KSNN được sử dụng trong thang đo này cho thấy đây là “trạng thái kiệt quệ mà ở đó cá nhân cảm thấy hoài nghi về giá trị nghề nghiệp của bản thân và nghi ngờ khả năng thực hiện của mình” (tr. 20). Ở định nghĩa mới này, KSNN được đánh giá trong mối quan hệ với công việc nói chung thay vì mối quan hệ với người khác. Nhìn chung, định nghĩa kể trên được xem xét là định nghĩa được các học giả trên thế giới sử dụng nhiều nhất khi nghiên cứu về KSNN (Boudreau và cộng sự, 2015).

Theo Phân loại thống kê quốc tế về các bệnh và vấn đề sức khỏe liên quan phiên bản 11 (ICD-11; WHO, 2019), KSNN được xem như một hiện tượng nghề nghiệp gắn liền với bối cảnh công việc và đề cập tới stress nơi làm việc không được cá nhân điều tiết. Dựa theo định nghĩa đề xuất bởi Maslach và Jackson (1981b), ICD-11 nhận định KSNN là một hội chứng được hình thành do “hệ quả của căng thẳng mãn tính tại nơi làm việc chưa được quản lý thành công”, đồng thời chỉ ra 3 triệu chứng chính của KSNN bao gồm “cảm giác mất đi năng lượng hay kiệt quệ,

sự tách biệt với công việc của cá nhân hay hình thành cảm giác hoài nghi hoặc thái độ tiêu cực về công việc của cá nhân, và sự suy giảm mức độ hiệu quả trong công việc". Tuy rằng gần đây cũng xuất hiện một số chủ đề nghiên cứu về kiệt sức ở học sinh (student burnout; Kim và cộng sự, 2021) hay kiệt sức ở phụ huynh (parental burnout; Mikolajczak và cộng sự, 2023), WHO (2019) nhấn mạnh rằng KSNN là hiện tượng gắn liền với bối cảnh nghề nghiệp và không nên được gắn với các lĩnh vực khác trong đời sống. Theo WHO (2019), KSNN được phân loại là một hiện tượng nghề nghiệp thay vì một tình trạng bệnh lý.

Tuy được sử dụng rộng rãi và được tham khảo bởi Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), định nghĩa của Maslach và Jackson (1981b) cũng có những hạn chế nhất định. Đầu tiên, sự kiệt quệ—chiều cạnh được xem là cốt lõi của KSNN—có thể được định nghĩa một cách tương đối rộng. Cụ thể, sự kiệt quệ ở đây có thể được hiểu là sự thiếu hụt năng lượng cảm xúc, hay sự mệt mỏi về mặt nhận thức, hoặc cũng có thể được hiểu là sự mệt mỏi về mặt thể chất (Shirom, 2003; Shirom và Melamed, 2006). Thứ hai, một số nhà nghiên cứu xem thành tựu cá nhân gắn liền với nét nhân cách hơn là KSNN (Alarcon và cộng sự, 2009). Chiều cạnh này thường được phê phán bởi nó có mối tương quan không cao với hai chiều cạnh còn lại của KSNN là kiệt quệ và cảm giác phi cá nhân hóa hay hoài nghi về công việc.

Một trong những tiếp cận khác trong việc định nghĩa KSNN là tập trung và đồng nhất KSNN với biểu hiện cốt lõi của nó là kiệt quệ. Tiếp cận này bỏ qua sự tồn tại của các biểu hiện khác đã được xem xét trước đó bao gồm sự hoài nghi công việc hay suy giảm thành tựu cá nhân. Điển hình, Kristensen và cộng sự (2005) xem xét KSNN dựa trên ba chiều cạnh là kiệt quệ liên quan tới cá nhân, kiệt quệ liên quan tới công việc, và kiệt quệ liên quan tới khách hàng. Ngoài ra, Shirom và Melamed (2005) cũng xem xét KSNN qua các yếu tố như mệt mỏi thể chất, kiệt quệ cảm xúc, và mệt mỏi nhận thức. Có thể thấy, những định nghĩa này xem xét KSNN được thể hiện các tình huống hay phạm vi khác nhau mà sự kiệt quệ và mệt mỏi nảy sinh. Sự đơn giản hóa về định nghĩa KSNN này sau đó đã trở thành một trong những nguyên nhân nảy sinh những cuộc tranh luận xung quanh sự cần thiết của

việc nghiên cứu về KSNN. Chẳng hạn, một số tác giả cho rằng việc đồng nhất KSNN với trạng thái kiệt quệ thì cũng tương đồng với lối nói ắt dưng đặt rượu cũ (trạng thái kiệt quệ) trong một vò rượu mới (KSNN) (Maslach và Leiter, 2017). Không chỉ vậy, việc đơn giản hóa KSNN cũng dẫn tới một cuộc tranh luận không hồi kết khác là sự đồng nhất giữa KSNN và trầm cảm (Bianchi và cộng sự, 2017).

Bên cạnh luồng quan điểm lấy sự kiệt quệ làm yếu tố cốt lõi và duy nhất của KSNN, một số quan điểm khác nhìn nhận rằng sự KSNN được cấu thành từ hai biểu hiện cốt lõi là kiệt quệ cảm xúc và hoài nghi công việc. Cụ thể, Demerouti và Bakker (2008) nhìn nhận KSNN được cấu thành từ hai thành tố là kiệt quệ cảm xúc và mất gắn kết công việc. Trong đó, sự phân chia hai thành tố này xuất phát từ quan điểm cho rằng KSNN và gắn kết công việc là hai mặt của một đồng xu, với KSNN được thể hiện qua sự kiệt quệ cảm xúc và mất gắn kết công việc (Maslach và Leiter, 1997). Theo một số tác giả lập luận, về bản chất thì sự hoài nghi công việc chính là một yếu tố nhỏ của một cấu trúc lớn hơn là sự mất gắn kết công việc - có tác động tới động lực làm việc của cá nhân.

Ngược lại, Schaufeli và cộng sự (2002) biện luận rằng cá nhân không cho thấy biểu hiện KSNN không đồng nghĩa với việc cá nhân đó có sự gắn kết cao với công việc, hay cá nhân có biểu hiện KSNN thì cũng không biểu thị việc cá nhân đó không có sự gắn kết với công việc. Schaufeli và De Witte (2017) dùng thuật ngữ "sự thống nhất kép" để chỉ về mối quan hệ giữa KSNN và gắn kết công việc. Nói cách khác, hai yếu tố KSNN và gắn kết có sự đồng nhất do chúng có sự tương quan chặt chẽ với nhau; mặt khác, chúng cũng là hai hiện tượng tách biệt do mỗi yếu tố lại có mối quan hệ đặc thù với một số biến số khác. Sau cùng, các học giả nghiên cứu về hai hiện tượng này dường như có sự nhất trí về một quan điểm trung lập thể hiện mối quan hệ biện chứng không loại trừ nhau giữa KSNN và gắn kết công việc (Leon và cộng sự, 2015; Schaufeli và De Witte, 2017; Leiter và Maslach, 2017).

Trong một nghiên cứu gần đây, một nhóm các chuyên gia về KSNN đã tổng hợp 11 định nghĩa khác nhau về KSNN và đề xuất ra một định nghĩa mới về KSNN thông qua phân tích ngữ nghĩa. Thông qua hai lần thu thập ý kiến của hơn 50

chuyên gia về KSNN sử dụng phương pháp Delphi, Canu và cộng sự (2021) đồng nhất với định nghĩa: “Ở người lao động, trạng thái kiệt quệ về thể chất VÀ cảm xúc có liên quan đến nghề nghiệp hoặc KSNN là một sự kiệt quệ do phơi nhiễm kéo dài với các vấn đề liên quan đến công việc” (tr. 95). Tuy nhiên, Schaufeli (2021) đã đưa ra một số phản bác nhất định khi bình luận về định nghĩa nêu trên. Đầu tiên, tác giả cho rằng định nghĩa của Canu và cộng sự (2021) chỉ hạn chế trong khuôn khổ nghề nghiệp, điều này đi ngược lại với các nghiên cứu đi trước xem xét trải nghiệm KSNN ở tình nguyện viên (Freudenberger, 1975), học sinh (Kim và cộng sự, 2021), hay phụ huynh (Mikolajczak và cộng sự, 2023). Schaufeli, Hakanen, và Shimazu (2023) đề xuất rằng yếu tố "công việc" được đề cập tới không nên ràng buộc trong khuôn khổ quan hệ lao động. Thay vào đó, dưới góc độ tâm lý, công việc nên được nhìn nhận dưới dạng "các hoạt động có ý nghĩa, có cấu trúc, hướng tới mục tiêu, và bắt buộc" (p.130). Thứ hai, Schaufeli (2021) cho rằng dường như định nghĩa của Canu và cộng sự (2021) đã bỏ qua các dạng kiệt quệ khác (kiệt quệ về nhận thức) hay đánh đồng giữa kiệt quệ về cảm xúc với kiệt quệ về tâm thần. Đặc biệt, Schaufeli (2021) nhấn mạnh rằng tiếp cận mà định nghĩa này được đưa ra thiếu vắng nền tảng lý thuyết đi kèm, từ đó có thể phớt lờ tầm quan trọng của một chiều cạnh khác đã được công nhận bởi nhiều nghiên cứu là xa cách tâm trí.

Ở một quan điểm khác, một số tác giả như Bianchi và cộng sự (2015) nhận định rằng các biểu hiện của KSNN về bản chất là biểu hiện của trầm cảm xét trong bối cảnh công việc. Theo quan điểm này, sự khác biệt giữa KSNN và trầm cảm chỉ nằm ở bối cảnh xuất hiện các biểu hiện: KSNN liên quan chặt chẽ đến công việc, trong khi trầm cảm có thể xuất hiện ở nhiều khía cạnh khác của cuộc sống. Tuy nhiên, các bằng chứng xoay quanh quan điểm này thường chỉ xem xét mối liên hệ giữa trầm cảm với một biểu hiện cụ thể của KSNN là kiệt quệ cảm xúc (Bianchi và cộng sự, 2019). Điều này phần nào đã bỏ qua các đặc trưng khác của KSNN được công nhận trước đó chẳng hạn như chiều cạnh phi cá nhân hóa.

Dựa trên tiền đề là sự công nhận của một số quốc gia như Bỉ và Hà Lan khi đánh giá KSNN là một bệnh nghề nghiệp hay một rối loạn liên quan đến công việc

(Lastovkova và cộng sự, 2018), Schaufeli và cộng sự (2020) đã xây dựng và cập nhật một định nghĩa mới xem xét KSNN là “trạng thái kiệt quệ liên quan tới công việc xảy ra ở NLD, đặc trưng bởi sự mệt mỏi cực độ, suy giảm khả năng điều tiết các quá trình nhận thức và cảm xúc, và sự xa cách về mặt tâm trí” (tr. 40). Ở định nghĩa này, hai biểu hiện cốt lõi là sự mệt mỏi cực độ (hay kiệt quệ) và xa cách tâm trí là những biểu hiện đã được thừa nhận và khẳng định trước đó xem xét kiệt quệ là sự kết hợp của việc mất khả năng và không sẵn sàng nỗ lực hoàn thành công việc (Schaufeli và Taris, 2005). Đặc biệt, Schaufeli và De Witte (2023) mô tả xa cách tâm trí là "chiến lược ứng phó kém hiệu quả và phản tác dụng nhằm giải quyết cảm giác kiệt quệ đi kèm với sự suy giảm chức năng nhận thức và cảm xúc" (tr.18). Như vậy định nghĩa của Schaufeli và cộng sự (2020) còn ngụ ý rằng xa cách tâm trí là hệ quả của kiệt quệ, suy giảm chức năng nhận thức và cảm xúc. Đi kèm với hai biểu hiện kể trên, sự suy giảm về cảm xúc và nhận thức là hai biểu hiện mới có liên hệ chặt chẽ với biểu hiện kiệt quệ cảm xúc. Trong đó, nghiên cứu tổng quan có hệ thống của Deligkaris và cộng sự (2014) đã chỉ ra rằng các vấn đề về nhận thức là các vấn đề đặc thù xảy ra khi cá nhân KSNN.

Từ các định nghĩa về KSNN có thể thấy hai luồng quan điểm khác nhau (Van Dam, 2021; Schaufeli, Hakanen, và Shimazu, 2023). Một mặt, KSNN có thể được xem như một dạng phản nản khởi phát từ các tác nhân gây stress ngắn hạn (WHO, 2019); mặt khác, KSNN có thể được xem xét như một dạng rối loạn tâm thần (còn được gọi là KSNN lâm sàng, hay rối loạn kiệt quệ liên quan đến stress) bắt nguồn từ stress mãn tính (Lastovkova và cộng sự, 2018). Cho tới nay, một số quốc gia như Thụy Điển (Glise và cộng sự, 2010) hay Hà Lan (Van der Klink và Van Dijk, 2003) đã đưa ra những văn bản hướng dẫn chính thức cho việc đánh giá, điều trị, và phòng ngừa KSNN với ngụ ý rằng đây là một rối loạn tâm thần nhằm giúp các bệnh nhân được chẩn đoán là KSNN được tiếp cận các dịch vụ y tế và xã hội công cộng (Schaufeli, Hakanen, và Shimazu, 2023).

Theo lý thuyết JD-R, KSNN là trung tâm của quá trình suy giảm sức khỏe, nảy sinh khi các yêu cầu công việc quá lớn buộc cá nhân phải tiêu tốn năng lượng

vượt ngưỡng, dẫn đến tình trạng cạn kiệt các nguồn lực tâm-sinh lý (Bakker và Demerouti, 2024). Lý thuyết COR làm sâu sắc thêm bản chất này bằng cách nhìn nhận KSNN như hệ quả của một vòng xoáy suy giảm; đó là lúc NLD không chỉ mất đi năng lượng dự trữ mà còn rơi vào trạng thái bất lực khi việc đầu tư thêm nguồn lực không mang lại lợi ích tương xứng, làm xói mòn khả năng phục hồi tự nhiên (Hobfoll, 2018). Sự kết hợp này đã khẳng định lại các nhận định của Schaufeli và cộng sự (2020) về việc KSNN vừa là trạng thái cạn kiệt năng lượng (kiệt quệ), vừa là một chiến lược phòng vệ tâm lý (xa cách tâm trí). Trong khi lý thuyết JD-R giải thích cơ chế tiêu hao năng lượng do áp lực công việc, thì COR lý giải rằng sự xa cách hay hoài nghi thực chất là cách NLD cố gắng bảo tồn những nguồn lực cá nhân còn sót lại trước nguy cơ bị phá hủy hoàn toàn cái tôi do áp lực môi trường gây ra. Do đó, dưới góc độ của cả hai lý thuyết, KSNN không phải là một hiện tượng tách biệt mà đóng vai trò là cơ chế trung gian then chốt, chuyển hóa những mất cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực thành các hệ quả tiêu cực về thái độ và hành vi, như suy giảm sự hài lòng và nảy sinh ý định nghỉ việc.

Đồng thuận với quan điểm của nhóm tác giả Schaufeli và cộng sự (2020) và được hai lý thuyết JD-R và COR tiếp tục củng cố, luận án định nghĩa kiệt sức nghề nghiệp là *"một hội chứng tâm lý liên quan đến công việc được đặc trưng bởi các biểu hiện bao gồm kiệt quệ, sự suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc, và sự xa cách về mặt tâm trí"*.

2.1.2. Lý luận về doanh nghiệp

Khái niệm doanh nghiệp

Theo quan điểm kinh tế học, doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, được thành lập với mục đích chính là sản xuất và kinh doanh các sản phẩm hoặc dịch vụ nhằm tạo ra lợi nhuận, đồng thời đáp ứng nhu cầu của thị trường (Teece, 2010). Trên phương diện pháp luật, Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ban hành ngày 17 tháng 6 năm 2020 (Quốc hội, 2020) định nghĩa “Doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh” (tr. 2).

Như vậy, cả hai cách tiếp cận trên đều nhấn mạnh đến tư cách pháp lý và mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu chỉ dựa trên hai tiêu chí này, khái niệm “doanh nghiệp” sẽ trở nên quá bao quát, bởi nhiều tổ chức khác (ví dụ: hiệp hội nghề nghiệp, hợp tác xã, hoặc tổ chức phi lợi nhuận có tư cách pháp nhân) cũng có mục tiêu chung và tư cách pháp nhân, nhưng không hoạt động theo logic thị trường và tối đa hóa giá trị kinh tế như doanh nghiệp.

Tuy nhiên, với sự phát triển của các ngành khoa học xã hội, doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là một thực thể kinh tế mà còn được xem như một hệ thống xã hội phức hợp. Theo quan điểm quản trị doanh nghiệp là một thực thể pháp lý được thành lập nhằm mục đích kinh doanh (Drucker, 1974). Quan điểm này nhấn mạnh vào tính pháp lý và mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp. Trong khi đó, Schumpeter và Swedberg (2021) mở rộng định nghĩa này bằng cách xem doanh nghiệp như một đơn vị đổi mới, nơi các doanh nhân kết hợp các yếu tố sản xuất để tạo ra giá trị mới. Bartlett và Ghoshal (2002) đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức và các giá trị cốt lõi đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi của nhân viên. Điều này cho thấy doanh nghiệp không chỉ là một tổ chức kinh tế mà còn là một môi trường tâm lý - xã hội trong tổ chức, nơi các yếu tố như động lực, cảm xúc, và mối quan hệ cá nhân ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc và sự phát triển tổ chức.

Từ các quan điểm trên, có thể thấy các cách tiếp cận tuy khác nhau về góc độ, nhưng có những điểm tương đồng cơ bản:

(1) Doanh nghiệp là một tổ chức có tư cách pháp lý độc lập, được công nhận và chịu trách nhiệm trước pháp luật;

(2) Doanh nghiệp có mục tiêu hoạt động rõ ràng, trong đó lợi nhuận và hiệu quả kinh tế là mục tiêu chủ đạo, song không tách rời trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững;

(3) Doanh nghiệp là một hệ thống xã hội - tâm lý, trong đó con người là trung tâm của mọi hoạt động tổ chức, quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm nói trên, luận án quan niệm: ***“Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế - xã hội, được thành lập nhằm thực hiện hoạt động***

sản xuất, kinh doanh hoặc cung ứng dịch vụ, với mục tiêu tạo ra giá trị kinh tế và xã hội bền vững. Doanh nghiệp đồng thời là một hệ thống xã hội - tâm lý, nơi các mối quan hệ, giá trị tổ chức và hành vi con người tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và sức khỏe tinh thần của NLĐ”.

Dựa trên định nghĩa trên về doanh nghiệp, một số tổ chức sau sẽ không được xem là doanh nghiệp nếu không có mục tiêu kinh doanh lợi nhuận hoặc không đăng ký theo Luật Doanh nghiệp:

- + Các cơ quan nhà nước như bộ, sở, ban, ngành, Ủy ban nhân dân, cơ quan hành chính sự nghiệp;
- + Đơn vị sự nghiệp công lập bao gồm bệnh viện công, trường học công lập, viện nghiên cứu công lập, trung tâm đào tạo công lập;
- + Hợp tác xã và liên hiệp hợp tác xã;
- + Hộ kinh doanh cá thể;
- + Các tổ chức tôn giáo, quỹ từ thiện, hội và hiệp hội;

Phân loại doanh nghiệp

Doanh nghiệp có thể được phân loại dựa trên nhiều yếu tố khác nhau như là cấu trúc sở hữu, quy mô doanh nghiệp, loại hình kinh tế, cách thức vận hành, hay mục tiêu xã hội. Những phân loại theo những tiêu chí khác nhau này cho phép tìm hiểu cách thức mà các doanh nghiệp vận hành trong nền kinh tế và cách các doanh nghiệp đóng góp vào nhu cầu của xã hội. Không những vậy, xem xét mức độ KSNN của NLĐ theo phân loại doanh nghiệp nhất định có thể giúp xác định các cụm tác nhân gây stress, các yếu tố bảo vệ, cũng như là những hệ quả khác nhau của KSNN đối với NLĐ trong từng lĩnh vực đặc thù. Nói cách khác, việc lựa chọn phân loại doanh nghiệp phù hợp có thể giúp phân tách những tác động từ phía doanh nghiệp và từ phía cá nhân trong việc dự báo KSNN ở NLĐ.

Theo Tổng cục thống kê (2023), theo cấu trúc sở hữu doanh nghiệp, doanh nghiệp được chia thành khu vực doanh nghiệp nhà nước; khu vực doanh nghiệp ngoài nhà nước; và khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Cấu trúc sở hữu của doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc định hình văn hóa tổ chức và

các đặc điểm tâm lý xã hội của NLD. Chẳng hạn, các doanh nghiệp nhà nước thường có vị trí tương đối ổn định trong nền kinh tế, có mối quan hệ chặt chẽ với nhà nước và được hưởng một số lợi thế về tiếp cận nguồn lực, từ đó có thể tạo ra cảm nhận ổn định và an toàn nghề nghiệp cao hơn cho NLD (OECD, 2022). Tuy nhiên, đặc điểm quản trị gắn với khu vực nhà nước cũng có thể đi kèm với tính thứ bậc, quy trình hành chính và mức độ linh hoạt thấp hơn, qua đó có khả năng hạn chế sự tự chủ và đổi mới sáng tạo của NLD (OECD, 2022). Trong khi đó, NLD tại các doanh nghiệp ngoài nhà nước hay tư nhân thường phải chịu áp lực công việc lớn do yêu cầu công việc cao mà sự an toàn nghề nghiệp lại thấp do những doanh nghiệp này thường ưu tiên hiệu suất công việc hơn. Cuối cùng, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thường tạo cơ hội phát triển cho nhân viên nhưng cũng tiềm ẩn những nguy cơ về xung đột xuyên văn hóa hay xung đột công việc - cuộc sống.

Theo nghị định số 56/2009/NĐ-CP (Chính phủ, 2009) có thể phân chia doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể thành ba cấp là siêu nhỏ, nhỏ, và vừa căn cứ theo tổng nguồn vốn và số lao động. Trong đó, căn cứ phân cấp này cũng phụ thuộc vào quy mô khu vực là (1) nông, lâm nghiệp và thủy sản; (2) công nghiệp và xây dựng; (3) thương mại và dịch vụ. Tuy không có quy định cụ thể về doanh nghiệp có quy mô lớn nhưng có thể hiểu rằng doanh nghiệp không thuộc doanh nghiệp vừa và nhỏ thì là doanh nghiệp lớn. Ví dụ, căn cứ theo nghị định số 56/2009/NĐ-CP thì doanh nghiệp công nghiệp và xây dựng có tổng số vốn trên 100 tỷ với hơn 300 lao động sẽ được xem xét như doanh nghiệp lớn.

Trong các tổ chức nhỏ hơn, nhân viên có thể trải nghiệm cảm giác cộng đồng lớn hơn, mối quan hệ gần gũi hơn với đồng nghiệp và giao tiếp trực tiếp hơn với ban lãnh đạo, điều này có thể tăng cường hài lòng công việc và hỗ trợ xã hội (Blau và Scott, 1962). Tuy nhiên, các tổ chức nhỏ hơn cũng có thể cung cấp ít cơ hội thăng tiến nghề nghiệp hoặc phát triển chuyên môn hơn, dẫn đến cam kết tổ chức thấp hơn trong dài hạn. Ngược lại, nhân viên trong các tổ chức lớn hơn có thể được hưởng lợi từ các lộ trình sự nghiệp có cấu trúc hơn, khả năng tiếp cận các nguồn lực và cơ hội phát triển kỹ năng, nhưng họ có thể cảm thấy bị cô lập hơn hoặc ít được

coi trọng hơn do bản chất phi cá nhân của môi trường làm việc lớn hơn. Nhìn chung, quy mô ảnh hưởng đến động lực xã hội, hệ thống hỗ trợ và cơ hội dành cho nhân viên, định hình trải nghiệm tâm lý xã hội của họ tại nơi làm việc.

Theo phân ngành kinh tế, Tổng cục thống kê (2023) phân chia các doanh nghiệp thành doanh nghiệp (1) Nông nghiệp, lâm nghiệp, và thủy sản; (2) Khai khoáng; (3) Công nghiệp chế biến, chế tạo; (4) Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, nước nóng, hơi nước và điều hòa không khí; (4) Cung cấp nước; hoạt động quản lý và xử lý rác thải, nước thải; (5) Xây dựng; (6) Bán buôn và bán lẻ; sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và xe có động cơ khác; (7) Vận tải, kho bãi; (8) Dịch vụ lưu trú và ăn uống; (9) Thông tin và truyền thông; (10) Hoạt động tài chính, ngân hàng, và bảo hiểm; (11) Hoạt động kinh doanh bất động sản; (12) Hoạt động chuyên môn, khoa học, và công nghệ; (13) Hoạt động tài chính và dịch vụ hỗ trợ; (14) Giáo dục và đào tạo; (15) Y tế và hoạt động trợ giúp xã hội; (16) Nghệ thuật, vui chơi và giải trí; và cuối cùng là doanh nghiệp (17) Hoạt động dịch vụ khác.

Ngành kinh tế của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc định hình đặc điểm tâm lý xã hội của NLĐ. Mỗi ngành kinh tế có những yêu cầu công việc và điều kiện làm việc khác nhau, từ đó ảnh hưởng đến động lực, căng thẳng, và sự gắn kết xã hội của lao động. Ví dụ, ngành nông, lâm nghiệp và thủy sản được đặc trưng bởi sự phụ thuộc lớn vào điều kiện tự nhiên và chu kỳ mùa vụ, tạo ra cả cơ hội và thách thức đối với NLĐ. Tính bấp bênh của thời tiết và sự không chắc chắn trong thu nhập thường dẫn đến lo lắng và áp lực kinh tế đối với NLĐ (ILO, 2020). Đặc biệt, NLĐ trong lĩnh vực này thường phải đối mặt với rủi ro về sức khỏe tâm lý do điều kiện làm việc khắc nghiệt, như thời gian lao động kéo dài, tiếp xúc với yếu tố thời tiết khắc nghiệt, và áp lực đáp ứng yêu cầu sản xuất.

Trong các ngành công nghiệp và xây dựng lại đặt ra những thách thức tâm lý xã hội riêng biệt cho NLĐ. Với tính chất công việc với giờ làm việc dài, thời hạn gấp và các nhiệm vụ đòi hỏi thể chất, công việc đơn điệu, NLĐ làm việc trong những lĩnh vực này có thể dẫn đến căng thẳng đáng kể, không hài lòng với công việc và các vấn đề về sức khỏe tâm thần (Thompson và Uwajeh, 2024; Saboor và

Ahmed, 2024). Trong khi đó, các ngành thương mại và du lịch cũng bị ảnh hưởng đáng kể bởi những biến động kinh tế. NLĐ trong các ngành này báo cáo rằng họ lo lắng và mất an ninh việc làm nhiều hơn, ảnh hưởng xấu đến sức khỏe tâm thần và hiệu suất công việc của họ (Rydell và Storman, 2023). Ngoài ra, bản chất công việc trong ngành dịch vụ khách sạn thường đòi hỏi mức độ lao động cảm xúc cao, điều này có thể làm gia tăng nguy cơ đối với sức khỏe của NLĐ nếu không được giải quyết thỏa đáng. Nhân viên khách sạn thường báo cáo về những áp lực về mặt thời gian (Wong và Chan, 2020) đồng thời đòi hỏi yêu cầu về mặt thể chất trong quá trình làm việc (Dwomoh và Moses, 2020).

Có thể thấy rằng, trong các phân loại doanh nghiệp, phân loại theo ngành kinh tế dường như có ý nghĩa quan trọng hơn cả đối với việc xem xét tính đặc thù của NLĐ vì nó phản ánh rõ ràng bối cảnh làm việc và các tác nhân đặc thù gây stress. Mỗi ngành kinh tế đều có các yếu tố đặc trưng liên quan đến tính chất công việc, môi trường làm việc, áp lực thời gian, và yêu cầu về kỹ năng. Bên cạnh đó, so với các phân loại doanh nghiệp khác, phân loại theo ngành kinh tế mang tính cụ thể hơn trong việc xác định nguồn gốc và cơ chế của KSNN từ đó cung cấp cơ sở khoa học để xây dựng các giải pháp can thiệp đặc thù và hiệu quả cho từng nhóm ngành.

2.1.3. Lý luận về người lao động và người lao động tại doanh nghiệp

Khái niệm người lao động và người lao động tại doanh nghiệp

Theo Bộ luật số 45/2019/QH14 ban hành ngày 20 tháng 11 năm 2019 (Quốc hội, 2019), NLĐ được định nghĩa là “người làm việc cho người sử dụng lao động theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động” (tr. 1).

Theo Tổng cục thống kê (2023), NLĐ có việc làm được tính dựa trên căn cứ "tất cả những người từ đủ 15 tuổi trở lên, trong thời gian tham chiếu có làm bất cứ việc gì (không bị pháp luật cấm) từ 01 giờ trở lên để tạo ra các sản phẩm hàng hóa hoặc cung cấp các dịch vụ nhằm mục đích được nhận tiền công, tiền lương hoặc để thu lợi nhuận" (tr.79). Trong đó, cách tính này cũng loại trừ những lao động có công việc tự sản, tự tiêu, không có mục đích chính là kinh tế. Có thể thấy, cách định

nghĩa này tập trung vào căn cứ có thu nhập (tiền công, tiền lương, lợi nhuận) trong quá trình lao động để xác định đối tượng NLD.

Theo Tổng cục thống kê (2023), NLD có thể được phân loại theo nghề nghiệp và theo vị thế việc làm. Với nghề nghiệp, một số công việc được thống kê bao gồm nhà lãnh đạo; chuyên môn kỹ thuật bậc cao; nhân viên; dịch vụ cá nhân, bảo vệ bán hàng; lao động có kỹ năng trong nông nghiệp, lâm nghiệp, và thủy sản; thợ thủ công và các thợ khác có liên quan; thợ lắp ráp và vận hành máy móc, thiết bị; nghề giản đơn; và các nghề khác.

Với vị thế việc làm, NLD có thể được chia thành lao động làm công ăn lương; chủ cơ sở; tự làm; lao động gia đình; và xã viên hợp tác xã.

Theo Lê Thị Minh Loan và Nguyễn Văn Lược (2017), NLD là "những người đã đủ điều kiện về mặt pháp lý để có thể tham gia làm việc trong các doanh nghiệp bao gồm những người quản lý, người làm công tác văn phòng và công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng" (tr. 27).

Có thể thấy, khái niệm NLD tại Việt Nam thường gắn liền với các điều kiện về mặt pháp lý chẳng hạn như hợp đồng hay mối quan hệ giữa NLD và người sử dụng lao động. Thêm vào đó, sự ràng buộc này quy định về các thỏa thuận liên quan tới trách nhiệm và quyền lợi của cá nhân khi lao động trong một doanh nghiệp. Từ đó, luận án này định nghĩa NLD trong doanh nghiệp là ***"những người đã đủ điều kiện về mặt pháp lý để làm việc cho một doanh nghiệp nhất định theo thỏa thuận trên hợp đồng về quyền lợi và trách nhiệm của họ"***.

Dựa trên định nghĩa nêu trên, một số nhóm NLD sau tuy làm việc dựa trên hợp đồng nhưng không được tính là lao động trong doanh nghiệp: Lao động tự do, tình nguyện viên, lao động trong nền kinh tế phi chính thức. Cụ thể, lao động tự do thường không bị ràng buộc với hợp đồng lao động chính thức với một doanh nghiệp cụ thể nào mà thực hiện theo dự án hay nhiệm vụ và có thể làm việc cùng lúc cho nhiều doanh nghiệp. Tình nguyện viên thường làm việc không hưởng lương, chủ yếu vì lý do xã hội hoặc cá nhân, không có thỏa thuận hợp đồng chính thức về quyền lợi và trách nhiệm. Lao động trong nền kinh tế phi chính thức là những người

tự làm việc hoặc làm việc không có hợp đồng lao động chính thức, chẳng hạn như bán hàng rong, thợ thủ công, hoặc lao động phổ thông không đăng ký.

Đặc điểm tâm lý - xã hội của người lao động tại doanh nghiệp

NLĐ tại doanh nghiệp là những cá nhân tham gia vào quan hệ lao động có trả lương, chịu sự quản lý, điều hành và giám sát của người sử dụng lao động. Vì vậy, đặc điểm tâm lý - xã hội của họ cần được xem xét trong mối liên hệ với bối cảnh tổ chức, mục tiêu hiệu suất, yêu cầu công việc và hệ thống nguồn lực hỗ trợ tại doanh nghiệp. Khác với lao động tự do hoặc lao động trong khu vực phi chính thức, NLĐ tại doanh nghiệp thường thực hiện công việc trong một cấu trúc tổ chức tương đối ổn định, có sự phân công vai trò, đánh giá kết quả, ràng buộc về quyền lợi - trách nhiệm và kỳ vọng về hiệu quả lao động. Những điều kiện này góp phần hình thành một số đặc điểm tâm lý - xã hội nổi bật của NLĐ tại doanh nghiệp.

Trước hết, NLĐ tại doanh nghiệp thường có định hướng rõ về hiệu suất và kết quả công việc, bởi hoạt động của doanh nghiệp gắn với mục tiêu sản xuất, kinh doanh hoặc cung ứng dịch vụ trong điều kiện cạnh tranh và vận hành theo logic thị trường (Teece, 2010). Điều này khiến NLĐ phải thường xuyên quan tâm đến năng suất, chất lượng, tiến độ, sự hài lòng của khách hàng và sự đánh giá từ cấp trên hoặc tổ chức. Trong bối cảnh đó, đặc điểm tâm lý nổi bật của NLĐ tại doanh nghiệp là sự nhạy cảm với áp lực hiệu suất, khả năng thích ứng với biến động của môi trường kinh doanh và nhu cầu duy trì sự phù hợp với các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Những yêu cầu này có thể tạo động lực làm việc, nhưng nếu kéo dài trong điều kiện nguồn lực không tương xứng, chúng cũng có thể trở thành nguồn gây căng thẳng nghề nghiệp (Bakker và cộng sự, 2023).

Thứ hai, NLĐ tại doanh nghiệp có trải nghiệm tâm lý gắn chặt với quan hệ quản lý - giám sát và mạng lưới tương tác trong tổ chức. Doanh nghiệp không chỉ là một thực thể kinh tế mà còn là một hệ thống xã hội - tâm lý, nơi các mối quan hệ, giá trị tổ chức và hành vi con người cùng tương tác và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức (Schein, 2010). Vì vậy, NLĐ luôn đặt mình trong các mối quan hệ đa chiều với cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng hoặc đối tác. Đặc điểm xã hội của

họ thể hiện qua sự phụ thuộc vào các nguồn lực xã hội nội bộ như hỗ trợ từ lãnh đạo, hỗ trợ từ đồng nghiệp, bầu không khí đội nhóm, sự ghi nhận, công bằng và cơ hội phát triển. Những nguồn lực này không chỉ giúp NLĐ hoàn thành nhiệm vụ mà còn ảnh hưởng đến cảm nhận kiểm soát, sự gắn kết và khả năng ứng phó với áp lực nghề nghiệp (Bakker và cộng sự, 2023; Halbesleben, 2006).

Thứ ba, NLĐ tại doanh nghiệp có nhu cầu duy trì sự ổn định nghề nghiệp, thu nhập và an toàn việc làm, đồng thời cũng có nhu cầu phát triển năng lực và thăng tiến trong nghề nghiệp. Trong quan hệ lao động tại doanh nghiệp, công việc vừa là phương tiện tạo thu nhập, vừa là không gian để cá nhân xây dựng vị thế nghề nghiệp, khẳng định năng lực và duy trì bản sắc nghề nghiệp. Do đó, các yếu tố như cơ hội học hỏi và phát triển, sự tự chủ và sự công nhận trong công việc có ý nghĩa quan trọng đối với trải nghiệm tâm lý - xã hội của NLĐ (Hackman & Oldham, 1976). Khi các nhu cầu này được đáp ứng, NLĐ có thể duy trì động lực và sự gắn kết; ngược lại, thiếu hụt cơ hội phát triển hoặc bị kiểm soát quá mức có thể làm gia tăng căng thẳng và giảm hài lòng công việc ở NLĐ (Bakker và cộng sự, 2023).

Bên cạnh những đặc điểm chung nêu trên, đặc điểm tâm lý - xã hội của NLĐ tại doanh nghiệp còn chịu ảnh hưởng bởi lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Trong phạm vi luận án này, hai lĩnh vực được lựa chọn là sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch. Đây là hai bối cảnh doanh nghiệp có cấu hình yêu cầu - nguồn lực khác nhau, qua đó có thể tạo ra những đặc điểm tâm lý - xã hội và nguy cơ KSNN không hoàn toàn giống nhau. Theo lý thuyết JD-R, mỗi ngành nghề có thể được đặc trưng bởi những tổ hợp yêu cầu và nguồn lực riêng, từ đó tạo ra các cơ chế khác nhau trong quá trình hình thành KSNN (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker và cộng sự, 2014). Dưới góc nhìn COR, các bối cảnh nghề nghiệp khác nhau cũng có thể dẫn đến các dạng tiêu hao nguồn lực khác nhau, chẳng hạn tiêu hao thể chất, nhận thức, cảm xúc hoặc xã hội (Hobfoll et al., 2018).

Trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp, công việc thường gắn với lao động thể chất, cường độ làm việc cao, tính lặp lại của nhiệm vụ và áp lực về tiến độ, sản lượng, chất lượng sản phẩm (Parent-Thirion và cộng sự, 2016; Santhanam &

Srinivas, 2019). NLĐ trong môi trường sản xuất có thể phải thực hiện các thao tác mang tính quy trình, đơn điệu, lặp lại trên dây chuyền sản xuất, đồng thời phải duy trì sự chính xác và tập trung để đáp ứng tốc độ vận hành của hệ thống máy móc, quy trình kỹ thuật hoặc chỉ tiêu sản xuất (Wang và cộng sự, 2017). Ngoài ra, môi trường làm việc trong sản xuất công nghiệp có thể đi kèm với các tác nhân gây stress đặc thù như tiếng ồn, nhiệt độ cao, bụi bẩn, tiếp xúc hóa chất, không gian làm việc gò bó, nguy cơ mất an toàn lao động và yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về an toàn vệ sinh lao động (Wang và cộng sự, 2017; Santhanam & Srinivas, 2019). Những điều kiện này có thể làm gia tăng sự tiêu hao nguồn lực thể chất và nhận thức, dẫn đến kiệt quệ, suy giảm khả năng tập trung, gia tăng sai sót kỹ thuật và xu hướng xa cách tâm trí với công việc.

Trong khi đó, lĩnh vực dịch vụ du lịch, bao gồm khách sạn, lưu trú, lữ hành và các hoạt động dịch vụ liên quan, lại đặt ra một cấu hình yêu cầu công việc khác. Công việc trong lĩnh vực này thường gắn với tương tác trực tiếp với khách hàng, xử lý tình huống phát sinh, duy trì chất lượng dịch vụ và bảo đảm sự hài lòng của khách hàng trong các “khoảnh khắc sự thật” của quá trình cung ứng dịch vụ (Ayachit và Chitta, 2022; Cheng và Yi, 2018). Một đặc trưng nổi bật của lĩnh vực này là lao động cảm xúc, tức là NLĐ phải điều chỉnh cảm xúc được biểu hiện ra bên ngoài để phù hợp với chuẩn mực nghề nghiệp, kỳ vọng của khách hàng và hình ảnh của tổ chức (Ayachit và Chitta, 2022; Cheng và Yi, 2018). NLĐ có thể phải duy trì thái độ niềm nở, kiên nhẫn và tích cực ngay cả khi đối diện với khách hàng khó tính, yêu cầu quá mức hoặc các tình huống thiếu văn minh trong tương tác dịch vụ. Bên cạnh đó, tính mùa vụ, ca kíp thất thường, làm việc vào cuối tuần, ngày lễ và ngoài giờ hành chính cũng là những tác nhân gây stress đặc thù trong ngành du lịch - khách sạn. Những yêu cầu này có thể làm gia tăng sự cạn kiệt cảm xúc, suy giảm khả năng điều tiết cảm xúc và thúc đẩy xu hướng rút lui tâm lý khỏi công việc.

Có thể thấy, hai lĩnh vực này cho phép luận án xem xét KSNV trong hai dạng bối cảnh doanh nghiệp khác nhau: một bên thiên về yêu cầu sản xuất, thể chất, nhận thức và quy trình; bên còn lại thiên về yêu cầu cảm xúc, tương tác xã hội và

thích ứng dịch vụ. Điều này phù hợp với logic của lý thuyết JD-R về tính đặc thù của yêu cầu - nguồn lực theo bối cảnh nghề nghiệp, đồng thời phù hợp với lý thuyết COR khi xem KSNN như hệ quả của các quá trình tiêu hao và bảo tồn nguồn lực khác nhau ở NLĐ.

Như vậy, đặc điểm tâm lý - xã hội của NLĐ tại doanh nghiệp gắn liền với cách họ nhận thức, đánh giá và ứng phó với vai trò nghề nghiệp trong một hệ thống tổ chức có yêu cầu, nguồn lực và quan hệ lao động cụ thể. Chính những đặc điểm này tạo nền tảng để lý giải sự khác biệt trong trải nghiệm KSNN giữa các nhóm NLĐ tại doanh nghiệp.

Các đặc điểm tâm lý - xã hội nêu trên không biểu hiện giống nhau ở mọi NLĐ, mà chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố nhân khẩu, nghề nghiệp và văn hóa. Vì vậy, bên cạnh việc xác định những đặc điểm chung của NLĐ tại doanh nghiệp, cần xem xét các yếu tố góp phần định hình sự khác biệt trong cách NLĐ nhận thức công việc, ứng phó với căng thẳng, tìm kiếm hỗ trợ và duy trì sự gắn kết với tổ chức. Trong luận án này, các yếu tố được xem xét bao gồm tuổi, giới tính, trình độ học vấn, vị trí công việc, kinh nghiệm làm việc và đặc điểm văn hóa - xã hội.

Tuổi tác là một yếu tố góp phần định hình sự khác biệt trong đặc điểm tâm lý - xã hội của NLĐ. NLĐ trẻ tuổi, nay thường được gọi là Millennials hoặc Gen Z, có xu hướng coi trọng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cơ hội phát triển bản thân và chế độ làm việc linh hoạt hơn so với các thế hệ lớn tuổi hơn (Twenge và cộng sự, 2010). NLĐ trẻ tuổi có nhiều khả năng ưu tiên thăng tiến trong sự nghiệp và có xu hướng thể hiện tính linh hoạt trong công việc cao hơn. Ngược lại, NLĐ lớn tuổi, đặc biệt là những người sắp nghỉ hưu, có thể chú trọng hơn đến sự an toàn, ổn định công việc và cam kết lâu dài với tổ chức (Kooij và cộng sự, 2011). Sự khác biệt về tuổi tác cũng ảnh hưởng đến cơ chế ứng phó và quản lý căng thẳng, với những nhân viên lớn tuổi thường thể hiện khả năng điều chỉnh cảm xúc và khả năng phục hồi cao hơn, thường là do tích lũy được kinh nghiệm sống và làm việc.

Giới tính cũng góp phần định hình cách NLĐ trải nghiệm môi trường làm việc và ứng phó với áp lực nghề nghiệp. Phụ nữ và nam giới thường trải nghiệm

môi trường làm việc khác nhau, phần lớn là do các chuẩn mực và kỳ vọng của xã hội. Phụ nữ được cho là có nhiều khả năng gặp phải xung đột giữa công việc và cuộc sống vì họ thường gánh vác nhiều trách nhiệm chăm sóc hơn bên ngoài công việc (Byron, 2005). Những áp lực gia tăng này có thể ảnh hưởng đến hài lòng công việc, mức độ căng thẳng và chiến lược ứng phó của họ. Ngoài ra, phụ nữ có thể phải đối mặt với nhiều rào cản hơn tại nơi làm việc, chẳng hạn như phân biệt giới tính hoặc hạn chế tiếp cận các vai trò lãnh đạo, điều này có thể ảnh hưởng đến tính cam kết với tổ chức hay lộ trình nghề nghiệp của họ (Eagly và Carli, 2007). Mặt khác, nam giới có thể gặp căng thẳng liên quan đến kỳ vọng của xã hội về thành công trong sự nghiệp và cung cấp tài chính, ảnh hưởng đến thái độ và sự gắn kết trong công việc của họ.

Trình độ học vấn ảnh hưởng đến kỳ vọng nghề nghiệp, giá trị công việc và chiến lược ứng phó của NLD. NLD có trình độ học vấn cao hơn có xu hướng có các giá trị công việc, kỳ vọng và chiến lược ứng phó khác nhau so với những người có trình độ học vấn thấp hơn. NLD có trình độ học vấn cao có nhiều khả năng tìm kiếm quyền tự chủ công việc, kích thích trí tuệ và cơ hội phát triển chuyên môn (Feldman và Ng, 2007). Họ cũng có thể sở hữu các kỹ năng giải quyết vấn đề và ứng phó thích ứng tốt hơn, giúp họ có khả năng phục hồi tốt hơn trước căng thẳng tại nơi làm việc. Mặt khác, những nhân viên có trình độ học vấn thấp hơn có thể chú trọng nhiều hơn vào sự an toàn công việc và chế độ đãi ngộ tài chính, vì họ có thể có ít cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp hơn.

Vai trò công việc tạo ra sự khác biệt về mức độ tự chủ, trách nhiệm, quyền ra quyết định và áp lực nghề nghiệp. Nhân viên ở vị trí quản lý hoặc lãnh đạo thường trải qua mức độ căng thẳng cao hơn do trách nhiệm lớn hơn, thẩm quyền ra quyết định và kỳ vọng từ ban quản lý cấp trên (Karasek, 1979). Tuy nhiên, họ cũng có thể trải nghiệm sự hài lòng công việc và cam kết với tổ chức cao hơn do quyền tự chủ và ảnh hưởng lớn hơn đến các quy trình làm việc. Ngược lại, nhân viên ở các vai trò cấp thấp hơn hoặc thường lệ có thể phải đối mặt với sự đơn điệu trong công việc, quyền ra quyết định hạn chế và ít cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp hơn, điều này có

thể dẫn đến sự hài lòng và gắn bó với công việc thấp hơn (Hackman và Oldham, 1976). Sự chênh lệch về nhu cầu công việc, quyền tự chủ và tính phức tạp trong công việc giữa các vai trò công việc định hình cách nhân viên ứng phó với căng thẳng, tìm kiếm sự hỗ trợ xã hội và phát triển ý thức về sự gắn bó trong tổ chức.

Kinh nghiệm làm việc góp phần định hình năng lực làm chủ công việc, mạng lưới hỗ trợ và khả năng ứng phó. Nhân viên có nhiều kinh nghiệm làm việc hơn có xu hướng làm chủ công việc tốt hơn, điều này có thể dẫn đến sự gia tăng hiệu quả bản thân, hài lòng công việc và cam kết với tổ chức (Bandura, 1997). Nhân viên có kinh nghiệm cũng có thể phát triển các kỹ thuật quản lý căng thẳng tốt hơn và mạng lưới chuyên môn mạnh mẽ hơn, giúp họ có nhiều hỗ trợ xã hội hơn trong thời điểm khó khăn. Ngược lại, NLD mới có thể gặp khó khăn khi ứng phó với căng thẳng liên quan đến sự mơ hồ về vai trò, điều chỉnh theo văn hóa tổ chức hoặc hình thành mối quan hệ với đồng nghiệp (Ashforth và cộng sự, 2007). Khi nhân viên có nhiều kinh nghiệm hơn, họ có xu hướng phát triển ý thức mạnh mẽ hơn về bản sắc tổ chức và có nhiều khả năng gắn bó lâu dài với người sử dụng lao động của mình.

Đặc điểm văn hóa - xã hội ảnh hưởng đến cách NLD tìm kiếm hỗ trợ, duy trì quan hệ và cân bằng giữa công việc với gia đình. Đặc biệt, khác với các xã hội phương Tây trọng chủ nghĩa cá nhân, xã hội phương Đông, nhất là tại Đông và Đông Nam Á ưu tiên chủ nghĩa tập thể, tập trung vào những giá trị liên cá nhân, thể hiện sự hòa hợp và cố kết nhóm (Hofstede, 1980). Khi xem xét tới những đặc trưng của NLD, NLD ở châu Á cũng có những nét đặc trưng riêng so với các nước phương Tây. Chẳng hạn, NLD châu Á có sự nhạy cảm hơn với xung đột trong các mối quan hệ công việc bởi các nền văn hóa phương đông đề cao vai trò của sự liên kết xã hội hơn (Spector và cộng sự, 2007). NLD châu Á cũng có xu hướng dựa nhiều hơn vào các hệ thống hỗ trợ xã hội trong và ngoài tổ chức, vậy nên họ cũng ưu tiên sự hòa hợp trong mối quan hệ công việc hơn (Markus và Kitayama, 1991). Giữ thể diện, hoặc tránh những tình huống có thể dẫn đến sự xấu hổ hoặc mất phẩm giá cũng là cách NLD Châu Á lựa chọn giao tiếp và giải quyết xung đột tại nơi làm việc (Leung và Chan, 2003). Những đặc điểm văn hóa này dẫn đến sự khác biệt

trong cách nhân viên ứng phó với căng thẳng, tìm kiếm sự hỗ trợ và giải quyết những thách thức tại nơi làm việc so với các đồng nghiệp phương Tây.

Bên cạnh đó, đặc điểm tâm lý của NLD Á Châu thường không thể tách rời công việc khỏi cuộc sống gia đình. Sự hỗ trợ của gia đình có thể đóng vai trò bảo vệ chống lại căng thẳng tại nơi làm việc, cung cấp các nguồn lực về mặt tình cảm và thực tế giúp nhân viên ứng phó với các yêu cầu của công việc (Lu và cộng sự, 2003). Mặt khác, nghĩa vụ cân bằng giữa công việc và nhiệm vụ gia đình cũng có thể làm trầm trọng thêm căng thẳng, đặc biệt là đối với những nhân viên là trụ cột gia đình hoặc người chăm sóc chính. Trong một số trường hợp, áp lực phải đáp ứng cả kỳ vọng trong công việc và gia đình có thể dẫn đến xung đột giữa công việc và cuộc sống, tác động tiêu cực đến hạnh phúc của nhân viên và làm tăng nguy cơ KSNN (Greenhaus và Powell, 2006).

Nhìn chung, NLD tại doanh nghiệp là nhóm khách thể có những đặc điểm tâm lý - xã hội gắn chặt với bối cảnh tổ chức và quan hệ lao động. Họ thường phải cân bằng giữa yêu cầu hiệu suất, sự đánh giá từ tổ chức, nhu cầu ổn định nghề nghiệp, cơ hội phát triển, hỗ trợ xã hội trong công việc và trách nhiệm ngoài công việc. Tuy nhiên, các đặc điểm này không biểu hiện đồng nhất ở mọi NLD, mà chịu ảnh hưởng bởi tuổi, giới tính, trình độ học vấn, vị trí công việc, kinh nghiệm làm việc và bối cảnh văn hóa - xã hội. Việc làm rõ các đặc điểm này giúp luận án có cơ sở để lý giải vì sao mức độ KSNN có thể khác biệt giữa các nhóm NLD, đồng thời hỗ trợ cho việc đề xuất giả thuyết về sự khác biệt KSNN theo một số đặc điểm nhân khẩu - xã hội.

Có thể thấy, mức độ KSNN không nhất thiết đồng nhất giữa các nhóm NLD, bởi trải nghiệm nghề nghiệp của họ có thể khác nhau theo lĩnh vực công việc, vị trí nghề nghiệp, giới tính, tuổi, trình độ học vấn, thâm niên và các đặc điểm nhân khẩu - xã hội khác. Trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ du lịch và sản xuất công nghiệp, các yêu cầu công việc tuy có thể tạo ra nguy cơ KSNN, song mức độ KSNN của NLD được kỳ vọng chưa nhất thiết ở mức rất cao do sự hiện diện của các nguồn lực trong và ngoài công việc.

→ *Giả thuyết 1: NLD trong lĩnh vực dịch vụ du lịch và sản xuất công nghiệp có mức độ KSNN dao động từ thấp đến trung bình. KSNN khác biệt có ý nghĩa thống kê theo một số đặc điểm nhân khẩu - xã hội của NLD.*

2.1.4. Lý luận về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Từ các cơ sở lý luận về KSNN, doanh nghiệp và NLD tại doanh nghiệp, có thể thấy KSNN của NLD tại doanh nghiệp vừa mang những đặc điểm chung của hiện tượng KSNN, vừa có những sắc thái riêng do đặc điểm của bối cảnh tổ chức và quan hệ lao động trong doanh nghiệp quy định. Nếu KSNN nói chung được hiểu là một hội chứng tâm lý liên quan đến công việc, thì KSNN của NLD tại doanh nghiệp cần được xem xét trong mối liên hệ với các yêu cầu về hiệu suất, năng suất, tiến độ, chất lượng công việc, cạnh tranh thị trường, quan hệ quản lý - giám sát và cơ chế phân bổ nguồn lực trong tổ chức.

Như đã đề cập, doanh nghiệp không chỉ là một tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân và mục tiêu sản xuất, kinh doanh hoặc cung ứng dịch vụ, mà còn là một hệ thống xã hội - tâm lý, nơi các giá trị tổ chức, cơ chế quản trị, quan hệ lao động và hành vi con người tương tác với nhau. Trong bối cảnh đó, NLD không chỉ thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn để nhận tiền lương, mà còn chịu sự quản lý, điều hành, giám sát và đánh giá của người sử dụng lao động. Quan hệ lao động trong doanh nghiệp vì vậy luôn gắn với sự trao đổi giữa yêu cầu và nguồn lực: doanh nghiệp đặt ra các yêu cầu về khối lượng, chất lượng, thời hạn, trách nhiệm và kết quả công việc; trong khi NLD cần huy động các nguồn lực thể chất, nhận thức, cảm xúc và xã hội để đáp ứng những yêu cầu đó.

Thứ nhất, KSNN trong doanh nghiệp thường gắn chặt với áp lực hiệu suất và kết quả công việc. Khác với một số bối cảnh nghề nghiệp mà hoạt động lao động có thể được định hướng chủ yếu bởi sứ mệnh công, chuẩn mực nghề nghiệp hoặc mục tiêu phục vụ cộng đồng, doanh nghiệp vận hành rõ nét theo logic thị trường và hiệu quả kinh tế (Teece, 2010). Do đó, NLD tại doanh nghiệp thường phải đối diện với các yêu cầu như hoàn thành chỉ tiêu, duy trì năng suất, bảo đảm chất lượng sản

phẩm hoặc dịch vụ, thích ứng với thay đổi của thị trường và đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, cấp trên hoặc tổ chức (Parent-Thirion và cộng sự, 2016).

Thứ hai, KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp chịu ảnh hưởng mạnh bởi cấu trúc tổ chức và cơ chế quản trị. Các đặc điểm như quy mô doanh nghiệp, loại hình sở hữu, ngành nghề kinh doanh, vị trí công việc, mức độ tự chủ, sự hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp, cơ hội phát triển nghề nghiệp, cũng như sự rõ ràng trong vai trò và trách nhiệm đều có thể định hình trải nghiệm KSNN của NLĐ (OECD, 2022). Trong các doanh nghiệp có hệ thống quản trị cứng nhắc, yêu cầu công việc cao nhưng ít nguồn lực hỗ trợ, NLĐ có thể cảm thấy mất kiểm soát, thiếu khả năng phục hồi và dần xa cách về mặt tâm lý với công việc (Karasek, 1979). Ngược lại, trong các doanh nghiệp có nguồn lực tổ chức phù hợp, nguy cơ KSNN có thể được giảm thiểu (Halbesleben, 2006).

Thứ ba, KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp còn mang tính khác biệt theo ngành nghề và loại hình công việc (Van den Broeck và cộng sự, 2017; Innstrand, 2016). Trong doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, KSNN có thể gắn với cường độ lao động cao, tính lặp lại của nhiệm vụ, áp lực tiến độ, yêu cầu về độ chính xác, an toàn lao động và chất lượng sản phẩm (Parent-Thirion và cộng sự, 2016; Santhanam & Srinivas, 2019). NLĐ trong lĩnh vực này có thể dễ trải nghiệm sự kiệt quệ do tiêu hao thể chất và tinh thần kéo dài, đồng thời gặp suy giảm chức năng nhận thức khi công việc đòi hỏi sự chú ý liên tục hoặc tuân thủ quy trình nghiêm ngặt (Sznajder và cộng sự, 2022). Trong doanh nghiệp dịch vụ du lịch, KSNN có thể gắn với yêu cầu tương tác khách hàng, lao động cảm xúc, xử lý tình huống, duy trì thái độ phục vụ tích cực và thích ứng với biến động của nhu cầu khách hàng (Wong & Chan, 2020; Üngüren và cộng sự, 2024). Ở bối cảnh này, suy giảm chức năng cảm xúc và xa cách tâm trí có thể trở thành những biểu hiện nổi bật khi NLĐ phải liên tục điều chỉnh cảm xúc và duy trì hình ảnh nghề nghiệp trước khách hàng (Elshaer, 2023; Schaufeli và cộng sự, 2020).

Thứ tư, KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp cần được đặt trong mối quan hệ giữa vai trò nghề nghiệp và các đặc điểm tâm lý - xã hội của NLĐ (Bakker &

Demerouti, 2017). NLĐ tại doanh nghiệp là những cá nhân tham gia quan hệ lao động có trả lương, chịu sự quản lý và giám sát của người sử dụng lao động. Tuy nhiên, cách họ trải nghiệm, diễn giải và ứng phó với yêu cầu công việc không giống nhau mà phụ thuộc vào tuổi, giới tính, trình độ học vấn, vị trí công việc, kinh nghiệm làm việc, vai trò gia đình và đặc điểm văn hóa - xã hội (Bakker & Demerouti, 2024). Những khác biệt này làm cho KSNN trong doanh nghiệp không phải là một trạng thái đồng nhất, mà là trải nghiệm có thể biến đổi theo vị trí và bối cảnh nghề nghiệp cụ thể (Gameiro và cộng sự, 2020).

Trên cơ sở kế thừa quan điểm của Schaufeli và cộng sự (2020), cũng như logic lý thuyết của mô hình Yêu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R) và lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR), luận án cho rằng việc định nghĩa KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp cần đáp ứng bốn yêu cầu. Thứ nhất, định nghĩa cần giữ lại các thành tố cốt lõi đã được thừa nhận rộng rãi của KSNN, đặc biệt là kiệt quệ và xa cách tâm trí với công việc. Thứ hai, định nghĩa cần loại bỏ những thành tố không đặc thù hoặc dễ chồng lấn với các cấu trúc khác, chẳng hạn suy giảm thành tích cá nhân hoặc thiếu gắn kết công việc. Thứ ba, định nghĩa cần phản ánh đầy đủ hơn những suy giảm về chức năng nhận thức và cảm xúc, vì đây là những biểu hiện quan trọng của sự suy giảm nguồn lực tâm lý. Thứ tư, định nghĩa cần gắn với bối cảnh doanh nghiệp, nơi KSNN phát sinh trong quá trình NLĐ phải liên tục huy động nguồn lực để đáp ứng các yêu cầu công việc dưới sự chi phối của mục tiêu hiệu suất, quan hệ quản lý, cơ chế tổ chức và áp lực thị trường.

Từ các lập luận trên, luận án định nghĩa ***kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp là một hội chứng tâm lý liên quan đến công việc phát sinh trong bối cảnh quan hệ lao động có tổ chức, được biểu hiện qua sự kiệt quệ và suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc, kèm theo sự xa cách về mặt tâm trí đối với công việc.***

Định nghĩa này khác với định nghĩa chung về KSNN ở chỗ nó nhấn mạnh ba yếu tố đặc thù của bối cảnh doanh nghiệp. Một là, KSNN được xem xét trong bối cảnh quan hệ lao động có tổ chức, có quản lý và có đánh giá hiệu suất. Hai là,

KSNN được xem như hệ quả của sự mất cân bằng kéo dài giữa yêu cầu công việc và nguồn lực mà NLĐ có thể huy động trong một hệ thống tổ chức vận hành theo mục tiêu sản xuất - kinh doanh hoặc cung ứng dịch vụ. Ba là, các biểu hiện của KSNN không chỉ phản ánh trạng thái bên trong của cá nhân, mà còn gắn với sự suy giảm khả năng thực hiện vai trò nghề nghiệp, suy giảm chất lượng tương tác trong tổ chức và xu hướng rút lui tâm lý khỏi công việc.

Như vậy, KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp có thể được đo lường thông qua bốn biểu hiện chính bao gồm (1) Kiệt quệ; (2) Suy giảm chức năng cảm xúc; (3) Suy giảm chức năng nhận thức; và (4) Xa cách tâm trí.

a, Biểu hiện kiệt quệ

Kiệt quệ là biểu hiện cốt lõi ở NLĐ bị KSNN và không đồng nhất với KSNN. Trong đó, kiệt quệ là sự suy giảm năng lượng cả về thể chất lẫn tinh thần liên quan đến công việc ở NLĐ. Ở phạm vi rộng hơn, KSNN là một trạng thái bao gồm cả một số biểu hiện khác như suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc, và xa cách tâm trí có thể xuất hiện với mức độ khác nhau ở NLĐ. Các chỉ báo cụ thể của kiệt quệ có thể bao gồm:

- + Kiệt quệ tinh thần tại nơi làm việc;
- + Kiệt quệ thể chất tại nơi làm việc;
- + Khó hồi phục năng lượng sau ngày làm việc.

Trong bối cảnh doanh nghiệp, kiệt quệ không chỉ biểu hiện ở cảm giác mệt mỏi nhất thời, mà thường xuất hiện như một trạng thái cạn kiệt năng lượng mang tính tích lũy. Cụ thể, NLĐ có thể cảm nhận rõ sự thiếu hụt năng lượng ngay trong quá trình làm việc, đồng thời trạng thái cạn kiệt năng lượng có thể kéo dài ngay cả sau khi kết thúc ngày làm việc. Cảm giác mệt mỏi có thể xuất hiện ngay từ đầu ngày làm việc, cho thấy năng lượng tâm lý chưa kịp được phục hồi đầy đủ giữa các ca làm việc. Bên cạnh đó, khó khăn trong việc thư giãn, ngay cả khi đã rời khỏi môi trường làm việc, phản ánh sự xâm lấn của công việc vào đời sống cá nhân và sự suy giảm khả năng phục hồi nguồn lực. Những biểu hiện này cho thấy kiệt quệ không

chỉ là phản ứng tức thời trước yêu cầu công việc, mà là dấu hiệu cho thấy nguồn lực tâm lý của NLD đang bị bào mòn.

b, Biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc

Biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc của KSNN tập trung vào những chỉ báo suy giảm trong khả năng cảm xúc khi có trải nghiệm KSNN. Những chỉ báo của biểu hiện này phản ánh sự suy giảm khả năng điều chỉnh và kiểm soát phản ứng cảm xúc trong công việc. Các chỉ báo cụ thể của suy giảm chức năng cảm xúc có thể bao gồm:

- + Khó khăn trong kiểm soát cảm xúc;
- + Không nhận ra bản thân qua phản ứng cảm xúc;
- + Phản ứng thái quá ngoài ý muốn.

Trong bối cảnh doanh nghiệp, suy giảm chức năng cảm xúc phản ánh sự suy yếu trong khả năng điều tiết và quản lý các phản ứng cảm xúc của NLD khi phải đối diện kéo dài với các yêu cầu công việc. Dưới tác động liên tục của những yêu cầu công việc, NLD có thể gặp khó khăn trong việc kiểm soát cảm xúc của bản thân, dễ rơi vào trạng thái khó chịu hoặc bức bối khi không kiểm soát được tình huống công việc. Những phản ứng cảm xúc quá mức, chẳng hạn như vô tình phản ứng thái quá trước các sự kiện thường ngày hay cảm giác buồn bức không rõ nguyên nhân, cho thấy khả năng điều tiết cảm xúc đã bị suy giảm. Tình trạng suy giảm chức năng cảm xúc phản ánh quá trình mất mát nguồn lực tâm lý liên quan đến kiểm soát cảm xúc, khi cá nhân không còn đủ năng lượng để duy trì sự ổn định cảm xúc như trước.

c, Biểu hiện suy giảm chức năng nhận thức

Biểu hiện suy giảm chức năng nhận thức của KSNN tập trung vào những chỉ báo suy giảm trong khả năng nhận thức khi có trải nghiệm KSNN. Những chỉ báo của biểu hiện này phản ánh các khó khăn về mặt nhận thức mà cá nhân gặp phải trong công việc, bao gồm suy giảm khả năng tập trung, duy trì chú ý và kiểm soát hoạt động nhận thức trong công việc. Các chỉ báo cụ thể của suy giảm chức năng nhận thức có thể bao gồm:

- + Khó khăn trong việc tập trung;

- + Khó khăn trong duy trì sự chú ý;
- + Mắc sai sót do để tâm đến vấn đề khác.

Trong bối cảnh doanh nghiệp, suy giảm chức năng nhận thức phản ánh sự suy yếu trong các quá trình xử lý thông tin và thực hiện nhiệm vụ trí tuệ của NLĐ khi phải đối diện kéo dài với các yêu cầu công việc. Khi trải nghiệm KSNN, NLĐ có thể gặp khó khăn trong việc duy trì sự tập trung và chú ý, dễ bị sao nhãng bởi các yếu tố không liên quan, cũng như thường xuyên rơi vào trạng thái hay quên trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, khả năng suy nghĩ rõ ràng và ra quyết định hiệu quả có thể bị suy giảm, khiến NLĐ cảm thấy chậm chạp trong xử lý công việc và khó nắm bắt đầy đủ các thông tin cần thiết. Những biểu hiện này thường dẫn đến việc gia tăng các sai sót trong công việc do thiếu sự nhập tâm, ngay cả đối với những nhiệm vụ quen thuộc. Suy giảm chức năng nhận thức phản ánh quá trình cạn kiệt các nguồn lực nhận thức, khi cá nhân không còn đủ năng lượng tâm lý để duy trì mức độ tập trung, trí nhớ và hiệu quả tư duy như trước.

d, Biểu hiện xa cách tâm trí

Biểu hiện xa cách tâm trí thể hiện sự rút lui về mặt tâm lý, suy giảm nhiệt huyết và hình thành thái độ tiêu cực đối với công việc. Các chỉ báo cụ thể của biểu hiện này có thể bao gồm:

- + Khó khơi gợi nhiệt huyết;
- + Có ác cảm với công việc;
- + Hoài nghi về ý nghĩa của công việc đối với người khác.

Trong bối cảnh doanh nghiệp, xa cách tâm trí là biểu hiện của việc NLĐ dần rút lui khỏi công việc trên bình diện tâm lý, phản ánh sự suy giảm gắn kết và ý nghĩa chủ quan mà cá nhân gán cho hoạt động nghề nghiệp của mình. NLĐ có thể hình thành xu hướng giữ khoảng cách với môi trường làm việc, thể hiện qua việc hạn chế tương tác với đồng nghiệp hoặc khách hàng, không chỉ về mặt hành vi mà còn ở mức độ tâm lý. Đồng thời, thái độ thờ ơ, hoài nghi đối với giá trị và ý nghĩa của công việc có thể gia tăng, khiến NLĐ thực hiện các nhiệm vụ một cách khiên cưỡng và thiếu chủ động. Sự suy giảm hoặc vắng mặt của nhiệt huyết đối với công

việc phản ánh việc cá nhân không còn đầu tư nguồn lực tâm lý cần thiết cho vai trò nghề nghiệp. Xa cách tâm trí có thể được xem là một phản ứng mang tính phòng vệ, khi NLD tìm cách giảm thiểu sự tiếp xúc tâm lý với các yêu cầu công việc nhằm hạn chế tiêu hao thêm nguồn lực. Xa cách tâm trí cũng có thể phản ánh chiến lược bảo toàn nguồn lực, trong đó cá nhân chủ động rút lui về mặt tâm lý khỏi công việc để tránh tiếp tục mất mát nguồn lực trong bối cảnh thiếu hụt các điều kiện hỗ trợ phù hợp.

Tóm lại, bốn biểu hiện của KSNN bao gồm kiệt quệ, suy giảm chức năng cảm xúc, suy giảm chức năng nhận thức và xa cách tâm trí phản ánh một cách hệ thống quá trình suy giảm nguồn lực tâm lý của NLD tại doanh nghiệp. Các biểu hiện này không tồn tại tách rời mà có mối liên hệ chặt chẽ, cùng phản ánh những thay đổi từ trạng thái cạn kiệt năng lượng, suy yếu khả năng điều tiết cảm xúc và nhận thức, đến xu hướng rút lui tâm lý khỏi công việc như một chiến lược bảo toàn nguồn lực. Việc nhận diện KSNN thông qua bốn biểu hiện cho phép tiếp cận hiện tượng này một cách toàn diện và đa chiều, đồng thời tạo nền tảng khái niệm vững chắc cho việc đo lường và đánh giá KSNN của NLD tại doanh nghiệp.

2.1.5. Lý luận về các yếu tố ảnh hưởng đến kiệt sức nghề nghiệp

KSNN được xem là kết quả của sự tương tác phức tạp giữa các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc cũng như là nguồn lực trong và ngoài công việc. Do đó, việc làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN không chỉ giúp lý giải cơ chế hình thành hiện tượng này mà còn cung cấp nền tảng quan trọng cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu của luận án. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi áp lực về năng suất, thời hạn và hiệu quả vận hành ngày càng gia tăng, các đặc trưng công việc và hệ thống nguồn lực ngoài công việc đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Căn cứ vào các yếu tố thuộc về yêu cầu và nguồn lực trong và ngoài công việc được xem xét một cách phổ quát trên nhiều nhóm ngành nghề khác nhau, nghiên cứu hiện tại lựa chọn xem xét các yếu tố sau trong khuôn khổ luận án hiện tại:

- Yêu cầu công việc: Yêu cầu về khối lượng công việc; Yêu cầu về nhận thức; Yêu cầu về cảm xúc; Xung đột vai trò;

- Nguồn lực công việc: Hỗ trợ xã hội trong công việc (bao gồm hỗ trợ xã hội từ phía đồng nghiệp; hỗ trợ xã hội từ phía cấp trên); Tự chủ công việc; Khả năng phát triển;

- Nguồn lực ngoài công việc: Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình; Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè; Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác.

Khái quát về những yêu cầu và nguồn lực trong và ngoài công việc được xét đến và ảnh hưởng của những yếu tố này tới KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp tại Việt Nam được bàn đến dưới đây.

Yêu cầu công việc

Demerouti và cộng sự (2001) cho rằng các yêu cầu trong công việc đòi hỏi nỗ lực duy trì sự ổn định về mặt thể chất, cảm xúc, cũng như là nhận thức, chính vì vậy, yêu cầu trong công việc có mối liên hệ chặt chẽ với những chi phí liên quan đến sinh lý (cao huyết áp, sự gia tăng nhịp tim, hay sự gia tăng các hoạt động của hoóc-môn) và tâm lý (mệt mỏi, gây cản trở việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý).

Yêu cầu về khối lượng công việc phản ánh mức độ khối lượng công việc hoặc số lượng thành tựu mà một cá nhân cần đạt được trong công việc (Burr và cộng sự, 2019). Những yêu cầu này cũng thường được hiểu như là sự mất cân bằng giữa khối lượng nhiệm vụ và khoảng thời gian hiện để hoàn thành những nhiệm vụ này một cách thỏa đáng. Yêu cầu về khối lượng công việc có thể được biểu hiện qua cảm nhận về khối lượng công việc chồng chất, phải hoàn thành với tốc độ nhanh và thường xuyên đối diện với quá nhiều nhiệm vụ cùng lúc.

Áp lực về khối lượng công việc nếu kéo dài có thể trực tiếp dẫn đến kiệt quệ, khi NLĐ rơi vào tình trạng mệt mỏi cả thể chất lẫn tinh thần do phải duy trì tốc độ làm việc cao trong thời gian dài. Đồng thời, việc thường xuyên phải xử lý nhiều nhiệm vụ cùng lúc dễ khiến họ phát triển trạng thái xa cách tâm trí, tức là dần trở nên thờ ơ, mất hứng thú và tách rời khỏi công việc. Bên cạnh đó, sự quá tải liên tục còn gây ra suy giảm chức năng nhận thức, thể hiện ở việc khó tập trung, giảm trí nhớ và giảm hiệu quả trong quá trình ra quyết định. Về mặt cảm xúc, tình trạng này có thể kéo theo suy giảm chức năng cảm xúc, làm cho NLĐ trở nên dễ cáu gắt, khó

kiểm soát hoặc bộc lộ cảm xúc phù hợp trong công việc. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt ở các ngành sản xuất và dịch vụ với cường độ lao động cao và yêu cầu tiến độ gấp gáp, những tác động này càng dễ bộc lộ và có nguy cơ làm suy giảm cả sức khỏe tinh thần lẫn hiệu quả công việc của NLĐ.

Yêu cầu về nhận thức đề cập đến những yêu cầu đặt ra đối với khả năng nhận thức của NLĐ (Burr và cộng sự, 2019). Yêu cầu về nhận thức biểu hiện qua việc NLĐ phải chú ý đến nhiều yếu tố cùng lúc, ghi nhớ nhiều thông tin, liên tục sáng tạo ý tưởng mới và đưa ra những quyết định khó khăn.

Những yêu cầu cao về nhận thức có thể làm gia tăng căng thẳng tâm lý khi NLĐ phải thường xuyên duy trì sự tập trung, xử lý đồng thời nhiều thông tin và đưa ra quyết định trong những tình huống phức tạp. Áp lực này, nếu kéo dài, dễ khiến NLĐ rơi vào trạng thái mệt mỏi, suy giảm hiệu quả công việc và khó duy trì sự cân bằng cảm xúc. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi NLĐ trong các lĩnh vực như sản xuất, dịch vụ và du lịch thường phải làm việc trong môi trường biến động nhanh, khối lượng thông tin lớn và yêu cầu đổi mới liên tục, những đòi hỏi về nhận thức có nguy cơ trở thành nguồn gốc quan trọng dẫn đến KSN. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần mà còn làm suy giảm khả năng sáng tạo, hiệu quả làm việc và sự gắn bó của NLĐ với tổ chức.

Yêu cầu về cảm xúc xem xét việc NLĐ phải giải quyết hoặc làm việc với cảm xúc của những người xung quanh tại nơi làm việc (Burr và cộng sự, 2019). Những người xung quanh ở đây có thể là đồng nghiệp hay cấp trên tại nơi làm việc và cũng có thể là khách hàng hay đối tác của NLĐ. Yêu cầu về cảm xúc được biểu hiện qua việc NLĐ có thể thường xuyên đối diện với những tình huống gây căng thẳng cảm xúc, phải xử lý vấn đề cá nhân của người khác và tiêu tốn nhiều năng lượng cảm xúc trong công việc.

Những yêu cầu cao về cảm xúc có thể khiến NLĐ liên tục phải kìm nén hoặc điều chỉnh cảm xúc của bản thân nhằm đáp ứng kỳ vọng từ đồng nghiệp, cấp trên hoặc khách hàng. Việc phải duy trì sự kiên nhẫn, lắng nghe và giải quyết các vấn đề cảm xúc của người khác trong thời gian dài có thể làm gia tăng căng thẳng, gây hao

tồn năng lượng tâm lý và dẫn đến tình trạng kiệt quệ. Trong môi trường doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là trong các ngành dịch vụ và du lịch, nơi NLĐ thường xuyên phải tương tác trực tiếp với khách hàng và đối tác, áp lực cảm xúc trở nên nổi bật và có thể nhanh chóng bào mòn khả năng thích ứng cũng như sự gắn bó của họ với công việc. Điều này làm tăng nguy cơ xuất hiện các biểu hiện KSNN, chẳng hạn như mất hứng thú với công việc, suy giảm chức năng nhận thức và cảm xúc.

Xung đột vai trò xem xét tới những xung đột có thể nảy sinh trong một nhiệm vụ cụ thể hoặc giữa các nhiệm vụ với nhau (Pahkin và cộng sự, 2007). Biểu hiện của xung đột vai trò được thể hiện ở chỗ NLĐ có thể phải làm việc theo cách không phù hợp với mong muốn, đối diện với tình trạng thiếu nguồn lực, và thường xuyên nhận những yêu cầu mâu thuẫn từ nhiều bên khác nhau.

Những mâu thuẫn trong vai trò khiến NLĐ khó xác định được ưu tiên công việc và thường xuyên rơi vào tình trạng căng thẳng do phải dung hòa các yêu cầu trái ngược. Việc phải làm những nhiệm vụ không phù hợp với mong muốn hoặc thiếu nguồn lực để hoàn thành có thể làm gia tăng cảm giác bất lực, từ đó làm giảm động lực và sự gắn bó với công việc. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi văn hóa tổ chức nhiều khi đặt nặng mệnh lệnh từ cấp trên và kỳ vọng cao từ nhiều phía, xung đột vai trò dễ trở thành nguồn gây áp lực nghiêm trọng. Nếu kéo dài, tình trạng này không chỉ dẫn đến sự mệt mỏi và xa cách tâm trí, mà còn có thể làm suy giảm chức năng nhận thức và cảm xúc, qua đó làm trầm trọng thêm các biểu hiện của KSNN.

→ *Giả thuyết 2: Yêu cầu công việc, bao gồm yêu cầu về khối lượng công việc, yêu cầu về mặt cảm xúc, yêu cầu về mặt nhận thức và xung đột vai trò, có tương quan thuận chiều và có vai trò dự báo đối với mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp.*

Nguồn lực công việc

Theo Bakker và Demerouti (2007), nguồn lực trong công việc là các khía cạnh tâm lý, sinh lý, xã hội và tổ chức giúp cá nhân đạt được các mục tiêu trong công việc, giảm nhẹ các yêu cầu trong công việc, cũng như là những chi phí liên

quan đến sinh lý và tâm lý, đồng thời tạo điều kiện cho cá nhân học hỏi và phát triển bản thân.

Hỗ trợ xã hội liên quan đến công việc là nhận thức của NLD về những hỗ trợ xã hội mà họ nhận được từ đồng nghiệp hay cấp trên khi cần (Burr và cộng sự, 2019). NLD có thể nhận được sự hỗ trợ thiết thực và sự lắng nghe từ đồng nghiệp hoặc cấp trên, đồng thời cảm thấy thành tích công việc của mình được đồng nghiệp hoặc cấp trên ghi nhận và trân trọng.

Sự hiện diện của hỗ trợ xã hội trong công việc có thể đóng vai trò như một nguồn lực quan trọng giúp NLD ứng phó với áp lực, giảm bớt căng thẳng và duy trì động lực làm việc. Khi cảm nhận được sự hỗ trợ và ghi nhận từ đồng nghiệp cũng như cấp trên, NLD có xu hướng ít cảm thấy đơn độc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, qua đó hạn chế nguy cơ rơi vào tình trạng KSN. Ngược lại, nếu thiếu đi sự hỗ trợ này, NLD có thể dễ dàng cảm thấy quá tải, bị cô lập và khó duy trì sự cân bằng về mặt tâm lý, từ đó làm gia tăng các biểu hiện kiệt quệ, xa cách tâm trí hoặc suy giảm chức năng cảm xúc. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi áp lực về hiệu suất và cạnh tranh ngày càng cao, vai trò của hỗ trợ xã hội càng trở nên quan trọng trong việc bảo vệ sức khỏe tinh thần và giảm thiểu nguy cơ KSN cho NLD.

Khả năng phát triển đề cập tới việc NLD được cung cấp khả năng phát triển không chỉ đối với công việc mà còn đối với cá nhân thông qua những nhiệm vụ mang tính thử thách cũng như tạo điều kiện cho cá nhân được học hỏi (Burr và cộng sự, 2019). Biểu hiện của khả năng phát triển là khả năng học hỏi điều mới, vận dụng chuyên môn, và phát triển kỹ năng của bản thân thông qua công việc của NLD.

Khi công việc mang lại cơ hội học hỏi và phát triển, NLD thường có cảm giác tiến bộ và ý nghĩa trong công việc, từ đó làm giảm nguy cơ rơi vào trạng thái KSN. Việc được vận dụng kiến thức chuyên môn và nâng cao kỹ năng cá nhân không chỉ giúp họ thích ứng tốt hơn với yêu cầu công việc, mà còn tăng cường sự gắn kết và động lực nội tại. Ngược lại, nếu thiếu cơ hội phát triển, NLD có thể cảm thấy công việc nhàm chán, bị trì trệ và thiếu triển vọng, dẫn đến sự suy giảm động lực và làm trầm trọng thêm các biểu hiện KSN. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt

Nam, nơi áp lực về năng suất và đổi mới ngày càng lớn, khả năng phát triển đóng vai trò then chốt trong việc duy trì sức khỏe tâm lý, khuyến khích sự sáng tạo và giảm thiểu tình trạng KSNN của NLD.

Tự chủ công việc đánh giá khả năng kiểm soát của NLD đối với ba phương diện khác nhau là lịch làm việc, cách thức làm việc, và khả năng ra quyết định (Morgeson và Humphrey, 2006). Phương diện tự chủ về lịch làm việc thể hiện ở sự tự chủ trong việc tổ chức công việc, bao gồm quyền quyết định lịch làm việc, thứ tự và kế hoạch thực hiện nhiệm vụ. Phương diện tự chủ về cách thức làm việc thể hiện quyền tự chủ bao gồm khả năng lựa chọn phương pháp, tự do quyết định và duy trì tính độc lập trong quá trình làm việc. Phương diện tự chủ về khả năng ra quyết định bao gồm việc tự đưa ra nhiều quyết định và vận dụng phán đoán cá nhân trong quá trình làm việc.

Mức độ tự chủ cao trong công việc giúp NLD có cảm giác kiểm soát và làm chủ các nhiệm vụ, từ đó giảm bớt áp lực và tăng cường động lực nội tại. Khi được quyền quyết định về lịch làm việc, phương pháp thực hiện và các vấn đề liên quan đến nhiệm vụ, NLD có xu hướng linh hoạt hơn trong việc phân bổ nguồn lực cá nhân, duy trì sự hứng thú và ý nghĩa trong công việc. Ngược lại, sự hạn chế về quyền tự chủ có thể khiến họ cảm thấy bị gò bó, mất kiểm soát và dễ dẫn đến căng thẳng kéo dài. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi NLD thường phải tuân thủ chặt chẽ các quy định và chịu áp lực từ cấp trên, việc thiếu tự chủ có thể trở thành yếu tố nguy cơ dẫn đến KSNN, đặc biệt là ở các biểu hiện như kiệt quệ và xa cách tâm trí.

→ *Giả thuyết 3: Nguồn lực công việc, bao gồm hỗ trợ xã hội trong công việc, tự chủ công việc và khả năng phát triển, có tương quan nghịch chiều và có vai trò dự báo đối với mức độ KSNN của NLD tại doanh nghiệp.*

Nguồn lực ngoài công việc

Bên cạnh các yếu tố tâm lý xã hội liên quan đến công việc, trong khuôn khổ luận án hiện tại cũng xem xét mối liên hệ giữa KSNN với một số yếu tố nằm ngoài công việc là hỗ trợ xã hội bên ngoài công việc (hỗ trợ xã hội từ phía gia đình, hỗ trợ

xã hội từ phía bạn bè, hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác). Trong đó, những hỗ trợ bên ngoài công việc nhấn mạnh tới nhận thức của NLD về việc họ nhận được sự giúp đỡ, hỗ trợ, chia sẻ từ những nguồn lực quan trọng khác bên ngoài khuôn khổ công việc như là gia đình, bạn bè, hay người đặc biệt khác (ví dụ, bạn đời, con cái, người hướng dẫn).

Trước hết, hỗ trợ xã hội trong và ngoài công việc có thể có mức độ và cách thức ảnh hưởng khác nhau tới trạng thái KSNN của NLD. Như đã nêu, hỗ trợ xã hội trong công việc có thể cung cấp những hỗ trợ trực tiếp và gắn chặt với công việc có thể làm suy giảm tình trạng KSNN, yêu cầu công việc, và mối liên hệ giữa yêu cầu công việc và KSNN. Tuy rằng, hỗ trợ ngoài công việc có thể không trực tiếp làm giảm những yêu cầu công việc cụ thể, nguồn hỗ trợ này có thể bổ sung nguồn lực giúp NLD ứng phó với KSNN. Thứ nhất, đôi khi những vấn đề tại nơi làm việc không kết thúc sau một ngày làm việc mà nó còn có thể ảnh hưởng tới cuộc sống của NLD. Sự hỗ trợ xã hội ngoài công việc khi đó có thể giúp làm giảm những gánh nặng công việc thông qua việc chia sẻ và lắng nghe với những vấn đề mà cá nhân không sẵn sàng chia sẻ trong tổ chức hoặc khi con người trong tổ chức là nguồn gốc của vấn đề. Đặc biệt, khi cá nhân trở nên hoài nghi và xa cách với công việc, cá nhân có thể chủ động tìm kiếm những nguồn lực bên ngoài công việc thay vì những nguồn lực công việc. Thứ hai, có được sự hỗ trợ ngoài công việc cũng góp phần làm suy giảm những ảnh hưởng của những xung đột hay mất cân bằng trong giữa công việc và cuộc sống. Chẳng hạn, việc hỗ trợ chăm sóc con cái hay nội trợ của người vợ/chồng có thể tạo điều kiện cho NLD có thêm thời gian để giải quyết những vấn đề của công việc.

Từ góc nhìn của lý thuyết COR, những hỗ trợ này có thể được xem như nguồn lực bổ sung quan trọng giúp cá nhân bù đắp những hao tổn do yêu cầu công việc gây ra. Khi nguồn lực công việc không đủ để đáp ứng áp lực, sự hỗ trợ từ gia đình, bạn bè và người đặc biệt khác giúp NLD tái tạo năng lượng, duy trì cảm giác được trân trọng và nâng cao khả năng phục hồi. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt ở các ngành sản xuất và dịch vụ vốn đòi hỏi cường độ lao động cao

nhưng nguồn lực tổ chức thường hạn chế, hỗ trợ ngoài công việc càng trở nên thiết yếu. Gia đình và bạn bè không chỉ là chỗ dựa tinh thần, mà còn cung cấp những hỗ trợ thiết thực như chia sẻ việc nhà, chăm sóc con cái hay hỗ trợ tài chính, qua đó giúp NLD cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Điều này góp phần ngăn ngừa sự gia tăng các biểu hiện KSNN, đồng thời tạo nền tảng cho việc duy trì sức khỏe tinh thần, hiệu quả công việc và sự gắn bó lâu dài với tổ chức.

→ *Giả thuyết 4: Nguồn lực ngoài công việc, bao gồm hỗ trợ từ phía gia đình, hỗ trợ từ phía bạn bè và hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác, có tương quan nghịch chiều và có vai trò dự báo đối với mức độ KSNN của NLD tại doanh nghiệp.*

Tóm lại, các phân tích trên cho thấy KSNN hình thành từ tương tác phức hợp giữa các yêu cầu công việc và nguồn lực mà NLD có thể huy động trong và ngoài môi trường doanh nghiệp. Trong khi các yêu cầu như khối lượng công việc, yêu cầu nhận thức, yêu cầu cảm xúc và xung đột vai trò góp phần tiêu hao nguồn lực và gia tăng căng thẳng, các nguồn lực công việc như hỗ trợ xã hội, sự tự chủ và khả năng phát triển lại đóng vai trò bảo vệ, bù đắp hoặc làm suy yếu ảnh hưởng của các yêu cầu công việc. Đồng thời, các nguồn lực ngoài công việc từ như sự hỗ trợ xã hội từ phía gia đình, bạn bè và người đặc biệt khác có thể tạo thành tầng hỗ trợ bổ sung, giúp NLD duy trì sự phục hồi và cân bằng tâm lý. Việc xem xét đồng thời các nhóm yếu tố này không chỉ giúp lý giải đầy đủ cơ chế hình thành KSNN trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam mà còn cung cấp cơ sở lý luận quan trọng cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu và đề xuất những hàm ý quản trị phù hợp nhằm giảm thiểu rủi ro KSNN và nâng cao sức khỏe nghề nghiệp của NLD.

2.1.6. Lý luận về hệ quả của kiệt sức nghề nghiệp đối với công việc

KSNN không chỉ là kết quả của sự mất cân bằng kéo dài giữa yêu cầu và nguồn lực công việc mà còn là một cơ chế tâm lý trung tâm dẫn tới hàng loạt hệ quả tiêu cực đối với NLD và tổ chức (Bakker và Demerouti, 2007; 2017). Trong khuôn khổ luận án, nghiên cứu tập trung xem xét hai hệ quả cốt lõi là sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc, vốn thường được xem là các chỉ báo phản ánh mức độ thích ứng và sức khỏe tâm lý của NLD trong tổ chức.

2.1.6.1. Mối liên hệ giữa kiệt sức nghề nghiệp và hài lòng công việc

Sự hài lòng công việc là một trong những hệ quả nghề nghiệp quan trọng thường được xem xét trong các nghiên cứu về KSN. Nếu KSN phản ánh trạng thái suy giảm năng lượng, xa cách tâm trí và suy giảm khả năng thực hiện công việc, thì sự hài lòng công việc phản ánh cách NLD đánh giá và trải nghiệm công việc của mình theo hướng tích cực hay tiêu cực. Vì vậy, việc làm rõ khái niệm sự hài lòng công việc có ý nghĩa quan trọng trong việc lý giải vì sao KSN không chỉ là một vấn đề sức khỏe nghề nghiệp, mà còn có thể kéo theo những hệ quả bất lợi đối với thái độ và hành vi của NLD trong tổ chức.

Trong nghiên cứu này, sự hài lòng công việc được tiếp cận dựa trên quan điểm kinh điển của Locke (1976). Theo Locke (1976), sự hài lòng công việc là một trạng thái cảm xúc tích cực hoặc dễ chịu, bắt nguồn từ việc cá nhân đánh giá công việc hoặc các trải nghiệm công việc của chính mình. Định nghĩa này cho thấy sự hài lòng công việc không chỉ là phản ứng cảm xúc đơn thuần, mà còn bao gồm quá trình đánh giá mang tính nhận thức của NLD đối với các khía cạnh của công việc. Nói cách khác, sự hài lòng công việc được hình thành từ sự kết hợp giữa đánh giá nhận thức về công việc, chẳng hạn mức độ thỏa mãn với điều kiện làm việc, cơ hội phát triển, mức lương, sự hỗ trợ hay triển vọng nghề nghiệp, và phản ứng cảm xúc tích cực nảy sinh từ các trải nghiệm công việc. Tương tự, Burr và cộng sự (2019) cho rằng sự hài lòng công việc là thái độ thể hiện mức độ hài lòng của cá nhân đối với công việc, có thể được đánh giá ở cấp độ tổng thể hoặc qua các khía cạnh cụ thể như triển vọng công việc, điều kiện vật chất nơi làm việc, mức độ năng lực cá nhân được sử dụng trong công việc, hay sự hài lòng về mức lương.

Từ cách tiếp cận trên, có thể thấy sự hài lòng công việc là một cấu trúc thái độ có tính đa diện. Ở cấp độ tổng thể, nó phản ánh mức độ NLD cảm thấy hài lòng với công việc nói chung. Ở cấp độ cụ thể, nó phản ánh sự đánh giá của NLD về từng thành phần cấu thành trải nghiệm lao động, bao gồm nội dung công việc, điều kiện làm việc, quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, sự công nhận, thu nhập, cơ hội phát triển và sự phù hợp giữa cá nhân với công việc. Vì vậy, sự hài lòng công việc

vừa mang tính chủ quan, do phụ thuộc vào cách cá nhân diễn giải trải nghiệm làm việc của mình, vừa mang tính bối cảnh, do chịu ảnh hưởng bởi đặc điểm công việc, tổ chức và môi trường lao động cụ thể.

Trong bối cảnh nghiên cứu về KSN, sự hài lòng công việc thường được xem là một hệ quả quan trọng của quá trình suy giảm sức khỏe nghề nghiệp. Khi NLĐ trải qua KSN, họ thường cảm thấy kiệt quệ năng lượng, thiếu động lực, khó duy trì hứng thú với công việc và có xu hướng đánh giá công việc theo hướng tiêu cực hơn. Các bằng chứng tổng hợp trước đây cho thấy KSN có mối quan hệ tiêu cực với sự hài lòng công việc (Alarcon, 2011; Ozkan, 2022). Điều này có thể được lý giải bởi KSN tác động đồng thời lên cả thành phần đánh giá nhận thức và phản ứng cảm xúc của hài lòng công việc.

Thứ nhất, KSN có thể làm biến đổi cách NLĐ đánh giá các điều kiện và trải nghiệm công việc. Khi năng lượng thể chất, cảm xúc và nhận thức bị tiêu hao kéo dài, NLĐ có thể khó ghi nhận các nguồn lực tích cực đang có trong tổ chức, chẳng hạn sự hỗ trợ xã hội trong công việc, sự công nhận hay các cơ hội phát triển. Những yếu tố vốn có thể được xem là nguồn lực hoặc phần thưởng trong công việc có thể không còn được đánh giá đầy đủ khi cá nhân đang ở trạng thái kiệt quệ. Ngược lại, các yêu cầu công việc như khối lượng công việc, áp lực thời gian, xung đột vai trò hay yêu cầu cảm xúc có thể trở nên nổi bật hơn trong nhận thức của NLĐ. Sự dịch chuyển trong lăng kính đánh giá này khiến trải nghiệm công việc dễ chuyển từ trạng thái trung tính hoặc tích cực sang trạng thái không hài lòng.

Thứ hai, KSN làm suy yếu nền tảng cảm xúc tích cực cần thiết để duy trì sự hài lòng công việc. Một công việc có thể đem lại sự hài lòng khi NLĐ cảm nhận được ý nghĩa, sự tự hào, niềm vui nghề nghiệp hoặc cảm giác hoàn thành mục tiêu. Tuy nhiên, khi trạng thái kiệt quệ kéo dài, NLĐ không còn đủ nguồn lực tâm lý để trải nghiệm những cảm xúc tích cực này. Sự xa cách tâm trí và thái độ hoài nghi với công việc có thể khiến công việc bị nhìn nhận như một chuỗi nhiệm vụ cần phải hoàn thành để đối phó với áp lực hằng ngày, thay vì là một hoạt động có ý nghĩa

hoặc đem lại giá trị cá nhân. Khi ý nghĩa tự thân của lao động bị suy giảm, cơ sở cảm xúc của sự hài lòng công việc cũng trở nên kém bền vững.

Thứ ba, sự suy giảm hài lòng công việc có thể được xem như một biểu hiện của rút lui tâm lý trong điều kiện mất nguồn lực kéo dài. Theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực, con người có xu hướng bảo vệ những nguồn lực còn lại khi đối mặt với nguy cơ mất nguồn lực hoặc khi đã trải qua mất mát nguồn lực kéo dài (Hobfoll, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018). Trong bối cảnh công việc, khi NLĐ liên tục phải đầu tư năng lượng nhưng không nhận được sự bù đắp tương xứng, họ có thể giảm mức độ gắn kết, giảm kỳ vọng và giảm sự quan tâm đến chất lượng trải nghiệm làm việc như một cách bảo toàn nguồn lực còn lại. Khi đó, sự suy giảm hài lòng công việc không chỉ phản ánh thái độ tiêu cực với công việc, mà còn cho thấy cá nhân đang dần rút lui về mặt tâm lý để tự bảo vệ trước những tổn thất tiếp theo.

Thứ tư, mối quan hệ giữa KSNV và sự hài lòng công việc có thể được hiểu trong logic của vòng xoáy suy giảm nguồn lực. Khi NLĐ bị cạn kiệt nguồn lực, họ dễ đánh giá công việc tiêu cực hơn, từ đó sự hài lòng công việc giảm xuống. Sự suy giảm hài lòng này lại làm giảm động lực tự thân, cảm giác ý nghĩa và khả năng huy động nguồn lực để ứng phó với các yêu cầu công việc mới. Theo thời gian, quá trình này có thể khiến NLĐ ngày càng dễ bị tổn thương hơn trước các áp lực nghề nghiệp. Như vậy, KSNV và sự hài lòng công việc không chỉ có mối quan hệ tuyến tính đơn giản, mà còn có thể nằm trong một quá trình tích lũy, trong đó mất nguồn lực, đánh giá tiêu cực về công việc và suy giảm động lực củng cố lẫn nhau.

Trong môi trường doanh nghiệp, mối quan hệ giữa KSNV và sự hài lòng công việc càng cần được chú ý bởi đặc trưng của bối cảnh lao động này thường gắn với áp lực năng suất, tiến độ, cạnh tranh, yêu cầu thích ứng nhanh và sự phụ thuộc vào hiệu quả tổ chức. Đối với NLĐ trong doanh nghiệp, sự hài lòng công việc không chỉ đến từ cảm nhận chung về công việc, mà còn gắn với việc họ có cảm thấy nỗ lực của mình được ghi nhận, năng lực của mình được sử dụng phù hợp, điều kiện làm việc có hỗ trợ cho việc hoàn thành nhiệm vụ, và tổ chức có đem lại triển vọng nghề nghiệp hay không. Khi KSNV xuất hiện, NLĐ có thể cảm thấy các nỗ lực của

mình không đem lại kết quả tương xứng, các nguồn lực hỗ trợ không đủ để bù đắp yêu cầu công việc, và công việc không còn mang lại ý nghĩa tích cực. Hệ quả là sự hài lòng công việc suy giảm, kéo theo nguy cơ giảm hiệu suất, suy yếu gắn kết với tổ chức và gia tăng ý định nghỉ việc.

Việc đặt sự hài lòng công việc trong mối liên hệ với KSNN cũng phù hợp với khung lý thuyết JD-R và COR được sử dụng trong luận án. Theo lý thuyết JD-R, yêu cầu công việc cao có thể kích hoạt quá trình suy giảm sức khỏe, trong khi nguồn lực công việc giúp giảm tải yêu cầu, hỗ trợ đạt mục tiêu và thúc đẩy phát triển cá nhân (Bakker và Demerouti, 2007; 2017). Trong quá trình này, KSNN là một trạng thái suy giảm sức khỏe nghề nghiệp phát sinh khi NLD liên tục phải đối mặt với yêu cầu cao mà không có nguồn lực tương xứng. Khi KSNN đã hình thành, nó có thể dẫn đến các hệ quả bất lợi đối với công việc, trong đó có sự suy giảm hài lòng công việc. Lý thuyết COR bổ sung cơ sở lý giải sâu hơn cho cơ chế này khi nhấn mạnh rằng sự mất mát nguồn lực kéo dài có thể dẫn đến vòng xoáy suy giảm, khiến cá nhân ngày càng khó phục hồi và có xu hướng đánh giá tiêu cực hơn về môi trường làm việc (Hobfoll, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018). Do đó, trong mô hình nghiên cứu của luận án, sự hài lòng công việc được xem là một hệ quả nghề nghiệp quan trọng phản ánh mặt thái độ của quá trình suy giảm nguồn lực do KSNN gây ra.

Tóm lại, sự hài lòng công việc trong nghiên cứu này được hiểu là trạng thái đánh giá và cảm xúc tích cực của NLD đối với công việc và các trải nghiệm công việc. Khái niệm này vừa phản ánh đánh giá của cá nhân về các điều kiện công việc, vừa phản ánh trải nghiệm tích cực mà công việc đem lại. Khi NLD rơi vào tình trạng KSNN, sự kiệt quệ năng lượng, xa cách tâm trí và suy giảm chức năng cảm xúc có thể làm biến đổi cách họ đánh giá công việc, làm suy yếu ý nghĩa nghề nghiệp và thúc đẩy quá trình rút lui tâm lý. Vì vậy, sự hài lòng công việc là một biến kết quả phù hợp để đánh giá hệ quả của KSNN trong bối cảnh doanh nghiệp, đồng thời là một thành phần quan trọng trong khung lý thuyết về KSNN của NLD tại doanh nghiệp được triển khai ở phần tiếp theo.

2.1.6.2. Mối liên hệ giữa kiệt sức nghề nghiệp và ý định nghỉ việc

Ý định nghỉ việc là một trong những hệ quả nghề nghiệp quan trọng thường được sử dụng để đánh giá tác động bất lợi của KSNN đối với NLD và tổ chức. Nếu sự hài lòng công việc phản ánh mặt thái độ của NLD đối với công việc hiện tại, thì ý định nghỉ việc phản ánh khuynh hướng rút lui khỏi công việc hoặc tổ chức khi cá nhân nhận thấy việc tiếp tục duy trì công việc không còn phù hợp, không còn đem lại giá trị, hoặc gây tổn thất quá lớn về nguồn lực cá nhân. Do đó, việc làm rõ khái niệm ý định nghỉ việc có ý nghĩa quan trọng trong việc lý giải vì sao KSNN không chỉ làm suy giảm trải nghiệm chủ quan của NLD, mà còn có thể dẫn đến những hệ quả tổ chức nghiêm trọng như biến động nhân sự, giảm hiệu quả vận hành và gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo thay thế.

Về mặt khái niệm, ý định nghỉ việc phản ánh mong muốn hoặc dự định rời bỏ công việc hiện tại trong một khoảng thời gian nhất định và được xem là một yếu tố dự báo quan trọng đối với hành vi nghỉ việc thực tế (Shah và cộng sự, 2010). Khác với hành vi nghỉ việc thực tế, vốn là một quyết định đã được thực hiện và chịu ảnh hưởng bởi nhiều điều kiện bên ngoài như cơ hội việc làm, nghĩa vụ tài chính, ràng buộc gia đình hoặc điều kiện thị trường lao động, ý định nghỉ việc phản ánh trạng thái tâm lý có trước hành vi. Nó cho thấy NLD đã bắt đầu cân nhắc khả năng rời bỏ công việc, tìm kiếm lựa chọn thay thế hoặc giảm cam kết với tổ chức hiện tại. Vì vậy, trong nghiên cứu tổ chức, ý định nghỉ việc thường được xem như một chỉ báo sớm của quá trình rút lui khỏi công việc.

Bản chất của ý định nghỉ việc có thể được nhìn nhận như một cấu trúc nhận thức - động cơ. Về mặt nhận thức, NLD đánh giá công việc hiện tại, tổ chức, điều kiện làm việc và triển vọng nghề nghiệp của mình để xác định liệu việc tiếp tục ở lại có còn phù hợp hay không. Về mặt động cơ, ý định nghỉ việc thể hiện xu hướng hành động hướng tới việc thoát khỏi môi trường làm việc hiện tại hoặc tìm kiếm một bối cảnh lao động khác được kỳ vọng là ít gây căng thẳng hơn, có nhiều nguồn lực hơn hoặc phù hợp hơn với nhu cầu cá nhân. Như vậy, ý định nghỉ việc không

chỉ đơn thuần là mong muốn “rời đi”, mà là kết quả của một quá trình đánh giá, so sánh và dự kiến hành động liên quan đến quan hệ giữa cá nhân và tổ chức.

Trong bối cảnh nghiên cứu về KSN, ý định nghỉ việc thường được xem là một hệ quả quan trọng của quá trình suy giảm sức khỏe nghề nghiệp. KSN được xác định là một trong những yếu tố có tác động mạnh đến ý định nghỉ việc (Lu và Gursay, 2016). Khi NLĐ rơi vào trạng thái kiệt quệ kéo dài, họ thường cảm thấy không còn đủ năng lượng để đáp ứng yêu cầu công việc, đồng thời giảm niềm tin vào khả năng phục hồi và khả năng tiếp tục duy trì vai trò nghề nghiệp của bản thân. Trạng thái này khiến công việc không còn được nhìn nhận như một không gian phát triển hoặc tạo giá trị, mà dần trở thành nguồn gây áp lực và tiêu hao. Khi đó, ý định nghỉ việc có thể xuất hiện như một phản ứng tâm lý nhằm thoát khỏi tình huống được cảm nhận là vượt quá khả năng ứng phó của cá nhân.

Thứ nhất, thành tố kiệt quệ của KSN có thể làm gia tăng ý định nghỉ việc thông qua cảm giác kiệt quệ năng lượng và suy giảm năng lực duy trì nỗ lực. Khi NLĐ phải liên tục đáp ứng các yêu cầu công việc cao mà không có đủ thời gian phục hồi hoặc nguồn lực hỗ trợ tương xứng, họ dễ cảm thấy việc tiếp tục công việc hiện tại là một gánh nặng kéo dài. Trong trạng thái này, nghỉ việc được hình dung như một cách cắt đứt nguồn gây tiêu hao năng lượng. Nói cách khác, ý định nghỉ việc không nhất thiết xuất hiện vì NLĐ không còn năng lực chuyên môn, mà vì họ cảm thấy việc tiếp tục đầu tư nguồn lực vào công việc hiện tại không còn bền vững.

Thứ hai, thành tố xa cách tâm trí hoặc hoài nghi trong KSN làm suy yếu mối liên kết tâm lý giữa NLĐ và tổ chức. Khi NLĐ trở nên thờ ơ, giảm quan tâm đến công việc, mất cảm giác thuộc về hoặc không còn tin tưởng vào ý nghĩa của những gì mình đang làm, họ có xu hướng giảm cam kết với tổ chức. Sự rút lui tâm lý này thường đi trước rút lui hành vi. Trước khi thực sự nghỉ việc, NLĐ có thể bắt đầu giảm mức độ gắn bó, giảm nỗ lực tự nguyện, ít tham gia vào các hoạt động của tổ chức và thường xuyên suy nghĩ về khả năng rời bỏ công việc. Do đó, ý định nghỉ việc có thể được xem là biểu hiện nhận thức - động cơ của quá trình xa cách với công việc và tổ chức.

Thứ ba, sự suy giảm chức năng nhận thức và cảm xúc trong KSNN có thể khiến NLD khó duy trì hiệu quả công việc, khó kiểm soát cảm xúc và khó ứng phó linh hoạt với các tình huống nghề nghiệp. Khi cá nhân cảm thấy mình không còn thực hiện công việc hiệu quả như trước, hoặc thường xuyên gặp khó khăn trong việc kiểm soát căng thẳng, họ có thể đánh giá công việc hiện tại là không còn phù hợp với năng lực và nguồn lực của bản thân. Sự đánh giá này làm gia tăng mong muốn tìm kiếm một công việc khác, một bộ phận khác hoặc một tổ chức khác được kỳ vọng là ít áp lực hơn. Như vậy, ý định nghỉ việc có thể hình thành từ cảm nhận mất cân bằng giữa yêu cầu công việc và khả năng đáp ứng của cá nhân.

Thứ tư, từ góc độ bảo tồn nguồn lực, ý định nghỉ việc có thể được hiểu như một chiến lược bảo vệ nguồn lực khi NLD đối mặt với tình trạng mất nguồn lực kéo dài. Theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực, con người có xu hướng theo đuổi, duy trì và bảo vệ các nguồn lực có giá trị đối với họ; căng thẳng xuất hiện khi cá nhân bị đe dọa mất nguồn lực, thực sự mất nguồn lực, hoặc đầu tư nguồn lực nhưng không nhận lại kết quả tương xứng (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018). Trong bối cảnh này, khi NLD liên tục phải đầu tư thời gian, năng lượng, cảm xúc và nỗ lực nhận thức vào công việc nhưng không nhận được sự bù đắp tương xứng, ý định nghỉ việc có thể trở thành một phương án tâm lý nhằm ngăn chặn sự mất mát nguồn lực tiếp diễn. Đây là một chiến lược thích ứng có thể hiểu được ở cấp độ cá nhân, nhưng lại tạo ra hệ quả bất lợi ở cấp độ tổ chức.

Thứ năm, mối quan hệ giữa KSNN và ý định nghỉ việc có thể được lý giải trong logic của vòng xoáy suy giảm nguồn lực. Khi KSNN gia tăng, NLD có xu hướng đánh giá công việc tiêu cực hơn, cảm thấy ít hài lòng hơn và giảm niềm tin vào khả năng cải thiện tình trạng hiện tại. Sự suy giảm này làm giảm động lực đầu tư thêm vào công việc, khiến cá nhân ít chủ động tìm kiếm nguồn lực, ít tham gia vào các hoạt động hỗ trợ và ít kỳ vọng vào sự thay đổi tích cực của tổ chức. Khi nguồn lực tiếp tục suy giảm, ý định nghỉ việc càng trở nên rõ nét hơn như một cách thoát khỏi vòng xoáy tổn thất. Vì vậy, ý định nghỉ việc không chỉ là hệ quả trực tiếp

của sự không hài lòng, mà còn là kết quả của quá trình tích lũy các trải nghiệm mất nguồn lực, kiệt quệ và rút lui tâm lý.

Trong môi trường doanh nghiệp, mối quan hệ giữa KSNN và ý định nghỉ việc đặc biệt đáng chú ý bởi doanh nghiệp thường vận hành trong điều kiện cạnh tranh, yêu cầu hiệu suất cao, áp lực thời gian, mục tiêu năng suất và sự thay đổi liên tục của thị trường. NLĐ trong doanh nghiệp có thể phải đối mặt với nhiều yêu cầu như khối lượng công việc lớn, tăng ca, áp lực tiến độ, xung đột vai trò, yêu cầu phục vụ khách hàng, yêu cầu thích ứng công nghệ hoặc sự bất ổn trong tổ chức. Nếu các yêu cầu này không được cân bằng bởi những nguồn lực phù hợp như hỗ trợ từ cấp trên, hỗ trợ từ đồng nghiệp, quyền tự chủ, phản hồi hiệu quả, cơ hội phát triển hoặc sự công nhận, NLĐ dễ rơi vào trạng thái KSNN. Khi KSNN kéo dài, nghỉ việc có thể trở thành một lựa chọn được cân nhắc nhằm tìm kiếm môi trường làm việc ít gây tổn thất nguồn lực hơn.

Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, ý định nghỉ việc của NLĐ cần được đặt trong mối liên hệ với đặc điểm của thị trường lao động và tổ chức lao động. Nhiều NLĐ phải làm việc trong điều kiện cường độ cao, yêu cầu đa dạng, áp lực tiến độ và nguồn lực hỗ trợ còn hạn chế. Đối với nhóm lao động trong sản xuất công nghiệp, các yếu tố như ca kíp, tăng ca, thao tác lặp lại, áp lực sản lượng và điều kiện lao động có thể làm gia tăng nguy cơ KSNN. Đối với nhóm lao động trong dịch vụ, áp lực từ khách hàng, yêu cầu cảm xúc và tính bất định trong tương tác xã hội có thể khiến NLĐ dễ kiệt quệ nguồn lực cảm xúc. Trong cả hai trường hợp, khi KSNN không được nhận diện và can thiệp kịp thời, ý định nghỉ việc có thể gia tăng như một phản ứng nhằm thoát khỏi môi trường gây áp lực.

Ý định nghỉ việc cũng có ý nghĩa thực tiễn quan trọng đối với doanh nghiệp. Khi nhiều NLĐ hình thành ý định rời bỏ công việc, tổ chức có thể đối mặt với sự suy giảm ổn định nhân sự, mất mát kinh nghiệm, gián đoạn vận hành, giảm tinh thần làm việc của nhóm và gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo nhân sự mới. Ngay cả khi ý định nghỉ việc chưa chuyển hóa thành hành vi nghỉ việc thực tế, nó vẫn có thể đi kèm với sự suy giảm cam kết, giảm nỗ lực, giảm hiệu suất và tăng các biểu

hiện rút lui trong công việc. Vì vậy, ý định nghỉ việc là một chỉ báo quan trọng giúp doanh nghiệp nhận diện sớm những rủi ro về nguồn nhân lực trước khi tổn thất nhân sự thực sự xảy ra.

Việc đặt ý định nghỉ việc trong mối liên hệ với KSNN phù hợp với khung lý thuyết JD-R và COR được sử dụng trong luận án. Theo lý thuyết JD-R, yêu cầu công việc cao và thiếu hụt nguồn lực có thể kích hoạt quá trình suy giảm sức khỏe, trong đó KSNN là một trạng thái trung tâm phản ánh sự kiệt quệ nguồn lực nghề nghiệp (Demerouti và cộng sự, 2001; Bakker và Demerouti, 2007; Bakker và Demerouti, 2017). Khi quá trình suy giảm sức khỏe kéo dài, KSNN có thể dẫn đến các hệ quả bất lợi đối với công việc, bao gồm giảm hài lòng công việc và gia tăng ý định nghỉ việc. Lý thuyết COR bổ sung cơ sở lý giải rằng khi nguồn lực cá nhân bị đe dọa hoặc mất mát liên tục, NLD có xu hướng bảo vệ phần nguồn lực còn lại bằng cách giảm đầu tư vào công việc, rút lui tâm lý hoặc tìm kiếm một môi trường thay thế (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018). Theo cách hiểu này, ý định nghỉ việc là một biểu hiện của quá trình bảo tồn nguồn lực và rút lui khỏi bối cảnh làm việc được xem là tiếp tục gây tổn thất.

Tóm lại, ý định nghỉ việc trong nghiên cứu này được hiểu là mong muốn hoặc dự định rời bỏ công việc hiện tại trong một khoảng thời gian nhất định. Đây là một trạng thái tâm lý có trước hành vi nghỉ việc thực tế, phản ánh quá trình đánh giá của NLD về sự phù hợp, tính bền vững và giá trị của việc tiếp tục gắn bó với công việc hiện tại. Khi NLD rơi vào trạng thái KSNN, sự kiệt quệ năng lượng, xa cách tâm trí, suy giảm chức năng nhận thức - cảm xúc và cảm nhận mất nguồn lực kéo dài có thể làm gia tăng mong muốn rời bỏ công việc. Vì vậy, ý định nghỉ việc là một biến kết quả phù hợp để đánh giá hệ quả của KSNN trong bối cảnh doanh nghiệp, đồng thời là thành phần quan trọng trong khung lý thuyết về KSNN của NLD tại doanh nghiệp được triển khai ở phần tiếp theo.

Tóm lại, KSNN được cho là có khả năng tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng công việc và thúc đẩy ý định nghỉ việc, đặc biệt trong các bối cảnh tổ chức có yêu cầu cao và thiếu hụt nguồn lực hỗ trợ (Alarcon, 2011). Việc hiểu rõ tác động của

KSNN đối với hai hệ quả then chốt này không chỉ góp phần hoàn thiện khung lý thuyết về KSNN mà còn đặt nền tảng quan trọng cho việc xây dựng các mô hình nghiên cứu, cũng như đề xuất những biện pháp can thiệp phù hợp nhằm nâng cao sự gắn bó, ổn định nhân sự và hiệu quả vận hành của doanh nghiệp.

→ *Giả thuyết 5: KSNN có tương quan nghịch chiều và có vai trò dự báo đối với sự hài lòng công việc, đồng thời có tương quan thuận chiều với ý định nghỉ việc của NLD.*

2.2. Khung lý thuyết về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Cho đến nay, đã có nhiều lý thuyết khác nhau về stress và căng thẳng công việc được đề xuất nhằm lý giải KSNN. Các mô hình như yêu cầu - kiểm soát (Karasek, 1979), yêu cầu - kiểm soát - hỗ trợ (Johnson và Hall, 1988) hay mất cân bằng giữa nỗ lực - phần thưởng (Siegrist, 1996) tập trung làm rõ vai trò của một số đặc trưng cốt lõi của công việc trong việc dự đoán căng thẳng và suy giảm sức khỏe. Tuy nhiên, các khung lý thuyết này thường có phạm vi biến số tương đối hẹp, giả định cấu trúc công việc tương đối ổn định và khó nắm bắt được tính đa dạng, linh hoạt cũng như sự phức tạp ngày càng gia tăng của môi trường lao động hiện đại. Tuy mô hình trung gian của Leiter và Maslach (2005) có tiếp cận trực tiếp hơn đến KSNN, song lại tập trung vào các lĩnh vực của đời sống công việc trong phạm vi tổ chức và chưa xem xét đầy đủ vai trò của các nguồn lực khác cũng như sự tương tác linh hoạt giữa các yếu tố. Những hạn chế này đặt ra nhu cầu về một khung lý thuyết vừa có khả năng phân loại và tổ chức hệ thống các đặc trưng công việc, vừa có thể lý giải cơ chế suy giảm và bảo toàn nguồn lực ở cấp độ tâm lý cá nhân, từ đó dẫn đến việc luận án lựa chọn mô hình kết hợp giữa lý thuyết JD-R và COR như một khung tiếp cận phù hợp để nghiên cứu KSNN của NLD tại doanh nghiệp.

2.2.1. Lý thuyết yêu cầu - nguồn lực công việc

Hiện nay, mô hình lý thuyết JD-R (Job Demands-Resources Theory; Demerouti và cộng sự, 2001) là một trong những mô hình nghiên cứu được nhận định là đầy đủ và toàn diện nhất trong việc lý giải các yếu tố ảnh hưởng tới cảm

nhận hạnh phúc và hiệu suất công việc của nhân viên (Bakker và Demerouti, 2007; 2014). Vị trí của KSNN trong mô hình lý thuyết JD-R có thể được khái lược thông qua một số mệnh đề sau: (1) Mọi đặc trưng nghề nghiệp đều có thể chia thành hai loại: yêu cầu trong công việc và nguồn lực trong công việc; (2) Yêu cầu trong công việc gắn liền với quá trình suy giảm sức khỏe ở NLD; (3) Nguồn lực công việc hạn chế tác động của yêu cầu trong công việc tới KSNN; (4) Kiệt sức nghề nghiệp có tác động tiêu cực tới các hệ quả thuộc về công việc. Cụ thể, nội hàm của các mệnh đề này được thể hiện như sau:

Tuy rằng điều kiện làm việc có thể khác nhau ở những tổ chức khác nhau, lý thuyết JD-R cho rằng đặc trưng trong công việc nói chung có thể chia thành hai loại chính là yêu cầu trong công việc và nguồn lực trong công việc (Demerouti và cộng sự, 2001). Yêu cầu trong công việc là các khía cạnh trong công việc mà cá nhân phải nỗ lực (cả về thể chất, nhận thức lẫn cảm xúc) để thực hiện, đồng thời phải trả giá về mặt tâm/sinh lý cho sự nỗ lực này. Nguồn lực trong công việc là những khía cạnh trong công việc có chức năng góp phần giúp cá nhân đạt được mục tiêu trong công việc, giảm tải yêu cầu trong công việc cũng như là chi phí thực hiện yêu cầu trong công việc, đồng thời kích thích sự phát triển cá nhân. Yêu cầu công việc và nguồn lực công việc trong lý thuyết JD-R là hai nhóm đặc trưng tương đối độc lập. Bakker và Demerouti (2024) có khẳng định rằng sự thiếu đi nguồn lực công việc không đồng nghĩa với việc công việc đó có yêu cầu cao; ngược lại, nếu một công việc có yêu cầu thấp không thể hiện nguồn lực dồi dào.

Một trong những điểm mạnh đặc trưng của mô hình JD-R là tính linh hoạt của nó. Chính vì vậy, cần lưu ý rằng có những yêu cầu và nguồn lực cụ thể tồn tại ở mọi loại ngành nghề, nhưng cũng có những yêu cầu và nguồn lực mang tính đặc thù chỉ tồn tại hoặc tồn tại ở những mức độ khác nhau ở những ngành nghề khác nhau. Chẳng hạn, yêu cầu về thể chất có thể được đòi hỏi cao ở công nhân hay nông dân lao động, còn những nghề như làm khoa học hay giáo dục lại đòi hỏi nhiều hơn về những yêu cầu mang tính nhận thức (Bakker, Demerouti, và Sanz-Vergel, 2014). Vì vậy, tùy thuộc vào nghề nghiệp được nghiên cứu, nhà nghiên cứu có thể điều chỉnh

mô hình để xem xét một số yếu tố thuộc về yêu cầu và nguồn lực trong công việc nhất định được giả thiết là có tác động tới nghề nghiệp đó mà không cần phải xem xét tất cả các yếu tố thuộc về đặc trưng công việc. Luận điểm này góp phần định hình thêm *Giả thuyết 1* của luận án.

Bảng 2.1. Danh sách yêu cầu và nguồn lực công việc (theo Schaufeli, 2017)

Yêu cầu trong công việc	Nguồn lực trong công việc	
<i>Yêu cầu về mặt chất lượng</i>	<i>Nguồn lực xã hội</i>	<i>Nguồn lực tổ chức</i>
+ Yêu cầu về mặt cảm xúc	+ Sự hỗ trợ từ phía đồng nghiệp	+ Sự giao tiếp
+ Yêu cầu về mặt tinh thần	+ Sự hỗ trợ từ phía cấp trên	+ Sự liên kết
+ Yêu cầu về mặt thể chất	+ Bầu không khí đội nhóm	+ Tin tưởng vào lãnh đạo
+ Xung đột công việc - gia đình	+ Sự hiệu quả đội nhóm	+ Công lý từ phía tổ chức
<i>Yêu cầu về mặt số lượng</i>	+ Sự rõ ràng về vai trò	+ Chi trả hợp lý
+ Quá tải công việc	+ Sự thỏa mãn kỳ vọng	+ Sự đồng nhất về giá trị
+ Dưới tải công việc	+ Sự công nhận	
+ Đa thay đổi	<i>Nguồn lực công việc</i>	+ Sự phản hồi về hiệu quả công việc
<i>Yêu cầu từ phía tổ chức</i>	+ Sự kiểm soát công việc	+ Cơ hội học tập và phát triển
+ Sự thay đổi tiêu cực	+ Sự phù hợp giữa cá nhân và công việc	+ Khía cạnh sự nghiệp
+ Quan liêu	+ Sự đa dạng nhiệm vụ	
+ Quấy rối	+ Sự tham gia vào quá trình ra quyết định	
+ Xung đột vai trò	+ Khả năng vận dụng được những kỹ năng	
+ Xung đột liên cá nhân	+ Sự sẵn có của các công cụ	

Dựa trên việc tổng quan 9 nghiên cứu về mô hình lý thuyết JD-R, Schaufeli và Taris (2014) đã nhận dạng được 30 yêu cầu trong công việc và 31 nguồn lực trong công việc khác nhau có khả năng ảnh hưởng tới KSNV ở NLĐ. Sau này, khi

xây dựng bộ công cụ Energy Compass dựa trên lý thuyết JD-R, Schaufeli (2017) đã chọn lọc và chỉ ra 12 yêu cầu trong công việc được chia thành 3 nhóm yêu cầu (yêu cầu về mặt chất lượng, yêu cầu về mặt số lượng, và yêu cầu từ phía tổ chức) và 22 nguồn lực trong công việc được chia thành 4 nhóm nguồn lực (nguồn lực xã hội, nguồn lực công việc, nguồn lực tổ chức, và nguồn lực phát triển). Căn cứ vào các kết quả nghiên cứu trước đó, Schaufeli (2023) đã chỉ ra 7 yêu cầu công việc (quá tải công việc, áp lực thời gian, số giờ làm việc, quá tải ca, các vấn đề về vai trò, xung đột công việc - ngoài công việc, yêu cầu về cảm xúc) và 5 nguồn lực công việc (thiếu hỗ trợ từ phía đồng nghiệp và cấp trên, thiếu phản hồi, không được tham dự vào quá trình ra quyết định, thiếu kiểm soát công việc, thiếu sự lãnh đạo chuyển hóa) đóng vai trò quan trọng trong nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới KSNN. Các yêu cầu và nguồn lực cụ thể được thể hiện trong Bảng 2.1.

Ngoài tác động trực tiếp của yêu cầu công việc, lý thuyết JD-R cũng cho rằng nguồn lực công việc cũng có tác động trực tiếp tới quá trình suy giảm sức khỏe, tuy nhiên tác động này thường không lớn hoặc có thể mất đi khi có sự tham gia của yêu cầu công việc (Bakker và Demerouti, 2017). Nhận định này được củng cố dựa trên kết quả của các nghiên cứu siêu phân tích trước đó khẳng định mối quan hệ nghịch chiều giữa các nguồn lực công việc và sự căng thẳng hay KSNN (Alarcon, 2011; Crawford và cộng sự, 2010). Sau này, Bakker và Demerouti (2024) cũng đưa ra các quan điểm khác cho rằng mối quan hệ trực tiếp giữa nguồn lực công việc và quá trình suy giảm sức khỏe trên thực tế có thể không tồn tại. Chẳng hạn, hai tác giả này cho rằng nguồn lực công việc có thể tác động gián tiếp tới quá trình suy giảm sức khỏe thông qua yêu cầu công việc hoặc gắn kết công việc. Vì vậy, tác động trực tiếp quan sát thấy ở các nghiên cứu có thể xuất phát từ việc các mối quan hệ gián tiếp hoặc tương tác giữa các biến số chưa được các tác giả xem xét tới trong mô hình nghiên cứu của họ (Bakker và Demerouti, 2024). Tuy mới chỉ dừng lại mặt lý luận, các nghiên cứu trong tương lai có thể góp phần khẳng định lại vị trí của nguồn lực công việc trong mô hình JD-R. Luận điểm này góp phần định hình thêm *Giả thuyết 3* của luận án.

Trên nền tảng tính linh hoạt của mô hình JD-R, các nghiên cứu gần đây không chỉ xem xét KSNN và các yếu tố yêu cầu - nguồn lực dưới góc độ các biến số đơn lẻ, mà còn mở rộng theo tiếp cận lấy con người làm trung tâm nhằm làm rõ sự kết hợp đặc thù giữa các yêu cầu và nguồn lực trong từng cá nhân. Cách tiếp cận này xuất phát từ tiền đề cốt lõi của JD-R rằng mỗi nghề nghiệp, tổ chức và vị trí công việc có thể được đặc trưng bởi những tổ hợp yêu cầu và nguồn lực khác nhau (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker và cộng sự, 2014). Vì vậy, trong cùng một tổng thể NLD, có thể tồn tại các nhóm cá nhân cùng chia sẻ một cấu hình yêu cầu - nguồn lực tương đối giống nhau, chẳng hạn nhóm có yêu cầu cao nhưng nguồn lực cũng cao, nhóm yêu cầu cao nhưng nguồn lực thấp, hoặc nhóm yêu cầu trung bình nhưng thiếu hụt một số nguồn lực quan trọng.

Khác với tiếp cận lấy biến số làm trung tâm, vốn tập trung xác định các mối quan hệ trung bình giữa các biến trong toàn bộ mẫu, tiếp cận lấy con người làm trung tâm xem cá nhân là đơn vị phân tích và nhấn mạnh cách các yêu cầu và nguồn lực đồng thời kết hợp với nhau trong cùng một NLD (Bergman & Lundh, 2015). Về phương pháp, các kỹ thuật như phân tích hồ sơ tiềm ẩn cho phép nhận diện các nhóm NLD có cấu hình yêu cầu - nguồn lực tương đồng, từ đó phản ánh rõ hơn tính khác biệt cá nhân trong quá trình suy giảm sức khỏe nghề nghiệp (Bergman và cộng sự, 2003). Việc tích hợp tiếp cận lấy con người làm trung tâm vào khung JD-R không thay thế các phân tích lấy biến số làm trung tâm, mà bổ sung một góc nhìn cấu hình nhằm làm rõ hơn cách các yêu cầu và nguồn lực kết hợp với nhau để tạo ra các mức độ nguy cơ KSNN khác nhau. Đây được xem là một hướng phát triển quan trọng của JD-R trong nghiên cứu KSNN đương đại, đặc biệt phù hợp với các bối cảnh lao động có mức độ dị biệt cao về điều kiện làm việc và nguồn lực cá nhân như trong các doanh nghiệp hiện nay. Luận điểm này góp phần định hình thêm *Giả thuyết 7* của luận án.

Theo lý thuyết JD-R, hệ quả của các quá trình suy giảm sức khỏe cũng như là tạo động lực đặc biệt có tác động tới các hệ quả thuộc về công việc. Trong đó, việc có được động lực giúp cá nhân hành động có chủ đích hướng tới mục tiêu với

sự tập trung vào nhiệm vụ của mình, đồng thời sự gắn kết tạo điều kiện cho cá nhân có năng lượng và sự hứng thú để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Cá nhân với những vấn đề về sức khỏe thể hiện sự kiệt sức trong công việc lại không có được những năng lực cần thiết để hoàn thành công việc của mình. Cụ thể, một số nghiên cứu đã chứng minh mối quan hệ tiêu cực giữa sự kiệt quệ trong công việc và hiệu suất làm việc (ví dụ, Taris, 2006; Bakker, Van Emmerik, và Van Riet, 2008); và mối quan hệ tích cực giữa sự gắn kết trong việc và hiệu suất làm việc (ví dụ, Hopstaken và cộng sự, 2015; Xanthopoulou và cộng sự, 2009). Luận điểm này góp phần định hình thêm *Giả thuyết 5* của luận án.

Có thể thấy, mô hình lý thuyết JD-R là mô hình nghiên cứu có tính toàn diện và linh hoạt, có khả năng lý giải KSNN và các yếu tố liên quan tới KSNN. Khung lý thuyết này không những bù đắp những hạn chế của các khung lý thuyết đi trước mà còn thừa hưởng và kết hợp với những lý thuyết vào mô hình lý thuyết của nó nhằm đánh giá các chiều cạnh liên quan một cách tổng quát và đa diện.

2.2.2. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) được đề xuất bởi Hobfoll (1989) và phát triển mở rộng trong các công trình sau đó (Hobfoll, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018), cho rằng con người có xu hướng theo đuổi, duy trì và bảo vệ các nguồn lực có giá trị đối với họ. Nguồn lực trong lý thuyết này bao gồm các yếu tố mang tính vật chất, xã hội, cá nhân và năng lượng, vốn hỗ trợ cá nhân ứng phó với yêu cầu của môi trường. Theo lý thuyết COR, căng thẳng xảy ra khi cá nhân đối mặt với nguy cơ mất nguồn lực, thực sự mất nguồn lực, hoặc khi đầu tư nguồn lực nhưng không thu được lợi ích tương xứng. Khi quá trình mất nguồn lực kéo dài, cá nhân có thể rơi vào vòng xoáy suy giảm, khiến năng lực phục hồi ngày càng suy yếu và làm gia tăng khả năng xuất hiện các hệ quả tiêu cực như KSNN. Với cách tiếp cận nhấn mạnh vào quá trình mất nguồn lực, lý thuyết COR cung cấp nền tảng quan trọng để lý giải cơ chế hình thành và duy trì KSNN trong bối cảnh công việc.

Theo lý thuyết JD-R, các nguồn lực công việc có vai trò bảo vệ trước tác động tiêu cực của yêu cầu công việc tới KSNN; mệnh đề này có thể được lý giải sâu

sắc hơn dưới góc độ lý thuyết COR, theo đó giá trị của nguồn lực trở nên đặc biệt quan trọng khi cá nhân đang đối diện với sự suy giảm nguồn lực. Cụ thể, khi cá nhân mất đi những nguồn lực dễ bị tiêu hao như năng lượng hay thời gian khi phải đối mặt với những yêu cầu công việc cao thì một số nguồn lực khác như sự hỗ trợ xã hội lại trở nên đặc biệt hữu ích để bù đắp cho sự thiếu hụt nguồn lực bị mất đi (Bakker và Demerouti, 2024). Các bằng chứng nghiên cứu cho thấy nguồn lực cá nhân có vai trò bảo vệ trong mối quan hệ giữa yêu cầu trong công việc và sự kiệt quệ hay động lực trong công việc. Trong đó nguồn lực cá nhân có thể giúp hạn chế những tác động tiêu cực của yêu cầu công việc tới sự kiệt quệ (ví dụ, Xanthopoulou, Bakker, và Fischbach, 2013); hoặc thúc đẩy các tác động tích cực của yêu cầu trong công việc tới động lực trong công việc (ví dụ, Bakker và Sanz-Vergel, 2013).

Một trong những nguồn lực quan trọng thường được nhắc đến trong khuôn khổ lý thuyết COR đóng vai trò bảo vệ trước KSNN và những hệ quả tiêu cực của nó là hỗ trợ xã hội. Hỗ trợ xã hội được cho là góp phần gia tăng những nguồn lực hiện có và củng cố hay thay thế những nguồn lực bị thiếu hụt (Halbesleben, 2006). Chẳng hạn, khi cá nhân thiếu đi một nguồn lực nhất định (không được hỗ trợ bởi đồng nghiệp hay cấp trên), hỗ trợ từ những nguồn lực khác (được hỗ trợ từ gia đình hay bạn bè) có thể đóng vai trò thay thế để bảo vệ cá nhân khỏi tình trạng KSNN. Bên cạnh đó, Halbesleben (2006) cũng chỉ ra rằng hỗ trợ xã hội có thể có những ảnh hưởng khác nhau tới các biểu hiện khác nhau của KSNN. Khi nhìn nhận hỗ trợ xã hội như là phương thức góp phần củng cố hình ảnh tích cực về bản thân (Hobfoll, 1988), nó cũng ngăn cá nhân khỏi sự hoài nghi về bản thân cũng như là công việc mà họ đang làm. Điều này thể hiện mối quan hệ chặt chẽ giữa sự hỗ trợ xã hội và khía cạnh xa cách tâm trí của KSNN.

Theo Hobfoll (2001), bên cạnh những nguồn lực liên quan trực tiếp tới công việc, các nguồn lực ngoài công việc cũng đóng vai trò quan trọng đối với NLĐ. Thêm vào đó, Halbesleben (2006) cũng cho rằng trong khi sự hỗ trợ liên quan đến công việc có thể ảnh hưởng tới trạng thái kiệt quệ của NLĐ, hỗ trợ ngoài công việc lại gắn liền với chiều cạnh xa cách tâm trí. Một mặt, khi nhận được hỗ trợ nơi làm

việc, cá nhân cũng có thể có những đánh giá tích cực về những yêu cầu công việc, từ đó làm giảm ảnh hưởng của yêu cầu công việc tới KSN. Mặt khác, những hỗ trợ ngoài công việc có thể không trực tiếp làm giảm đi những yêu cầu công việc thực tế mà cá nhân đảm nhận nhưng lại có thể củng cố hình ảnh tích cực của bản thân, từ đó làm giảm trạng thái rút lui khỏi công việc của NLD. Trong một kiến giải khác, khi cá nhân đã trải qua trạng thái kiệt quệ và bắt đầu trở nên xa cách với công việc và bản thân, họ mới tìm đến những nguồn lực ngoài công việc - chỉ lúc này yếu tố này mới phát huy tác dụng của nó (Halbesleben, 2006). Luận điểm này góp phần định hình thêm *Giả thuyết 3* và *Giả thuyết 4* của luận án.

Hệ quả của việc liên tục mất đi và không thể gia tăng các nguồn lực có thể tạo nên vòng xoáy suy giảm (Hobfoll và cộng sự, 2018). Theo Hobfoll (1988), sự mất đi năng lượng bắt nguồn từ yêu cầu cao trong công việc có thể dẫn tới sự suy yếu những nguồn lực dự trữ để đương đầu với những yêu cầu khác trong công việc, từ đó lại làm gia tăng những yêu cầu công việc. Ngoài ra, khi tình trạng KSN kéo dài, NLD cũng được cho là sẽ có xu hướng phòng vệ (thông qua việc bảo tồn nguồn lực) hoặc khám phá (tìm kiếm các chiến lược phù hợp khác) (Hobfoll và cộng sự, 2018). Liên hệ với một số thái độ đối với công việc, khi cá nhân không bảo tồn được nguồn lực hiện có, họ trở nên căng thẳng và KSN, từ đó hình thành những đánh giá tiêu cực về nơi làm việc để bảo vệ cái tôi và đồng thời nảy sinh ý định nghỉ việc như một chiến lược thích ứng của cá nhân để chống lại vòng xoáy suy giảm. Luận điểm này góp phần định hình thêm *Giả thuyết 6* của luận án.

Đặc biệt, lý thuyết COR cũng bác bỏ quan niệm về việc xem xét các nguồn lực một cách riêng lẻ với ít sự biến đổi. Theo Hobfoll (2011), các nguồn lực thường có xu hướng kết hợp với nhau thành những “đoàn xe nguồn lực” (resource caravans), trong đó sự hiện diện của một nguồn lực có thể tạo điều kiện cho việc duy trì, phát triển hoặc huy động các nguồn lực khác. Ngược lại, khi một cá nhân thiếu hụt nguồn lực ở một lĩnh vực, sự thiếu hụt này có thể làm suy yếu khả năng tiếp cận các nguồn lực khác và làm gia tăng nguy cơ rơi vào vòng xoáy suy giảm nguồn lực. Chẳng hạn, một NLD đồng thời nhận được hỗ trợ từ nơi làm việc và gia

đình có thể có điều kiện thuận lợi hơn để duy trì sự lạc quan, niềm tin vào năng lực bản thân và khả năng phục hồi trước các yêu cầu công việc. Ngược lại, NLĐ thiếu hụt cả hỗ trợ xã hội trong công việc lẫn ngoài công việc có thể dễ rơi vào trạng thái suy giảm nguồn lực kéo dài.

Quan điểm về “đoàn xe nguồn lực” cung cấp cơ sở lý luận quan trọng cho việc sử dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm trong luận án. Nếu các nguồn lực có xu hướng kết hợp thành các cụm, thì việc chỉ xem xét tác động riêng lẻ của từng nguồn lực có thể chưa phản ánh đầy đủ cách nguồn lực vận hành trong đời sống nghề nghiệp của NLĐ. Tiếp cận lấy con người làm trung tâm, đặc biệt thông qua phân tích hồ sơ tiềm ẩn, cho phép nhận diện các cấu hình nguồn lực khác nhau giữa NLĐ, bao gồm các nhóm có nguồn lực tương đối dồi dào, nhóm thiếu hụt một nguồn lực nhất định, hoặc nhóm thiếu hụt đồng thời nhiều nguồn lực. Nhờ đó, cách tiếp cận này góp phần làm rõ hơn các vòng xoáy tích lũy hoặc suy giảm nguồn lực mà lý thuyết COR đã đề xuất. Luận điểm này góp phần định hình thêm *Giả thuyết 7* của luận án.

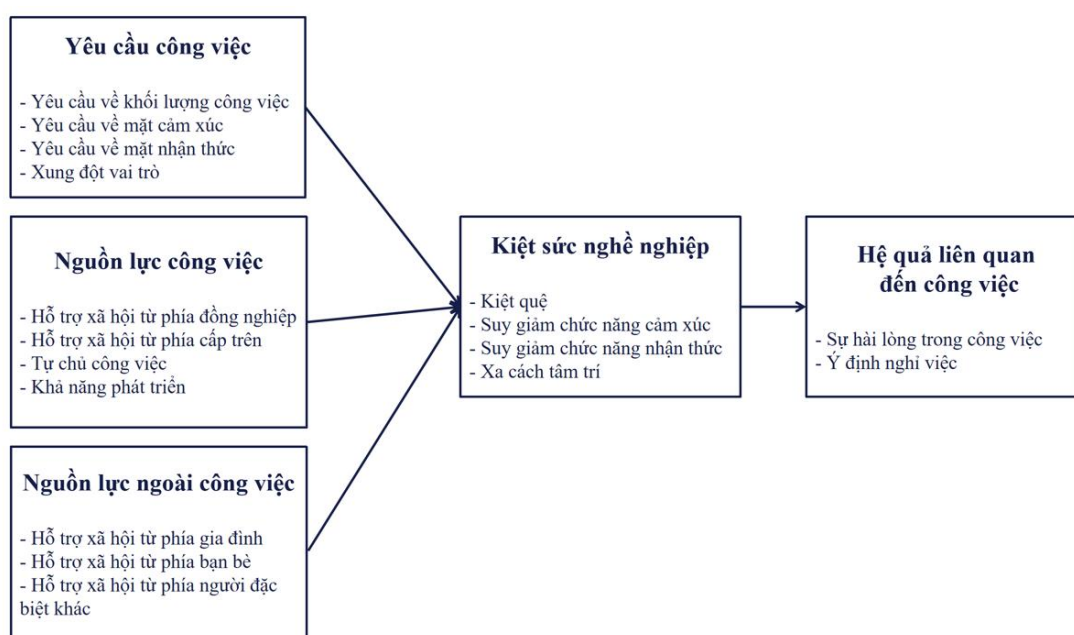
Các học giả gần đây có xu hướng thừa nhận giá trị của lý thuyết COR trong việc lý giải KSNN ở NLĐ và ủng hộ việc kết hợp hai lý thuyết JD-R và COR trong các nghiên cứu tương lai bởi sự tương đồng và bù trừ lẫn nhau của hai lý thuyết này (Jolly và cộng sự, 2021; Bakker và Demerouti, 2024; Demerouti, 2025). Theo Demerouti (2025), một số tương đồng giữa hai lý thuyết có thể kể đến như việc chúng đều hướng tới việc lý giải quá trình suy giảm sức khỏe cũng như là quan tâm đến tầm quan trọng của các nguồn lực đối với tình trạng suy giảm sức khỏe. Nhìn chung, sự kết hợp giữa lý thuyết JD-R và COR có thể tạo tiền đề cho việc lý giải một cách sâu sắc và toàn diện cách thức mà các nguồn lực khác nhau có thể ảnh hưởng tới KSNN hay cơ chế hình thành của vòng xoáy suy giảm sức khỏe.

Trong khi lý thuyết JD-R lý giải một cách toàn diện về ảnh hưởng của những đặc trưng công việc tới tình trạng KSNN của NLĐ, lý thuyết COR vẫn có những hạn chế nhất định trong việc lý giải cơ chế ảnh hưởng của các đặc trưng công việc. Vì vậy, việc kết hợp lý thuyết COR cùng với lý thuyết JD-R có ý nghĩa quan trọng

trong việc đánh giá một cách sâu sắc những cơ chế này. Bên cạnh đó, lý thuyết COR cũng tạo khung lý luận để đánh giá một cách kết hợp tác động của những nguồn lực không chỉ trong mà còn ngoài công việc như hỗ trợ xã hội tới tình trạng KSNN của NLĐ.

2.2.3. Khung nghiên cứu về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Sơ đồ mối quan hệ giữa các biến số được biểu diễn ở Sơ đồ 2.1.



Sơ đồ 2.1. Khung lý thuyết nghiên cứu kiệt sức nghề nghiệp của người lao động

Cần lưu ý rằng Sơ đồ 2.1 phản ánh mô hình quan hệ giữa các biến số theo tiếp cận lấy biến số làm trung tâm. Mô hình này được sử dụng để kiểm định các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực ngoài công việc, KSNN và các hệ quả nghề nghiệp. Tuy nhiên, bên cạnh mô hình này, luận án còn sử dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm nhằm nhận diện các hồ sơ yêu cầu - nguồn lực của NLĐ tại doanh nghiệp. Trong đó, tiếp cận lấy biến số làm trung tâm trả lời câu hỏi các biến số có quan hệ như thế nào với nhau trong toàn bộ mẫu; tiếp cận lấy con người làm trung tâm trả lời câu hỏi có tồn tại những nhóm NLĐ nào với cấu hình yêu cầu – nguồn lực tương đồng và các nhóm này khác nhau ra sao về mức độ KSNN.

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, luận án áp dụng lý thuyết JD-R kết hợp với lý thuyết COR để xem xét mối liên hệ giữa các yếu tố thuộc về yêu cầu và nguồn lực trong và ngoài công việc với KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp cũng như xem xét mối liên hệ giữa KSNN và các hệ quả liên quan đến công việc bao gồm hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Cụ thể:

- Lý thuyết JD-R định hướng việc xác định ảnh hưởng của các đặc trưng công việc là yêu cầu công việc và nguồn lực công việc đến KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp. Trong đó, yêu cầu công việc có mối quan hệ thuận chiều với KSNN; nguồn lực công việc có mối quan hệ nghịch chiều với KSNN.

- Lý thuyết COR xác định các yếu tố nguồn lực có thể nằm trong và ngoài phạm vi công việc có thể ảnh hưởng đến KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp. Trong đó, nguồn lực ngoài công việc có mối quan hệ nghịch chiều với KSNN.

Có thể nhận thấy rằng cả hai lý thuyết JD-R và COR đều đề xuất rằng:

- + Điều xác định KSNN dẫn đến các hệ quả thuộc về công việc (ví dụ, hài lòng công việc, ý định nghỉ việc).

- + Đề cập đến quá trình suy giảm thể hiện cơ chế mà ở đó sự tiêu hao nguồn lực do những yêu cầu công việc cao đi kèm với sự không tương xứng về nguồn lực bù đắp có thể dẫn đến tình trạng KSNN ở NLĐ. Thêm vào đó, một mặt, tình trạng KSNN làm gia tăng nhận thức về các yêu cầu công việc và cảm nhận về sự mất đi các nguồn lực. Mặt khác, tình trạng KSNN dẫn đến xu hướng đánh giá tiêu cực về công việc (suy giảm hài lòng công việc) và sự tìm kiếm các chiến lược thay thế (nảy sinh ý định nghỉ việc). Điều này gợi mở về vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa yêu cầu, nguồn lực trong và ngoài công việc và các hệ quả thuộc về công việc (hài lòng công việc, ý định nghỉ việc).

→ *Giả thuyết 6: KSNN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yêu cầu công việc, nguồn lực trong và ngoài công việc với sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của NLĐ.*

- + Khẳng định sự tương tác phức tạp giữa các yêu cầu và nguồn lực công việc và ảnh hưởng của sự tương tác này đến KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp. Điều này

khẳng định sự cần thiết của việc xem xét sự tương tác của các yêu cầu và nguồn lực trong và ngoài công việc một cách bao quát và tổng thể thay vì xem xét vai trò bảo vệ của từng biến số đối với KSN. Từ sự kết hợp giữa JD-R và COR, luận án cho rằng cần xem xét không chỉ tác động riêng lẻ của từng yêu cầu hoặc nguồn lực, mà còn cả sự kết hợp giữa các yêu cầu và nguồn lực trong cùng một NLD. JD-R cung cấp cơ sở để kỳ vọng rằng các yêu cầu và nguồn lực có thể kết hợp theo những mô thức khác nhau tùy theo bối cảnh nghề nghiệp; COR cung cấp cơ sở để kỳ vọng rằng các nguồn lực có thể kết tụ thành các cụm và tạo ra các vòng xoáy tích lũy hoặc suy giảm nguồn lực. Vì vậy, tiếp cận lấy con người làm trung tâm được sử dụng như một tiếp cận phương pháp luận phù hợp nhằm nhận diện các hồ sơ yêu cầu - nguồn lực của NLD tại doanh nghiệp.

→ *Giả thuyết 7: NLD tại doanh nghiệp có sự cân bằng yêu cầu - nguồn lực trong công việc có mức độ KSN thấp hơn so với NLD có yêu cầu công việc cao và thiếu đi nguồn lực trong và ngoài công việc.*

Tổng hợp các lập luận trên, mô hình nghiên cứu của luận án được xây dựng trên cơ sở kết hợp lý thuyết JD-R và COR. JD-R cung cấp khung phân loại các đặc trưng công việc thành yêu cầu và nguồn lực, đồng thời lý giải quá trình suy giảm sức khỏe nghề nghiệp. COR bổ sung cơ sở giải thích quá trình mất mát, bảo tồn và phục hồi nguồn lực, đồng thời mở rộng phạm vi nguồn lực sang các nguồn lực ngoài công việc. Sự kết hợp này cho phép luận án xem xét KSN như một hội chứng tâm lý phát sinh từ sự mất cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực, đồng thời đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và các hệ quả nghề nghiệp.

→ *Giả thuyết 8: Mô hình kết hợp giữa lý thuyết JD-R và COR phù hợp tốt với dữ liệu thực chứng và có khả năng giải thích KSN của NLD tại doanh nghiệp.*

Tiểu kết chương 2

Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm lý luận về KSNN, doanh nghiệp, và NLĐ tại doanh nghiệp, luận án đề xuất định nghĩa KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp là ***“một hội chứng tâm lý liên quan đến công việc phát sinh trong bối cảnh quan hệ lao động có tổ chức, được biểu hiện qua sự kiệt quệ và suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc, kèm theo sự xa cách về mặt tâm trí đối với công việc”***.

Luận án đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN, bao gồm các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc (yêu cầu về khối lượng công việc, yêu cầu về mặt nhận thức, yêu cầu về mặt cảm xúc, xung đột vai trò), nguồn lực công việc (hỗ trợ xã hội tại nơi làm việc, tự chủ công việc, khả năng phát triển), và nguồn lực ngoài công việc (hỗ trợ xã hội từ phía gia đình, hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè, hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác). Đồng thời, luận án cũng phân tích khả năng dự báo của KSNN đến các hệ quả công việc cốt lõi là sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc.

Cuối cùng, luận án đã giới thiệu và áp dụng Lý thuyết Yêu cầu - Nguồn lực Công việc (JD-R) và Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR) để lý giải cơ chế hình thành KSNN. Lý thuyết JD-R giúp xem xét vai trò của yêu cầu công việc trong quá trình suy giảm sức khỏe và vai trò bảo vệ của nguồn lực công việc, trong khi lý thuyết COR nhấn mạnh vào quá trình mất mát nguồn lực và vai trò bù đắp của các nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực ngoài công việc. Sự kết hợp hai lý thuyết này dẫn đến việc xây dựng khung nghiên cứu toàn diện, làm cơ sở lý luận cho luận án.

CHƯƠNG 3: TỔ CHỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Tổ chức nghiên cứu

3.1.1. Vài nét về địa bàn khảo sát

Nghiên cứu được thực hiện tại các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội. Hà Nội được lựa chọn do tập trung số lượng lớn doanh nghiệp và NLĐ thuộc cả hai lĩnh vực, đồng thời bảo đảm khả năng tiếp cận khách thể của nghiên cứu. Tuy nhiên, các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu không được xem là đại diện thống kê cho toàn bộ doanh nghiệp tại Hà Nội hoặc trên phạm vi cả nước.

Để bảo đảm nguyên tắc bảo mật, luận án không công bố tên cụ thể của các doanh nghiệp tham gia mà chỉ mô tả những đặc điểm cần thiết liên quan đến bối cảnh lao động và mục tiêu nghiên cứu.

Nhóm sản xuất được thu thập tại một doanh nghiệp cổ phần quy mô lớn, hoạt động trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp hàng tiêu dùng và thiết bị kỹ thuật. Hoạt động sản xuất được tổ chức theo dây chuyền, có sự phân công và chuyên môn hóa giữa các bộ phận sản xuất trực tiếp, kỹ thuật, kiểm soát chất lượng, kho vận, kinh doanh và hành chính - văn phòng. NLĐ phải tuân thủ các yêu cầu về tiến độ, năng suất, chất lượng sản phẩm và an toàn lao động. Những đặc điểm này tạo ra các yêu cầu công việc khác nhau giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp, đồng thời cung cấp bối cảnh phù hợp để khảo sát yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và KSNN. Tại thời điểm khảo sát, doanh nghiệp có khoảng 2000 NLĐ.

Nhóm dịch vụ du lịch được thu thập từ các doanh nghiệp có quy mô dưới 50 nhân sự, hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ lữ hành. Các doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức tương đối gọn, NLĐ thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến xây dựng và điều hành chương trình du lịch, tư vấn và bán dịch vụ, marketing, chăm sóc khách hàng, hành chính và quản lý. Do đặc điểm quy mô nhân sự nhỏ, một số vị trí có thể đồng thời đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ. Hoạt động lữ hành còn gắn với yêu cầu tương tác khách hàng, xử lý tình huống, bảo đảm tiến độ và thích ứng với biến

động theo thời điểm kinh doanh. Tổng số doanh nghiệp lữ hành được tiếp cận trực tiếp là ba doanh nghiệp.

3.1.2. Thiết kế nghiên cứu và chọn mẫu

3.1.2.1. Thiết kế nghiên cứu

Luận án được tổ chức thực hiện theo hai giai đoạn chính là (1) giai đoạn nghiên cứu lí luận và (2) giai đoạn nghiên cứu thực tiễn.

Giai đoạn nghiên cứu lí luận

Mục đích: Giai đoạn này tập trung giải quyết các vấn đề lí luận của luận án, bao gồm: Tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước về vấn đề nghiên cứu; Xây dựng cơ sở lí luận và khung lí thuyết cho luận án.

Phương pháp: Phương pháp nghiên cứu sử dụng trong giai đoạn này là Phương pháp nghiên cứu tài liệu, văn bản.

Giai đoạn nghiên cứu thực tiễn

Mục đích: Giai đoạn này tập trung giải quyết các vấn đề thực tiễn của luận án, bao gồm: Khảo sát đánh giá nhằm chỉ ra thực trạng KSNN ở NLĐ; Đánh giá và phân tích mối liên hệ của yêu cầu công việc và nguồn lực trong và ngoài công việc với KSNN; Đánh giá mối liên hệ của KSNN với hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của NLĐ tại doanh nghiệp;

Phương pháp: Giai đoạn này sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp bao gồm hai giai đoạn nhỏ hơn là khảo sát dữ liệu định lượng và khảo sát dữ liệu định tính. Các phương pháp nghiên cứu sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu thực tiễn là Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi; Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học; Phương pháp phỏng vấn sâu; Phương pháp phân tích dữ liệu định tính.

Giai đoạn khảo sát dữ liệu định lượng

Mục đích: Giai đoạn này tập trung giải quyết các vấn đề thực tiễn của luận án, bao gồm: Xem xét thực trạng KSNN của NLĐ tại các doanh nghiệp; Tìm hiểu và phát hiện một số yếu tố liên quan tới KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp.

Kế hoạch triển khai nghiên cứu thực tiễn: (1) Từ khung lí thuyết và cơ sở lí luận đã có lựa chọn/thiết kế bộ công cụ đo lường, khảo sát, câu hỏi phỏng vấn sâu;

- (2) Khảo sát địa bàn và liên hệ các doanh nghiệp để triển khai nghiên cứu thực tiễn; (3) Tiến hành điều tra bằng bảng hỏi chính thức; (4) Phân tích kết quả nghiên cứu thực tiễn.

Phương pháp chọn mẫu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, kết hợp chọn mẫu thuận tiện và kỹ thuật quả bóng tuyết. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng ở các đợt khảo sát trực tiếp do việc tiếp cận NLD phụ thuộc vào sự đồng ý và hỗ trợ tổ chức của doanh nghiệp. Kỹ thuật quả bóng tuyết được sử dụng ở đợt khảo sát trực tuyến nhằm mở rộng khả năng tiếp cận NLD tại các doanh nghiệp lẻ hành có quy mô nhân sự dưới 50 người.

Tiêu chí lựa chọn khách thể

Về địa bàn và lĩnh vực: NLD đang trực tiếp làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp hoặc dịch vụ du lịch trên địa bàn thành phố Hà Nội. Việc lựa chọn Hà Nội không chỉ nhằm bảo đảm tính khả thi trong quá trình thu thập dữ liệu, mà còn xuất phát từ đặc điểm thực tiễn của địa bàn: Hà Nội là trung tâm kinh tế - xã hội lớn, tập trung đa dạng loại hình doanh nghiệp trong cả khu vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ. Đây cũng là bối cảnh lao động đô thị tiêu biểu, nơi NLD phải đối diện với nhiều áp lực về năng suất, chất lượng, tiến độ, tương tác khách hàng và khả năng thích ứng trong quá trình chuyển đổi kinh tế.

Về trạng thái pháp lý và quản trị: Khách thể phải là NLD chính thức, có hợp đồng lao động hợp pháp (dài hạn hoặc xác định thời hạn). Việc giới hạn này nhằm đảm bảo NLD chịu sự quản lý, giám sát trực tiếp và có ràng buộc rõ ràng về quyền lợi, trách nhiệm với đơn vị sử dụng lao động. Đây là điều kiện tiên quyết để xem xét mối liên hệ của các yếu tố nguồn lực và yêu cầu công việc trong một hệ thống quản trị ổn định.

Về độ tuổi và năng lực: Khách thể từ 18 tuổi trở lên, có đầy đủ khả năng lao động và thực hiện các hoạt động lao động có trả lương. Việc xác định ngưỡng 18 tuổi giúp đảm bảo khách thể có sự trưởng thành nhất định về tâm lý và kinh nghiệm nghề nghiệp để nhận diện chính xác các biểu hiện KSNN của bản thân.

Tiêu chí loại trừ

Sinh viên thực tập, thực tập sinh: Nhóm này thường làm việc trong thời gian ngắn, chưa có ràng buộc pháp lý đầy đủ và chưa thực sự phơi nhiễm dài hạn với các áp lực thực tế của doanh nghiệp.

Lao động bán thời gian và thời vụ: Mặc dù hiện diện nhiều trong ngành du lịch, nhưng do tính chất công việc ngắt quãng, họ có thể không trải nghiệm sự suy giảm nguồn lực kéo dài theo thời gian.

Lao động tự do (freelancer), tình nguyện viên, lao động phi chính thức: Những nhóm này không có môi trường quản trị thống nhất và thiếu đi sự hỗ trợ từ các nguồn lực tổ chức, do đó không phù hợp với phạm vi kiểm định mô hình trong bối cảnh doanh nghiệp.

Các đợt khảo sát

Nghiên cứu được chia thành ba đợt khảo sát chính. Trong đó đợt 1 khảo sát NLD tại một doanh nghiệp sản xuất có trụ sở đặt tại địa bàn thành phố Hà Nội. Đợt khảo sát thứ hai và thứ ba tập trung vào NLD tại các doanh nghiệp về dịch vụ du lịch khác nhau.

Đợt khảo sát thứ nhất

Doanh nghiệp sản xuất được khảo sát thuộc lĩnh vực sản xuất công nghiệp hàng tiêu dùng và thiết bị kỹ thuật. Hoạt động của doanh nghiệp này có sự phát triển ổn định và bền vững với báo cáo tăng trưởng lợi nhuận ngay cả trong giai đoạn suy thoái kinh tế hậu đại dịch Covid-19.

Sau khi liên hệ với ban lãnh đạo nhà máy, nhóm nghiên cứu tiến hành khảo sát tập trung trong ca làm việc buổi sáng. Nhà nghiên cứu phối hợp với lãnh đạo quản lý phân chia NLD thành từng nhóm 10 - 15 người vào 3 phòng họp khác nhau. Điều này được thực hiện để không làm gián đoạn tới quy trình sản xuất của nhà máy và ảnh hưởng tới công việc của NLD.

Trong mỗi phiên khảo sát, các điều tra viên trực tiếp giới thiệu và giải đáp thắc mắc của khách thể liên quan đến nghiên cứu. Trước khi tiến hành khảo sát, khách thể được lưu ý về các khía cạnh đạo đức của việc thực hiện nghiên cứu bao

gồm tính khuyết danh, tính tự nguyện, tính vô hại của việc tham gia nghiên cứu. Đặc biệt, khách thể được nhấn mạnh rằng thông tin mà khách thể cung cấp được bảo mật tuyệt đối và sẽ không được cung cấp cho doanh nghiệp hay tổ chức nơi khách thể đang làm việc. Tổng số khách thể hợp lệ sau làm sạch dữ liệu là 192.

Đợt khảo sát thứ hai

Khác với các doanh nghiệp sản xuất, các doanh nghiệp dịch vụ du lịch thường có quy mô về mặt nhân sự nhỏ hơn (từ 20 - 50 nhân sự/doanh nghiệp). Chính vì vậy, nhà nghiên cứu liên hệ khảo sát với ba lãnh đạo doanh nghiệp ngành dịch vụ du lịch khác nhau. Cả ba doanh nghiệp này đều là doanh nghiệp dịch vụ lữ hành. Được sự đồng ý của lãnh đạo doanh nghiệp và NLD, NLD đồng ý tham gia trả lời khảo sát được tập hợp tại một phòng họp hoặc không gian làm việc chung của doanh nghiệp. Nhà nghiên cứu giới thiệu về nghiên cứu và cuộc khảo sát trước khi phát phiếu khảo sát tới từng NLD. Quy trình tiến hành khảo sát tương tự như mỗi phiên khảo sát được thực hiện tại doanh nghiệp sản xuất. Tổng số khách thể hợp lệ sau làm sạch dữ liệu là 95 (doanh nghiệp 1: 40 khách thể; doanh nghiệp 2: 31 khách thể; doanh nghiệp 3: 24 khách thể).

Đợt khảo sát thứ ba

Do hạn chế về số lượng mẫu thu được từ khảo sát trực tiếp tại các doanh nghiệp dịch vụ du lịch, nghiên cứu tiến hành khảo sát bổ sung bằng hình thức trực tuyến thông qua Google Form nhằm tăng cỡ mẫu cho nhóm NLD trong lĩnh vực này sử dụng kỹ thuật chọn mẫu “quả bóng tuyết”. Thông qua sự giới thiệu của các doanh nghiệp đã tham gia ở đợt khảo sát thứ hai và một số mối quan hệ chuyên môn, đường link bảng hỏi Google Form được gửi tới quản lý hoặc lãnh đạo của một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ du lịch trên địa bàn thành phố Hà Nội. Sau đó, quản lý hoặc lãnh đạo doanh nghiệp hỗ trợ chuyển tiếp bảng hỏi tới NLD phù hợp với tiêu chí nghiên cứu. Do nhà nghiên cứu không trực tiếp liên hệ với từng NLD trong đợt khảo sát này, các nguyên tắc đạo đức nghiên cứu được nhấn mạnh rõ ở phần giới thiệu bảng hỏi, bao gồm tính tự nguyện, tính bảo mật và tính khuyết danh của người tham gia. NLD được thông báo rằng việc tham gia khảo

sát là hoàn toàn tự nguyện, các thông tin thu thập chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu, không ghi nhận danh tính cá nhân và không ảnh hưởng đến quyền lợi hay quan hệ lao động của họ tại doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, để bảo đảm khảo sát phù hợp với phạm vi nghiên cứu, đợt khảo sát trực tuyến bổ sung áp dụng tiêu chuẩn loại trừ đối với những trường hợp có thông tin nghề nghiệp liên quan đến các từ khóa như “sinh viên”, “thực tập sinh”, “bán thời gian” và “tự do”/“freelancer”. Việc sàng lọc này được thực hiện dựa trên phần thông tin nghề nghiệp trong bảng hỏi. Trong ngành dịch vụ du lịch tại Việt Nam, các doanh nghiệp thường tuyển dụng lao động bán thời gian, lao động thời vụ hoặc cộng tác với hướng dẫn viên tự do nhằm đáp ứng tính chất mùa vụ, sự linh hoạt của hoạt động kinh doanh và yêu cầu tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, các nhóm lao động này thường không có ràng buộc pháp lý ổn định và rõ ràng về quyền lợi, nghĩa vụ với doanh nghiệp như NLD chính thức. Vì vậy, trải nghiệm nghề nghiệp, mức độ gắn bó với tổ chức, sự chịu tác động của yêu cầu công việc và nguồn lực tổ chức của họ có thể khác biệt đáng kể so với NLD trong doanh nghiệp theo phạm vi của luận án.

Hơn nữa, nghiên cứu này tập trung vào NLD tại doanh nghiệp, được hiểu là những người làm việc cho doanh nghiệp theo thỏa thuận lao động, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động theo tinh thần của Bộ luật Lao động Việt Nam. Do đó, việc loại trừ các trường hợp sinh viên, thực tập sinh, lao động bán thời gian, lao động tự do/freelancer là phù hợp với định nghĩa khách thể, phạm vi và mục tiêu nghiên cứu của luận án. Sau quá trình sàng lọc, tổng số khách thể bị loại trừ theo tiêu chí này là 19 người. Tổng số khách thể hợp lệ sau làm sạch dữ liệu của đợt khảo sát bổ sung là 109 người.

Các phương pháp nghiên cứu sử dụng trong giai đoạn này bao gồm (1) Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi và (2) Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học.

Giai đoạn khảo sát dữ liệu định tính

Mục đích: Nhằm minh họa và làm sáng tỏ hơn kết quả định lượng, thông qua đó hiểu được rõ hơn về mối quan hệ giữa các yếu tố và KSNN.

Kế hoạch triển khai thực tiễn: Kịch bản phỏng vấn sâu được xây dựng căn cứ vào khung lí thuyết và cơ sở lý luận về JD-R và COR và một số kết quả thu được trong giai đoạn khảo sát dữ liệu định lượng. Theo đó, (1) căn cứ vào việc phân loại các nhóm hồ sơ đặc trưng về yêu cầu - nguồn lực được xác định trong giai trên, luận án xác định khách thể nghiên cứu tiềm năng; (2) Liên hệ khách thể thuộc các nhóm đặc trưng về yêu cầu - nguồn lực khác nhau tham gia vào nghiên cứu phỏng vấn sâu; (3) Tiến hành phỏng vấn sâu; (4) Phân tích kết quả phỏng vấn sâu.

Việc xác định khách thể tiềm năng để tiến hành phỏng vấn sâu được thực hiện căn cứ vào thông tin cá nhân (email hoặc số điện thoại) mà khách thể cung cấp ở bước khảo sát bằng bảng hỏi. Tuy nhiên, trong quá trình liên hệ thực tế, chỉ có duy nhất 1 khách thể được liên hệ đồng thuận tham gia thực hiện phỏng vấn sâu.

Trước thực tế này, tác giả luận án đã liên hệ lại với quản lý của một số doanh nghiệp đã tham gia vào giai đoạn điều tra bằng bảng hỏi để có thể tiếp cận với một số khách thể sẵn sàng tham gia thực hiện phỏng vấn sâu. Các khách thể này không thuộc số khách thể đã thực hiện khảo sát điều tra bằng bảng hỏi. Để có cơ sở phân loại về mặt định lượng nhóm đặc trưng yêu cầu - nguồn lực của NLĐ, nhóm khách thể được đề nghị tham gia trả lời bảng hỏi kể trên trước khi tham gia nghiên cứu phỏng vấn sâu.

Tác giả thu được dữ liệu của 8 cuộc phỏng vấn sâu (5 cuộc phỏng vấn NLĐ thuộc doanh nghiệp sản xuất; 3 cuộc phỏng vấn NLĐ thuộc doanh nghiệp dịch vụ). Sau sàng lọc, 6 cuộc phỏng vấn được tiến hành gỡ băng, tổng hợp và tiến hành phân tích dữ liệu bằng phương pháp phân tích theo chủ đề (thematic analysis).

Các phương pháp nghiên cứu sử dụng trong giai đoạn này bao gồm (1) Phương pháp phỏng vấn sâu và (2) Phương pháp phân tích dữ liệu định tính.

3.1.2.2. Khách thể khảo sát

Việc lựa chọn NLĐ trong hai lĩnh vực sản xuất và dịch vụ du lịch xuất phát từ những lý do cơ bản sau:

Đầu tiên, xét về quy mô lao động và vai trò kinh tế, cả hai lĩnh vực sản xuất và dịch vụ du lịch đều chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế Việt Nam. Theo báo cáo của Tổng cục thống kê (2025a), xét về quy mô lao động tính tới quý IV/2024 toàn nước, khu vực dịch vụ có tỉ lệ lao động đông đảo nhất với 21 triệu người (chiếm 40,3% tổng lực lượng lao động) theo sau là khu vực công nghiệp và xây dựng với 17,5 triệu người (chiếm 33,7% tổng lực lượng lao động). Thêm vào đó quy mô lực lượng lao động của hai khu vực này cũng có xu hướng gia tăng so với cùng kỳ năm trước (khu vực công nghiệp và xây dựng tăng 353,4 nghìn người; khu vực dịch vụ tăng 546,5 nghìn người), trái với khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản (giảm 260,9 nghìn người) đang có xu hướng suy giảm về quy mô lao động.

Hai ngành là chế biến chế tạo và dịch vụ du lịch có đóng góp quan trọng cho nền kinh tế Việt Nam. Trong đó, khu vực công nghiệp và xây dựng cũng như khu vực dịch vụ lần lượt đóng góp 44,3% và 49,8% vào GDP của Việt Nam trong 6 tháng đầu năm 2024 (Tổng cục thống kê, 2024a). Trong khu vực công nghiệp và xây dựng, ngành sản xuất (chế biến, chế tạo) quyết định tới tốc độ tăng trưởng của khu vực kinh tế nói riêng và toàn bộ nền kinh tế Việt Nam nói chung khi chiếm tới hơn 79% giá trị tăng thêm toàn ngành công nghiệp với tốc độ tăng trưởng cao ở mức 11,41% trong quý III/2024 (Tổng cục thống kê, 2024b). Đối với các doanh nghiệp lưu trú và lữ hành đã đón tiếp 66,5 triệu lượt khách du lịch và thu về 436,5 tỉ đồng trong 6 tháng đầu năm 2023. Đồng thời, tốc độ tăng trưởng của ngành dịch vụ lưu trú, ăn uống (12,9%) và du lịch lữ hành (16,0%) trong năm 2024 so với năm 2023 cũng đứng vị trí cao nhất trong khu vực dịch vụ (Tổng cục thống kê, 2025b).

Thứ hai, đặc thù công việc sản xuất yêu cầu hiệu suất cao và tính chính xác liên tục, thường đi kèm với việc ưu tiên năng suất hơn phúc lợi NLĐ (Van den Broeck và cộng sự, 2017). Bên cạnh đó, NLĐ trong ngành này thường xuyên phải làm việc trong điều kiện không thuận lợi, bao gồm tiếng ồn, nhiệt độ cao, bụi bẩn, tiếp xúc với hóa chất độc hại, cùng với tính chất lặp đi lặp lại và đơn điệu của công việc kéo dài trong nhiều giờ (Parent-Thirion và cộng sự, 2016). Không chỉ đối mặt với các yếu tố vật lý bất lợi, họ còn phải chịu thêm áp lực từ chỉ tiêu công việc khắt

khe (Santhanam và Srinivas, 2019) và thường xuyên rơi vào tình trạng bất lợi về mặt tâm lý - xã hội như thiếu an toàn nghề nghiệp, ít quyền kiểm soát công việc, hoặc yêu cầu công việc quá cao (Sznajder và cộng sự, 2022). Những yếu tố tâm lý - xã hội bất lợi này tích tụ lâu dài sẽ dẫn đến hội chứng KSNH ở NLD.

Thứ ba, nhân sự ngành dịch vụ du lịch có đặc thù công việc là thường phải làm việc theo ca kíp thất thường, bao gồm cả làm đêm, cuối tuần và ngày lễ. Họ chịu áp lực duy trì chất lượng dịch vụ cao và thái độ niềm nở trước khách hàng mọi lúc, ngay cả khi công việc quá tải. Điều này đòi hỏi một mức độ “lao động cảm xúc” rất lớn, dễ dẫn đến kiệt quệ về cảm xúc. Áp lực công việc căng thẳng liên tục trong điều kiện thu nhập và phúc lợi chưa tương xứng như vậy khiến nhân viên dễ rơi vào trạng thái KSNH. Bên cạnh đó, tính mùa vụ và những biến động ngoài tầm kiểm soát (như đại dịch) làm gia tăng sự bất ổn trong việc làm của lao động du lịch. Sự thiếu ổn định này là một yếu tố tâm lý - xã hội tiêu cực, góp phần làm tăng nguy cơ KSNH ở nhân viên ngành du lịch.

Tóm lại, hai lĩnh vực sản xuất và dịch vụ du lịch được lựa chọn trong nghiên cứu về KSNH bởi vì quy mô lao động lớn và vai trò kinh tế trọng yếu của chúng, đồng thời cả hai lĩnh vực đều tiềm ẩn những đặc thù công việc có nguy cơ gây KSNH cao. Việc tập trung nghiên cứu hai ngành này sẽ giúp làm rõ cách các yếu tố tâm lý - xã hội trong môi trường lao động Việt Nam ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của NLD, từ đó đề xuất các giải pháp phòng ngừa và quản lý hiện tượng KSNH một cách hiệu quả hơn.

Mẫu nghiên cứu cuối cùng sau khi loại bỏ các dữ liệu ngoại lai bao gồm 396 khách thể ($N_{\text{Sản xuất}} = 192$; $N_{\text{Dịch vụ}} = 204$). Mô tả cụ thể về mẫu khách thể nghiên cứu được thể hiện trong Bảng 3.1.

Về giới tính, nam giới chiếm 58,1% tổng mẫu, nữ giới chiếm 41,9%. Đáng chú ý, tỷ lệ phân bố giới tính giữa hai lĩnh vực có sự khác biệt rõ rệt: nam giới chiếm đa số trong lĩnh vực sản xuất (76,3%), trong khi nữ giới chiếm đa số trong lĩnh vực dịch vụ (58,8%). Kết quả kiểm định Chi-square cho thấy sự khác biệt này là có ý nghĩa thống kê, $\chi^2 = 48,47$; $p < 0,001$.

Bảng 3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

<i>Tiêu chí</i>	<i>Phân loại</i>	Sản xuất n (%)	Dịch vụ n (%)	Cả hai n (%)
Giới tính	Nam	145 (76,3)	84 (41,2)	229 (58,1)
	Nữ	45 (23,7)	120 (58,8)	165 (41,9)
	Missing	2	0	2
Tuổi	ĐTB (ĐLC)	37,5 (6,29)	26,1 (4,79)	31,59 (7,94)
	Missing	12	10	22
Trình độ học vấn	Dưới THPT	1 (0,5)	0 (0,0)	1 (0,3)
	THPT	80 (42,1)	6 (3,0)	86 (21,9)
	Trung cấp	51 (26,8)	0 (0,0)	51 (13,0)
	Cao đẳng	23 (12,1)	32 (15,8)	55 (14,0)
	Đại học	33 (17,4)	149 (73,4)	182 (46,3)
	Sau đại học	2 (1,1)	16 (7,9)	18 (4,6)
	Missing	2	1	3
Thâm niên làm việc (đơn vị: năm)	ĐTB (ĐLC)	12,9 (6,36)	1,8 (2,34)	7,05 (7,24)
	Missing	22	15	37
Vị trí quản lý	Không	150 (78,9)	177 (87,2)	327 (83,2)
	Có	40 (21,1)	26 (12,8)	66 (16,8)
	Missing	2	1	3
<i>Ghi chú:</i> Tỷ lệ khách thể không tính các giá trị khuyết thiếu (Missing).				

Mẫu khách thể NLĐ làm việc trong doanh nghiệp sản xuất có tuổi ($t_{(372)} = 19,73$; $p < 0,001$) cũng như là thâm niên lao động ($t_{(357)} = 22,28$; $p < 0,001$) cao hơn có ý nghĩa thống kê so với mẫu khách thể NLĐ làm việc trong lĩnh vực dịch vụ. Cụ thể, nhóm doanh nghiệp sản xuất có tuổi trung bình là 37,5 (ĐLC = 6,29) và thời gian làm việc trung bình là 12,9 năm (ĐLC = 6,36). Trong khi đó, nhóm du lịch có độ tuổi trung bình là 26,1 (ĐLC = 4,79) và thâm niên làm việc trung bình là 1,8 năm (ĐLC = 2,34). Tuy nhiên cũng lưu ý rằng sự phân bố lứa tuổi và phân bố thâm niên lao động ở toàn mẫu cũng như là ở từng nhóm mẫu là tương đối phân tán.

Cuối cùng, nhóm NLĐ có trình độ đại học trở lên chiếm tỉ lệ lớn nhất (46,3%), trong đó nhóm du lịch chiếm tỷ lệ cao hơn ở bậc đại học (73,4%) và sau đại học (7,9%). Ngược lại, nhóm sản xuất tập trung chủ yếu ở trình độ trung học phổ thông (42,1%) và cao đẳng (12,1%). Ngoài ra, đa số người tham gia nghiên cứu không giữ vị trí quản lý (83,2%), với tỷ lệ này ở nhóm du lịch là 87,2% và nhóm sản xuất là 78,9%.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu, văn bản

Mục đích: Xây dựng cơ sở lý luận và khung lý thuyết của luận án.

Nội dung: Tổng quan những nghiên cứu của các tác giả trong nước và nước ngoài về vấn đề được nghiên cứu: KSNN, các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN; hệ quả của KSNN; Xây dựng cơ sở lý luận; Xác lập khung nghiên cứu thực tiễn cho đề tài.

Cách thức thực hiện: Để tổng quan về vấn đề được nghiên cứu từ đó xây dựng cơ sở lý luận cho đề tài, một số từ khóa sau được sử dụng khi truy cập các dịch vụ tìm kiếm dữ liệu bao gồm Google Scholar: (1) Đối với các nghiên cứu trong nước viết bằng tiếng Việt: KSNN, Stress trong công việc; (2) Đối với các nghiên cứu trong nước viết bằng tiếng Anh: Vietnam, (Burnout OR Job Burnout), Occupational Stress; (3) Đối với các nghiên cứu nước ngoài: (Burnout OR Job Burnout), Literature review, Systematic review, Meta-analysis, (Job Demands-Resources OR Job Demands-Resources Model OR Job Demands-Resources Theory). Ngoài ra, từ những nghiên cứu tìm được, luận án sẽ tham khảo và tìm kiếm những nghiên cứu khác được trích dẫn có liên quan đến đề tài.

3.2.2. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Mục đích:

- Tìm hiểu thực trạng KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp
- Tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng tới KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp
- Tìm hiểu hệ quả gắn với công việc của KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp

Nội dung: Thu thập dữ liệu định lượng về thực trạng KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp, các yếu tố yêu cầu - nguồn lực trong và ngoài công việc, cũng như những hệ quả liên quan đến hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Cụ thể:

- Đánh giá thực trạng KSNN của NLĐ;
- Đánh giá các yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, và nguồn lực ngoài công việc;
- Đánh giá các hệ quả nghề nghiệp gồm sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc;
- Thu thập thông tin nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, thâm niên, lĩnh vực hoạt động, trình độ học vấn) nhằm phân tích sự khác biệt giữa các nhóm.

Cách thức thực hiện:

a, Giai đoạn 1: Lựa chọn và khẳng định sơ bộ công cụ nghiên cứu

Lựa chọn công cụ nghiên cứu

Thang đo kiệt sức nghề nghiệp

Thang đo Bộ công cụ đánh giá kiệt sức nghề nghiệp - Bản rút gọn (Burnout Assessment Tool - BAT-12; Hadžibajramović và cộng sự, 2022) được sử dụng trong nghiên cứu nhằm đánh giá bốn biểu hiện đặc trưng của hội chứng KSNN, bao gồm: (1) trạng thái kiệt quệ (3 items); (2) trạng thái xa cách về mặt tâm trí (3 items); (3) suy giảm chức năng nhận thức (3 items); và (4) suy giảm chức năng cảm xúc (3 items). Công cụ này gồm 12 mệnh đề, được người tham gia phản hồi trên thang Likert 5 điểm từ (1) không bao giờ đến (5) luôn luôn. Điểm trung bình càng cao ở các mệnh đề phản ánh mức độ KSNN càng nghiêm trọng.

Các bộ công cụ đo lường KSNN trước đây đã góp phần hỗ trợ các học giả xem xét bản chất của hiện tượng KSNN cũng như các lý thuyết và yếu tố xoay quanh cấu trúc này. Tuy vậy, các bộ công cụ này thường bị phê phán bởi nó thiếu đi tính ứng dụng thực tế trong chẩn đoán lâm sàng, từ đó có thể dẫn tới sự thiếu chuẩn xác trong xác định thực trạng của vấn đề (Hewitt và cộng sự, 2020; Hiver và cộng sự, 2022). Bộ công cụ đánh giá KSNN - BAT (Schaufeli và cộng sự, 2020) được lựa chọn bởi đây là bộ công cụ được xây dựng với mục đích chẩn đoán lâm sàng

nhằm đưa ra ngưỡng điểm phân biệt giữa những cá nhân không kiệt sức, có nguy cơ, và đang kiệt sức nghiêm trọng thông qua phân tích ROC (Hadžibajramović và cộng sự, 2021; Schaufeli và cộng sự, 2023). Bộ công cụ đánh giá KSNN được Schaufeli, Desart và De Witte (2020) xây dựng trên phương pháp biện chứng mà ở đó các câu hỏi được hình thành dựa trên sự kết hợp giữa khung khái niệm sẵn có cùng với việc phỏng vấn các chuyên gia trong ngành. Cụ thể, theo hướng quy nạp, nhóm tác giả dựa trên công trình trước đó của Schaufeli và Taris (2005) nhìn nhận sự kiệt quệ và sự xa cách tâm trí là hai mặt của KSNN. Theo hướng diễn dịch, kết quả phỏng vấn 50 chuyên gia về KSNN bổ sung vào khung khái niệm hai thành tố là sự suy giảm về mặt nhận thức và sự suy giảm về mặt cảm xúc. Cuối cùng, bốn thành tố kiệt quệ, xa cách tâm trí, suy giảm khả năng điều chỉnh các quá trình nhận thức và cảm xúc được nhìn nhận là những triệu chứng cốt lõi của KSNN.

Trong nghiên cứu này, thang đo Bộ công cụ đánh giá kiệt sức nghề nghiệp - Bản rút gọn (BAT-12) được sử dụng thay vì phiên bản đầy đủ BAT-23 (Schaufeli và cộng sự, 2020) nhằm đảm bảo tính hiệu quả và tiết kiệm thời gian trong quá trình khảo sát. Trong khuôn khổ nghiên cứu của luận án không chỉ đánh giá thực trạng KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp mà còn xem xét tới các yếu tố ảnh hưởng và hệ quả của KSNN, chính vì vậy sử dụng phiên bản rút gọn của thang đo là phù hợp khi quy trình nghiên cứu có thể bị giới hạn về mặt thời gian (khảo sát trong giờ làm việc hoặc giờ nghỉ của NLĐ) và giúp tối ưu độ dài của bảng hỏi tổng thể để tránh gây mệt mỏi cho người tham gia.

Việc sử dụng phiên bản rút gọn được lựa chọn dựa trên tiền đề về việc phiên bản rút gọn được xây dựng một cách có hệ thống và có sự tương đồng về đặc trưng tâm lý để có thể được sử dụng thay thế so với phiên bản đầy đủ (Schaufeli và cộng sự, 2020). Đầu tiên, hướng dẫn sử dụng thang đo của Schaufeli và cộng sự (2020) đã chỉ ra rằng quy trình rút gọn thang đo được thực hiện một cách có hệ thống thông qua việc kết hợp giữa phân tích Rasch (một kỹ thuật phân tích sử dụng để đánh giá đặc trưng tâm lý của thang đo thứ bậc) và phân tích nội dung của từng mệnh đề. Schaufeli và cộng sự (2020) cũng chỉ ra rằng mối liên hệ giữa các tiểu thang đo và

thang đo tổng của phiên bản đầy đủ và rút gọn gần như là giống hệt nhau, thể hiện rằng hai phiên bản này đo lường cùng một cấu trúc tương ứng. Hơn thế, hai phiên bản của thang đo cũng cho thấy sự tương đồng về cấu trúc nhân tố, độ tin cậy (độ ổn định nội thang đo, độ tin cậy theo thời gian), độ hiệu lực hội tụ, độ hiệu lực phân biệt, và mạng danh nghĩa. Ngoài ra, phiên bản thích ứng của thang đo BAT ở một số quốc gia khác nhau (ví dụ, Tây Ban Nha và Brazil, Sinval và cộng sự, 2022; Hy Lạp, Androulakis và cộng sự, 2023; Ý, Mazzetti và cộng sự, 2022) cũng đã chỉ ra sự tương đồng về mặt cấu trúc giữa phiên bản rút gọn và phiên bản đầy đủ.

Thông tin chi tiết về các thang đo được sử dụng trong luận án để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới KSNN và các hệ quả liên quan đến công việc của KSNN được trình bày trong Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Bộ công cụ sử dụng trong nghiên cứu

Thang đo (Số items)	Thang đánh giá	Tác giả	Ý nghĩa và điểm số
Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới kiệt sức nghề nghiệp			
Đánh giá các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc			
Yêu cầu về khối lượng công việc (3)	Likert 1 - 5	Tiểu thang đo tương ứng trong bộ câu hỏi QPSNordic-ADW (Pahkin và cộng sự, 2007)	Đánh giá mức độ áp lực về thời gian và lượng nhiệm vụ. Điểm TB càng cao → yêu cầu về khối lượng công việc càng lớn.
Xung đột vai trò (3)			Đánh giá mức độ mâu thuẫn giữa các yêu cầu công việc. Điểm TB càng cao → xung đột vai trò càng cao.
Yêu cầu về mặt cảm xúc (3)			Đánh giá mức độ NLĐ cần kiềm chế cảm xúc khi làm việc. Điểm TB càng cao → yêu cầu cảm xúc càng cao.
Yêu cầu về mặt nhận thức (4)			Đánh giá yêu cầu về sự tư duy, tập trung, xử lý thông tin trong công việc. Điểm TB càng cao → yêu cầu nhận thức càng lớn.
Đánh giá các yếu tố thuộc về nguồn lực công việc			

Hỗ trợ xã hội trong công việc (6)	Likert 1 - 5	Tiểu thang đo tương ứng trong bộ câu hỏi COPSOQ III (Burr và cộng sự, 2019)	Đánh giá mức độ hỗ trợ xã hội từ phía đồng nghiệp và cấp trên. Điểm TB cao → mức độ hỗ trợ xã hội càng lớn.
Khả năng phát triển (3)			Đánh giá cơ hội học hỏi, phát triển kỹ năng, thăng tiến. Điểm TB càng cao → cơ hội phát triển càng lớn.
Tự chủ công việc (9)		Tiểu thang đo tương ứng trong bộ câu hỏi WDQ (Morgeson và Humphrey, 2006)	Đánh giá quyền kiểm soát lịch làm việc, quyết định và cách làm việc. Điểm TB càng cao → mức độ tự chủ công việc càng cao.
Đánh giá các yếu tố thuộc về nguồn lực ngoài công việc			
Hỗ trợ từ phía gia đình (4)	Likert 1 - 7	Tiểu thang đo tương ứng trong thang đo MSPSS (Zimet và cộng sự, 1988)	Đánh giá cảm nhận về hỗ trợ xã hội từ ba nguồn hỗ trợ xã hội là từ phía gia đình, bạn bè, và người đặc biệt khác.
Hỗ trợ từ phía bạn bè (4)			Điểm tổng toàn thang đo phản ánh mức độ nhận thức về nguồn lực ngoài công việc nói chung. Điểm tổng trên mỗi tiểu thang phản ánh mức độ nhận thức về hỗ trợ từ từng nguồn xã hội tương ứng.
Hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác (4)			
Đánh giá hệ quả liên quan đến công việc của kiệt sức nghề nghiệp			
Hài lòng công việc (5)	Likert 1 - 5	Tiểu thang đo tương ứng trong bộ câu hỏi COPSOQ III (Burr và cộng sự, 2019)	Đo mức độ hài lòng với các khía cạnh công việc. Điểm TB càng cao → mức độ hài lòng càng cao.
Ý định nghỉ việc (3)	0-1-2	Thang đo của Shah và cộng sự (2010)	Điểm TB cao hơn thể hiện ý định nghỉ việc mạnh mẽ hơn.
Ghi chú: COPSOQ III: Copenhagen Psychosocial Questionnaire III; QPSNordic-ADW: Nordic Questionnaire for Monitoring the Age Diverse. Workforce; WDQ: Work Design Questionnaire; MSPSS: Multidimensional Scale of Perceived Social Support.			

Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng thu thập một số thông tin nhân khẩu và nghề nghiệp khác bao gồm: (1) Tuổi; (2) Giới tính; (3) Trình độ học vấn; (4) Thâm niên làm việc tại doanh nghiệp (đơn vị: năm); và (5) Vị trí quản lý (Không/Có).

Xây dựng bảng hỏi và kiểm định độ hiệu lực bộ công cụ nghiên cứu

Xây dựng bảng hỏi

Bảng hỏi được thiết kế gồm 5 phần chính (xem Phụ lục 1):

Phần giới thiệu: Giới thiệu về nhóm nghiên cứu, vấn đề nghiên cứu, mục đích nghiên cứu, thời gian hoàn thành khảo sát, lời cảm ơn. Bên cạnh đó, phần này cũng nhấn mạnh tới các yếu tố đạo đức trong nghiên cứu: Tính bảo mật, tính khuyết danh, tính tự nguyện, rủi ro và lợi ích.

Phần A. Thông tin cá nhân và nghề nghiệp: Tìm hiểu về các thông tin nhân khẩu và nghề nghiệp của NLD tại doanh nghiệp.

Câu hỏi về thông tin nhân khẩu gồm 3 câu: A1 (Năm sinh), A2 (Giới tính), A3 (Trình độ học vấn). Câu hỏi về thông tin nghề nghiệp gồm 3 câu về lĩnh vực công tác (A4), thâm niên làm việc tại doanh nghiệp (A5), chức vụ hiện tại (A6).

Phần B. Các vấn đề về sức khỏe và công việc: Tìm hiểu về thực trạng KSN, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của NLD tại doanh nghiệp.

- KSN gồm 12 mệnh đề: Từ B1.1 đến B1.12

+ Kiệt quệ gồm 3 mệnh đề: B1.1, B1.2, B1.3

+ Xa cách tâm trí gồm 3 mệnh đề: B1.4, B1.5, B1.6

+ Suy giảm chức năng nhận thức gồm 3 mệnh đề: B1.7, B1.8, B1.9

+ Suy giảm chức năng cảm xúc gồm 3 mệnh đề: B1.10, B1.11, B1.12

- Hệ quả công việc gồm 8 mệnh đề, cụ thể:

+ Hài lòng công việc gồm 5 mệnh đề: B2.1, B2.2, B2.3, B2.4, B2.5

+ Ý định nghỉ việc gồm 3 mệnh đề: B3.1, B3.2, B3.3

Phần C. Nguồn lực trong và ngoài công việc: Tìm hiểu các yếu tố liên quan đến nguồn lực trong và ngoài công việc và ảnh hưởng của những yếu tố này tới KSN của NLD tại doanh nghiệp. Phần này gồm 30 mệnh đề, trong đó:

- Nguồn lực ngoài công việc gồm 12 mệnh đề: Từ C1.1 đến C1.12. Cụ thể:

- + Hỗ trợ xã hội từ gia đình gồm 4 mệnh đề: C1.1, C1.2, C1.3, C1.4
- + Hỗ trợ xã hội từ bạn bè gồm 4 mệnh đề: C1.5, C1.6, C1.7, C1.8
- + Hỗ trợ xã hội từ người đặc biệt khác gồm 4 mệnh đề: C1.9, C1.10, C1.11, C1.12

- Nguồn lực công việc gồm 18 mệnh đề:

- + Hỗ trợ xã hội trong công việc gồm 6 mệnh đề: C2.1, C2.2, C2.3, C2.4, C2.5, C2.6

- + Tự chủ công việc gồm 9 mệnh đề: Từ C3.1 đến C3.9. Cụ thể:

- + Khả năng phát triển gồm 3 mệnh đề: C4.1, C4.2, C4.3

Phần D. Yêu cầu công việc: Tìm hiểu các yếu tố liên quan đến yêu cầu công việc và ảnh hưởng của nó tới KSNN của NLD tại doanh nghiệp. Phần này gồm 13 mệnh đề, trong đó:

- + Yêu cầu về mặt khối lượng công việc gồm 3 mệnh đề: D1, D2, D3

- + Yêu cầu về mặt cảm xúc gồm 3 mệnh đề: D4, D5, D6

- + Yêu cầu về mặt nhận thức gồm 4 mệnh đề: D7, D8, D9, D10

- + Xung đột vai trò trong công việc gồm 3 mệnh đề: D11, D12, D13

Kiểm định độ hiệu lực bề mặt và nội dung của bộ công cụ nghiên cứu

Trước khi triển khai khảo sát chính thức trên mẫu lớn, luận án đã tiến hành khảo sát thử nhằm kiểm định độ hiệu lực bề mặt, độ hiệu lực nội dung cũng như đánh giá mức độ phù hợp của bộ công cụ trong bối cảnh thực tế của NLD tại doanh nghiệp. Giai đoạn này được thực hiện với 5 NLD đang làm việc tại một doanh nghiệp sản xuất. Việc lựa chọn khảo sát thử trên nhóm nhỏ cho phép nhà nghiên cứu quan sát chi tiết cách người tham gia tiếp cận, hiểu và trả lời bảng hỏi, từ đó kịp thời điều chỉnh những điểm chưa phù hợp trước khi áp dụng cho quy mô lớn hơn.

Trong khảo sát thử, luận án sử dụng kết hợp hai kỹ thuật chuyên sâu là phỏng vấn nhận thức và quy trình nghĩ thành lời.

- + Phỏng vấn nhận thức tập trung làm rõ quá trình người tham gia diễn giải nội dung câu hỏi, xác định những thuật ngữ khó hiểu, những câu hỏi có thể gây nhầm lẫn hoặc không phù hợp với bối cảnh văn hóa - tổ chức.

+ Quy trình nghĩ thành lời cho phép người tham gia trình bày trực tiếp suy nghĩ của họ khi đọc và trả lời từng mệnh đề, từ đó giúp nhà nghiên cứu nhận diện chính xác cách thức họ hiểu, suy luận và đưa ra lựa chọn đáp án.

Dựa trên phản hồi của nhóm khảo sát thử, luận án đã xem xét độ hiệu lực bề mặt (mức độ dễ hiểu, rõ ràng, phù hợp ngữ cảnh) và độ hiệu lực nội dung (mức độ bao quát và phản ánh đầy đủ các khía cạnh cần đo lường) của từng thang đo trong bộ công cụ. Những nội dung chưa rõ ràng về câu chữ, thứ tự câu hỏi hoặc các thuật ngữ chuyên môn đã được điều chỉnh, đảm bảo các item phù hợp với đặc điểm nhận thức, môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp Việt Nam.

Kết quả từ khảo sát thử trên 5 khách thể cho thấy bộ công cụ có mức độ phù hợp tốt và có thể sử dụng cho khảo sát chính thức, sau khi đã bổ sung và chỉnh sửa theo góp ý của người tham gia. Quy trình này góp phần nâng cao độ tin cậy và tính đầy đủ của bảng hỏi trước khi áp dụng trên mẫu lớn, đảm bảo chất lượng dữ liệu cho toàn bộ nghiên cứu.

b, Giai đoạn 2: Tiến hành điều tra khảo sát chính thức

Quá trình khảo sát được thực hiện qua ba đợt chính, kết hợp hình thức trực tiếp và trực tuyến, đảm bảo tính đa dạng của mẫu.

Đợt 1: Khảo sát tại một doanh nghiệp sản xuất đồ gia dụng ở Hà Nội. NLD được chia nhóm nhỏ (10-15 người) để trả lời bảng hỏi trong giờ làm việc, tránh ảnh hưởng quy trình sản xuất.

Đợt 2: Thực hiện tại ba doanh nghiệp dịch vụ du lịch quy mô nhỏ (20-50 nhân sự). Nhà nghiên cứu trực tiếp giới thiệu nghiên cứu, phát bảng hỏi và hướng dẫn NLD trả lời trong không gian làm việc chung.

Đợt 3: Do hạn chế về số lượng mẫu, khảo sát được mở rộng trực tuyến qua Google Form bằng phương pháp chọn mẫu “quả bóng tuyết”.

3.2.3. Phương pháp phỏng vấn sâu

Mục đích: Phương pháp phỏng vấn sâu được thực hiện nhằm thu thập thông tin góp phần bổ sung và làm rõ một số kết quả thu được từ giai đoạn khảo sát điều

tra bằng bảng hỏi. Đồng thời, phương pháp này cũng khám phá mối liên hệ giữa đặc trưng yêu cầu - nguồn lực và trải nghiệm KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp.

Nội dung:

- Tìm hiểu đặc trưng về yêu cầu công việc và nguồn lực trong và ngoài công việc của NLĐ;
- Tìm hiểu về các biểu hiện cụ thể của KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp;
- Xem xét cách thức hay cơ chế ảnh hưởng của đặc trưng yêu cầu - nguồn lực đến trải nghiệm KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp;
- Xem xét hệ quả của trải nghiệm KSNN;

Cách thức thực hiện:

- 8 khách thể đồng thuận tham gia giai đoạn phỏng vấn sâu sau khi đã thực hiện khảo sát điều tra bằng bảng hỏi. Trong đó, có 6 khách thể thuộc nhóm hồ sơ cân bằng yêu cầu - nguồn lực và 2 khách thể thuộc nhóm thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc. Không có khách thể nào thuộc nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc và nhóm yêu cầu công việc cao. Do sự chênh lệch về đại diện khách thể của các nhóm hồ sơ yêu cầu - nguồn lực, tác giả quyết định lựa chọn phân tích 6 khách thể thuộc cân bằng yêu cầu - nguồn lực. Thứ nhất, chỉ có 2 khách thể được phân loại vào nhóm thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc, khiến cho việc phân tích có thể không đại diện cho nhóm hồ sơ này. Thứ hai, kết quả phân tích không cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa về mức độ KSNN giữa hai nhóm hồ sơ. Việc loại bỏ nhóm này khỏi phân tích định tính có thể làm giảm đi những dữ kiện gây nhiễu mà không tạo ra ảnh hưởng rõ rệt về cách thức mà yêu cầu - nguồn lực ảnh hưởng đến KSNN. Thứ ba, nhóm hồ sơ cân bằng yêu cầu - nguồn lực là nhóm hồ sơ phổ biến nhất trong mẫu khảo sát (67,2%). Việc phân tích sâu trải nghiệm của NLĐ thuộc nhóm này làm gia tăng tính nhất quán và có kết trong việc chỉ ra cơ chế ảnh hưởng của yêu cầu - nguồn lực đến KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp. Đặc điểm nhân khẩu và nghề nghiệp của các khách thể được thể hiện trong Bảng 3.3.

- Phỏng vấn bán cấu trúc: Kịch bản phỏng vấn (Phụ lục 2) được xây dựng dựa trên nội dung đã được đề cập ở trên. Kịch bản phỏng vấn gồm phần mở đầu

phỏng vấn, câu hỏi mở đầu và điều kiện làm việc, KSNN và hệ quả, và câu hỏi kết thúc. Bên cạnh các câu hỏi phỏng vấn chính, một số câu hỏi/đề xuất thăm dò được bổ sung nhằm khai thác được nhiều thông tin có ý nghĩa hơn.

Bảng 3.3. Đặc điểm nhân khẩu và nghề nghiệp của khách thể phỏng vấn sâu

Khách thể	Giới tính	Tuổi	Nghề nghiệp	Thâm niên công tác (theo năm)	Vị trí quản lý	Lĩnh vực làm việc
SX1	Nam	48	Công nhân kỹ thuật	26	Không	Sản xuất
SX2	Nam	28	Nhân viên văn phòng	3	Không	Sản xuất
SX3	Nam	27	Nhân viên IT	4,5	Không	Sản xuất
DL1	Nam	24	Marketing	2,5	Có	Du lịch lữ hành
DL2	Nữ	34	Nhân viên kinh doanh	3	Không	Nhà hàng, Khách sạn
DL3	Nữ	33	Nhân viên kinh doanh	6	Không	Nhà hàng, Khách sạn

- Các cuộc phỏng vấn có thể được tiến hành trực tiếp tại nơi làm việc hoặc trực tuyến qua hình thức video call. Trước khi bắt đầu cuộc phỏng vấn, khách thể được giới thiệu về các thông tin liên quan đến nghiên cứu như mục đích nghiên cứu, nội dung phỏng vấn, các yếu tố liên quan đến đạo đức nghiên cứu như tính bảo mật, tính tự nguyện, quyền lợi và rủi ro khi tham gia nghiên cứu, việc sử dụng ghi âm hoặc ghi hình trong nghiên cứu. Người tham gia có cơ hội được đọc phiếu thông tin, đặt ra câu hỏi và ký đồng thuận tham gia nghiên cứu (Phụ lục 3).

3.2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu định tính

Mục đích: Nhằm tìm hiểu có chiều sâu trải nghiệm KSNN và cơ chế tâm lý có liên quan đến KSNN ở nhóm khách thể phổ biến nhất từ nghiên cứu định lượng. Từ đó, luận án tiến hành phỏng vấn sâu 6 khách thể thuộc nhóm đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực.

Nội dung: Phân tích tập trung vào ba nội dung phản ánh mối quan hệ giữa yêu cầu - nguồn lực và KSNN ở nhóm NLĐ có đặc trưng cân bằng, bao gồm:

- + Đặc trưng của NLD có sự cân bằng về yêu cầu - nguồn lực
- + Trải nghiệm KSNN đặc trưng ở NLD tại doanh nghiệp có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực;
- + Ảnh hưởng của đặc trưng yêu cầu - công việc đến KSNN của NLD tại doanh nghiệp.

Cách thức thực hiện: Tiếp cận phân tích theo chủ đề được đề xuất bởi Braun và Clarke (2006) và Aurini và cộng sự (2021) với một số điều chỉnh để phù hợp với quy mô và mục đích của nghiên cứu được thực hiện đối với mỗi nội dung.

1. *Làm quen với dữ liệu:* Gỡ băng của sáu cuộc phỏng vấn được đọc lặp lại nhiều lần nhằm nắm bắt nội dung và hình thành những ý tưởng ban đầu.

2. *Mã hóa dữ liệu:* Quá trình mã hóa được tiến hành thủ công. Các đơn vị ý nghĩa được gán mã định tính theo cả hướng diễn dịch dựa trên khung lý thuyết JD-R và COR (ví dụ: “yêu cầu cảm xúc”, “nguồn lực phục hồi”, “xung đột vai trò”) và quy nạp dựa trên câu trả lời của khách thể nhằm phản ánh những ý niệm mới nảy sinh từ dữ liệu (ví dụ: “Hỗ trợ đồng nghiệp: Chia sẻ”, “Biểu hiện: Kiệt quệ cảm xúc”. “Liên hệ nguồn lực cá nhân: Ứng phó”).

3. *Hình thành chủ đề:* Các mã định tính được nhóm lại thành các chủ đề tiềm năng chia theo ba nội dung chính đã đề cập ở trên, xem xét điểm tương đồng và khác biệt giữa sáu khách thể để nhận diện các mô hình chung trong cách duy trì cân bằng yêu cầu - nguồn lực và kiểm soát KSNN.

4. *Rà soát và điều chỉnh chủ đề:* Các chủ đề được đối chiếu lại với toàn bộ dữ liệu nhằm đảm bảo tính nhất quán và mức độ phù hợp với dữ liệu. Ở bước này, nhóm nghiên cứu tiến hành đối chiếu lại với kết quả phân tích định lượng về hồ sơ tiềm ẩn để xác định mức độ tương thích giữa các đặc trưng được NLD mô tả và đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực đã được xác định về mặt thống kê.

5. *Đặt tên, mô tả và diễn giải chủ đề:* Các chủ đề cuối cùng được định danh rõ ràng, gắn với trích dẫn tiêu biểu từ người tham gia.

3.2.5. Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học

Mục đích: Phương pháp xử lý số liệu thống kê toán học được sử dụng để kiểm định các thang đo được sử dụng và xử lý các kết quả nghiên cứu thực tiễn thu được từ dữ liệu điều tra bằng bảng hỏi.

Nội dung:

- Tính điểm số thang đo và phân loại;
- Biến đổi và làm sạch dữ liệu;
- Kiểm tra độ tin cậy và hiệu lực của các thang đo sử dụng trong nghiên cứu;
- Thống kê mô tả và so sánh sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu và nghề nghiệp (Kiểm định giả thuyết 1);
- Phân tích tương quan và hồi quy: nhằm xác định mối quan hệ giữa yêu cầu công việc, nguồn lực trong và ngoài công việc, KSNN và các hệ quả nghề nghiệp (Kiểm định giả thuyết 2, 3, 4 và 5);
- Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM): kiểm định mô hình lý thuyết kết hợp giữa JD-R và COR và vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến KSNN và hệ quả của nó (Kiểm định giả thuyết 6 và 8);
- Phân tích hồ sơ tiềm ẩn (LPA): xác định các cấu hình đặc trưng về yêu cầu - nguồn lực của NLĐ tại doanh nghiệp (Kiểm định giả thuyết 7).

Cách thức thực hiện:

Luận án kết hợp sử dụng phần mềm xử lý dữ liệu jamovi (The Jamovi Project, 2024) và R (R Core Team, 2024). Một số thư viện R được sử dụng để hỗ trợ trong quá trình xử lý dữ liệu. Thư viện *careless* (Yentes và Wilhelm, 2022) được sử dụng để phát hiện các câu trả lời không đảm bảo độ tin cậy (ví dụ, trả lời ngẫu hứng, làm cho xong, điền cùng một đáp án) và dữ liệu ngoại lai đa biến (Multivariate outliers). Thư viện *lavaan* (Rosseel, 2012) và *semPlot* (Epskamp, 2019) được sử dụng cho phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Thư viện *snowRMM* (Seol, 2020) được sử dụng để khám phá các hồ sơ tiềm ẩn dựa trên các biến số về yêu cầu công việc, nguồn lực trong và ngoài công việc.

- **Làm sạch dữ liệu:**

Xử lý giá trị ngoại lai:

Các dữ liệu khảo sát trả lời bất cần hoặc không bỏ ra nỗ lực khi trả lời được loại bỏ trước khi tiến hành các phân tích thống kê mô tả. Chẳng hạn, dữ liệu trả lời liên tiếp cùng một đáp án ở một hoặc nhiều thang đo được xác định hoặc dữ liệu không điền hơn một nửa bảng hỏi được xác định là trường hợp không đáp ứng tiêu chuẩn dữ liệu và được loại bỏ khỏi phân tích. Tổng số dữ liệu bị loại trừ là 119 dữ liệu (đợt khảo sát 1: 16 dữ liệu ngoại lai; đợt khảo sát 2: 4 dữ liệu ngoại lai; đợt khảo sát 3: 80 dữ liệu ngoại lai và 19 dữ liệu theo tiêu chí loại trừ tại đợt khảo sát thứ ba).

Thứ hai, dữ liệu ngoại lai đa biến được loại bỏ dựa trên chỉ số Mahalanobis distance được tính với các biến số trong cùng một thang đo hoặc cấu trúc (ví dụ, đo lường KSNV từ B1.1 đến B1.12). Các dữ liệu có chỉ số Mahalanobis distance vượt ngưỡng xác định theo phân bố dữ liệu hoặc dữ liệu có chỉ số Mahalanobis distance cao ở nhiều thang đo hoặc cấu trúc khác nhau được loại bỏ khỏi các phân tích thống kê suy luận (bao gồm, phân tích t-test, ANOVA, chi-square, Pearson, hồi quy tuyến tính đa biến, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, phân tích hồ sơ tiềm ẩn). Tổng số dữ liệu bị loại trừ là 15 dữ liệu (đợt khảo sát 1: 4 dữ liệu; đợt khảo sát 2: 4 dữ liệu; đợt khảo sát 3: 7 dữ liệu).

Xử lý giá trị khuyết thiếu (missing values):

Việc thay thế giá trị khuyết thiếu không được thực hiện với biến số nhân khẩu (ví dụ, giới tính, tuổi, thâm niên làm việc) và các biến quan sát (item). Để đảm bảo dữ liệu khuyết thiếu không làm giảm kích thước mẫu nghiên cứu (Hair, 2019) và yêu cầu về mặt dữ liệu của phân tích hồ sơ tiềm ẩn, các giá trị khuyết thiếu của các thang đo được thay thế bằng giá trị trung bình. Tuy việc thay thế điểm trung bình vào các giá trị khuyết thiếu có thể làm giảm phương sai và từ đó có thể ảnh hưởng đến ước lượng của một số kiểm định, sai số này là không đáng kể với tỉ lệ dữ liệu khuyết thiếu thấp hơn 10% và không có sự khác biệt về hệ số, mức ý nghĩa thống kê và kết luận khi đối sánh giữa dữ liệu khuyết thiếu và dữ liệu đã thay thế (Hair, 2019). Do mô hình cấu trúc tuyến tính SEM làm việc với các biến quan sát

không bị thay thế giá trị, sự thay thế giá trị khuyết thiếu với các thang đo không được áp dụng trong phân tích này.

- **Tính điểm số thang đo và phân loại:** Các thang đo dưới dạng Likert đều được tính điểm bằng cách tính điểm trung bình của tất cả các item được trả lời thuộc tiểu thang đo tương ứng. Riêng thang đo về sự hỗ trợ xã hội ngoài công việc (C1.1 đến C1.12) được tính bằng điểm tổng của các item. Không có item nào trong bảng khảo sát cần phải đảo ngược hay mã hóa lại trước khi tính điểm.

- **Phân tích độ hiệu lực cấu trúc:** Độ hiệu lực cấu trúc của các biến số trong nghiên cứu được thực hiện thông qua phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

+ **Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)** được sử dụng để kiểm tra mức độ phù hợp của cấu trúc nhân tố lý thuyết giả định với dữ liệu thực tế.

Phương pháp ước lượng/trích xuất: Trong một số mô hình với dữ liệu quan sát phần lớn không có phân phối chuẩn, phương pháp ước lượng Maximum Likelihood Robust (MLR) được lựa chọn để hiệu chỉnh sai số chuẩn, thống kê kiểm định, và chỉ số mức độ phù hợp mô hình. Dữ liệu thiếu được xử lý bằng Full Information Maximum Likelihood (FIML).

Mức độ phù hợp (model fit) của mô hình CFA được đánh giá đồng thời dựa trên nhiều chỉ số. Một mô hình phù hợp được xác định dựa trên các tiêu chuẩn theo Bảng 3.4. (Hu và Bentler, 1999; Kline, 2023).

Bảng 3.4. Tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp mô hình

Chỉ số	Viết tắt	Tiêu chuẩn chấp nhận được
Chi-square/df	χ^2/df	< 3,0 (tốt); < 5,0 (chấp nhận)
Comparative Fit Index	CFI	$\geq 0,90$ (chấp nhận); $\geq 0,95$ (tốt)
Tucker-Lewis Index	TLI	$\geq 0,90$ (chấp nhận); $\geq 0,95$ (tốt)
Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	$\leq 0,08$ (chấp nhận); $\leq 0,05$ (tốt)
Standardized Root Mean Square Residual	SRMR	$\leq 0,08$

- **Phân tích độ tin cậy của thang đo:** Độ ổn định bên trong của thang đo được đánh giá sử dụng giá trị Cronbach's alpha (α) và McDonald's omega (ω). Giá trị Cronbach's alpha và McDonald's omega nằm trong khoảng từ 0,6 tới cận 1 biểu

thì mức độ tin cậy tăng dần từ chấp nhận được cho tới tốt (Hair và cộng sự, 2019). Ngoài ra, hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) cũng được sử dụng để xem xét mức độ tương quan giữa từng biến quan sát với tổng điểm của thang đo; các biến có hệ số quá thấp (thường dưới 0,3) có thể bị loại bỏ nhằm nâng cao độ tin cậy tổng thể của thang đo.

- **Thống kê mô tả:** Các biến số sử dụng trong nghiên cứu được chia thành biến định danh và biến định lượng. Đối với biến định danh, nghiên cứu xem xét số lượng, tần suất, và tỉ lệ phần trăm (%). Đối với các biến định lượng, nghiên cứu mô tả điểm trung bình, độ lệch chuẩn và phân bố của chúng.

- **Thống kê suy luận - phân tích so sánh:** Phân tích independent sample t-test được sử dụng khi so sánh sự khác biệt về điểm trung bình của một biến định lượng với một biến định danh có hai giá trị. Phân tích one-way ANOVA được sử dụng khi so sánh với biến định danh có ba giá trị trở lên. Sự khác biệt được xem là có ý nghĩa thống kê khi $p < 0,05$. Nếu có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê, hậu kiểm post hoc hiệu chỉnh theo Bonferroni sẽ được sử dụng để phân tích sự khác biệt giữa từng cặp nhóm với nhau.

- **Thống kê suy luận - phân tích mối liên hệ giữa hai biến số:** Phân tích tương quan Pearson được sử dụng để xem xét mối quan hệ giữa hai biến số định lượng. Trong đó hệ số tương quan Pearson (r) nằm trong khoảng từ -1 đến 1 với giá trị càng tiệm cận trị tuyệt đối của 1 thì mức độ tương quan càng mạnh. Phân tích chi-square test of independence được sử dụng để xem xét mối liên hệ giữa hai biến định danh với mức ý nghĩa $p < 0,05$ cho thấy hai biến số có mối liên hệ thống kê.

- **Phân tích hồi quy đa biến:** Phân tích hồi quy nhằm xem xét (1) mối liên hệ của các yếu tố yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực ngoài công việc với KSNV và (2) mối liên hệ của KSNV với các yếu tố thuộc về hệ quả liên quan đến công việc của NLĐ tại doanh nghiệp sau khi kiểm soát các biến nhân khẩu và đặc điểm nghề nghiệp của NLĐ. Trước khi tiến hành phân tích hồi quy đa biến, dữ liệu của các biến khoảng/tỉ lệ được trung tâm hóa để hỗ trợ diễn giải hệ số chặn và các hệ số tương tác (Aiken và cộng sự, 1991). Các giả định về hồi quy đa biến

(đa cộng tuyến, phần sai số của mô hình có phương sai bằng nhau và có phân bố chuẩn, các biến độc lập và biến phụ thuộc có mối quan hệ tuyến tính với nhau) được xem xét và đảm bảo trước khi báo cáo về kết quả nghiên cứu. Trước khi xem xét mối liên hệ của các biến số độc lập với biến phụ thuộc, mô hình biến số kiểm soát bao gồm các biến nhân khẩu (Tuổi, Giới tính, Trình độ học vấn) và đặc điểm nghề nghiệp (Thâm niên công việc, Lĩnh vực công tác, Vị trí quản lý) được xem xét như mô hình cơ sở (Mô hình 0).

Sau đó, các cụm yếu tố Yêu cầu công việc (Mô hình 1_{yc}: Yêu cầu về khối lượng công việc, Yêu cầu về cảm xúc; Yêu cầu về nhận thức; Xung đột vai trò), Nguồn lực công việc (Mô hình 1_{nl}: Hỗ trợ xã hội trong công việc; Tự chủ công việc; Khả năng phát triển); và Nguồn lực ngoài công việc (Mô hình 1_{ncv}: Hỗ trợ từ phía gia đình; Hỗ trợ từ phía bạn bè; Hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác) lần lượt được đưa vào các mô hình hồi quy đa biến với biến phụ thuộc là KSNV (Mô hình 1). Đối với mô hình hệ quả liên quan đến công việc, KSNV (Mô hình 1_{knn}) được đưa vào mô hình như biến độc lập có mối liên hệ với Hải lòng công việc và Ý định nghỉ việc.

Cuối cùng, sự cải thiện mức độ phù hợp mô hình và khả năng giải thích sự biến thiên của biến phụ thuộc được đánh giá một cách tổng thể. Mối liên hệ của từng yếu tố tới biến phụ thuộc cũng được xem xét khi có sự kiểm soát của các biến số nhân khẩu và đặc điểm nghề nghiệp.

- Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling):

Xem xét sự phù hợp của mô hình JD-R và COR trong việc lý giải KSNV và các yếu tố liên quan tới KSNV. Việc xem xét và đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) tương tự với đánh giá mô hình nhân tố khẳng định (CFA). Điều kiện tiên quyết để đánh giá mô hình SEM là mô hình đo lường (measurement model) phải có mức độ phù hợp mô hình tốt. Các nhân tố tiềm ẩn yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực ngoài công việc, KSNV được xem như các nhân tố tiềm ẩn bậc hai (second-order). Trong mô hình cấu trúc (structural model), bên cạnh việc xem xét mức độ phù hợp mô hình và các mối liên hệ trực tiếp giữa các biến số, các mối liên hệ gián tiếp giữa các biến số cũng được xét tới bao gồm:

Yêu cầu công việc → KSNN → Hải lòng công việc

Nguồn lực công việc → KSNN → Hải lòng công việc

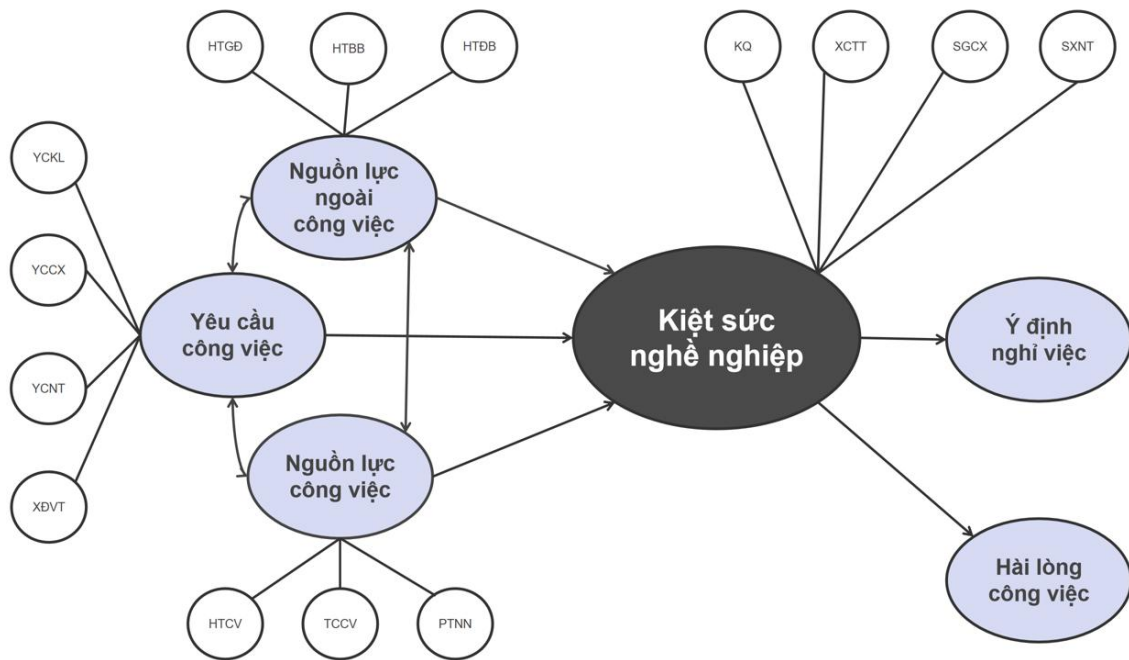
Nguồn lực ngoài công việc → KSNN → Hải lòng công việc

Yêu cầu công việc → KSNN → Ý định nghỉ việc

Nguồn lực công việc → KSNN → Ý định nghỉ việc

Nguồn lực ngoài công việc → KSNN → Ý định nghỉ việc

Mô hình nghiên cứu được thể hiện như Sơ đồ 3.1. dưới đây:



Sơ đồ 3.1. Mô hình nghiên cứu

Ghi chú: KQ: Kiệt quệ; XCTT: Xa cách tâm trí; SGCX: Suy giảm chức năng cảm xúc; SGNT: Suy giảm chức năng nhận thức; YCKL: Yêu cầu về khối lượng công việc; YCCX: Yêu cầu về cảm xúc; YCNT: Yêu cầu về nhận thức; XDVT: Xung đột vai trò; HTC: Hỗ trợ xã hội trong công việc; TCCV: Tự chủ công việc; PTNN: Khả năng phát triển; HTGD: Hỗ trợ xã hội từ gia đình; HTBB: Hỗ trợ xã hội từ bạn bè; HTDB: Hỗ trợ xã hội từ người đặc biệt khác.

- **Phân tích hồ sơ tiềm ẩn (Latent Profile Analysis):** Sử dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm xác định các nhóm hồ sơ tiềm ẩn về đặc trưng yêu cầu - nguồn lực trong và ngoài công việc. Phương pháp phân tích hồ sơ tiềm ẩn là phương pháp phân loại nhằm xác định các nhóm trong quần thể dựa trên giả định

rằng các khách thể có thể được phân loại thành các nhóm phụ thuộc vào thuộc tính của cá nhân đó (Rosenberg và cộng sự, 2018). Các biến số quan sát (4 biến số yêu cầu công việc, 3 biến số nguồn lực công việc, và 3 biến số nguồn lực ngoài công việc) đều được chuẩn hóa trước khi đưa vào phân tích.

Các mô hình hồ sơ tiềm ẩn được ước lượng giả định rằng các biến quan sát có phương sai bằng nhau và hiệp phương sai bằng nhau. Mô hình từ 2 đến 5 hồ sơ tiềm ẩn được đánh giá dựa trên các chỉ báo về mức độ phù hợp như AIC, BIC, SABIC, BLRT, và giá trị entropy cũng như là tính hợp lý về mặt lý thuyết của các mô hình (Spurk và cộng sự, 2020; Mathew và Doorenbos, 2022). Cụ thể, giá trị có mức độ AIC, BIC, và SABIC thấp hơn có mức độ phù hợp mô hình tốt hơn. Kiểm định BLRT (Bootstrapped likelihood ratio test) với giá trị mức ý nghĩa p cho biết mô hình hiện tại có phù hợp hơn so với mô hình có ít hơn một hồ sơ hay không. Giá trị entropy đo lường độ chính xác của mô hình phân loại mà ở đó giá trị này càng tiệm cận 1 thì chất lượng phân loại càng tốt. Bên cạnh đó, tỉ lệ nhóm tiềm ẩn thấp nhất không thấp hơn 5% tổng số mẫu cũng được xem như một tiêu chí đánh giá mức độ phù hợp mô hình (Jung và Wickrama, 2008). Sau khi cân nhắc lựa chọn mô hình phù hợp nhất, các hồ sơ tiềm ẩn được lý giải và đặt tên dựa trên xu hướng điểm chuẩn hóa của các biến quan sát ở mỗi hồ sơ.

Kết quả kiểm định bộ công cụ:

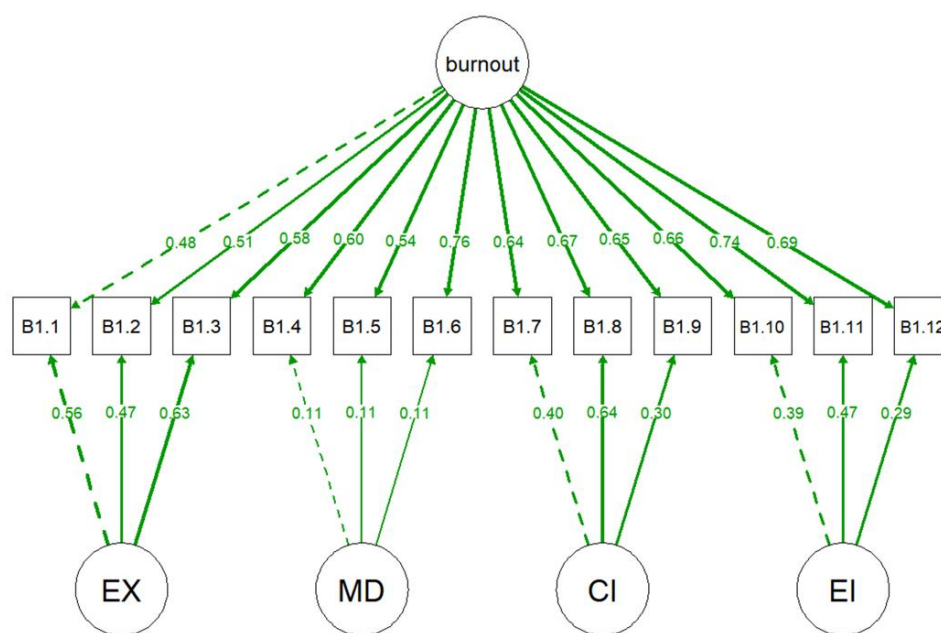
- Xác định độ hiệu lực thang đo

Độ hiệu lực cấu trúc thang đo kiệt sức nghề nghiệp

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Cấu trúc nhân tố kép (Sơ đồ 3.2) của đo lường KSNN có mức độ phù hợp rất tốt với dữ liệu thể hiện qua chỉ số $\chi^2/df < 3$; chỉ số CFI và TLI $> 0,95$; RMSEA $< 0,06$; SRMR $< 0,04$. Trong mô hình nhân tố kép, mỗi biến quan sát được tải đồng thời lên nhân tố chung (KSNN) và nhân tố riêng (EX - Kiệt quệ, MD - Xa cách tâm trí, CI - Suy giảm chức năng nhận thức, EI - Suy giảm chức năng cảm xúc). Kết quả phân tích cho thấy các hệ số tải chuẩn hóa lên nhân tố chung dao động trong khoảng từ 0,48 đến 0,86, cho thấy các mệnh đề đều có hệ số tải trên nhân tố chung trong

thang đo. Đặc biệt, các mệnh đề như B1.6 (0,76), B1.10 (0,74) và B1.8 (0,67) có mức tải cao trên nhân tố chung, phản ánh rằng nội dung của các mệnh đề này gắn chặt với trải nghiệm KSNN tổng thể. Ngược lại, các hệ số tải lên các nhân tố đặc trưng phần lớn ở mức thấp, dao động từ 0,11 đến 0,63, trong đó nhiều mệnh đề có hệ số chỉ khoảng 0,11, như các mệnh đề thuộc nhân tố xa cách tâm trí (B1.4, B1.5, B1.6). Điều này chỉ ra rằng khi đã kiểm soát phần phương sai của nhân tố chung, phần phương sai còn lại do từng nhân tố đặc thù đóng góp là khá hạn chế, và do đó, tính độc lập của các yếu tố thành phần bị suy giảm. Trong khi đó, các biến quan sát đo lường nhân tố kiệt quệ cũng thể hiện tính đặc thù tương đối. Cụ thể, các hệ số tải lên nhân tố kiệt quệ dao động trong khoảng từ 0,47 đến 0,63, cao hơn đáng kể so với hệ số tải trên các nhân tố riêng khác. Điều này cho thấy rằng, khi đã tách phần phương sai của nhân tố chung, kiệt quệ vẫn giữ được phương sai riêng biệt có ý nghĩa trong mô hình.



Sơ đồ 3.2. Mô hình nhân tố kép của kiệt sức nghề nghiệp

Ghi chú: burnout: KSNN; EX: Kiệt quệ; MD: Xa cách tâm trí; EI: Suy giảm chức năng cảm xúc; CI: Suy giảm chức năng nhận thức.

Cấu trúc hiệp phương sai giữa các nhân tố trong mô hình nhân tố kép có sự tương đồng với nghiên cứu thích ứng thang đo BAT phiên bản tiếng Nhật của

Sakakibara và cộng sự (2020). Cụ thể, 70% phương sai của các biến quan sát được giải thích bởi nhân tố chung và phần phương sai riêng được giải thích bởi nhân tố kiệt quệ (16%) cũng cao hơn đáng kể so với ba nhân tố còn lại là xa cách tâm trí (5%), suy giảm chức năng nhận thức (5%), và suy giảm chức năng cảm xúc (3%).

Thông qua mô hình nhân tố kép có thể thấy rằng KSNN là một hội chứng bao gồm các biểu hiện như là kiệt quệ, xa cách tâm trí, suy giảm chức năng nhận thức, và suy giảm chức năng cảm xúc. Điều này cho thấy việc sử dụng một điểm tổng hợp từ các biểu hiện cho KSNN có thể đại diện cho trạng thái KSNN của NLĐ.

Bất biến đo lường xét theo lĩnh vực

Nghiên cứu này xem xét mức độ KSNN của NLĐ tại hai lĩnh vực khác nhau, bao gồm doanh nghiệp sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch. Trước khi so sánh mức độ KSNN giữa hai nhóm NLĐ, nghiên cứu tiến hành phân tích bất biến đo lường nhằm kiểm tra liệu cấu trúc đo lường của thang đo KSNN có ổn định giữa hai nhóm hay không. Ba mức độ bất biến đo lường được xem xét bao gồm: bất biến cấu hình (configural invariance), nhằm kiểm tra sự tương đồng về cấu trúc nhân tố giữa các nhóm; bất biến hệ số tải (metric invariance), nhằm kiểm tra sự tương đồng về hệ số tải nhân tố giữa các nhóm; và bất biến điểm chặn (scalar invariance), nhằm kiểm tra sự tương đồng về hệ số tải và điểm chặn giữa các nhóm. Kết quả phân tích cho thấy mô hình bất biến cấu hình đạt mức độ phù hợp tốt với dữ liệu, $\chi^2(100) = 169,51$; $p < 0,001$; CFI = 0,969; TLI = 0,959; RMSEA = 0,055; SRMR = 0,048. Tiếp đó, mô hình bất biến hệ số tải cũng cho thấy mức độ phù hợp tốt, $\chi^2(111) = 183,20$; $p < 0,001$; CFI = 0,968; TLI = 0,961; RMSEA = 0,053; SRMR = 0,057. Cuối cùng, mô hình bất biến điểm chặn tiếp tục đạt mức độ phù hợp chấp nhận được đến tốt, $\chi^2(118) = 198,58$; $p < 0,001$; CFI = 0,963; TLI = 0,959; RMSEA = 0,055; SRMR = 0,062. Nhìn chung, mức thay đổi CFI giữa các mô hình đều dưới 0,01, cho thấy thang đo KSNN có cấu trúc đo lường tương đối ổn định giữa nhóm NLĐ trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp và nhóm NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ du lịch. Kết quả này cung cấp cơ sở để thực hiện các phân tích so sánh tiếp theo về mức độ KSNN giữa hai nhóm NLĐ.

Độ hiệu lực cấu trúc các yếu tố liên quan tới kiệt sức nghề nghiệp

Khi xem xét độ hiệu lực cấu trúc của từng yếu tố là yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, và nguồn lực ngoài công việc, kết quả rút ra từ các phân tích nhân tố khẳng định cấu trúc đã được đề ra ban đầu khi xây dựng bảng hỏi (xem thêm Phụ lục 4: Bảng PL4-2, Bảng PL4-3, Bảng PL4-4). Một số ngoại lệ hoặc điều chỉnh trong quá trình xem xét độ hiệu lực cấu trúc bao gồm:

- *Mô hình yêu cầu công việc*: Câu D10 ("Công việc của bạn có yêu cầu bạn phải đưa ra quyết định khó khăn không?") ban đầu được khái niệm hóa như một phần của cấu trúc Yêu cầu về mặt nhận thức bị loại bỏ khỏi mô hình nhằm cải thiện mức độ phù hợp mô hình.

- *Mô hình nguồn lực ngoài công việc*: Hiệp phương sai phần dư của ba cặp mệnh đề C1.7 và C1.8, C1.9 và C1.10, C1.11 và C1.12 được đưa vào mô hình nhằm cải thiện mức độ phù hợp mô hình. Xem xét nội dung của những cặp mệnh đề này cho thấy chúng có nội hàm tương đối giống nhau về cách diễn đạt.

Độ hiệu lực các cấu trúc về hệ quả công việc:

Phân tích nhân tố khẳng định cho thấy mô hình hai yếu tố tương quan phù hợp tốt với dữ liệu. Các chỉ số đo lường mức độ phù hợp mô hình bao gồm: $\chi^2(19) = 38,925$; $p = 0,005$; RMSEA = 0,053; SRMR = 0,028; CFI = 0,975; TLI = 0,963. RMSEA dưới 0,06, SRMR nhỏ hơn 0,08, và cả CFI lẫn TLI đều vượt mức 0,95, cho thấy mô hình có độ phù hợp rất tốt. Như vậy, cấu trúc hai nhân tố đề xuất là hợp lý và phù hợp với cấu trúc dữ liệu thu thập.

Các hệ số tải chuẩn hóa đều đạt mức chấp nhận tốt trong phân tích nhân tố khẳng định, phản ánh tính đại diện mạnh mẽ của các biến quan sát cho từng nhân tố (Bảng PL4-5; Phụ lục 4). Nhìn chung, kết quả phân tích cho thấy thang đo hai yếu tố liên quan đến hệ quả nghề nghiệp có độ tin cậy và giá trị cấu trúc cao. Các chỉ số thống kê hỗ trợ việc sử dụng công cụ này trong việc đánh giá cảm nhận hậu quả tâm lý và hành vi của NLĐ đối với công việc hiện tại của họ.

Mô hình đo lường (measurement model)

Trước khi xem xét mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết bằng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), mô hình đo lường được đánh giá sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Khác với mô hình cấu trúc, mô hình đo lường chỉ xem xét cấu trúc hiệp phương sai giữa các nhân tố mà không xác định chiều hướng và mức độ liên hệ giữa các nhân tố tiềm ẩn.

Kiểm định Harman một nhân tố được sử dụng để đánh giá sơ bộ nguy cơ sai số phương pháp chung (common method bias). Cụ thể, tất cả các biến số quan sát của đo lường về yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực ngoài công việc, KSNV, hài lòng công việc, ý định nghỉ việc được đưa vào cùng một nhân tố trong phân tích nhân tố khám phá lần phân tích nhân tố khẳng định. Kết quả từ phân tích nhân tố khám phá chỉ ra nhân tố chung giải thích 21,5% sự biến thiên của dữ liệu (dưới ngưỡng 50%). Mô hình một nhân tố trong phân tích nhân tố khẳng định cũng cho thấy mức độ phù hợp ở mức kém ($\chi^2(1890) = 10166,43$; $p < 0,001$; CFI = 0,283; TLI = 0,260; RMSEA = 0,129; SRMR = 0,152). Điều này phản ánh rằng kết quả của phân tích SEM không bị chi phối bởi một nhân tố phương pháp chung duy nhất.

Mô hình đo lường xem xét bốn nhân tố bậc hai (yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực ngoài công việc, KSNV) và hai nhân tố bậc một là sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Các thiết lập hiệp phương sai giữa các biến quan sát (item) trong mô hình đo lường được giữ nguyên khi xem xét phân tích nhân tố khẳng định ở từng cấu trúc bậc hai tương ứng. Mô hình đo lường cho thấy mức độ phù hợp mô hình tốt ($\chi^2(1858) = 2897,81$; $p < 0,001$; CFI = 0,931; TLI = 0,927; RMSEA = 0,040; SRMR = 0,067), phù hợp để tiếp tục xem xét mô hình cấu trúc.

- Xác định độ tin cậy:

Bảng 3.5. cho thấy hầu hết các thang đo trong nghiên cứu có độ ổn định bên trong ở mức tốt đến rất tốt, thể hiện tính nhất quán cao giữa các mục trong từng thang. Toàn thang đo KSNV và các tiểu thang đo bao gồm kiệt quệ, suy giảm chức năng nhận thức, và suy giảm chức năng cảm xúc đều có độ tin cậy tốt. Tuy nhiên, tiểu thang Xa cách tâm trí cho thấy mức tin cậy thấp hơn so với các thang còn lại ($\alpha = 0,67$; $\omega = 0,68$) khi nằm trong ngưỡng từ chấp nhận được đến tốt, gợi ý rằng

người trả lời có thể cảm nhận không nhất quán hoặc khó xác định trải nghiệm này một cách ổn định. Các đo lường liên quan đến yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực ngoài công việc, và hệ quả về công việc đều cho thấy độ ổn định bên trong cao.

Bảng 3.5. Độ ổn định bên trong của các thang đo/tiểu thang đo sử dụng trong nghiên cứu

Các thang đo/tiểu thang đo		Số item	Cronbach's α	McDonald's ω
Kiệt sức nghề nghiệp				
<i>Kiệt sức nghề nghiệp (BAT-12)</i>	Toàn thang đo	12	0,89	0,90
	Kiệt quệ	3	0,79	0,80
	Xa cách tâm trí	3	0,67	0,68
	Suy giảm chức năng nhận thức	3	0,82	0,83
	Suy giảm chức năng cảm xúc	3	0,84	0,84
Yếu tố ảnh hưởng tới kiệt sức nghề nghiệp				
<i>Yêu cầu công việc</i>	Yêu cầu về khối lượng công việc	3	0,84	0,84
	Yêu cầu về cảm xúc	3	0,81	0,81
	Yêu cầu về nhận thức	3	0,77	0,78
	Xung đột vai trò	3	0,83	0,83
<i>Nguồn lực công việc</i>	Sự hỗ trợ xã hội trong công việc	6	0,90	0,90
	Khả năng phát triển	3	0,84	0,84
	Tự chủ công việc	9	0,92	0,93
<i>Nguồn lực ngoài công việc</i>	Nguồn lực ngoài công việc	12	0,93	0,93
	Sự hỗ trợ từ phía gia đình	4	0,93	0,93
	Sự hỗ trợ từ phía bạn bè	4	0,92	0,92
	Sự hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác	4	0,98	0,98
Hệ quả về công việc				
<i>Ý định nghỉ việc</i>		3	0,86	0,87
<i>Sự hài lòng công việc</i>		5	0,82	0,82

- Kiểm tra phân bố dữ liệu:

Dựa trên hệ số Skewness và Kurtosis từ Bảng PL4-1 (Phụ lục 4), có thể nhận định rằng tất cả các biến trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu về phân phối chuẩn. Cụ thể, các hệ số Skewness đều nằm trong khoảng ± 2 và hệ số Kurtosis nằm trong khoảng ± 7 - ngưỡng được xem là chấp nhận được theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2019).

- Phân loại mức độ kiệt sức nghề nghiệp:

Dựa trên nghiên cứu của Schaufeli và cộng sự (2023), KSNN được chia thành ba mức là bình thường, nguy cơ, và nguy cơ cao như sau:

Bảng 3.6. Ngưỡng điểm phân loại kiệt sức nghề nghiệp

Thang đo/Tiểu thang đo	Phân loại	Ngưỡng điểm
BAT-12 tổng	Bình thường	< 2,54
	Nguy cơ	2,54 - 2,96
	Nguy cơ cao	> 2,96

Tuy nhiên, trong nghiên cứu so sánh điểm số KSNN của NLD ở 9 quốc gia khác nhau, De Beer và cộng sự (2024) cho thấy điểm số KSNN của Nhật Bản cao hơn đáng kể so với các quốc gia Châu Âu khác. Điều này có thể phản ánh sự khác biệt có tính hệ thống về mức độ biểu hiện KSNN ở các quốc gia Châu Á và Châu Âu. Điều này gợi ý khả năng ngưỡng điểm phân loại của Schaufeli và cộng sự (2020) không đánh giá đúng thực trạng vấn đề ở Việt Nam. Vì vậy, nghiên cứu đồng thời đưa ra cách phân loại thứ hai căn cứ theo bách phân vị của KSNN theo hướng dẫn của Schaufeli và cộng sự (2020). Cụ thể, bốn nhóm mức độ KSNN được chia theo các ngưỡng bách phân vị thứ 25, thứ 75 và thứ 95 tương ứng với 4 mức độ KSNN lần lượt là thấp, trung bình, cao, rất cao. Hai tiêu chí phân loại này sẽ được xem xét, so sánh, và bàn luận cụ thể trong phần kết quả.

Tiểu kết chương 3

Nghiên cứu được tổ chức tại thành phố Hà Nội, tập trung vào hai lĩnh vực kinh tế trọng điểm là sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch. Việc lựa chọn hai lĩnh vực này dựa trên cơ sở chúng đều có quy mô lao động lớn, đóng góp kinh tế quan trọng, và tiềm ẩn những đặc thù công việc có mối liên hệ với nguy cơ KSNN cao (như áp lực hiệu suất trong sản xuất và lao động cảm xúc trong du lịch). Tổng mẫu nghiên cứu sau khi sàng lọc là 396 khách thể.

Luận án áp dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp (khảo sát định lượng và phỏng vấn sâu định tính). Giai đoạn định lượng sử dụng các kỹ thuật thống kê nâng cao như Phân tích Nhân tố Khẳng định (CFA), Mô hình Cấu trúc Tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình lý thuyết JD-R và COR, cùng với Phân tích Hồ sơ Tiềm ẩn (LPA) để xác định các cấu hình yêu cầu-nguồn lực đặc trưng của NLD.

Luận án đã trình bày quy trình xây dựng và kiểm định độ hiệu lực của các thang đo, bao gồm Thang đo KSNN (BAT-12) và các thang đo về yêu cầu và nguồn lực trong và ngoài công việc. Kết quả kiểm định cấu trúc cho thấy KSNN là một cấu trúc đa chiều có nhân tố chung và bốn biểu hiện (kiệt quệ, xa cách tâm trí, suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc). Các thang đo sử dụng đều cho thấy độ ổn định nội thang đo và độ hiệu lực nhân tố phù hợp, đảm bảo chất lượng dữ liệu cho các phân tích tiếp theo.

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu 6 khách thể thuộc nhóm hồ sơ cân bằng yêu cầu - nguồn lực với mục đích bổ sung và làm rõ các kết quả định lượng, đồng thời khám phá mối liên hệ giữa đặc trưng yêu cầu - nguồn lực công việc với KSNN.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN VỀ KIẾT SỨC NGHỀ NGHIỆP CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP

Chương này trình bày một cách hệ thống và toàn diện các kết quả nghiên cứu thực tiễn về KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam. Trước hết, luận án tập trung đánh giá thực trạng KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp thông qua các phân tích thống kê mô tả ở mức độ KSNN nói chung và theo từng khía cạnh biểu hiện, đồng thời so sánh sự khác biệt về mức độ KSNN theo một số biến số nhân khẩu - xã hội. Tiếp theo, dựa trên khuôn khổ lý thuyết Yêu cầu - Nguồn lực trong công việc (JD-R) và lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR), luận án phân tích mối liên hệ giữa các nhóm yếu tố yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc và KSNN của NLĐ. Trên cơ sở đó, luận án tiếp tục xem xét hệ quả của KSNN đối với các hệ quả liên quan đến công việc là sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Để làm rõ hơn cơ chế tác động và vai trò giải thích của KSNN, chương này trình bày kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm đánh giá mức độ phù hợp và khả năng giải thích của mô hình kết hợp JD-R và COR, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa yêu cầu - nguồn lực công việc và các hệ quả công việc. Bên cạnh cách tiếp cận biến số, luận án cũng vận dụng cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm thông qua phân tích hồ sơ yêu cầu - nguồn lực, nhằm nhận dạng các nhóm NLĐ có đặc trưng khác nhau về sự kết hợp giữa yêu cầu và nguồn lực, cũng như so sánh mức độ KSNN giữa các nhóm hồ sơ này. Các kết quả định lượng thu được được tổng hợp và bàn luận một cách có hệ thống trong phần bàn luận, qua đó làm rõ ý nghĩa lý thuyết và thực tiễn của các phát hiện nghiên cứu. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu thực tiễn được mở rộng với nội dung phân tích dữ liệu định tính, tập trung vào việc khám phá trải nghiệm KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực, nhằm làm sâu sắc thêm sự hiểu biết về cơ chế hình thành và biểu hiện của KSNN từ góc nhìn NLĐ, đồng thời bổ sung cho các kết quả định lượng đã trình bày.

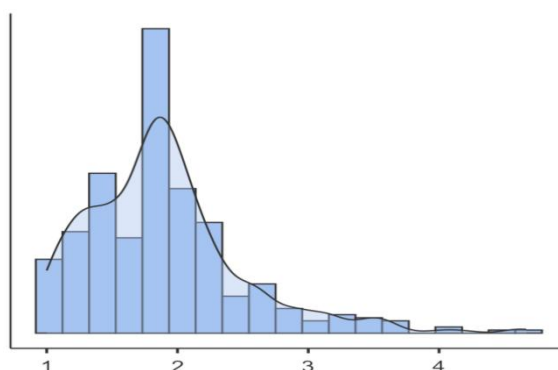
4.1. Đánh giá chung về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

4.1.1. Dữ liệu thống kê mô tả chung về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Bảng 4.1. Thống kê mô tả thang đo/tiểu thang đo Kiệt sức nghề nghiệp

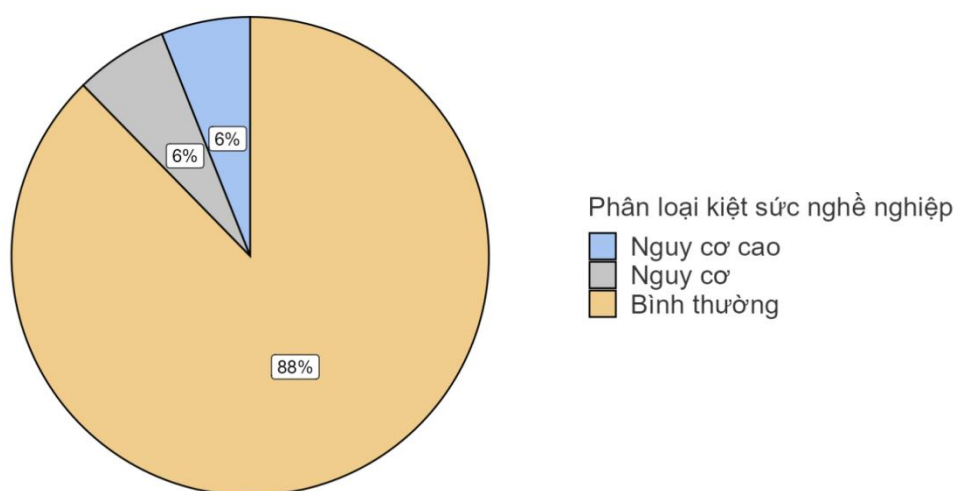
	ĐTB	ĐLC	Min	Bách phân vị				Max
				Thứ 25	Thứ 50	Thứ 75	Thứ 95	
<i>Kiệt sức nghề nghiệp</i>	1,90	0,60	1,00	1,50	1,83	2,08	3,08	4,67
<i>Kiệt quệ</i>	2,14	0,81	1,00	1,33	2,00	2,67	3,67	4,67
<i>Suy giảm chức năng cảm xúc</i>	1,69	0,73	1,00	1,00	1,67	2,00	3,00	5,00
<i>Suy giảm chức năng nhận thức</i>	1,98	0,77	1,00	1,33	2,00	2,33	3,33	4,67
<i>Xa cách tâm trí</i>	1,78	0,74	1,00	1,33	1,67	2,00	3,33	5,00

Việc xem xét và phân tích phân phối của dữ liệu có thể góp phần tìm hiểu thực trạng về mức độ biểu hiện của KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp. Hệ số nghiêng (Skewness) và hệ số nhọn (Kurtosis) của điểm số KSNN và các chiều cạnh của nó đều phản ánh rằng những thang đo này không bị ảnh hưởng bởi việc vi phạm giả định về phân phối chuẩn khi thực hiện các kiểm định thống kê tham số.



Biểu đồ 4.1. Phân bố dữ liệu kiệt sức nghề nghiệp tổng thể

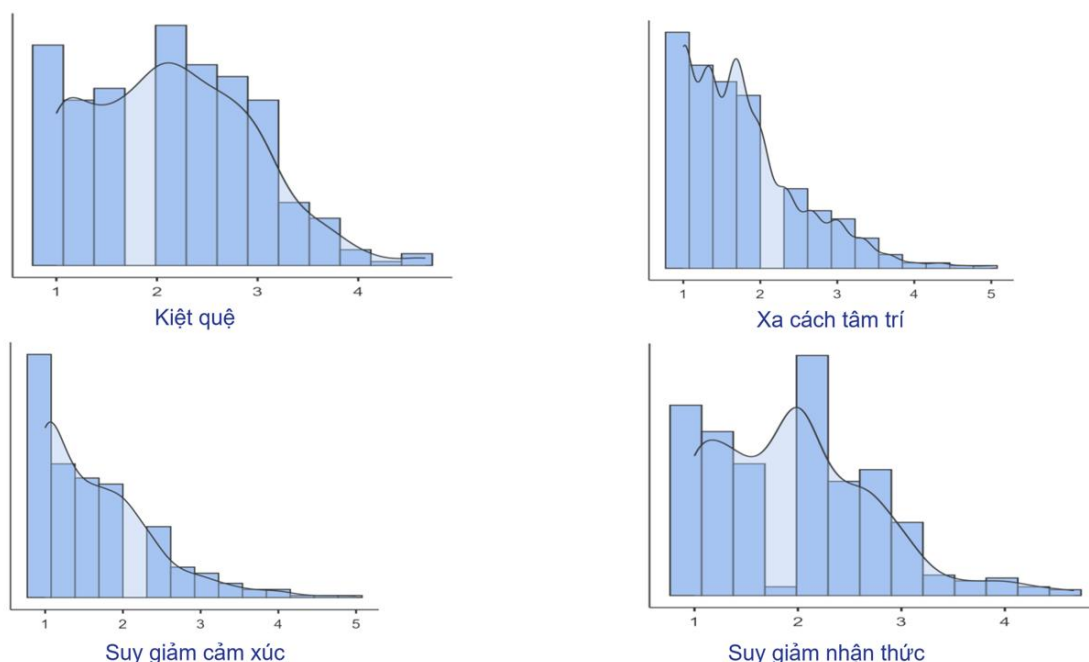
Biểu đồ 4.1. cho thấy phân bố điểm số KSNN tổng thể của NLĐ tại doanh nghiệp phần lớn tập trung ở khoảng từ 1,50 đến 2,08, với đỉnh phân bố ở khoảng 1,83 (trên ngưỡng điểm tối đa là 4,67), phản ánh mức độ KSNN từ thấp đến trung bình là chủ yếu trên thang Likert 5 mức độ. Bên cạnh đó, dữ liệu cũng chỉ ra một tỷ lệ nhỏ NLĐ có điểm số cao vượt mức 3,08, phản ánh tần suất trải nghiệm các biểu hiện KSNN từ “Thỉnh thoảng” đến “Luôn luôn”.



Biểu đồ 4.2. *Thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động phân loại theo Schaufeli và cộng sự (2023)*

Biểu đồ 4.2. đánh giá phân loại mức độ KSNN dựa trên đề xuất của Schaufeli và cộng sự (2023). Kết quả cho thấy nhìn chung đa số khách thể nghiên cứu không có vấn đề về KSNN (334 khách thể; chiếm 87,7%). Bên cạnh đó, có khoảng 24 (chiếm 6,3%) khách thể có nguy cơ KSNN và 23 khách thể (chiếm 6,0%) có nguy cơ KSNN cao. Kiểm định Chi-bình phương về độ phù hợp được thực hiện nhằm so sánh phân bố NLĐ theo ba nhóm không có nguy cơ, nguy cơ và nguy cơ cao trong mẫu nghiên cứu với phân bố kỳ vọng dựa trên mẫu nghiên cứu ở Flemish của Schaufeli và cộng sự (2023). Kết quả cho thấy tỉ lệ nguy cơ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam không khác biệt có ý nghĩa thống kê so với tỷ lệ được tìm thấy trên mẫu khách thể Flemish (không kiệt sức: 83,4%; nguy cơ: 7,3%; nguy cơ cao: 9,3%), $\chi^2(2) = 5,72$; $p = 0,057$. Như vậy, mức độ KSNN của NLĐ trong nghiên cứu này có thể xem là tương đồng với phân bố trong mẫu chuẩn hóa tại Flemish.

4.1.2. Dữ liệu thống kê mô tả về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp trên từng khía cạnh biểu hiện



Biểu đồ 4.3. Phân bố dữ liệu các chiều cạnh của kiệt sức nghề nghiệp

Bảng 4.1. và Biểu đồ 4.3. mô tả phân bố điểm số các biểu hiện của KSNN. Nhìn chung, trong các biểu hiện của KSNN ở NLĐ, biểu hiện kiệt quệ là có điểm trung bình cao nhất ($\bar{X} = 2,14$; $SD = 0,81$) và sau đó là biểu hiện suy giảm chức năng nhận thức ($\bar{X} = 1,98$; $SD = 0,77$). Hai biểu hiện là xa cách tâm trí ($\bar{X} = 1,78$; $SD = 0,74$) và suy giảm chức năng cảm xúc ($\bar{X} = 1,69$; $SD = 0,73$) ở NLĐ có điểm trung bình thấp nhất trong các biểu hiện của KSNN.

a, Thống kê mô tả về biểu hiện kiệt quệ

Phân bố điểm số của biểu hiện kiệt quệ có dạng phân phối chuẩn với phần lớn dữ liệu nằm trong khoảng từ 1,33 đến 2,67, với đỉnh phân bố rơi vào khoảng 2,00. Ngưỡng điểm biểu hiện kiệt quệ được xem là rất cao khi vượt mức 3,67.

Theo Bảng 4.2., xét theo từng chỉ báo của các biểu hiện, các chỉ báo thuộc biểu hiện kiệt quệ có điểm trung bình khá cao so với các nhóm khác, dao động từ 1,99 đến 2,29. Trong đo mệnh đề "Sau một ngày làm việc, tôi cảm thấy khó có thể hồi phục năng lượng của bản thân" ($\bar{X} = 2,29$; $SD = 1,03$) thuộc biểu hiện kiệt quệ là trải nghiệm phổ biến nhất ở NLĐ tại doanh nghiệp.

Bảng 4.2. Điểm trung bình của các mệnh đề trong biểu hiện kiệt quệ

Mệnh đề	ĐTB	ĐLC
Ở nơi làm việc, tôi cảm thấy kiệt quệ về mặt tinh thần	2,13	0,94
Sau một ngày làm việc, tôi cảm thấy khó có thể hồi phục năng lượng của bản thân	2,29	1,03
Ở nơi làm việc, tôi cảm thấy kiệt quệ về mặt thể chất	1,99	0,92

b, Thống kê mô tả về biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc

Dữ liệu điểm số của biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc có phân bố lệch phải và mức độ trải nghiệm của đa phần các khách thể đối với các biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc nằm trong khoảng 1,00 đến 2,00. Ngưỡng điểm được cho là có biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc rất cao chỉ ở mức 3,00 - tương ứng với tần suất “Thỉnh thoảng” trong thang Likert 5 mức độ.

Bảng 4.3. Điểm trung bình của các mệnh đề trong biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc

Mệnh đề	ĐTB	ĐLC
Ở nơi làm việc, tôi cảm thấy mình không thể kiểm soát cảm xúc của bản thân	1,76	0,87
Tôi không còn nhận ra bản thân bởi cách mà tôi phản ứng một cách cảm xúc trong công việc	1,67	0,88
Ở nơi làm việc, tôi có thể phản ứng một cách thái quá ngoài ý muốn	1,66	0,81

Theo Bảng 4.3., các mức độ chỉ báo của biểu hiện suy giảm chức năng cảm xúc tương đối tương đồng với nhau và nằm ở ngưỡng thấp (ĐTB = 1,66 - 1,76; ĐLC = 0,81 - 0,88). Vấn đề với việc kiểm soát cảm xúc (ĐTB = 1,76; ĐLC = 0,87) là chỉ báo về suy giảm chức năng cảm xúc phổ biến nhất.

c, Thống kê mô tả về biểu hiện suy giảm chức năng nhận thức

Khi xét tới biểu hiện suy giảm chức năng nhận thức, phân bố điểm phần lớn tập trung ở khoảng từ 1,33 đến 2,33, với đỉnh phân bố rơi vào khoảng 2,00, phản ánh mức độ suy giảm chức năng nhận thức ở mức thấp đến trung bình trên thang Likert 5 mức độ.

Bảng 4.4. Điểm trung bình của các mệnh đề trong biểu hiện suy giảm chức năng nhận thức

Mệnh đề	ĐTB	ĐLC
Ở nơi làm việc, tôi gặp khó khăn trong việc giữ tập trung	1,98	0,92
Khi làm việc, tôi gặp vấn đề về duy trì sự chú ý	2,04	0,94
Tôi phạm sai lầm trong công việc vì tôi đang để tâm vào những vấn đề khác	1,91	0,83

Theo Bảng 4.4., NLD tại doanh nghiệp có xu hướng trải nghiệm các biểu hiện suy giảm chức năng nhận thức (ĐTB = 1,91 - 2,04; ĐLC = 0,83 - 0,94) rõ ràng hơn so với các biểu hiện về suy giảm chức năng cảm xúc. Trong đó, vấn đề với việc duy trì sự chú ý trong khi làm việc (ĐTB = 2,04; ĐLC = 0,94) có điểm trung bình cao nhất trong các chỉ báo về suy giảm chức năng nhận thức.

d, Thống kê mô tả về biểu hiện xa cách tâm trí

Phân bố điểm số của biểu hiện xa cách tâm trí có xu hướng lệch phải với 3/4 số khách thể không bao giờ hoặc hiếm khi có biểu hiện xa cách tâm trí và 1/4 số khách thể có tần suất trải nghiệm KSNN cao hơn (Bách phân vị thứ 75 = 2,00).

Bảng 4.5. Điểm trung bình của các mệnh đề trong biểu hiện xa cách tâm trí

Mệnh đề	ĐTB	ĐLC
Tôi gặp khó khăn trong việc khơi gợi sự nhiệt huyết cho công việc	2,13	0,97
Tôi có cảm giác ác cảm mạnh mẽ với công việc của mình	1,63	1,07
Tôi hoài nghi về ý nghĩa công việc của tôi đối với người khác	1,59	0,89

Theo Bảng 4.5., điểm trung bình các biểu hiện thuộc biểu hiện xa cách tâm trí có sự dao động lớn so với các biểu hiện khác từ 1,59 đến 2,13. Trong đó, mệnh đề "Tôi gặp khó khăn trong việc khơi gợi sự nhiệt huyết cho công việc" đạt ĐTB là 2,13 (ĐLC = 0,97), phản ánh sự suy giảm động lực đáng chú ý ở NLD. Ngược lại, mệnh đề "Tôi hoài nghi về ý nghĩa công việc của tôi đối với người khác" (ĐTB = 1,59; ĐLC = 0,89) là biểu hiện được trải nghiệm ít nhất bởi NLD tại doanh nghiệp.

4.1.3. So sánh sự khác biệt về mức độ kiệt sức nghề nghiệp theo một số biến số nhân khẩu-xã hội

4.1.3.1. So sánh sự khác biệt về mức độ kiệt sức nghề nghiệp nói chung

Bảng 4.6. Sự khác biệt về mức độ kiệt sức nghề nghiệp nói chung xét theo các đặc điểm nhân khẩu - xã hội

<i>Tiêu chí</i>	<i>Phân loại</i>	<i>ĐTB</i>	<i>ĐLC</i>	<i>Kiểm định thống kê</i>
Lĩnh vực	Sản xuất	1,69	0,44	$t_{379} = -6,99,$ $p < 0,001$
	Dịch vụ	2,10	0,67	
Giới tính	Nam	1,88	0,65	$t_{377} = -0,69,$ $p = 0,492$
	Nữ	1,92	0,53	
Trình độ học vấn	THPT hoặc thấp hơn	1,69	0,46	$F_{2,375} = 4,57,$ $p = 0,011$ (3) > (1), (2)
	Trung cấp	1,71	0,48	
	Cao đẳng hoặc cao hơn	2,01	0,64	
Vị trí quản lý	Không	1,92	0,62	$t_{377} = 1,58,$ $p = 0,116$
	Có	1,79	0,51	

Bảng 4.6. trình bày kết quả phân tích sự khác biệt về mức độ KSNN theo một số đặc điểm nhân khẩu và nghề nghiệp của NLĐ, bao gồm lĩnh vực hoạt động, giới tính, trình độ học vấn và vị trí quản lý. Kết quả kiểm định independent samples t-test cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ KSNN giữa NLĐ trong lĩnh vực sản xuất và lĩnh vực dịch vụ ($p < 0,001$), trong đó NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ (ĐTB = 2,10; ĐLC = 0,67) có mức độ KSNN cao hơn so với NLĐ trong lĩnh vực sản xuất (ĐTB = 1,69; ĐLC = 0,44). Phân tích phương sai một chiều (one-way ANOVA) cũng chỉ ra sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm trình độ học vấn ($p = 0,011$), với mức độ KSNN cao hơn được ghi nhận ở nhóm có trình độ cao đẳng hoặc cao hơn (ĐTB = 2,01; ĐLC = 0,64) so với nhóm có trình độ trung học phổ thông hoặc thấp hơn (ĐTB = 1,69; ĐLC = 0,46) và nhóm có trình độ trung cấp (ĐTB = 1,71; ĐLC = 0,48). Ngược lại, không ghi nhận sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ KSNN giữa các nhóm giới tính ($p = 0,492$) cũng như

giữa nhóm giữ vị trí quản lý và nhóm không giữ vị trí quản lý ($p = 0,116$). Như vậy, kết quả cho thấy lĩnh vực hoạt động và trình độ học vấn là hai yếu tố có liên quan đến sự khác biệt về mức độ KSNN trong nhóm NLĐ tại doanh nghiệp, trong khi giới tính và vị trí quản lý không có mối liên hệ đáng kể với mức độ KSNN.

Bảng 4.7. Mối liên hệ giữa kiệt sức nghề nghiệp nói chung với các đặc điểm nhân khẩu - xã hội

	(1)	(2)	(3)
(1) Kiệt sức nghề nghiệp	—		
(2) Tuổi	-0,29***	—	
(3) Thâm niên làm việc	-0,27***	0,86***	—
Ghi chú: *** $p < 0,001$;			

Theo Bảng 4.7, kết quả phân tích tương quan Pearson cho thấy tuổi có tương quan âm có ý nghĩa thống kê với mức độ KSNN ($r = -0,29$; $p < 0,001$), đồng nghĩa với việc NLĐ lớn tuổi hơn có xu hướng trải nghiệm mức độ KSNN thấp hơn. Tương tự, thâm niên làm việc cũng có mối tương quan âm có ý nghĩa thống kê với KSNN ($r = -0,27$; $p < 0,001$), cho thấy những người có thâm niên làm việc lâu hơn có xu hướng ít trải nghiệm tình trạng KSNN hơn so với những người làm việc trong thời gian ngắn.

4.1.3.2. So sánh sự khác biệt về mức độ kiệt sức nghề nghiệp theo từng khía cạnh biểu hiện

Theo Bảng 4.8., mức độ KSNN qua các biểu hiện có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê theo lĩnh vực hoạt động và trình độ học vấn, trong khi sự khác biệt theo giới tính và vị trí quản lý chỉ được ghi nhận ở một số khía cạnh cụ thể hoặc không đạt mức ý nghĩa thống kê. Cụ thể, kết quả cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa NLĐ trong lĩnh vực sản xuất và lĩnh vực dịch vụ đối với tất cả các khía cạnh của KSNN ($p < 0,001$). NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ có mức độ kiệt quệ (ĐTB = 2,38; ĐLC = 0,79), xa cách tâm trí (ĐTB = 1,99; ĐLC = 0,82), suy giảm chức năng nhận thức (ĐTB = 2,23; ĐLC = 0,84) và suy giảm chức năng cảm xúc (ĐTB = 1,86; ĐLC = 0,83) đều cao hơn so với NLĐ trong lĩnh vực sản xuất. Kết quả cũng

cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm trình độ học vấn đối với tất cả các khía cạnh biểu hiện của KSNN. Nhìn chung, NLĐ có trình độ cao đẳng hoặc cao hơn ghi nhận mức độ KSNN cao hơn trên tất cả các khía cạnh biểu hiện so với nhóm có trình độ trung học phổ thông hoặc thấp hơn và nhóm trung cấp.

Bảng 4.8. Sự khác biệt về các khía cạnh biểu hiện của kiệt sức nghề nghiệp xét theo các đặc điểm nhân khẩu - xã hội

<i>Tiêu chí</i>	<i>Phân loại</i>	<i>Kiệt quệ</i>	<i>Xa cách tâm trí</i>	<i>Suy giảm chức năng nhận thức</i>	<i>Suy giảm chức năng cảm xúc</i>
		<i>ĐTB (ĐLC)</i>	<i>ĐTB (ĐLC)</i>	<i>ĐTB (ĐLC)</i>	<i>ĐTB (ĐLC)</i>
Lĩnh vực	Sản xuất	1,89 (0,75)	1,58 (0,58)	1,72 (0,59)	1,51 (0,56)
	Dịch vụ	2,38 (0,79)	1,99 (0,82)	2,23 (0,84)	1,86 (0,83)
<i>Kiểm định thống kê</i>		t₃₇₉ = -6,24, p < 0,001	t₃₇₉ = -5,60, p < 0,001	t₃₇₉ = -6,83, p < 0,001	t₃₇₉ = -4,77, p < 0,001
Giới tính	Nam	2,07 (0,82)	1,78 (0,79)	1,95 (0,79)	1,72 (0,80)
	Nữ	2,24 (0,78)	1,79 (0,66)	2,02 (0,74)	1,64 (0,62)
<i>Kiểm định thống kê</i>		t₃₇₇ = -2,04, p = 0,042	t ₃₇₇ = -0,05, p = 0,964	t ₃₇₇ = -0,87, p = 0,385	t ₃₇₇ = 1,03, p = 0,304
Trình độ học vấn	THPT hoặc thấp hơn	1,87 (0,08)	1,58 (0,07)	1,74 (0,07)	1,45 (0,06)
	Trung cấp	1,91 (0,11)	1,61 (0,08)	1,8 (0,08)	1,5 (0,08)
	Cao đẳng hoặc cao hơn	2,28 (0,05)	1,89 (0,05)	2,1 (0,05)	1,82 (0,05)
<i>Kiểm định thống kê</i>		F_{2,375} = 10,95, p < 0,001	F_{2,375} = 7,51, p < 0,001	F_{2,375} = 8,72, p < 0,001	F_{2,375} = 10,92, p < 0,001
Vị trí quản lý	Không	2,17 (0,82)	1,8 (0,76)	2,01 (0,80)	1,68 (0,73)
	Có	1,96 (0,68)	1,66 (0,65)	1,82 (0,59)	1,71 (0,69)
<i>Kiểm định thống kê</i>		t ₃₇₇ = 1,90, p = 0,058	t ₃₇₇ = 1,46, p = 0,144	t ₃₇₇ = 1,81, p = 0,071	t ₃₇₇ = -0,33, p = 0,744

Đối với giới tính, nữ giới (ĐTB = 2,24; ĐLC = 0,78) có mức độ kiệt quệ cao hơn có ý nghĩa thống kê (t(377) = -2,04; p = 0,042) so với nam giới (ĐTB = 2,07;

ĐLC = 0,82). Ngược lại, sự khác biệt về giới tính không được ghi nhận đối với các khía cạnh xa cách tâm trí ($p = 0,964$), suy giảm chức năng nhận thức ($p = 0,385$) và suy giảm chức năng cảm xúc ($p = 0,304$). Tương tự với kết quả không cho thấy sự khác biệt về mức độ KSNN nói chung xét theo vị trí quản lý của NLĐ, kết quả phân tích không ghi nhận sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nhóm giữ vị trí quản lý và nhóm không giữ vị trí quản lý đối với các khía cạnh của KSNN ($p > 0,05$).

Bảng 4.9. *Mối liên hệ giữa các khía cạnh biểu hiện của kiệt sức nghề nghiệp với các đặc điểm nhân khẩu - xã hội*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Kiệt quệ	—					
(2) Xa cách tâm trí	0,55***	—				
(3) Suy giảm chức năng nhận thức	0,46***	0,59***	—			
(4) Suy giảm chức năng cảm xúc	0,47***	0,62***	0,61***	—		
(5) Tuổi	-0,31***	-0,22***	-0,25***	-0,16**	—	
(6) Thâm niên làm việc	-0,33***	-0,20***	-0,25***	-0,15**	0,85***	—
<i>Ghi chú: **$p < 0,01$; ***$p < 0,001$;</i>						

Theo kết quả phân tích tương quan Pearson trình bày trong Bảng 4.9., các khía cạnh biểu hiện của KSNN đều có mối liên hệ có ý nghĩa thống kê với tuổi và thâm niên làm việc của NLĐ. Khía cạnh kiệt quệ có mối tương quan âm mức độ vừa với tuổi ($r = -0,31$; $p < 0,001$) và thâm niên làm việc ($r = -0,33$; $p < 0,001$), cho thấy NLĐ lớn tuổi hơn và có thời gian làm việc dài hơn có xu hướng ít trải nghiệm trạng thái kiệt quệ hơn so với những người trẻ tuổi hoặc có thâm niên ngắn. Tương tự, khía cạnh xa cách tâm trí cũng có mối tương quan âm có ý nghĩa thống kê với tuổi ($r = -0,22$; $p < 0,001$) và thâm niên làm việc ($r = -0,20$; $p < 0,001$), phản ánh xu hướng mức độ xa cách tâm lý đối với công việc giảm dần theo độ tuổi và kinh nghiệm làm việc tích lũy. Đối với khía cạnh suy giảm chức năng nhận thức, kết quả cho thấy mối tương quan âm có ý nghĩa thống kê với tuổi ($r = -0,25$; $p <$

0,001) và thâm niên làm việc ($r = -0,25$; $p < 0,001$), cho thấy những NLĐ lớn tuổi và có thâm niên cao ít gặp các biểu hiện suy giảm về tập trung, trí nhớ và hiệu quả nhận thức trong công việc hơn. Cuối cùng, khía cạnh suy giảm chức năng cảm xúc cũng có mối liên hệ âm có ý nghĩa thống kê với tuổi ($r = -0,16$; $p = 0,002$) và thâm niên làm việc ($r = -0,15$; $p = 0,04$), mặc dù mức độ tương quan yếu hơn so với các khía cạnh khác, song vẫn cho thấy xu hướng giảm các phản ứng cảm xúc tiêu cực đối với công việc ở nhóm NLĐ lớn tuổi và có kinh nghiệm làm việc lâu năm.

Tổng hợp các kết quả phân tích cho thấy một số điểm tương đồng và khác biệt nhất quán giữa mức độ KSNN nói chung và các biểu hiện của KSNN khi xem xét theo các biến số nhân khẩu - xã hội của NLĐ tại doanh nghiệp. Về điểm tương đồng, lĩnh vực hoạt động, trình độ học vấn, tuổi và thâm niên làm việc đều cho thấy mối liên hệ có ý nghĩa thống kê với KSNN nói chung và theo từng biểu hiện. Cụ thể, NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ và nhóm có trình độ học vấn cao hơn cho thấy mức độ KSNN cao hơn trên tất cả các biểu hiện, trong khi tuổi và thâm niên làm việc có mối liên tương quan nghịch chiều với KSNN nói chung cũng như từng biểu hiện nói riêng, phản ánh xu hướng NLĐ lớn tuổi và có kinh nghiệm làm việc lâu năm ít trải nghiệm KSNN hơn. Bên cạnh đó, kết quả không cho thấy sự khác biệt về mức độ KSNN nói chung cũng như các biểu hiện nói riêng xét theo tiêu chí vị trí quản lý. Tuy nhiên, trong khi mức độ KSNN nói chung không cho thấy sự khác biệt xét theo giới tính, sự khác biệt này được thể hiện cục bộ ở biểu hiện kiệt quệ. Nhìn chung, kết quả nghiên cứu ủng hộ một phần giả thuyết 1 về sự khác biệt trong mức độ KSNN nói chung và các biểu hiện riêng xét theo một số đặc điểm nhân khẩu bao gồm tuổi, giới tính, trình độ học vấn, lĩnh vực công tác và thâm niên công tác.

4.2. Các yếu tố dự báo kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

4.2.1. Các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc

Kết quả trong Bảng 4.10. cho thấy yêu cầu về nhận thức có điểm trung bình cao nhất trong số các yếu tố được khảo sát ($\bar{X} = 3,30$; $ĐLC = 0,94$), tiếp theo là yêu cầu về khối lượng công việc ($\bar{X} = 3,13$; $ĐLC = 0,84$). Điều này phản ánh

rằng NLD thường xuyên phải đối mặt với các yêu cầu đòi hỏi khả năng xử lý nhận thức và áp lực về khối lượng công việc ở mức độ tương đối cao. Ngược lại, yêu cầu về cảm xúc (ĐTB = 2,47; DLC = 0,93) và xung đột vai trò (ĐTB = 2,33; DLC = 0,85) có điểm trung bình thấp hơn, cho thấy các yêu cầu liên quan đến kiểm soát cảm xúc và sự xung đột trong vai trò công việc được NLD đánh giá là ít gây áp lực hơn so với yêu cầu về nhận thức và khối lượng công việc.

Bảng 4.10. Mô tả các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc

	ĐTB	DLC	Min	Bách phân vị				Max
				Thứ 25	Thứ 50	Thứ 75	Thứ 95	
<i>Yêu cầu về khối lượng công việc</i>	3,13	0,84	1,00	2,67	3,13	3,67	4,33	5,00
<i>Yêu cầu về cảm xúc</i>	2,47	0,93	1,00	2,00	2,33	3,00	4,00	5,00
<i>Yêu cầu về nhận thức</i>	3,30	0,94	1,00	2,67	3,33	4,00	4,67	5,00
<i>Xung đột vai trò</i>	2,33	0,85	1,00	1,67	2,33	3,00	3,67	5,00

Xét theo các bách phân vị, tại bách phân vị 95, điểm số các yêu cầu về nhận thức (4,67) và khối lượng công việc (4,33) đạt mức rất cao trên thang đo Likert 5 điểm, cho thấy rằng một bộ phận nhỏ NLD trải nghiệm yêu cầu công việc ở mức cực kỳ cao. Trong khi đó, đối với yêu cầu về cảm xúc và xung đột vai trò, điểm số ở bách phân vị 95 lần lượt là 4,00 và 3,67, phản ánh sự đa dạng hơn trong trải nghiệm áp lực cảm xúc và vai trò giữa các cá nhân.

Bảng 4.11. xem xét mối liên hệ giữa các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc và KSNN. Kết quả cho thấy KSNN có tương quan thuận có ý nghĩa thống kê với tất cả các yếu tố: yêu cầu về khối lượng công việc ($r = 0,36$; $p < 0,001$), yêu cầu về cảm xúc ($r = 0,42$; $p < 0,001$), yêu cầu về nhận thức ($r = 0,19$; $p < 0,001$), và xung đột vai trò trong công việc ($r = 0,48$; $p < 0,001$). Trong đó, xung đột vai trò có mối

tương quan mạnh nhất với KSNN, cho thấy rằng mức độ xung đột trong vai trò công việc có liên quan đáng kể đến mức độ KSNN.

Bảng 4.11. Mối liên hệ giữa yêu cầu công việc với kiệt sức nghề nghiệp

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Kiệt sức nghề nghiệp	—				
(2) Yêu cầu về khối lượng công việc	0,36***	—			
(3) Yêu cầu về cảm xúc	0,42***	0,57***	—		
(4) Yêu cầu về nhận thức	0,19***	0,51***	0,52***	—	
(5) Xung đột vai trò	0,48***	0,48***	0,69***	0,48***	—
Ghi chú: ***p < 0,001;					

Ngoài ra, các yếu tố yêu cầu công việc cũng có mối tương quan chặt chẽ với nhau, đặc biệt là giữa yêu cầu về mặt cảm xúc và xung đột vai trò ($r = 0,69$; $p < 0,001$). Hệ số tương quan giữa các yêu cầu công việc và KSNN dao động từ trung bình đến cao. Nói cách khác, mức độ cao hơn của bất kì yếu tố nào trong bốn yếu tố trên cũng đi kèm với mức KSNN cao hơn ở NLĐ, và ngược lại.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến nhằm xem xét khả năng dự báo của yêu cầu công việc đối với KSNN sau khi đã kiểm soát các biến nhân khẩu và nghề nghiệp của NLĐ được trình bày trong Bảng 4.12.

Mô hình 1_{yc} bổ sung các yếu tố thuộc về yêu cầu công việc bao gồm yêu cầu về khối lượng công việc, yêu cầu về mặt cảm xúc, yêu cầu về mặt nhận thức, và xung đột vai trò. Mô hình này cho thấy mức độ phù hợp mô hình tốt ($F(11, 314) = 11,99$; $p < 0,001$), với $\Delta F(4, 314) = 18,61$ ($p < 0,001$), cho thấy việc bổ sung các biến yêu cầu công việc giúp cải thiện mô hình một cách có ý nghĩa. Đặc biệt, các biến số về yêu cầu công việc giải thích thêm 16,7% sự biến thiên của mức độ KSNN, tổng cộng cả mô hình giải thích được 27,1% phương sai.

Yếu tố yêu cầu về khối lượng công việc ($b = 0,142$; $p < 0,001$) và xung đột vai trò ($b = 0,192$; $p < 0,001$) có mối quan hệ thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đối với KSNN, cho thấy sự gia tăng của hai yếu tố này có liên quan đến mức độ KSNN cao hơn của NLĐ tại doanh nghiệp.

Bảng 4.12. Phân tích hồi quy đa biến về khả năng dự báo của các yêu cầu công việc với kiệt sức nghề nghiệp

Biến số	b	SE
Mô hình 0_{ksnn}		
Tham số	1,828***	0,073
Tuổi	-0,011	0,008
Thâm niên công việc	0,004	0,008
Lĩnh vực (Tham chiếu: Sản xuất)		
Dịch vụ	0,069	0,119
Giới tính (Tham chiếu: Nam)		
Nữ	-0,029	0,065
Trình độ học vấn (Tham chiếu: THPT hoặc thấp hơn)		
Trung học	0,056	0,103
Đại học hoặc cao hơn	0,067	0,096
Vị trí quản lý (Tham chiếu: Không)		
Có	-0,075	0,088
Mô hình 1_{yc}		
Yêu cầu về khối lượng công việc	0,142***	0,044
Yêu cầu về mặt cảm xúc	0,089	0,048
Yêu cầu về mặt nhận thức	-0,079*	0,039
Xung đột vai trò	0,192***	0,049
F-statistics		
Mô hình 0 (df = 7, 318)	6,72***	
Mô hình 1 (df = 11, 314)	11,99***	
ΔF-statistics (df = 4, 314)	18,61***	
Adjusted R² (Mô hình 1_{yc})	0,271	
ΔR^2	0,167***	
<i>Ghi chú: *p < 0,05; ***p < 0,001; ΔF-statistics: So sánh mức độ phù hợp mô hình giữa Mô hình 0_{ksnn} và Mô hình 1_{yc}; ΔR^2: Sự khác biệt về phương sai giải thích được giữa Mô hình 0_{ksnn} và Mô hình 1_{yc}.</i>		

Đặc biệt, trong khi yếu tố yêu cầu về mặt nhận thức cho thấy mối tương quan thuận chiều với KSNV ($r = 0,19$; $p < 0,001$), vai trò của yếu tố này đảo chiều và có mối quan hệ nghịch chiều với mức độ KSNV ($b = -0,079$; $p < 0,05$) sau khi xem xét tới vai trò của các biến kiểm soát và các yêu cầu công việc khác. Điều này có nghĩa rằng tùy vào những điều kiện nhất định, mối quan hệ giữa yêu cầu về mặt nhận thức

và KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp có thể thay đổi. Trong khi đó, yêu cầu về mặt cảm xúc không cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê tới KSNN ở NLĐ ($b = 0,089$; $p > 0,05$).

Nhìn chung, trả lời cho giả thuyết 2, có thể thấy các yếu tố yêu cầu công việc, đặc biệt là khối lượng công việc và xung đột có mối liên hệ thuận chiều và có khả năng dự báo KSNN. Trái ngược với giả thuyết đề ra, yêu cầu về mặt nhận thức cho thấy mối quan hệ nghịch chiều với trải nghiệm KSNN của NLĐ sau khi xét đến các đặc điểm nhân khẩu - nghề nghiệp.

4.2.2. Các yếu tố thuộc về nguồn lực công việc

Mô tả về thực trạng các yếu tố thuộc về nguồn lực công việc được thể hiện trong Bảng 4.13. Kết quả cho thấy khả năng phát triển có điểm trung bình cao nhất trong số các yếu tố được khảo sát (ĐTB = 3,94; ĐLC = 0,75), tiếp theo là sự hỗ trợ xã hội trong công việc (ĐTB = 3,86; ĐLC = 0,69) và tự chủ công việc (ĐTB = 3,73; ĐLC = 0,66). Điều này phản ánh rằng NLĐ trong mẫu nghiên cứu nhìn chung đánh giá cao các nguồn lực mà môi trường công việc hiện tại mang lại, đặc biệt là ở phương diện khả năng phát triển.

Bảng 4.13. Mô tả các yếu tố thuộc về nguồn lực công việc

	ĐTB	ĐLC	Min	Bách phân vị				Max
				Thứ 25	Thứ 50	Thứ 75	Thứ 95	
<i>Hỗ trợ xã hội trong công việc</i>	3,86	0,69	1,00	3,50	3,86	4,33	5,00	5,00
<i>Tự chủ công việc</i>	3,73	0,66	1,00	3,44	3,78	4,00	4,67	5,00
<i>Khả năng phát triển</i>	3,94	0,75	1,00	3,67	4,00	4,33	5,00	5,00

Xét theo các bách phân vị, tại bách phân vị thứ 95, tất cả các nguồn lực đều đạt điểm tối đa hoặc xấp xỉ tối đa trên thang đo Likert 5 điểm. Điều này cho thấy rằng một bộ phận đáng kể NLĐ nhận thức được mức độ nguồn lực công việc rất cao, nhất là trong việc phát triển năng lực nghề nghiệp cá nhân.

Bảng 4.14. phân tích mối liên hệ giữa nguồn lực công việc với KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp. Kết quả cho thấy KSNN có mối tương quan nghịch chiều có

ý nghĩa với tất cả các nguồn lực: sự hỗ trợ xã hội trong công việc ($r = -0,22$; $p < 0,001$), tự chủ công việc ($r = -0,27$; $p < 0,001$), và khả năng phát triển ($r = -0,23$; $p < 0,001$). Điều này cho thấy rằng khi mức độ hỗ trợ xã hội, tự chủ công việc, và khả năng phát triển gia tăng thì mức độ KSNN suy giảm, và ngược lại. Nhìn chung, mối tương quan giữa nguồn lực công việc và KSNN là thấp hơn so với mối liên hệ giữa yêu cầu công việc và KSNN. Bên cạnh đó, các nguồn lực công việc có mối tương quan thuận và chặt chẽ với nhau, điển hình như sự tự chủ công việc và khả năng phát triển ($r = 0,54$; $p < 0,001$).

Bảng 4.14. Mối liên hệ giữa nguồn lực công việc và kiệt sức nghề nghiệp

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Kiệt sức nghề nghiệp	—			
(2) Hỗ trợ xã hội trong công việc	-0,22***	—		
(3) Tự chủ công việc	-0,27***	0,48***	—	
(4) Khả năng phát triển	-0,23***	0,43***	0,54***	—
Ghi chú: *** $p < 0,001$.				

Bảng 4.15. xem xét mối liên hệ của nguồn lực công việc với KSNN của NLĐ dưới ảnh hưởng của các biến kiểm soát (Mô hình 0_{k_{snn}}). Ở Mô hình 1_{nl}, sau khi bổ sung các biến nguồn lực công việc gồm hỗ trợ xã hội trong công việc, tự chủ công việc và khả năng phát triển, mô hình đạt mức ý nghĩa thống kê ($F(10, 315) = 7,90$; $p < 0,001$) và phù hợp hơn so với mô hình kiểm soát (Mô hình 0_{k_{snn}}; $\Delta F(3, 315) = 9,42$; $p < 0,001$). Mô hình nguồn lực công việc lý giải 17,5% sự biến thiên của KSNN với các biến số thuộc về nguồn lực công việc giải thích thêm 7,2% phương sai KSNN so với mô hình biến kiểm soát.

Xét riêng các biến trong Mô hình nguồn lực công việc, kết quả cho thấy khả năng phát triển có mối quan hệ nghịch chiều có ý nghĩa thống kê đến mức độ KSNN ($b = -0,120$; $p < 0,05$) sau khi đã xem xét tới các biến số khác, phản ánh rằng những NLĐ đánh giá cao khả năng phát triển của họ sẽ ít trải nghiệm tình trạng KSNN hơn. Trong khi đó, sự hỗ trợ xã hội trong công việc ($b = -0,060$; $p >$

0,05) và tự chủ công việc ($b = -0,097$; $p > 0,05$) không có mối quan hệ có ý nghĩa thống kê tới mức độ KSNN.

Bảng 4.15. Phân tích hồi quy đa biến về khả năng dự báo của các nguồn lực công việc với kiệt sức nghề nghiệp

Biến số	b	SE
Mô hình 0_{KSN}		
Tham số	1,684***	0,077
Tuổi	-0,015	0,008
Thâm niên công việc	0,013	0,009
Lĩnh vực (Tham chiếu: Sản xuất)		
Dịch vụ	0,346**	0,120
Giới tính (Tham chiếu: Nam)		
Nữ	-0,144*	0,067
Trình độ học vấn (Tham chiếu: THPT hoặc thấp hơn)		
Trung học	0,060	0,110
Đại học hoặc cao hơn	0,135	0,101
Vị trí quản lý (Tham chiếu: Không)		
Có	-0,031	0,094
Mô hình 1_{nl}		
Hỗ trợ xã hội trong công việc	-0,060	0,055
Tự chủ công việc	-0,097	0,058
Khả năng phát triển	-0,120*	0,051
F-statistics		
Mô hình 0 (df = 7, 318)	6,72***	
Mô hình 1 (df = 10, 315)	7,90***	
ΔF-statistics (df = 10, 315)	9,42***	
Adjusted R² (Mô hình 1_{nl})	0,175	
ΔR²	0,072***	
Ghi chú: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; ΔF-statistics: So sánh mức độ phù hợp mô hình giữa Mô hình 0 _{KSN} và Mô hình 1 _{nl} ; ΔR ² : Sự khác biệt về phương sai giải thích được giữa Mô hình 0 _{KSN} và Mô hình 1 _{nl} .		

Tóm lại, trả lời cho giả thuyết 3, kết quả nhấn mạnh vai trò bảo vệ của nguồn lực khả năng phát triển trong việc làm giảm mức độ KSNN, đồng thời cho thấy rằng

các yếu tố hỗ trợ xã hội và tự chủ công việc không tạo ra sự khác biệt đáng kể trong mô hình nghiên cứu tổng thể.

4.2.3. Các yếu tố thuộc về nguồn lực ngoài công việc

Bảng 4.16. Mô tả các yếu tố thuộc về nguồn lực ngoài công việc

	ĐTB	ĐLC	Min	Bách phân vị				Max
				Thứ 25	Thứ 50	Thứ 75	Thứ 95	
<i>Hỗ trợ từ phía gia đình</i>	22,29	5,80	4,00	20,00	24,00	27,00	28,00	28,00
<i>Hỗ trợ từ phía bạn bè</i>	21,08	4,97	4,00	20,00	22,00	24,00	28,00	28,00
<i>Hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác</i>	20,34	7,34	4,00	18,00	23,00	26,00	28,00	28,00

Bảng 4.16. xem xét thực trạng nguồn lực ngoài công việc. Kết quả cho thấy sự hỗ trợ từ phía gia đình có điểm trung bình cao nhất (ĐTB = 22,29; ĐLC = 5,80), tiếp theo là sự hỗ trợ từ phía bạn bè (ĐTB = 21,08; ĐLC = 4,97) và sự hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác (ĐTB = 20,34; ĐLC = 7,34). Điều này phản ánh rằng trong mạng lưới hỗ trợ xã hội ngoài công việc, gia đình là nguồn hỗ trợ được NLĐ báo cáo ở mức cao nhất.

Bảng 4.17. Mối liên hệ giữa sự hỗ trợ xã hội từ các bên liên quan và kiệt sức nghề nghiệp

	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>(1) Kiệt sức nghề nghiệp</i>	—			
<i>(2) Hỗ trợ từ phía gia đình</i>	-0,39***	—		
<i>(3) Hỗ trợ từ phía bạn bè</i>	-0,29***	0,65***	—	
<i>(4) Hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác</i>	-0,19***	0,40***	0,46***	—
Ghi chú: ***p < 0,001.				

Xét theo các bách phân vị, tại bách phân vị 95, điểm số của cả ba nguồn hỗ trợ đều đạt mức tối đa trên thang đo (28,00), cho thấy một nhóm nhỏ NLĐ nhận được sự hỗ trợ rất cao từ gia đình, bạn bè hoặc người đặc biệt khác. Tuy nhiên, sự phân tán của điểm số hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác (ĐLC = 7,34) cao hơn so

với hai nhóm còn lại, cho thấy sự đa dạng lớn hơn trong cách NLD cảm nhận hoặc tiếp cận nguồn hỗ trợ này.

Bảng 4.17. cho biết mối liên hệ giữa nguồn lực ngoài công việc với KSNN. Kết quả cho thấy sự hỗ trợ xã hội từ phía gia đình ($r = -0,39$; $p < 0,001$), sự hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè ($r = -0,29$; $p < 0,001$), và sự hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác ($r = -0,19$; $p < 0,001$) có mối tương quan nghịch chiều có ý nghĩa với KSNN. Điều này cho thấy rằng khi mức độ hỗ trợ xã hội từ gia đình, bạn bè hoặc người đặc biệt khác, mức độ KSNN của NLD có xu hướng suy giảm. Ngoài ra, các nguồn hỗ trợ xã hội có mối tương quan thuận chiều với nhau, nổi bật là giữa sự hỗ trợ xã hội từ phía gia đình và bạn bè ($r = 0,65$; $p < 0,001$), cho thấy những người nhận được nhiều hỗ trợ từ gia đình cũng có xu hướng nhận được nhiều hỗ trợ từ bạn bè.

Bảng 4.18. xem xét vai trò của nguồn lực ngoài công việc đối với KSNN của NLD khi đã kiểm soát tới các yếu tố liên quan đến nhân khẩu và công việc của NLD (Mô hình 0_{ksnn}). Nhìn chung, mô hình nguồn lực ngoài công việc (Mô hình 1_{ncv}) phù hợp để lý giải dữ liệu hơn mô hình kiểm soát (Mô hình 0_{ksnn}), với $\Delta F(3, 315) = 7,80$; $p < 0,001$. Mô hình nguồn lực ngoài công việc lý giải 16,3% tổng phương sai của KSNN với việc bổ sung các biến về nguồn hỗ trợ xã hội đã góp phần giải thích thêm khoảng 6% phương sai trong mức độ KSNN. Xét riêng từng hệ số hồi quy trong Mô hình 1_{ncv} , chỉ có sự hỗ trợ xã hội từ phía gia đình cho thấy tác động tiêu cực có ý nghĩa thống kê đối với mức độ KSNN ($b = -0,022$; $p < 0,01$) sau khi đã kiểm soát các yếu tố về nhân khẩu, nghề nghiệp, và sự hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè và người đặc biệt khác. Cụ thể, mức hỗ trợ xã hội cao hơn từ gia đình có liên quan đến mức độ KSNN thấp hơn. Ngược lại, hỗ trợ xã hội từ bạn bè ($b = -0,003$; $p > 0,05$) và từ người đặc biệt khác ($b = -0,006$; $p > 0,05$) không có mối liên hệ có ý nghĩa thống kê với KSNN khi xét tới ảnh hưởng của các biến số khác. Trả lời cho giả thuyết 4 của luận án, trong các nguồn hỗ trợ xã hội được khảo sát, hỗ trợ từ gia đình đóng vai trò quan trọng nhất trong việc giảm thiểu mức độ KSNN ở NLD, trong khi hỗ trợ từ bạn bè và các mối quan hệ đặc biệt khác không cho thấy tác động đáng kể.

Bảng 4.18. Phân tích hồi quy đa biến khả năng dự báo của các nguồn lực ngoài công việc với kiệt sức nghề nghiệp

Biến số	b	SE
Mô hình 0_{ksnn}		
Tham số	1,768***	0,077
Tuổi	-0,014	0,008
Thâm niên công việc	0,010	0,009
Lĩnh vực (Tham chiếu: Sản xuất)		
Dịch vụ	0,183	0,126
Giới tính (Tham chiếu: Nam)		
Nữ	-0,105	0,067
Trình độ học vấn (Tham chiếu: THPT hoặc thấp hơn)		
Trung học	0,066	0,110
Đại học hoặc cao hơn	0,120	0,102
Vị trí quản lý (Tham chiếu: Không)		
Có	-0,057	0,094
Mô hình 1_{nev}		
Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	-0,022**	0,008
Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	-0,003	0,008
Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	-0,006	0,005
F-statistics		
Mô hình 0 (df = 7, 318)	6,72***	
Mô hình 1 (df = 10, 315)	7,34***	
ΔF-statistics (df = 3, 315)	7,80***	
Adjusted R² (Mô hình 1_{nev})	0,163	
ΔR^2	0,060***	
<i>Ghi chú: **p < 0,01; ***p < 0,001; ΔF-statistics: So sánh mức độ phù hợp mô hình giữa Mô hình 0_{ksnn} và Mô hình 1_{nev}; ΔR^2: Sự khác biệt về phương sai giải thích được giữa Mô hình 0_{ksnn} và Mô hình 1_{nev}.</i>		

4.3. Khả năng dự báo của kiệt sức nghề nghiệp đối với hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của người lao động tại doanh nghiệp

Bảng 4.19. mô tả thực trạng hệ quả liên quan đến công việc bao gồm ý định nghỉ việc và hài lòng công việc. Kết quả cho thấy hài lòng công việc có điểm trung bình khá cao (ĐTB = 3,74; ĐLC = 0,63), phản ánh rằng nhìn chung NLD trong mẫu

nghiên cứu có mức độ hài lòng với công việc tương đối tích cực. Xét theo các bách phân vị, điểm số sự hài lòng tăng dần từ bách phân vị 25 (ĐTB = 3,60) đến bách phân vị 95 (ĐTB = 4,60), và đạt giá trị tối đa 5,00, cho thấy một nhóm lớn NLĐ đánh giá rất cao mức độ hài lòng với công việc hiện tại.

Bảng 4.19. Mô tả yếu tố hài lòng công việc và ý định nghỉ việc

	ĐTB	ĐLC	Min	Bách phân vị				Max
				Thứ 25	Thứ 50	Thứ 75	Thứ 95	
Ý định nghỉ việc	1,41	0,54	1,00	1,00	1,00	1,67	2,67	3,00
Hài lòng công việc	3,74	0,63	1,00	3,60	3,80	4,00	4,60	5,00

Ngược lại, ý định nghỉ việc có điểm trung bình thấp (ĐTB = 1,41; ĐLC = 0,54), với phần lớn giá trị tập trung ở mức thấp (thứ 25 và thứ 50 đều bằng 1,00), phản ánh xu hướng chung của NLĐ là ít có ý định rời bỏ công việc. Tuy nhiên, ở bách phân vị 95, điểm số ý định nghỉ việc tăng lên 2,67 trên thang 3 điểm, cho thấy vẫn tồn tại một nhóm nhỏ NLĐ cân nhắc việc rời bỏ tổ chức.

Bảng 4.20. Mối liên hệ giữa kiệt sức nghề nghiệp và các hệ quả liên quan đến công việc

	(1)	(2)	(3)
(1) Kiệt sức nghề nghiệp	—		
(2) Hài lòng công việc	-0,29***	—	
(3) Ý định nghỉ việc	0,48***	-0,35***	—
<i>Ghi chú: ***p < 0,001.</i>			

Bảng 4.20. xem xét mối liên hệ giữa KSN, hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Phân tích tương quan Pearson cho thấy KSN có mối tương quan nghịch chiều có ý nghĩa với hài lòng công việc ($r = -0,29$; $p < 0,001$) và tương quan dương thuận chiều với ý định nghỉ việc ($r = 0,48$; $p < 0,001$). Điều này cho thấy rằng mức độ KSN càng cao thì mức độ hài lòng công việc càng thấp và xu hướng muốn nghỉ việc càng cao. Đồng thời, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc cũng có

mối tương quan nghịch chiều với nhau ($r = -0,35$; $p < 0,001$), phản ánh rằng NLD hài lòng hơn với công việc thì ít có ý định nghỉ việc hơn.

Bảng 4.21. Phân tích hồi quy đa biến khả năng dự báo của kiệt sức nghề nghiệp với hài lòng công việc và ý định nghỉ việc

Biến phụ thuộc	Hài lòng công việc		Ý định nghỉ việc	
Biến số	b	SE	b	SE
Mô hình 0				
Tham số	3,701***	0,134	1,328***	0,06
Tuổi	0,008	0,009	0,012	0,007
Thâm niên công việc	0,003	0,009	-0,008	0,007
Lĩnh vực (Tham chiếu: Sản xuất)				
Dịch vụ	0,035	0,129	0,257**	0,099
Giới tính (Tham chiếu: Nam)				
Nữ	0,043	0,072	-0,07	0,055
Trình độ học vấn (Tham chiếu: THPT hoặc thấp hơn)				
Trung học	-0,201	0,117	0,049	0,090
Đại học hoặc cao hơn	-0,006	0,108	-0,008	0,083
Vị trí quản lý (Tham chiếu: Không)				
Có	0,165	0,100	-0,107	0,077
Mô hình 1 _{ksnn}				
Kiệt sức nghề nghiệp	-0,266***	0,058	0,410***	0,044
F-statistics				
Mô hình 0 (df = 7, 318)	3,794*** (7, 318)		6,690*** (7, 318)	
Mô hình 1 (df = 8, 317)	6,185*** (8, 317)		18,079*** (8, 317)	
ΔF-statistics (df = 1, 317)	21,235*** (1, 317)		85,375*** (1, 317)	
Adjusted R ² (Mô hình 1 _{ksnn})	0,113		0,296	
ΔR ²	0,058***		0,185***	
Ghi chú: *p < 0,05; ***p < 0,001; ΔF-statistics: So sánh mức độ phù hợp mô hình giữa Mô hình 0 và Mô hình 1; ΔR ² : Sự khác biệt về phương sai giải thích được giữa Mô hình 0 và Mô hình 1.				

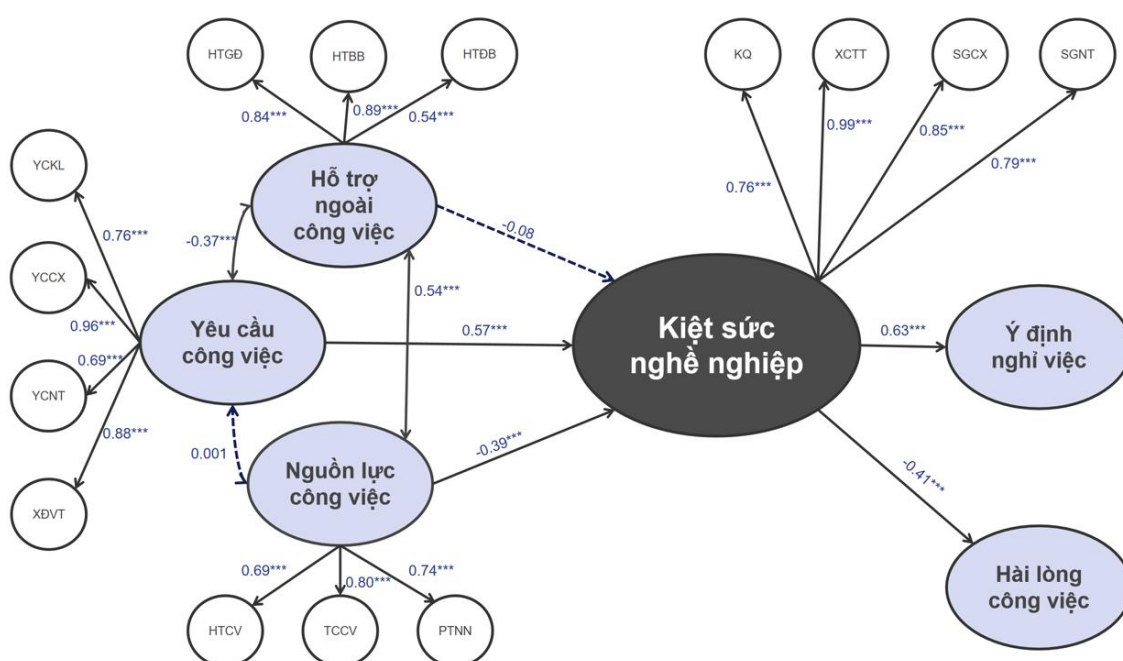
Bảng 4.21. xem xét khả năng dự báo của KSNN tới hai hệ quả là hài lòng công việc và ý định nghỉ việc khi kiểm soát các biến số liên quan đến công việc và nhân khẩu của NLD tại doanh nghiệp. Đối với hài lòng công việc, mô hình KSNN góp phần giải thích thêm 5,8% phương sai của biến số với sự gia tăng có ý nghĩa thống kê về mức độ phù hợp mô hình ($\Delta F(1, 317) = 21,235$; $p < 0,001$). Cụ thể,

KSNN có mối liên hệ nghịch chiều có ý nghĩa thống kê với hài lòng công việc ($b = -0,266$; $p < 0,001$). Đối với ý định nghỉ việc, KSNN góp phần giải thích thêm 18,5% sự biến thiên của biến số với mức độ phù hợp mô hình có ý nghĩa thống kê ($\Delta F(1, 317) = 85,375$; $p < 0,001$). Trong đó, KSNN có hệ số dự báo thuận chiều có ý nghĩa thống kê với ý định nghỉ việc của NLĐ tại doanh nghiệp ($b = 0,410$; $p < 0,001$). Kết quả này ủng hộ giả thuyết 5 của luận án về mối liên hệ giữa KSNN với sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc.

4.4. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc và hiệu ứng gián tiếp của kiệt sức nghề nghiệp

Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để xem xét và đánh giá mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết được đưa ra. Mô hình cấu trúc được xem xét cho thấy mức độ phù hợp mô hình ở ngưỡng cho phép ($\chi^2(1803) = 2833,68$; $p < 0,001$; CFI = 0,930; TLI = 0,926; RMSEA = 0,041; SRMR = 0,078). Kết quả thu được cho thấy 54,8% phương sai của KSNN được giải thích bởi ba nhân tố tiềm ẩn là yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực ngoài công việc. Đối với hệ quả thuộc về công việc, KSNN có khả năng lý giải 17,2% phương sai của hài lòng công việc và 39,7% phương sai của ý định nghỉ việc. Kết quả này ủng hộ giả thuyết 8 của luận án.

Dựa trên kết quả thu được, KSNN có mối quan hệ thuận chiều có ý nghĩa với yêu cầu công việc ($\beta = 0,57$; $p < 0,001$) và có mối quan hệ nghịch chiều với nguồn lực công việc ($\beta = -0,39$; $p < 0,001$). Tuy nhiên, phân tích không cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa giữa KSNN và nguồn lực ngoài công việc ($\beta = -0,08$; $p > 0,05$). Bên cạnh đó, KSNN cho thấy mối quan hệ thuận chiều có ý nghĩa tới ý định nghỉ việc ($\beta = 0,63$; $p < 0,001$) và mối quan hệ nghịch chiều tới sự hài lòng công việc ($\beta = -0,41$; $p < 0,001$).



Sơ đồ 4.1. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Ghi chú: KQ: Kiệt quệ; XCTT: Xa cách tâm trí; SGCX: Suy giảm chức năng cảm xúc; SGNT: Suy giảm chức năng nhận thức; YCKL: Yêu cầu về khối lượng công việc; YCCX: Yêu cầu về cảm xúc; YCNT: Yêu cầu về nhận thức; XDVT: Xung đột vai trò; HTC: Hỗ trợ xã hội trong công việc; TCCV: Tự chủ công việc; PTNN: Khả năng phát triển; HTGD: Hỗ trợ xã hội từ gia đình; HTBB: Hỗ trợ xã hội từ bạn bè; HTDB: Hỗ trợ xã hội từ người đặc biệt khác.

Bên cạnh đường dẫn trực tiếp giữa các yếu tố yêu cầu và nguồn lực công việc tới KSN và từ KSN tới các hệ quả về công việc, các hiệu ứng gián tiếp cũng được đồng thời xem xét trong mô hình. Do nguồn lực ngoài công việc không cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa tới KSN, hiệu ứng gián tiếp của yếu tố này không còn được xét tới trong mô hình cấu trúc. Bảng 4.22. cho thấy hiệu ứng gián tiếp qua KSN có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và ý định nghỉ việc ($\beta_{\text{gián tiếp}} = 0,29$; $p < 0,001$) cũng như là mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và sự hài lòng công việc ($\beta_{\text{gián tiếp}} = -0,22$; $p < 0,001$). Đồng thời, nguồn lực công việc cũng có mối quan hệ gián tiếp tới sự hài lòng công việc ($\beta_{\text{gián tiếp}} = 0,23$, $p = 0,005$) và ý định nghỉ việc ($\beta_{\text{gián tiếp}} = -0,30$; $p < 0,001$) thông qua KSN. Kết quả này ủng

hộ giả thuyết 6 của luận án về hiệu ứng gián tiếp qua KSNN với ngoại lệ là nguồn lực ngoài công việc không cho thấy mối liên hệ có ý nghĩa thống kê với KSNN.

Bảng 4.22. Hiệu ứng gián tiếp trong mô hình cấu trúc

Hiệu ứng gián tiếp	Ước lượng (Estimate)	SE	z-value	p-value	β
JD $\rightarrow$ KSNN $\rightarrow$ JS	-0,22	0,047	-4,775	< 0,001	-0,23
JD $\rightarrow$ KSNN $\rightarrow$ TI	0,29	0,045	6,431	< 0,001	0,36
JR $\rightarrow$ KSNN $\rightarrow$ JS	0,23	0,082	2,830	0,005	0,16
JR $\rightarrow$ KSNN $\rightarrow$ TI	-0,30	0,075	-4,015	< 0,001	-0,25
Ghi chú: JD: Yêu cầu công việc; JR: Nguồn lực công việc; KSNN: Kiệt sức nghề nghiệp; JS: Sự hài lòng công việc; TI: Ý định nghỉ việc.					

4.5. Kết quả phân tích hồ sơ yêu cầu - nguồn lực và sự khác biệt về kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

4.5.1. Xác định và mô tả các nhóm hồ sơ yêu cầu - nguồn lực

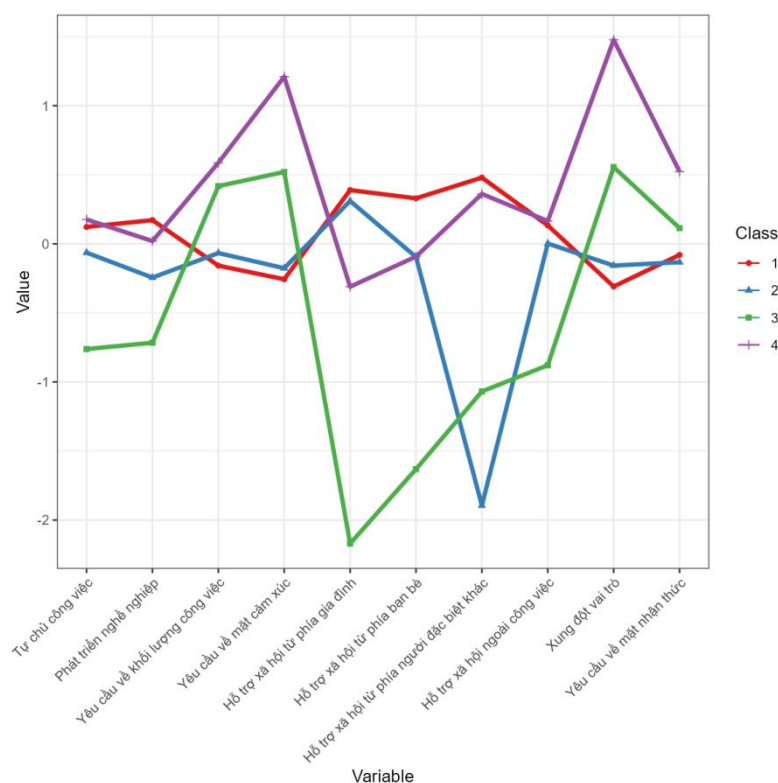
Kết quả từ phân tích hồ sơ tiềm ẩn góp phần xác định các nhóm NLĐ tại doanh nghiệp với những đặc trưng riêng về yêu cầu - nguồn lực, từ đó xem xét mối liên hệ của những đặc trưng này với mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp.

Bảng 4.23. Chỉ số phù hợp các mô hình hồ sơ tiềm ẩn

Số hồ sơ tiềm ẩn	LL	AIC	BIC	SABIC	BLRT (p)	Entropy	Tỉ lệ nhóm nhỏ nhất (%)
2	-4624,33	9400,66	9700,32	9459,18	209,9 (0,01)	0,96	21%
3	-4611,81	9397,61	9740,64	9464,60	25,6 (0,10)	0,78	16%
4 (lựa chọn)	-4523,27	9242,55	9628,94	9318,01	177,1 (0,01)	0,90	9%
5	-4493,42	9204,84	9634,61	9288,77	59,7 (0,01)	0,82	10%

Ghi chú: LL = Log-likelihood; AIC = Akaike Information Criterion; BIC = Bayesian Information Criterion; SABIC = Sample size Adjusted BIC; BLRT = Bootstrap Likelihood Ratio Test (p value). Tỉ lệ nhóm nhỏ nhất (%) = Tỉ lệ khách thể thấp nhất được phân loại vào một hồ sơ tiềm ẩn.

Bảng 4.23. cho biết chỉ số về mức độ phù hợp của các mô hình hồ sơ tiềm ẩn khác nhau. Mô hình bốn và năm hồ sơ tiềm ẩn được xem xét lựa chọn. Mô hình 5 hồ sơ có chỉ số AIC và SABIC thấp hơn, nhưng Entropy (0,82) thấp hơn cho thấy khả năng phân biệt giữa các hồ sơ kém hơn. Kết quả so sánh các mô hình LPA cho thấy mô hình với 4 lớp tiềm ẩn có chỉ số phù hợp tốt ($AIC = 9242,55$; $BIC = 9628,94$; $SABIC = 9318,01$), kiểm định BLRT có ý nghĩa thống kê ($p = 0,01$) và Entropy đạt mức cao (0,90), phản ánh khả năng phân loại rõ ràng. Do đó, mô hình 4 lớp được lựa chọn để tiếp tục phân tích và diễn giải. Dựa trên điểm chuẩn hóa và độ lệch chuẩn của các biến độc lập, bốn hồ sơ lần lượt được đặt tên là “Nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực”, “Nhóm khác biệt về nguồn lực ngoài công việc”, “Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc”, “Nhóm yêu cầu công việc cao”. Biểu đồ 4.4. thể hiện đặc trưng cụ thể của các hồ sơ tiềm ẩn theo điểm chuẩn hóa của 10 biến chỉ báo.



Biểu đồ 4.4. Hồ sơ tiềm ẩn theo các biến số chỉ báo

Ghi chú: Điểm số của các biến số chỉ báo theo từng nhóm hồ sơ được tính theo điểm chuẩn hóa (Z).

Nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực (Nhóm 1) chiếm 67,2% (n = 256) số mẫu. Đây là nhóm có sự phân bố hài hòa giữa yêu cầu và nguồn lực. Đặc trưng của nhóm này là có yêu cầu công việc thấp hơn trung bình ($Z_{\text{Yêu cầu về khối lượng công việc}} = -0,16$; $p = 0,013$; $Z_{\text{Yêu cầu về mặt cảm xúc}} = -0,26$; $p < 0,001$; $Z_{\text{Yêu cầu về mặt nhận thức}} = 0,07$, $p > 0,05$; $Z_{\text{Xung đột vai trò}} = -0,31$; $p < 0,001$) và mức độ nguồn lực trong và ngoài công việc đều cao hơn trung bình ($Z_{\text{Hỗ trợ xã hội trong công việc}} = 0,13$; $p = 0,018$; $Z_{\text{Tự chủ công việc}} = 0,12$; $p = 0,038$; $Z_{\text{Khả năng phát triển}} = 0,17$; $p = 0,004$; $Z_{\text{Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình}} = 0,39$; $p < 0,001$; $Z_{\text{Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè}} = 0,33$; $p < 0,001$; $Z_{\text{Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác}} = 0,48$; $p < 0,001$). Hồ sơ này phản ánh một điều kiện làm việc thuận lợi khi có mức độ yêu cầu công việc vừa phải đồng thời nhận được nguồn lực công việc cũng như là sự hỗ trợ xã hội bên ngoài công việc tương đối cao.

Nhóm thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc (Nhóm 2) chiếm 11,5% (n = 44) số mẫu. Nhóm này có đặc trưng tương đối tương đồng với nhóm 1 với đa phần các chỉ báo đều ở ngưỡng trung bình ($p > 0,05$) với sự khác biệt nhất định gắn liền trong yếu tố về nguồn lực ngoài công việc. Nhóm này tuy có sự hỗ trợ xã hội từ phía gia đình cao hơn trung bình ($Z_{\text{Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình}} = 0,31$, $p = 0,002$) nhưng lại có sự hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác ở mức rất thấp ($Z_{\text{Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác}} = -1,89$; $p < 0,001$). Bên cạnh lý giải rằng nhóm này nhận được rất ít sự hỗ trợ từ phía nguồn lực này, sự khác biệt giữa nhóm thứ nhất và nhóm thứ hai có thể đến từ việc một số NLD không có hoặc không xác định một người đặc biệt khác ngoài phạm vi đồng nghiệp, cấp trên, gia đình, hay bạn bè. Do không có cách để kiểm chứng nhận định trên trong thiết kế nghiên cứu hiện tại, nhóm này vẫn được giữ lại cho các phân tích sâu hơn.

Nhóm 3 - Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc chiếm 12,1% tổng mẫu (n = 46). Nhóm được đặc trưng bởi mức độ thiếu hụt toàn diện về cả nguồn lực công việc ($Z_{\text{Tự chủ công việc}} = -0,76$; $p < 0,001$; $Z_{\text{Khả năng phát triển}} = -0,72$; $p = 0,002$; $Z_{\text{Hỗ trợ xã hội trong công việc}} = -0,88$; $p < 0,001$) và nguồn lực ngoài công việc ($Z_{\text{Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình}} = -2,17$; $p < 0,001$; $Z_{\text{Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè}} = -1,63$; $p < 0,001$; $Z_{\text{Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác}} = -1,07$; $p < 0,001$). Đồng thời, nhóm này phải đối mặt với yêu

cầu công việc ở mức trung bình cao về khía cạnh cảm xúc và xung đột vai trò ($Z_{\text{Yêu cầu về mặt cảm xúc}} = 0,52$; $p < 0,001$; $Z_{\text{Xung đột vai trò}} = 0,56$; $p < 0,001$).

Nhóm 4 - Yêu cầu công việc cao chiếm 9,2% tổng mẫu ($n = 35$). Nhóm này đặc trưng bởi mức yêu cầu công việc cao toàn diện, đặc biệt ở yêu cầu cảm xúc ($Z_{\text{Yêu cầu về mặt cảm xúc}} = 1,21$; $p < 0,001$) và xung đột vai trò ($Z_{\text{Xung đột vai trò}} = 1,48$; $p < 0,001$). Các nguồn lực trong và ngoài công việc trong nhóm này đều dao động quanh mức trung bình và không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Hồ sơ này đại diện cho nhóm NLĐ chịu áp lực công việc cao với các nguồn lực hỗ trợ ở quanh mức trung bình.

Trong khi các yếu tố về giới tính hay vị trí quản lý không cho thấy mối liên hệ có ý nghĩa thống kê giữa các hồ sơ tiềm ẩn về đặc trưng công việc và sự hỗ trợ bên ngoài của NLĐ, các kết quả phân tích cho thấy các nhóm hồ sơ tiềm ẩn khác nhau có những đặc điểm đặc trưng về lĩnh vực công tác, trình độ học vấn, tuổi, và thâm niên (Bảng PL4-6; Phụ lục 4). Đầu tiên, trong khi đa phần lao động làm việc trong lĩnh vực sản xuất (61,7%) thuộc nhóm cân bằng về yêu cầu - nguồn lực (Hồ sơ 1), lao động làm việc trong lĩnh vực dịch vụ có xu hướng thuộc nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc (Hồ sơ 3: 89,1%) và nhóm yêu cầu công việc cao (Hồ sơ 4: 91,4%). Đối với trình độ học vấn, lao động thuộc nhóm cân bằng về yêu cầu - nguồn lực (Hồ sơ 1) thường phổ biến hơn ở lao động có trình độ học vấn từ THPT hoặc thấp hơn (27,2%) và trung cấp (16,9%), trong khi nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc (Hồ sơ 3: 87,0%) và nhóm yêu cầu công việc cao (Hồ sơ 4: 94,3%) thường phổ biến ở lao động có trình độ học vấn từ đại học trở lên. Cuối cùng, lao động có độ tuổi cao hơn và thâm niên làm việc dài hơn thường thuộc nhóm Hồ sơ 1 ($\text{ĐTB}_{\text{Túổi}} = 32,95$; $\text{ĐLC}_{\text{Túổi}} = 7,91$; $\text{ĐTB}_{\text{Thâm niên}} = 8,56$; $\text{ĐLC}_{\text{Thâm niên}} = 7,32$) và Hồ sơ 2 ($\text{ĐTB}_{\text{Túổi}} = 33,15$; $\text{ĐLC}_{\text{Túổi}} = 8,55$; $\text{ĐTB}_{\text{Thâm niên}} = 7,72$; $\text{ĐLC}_{\text{Thâm niên}} = 8,66$). Ngược lại, lao động thuộc nhóm Hồ sơ 3 ($\text{ĐTB}_{\text{Túổi}} = 27,28$; $\text{ĐLC}_{\text{Túổi}} = 6,18$; $\text{ĐTB}_{\text{Thâm niên}} = 2,84$; $\text{ĐLC}_{\text{Thâm niên}} = 4,36$) và Hồ sơ 4 ($\text{ĐTB}_{\text{Túổi}} = 27,60$; $\text{ĐLC}_{\text{Túổi}} = 5,99$; $\text{ĐTB}_{\text{Thâm niên}} = 3,01$; $\text{ĐLC}_{\text{Thâm niên}} = 4,11$) thường có độ tuổi thấp hơn và thâm niên làm việc ngắn hơn. Nhìn chung, có sự phân tách

về đặc điểm nhân khẩu và nghề nghiệp giữa nhóm Hồ sơ 1 và Hồ sơ 2 với Nhóm Hồ sơ 3 và Hồ sơ 4. Tuy nhiên, các nhóm Hồ sơ 1 với Hồ sơ 2 cũng như là nhóm Hồ sơ 3 với Hồ sơ 4 lại cho thấy những đặc điểm nhân khẩu và nghề nghiệp tương đồng với nhau.

4.5.2. Sự khác biệt về mức độ kiệt sức nghề nghiệp giữa các nhóm hồ sơ yêu cầu - nguồn lực

Bảng 4.24. Sự khác biệt về kiệt sức nghề nghiệp theo các hồ sơ tiềm ẩn

	Hồ sơ 1	Hồ sơ 2	Hồ sơ 3	Hồ sơ 4	F statistics post hoc
	ĐTB (ĐLC)	ĐTB (ĐLC)	ĐTB (ĐLC)	ĐTB (ĐLC)	
Kiệt sức nghề nghiệp	1,76 (0,45)	1,80 (0,51)	2,47 (0,70)	2,30 (0,92)	$F_{3,377} = 29,25^{***}$ (1) < (3), (4) (2) < (3), (4)
Kiệt quệ	1,98 (0,72)	2,03 (0,82)	2,91 (0,71)	2,44 (0,88)	$F_{3,377} = 22,71^{***}$ (1) < (3), (4) (2) < (3), (4) (3) > (4)
Ghi chú: *** $p < 0,001$; Hồ sơ 1: Nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực; Hồ sơ 2: Nhóm thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc; Hồ sơ 3: Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc; Hồ sơ 4: Nhóm yêu cầu công việc cao; post hoc = Tukey HSD Test.					

Bảng 4.24. xem xét sự khác biệt về mức độ KSNN cũng như là mức độ kiệt quệ ở các hồ sơ tiềm ẩn về yêu cầu - nguồn lực khác nhau. Kết quả phân tích kiểm định one-way Anova cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa giữa các hồ sơ tiềm ẩn về mức độ KSNN cũng như là khía cạnh kiệt quệ của KSNN. Cụ thể, kết quả so sánh hậu kiểm sử dụng kiểm định Tukey HSD cho thấy Hồ sơ 3 (Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc) và Hồ sơ 4 (Nhóm yêu cầu công việc cao) có mức độ KSNN và biểu hiện kiệt quệ cao hơn có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$) so với Hồ sơ 1

(Nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực) và Hồ sơ 2 (Nhóm thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc). Kết quả nghiên cứu không cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ($p > 0,05$) giữa Hồ sơ 1 và Hồ sơ 2 ở cả mức độ KSNN nói chung lẫn biểu hiện kiệt quệ nói riêng. Trong khi đó, tuy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ($p > 0,05$) về mức độ KSNN giữa Hồ sơ 3 và 4, kết quả phân tích lại cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về biểu hiện kiệt quệ ($p = 0,026$) ở hai hồ sơ này. Cụ thể, Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc ($\text{ĐTB} = 2,91$; $\text{ĐLC} = 0,71$) có biểu hiện kiệt quệ cao hơn so với Nhóm yêu cầu công việc cao ($\text{ĐTB} = 2,44$; $\text{ĐLC} = 0,88$). Kết quả này ủng hộ giả thuyết 7 của luận án.

4.6. Bàn luận về các kết quả nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu hiện tại được thực hiện nhằm mô tả thực trạng và các biểu hiện của KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu xem xét mối liên hệ của các nhóm yếu tố yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc với KSNN, cũng như mối liên hệ của KSNN với một số kết quả nghề nghiệp, trên cơ sở lý thuyết JD-R và COR. Cuối cùng, các cấu hình kết hợp giữa yêu cầu và nguồn lực được xem xét theo tiếp cận lấy con người làm trung tâm. Các kết quả chính được bàn luận dưới đây.

4.6.1. Về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam dao động trong mức từ thấp đến trung bình, với điểm trung bình tổng thể đạt $\text{ĐTB} = 1,90$ ($\text{ĐLC} = 0,60$) trên thang Likert 5 mức độ. Trong bốn nhóm biểu hiện của KSNN, biểu hiện kiệt quệ có điểm trung bình cao nhất, tiếp đến là sự suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc, và cuối cùng là xa cách tâm trí. Phân tích phân bố cho thấy hầu hết NLĐ có điểm số dưới mức 2,5, tuy nhiên vẫn tồn tại một nhóm nhỏ có điểm số cao vượt mức 3,08, phản ánh sự xuất hiện của các trải nghiệm KSNN ở mức thường xuyên hoặc rất thường xuyên trong một bộ phận NLĐ tại doanh nghiệp.

Khi đối chiếu với các nghiên cứu được thực hiện tại các quốc gia Âu - Mỹ và một số quốc gia khác, mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam nhìn

chung tương đồng hoặc thấp hơn. Kết quả mô tả cho thấy mức độ KSNN ở nhóm NLĐ tại doanh nghiệp ở Việt Nam nhìn chung ở mức thấp đến trung bình, với điểm trung bình tổng thể ($\text{ĐTB} = 1,90$; $\text{ĐLC} = 0,60$) thấp hơn so với mẫu đối chứng tại vùng Flanders - Bỉ ($\text{ĐTB} = 2,02$; $\text{ĐLC} = 0,66$) và Hà Lan ($\text{ĐTB} = 2,16$; $\text{ĐLC} = 0,84$). Điều này cũng được thể hiện thông qua đánh giá về bách phân vị điểm số KSNN. Cụ thể, ở nhóm mẫu NLĐ tại doanh nghiệp ở Việt Nam, mức phân loại thống kê KSNN ở mức cao ($2,08 \leq \text{ĐTB} < 3,07$) đến rất cao ($\text{ĐTB} \geq 3,08$) vẫn thấp hơn so với ngưỡng điểm được công bố của Hà Lan (Cao: $2,80 \leq \text{ĐTB} < 3,66$; Rất cao: $\text{ĐTB} \geq 3,67$) và Bỉ (Cao: $2,36 \leq \text{ĐTB} < 3,17$; Rất cao: $\text{ĐTB} \geq 3,18$).

Ngoài ra, xét trên cùng bộ công cụ đo lường, mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp ở Việt Nam cũng cho thấy là thấp hơn so với nhóm công chức tại Brazil (Bianchi và cộng sự, 2023), nhóm NLĐ tại Brazil và Bồ Đào Nha (Sinval và cộng sự, 2022), nhóm NLĐ tại Bỉ (du Bois và cộng sự, 2023), nhân viên y tế tại Ba Lan (Izdebski và cộng sự, 2023), nhóm NLĐ tại Nam Phi (De Beer và cộng sự, 2022b), nhóm NLĐ tại Na Uy (De Beer và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, mức độ KSNN này vẫn cao hơn so với nhóm nhân viên làm việc bán thời gian cho chương trình sau đại học tại Ecuador (Vinueza-Solórzano và cộng sự, 2021).

Sử dụng ngưỡng điểm lâm sàng được đề ra trên cùng nhóm khách thể NLĐ tại vùng Flanders (Bỉ), có thể thấy nguy cơ trải nghiệm KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp ở Việt Nam không có sự khác biệt đáng kể so với tỉ lệ được phân loại trên nhóm khách thể tại Flemish (Nguy cơ: 7,3%; Nguy cơ cao: 9,3%). Tỉ lệ khách thể thuộc nhóm nguy cơ KSNN cao lớn hơn so với tỉ lệ tương ứng ở nhóm bác sĩ Thụy Điển (4,7%; Hagqvist và cộng sự, 2022) nhưng thấp hơn đáng kể so với nhóm NLĐ Hà Lan (13,6%; Schaufeli và cộng sự, 2023).

Xét trong bối cảnh văn hóa phương Đông, nhóm khách thể NLĐ tại Việt Nam cũng có mức độ KSNN thấp hơn đáng kể so với dữ liệu thu được trên nhóm nhân viên văn phòng tại Hàn Quốc (Cho, 2020), và nhóm NLĐ tại Nhật Bản (Sakakibara và cộng sự, 2020). Đặc biệt, nghiên cứu trên nhóm khách thể NLĐ ở Đông Nam Á của Abdul Aziz và Ong (2024) cho thấy mức độ KSNN của NLĐ

thấp hơn đáng kể so với các quốc gia khác bao gồm Malaysia, Singapore, Philippines, và Indonesia. Trong đó, tỉ lệ KSNN ở mức rất cao ($ĐTB > 3,67$) dao động từ 25,45% đến 37,57% so với mức điểm 3,08 thuộc bách phân vị thứ 95 ở nhóm mẫu Việt Nam.

Tuy nhiên, việc diễn giải các kết quả này cần được đặt trong bối cảnh văn hóa - xã hội đặc thù của Việt Nam. Trong các xã hội chịu ảnh hưởng mạnh của văn hóa phương Đông, các giá trị như tính tập thể, sự nhẫn nại, tinh thần chịu đựng và chuẩn mực coi khó khăn trong công việc là trách nhiệm cá nhân có thể khiến NLD ít bộc lộ hoặc ít tự nhận diện các trạng thái căng thẳng và KSNN so với các nền văn hóa đề cao tính cá nhân. Do đó, mức độ KSNN thấp hơn quan sát được không nhất thiết phản ánh sự vắng mặt của áp lực tâm lý nghề nghiệp, mà có thể phản ánh sự khác biệt trong cách trải nghiệm, diễn giải và báo cáo KSNN của NLD Việt Nam.

Xét theo các thành tố, kiệt quệ là biểu hiện có điểm trung bình cao nhất, tiếp đến là suy giảm chức năng nhận thức; xa cách tâm trí và suy giảm chức năng cảm xúc có điểm trung bình thấp hơn. Kết quả này tương đồng với mô tả của Schaufeli và cộng sự (2020), đồng thời điểm số các biểu hiện của mẫu Việt Nam nhìn chung thấp hơn so với các mẫu tại Bỉ và Hà Lan. Hai biểu hiện kiệt quệ và suy giảm chức năng nhận thức có phân bố tiệm cận chuẩn, trong khi xa cách tâm trí và suy giảm chức năng cảm xúc có phân bố lệch phải, cho thấy hai biểu hiện sau ít phổ biến hơn trong mẫu nghiên cứu. Mẫu hình này gợi ý rằng KSNN ở nhóm NLD được khảo sát được báo cáo rõ hơn qua kiệt quệ và suy giảm chức năng so với sự rút lui tâm lý khỏi công việc. Một khả năng diễn giải là các chuẩn mực văn hóa phương Đông đề cao trách nhiệm, sự gắn bó và nỗ lực trong công việc có thể liên quan đến cách NLD nhận diện và báo cáo biểu hiện xa cách tâm trí. Các nghiên cứu tại Hàn Quốc (Cho, 2020) và Nhật Bản (Sakakibara và cộng sự, 2020) cũng đưa ra cách lý giải tương tự. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại không trực tiếp đo lường các chuẩn mực văn hóa nên cách giải thích này cần được xem là giả định cần tiếp tục kiểm định.

Về khác biệt nhóm, kết quả kiểm định cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về KSNN theo giới tính hay vị trí quản lý về mức độ KSNN nói

chung. Tuy nhiên, có sự khác biệt theo lĩnh vực hoạt động và trình độ học vấn. NLD trong lĩnh vực dịch vụ có điểm số KSNN nói chung cao hơn so với lĩnh vực sản xuất. Đồng thời, nhóm có trình độ học vấn cao (từ đại học trở lên) có mức KSNN cao hơn so với nhóm có trình độ trung cấp hoặc thấp hơn. Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy NLD trẻ tuổi với ít thâm niên lao động có xu hướng trải nghiệm mức độ KSNN nói chung và xét theo từng biểu hiện nói riêng cao hơn. Kết quả về sự khác biệt xét theo các yếu tố nhân khẩu - xã hội có sự tương đồng giữa mức độ KSNN nói chung và mức độ KSNN xét theo từng biểu hiện. Sự khác biệt duy nhất cho thấy có sự khác biệt về mức độ biểu hiện kiệt quệ xét theo tiêu chí giới tính với NLD nữ có mức độ kiệt quệ cao hơn có ý nghĩa thống kê so với NLD nam.

Kết quả nghiên cứu hiện tại về sự khác biệt liên quan đến lĩnh vực hoạt động của NLD đã được khẳng định trong một số nghiên cứu đi trước (ví dụ, Innstrand, 2016; Załuska và cộng sự, 2020; Pargov và Stoyanova, 2023). Chẳng hạn, nghiên cứu của Van den Broeck và cộng sự (2017) chỉ ra rằng mức độ KSNN có sự khác biệt phụ thuộc vào lĩnh vực công tác của NLD mà ở đó lao động làm việc trong lĩnh vực công và dịch vụ có trải nghiệm KSNN cao hơn so với lao động làm việc trong lĩnh vực công nghiệp và y tế. Nghiên cứu gần đây trên 4 nhóm lĩnh vực tại Cameroon của Ndonga và cộng sự (2020) cũng chỉ ra rằng NLD làm việc trong lĩnh vực quân đội sau đó là giáo dục có mức độ KSNN cao hơn so với lao động làm việc trong lĩnh vực y tế và tư nhân.

Những đặc trưng công việc của NLD làm việc tại hai lĩnh vực sản xuất và dịch vụ có thể có mối liên hệ với mức độ KSNN của NLD. Một mặt, lao động sản xuất thường chịu áp lực về hiệu suất công việc (Santhanam và Srinivas, 2019) trong khi thường phải làm việc trong môi trường độc hại trong thời gian dài và liên tục (Parent-Thirion và cộng sự, 2016). Mặt khác, lao động dịch vụ thường xuyên phải làm việc với khách hàng (Dursun và Aytaç, 2014) với yêu cầu cao về mặt cảm xúc để thể hiện sự niềm nở thân thiện bất chấp trạng thái cảm xúc của cá nhân (Üngüren và cộng sự, 2024) có thể đi kèm mức độ biểu hiện KSNN cao hơn. Những đặc trưng này đều có liên quan đến trải nghiệm KSNN của NLD, tuy nhiên sự khác biệt về

yêu cầu công việc ở những lĩnh vực cụ thể có thể có liên quan tới trải nghiệm KSNN của NLĐ. Chẳng hạn, việc không thường xuyên phải đối mặt với các yêu cầu về mặt cảm xúc có thể đi kèm mức độ KSNN thấp hơn của nhóm NLĐ làm việc trong lĩnh vực sản xuất so với nhóm lao động làm việc trong lĩnh vực dịch vụ.

Sự khác biệt về trải nghiệm KSNN ở các nhóm trình độ học vấn cũng phù hợp với phát hiện được chỉ ra từ một số nghiên cứu trước đó (ví dụ, Farshi và Omranzadeh, 2014; Jamaludin và You, 2019). Cá nhân với trình độ học vấn cao thường có những kỳ vọng cao về bản thân và cũng có tinh thần trách nhiệm với công việc cao hơn (Dahlin và cộng sự, 2007), điều này có thể đi kèm với việc họ đặt ra thêm những yêu cầu cho bản thân và mức KSNN cao hơn. Bên cạnh đó, sự khác biệt tìm được về trải nghiệm KSNN ở những nhóm trình độ học vấn khác nhau có thể đến từ việc đa phần nhóm người làm trong lĩnh vực dịch vụ với mức độ KSNN lớn hơn cũng có trình độ học vấn cao hơn. Sự phụ thuộc giữa hai yếu tố trình độ học vấn và lĩnh vực công tác có thể dẫn tới sự chồng lấn trong mối liên hệ của hai yếu tố này với mức độ KSNN được trải nghiệm. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nhóm NLĐ có trình độ cao thường đảm nhiệm các vị trí đòi hỏi hiệu suất, tính linh hoạt và áp lực thành tích cao từ đó có thể đi kèm nguy cơ KSNN cao hơn.

Kết quả nghiên cứu cho thấy NLĐ trẻ tuổi và có thâm niên làm việc thấp có xu hướng trải nghiệm mức độ KSNN cao hơn, cả ở mức độ tổng thể lẫn trên từng biểu hiện cụ thể. Phát hiện này có thể được lý giải trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, nơi lao động trẻ thường phải đối diện với áp lực thích nghi nhanh với môi trường làm việc, yêu cầu hiệu suất cao và sự thiếu ổn định trong vị trí nghề nghiệp. Việc chưa tích lũy đủ kinh nghiệm, kỹ năng nghề nghiệp và các nguồn lực tâm lý - xã hội cần thiết có thể đi kèm với mức độ cao hơn của trạng thái kiệt quệ năng lượng, suy giảm chức năng nhận thức và cảm xúc khi đối mặt với các yêu cầu công việc. Ngược lại, những NLĐ lớn tuổi hơn và có thâm niên cao thường đã phát triển các chiến lược ứng phó hiệu quả hơn, xây dựng được mạng lưới hỗ trợ xã hội trong công việc và điều chỉnh kỳ vọng nghề nghiệp phù hợp hơn, qua đó đi kèm nguy cơ

trải nghiệm KSNN thấp hơn. Kết quả này nhấn mạnh mối liên hệ nghịch của kinh nghiệm và sự tích lũy nguồn lực với KSNN theo thời gian.

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự khác biệt theo giới tính chỉ được ghi nhận ở biểu hiện kiệt quệ, trong khi không quan sát thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ KSNN nói chung giữa NLĐ nam và nữ. Phát hiện này cho thấy giới tính không phân hóa mạnh trải nghiệm KSNN nói chung của NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam, nhưng lại liên quan đến cách thức biểu hiện cụ thể của KSNN, đặc biệt ở khía cạnh kiệt quệ. Trong bối cảnh văn hóa - xã hội Việt Nam, NLĐ nữ thường đồng thời đảm nhận vai trò nghề nghiệp và trách nhiệm gia đình, đi kèm “gánh nặng kép” và cảm giác mệt mỏi cao hơn, dù vẫn duy trì sự gắn kết với công việc. Bên cạnh đó, các yêu cầu cảm xúc ngầm trong môi trường doanh nghiệp, cùng với chuẩn mực văn hóa đề cao sự nhẫn nại và trách nhiệm của phụ nữ, có thể khiến trạng thái kiệt quệ biểu hiện rõ hơn ở nữ giới mà không nhất thiết đi kèm sự xa cách tâm lý hay suy giảm chức năng cảm xúc đối với công việc. Điều này gợi ý rằng trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, khác biệt giới tính về KSNN có xu hướng bộc lộ ở cấp độ biểu hiện thay vì ở cấp độ cấu trúc, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phân tích KSNN theo từng biểu hiện để nhận diện các nhóm nguy cơ tiềm ẩn.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu ủng hộ một phần Giả thuyết 1 của luận án, cho thấy mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp ở Việt Nam nhìn chung dao động từ thấp đến trung bình, trong đó kiệt quệ là biểu hiện nổi bật nhất. Mặc dù mức độ KSNN của NLĐ Việt Nam tương đồng hoặc thấp hơn so với nhiều quốc gia khác, bao gồm cả khu vực châu Âu và Đông Nam Á, kết quả vẫn chỉ ra sự tồn tại của một nhóm NLĐ có nguy cơ và nguy cơ cao, cho thấy KSNN là một vấn đề tiềm ẩn cần được nhận diện và can thiệp sớm. Các khác biệt về trải nghiệm KSNN theo lĩnh vực hoạt động, trình độ học vấn, độ tuổi và thâm niên làm việc tiếp tục cho thấy mối liên hệ của đặc thù công việc và quá trình tích lũy nguồn lực với KSNN. Cụ thể, NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ, nhóm có trình độ học vấn cao, cũng như lao động trẻ và có thâm niên làm việc thấp có xu hướng trải nghiệm mức độ KSNN cao hơn, trong khi sự khác biệt theo giới tính chủ yếu bộc lộ ở khía cạnh kiệt quệ hơn. Đặt

trong bối cảnh văn hóa - xã hội Việt Nam, các kết quả này cho thấy KSNN không chỉ khác biệt về mức độ so với các bối cảnh phương Tây, mà còn khác biệt về cách thức biểu hiện và nhóm nguy cơ, qua đó cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc xây dựng các chiến lược phòng ngừa và can thiệp KSNN phù hợp với từng nhóm NLĐ trong doanh nghiệp.

4.6.2. Về các yếu tố dự báo kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng phù hợp với một số mệnh đề của JD-R và COR. Trong mô hình SEM, yêu cầu công việc có mối liên hệ thuận chiều, còn nguồn lực công việc có mối liên hệ nghịch chiều với KSNN. Vai trò của hai đặc trưng công việc là yêu cầu công việc và nguồn lực công việc đã được khẳng định và kiểm chứng trong nhiều nghiên cứu khác nhau và cho thấy sự ổn định tương đối bất chấp giới tính, tuổi, vị trí công việc (Brauchli và cộng sự, 2015; Korunka và cộng sự, 2009), quốc gia (Llorens và cộng sự, 2006), hay lĩnh vực làm việc của NLĐ (Van den Broeck và cộng sự, 2017; Llorens và cộng sự, 2006). Trong đó, Van den Broeck và cộng sự (2017) có nhấn mạnh rằng có thể có sự khác biệt về biểu hiện liên quan đến yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, hay KSNN giữa các nhóm lao động làm việc trong các lĩnh vực khác nhau nhưng không có sự khác biệt về bản chất mối quan hệ giữa yêu cầu và nguồn lực công việc với KSNN ở NLĐ.

Bên cạnh việc phân tích tổng thể mối quan hệ giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc với KSNN, nghiên cứu này còn tiến hành phân tích sâu hơn để làm rõ vai trò của từng yếu tố cụ thể trong từng cụm cấu trúc. Thông qua mô hình hồi quy tuyến tính đa biến - có kiểm soát các đặc điểm nhân khẩu và công việc của NLĐ - kết quả cho thấy không phải tất cả các yếu tố trong mỗi cụm đều có mức độ đóng góp như nhau vào việc dự báo KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp. Cần lưu ý rằng tất cả kết quả phân tích tương quan đều chỉ ra mối quan hệ có ý nghĩa giữa từng biến số dự báo và KSNN, điều này cho thấy mối liên hệ thống kê của những biến số này với KSNN. Tuy nhiên, những mối liên hệ này

không độc lập mà đôi khi còn phụ thuộc vào sự tham gia của các biến số khác như đặc điểm nhân khẩu hay nghề nghiệp và đặc trưng công việc.

Ủng hộ cho giả thuyết 2 về mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và KSNN, trong cụm yếu tố về yêu cầu công việc, ba yếu tố có hệ số dự báo thống kê có ý nghĩa với mức độ KSNN là: (1) yêu cầu về khối lượng công việc, (2) yêu cầu về mặt nhận thức, và (3) xung đột vai trò. Tuy nhiên, trái với giả thuyết 2, kết quả phân tích hồi quy đa biến chỉ ra rằng yêu cầu về mặt cảm xúc không có mối quan hệ có ý nghĩa tới KSNN còn yêu cầu về mặt nhận thức lại có mối quan hệ nghịch chiều đối với KSNN khi đã xét tới các yêu cầu công việc khác. Kết quả này có sự tương đồng với phát hiện được tìm thấy trong nghiên cứu của Van den Broeck và cộng sự (2017) khi xem xét trên nhóm NLĐ làm việc tại bốn lĩnh vực khác nhau. Trong nghiên cứu trên cũng chỉ ra mối liên hệ giữa yêu cầu về mặt nhận thức với sự gắn kết công việc, ngụ ý rằng những yêu cầu về mặt nhận thức có thể là những thách thức trong công việc có liên quan đến mức năng lượng cao hơn ở NLĐ (Van den Broeck và cộng sự, 2010; Crawford và cộng sự, 2010). Điều này phần nào nhấn mạnh lại mệnh đề cho rằng bản chất cản trở hay thách thức của một yêu cầu công việc có thể có những mối liên hệ khác nhau với trải nghiệm KSNN và gắn kết công việc của NLĐ (Crawford và cộng sự, 2010).

Giả thuyết 3 về vai trò của nguồn lực công việc được ủng hộ một phần khi chỉ có khả năng phát triển được xem là yếu tố có giá trị dự báo thống kê đáng kể đối với KSNN của NLĐ. Điều này cho thấy rằng NLĐ có xu hướng ít trải nghiệm KSNN hơn khi họ nhìn thấy lộ trình phát triển trong công việc và cảm nhận được sự đầu tư lâu dài từ phía tổ chức. Ngược lại, các yếu tố như sự tự chủ công việc, hỗ trợ xã hội trong công việc lại không thể hiện vai trò dự báo đáng kể khi được xét đồng thời với các yếu tố khác trong mô hình.

Khi xét tới nguồn lực công việc, lý thuyết JD-R khẳng định rằng mối liên hệ của nguồn lực công việc với KSNN là không rõ ràng và yếu hơn so với mối liên hệ của yêu cầu công việc. Thậm chí, trong một số trường hợp, các nguồn lực công việc cũng được ghi nhận là có thể có mối liên hệ thuận chiều với trải nghiệm KSNN của

NLĐ. Đôi khi, sự tự chủ cao phần nào cũng có thể đi kèm cảm giác trách nhiệm và áp lực cao hơn phải làm việc và ra quyết định. Trong đó, nghiên cứu của Lu và cộng sự (2017) đã chỉ ra rằng tự chủ quá mức có thể có liên hệ với mức KSNN cao hơn và những hành vi phi đạo đức ở NLĐ. Mặt khác, việc thảo luận một cách tiêu cực liên quan đến vấn đề của cá nhân với một người nào đó thay vì tập trung vào việc giải quyết vấn đề có thể làm giảm hoặc thậm chí đảo ngược mối quan hệ giữa hỗ trợ xã hội và KSNN (Boren, 2014).

Thay vì chỉ xem xét những mối liên hệ trực tiếp của nguồn lực công việc, lý thuyết JD-R hay COR thường tập trung vào vai trò bảo vệ của nguồn lực công việc trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và KSNN. Chẳng hạn, nghiên cứu của Kim và Wang (2018) trên nhân viên dịch vụ tại khu vực công ở Hàn Quốc đã chỉ ra rằng sự kiểm soát công việc tuy không có mối quan hệ trực tiếp tới KSNN nhưng lại cho thấy khả năng điều tiết trong mối quan hệ giữa lao động cảm xúc và KSNN ở NLĐ. Nghiên cứu của Klingbyl và Chung-Yan (2022) trên nhân viên dịch vụ làm việc với khách hàng cho thấy tự chủ công việc hay sự hỗ trợ xã hội trong hoặc ngoài công việc không có vai trò độc lập mà phụ thuộc vào các yếu tố thuộc về tổ chức khác. Cụ thể, vai trò điều tiết của sự tự chủ công việc trong mối quan hệ giữa xung đột khách hàng và KSNN được chứng minh là phụ thuộc vào sự hỗ trợ xã hội mà họ nhận được. Nghiên cứu trường diễn của Boelhouwer và cộng sự (2022) cho thấy vai trò bảo vệ của sự tự chủ công việc hay phong cách hỗ trợ từ phía cấp trên trong tương lai không phải lúc nào cũng xảy ra mà còn phụ thuộc vào mức độ KSNN ban đầu của khách thể. Nhìn chung, các nghiên cứu hiện tại đa phần nhấn mạnh tới vai trò bảo vệ của các nguồn lực công việc trong mối liên hệ giữa yêu cầu công việc và trải nghiệm KSNN của NLĐ.

Kết quả cho thấy một số nguồn lực như hỗ trợ xã hội trong công việc hay tự chủ công việc không phát huy được vai trò bảo vệ theo lý thuyết JD-R và COR cũng có thể được lý giải thông qua đặc trưng của văn hóa tổ chức và quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam, nơi các mối quan hệ xã hội trong công việc thường mang tính hình thức, thứ bậc và tránh xung đột. Trong bối cảnh đó, sự “hỗ trợ” có thể tồn tại

về mặt quan hệ bề ngoài nhưng không chuyển hóa thành sự an toàn tâm lý, không tạo điều kiện để NLD thực sự chia sẻ khó khăn hay tìm kiếm sự trợ giúp hiệu quả. Tương tự, tự chủ công việc nếu không đi kèm với quyền ra quyết định thực chất và nguồn lực hỗ trợ phù hợp có thể trở thành gánh nặng trách nhiệm, đi kèm áp lực cao hơn thay vì mức KSNN thấp hơn.

Những kết quả này cho thấy KSNN của NLD tại doanh nghiệp Việt Nam không chỉ là vấn đề của cá nhân hay của từng doanh nghiệp riêng lẻ, mà còn là vấn đề mang tính hệ thống, gắn liền với cách thức tổ chức công việc, chuẩn mực quan hệ trong tổ chức và cấu trúc phân bổ nguồn lực trong xã hội. Trong bối cảnh đó, việc phòng ngừa và can thiệp KSNN dựa trên mô hình JD-R và COR tại Việt Nam cần đặc biệt lưu ý rằng không phải mọi nguồn lực hiện hữu đều có giá trị bảo vệ thực sự. Các chiến lược can thiệp cần chuyển trọng tâm từ việc tăng số lượng nguồn lực sang việc nâng cao chất lượng và khả năng chuyển hóa nguồn lực, như xây dựng môi trường an toàn tâm lý, làm rõ vai trò - kỳ vọng công việc, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp thực chất, và thiết kế các chính sách hỗ trợ cân bằng công việc - cuộc sống phù hợp với đặc thù văn hóa.

Đối với giả thuyết 4 về vai trò của nguồn lực ngoài công việc, kết quả nghiên cứu cho thấy bằng chứng chưa hoàn toàn thống nhất giữa các phương pháp phân tích. Ở phân tích hồi quy đa biến, sự hỗ trợ từ phía gia đình có vai trò dự báo nghịch chiều đối với KSNN của NLD khi kiểm soát các đặc điểm nhân khẩu - xã hội và nghề nghiệp. Tuy nhiên, trong mô hình SEM tổng thể, nguồn lực ngoài công việc không có mối liên hệ trực tiếp có ý nghĩa thống kê với KSNN. Vì vậy, có thể kết luận rằng giả thuyết 4 được ủng hộ một phần ở phân tích hồi quy, nhưng không được ủng hộ trong mô hình SEM tổng thể. Sự khác biệt này cần được diễn giải dựa trên mục tiêu và cấp độ phân tích của hai phương pháp. Phân tích hồi quy đa biến cho phép xem xét vai trò của từng nguồn lực ngoài công việc, chẳng hạn hỗ trợ từ gia đình, trong mối quan hệ với KSNN dưới sự kiểm soát của các biến nhân khẩu - xã hội và nghề nghiệp. Ở cấp độ phân tích này, nguồn lực ngoài công việc vẫn cho thấy mối liên hệ nghịch chiều nhất định với mức độ KSNN. Trong khi đó, mô hình

SEM kiểm định mối liên hệ của nguồn lực ngoài công việc với KSNN trong một mô hình lý thuyết tổng thể, khi yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc được đưa vào đồng thời để dự báo KSNN. Khi các yếu tố gần trực tiếp với môi trường làm việc được xem xét cùng lúc, phần đóng góp độc lập của nguồn lực ngoài công việc có thể bị suy giảm và không còn đạt ý nghĩa thống kê.

Kết quả này đi ngược lại với một số phát hiện trước về mối quan hệ nghịch chiều giữa nguồn lực ngoài phạm vi công việc với KSNN (Lambert và cộng sự, 2010; Koutsimani và cộng sự, 2021). Tuy vậy, một số nghiên cứu khác trên nhóm khách thể nhân viên công tác xã hội cũng không cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa của sự hỗ trợ xã hội tới KSNN (Kim và Stoner, 2008; Mette và cộng sự, 2020). Điều này cho thấy vai trò của nguồn lực ngoài công việc đối với KSNN không phải lúc nào cũng ổn định, mà có thể phụ thuộc vào loại nguồn lực, nguồn gốc hỗ trợ, đặc điểm nghề nghiệp và bối cảnh văn hóa - xã hội của NLD.

Về mặt lý thuyết, phát hiện này không phủ nhận lý thuyết COR, mà gợi ý rằng cần diễn giải COR theo hướng nhấn mạnh điều kiện chuyển hóa nguồn lực. Theo COR, nguồn lực có giá trị bảo vệ khi cá nhân có thể huy động chúng để ngăn chặn, bù đắp hoặc phục hồi sự mất mát nguồn lực. Trong trường hợp của KSNN tại doanh nghiệp, các nguồn lực ngoài công việc như hỗ trợ từ gia đình, bạn bè hoặc người thân có thể giúp NLD duy trì tinh thần, nhưng không nhất thiết có mối liên hệ trực tiếp với mức KSNN thấp hơn nếu các nguồn lực này không làm thay đổi các điều kiện gây tiêu hao nguồn lực tại nơi làm việc. Khi yêu cầu công việc và nguồn lực công việc được đưa đồng thời vào mô hình SEM, các yếu tố gần trực tiếp với môi trường làm việc có thể chiếm ưu thế trong việc lý giải KSNN, và mối quan hệ độc lập của nguồn lực ngoài công việc trở nên không đáng kể.

Kết quả tìm được có thể được lý giải thông qua nghiên cứu siêu phân tích của Halbesleben (2006). Cụ thể, nghiên cứu này chỉ ra rằng mối liên hệ của hỗ trợ xã hội với các biểu hiện của KSNN là khác nhau tùy vào nguồn gốc của sự hỗ trợ. Hỗ trợ từ các nguồn liên quan đến công việc (ví dụ như đồng nghiệp, quản lý) có mối

liên hệ mạnh hơn với biểu hiện kiệt quệ trong khi sự hỗ trợ từ các nguồn ngoài công việc (gia đình, bạn bè) lại liên quan chặt chẽ hơn đến các thành phần như sự xa cách tâm trí (Halbesleben, 2006). Như vậy, mối liên hệ mạnh hơn của các nguồn lực công việc, đặc biệt là sự hỗ trợ xã hội trong công việc, có thể đi kèm hệ số độc lập yếu hơn của nguồn lực ngoài công việc.

Đặt trong bối cảnh văn hóa - xã hội Việt Nam, kết quả này càng trở nên có ý nghĩa. Trong các xã hội chịu ảnh hưởng mạnh của văn hóa phương Đông, gia đình và các mối quan hệ ngoài công việc không chỉ là nguồn hỗ trợ tinh thần mà còn gắn liền với nhiều nghĩa vụ, kỳ vọng và trách nhiệm xã hội. Đối với NLĐ Việt Nam, việc nhận được sự hỗ trợ từ gia đình thường đi kèm với áp lực phải đáp ứng tốt cả vai trò nghề nghiệp lẫn vai trò gia đình, đặc biệt trong bối cảnh chuẩn mực “hy sinh vì gia đình” và “ổn định công việc” vẫn còn phổ biến. Do đó, nguồn lực ngoài công việc trong bối cảnh này không phải lúc nào cũng đóng vai trò như một tài nguyên thuần túy, mà có thể mang tính hai mặt, vừa hỗ trợ, vừa đi kèm áp lực tâm lý cao hơn khi NLĐ phải liên tục điều tiết và phân bổ nguồn lực giữa các lĩnh vực của đời sống (Carlson và Perrewé, 1999; Ray và Miller, 1994).

Bên cạnh đó, trong bối cảnh thị trường lao động và an sinh xã hội tại Việt Nam còn nhiều hạn chế, gia đình thường được xem như mạng lưới an toàn phi chính thức, khiến NLĐ có xu hướng dựa vào gia đình để duy trì khả năng làm việc hơn là để phục hồi tâm lý. Điều này có thể đi kèm khả năng chuyển hóa nguồn lực ngoài công việc thấp hơn thành nguồn lực phục hồi hiệu quả đối với KSN. Như vậy, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng trong bối cảnh Việt Nam, nguồn lực ngoài công việc cần được hiểu như một yếu tố bối cảnh hóa và phụ thuộc văn hóa, thay vì được giả định có vai trò bảo vệ trực tiếp và đồng nhất đối với KSN của NLĐ tại doanh nghiệp.

Tổng thể, những kết quả này cho thấy rằng không phải tất cả các nguồn yêu cầu và nguồn lực đều có giá trị như nhau trong việc lý giải KSN của NLĐ tại doanh nghiệp. Việc xác định những yếu tố chủ đạo trong từng nhóm không chỉ giúp tinh giản mô hình lý thuyết mà còn cung cấp định hướng can thiệp cụ thể hơn, như

ưu tiên giảm tải khối lượng công việc, cải thiện tính minh bạch vai trò, và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp, thay vì tập trung dàn trải vào nhiều yếu tố mà không rõ mức độ liên hệ thực sự.

4.6.3. Về hiệu ứng gián tiếp của kiệt sức nghề nghiệp trong mô hình kết hợp lý thuyết yêu cầu - nguồn lực công việc và lý thuyết bảo tồn nguồn lực

Kết quả thu được từ phân tích SEM cho thấy mô hình cấu trúc kết hợp lý thuyết JD-R và COR đạt mức độ phù hợp tốt, đồng thời giải thích được tỷ lệ phương sai đáng kể của KSNV cũng như các hệ quả nghề nghiệp liên quan. Điều này ủng hộ Giả thuyết 8 của luận án, cho thấy việc kết hợp hai khung lý thuyết này là phù hợp và có giá trị khi nghiên cứu KSNV trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Mệnh đề về quá trình suy giảm sức khỏe được nhắc đến trong cả lý thuyết JD-R và COR cũng được thể hiện thông qua kết quả về hiệu ứng gián tiếp qua KSNV trong mối liên hệ giữa yêu cầu và nguồn lực công việc với hai hệ quả nghề nghiệp: sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Ủng hộ giả thuyết 5 của luận án, kết quả chỉ ra KSNV có mối quan hệ nghịch với sự hài lòng và quan hệ thuận với ý định nghỉ việc. Thêm vào đó, giả thuyết 6 về hiệu ứng gián tiếp qua KSNV cũng được ủng hộ thông qua kết quả về các hiệu ứng gián tiếp từ yêu cầu công việc và nguồn lực công việc đến sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc thông qua KSNV đều có ý nghĩa thống kê.

Việc KSNV đóng vai trò trung gian giữa yêu cầu - nguồn lực công việc và sự hài lòng công việc, ý định nghỉ việc phản ánh rõ logic của lý thuyết COR rằng khi NLD liên tục đối diện với yêu cầu cao và thiếu hụt nguồn lực, họ sẽ rơi vào vòng xoáy suy giảm nguồn lực, từ đó đi kèm các kết quả tiêu cực về thái độ và hành vi nghề nghiệp. Ngoài ra, việc mô hình kết hợp JD-R và COR đạt được mức độ phù hợp tốt trong mẫu nghiên cứu NLD tại doanh nghiệp Việt Nam cũng góp phần mở rộng bằng chứng thực nghiệm về giá trị khái quát xuyên văn hóa của các lý thuyết này. Kết quả cho thấy mặc dù bối cảnh kinh tế - xã hội và văn hóa lao động tại Việt Nam có nhiều điểm khác biệt so với các quốc gia phương Tây, các cơ chế cốt lõi của quá trình suy giảm sức khỏe nghề nghiệp vẫn vận hành theo logic chung của

JD-R và COR, ủng hộ khả năng áp dụng khung lý thuyết này trong bối cảnh văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam.

Mối liên hệ giữa KSNN với các hệ quả công việc, gồm hài lòng công việc cũng như là ý định nghỉ việc đã được ghi nhận trong nhiều nghiên cứu trước đó (ví dụ, Scanlan và Still, 2019; Lu và Gursoy, 2016). Theo Alarcon (2011), ý định nghỉ việc và hài lòng công việc được xem như những thái độ đối với công việc và có mối quan hệ sâu sắc với trải nghiệm KSNN. Một nghiên cứu siêu phân tích khác của Ozkan (2022) tổng hợp từ 250 nghiên cứu tại ba vùng Châu á, Châu Phi, và Châu Địa Dương đã khẳng định mối quan hệ giữa hài lòng công việc và KSNN với ý định nghỉ việc của NLĐ. Nghiên cứu trên lao động tại Đông Nam Á, cảm nhận hài lòng về công việc cũng được chỉ ra là có mối liên hệ với khả năng trải nghiệm KSNN thấp hơn (Abdul Aziz và Ong, 2024).

Vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa yêu cầu - nguồn lực công việc và sự hài lòng công việc, ý định nghỉ việc đã được xem xét và khẳng định qua nhiều nghiên cứu trên nhiều nhóm khách thể khác nhau (ví dụ, Han và cộng sự, 2020; Flores và cộng sự, 2021). Chẳng hạn, nghiên cứu của Kaiser và cộng sự (2020) trên nhóm khách thể nhân viên y tế Na Uy đã khẳng định vai trò trung gian của cả KSNN và gắn kết công việc trong mối quan hệ giữa yêu cầu và nguồn lực công việc tới những hệ quả liên quan đến công việc (bao gồm sự hài lòng công việc, ý định nghỉ việc, và chất lượng dịch vụ). Đồng thời sử dụng Bộ công cụ đánh giá KSNN bản rút gọn, De Beer và cộng sự (2022a) đã khẳng định vai trò trung gian của KSNN trong mối liên hệ giữa yêu cầu công việc thể hiện qua sự quá tải công việc cũng như là nguồn lực công việc (đo lường bởi sự rõ ràng vai trò và hỗ trợ xã hội trong công việc) với ý định nghỉ việc của NLĐ.

Bằng chứng cho quá trình suy giảm sức khỏe trong mô hình lý thuyết yêu cầu - nguồn lực cũng được lặp lại trong bối cảnh văn hóa Á Đông. Chẳng hạn, nghiên cứu trên NLĐ Nhật Bản đã chỉ ra vai trò trung gian toàn phần của KSNN trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc (bao gồm yêu cầu về khối lượng công việc, chất lượng công việc, và yêu cầu về mặt cảm xúc) với ý định nghỉ việc

(Sakakibara và cộng sự, 2020). Mỗi quan hệ trung gian toàn phần giữa yêu cầu công việc (đo lường qua quá tải công việc và mơ hồ vai trò) và ý định nghỉ việc cũng được khẳng định trên nhóm khách thể Hàn Quốc (Cho, 2020).

Trong nhiều doanh nghiệp Việt Nam, NLD thường phải thích nghi với yêu cầu công việc cao, nhịp độ làm việc nhanh và áp lực hiệu suất ngày càng lớn, trong khi các nguồn lực hỗ trợ - cả về tổ chức lẫn cá nhân - chưa được phân bổ một cách hệ thống và hiệu quả. Đồng thời, các chuẩn mực văn hóa đề cao sự nhẫn nại, trách nhiệm và chấp nhận khó khăn có thể khiến NLD tiếp tục duy trì hiệu suất làm việc ngay cả khi nguồn lực tâm lý đã suy giảm, đi kèm tình trạng KSNN tích lũy dần theo thời gian. Trong bối cảnh đó, COR cung cấp một khung lý giải đặc biệt phù hợp để hiểu vì sao KSNN không bộc lộ tức thời mà thường được xem như một biến trung gian thông kê, kết nối các điều kiện công việc bất lợi với sự suy giảm hài lòng và gia tăng ý định nghỉ việc.

Tổng thể, kết quả nghiên cứu hiện tại đã cung cấp thêm bằng chứng cho quá trình suy giảm sức khỏe của NLD trong mô hình JD-R và COR, với KSNN đóng vai trò cầu nối giữa các đặc trưng công việc (yêu cầu và nguồn lực công việc) và hệ quả liên quan đến nghề nghiệp (sự hài lòng công việc, ý định nghỉ việc). Bằng việc ghi nhận hiệu ứng gián tiếp qua KSNN trên NLD tại doanh nghiệp Việt Nam, nghiên cứu góp phần củng cố giá trị khái quát của mô hình JD-R và COR trong bối cảnh văn hóa Á Đông nói chung và Việt Nam nói riêng.

4.6.4. Về sự tương tác giữa các đặc trưng yêu cầu - nguồn lực dưới tiếp cận lấy con người làm trung tâm trong mối liên hệ với kiệt sức nghề nghiệp

Cuối cùng, kết quả từ phân tích hồ sơ tiềm ẩn (LPA) dựa trên tiếp cận lấy con người làm trung tâm cũng cung cấp những thông tin đa chiều về mối quan hệ tương tác phức tạp giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, và nguồn lực ngoài công việc của NLD tại doanh nghiệp. Cụ thể, phân tích hồ sơ tiềm ẩn xác định được bốn nhóm hồ sơ NLD dựa trên mức độ yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc. Nhóm thứ nhất có đặc điểm yêu cầu công việc trung bình - thấp và nguồn lực ở mức trên trung bình. Nhóm thứ hai được đặc trưng bởi

mức hỗ trợ từ người đặc biệt khác rất thấp trong khi các yêu cầu và nguồn lực còn lại ở mức trung bình. Nhóm thứ ba có mức yêu cầu công việc trung bình - cao và đồng thời thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc. Nhóm thứ tư có yêu cầu công việc ở mức rất cao trong khi các nguồn lực ở mức trung bình.

Kết quả so sánh cho thấy có sự khác biệt rõ rệt về mức độ KSNN giữa các nhóm hồ sơ, qua đó ủng hộ Giả thuyết 7 của luận án. Cụ thể, NLĐ thuộc nhóm có yêu cầu công việc rất cao (Hồ sơ 4) hoặc nhóm thiếu hụt đồng thời cả hai loại nguồn lực (Hồ sơ 3) có mức độ KSNN cao hơn đáng kể so với hai nhóm hồ sơ còn lại. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước cho rằng sự mất cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực công việc là yếu tố có mối liên hệ chặt chẽ với KSNN (Bakker và Demerouti, 2007). Chẳng hạn, nghiên cứu của Van den Broeck (2012) cho thấy nhóm hồ sơ với yêu cầu công việc cao và nguồn lực công việc thấp có mức độ KSNN cao nhất thể hiện ở hai biểu hiện kiệt quệ và xa cách tâm trí. Tương tự, khi xem xét các hồ sơ đặc trưng công việc theo mô hình lý thuyết yêu cầu - kiểm soát - hỗ trợ, nghiên cứu của Portoghese và cộng sự (2020) cho thấy nhóm hồ sơ được đặt tên từ nhân bị cô lập với đặc trưng yêu cầu công việc cao, có ít sự kiểm soát cũng như là sự hỗ trợ xã hội trong công việc có mức độ kiệt quệ cảm xúc và hoài nghi công việc cao nhất. Ngược lại, nhóm hồ sơ được đặt tên thủ lĩnh tham gia với đặc trưng mức độ yêu cầu công việc thấp, có được sự kiểm soát và hỗ trợ xã hội trong công việc có mức độ kiệt quệ cảm xúc và hoài nghi công việc thấp nhất. Trong nghiên cứu của Shahidi và cộng sự (2021), nhóm NLĐ chịu phơi nhiễm với đa dạng yếu tố stress tâm lý xã hội cùng lúc có nguy cơ về KSNN cao gấp 7,5 lần so với nhóm có môi trường làm việc thuận lợi, củng cố vai trò của cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm trong đánh giá rủi ro sức khỏe tâm thần tại nơi làm việc.

Trong nhiều doanh nghiệp Việt Nam, NLĐ thường phải chấp nhận mức yêu cầu công việc cao như một chuẩn mực “bình thường” của nghề nghiệp, trong khi các nguồn lực hỗ trợ, dù hiện hữu, lại chưa đủ mạnh để chuyển hóa thành sự an toàn tâm lý hay cảm giác được nâng đỡ thực chất. Điều này đặc biệt rõ ở nhóm Hồ sơ 4, nơi yêu cầu công việc ở mức rất cao nhưng nguồn lực chỉ ở mức trung bình, phản

ánh tình trạng “chịu tải” kéo dài trong môi trường làm việc có áp lực hiệu suất cao nhưng hạn chế về quyền tự chủ và hỗ trợ thực chất.

Đối với nhóm Hồ sơ 3, sự thiếu hụt đồng thời cả nguồn lực trong và ngoài công việc cho thấy KSNN trong bối cảnh Việt Nam không chỉ là vấn đề liên quan đến công việc, mà còn gắn chặt với mạng lưới hỗ trợ xã hội bên ngoài doanh nghiệp. Trong một xã hội mang tính tập thể và đề cao trách nhiệm gia đình như Việt Nam, việc thiếu hụt hỗ trợ ngoài công việc có thể đi kèm khả năng phục hồi nguồn lực thấp hơn đáng kể của NLD, đặc biệt khi họ đồng thời phải đối diện với yêu cầu công việc ở mức trung bình - cao. Điều này đi kèm trải nghiệm kiệt quệ ở mức cao hơn, ngay cả khi yêu cầu công việc chưa đạt tới ngưỡng cực đoan.

Sự khác biệt về mức độ biểu hiện kiệt quệ ở hai nhóm Hồ sơ 3 và Hồ sơ 4 cho thấy sự thiếu hụt về nguồn lực trong và ngoài công việc đi kèm với yêu cầu công việc ở ngưỡng vừa phải - cao có thể đi kèm mức độ trải nghiệm kiệt quệ cao hơn ở NLD. Theo Lee và Cho (2020), việc thiếu đi sự tự chủ và hỗ trợ xã hội trong công việc có thể có mối liên hệ với KSNN ở NLD ngay cả khi yêu cầu công việc chỉ ở mức vừa phải. Sự mất đi tính tự chủ và hỗ trợ xã hội trong công việc có thể đi kèm cảm giác bất lực, mất gắn kết và nguy cơ KSNN cao hơn ở NLD (Schaufeli và Taris, 2014). Điều này cũng phản ánh rõ quan điểm của mô hình yêu cầu - kiểm soát - hỗ trợ công việc, rằng sự hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp không chỉ là yếu tố giảm căng thẳng mà còn định hình chất lượng tổng thể của môi trường tâm lý xã hội nơi làm việc (Portoghese và cộng sự, 2020).

Nhìn chung, phân tích hồ sơ tiềm ẩn có cơ sở dựa trên tiếp cận lấy con người làm trung tâm nhấn mạnh tới những đặc trưng nghề nghiệp đặc thù của NLD. Việc nhìn nhận những đặc trưng này dưới góc nhìn lấy con người làm trung tâm phù hợp với tiền đề của mô hình JD-R và COR khi cho rằng mỗi nhóm NLD có những sự kết hợp độc đáo về yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, cũng như là những đặc trưng ngoài công việc khác. Bên cạnh đó, kết quả thu được từ tiếp cận này cũng góp phần cung cấp những thông tin hữu ích về sự tương tác phức tạp giữa các biến số tham gia vào nghiên cứu (Moeller và cộng sự, 2018; Portoghese và cộng sự, 2020).

4.7. Phân tích trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực

4.7.1. Đặc trưng của người lao động có sự cân bằng về yêu cầu - nguồn lực

Kết quả phân tích dữ liệu định tính cho thấy, trong bối cảnh doanh nghiệp có sự cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực, NLĐ trải nghiệm công việc với nhiều đặc trưng vừa phản ánh những yêu cầu công việc cụ thể, vừa cho thấy sự tồn tại của các nguồn lực bảo vệ và hỗ trợ. Sáu đặc trưng nổi bật được nhận diện bao gồm: (1) yêu cầu về khối lượng công việc mang tính mùa vụ và phụ thuộc vào thời điểm; (2) khả năng điều tiết cảm xúc và duy trì sự kiểm chế trong công việc; (3) yêu cầu về sự tập trung và đa nhiệm trong công việc; (4) tính chủ động và sự linh hoạt trong tổ chức công việc; (5) mối quan hệ đồng nghiệp và sự hỗ trợ xã hội trong công việc; và (6) nguồn lực ngoài công việc - gia đình và các mối quan hệ xã hội. Những đặc trưng này phản ánh sự tương tác giữa yêu cầu công việc và nguồn lực cá nhân, tổ chức, cũng như xã hội trong việc duy trì trạng thái cân bằng nghề nghiệp của NLĐ.

4.7.1.1. Yêu cầu về khối lượng công việc có tính mùa vụ và phụ thuộc vào thời điểm

NLĐ nhận mạnh rằng khối lượng công việc tại doanh nghiệp không phải lúc nào cũng ổn định mà dao động theo mùa vụ, nhu cầu thị trường và đặc thù khách hàng. Trong giai đoạn cao điểm (ví dụ, mùa du lịch, sau Tết, cuối năm), khối lượng công việc tăng lên rõ rệt; ngược lại, ở giai đoạn thấp điểm, công việc vơi bớt và áp lực giảm đi. Bên cạnh đó, đặc trưng của công việc không chỉ nằm ở số lượng nhiệm vụ mà còn ở tính chất đột xuất của nhiệm vụ, đặc biệt là khi phát sinh những yêu cầu gấp hoặc phối hợp với nhiều phòng ban liên quan. Tuy nhiên, những tình huống này thường không chiếm quá nhiều thời gian, tạo nên một trạng thái cân bằng tương đối giữa yêu cầu công việc và khả năng đáp ứng. Tính mùa vụ của yêu cầu về khối lượng công việc được đề cập bởi cả lao động trong lĩnh vực sản xuất lẫn dịch vụ.

Tại lĩnh vực sản xuất, các khách thể có chia sẻ:

“Yêu cầu về khối lượng thì không nhiều lắm. Có những lúc thị trường cần nhiều lúc thì cần ít, không phải lúc nào cũng có. Vào mùa tiêu thụ thì công việc sẽ

nhều hơn một chút chứ cũng không quá căng thẳng.” - SX1 (Nam, 48 tuổi, Công nhân kỹ thuật).

“Mình làm việc theo giờ hành chính, tăng ca thì không có nhưng công việc có cái yêu cầu gấp, mình thì làm việc với rất nhiều phòng ban liên quan nên ra là nhiều cái làm việc ngoài giờ, nó không tốn quá nhiều thời gian nhưng mà nó sẽ rất đột xuất.” - SX2 (Nam, 28 tuổi, Nhân viên văn phòng).

Tương tự, khách thể ở lĩnh vực dịch vụ bổ sung:

“Hiện tại đang là mùa du lịch nên công việc sẽ khá nhiều, tầm cuối năm thì công việc sẽ vẫn bớt đi vì lúc đó nhu cầu du lịch của người ta sẽ giảm xuống.” - DL1 (Nam, 24 tuổi, Marketing) .

“Thực ra thì yêu cầu về khối lượng còn phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng tại địa phương đấy. Ví dụ như trên này thì chị sẽ chia ra theo mùa: Thấp điểm hoặc cao điểm. Hiện tại đang là mùa thấp điểm, mùa cao điểm ở bên chị thì sẽ là 2, 3 tháng sau tết và các tháng 11, 12, sẽ có nhiều chương trình sự kiện thì lúc đó nó sẽ có nhiều đơn.” - DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh).

Chủ đề này phản ánh một đặc trưng quan trọng của cân bằng yêu cầu - nguồn lực ở NLĐ: khối lượng công việc biến thiên theo mùa vụ và nhu cầu khách hàng, song nhìn chung được đánh giá là không quá căng thẳng. Sự dao động này vừa tạo ra yêu cầu công việc (gia tăng khối lượng, áp lực khi gấp rút) vừa cho thấy khả năng phục hồi nguồn lực trong khoảng thời gian hợp lý (khoảng thời gian thấp điểm, công việc có tính đột xuất nhưng không quá tải). Điều này gợi mở rằng cảm nhận về KSNH hay phục hồi của NLĐ gắn chặt với tính mùa vụ và mức độ linh hoạt trong sắp xếp công việc.

4.7.1.2. Khả năng điều tiết cảm xúc và duy trì sự kiểm chế trong công việc

NLĐ, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ, cho thấy khả năng điều tiết cảm xúc trong quá trình thường xuyên phải làm việc với đồng nghiệp, khách hàng và đối tác. Trong môi trường tập thể, việc giữ bình tĩnh được xem là yếu tố cần thiết để tránh mâu thuẫn và giảm áp lực cho cấp dưới. Khách thể DL1 (Nam, 24 tuổi, Marketing) có đề cập:

“Khi làm việc trong một tập thể lớn mà mình không điều tiết cảm xúc thì sẽ dẫn tới những cái mâu thuẫn giữa các phòng ban hay là áp lực các bạn nhân viên dưới nên là mình sẽ cố gắng bình tĩnh, kiểm chế bản thân sao cho có cái đầu lạnh nhất sao cho công việc.”

Khi công việc chủ yếu xoay quanh chăm sóc khách hàng, NLĐ ý thức rằng cảm xúc có thể bị ảnh hưởng bởi yêu cầu cao hoặc phi lý từ phía khách hàng, cũng như sự thiếu phối hợp từ các phòng ban. Tuy nhiên, họ thường lựa chọn kiềm chế và hạn chế thể hiện sự khó chịu ra bên ngoài, chỉ trải qua căng thẳng trong những giai đoạn ngắn. Chẳng hạn, khách thể DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh) kể về tình huống liên quan đến yêu cầu từ phía khách hàng:

“Đôi khi cảm xúc này (cảm xúc tiêu cực nảy sinh khi làm việc với khách hàng) là có ảnh hưởng tới quá trình làm việc, nhưng mà rất là ít khi. Ví dụ như mà, với khách hàng chẳng hạn, có người này người kia họ có nhiều cái yêu cầu thì có những cái mình không thể đáp ứng được nhưng mà họ thì vẫn rất là mong muốn yêu cầu của họ. Đôi khi yêu cầu của họ, mình cũng có thể không thoải mái nhưng cũng không thể hiện trực tiếp. Mình thấy công việc mình đang giải quyết nó đang rất là căng thẳng chẳng hạn mà khách lại như thế hay mà bên vận hành, không hỗ trợ nhau trong thời điểm ấy chẳng hạn thì đương nhiên nó sẽ ảnh hưởng đến cảm xúc của mình. Cũng chỉ là vào một khoảng thời gian nào đó thôi.”

Ngoài ra, trong giao tiếp đối tác, sự kiên nhẫn và khả năng kiểm soát phản ứng tiêu cực được coi là điều kiện bắt buộc để duy trì hiệu quả hợp tác. DL3 (Nữ, 33 tuổi, Nhân viên kinh doanh) thể hiện quan điểm:

“Bởi vì mình phải trao đổi với đối tác liên tục thì mình phải giữ được cái sự kiên nhẫn và cách kiểm chế cảm xúc. Nói đi nói lại mà khách người ta không hiểu, đòi hỏi một cách vô lý thì mình không thể nào cáu gắt với người ta được.”

Chủ đề này cho thấy nhận thức về yêu cầu về mặt cảm xúc của công việc có thể giúp cá nhân phát triển khả năng quản lý và kiểm chế cảm xúc để ứng phó với những yêu cầu này.

4.7.1.3. Yêu cầu về sự tập trung và đa nhiệm trong công việc

NLĐ phản ánh rằng công việc thường đòi hỏi mức độ tập trung cao để đáp ứng kịp tiến độ, đặc biệt khi phải xử lý báo cáo gấp hoặc đảm nhận đồng thời nhiều nhiệm vụ. Chẳng hạn, khách thể SX3 (Nam, 27 tuổi, Nhân viên IT) có chia sẻ:

“Đa phần công việc đòi hỏi sự tập trung cao. Công việc mình cũng tương đối quen. Có những giai đoạn mình làm một đến hai công việc, cần báo cáo gấp thì mình sẽ thêm một số công việc khác, sẽ vất vả hơn.”

Trong một số lĩnh vực như du lịch, yêu cầu công việc mở rộng sang nhiều kỹ năng khác nhau (marketing, viết nội dung, thiết kế), buộc NLĐ phải học hỏi và thực hiện đa nhiệm để hoàn thành công việc. Thêm vào đó, một nhân viên có thể phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ khác nhau, không giới hạn trong một vai trò duy nhất.

“...Các công ty về lĩnh vực du lịch marketing thì họ sẽ gói gọn marketing là vừa làm marketing vừa viết content (nội dung), vừa làm designer (thiết kế), mình sẽ cố gắng học hết các cái đó để làm đa nhiệm được luôn. Nên là mình nghĩ vị trí hiện tại cũng đòi hỏi mình phải đa nhiệm gần như là mọi thứ.” - Chia sẻ của khách thể DL1 (Nam, 24 tuổi, Marketing).

“Không riêng gì mỗi bộ phận của chị mà tất cả các vị trí ở trong khách sạn, bởi vì bên chị thì một bạn có thể kiêm nhiệm được rất là nhiều việc chứ không chỉ một việc thôi.” - Chia sẻ của khách thể DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh).

Tuy nhiên, cũng có những vị trí công việc mang tính ổn định và ít biến động, chẳng hạn như tư vấn, giới thiệu sản phẩm cho đối tác, vốn lặp lại thường xuyên và ít khi đòi hỏi tập trung cao hoặc kiêm nhiệm nhiều việc. DL3 (Nữ, 33 tuổi, Nhân viên kinh doanh) đưa ra góc nhìn của bản thân:

“Hiện tại thì cũng không cần quá tập trung đâu, hiện tại tính chất công việc của chị là giới thiệu phòng nghỉ cho đối tác thì hằng ngày làm đi làm lại công việc đấy rồi, chỉ khác là mình tư vấn cho ai thôi. Thứ hai không có quá nhiều việc nó đến cùng một lúc, công việc của mình là tư vấn cho khách hàng thì mình cũng chỉ cần làm công việc đấy thôi chứ mình cũng không cần phải làm các việc khác.”

Chủ đề này làm nổi bật sự đa dạng trong đặc trưng yêu cầu về mặt nhận thức: một mặt, công việc có thể đòi hỏi sự tập trung cao độ và khả năng đa nhiệm, điều này được coi là yêu cầu công việc gắn với áp lực và khối lượng công việc biến động; mặt khác, việc quen thuộc với nhiệm vụ lặp đi lặp lại hoặc có khối lượng công việc vừa phải lại được xem như một nguồn lực cân bằng, giúp giảm bớt căng thẳng.

4.7.1.4. Tính chủ động và sự linh hoạt trong tổ chức công việc

NLĐ mô tả đặc trưng công việc với nhịp làm việc rõ ràng, trong đó giờ làm việc chính được duy trì ổn định từ sáng đến chiều. Việc làm thêm giờ diễn ra trên tinh thần tự nguyện và có chế độ trả lương tương xứng, do đó không bị xem là quá căng thẳng, Khách thể SX1 (Nam, 48 tuổi, Công nhân kỹ thuật) có đề cập:

“Anh làm việc từ 6h30 - 7h sáng đến 5 rưỡi chiều. Làm thêm thì trên tinh thần tự nguyện, khi công ty có những đơn xuất khẩu thì anh em tự đăng ký làm thêm giờ thì công ty sẽ tính lương, có nhưng không quá căng thẳng.”

Một yếu tố nổi bật khác là khả năng chủ động trong lập kế hoạch, khi nhân viên có thể xây dựng lịch trình công việc hàng tuần từ trước và sắp xếp cho phù hợp với lịch cá nhân. Chẳng hạn, khách thể SX1 có chia sẻ thêm:

“Khi xây dựng kế hoạch công việc, thì bọn anh thường làm từ thứ 6 tuần này và lên kế hoạch cho cả tuần sau, thì mình được chủ động sắp xếp và bố trí lịch sao cho phù hợp với lịch cá nhân.”

Ngoài ra, môi trường làm việc còn được đánh giá là thoải mái, ít giám sát trực tiếp, giúp NLĐ cảm thấy tự do trong quá trình làm việc. Dù có những yêu cầu hoặc phản hồi đột xuất từ các bên liên quan, áp lực này vẫn nằm trong phạm vi có thể kiểm soát và không trở thành vấn đề nghiêm trọng. Theo khách thể SX2 (Nam, 28 tuổi, Nhân viên văn phòng) thuật lại:

“Mình nghĩ công việc của mình khá là tự do, quá trình (làm việc) của mình không nhất thiết là bị giám sát gì cả, hoàn toàn thoải mái trong quá trình làm việc. Có khá nhiều công việc đôi khi người ta sẽ hỏi han, yêu cầu này yêu cầu nọ và áp lực mình phải phản hồi cho người ta trong quá trình làm việc. Nhưng nói chung là không có vấn đề gì quá nghiêm trọng.”

Chủ đề này phản ánh nguồn lực công việc đến từ sự chủ động trong lập kế hoạch, tính tự do và môi trường ít giám sát. Chính điều này đã tạo điều kiện để NLĐ duy trì được trạng thái thoải mái và kiểm soát công việc, đồng thời hạn chế nguy cơ KSNH.

4.7.1.5. *Mối quan hệ đồng nghiệp và sự hỗ trợ xã hội trong công việc*

NLĐ mô tả môi trường làm việc ở mức hòa đồng, gắn kết và hỗ trợ lẫn nhau. Các cấp trên chủ yếu theo dõi báo cáo, trong khi trưởng nhóm đảm nhận vai trò điều phối và phân công trực tiếp, giúp duy trì sự rõ ràng trong công việc. Ví dụ, khách thể SX3 (Nam, 27 tuổi, Nhân viên IT) có thuật lại:

“Cấp trên cũng khá quan tâm đến anh em. Phòng mình thì cũng khá vui, anh em ra ngoài gắn kết nhiều. Đại khái thì bên mình, mình sẽ làm việc với trưởng nhóm nhiều hơn. Chia ra làm các phòng ban, cấp trên chỉ để ý báo cáo nhiều chứ không làm việc với nhân viên nhiều đâu. Các trưởng nhóm sẽ giải quyết và đưa ra yêu cầu rằng đầu mỗi như mình sẽ làm gì, hẹn nhau ngồi một buổi để trao đổi.”

Ở cấp độ đồng nghiệp, sự giúp đỡ được thể hiện thông qua không khí làm việc hòa thuận, hỗ trợ nhau và cùng nhau phát triển thay vì ganh đua, tạo điều kiện thuận lợi để cá nhân làm việc. DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh) chia sẻ:

“Chị hiện đã làm đến năm thứ 3 rồi thì chị thấy mọi thứ rất là ok, tinh thần bạn bè đồng nghiệp trong công ty, mọi người rất là hỗ trợ nhau trong công việc, không xảy ra tình trạng tranh đấu, mỗi người mỗi bộ phận mỗi công việc khác nhau nhưng rất hỗ trợ nhau.”

Sự hỗ trợ cũng có thể hữu hình như trao đổi thông tin, tư vấn xử lý lỗi hoặc trường hợp khách hàng khó:

“Đồng nghiệp thì khá là nhiệt tình hỗ trợ, không có vấn đề gì cả, môi trường làm việc rất tốt. Ví dụ như KPI của mình thì mình sẽ phải tự tìm cách để đạt được, nếu nhờ đồng nghiệp hỗ trợ thì nó sẽ chỉ là những công việc như là trao đổi thông tin hoặc tư vấn về một trường hợp mình mắc lỗi với khách thì sẽ phải giải quyết như thế nào.” - khách thể DL3 (Nữ, 33 tuổi, Nhân viên kinh doanh) chia sẻ.

Như vậy, mối quan hệ đồng nghiệp vừa là nguồn lực xã hội giúp giảm áp lực công việc, vừa góp phần tạo cảm giác tích cực về môi trường làm việc, từ đó duy trì trạng thái cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực.

4.7.1.6. Nguồn lực ngoài công việc - gia đình và các mối quan hệ xã hội

NLĐ cho thấy sự cân bằng giữa yêu cầu - nguồn lực không chỉ đến từ tổ chức mà còn nhờ các nguồn lực ngoài công việc. Một số nhân viên trẻ lựa chọn hoạt động xã hội và giải trí như đi chơi với người yêu, gặp gỡ bạn bè như một cách hiệu quả để giải tỏa căng thẳng sau giờ làm. Đây là hình thức phục hồi cá nhân thông qua gắn kết xã hội ngoài công việc.

“Thường thì mình sẽ đi chơi với cả người yêu mình, mình thấy đấy là cách xả stress nhanh nhất. Thứ hai là mình sẽ đi ngò với bạn bè, có thời gian rảnh thì mình sẽ ít ở nhà mà mình đi chơi nhiều hơn. Trong tuần làm trong giờ hành chính nên cũng ít đi chơi nên là có thời gian rảnh thì cũng sẽ muốn ra khỏi nhà chứ không muốn ở trong nhà.” - khách thể DL1 (Nam, 24 tuổi, Marketing) kể lại.

Đối với lao động đã có gia đình, sự cân bằng được củng cố mạnh mẽ nhờ sự hỗ trợ từ người thân. Trường hợp của DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh) dưới đây cho thấy người chồng đóng vai trò như một nguồn lực hỗ trợ thiết thực giúp lao động yên tâm đáp ứng yêu cầu công việc mà không lo bị xung đột với trách nhiệm gia đình:

“...chị có gia đình, có chồng chị rất ủng hộ, chưa bao giờ gây khó dễ trong công việc. Công việc của chị liên quan tới khách hàng, họ cần lúc nào thì mình phải có lúc đó, trước đây thì với những việc của khách hàng sẽ phát sinh ngoài giờ hành chính, thì mình vẫn phải chăm sóc khách. Chồng chị rất ủng hộ trong cái việc mà hỗ trợ chị chăm sóc con, sẵn sàng để chị tặng ca, không có phàn nàn, hay công việc của chị cần hỗ trợ như đem đồ tới nơi làm việc thì chồng chị sẵn sàng hỗ trợ phần đó, chưa từng phàn nàn về chuyện chị đi sớm về muộn.”

Chủ đề này làm nổi bật vai trò của nguồn lực ngoài công việc trong việc duy trì cân bằng. Các mối quan hệ xã hội (gia đình, bạn bè, người đặc biệt khác) trở

thành nguồn lực phục hồi và hỗ trợ, bù đắp cho các yêu cầu khắt khe từ công việc (làm ngoài giờ, chăm sóc khách hàng).

Tổng thể, sáu đặc trưng trên cho thấy sự cân bằng yêu cầu - nguồn lực ở NLD không chỉ hình thành trong phạm vi công việc, mà còn được củng cố bởi môi trường tổ chức và các nguồn lực ngoài công việc. Yêu cầu công việc (khối lượng, tính đa nhiệm, áp lực cảm xúc) tạo ra những thách thức nhất định, song được bù đắp bởi các nguồn lực như tính chủ động trong lập kế hoạch, môi trường đồng nghiệp hỗ trợ và sự ủng hộ từ gia đình và bạn bè. Sự cân bằng này là tiền đề giúp NLD hạn chế nguy cơ KSNN, đồng thời duy trì hiệu quả và động lực làm việc trong dài hạn.

4.7.2. Trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp của người lao động có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực

Trong 6 NLD được phỏng vấn thuộc các doanh nghiệp có sự cân bằng yêu cầu - nguồn lực, không có khách thể nào được phân loại là có nguy cơ KSNN. Tuy nhiên, một số trải nghiệm được ghi nhận vẫn phản ánh những biểu hiện nhất định đã được bàn tới ở các biểu hiện của KSNN như kiệt quệ, xa cách tâm trí, suy giảm chức năng nhận thức và cảm xúc. Các trải nghiệm này chủ yếu mang tính tạm thời, dễ phục hồi, và thường xuất hiện trong những bối cảnh cụ thể hơn là trạng thái kéo dài. Từ phân tích dữ liệu, ba chủ đề được rút ra bao gồm: (1) dao động cảm xúc và mệt mỏi nhất thời; (2) ảnh hưởng cảm xúc và khả năng duy trì sự tập trung trong áp lực công việc; và (3) cảm giác đơn điệu, chán nản và mất động lực.

4.7.2.1. Dao động cảm xúc và mệt mỏi nhất thời

Các mô tả từ NLD cho thấy, sự mệt mỏi xuất hiện chủ yếu gắn với tình trạng sức khỏe hoặc kết quả công việc trong ngày. Một số trường hợp chia sẻ rằng họ cảm thấy mệt mỏi nhưng chưa bao giờ đạt đến trạng thái kiệt quệ:

“Tùy từng ngày, tâm trạng sẽ có thể bị ảnh hưởng, mệt mỏi. Mình chưa cảm thấy kiệt quệ. Mệt thì mệt thôi. Mệt thì có ảnh hưởng đấy, ví dụ như thay đổi thời tiết, sức khỏe mình không tốt thì sức khỏe của mình, tâm trạng của mình sẽ đi xuống, không như bình thường được.” - SX3 (Nam, 27 tuổi, Nhân viên IT).

Những dao động cảm xúc được ghi nhận đầu ngày làm việc có thể rất hào hứng, nhưng khi kết quả không đạt kỳ vọng, cá nhân dễ rơi vào trạng thái hụt hẫng, chán nản:

“Công việc của chị thì một ngày làm việc mới thì chị không cảm thấy chán nản hay gì cả, chị vẫn rất là oke. Cảm xúc sẽ thay đổi, vì chị làm việc với khách hàng, ví dụ đầu ngày thì mình cảm thấy rất hào hứng nhưng mà kết quả không đạt được mong muốn thì mình sẽ hụt hẫng chán nản.” - khách thể DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh).

Ngược lại, khi hoàn thành công việc và trách nhiệm, NLD thường cảm thấy nhẹ nhõm, thoải mái, không cần đến các biện pháp giải tỏa căng thẳng khác. Chẳng hạn, khách thể SX1 (Nam, 48 tuổi, Công nhân kỹ thuật) có nêu:

“Anh cảm thấy xong một ngày thì mình hoàn thành trách nhiệm, bản thân của công việc ngày hôm đấy, đối với công ty và đối với công việc hiện tại mình đang làm. Mỗi một lần mình hoàn thành công việc, mình cảm thấy mình hoàn thiện, mình hoàn thành, không bị mắc lỗi thì mình rất là thoải mái, không bị stress không phải mang nặng suy nghĩ phải đi giải tỏa ở chỗ khác.”

Điều này cho thấy trạng thái kiệt quệ nảy sinh thường ở mức độ nhẹ, thoáng qua, không kéo dài và dễ phục hồi sau nghỉ ngơi.

4.7.2.2. Ảnh hưởng cảm xúc và khả năng duy trì sự tập trung trong áp lực công việc

NLD cho thấy rằng cảm xúc và khả năng duy trì sự tập trung có thể bị thử thách trong những tình huống áp lực hoặc thiếu quy trình rõ ràng. Một số khách thể thừa nhận có lúc phản ứng cảm xúc thái quá khi công việc phát sinh bất ngờ, nhưng đồng thời cũng nhấn mạnh khả năng kiềm chế nhanh chóng để tránh ảnh hưởng lâu dài. Chẳng hạn, DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh) có chia sẻ:

“Trong nội bộ, thì thoáng có những vấn đề không theo quy trình thì mình cũng sẽ phản ứng hơi thái quá. Có bộc lộ ra nhưng rất nhanh sẽ kiềm chế.”

Những giai đoạn cao điểm, với nhiều công việc chồng chéo và phải làm việc liên tục, cũng khiến cảm xúc bị ảnh hưởng, giảm tính tích cực trong công việc.

“Mình nghĩ là cảm xúc của mình bị ảnh hưởng trong một ngày làm việc. Mình phải chịu áp lực, mình làm việc trong tầm cao điểm như trong tầm cuối tháng, cuối năm mà mình còn phải đi họp, nói chung là quá nhiều việc cùng một lúc, mình vừa phải làm việc này vừa làm việc kia, mình nghĩ là cảm xúc của mình không được tích cực lắm.” - chia sẻ của khách thể SX2 (Nam, 28 tuổi, Nhân viên văn phòng).

Tuy nhiên, bên cạnh đó, NLĐ dường như ít bị ảnh hưởng bởi biểu hiện kiệt quệ khi vẫn duy trì chức năng nhận thức:

“Mình đánh giá đồng hồ sinh học của mình khá là tốt, dù là thiếu ngủ đi chăng nữa thì mình hoàn toàn tập trung, sáng ra là mình tập trung, và sáng cũng là thời gian tốt nhất trong ngày của mình. Nếu mà mình không bị phân tâm vào các công việc khác thì mình có thể tập trung vào công việc của mình.” - lời của khách thể SX2 (Nam, 28 tuổi, Nhân viên văn phòng).

4.7.2.3. Cảm giác đơn điệu, chán nản và mất động lực

Trải nghiệm về sự đơn điệu, chán nản và xa cách với công việc không phổ biến ở các khách thể có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực. Trong số 6 khách thể, chỉ có một khách thể làm việc trong lĩnh vực du lịch có trải nghiệm tương đối rõ ràng về biểu hiện xa cách tâm trí. Đầu tiên, khách thể này phản ánh công việc mang tính lặp lại, đặc biệt trong giai đoạn thấp điểm, dẫn đến cảm giác nhàm chán:

“Mình cảm thấy có một chút mệt mỏi và có một chút cái gì đó lặp lại, công việc nó lặp đi lặp lại, chỉ có vào mùa hè hoặc mùa đông (mùa du lịch cao điểm), khách đông thì sẽ có nhiều cái biến động. Nhưng ví dụ các mùa khác sẽ chỉ có thể thôi, cứ lặp đi lặp lại, hơi chán.” - DL1 (Nam, 24 tuổi, Marketing).

Trong những tình huống công việc dồn dập, khách thể DL1 thậm chí mô tả cảm giác “giải thoát” khi kết thúc ngày làm việc, như một sự tạm thoát khỏi áp lực:

“Nói cũng hơi quá nhưng cảm giác là giải thoát ý. Cảm giác xong một ngày làm việc thì được quay trở lại nhà, cảm giác thoải mái, như được giải thoát. Sẽ có những lúc công việc dồn nhiều thì mình có cảm giác đó nhưng hầu như thường ngày thì không có cảm giác đó, chỉ có cảm giác mệt mỏi thôi, mình vừa kết thúc một

ngày làm việc và giờ mình chỉ muốn về nhà nghỉ ngơi thôi, mình ít khi gặp cảm giác mệt mỏi không muốn làm gì.”

Cuối cùng, khi chưa có sự định hướng nghề nghiệp hoặc mục tiêu rõ ràng, NLD thường chỉ làm việc để kiếm tiền, thiếu động lực phát triển:

“Thời gian ấy là năm đầu mình làm, mình chưa có sự xuất hiện của anh giám đốc marketing, mục đích mình chưa có và mình cũng chưa biết là mình sẽ học hỏi điều gì, làm điều gì cho đến khi anh ấy bước vào thì mình bắt đầu có mục tiêu và có động lực để làm. Thời gian trước khi anh giám đốc ấy xuất hiện thì mình làm việc kiếm tiền thôi, trang trải đời sống, chân ướt chân ráo chưa biết làm gì, công việc nào kiếm được tiền thì mình sẽ làm nó cho đến một khoảng thời gian mình cảm thấy không gì có thể học hỏi được nữa thì mình sẽ nghỉ.”

Những trải nghiệm này cho thấy sự xa cách công việc mang tính cục bộ, thể hiện qua sự giảm hứng thú hoặc coi công việc ít ý nghĩa hơn. Khi được truyền động lực từ lãnh đạo hoặc có mục tiêu phát triển rõ ràng, trạng thái xa cách này có xu hướng giảm đi, nhấn mạnh vai trò của sự định hướng và ý nghĩa công việc.

Nhìn chung, trải nghiệm KSNN ở nhóm NLD có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực ở mức độ nhẹ và thoáng qua, phản ánh những biểu hiện cục bộ hơn là tình trạng KSNN tổng thể. Các biểu hiện dao động cảm xúc, mệt mỏi, nhàm chán, hoặc căng thẳng tình huống thường nhanh chóng được phục hồi thông qua các nguồn lực khác nhau. Điều này củng cố nhận định rằng, trong bối cảnh có sự cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực, nguy cơ KSNN ở NLD là thấp, và trải nghiệm tiêu cực chỉ dừng lại ở những dấu hiệu sớm, nhất thời.

4.7.3. Vai trò của các yếu tố yêu cầu-nguồn lực đối với trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Phân tích dữ liệu định tính cho thấy rằng, trong các doanh nghiệp được nghiên cứu, NLD không chỉ nhận diện rõ các yêu cầu công việc mà còn phản ánh cách thức mà những yêu cầu này có thể dẫn đến trạng thái KSNN, hoặc ngược lại, được cân bằng nhờ những nguồn lực bảo vệ. Sáu chủ đề nổi bật đã được rút ra: (1) áp lực từ sự mất cân bằng yêu cầu - nguồn lực trong công việc và hệ quả đến KSNN;

(2) sự hỗ trợ xã hội và môi trường làm việc tích cực như yếu tố bảo vệ chống lại KSNN; (3) khả năng tự chủ trong công việc làm giảm ảnh hưởng của tính đột ngột trong công việc đến KSNN; (4) cơ hội phát triển nghề nghiệp như yếu tố phân hóa trải nghiệm KSNN; (5) nguồn lực ngoài công việc - gia đình và quan hệ xã hội như cơ chế phục hồi; và (6) nguồn lực cá nhân - chiến lược tự điều chỉnh cảm xúc và văn hóa giao tiếp như yếu tố giảm thiểu KSNN. Các chủ đề này phản ánh mối quan hệ phức hợp và đa chiều giữa yêu cầu công việc, nguồn lực sẵn có, và trải nghiệm KSNN của NLĐ trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

4.7.3.1. Áp lực từ sự mất cân bằng yêu cầu - nguồn lực trong công việc và hệ quả đến kiệt sức nghề nghiệp

NLĐ cho thấy rằng KSNN xuất hiện chủ yếu trong những thời điểm cân bằng yêu cầu - nguồn lực bị phá vỡ. Cụ thể, khi công việc dồn dập trong giai đoạn cao điểm, áp lực phải giải quyết công việc một cách nhanh chóng có thể khiến NLĐ cảm thấy mệt mỏi và căng thẳng:

“Từng thời điểm cao hay thấp. Trong giai đoạn cao điểm mà có quá nhiều thứ cần phải giải quyết thì lúc đấy nó sẽ khá áp lực để mà giải quyết nhanh cho khách hàng.” - chia sẻ của DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh).

Một số trường hợp nhấn mạnh đến sự xung đột trong yêu cầu công việc dẫn đến cảm giác không hài lòng và dễ rơi vào trạng thái chán nản. Chẳng hạn, khách thể SX2 (Nam, 28 tuổi, Nhân viên văn phòng) nêu quan điểm:

“Khi bị giao quá nhiều việc và công việc phức tạp, cấp trên không hiểu hết công việc đấy, nên là khi viết ra một cái báo cáo thì nó có thể là khác rất nhiều so với thực tế. Trong khi quá trình vận hành thực tế thì không tốt và có rất nhiều vấn đề tích tụ lại khiến mình phải biến tấu, biến đổi (trong báo cáo). Mình thì không thích công việc ấy lắm, mình thích nêu ra vấn đề (thực tế) hơn và mình cũng không thích việc người khác làm sai rồi dồn về mình, mình lại phải xử lý cái đống đấy.”

Ngoài áp lực khối lượng và sự phức tạp, yếu tố xung đột trong quan hệ đồng nghiệp cũng nổi bật. Một số lao động cho rằng, nguyên nhân chính của mệt mỏi

không phải khối lượng công việc, mà là sự xung đột và thiếu gắn kết giữa các bên liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến trạng thái của cá nhân:

“Thỉnh thoảng chị cảm thấy mệt mỏi nhưng nó chỉ ít thôi, còn bình thường nếu xong công việc thì chị về nhà bình thường, không có vấn đề gì cả. Mệt mỏi thì thường do khách người ta không hài lòng với sản phẩm của mình hoặc là do chính đồng nghiệp của mình. Ví dụ như bộ phận buồng người ta làm phòng không cẩn thận, khách khi check-in thì phàn nàn và mình lại phải đi xin lỗi đối tác. Hầu hết là những việc như thế thôi. Khi mệt mỏi như vậy về nhà thì nó cũng ảnh hưởng một chút nào đấy tới sinh hoạt cá nhân của mình nhưng cũng không ảnh hưởng quá nhiều.” - DL3 (Nữ, 33 tuổi, Nhân viên kinh doanh).

Có thể thấy sự mất cân bằng yêu cầu - nguồn lực, dù xảy ra trong ngắn hạn, vẫn để lại ảnh hưởng nhất định đến KSN của NLD. Khi yêu cầu công việc vượt quá khả năng đáp ứng (cao điểm, áp lực từ cấp trên, sai sót dồn việc), hoặc khi nguồn lực xã hội (đồng nghiệp, phòng ban) không còn hỗ trợ, NLD dễ rơi vào trạng thái căng thẳng, mệt mỏi, thậm chí giảm động lực. Tuy nhiên, nhờ môi trường nhìn chung cân bằng, những trải nghiệm này thường chỉ mang tính nhất thời và không tích tụ thành KSN.

4.7.3.2. Sự hỗ trợ xã hội và môi trường làm việc tích cực như yếu tố bảo vệ chống lại kiệt sức nghề nghiệp

NLD nhấn mạnh vai trò của môi trường làm việc và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp trong việc giảm bớt căng thẳng và ngăn ngừa nguy cơ KSN. Khi xuất hiện cảm xúc tiêu cực, họ thường chọn cách giải tỏa nhanh chóng thông qua hoạt động xã hội khác nhau cùng đồng nghiệp. Những tương tác này không chỉ giúp giảm stress tức thì, mà còn củng cố tinh thần gắn kết, tạo ra bầu không khí chia sẻ, giúp NLD cảm thấy được đồng viên và không bị cô lập. Chẳng hạn, khách thể SX1 (Nam, 48 tuổi, Công nhân kỹ thuật) có kể lại:

“Một là câu chuyện vui, hai là anh em gọi nhau đi cà phê, ngồi uống nói chuyện giải tỏa, xin lỗi đồng viên từ anh em. Bọn anh giải tỏa rất nhanh, khoảng 1 tiếng đồng hồ nói chuyện cà phê xong oke, giải tỏa ra hết. Vì nó không có thường

xuyên nên nó rất là nhanh, nó chỉ là một cái thoáng qua trong đầu mình cảm thấy nó như thế.”

Một số người cho rằng môi trường doanh nghiệp cởi mở, ít ganh đua, đồng nghiệp hỗ trợ nhau, có thể giúp họ duy trì trạng thái thoải mái và hạn chế áp lực kéo dài. Khách thể DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh) chia sẻ:

“Chị hiện đã làm đến năm thứ 3 rồi thì chị thấy mọi thứ rất là ok, tinh thần bạn bè đồng nghiệp trong công ty, mọi người rất là hỗ trợ nhau trong công việc, không xảy ra tình trạng tranh đấu, mỗi người mỗi bộ phận mỗi công việc khác nhau nhưng rất hỗ trợ nhau.”

Ngược lại, môi trường nhà nước với tính ganh đua cao và thiếu hỗ trợ, được xem là yếu tố dễ dẫn đến căng thẳng và KSNN. Khách thể SX3 (Nam, 27 tuổi, Nhân viên IT) có đôi chiều trải nghiệm tại môi trường nhà nước đã làm việc trước đó như sau:

“Môi trường làm việc ở mình khá tốt, không có vấn đề gì. Để mà, trước mình cũng có làm bên nhà nước một thời gian, thì môi trường khá là ganh đua, đồng nghiệp hầu như không sự hỗ trợ. Bên nhà nước có kiểu là chiến sĩ thi đua, xét một phòng một người thôi, thường thường người được xét sẽ rất áp lực thì đồng nghiệp cũng ghen ghét, mọi người không hòa thuận với nhau, công ty cũng không thoải mái. Thời gian mình ở công ty nhiều hơn ở nhà, nên là nếu ở công ty mà không thoải mái thì mình không làm việc được.”

Đặc biệt, cũng có những khách thể cho rằng sự hỗ trợ nhận được từ đồng nghiệp có thể trở nên phản tác dụng khi áp lực từ phái người cung cấp sự hỗ trợ có thể ảnh hưởng đến cá nhân tiếp nhận nó.

“Mình không biết nói này có đúng không nhưng mình cảm nhận được là chính cấp trên và đồng nghiệp của mình, những cái người làm việc với mình chắc chắn là họ cũng chịu cái áp lực của họ và có thể là kiểu áp lực từ trên xuống dưới, nhất là thời điểm kinh tế khó khăn như thế này. Cá nhân họ cũng sẽ áp lực, mình nghĩ họ cũng đang tìm cách gọi là giải tỏa áp lực cho chính bản thân họ. Mình nghĩ để họ giúp mình thì nó cũng chỉ gọi là mang ý tốt, chỉ là người ta muốn hỗ trợ thôi

chứ thực tế thì nó khó giải quyết được vấn đề. Các cảm xúc, cái áp lực chủ yếu nó đến từ bản thân mình, chính mình mới có thể giải quyết được thôi.” - khách thể SX2 (Nam, 28 tuổi, Nhân viên văn phòng) đưa ra quan điểm.

Chủ đề này phản ánh rằng môi trường làm việc và quan hệ đồng nghiệp là điều kiện hỗ trợ quan trọng trong mối liên hệ giữa yêu cầu công việc và KSNN. Khi yêu cầu công việc xuất hiện, sự tồn tại của nguồn lực xã hội giúp NLD nhanh chóng giải tỏa, hồi phục năng lượng và hạn chế sự tích tụ căng thẳng. Trái lại, môi trường thiếu hỗ trợ hoặc cạnh tranh gay gắt có thể làm trầm trọng thêm yêu cầu công việc, làm tăng nguy cơ KSNN.

4.7.3.3. Khả năng tự chủ trong công việc làm giảm ảnh hưởng của tính đột ngột trong công việc đến kiệt sức nghề nghiệp

Một số NLD mô tả rằng sự xuất hiện những yêu cầu bất ngờ ngoài kế hoạch, chẳng hạn như các buổi làm thêm giờ (OT) phát sinh đột ngột hoặc phương án công việc thay đổi sau khi đã hoàn thành nhiệm vụ, khiến họ cảm thấy mệt mỏi và chịu thêm áp lực (DL1). Đây là dạng yêu cầu công việc khó kiểm soát, làm tăng gánh nặng và có nguy cơ tích tụ thành căng thẳng nếu xảy ra thường xuyên.

“Mình nghĩ là các buổi OT bất ngờ. Ví dụ như mọi người sắp xếp OT thì mọi người sẽ sắp xếp thời gian cho nó hợp lý. Nếu có những buổi OT bất ngờ xảy đến thì khá là mệt mỏi, công việc có đột ngột. Thường nếu mà mình xử lý xong công việc, sắp lại đi đâu đó rồi chốt một phương án khác thì bọn mình sẽ phải xử lý thêm.” - khách thể DL1 (Nam, 24 tuổi, Marketing) bộc bạch khi được hỏi về những yêu cầu dẫn đến trạng thái KSNN.

Ngược lại, một số lao động khác lại cho thấy rằng khi họ có quyền tự chủ trong việc ra quyết định và xử lý công việc, đặc biệt trong bối cảnh có quy định, chính sách rõ ràng, thì các vấn đề phát sinh có thể được giải quyết nhanh chóng và ít gây căng thẳng. Sự tự chủ này là nguồn lực công việc, giúp NLD kiểm soát tình huống tốt hơn, hạn chế áp lực và phòng ngừa sự phát triển của KSNN.

“Chị cảm thấy mình tự ra quyết định và sắp xếp công việc được. Công việc của chị thì chị rất chủ động, nó liên quan trực tiếp tới khách hàng và mỗi một bên

thì có chính sách bán hàng, mỗi bên đã có chính sách rõ ràng rồi, thì chị nói chung việc ra quyết định rất là nhanh. Còn việc cần sự đồng ý của cấp trên trong việc phát sinh thì việc này xử lý cũng rất là nhanh.” - khách thể DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh) chia sẻ.

4.7.3.4. Cơ hội phát triển nghề nghiệp như yếu tố phân hóa trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp

NLĐ phản ánh rằng mức độ học hỏi và phát triển nghề nghiệp có ảnh hưởng rõ rệt đến trạng thái KSNN hay duy trì động lực làm việc. Nếu công việc được mô tả là tốn nhiều thời gian, trong khi bản thân nhiệm vụ lại không quá phức tạp, thiếu sự chuyên sâu và khó tạo nền tảng phát triển nghề nghiệp, NLĐ có thể cảm thấy gò bó, không có sự tiến bộ, và thậm chí có ý định nghỉ việc để tìm cơ hội khác. Chẳng hạn, khách thể SX2 (Nam, 28 tuổi, Nhân viên văn phòng) có đề cập:

“Mình cũng đang trong quá trình chuẩn bị nghỉ việc. Mình thấy cá nhân mình thấy công việc hiện tại tốn khá nhiều thời gian, và như mình nói, nó không quá phức tạp nhưng mà nó lấy đi thời gian rảnh của mình, kiểu buổi tối hoặc cuối tuần chẳng hạn, mình cũng làm việc 6 ngày/tuần rồi, thời gian còn lại mình bị gò bó và tốn thời gian ấy. Công việc của mình không phát triển một mảng cụ thể mà nó mỗi thứ một tí, không thể chuyên sâu một tí nào cả, khó phát triển hơn.”

Ngược lại, nếu NLĐ nhận được cơ hội học hỏi đa dạng và liên tục, đặc biệt trong bối cảnh thay đổi quy mô và mô hình quản lý doanh nghiệp có thể giúp họ cảm thấy có động lực và tiềm năng phát triển lâu dài.

“Hiện tại ở công ty chị thì cái việc học hỏi thêm cái mới có rất là nhiều như chị là đầu tiên thì chuỗi khách sạn (ẩn danh) thì chị học thêm một kinh nghiệm mới, giờ chị được vận hành bởi tập đoàn thì chị được học thêm nhiều kinh nghiệm khác nữa. Nói chung là bọn chị có rất nhiều cơ hội học hỏi.” - khách thể DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh) chia sẻ.

4.7.3.5. Nguồn lực ngoài công việc - gia đình và quan hệ xã hội như cơ chế phục hồi

NLĐ mô tả việc sử dụng các nguồn lực ngoài công việc như gia đình, bạn bè, và người đặc biệt khác để giảm căng thẳng, phục hồi năng lượng sau giờ làm.

Phương thức hỗ trợ xã hội ngoài công việc được nhắc đến phổ biến nhất là chia sẻ với người xung quanh và đôi khi là xin lời khuyên từ họ. Chẳng hạn:

Khách thể SX1 (Nam, 48 tuổi, Công nhân kỹ thuật) chia sẻ quan điểm về vai trò của gia đình: *“Đối với anh, quan điểm gia đình là số 1, có những cái gì mà vất vả từ công việc thì mình chia sẻ với vợ con để vợ con mình đồng cảm. Ai cũng có gia đình, có vợ con, mình cũng sẽ cần phải dành thời gian cho con. Chia sẻ với vợ con, đôi khi cũng không giải tỏa được 100% được nhưng mà cũng là một cách.”*

Khách thể SX3 (Nam, 27 tuổi, Nhân viên IT) ở độ tuổi trẻ hơn lựa chọn tiếp cận tới nguồn lực từ phía bạn bè: *“Mình chắc là chiều thỉnh thoảng đi chạy, chạy xong về cơm nước rồi ngủ hoặc là đi chơi. Bạn bè của mình, tương đối nhiều đấy, đi nhậu nhẹt, ăn uống. Mình nghĩ bạn bè là một phần chiếm khá lớn. Vì nhiều khi mình buồn hay chán thì mình gặp bạn bè thì tâm trạng mình cũng tốt hơn.”*

Khách thể DL3 (Nữ, 33 tuổi, Nhân viên kinh doanh) cho thấy bên cạnh sự sẻ chia, cá nhân cũng có thể dựa vào những nguồn lực bên ngoài để đưa ra lời khuyên: *“Chị cũng không gặp quá nhiều stress bởi vì chị sẽ tâm sự với bạn, chồng mình, người yêu mình về những khó khăn trong công việc. Vây thôi. Chị thấy nó hiệu quả bởi vì mình được giải tỏa cái bức xúc của mình. Có thể người ta cũng đưa ra lời khuyên nhưng mà chỉ mang tính chất tham khảo thôi còn mình vẫn sẽ phải tự giải quyết rắc rối của mình nhưng nó đỡ khoảng 70%. Thường chị chỉ cần 30 phút đến 1 tiếng để phục hồi lại, chị cũng không bị căng thẳng, mệt mỏi lâu.”*

Chủ đề này cho thấy rằng dù yêu cầu công việc có thể gây mệt mỏi và căng thẳng, nhưng nguồn lực ngoài công việc đóng vai trò như cơ chế phục hồi giúp ngăn ngừa sự tích tụ của căng thẳng thành KSNN. Các mối quan hệ gia đình và xã hội cung cấp cả sự đồng cảm, tạo điều kiện cho NLĐ nhanh chóng hồi phục tinh thần. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của sự kết nối xã hội và hỗ trợ từ gia đình trong duy trì sự cân bằng giữa yêu cầu - nguồn lực nhằm giảm nguy cơ KSNN.

4.7.3.6. Nguồn lực cá nhân - Chiến lược tự điều chỉnh nhận thức và cảm xúc như yếu tố giảm thiểu kiệt sức nghề nghiệp

NLĐ mô tả cách họ ứng phó với áp lực và xung đột trong công việc sử dụng các nguồn lực cá nhân thông qua sự tự điều chỉnh nhận thức và cảm xúc. Chủ động thay đổi cách suy nghĩ, nhìn nhận vấn đề từ góc nhìn của người khác có thể tránh cho cá nhân bị cảm xúc tiêu cực chi phối. Chẳng hạn, khách thể SX2 (Nam, 28 tuổi, Nhân viên văn phòng) đưa ra quan điểm:

“Mình nghĩ là, mình tìm một cách suy nghĩ khác. Ví dụ như mình mà có một cái gì đó không đúng ý mình chẳng hạn, làm mình khó chịu thì mình sẽ nghĩ có thể người ta không cố tình làm như thế và do cái nhận thức của người ta chưa được đúng đắn cho lắm, năng lực của người ta cũng có hạn, họ cũng không cố tình gây ra những điều này hoặc bây giờ thì mình cũng không thay đổi được gì nhiều, mình sẽ tập trung giải quyết vấn đề, mình không để cảm xúc của mình bị ảnh hưởng nhiều. Tại vì nó, không giải quyết được vấn đề gì mà nó chỉ làm tiêu cực hơn thôi.”

Trong bối cảnh va chạm hoặc có cảm xúc tiêu cực, NLĐ có thể chọn cách không để lời nói ảnh hưởng, cố gắng đưa ra phản hồi hợp lý và lắng nghe trong công việc và tách bạch công việc với cuộc sống cá nhân.

Khách thể DL1 (Nam, 24 tuổi, Marketing) đưa ra chiến lược ứng phó tại nơi công sở: *“Khi tiếp xúc với phòng ban khác mà có cảm xúc tiêu cực thì mình cũng không biết trả lời như nào, câu này khó thật nhưng mình thường sẽ cố gắng không để cái lời nói của mọi người ảnh hưởng đến mình, mình đưa ra những cái lý lẽ hợp tình hợp lý nhất, nếu mình có sai thì cũng sẽ lắng nghe để sửa.”*

Khách thể DL2 (Nữ, 34 tuổi, Nhân viên kinh doanh) thể hiện quan điểm tách biệt công việc - cuộc sống: *“Chị quan điểm làm việc là các bạn cũng biết, trong công việc không thể tránh lúc va chạm với nhau nhưng mà chị rõ ràng hết giờ là hết việc, không mang cảm xúc công việc ra ngoài giờ.”*

Chủ đề này nhấn mạnh rằng mối liên hệ của yêu cầu công việc với KSNN phụ thuộc nhiều vào chiến lược ứng phó nhận thức và cảm xúc cá nhân. Khi NLĐ có khả năng tái cấu trúc nhận thức, duy trì ranh giới công việc - đời sống, nguy cơ

KSNN ở mức thấp hơn đáng kể. Ngược lại, thiếu các cơ chế này, yêu cầu công việc dễ đi kèm sự tích tụ cảm xúc tiêu cực và rủi ro KSNN cao hơn.

Sáu chủ đề trên cho thấy mối liên hệ của đặc trưng yêu cầu - công việc với KSNN không mang tính tuyến tính đơn giản mà được điều chỉnh bởi nhiều yếu tố trung gian và bảo vệ. Các yêu cầu quá mức, thiếu kiểm soát hoặc kéo dài dễ đi kèm áp lực và nguy cơ KSNN cao hơn. Tuy nhiên, sự tồn tại của nguồn lực hỗ trợ xã hội, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự chủ động trong công việc, nguồn lực ngoài công việc và chiến lược tự điều chỉnh cảm xúc không chỉ đi kèm mức trải nghiệm tiêu cực thấp hơn ở NLĐ mà còn đi kèm năng lượng và động lực trong công việc. Như vậy, KSNN cần được nhìn nhận trong mối liên hệ với sự tương tác liên tục giữa yêu cầu công việc và nguồn lực đa dạng từ trong và ngoài công việc, thay vì chỉ xuất phát từ áp lực công việc đơn thuần.

Nhìn chung, kết quả thu được từ thiết kế nghiên cứu hỗn hợp kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính đã tạo ra một bức tranh tương đối toàn diện và nhất quán về KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam. Trong khi các phân tích định lượng cung cấp bằng chứng thực chứng về thực trạng KSNN, các yếu tố và kết quả nghề nghiệp có liên quan, thì kết quả định tính đã góp phần minh họa và làm sâu sắc hơn các phát hiện này thông qua những trải nghiệm cụ thể, sinh động từ góc nhìn của chính NLĐ.

Trước hết, kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy mức độ KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp nhìn chung dao động từ thấp đến trung bình, với biểu hiện kiệt quệ là biểu hiện nổi bật nhất, đồng thời vẫn tồn tại một nhóm NLĐ có nguy cơ và nguy cơ cao. Kết quả định tính đã bổ sung cho phát hiện này bằng cách cho thấy rằng, ngay cả khi NLĐ chưa đạt ngưỡng KSNN cao theo thang đo định lượng, họ vẫn thường xuyên trải nghiệm trạng thái mệt mỏi kéo dài, khó phục hồi năng lượng và cảm giác căng thẳng tích lũy trong công việc. Điều này cho thấy KSNN ở NLĐ doanh nghiệp Việt Nam có thể mang tính tiềm ẩn, tích lũy dần theo thời gian và chưa được nhận diện đầy đủ nếu chỉ dựa vào các chỉ số định lượng tổng thể.

Các kết quả định lượng đã cho thấy mối liên hệ của yêu cầu công việc, đặc biệt là khối lượng công việc và xung đột vai trò, với mức KSNN cao hơn, cũng như mối liên hệ nghịch của một số nguồn lực công việc với KSNN. Kết quả định tính đã làm rõ hơn mối liên hệ khi cho thấy NLD thường xuyên phải thích nghi với nhiều yêu cầu chồng chéo, thiếu rõ ràng trong phân công nhiệm vụ và áp lực hoàn thành công việc trong thời gian ngắn. Đồng thời, các nguồn lực công việc tuy hiện hữu về mặt hình thức nhưng không phải lúc nào cũng được NLD cảm nhận là hiệu quả hoặc chuyển hóa thành nguồn lực tâm lý thực sự, từ đó góp phần lý giải vì sao một số nguồn lực không cho thấy vai trò bảo vệ rõ rệt trong các mô hình định lượng.

Đặc biệt, kết quả định lượng về hiệu ứng gián tiếp qua KSNN trong mối liên hệ giữa yêu cầu - nguồn lực công việc và các hệ quả nghề nghiệp như sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc đã được kết quả định tính minh họa một cách rõ nét. Các chia sẻ của NLD cho thấy trạng thái KSNN thường không đi kèm ngay với quyết định nghỉ việc, mà đi kèm sự suy giảm dần về sự hài lòng, động lực và cảm giác gắn bó với công việc. KSNN vì vậy được mô tả như một trạng thái “âm thầm”, tích lũy theo thời gian, và đi kèm các kết quả cụ thể - điều này phù hợp với logic của cả lý thuyết JD-R và COR được kiểm định trong mô hình cấu trúc.

Ngoài ra, kết quả phân tích hồ sơ yêu cầu - nguồn lực trong nghiên cứu định lượng đã xác định được các nhóm NLD có mức độ KSNN khác nhau tùy theo sự kết hợp đặc trưng giữa yêu cầu và nguồn lực. Kết quả định tính góp phần bổ sung chiều sâu cho cách tiếp cận này khi cho thấy cùng một mức yêu cầu công việc, nhưng cách NLD diễn giải, thích ứng và huy động nguồn lực lại rất khác nhau, có liên hệ với kinh nghiệm cá nhân, bối cảnh doanh nghiệp và các chuẩn mực văn hóa - xã hội. Điều này nhấn mạnh giá trị của việc kết hợp tiếp cận lấy con người làm trung tâm với phân tích biến số trong nghiên cứu KSNN.

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu định tính đã khám phá những khía cạnh của KSNN mà phân tích định lượng chưa phản ánh đầy đủ, đặc biệt là bản chất dao động phụ thuộc vào thời điểm và bối cảnh làm việc của NLD của KSNN. Các dữ liệu phỏng vấn cho thấy KSNN ở nhóm NLD có đặc trưng cân bằng yêu cầu -

nguồn lực thường được biểu hiện qua những trạng thái mệt mỏi, dao động cảm xúc và suy giảm tập trung mang tính thời điểm, gắn với các giai đoạn cao điểm công việc hoặc khi phát sinh xung đột vai trò. Bên cạnh đó, nghiên cứu định tính đã làm rõ vai trò của một số nguồn lực chưa được xét đến trong các mô hình nghiên cứu định lượng, như khả năng tự điều chỉnh cảm xúc và nhận thức của cá nhân trong việc phục hồi năng lượng và hạn chế sự tích tụ căng thẳng. Qua đó, kết quả định tính không chỉ bổ sung chiều sâu cho các phát hiện định lượng mà còn cho thấy KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam là một quá trình phụ thuộc mạnh vào bối cảnh và khả năng phục hồi của nguồn lực của cá nhân, thay vì là một trạng thái ổn định và đồng nhất giữa các cá nhân.

Tổng hợp lại, cả kết quả định lượng và định tính đều cho thấy KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam là một hiện tượng đa chiều, không chỉ phản ánh sự mất cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực công việc, mà còn có mối liên hệ chặt chẽ với bối cảnh văn hóa - xã hội và môi trường tổ chức. Việc kết hợp hai phương pháp nghiên cứu đã giúp luận án không chỉ kiểm định các giả thuyết lý thuyết, mà còn làm rõ những biểu hiện tinh tế và cơ chế tiềm ẩn của KSNN trong thực tiễn lao động, qua đó tăng cường giá trị giải thích và ứng dụng của các kết quả nghiên cứu.

Tiểu kết chương 4

Chương 4 trình bày kết quả nghiên cứu về thực trạng KSNN của NLD tại các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời phân tích các yếu tố và kết quả có liên quan đến hiện tượng này trên cơ sở kết hợp lý thuyết JD-R và COR.

Kết quả cho thấy có 12,3% NLD có nguy cơ hoặc nguy cơ cao trải nghiệm KSNN. NLD trong lĩnh vực dịch vụ, có trình độ học vấn từ cao đẳng trở lên, trẻ tuổi và có ít thâm niên công tác có nhiều trải nghiệm KSNN hơn.

Phân tích SEM cho thấy yêu cầu công việc có mối quan hệ thuận chiều mạnh, trong khi nguồn lực công việc có mối quan hệ nghịch chiều với KSNN. KSNN có mối liên hệ nghịch chiều với hài lòng công việc và mối liên hệ thuận chiều với ý định nghỉ việc, củng cố “quá trình suy giảm sức khỏe” của mô hình JD-R và COR. Mô hình ghi nhận hiệu ứng gián tiếp qua KSNN giữa yêu cầu, nguồn lực và các hệ quả nghề nghiệp.

Phân tích hồ sơ tiềm ẩn (LPA) xác định bốn hồ sơ yêu cầu - nguồn lực đặc trưng. Hai nhóm có KSNN cao nhất là “thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc” và “yêu cầu công việc cao”. Nhóm thiếu hụt nguồn lực có mức kiệt quệ cao nhất, cho thấy việc thiếu nguồn lực đi kèm mức kiệt quệ cao hơn so với yêu cầu cao. Nhóm nguy cơ thường là NLD trẻ, trình độ học vấn cao, làm trong lĩnh vực dịch vụ.

Kết quả định tính trên nhóm NLD cân bằng yêu cầu - nguồn lực cho thấy NLD chịu áp lực công việc theo mùa vụ, yêu cầu cảm xúc và tập trung cao nhưng đi kèm với tự chủ, đồng nghiệp hỗ trợ và hậu thuẫn gia đình. Các biểu hiện mệt mỏi chỉ thoáng qua, dễ phục hồi nhờ chiến lược tự điều chỉnh và nguồn lực bảo vệ.

Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng phù hợp với mô hình lý thuyết JD-R và COR đồng thời chỉ ra đặc thù của NLD: một bộ phận NLD có nguy cơ hoặc nguy cơ cao trải nghiệm KSNN cần được quan tâm bằng các biện pháp can thiệp hướng đến giảm xung đột vai trò, quản lý khối lượng công việc và tăng cường cơ hội phát triển nghề nghiệp để bảo vệ sức khỏe nghề nghiệp và ổn định nguồn nhân lực.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Về lý luận

(1) Luận án đã đưa ra lý luận về KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp tại Việt Nam dựa trên việc hệ thống hóa các vấn đề lý luận và các bằng chứng thực tiễn về vấn đề nghiên cứu. Cụ thể, luận án đã tổng quan về thực trạng, các yếu tố ảnh hưởng, các hệ quả và các nghiên cứu về vai trò trung gian của KSNN. Qua đó, luận án đã thảo luận về khoảng trống nghiên cứu tồn tại trong bối cảnh văn hóa và doanh nghiệp tại Việt Nam.

(2) Luận án đã thao tác hóa các khái niệm chính của đề tài, đặc biệt là định nghĩa và cấu trúc của KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp. Định nghĩa về KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp đã kế thừa sự đồng thuận của các nghiên cứu trước và điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh NLĐ tại doanh nghiệp. KSNN của NLĐ được đo lường thông qua thang đo Burnout Assessment Tool (BAT-12), khẳng định đây là một hội chứng đa chiều cạnh bao gồm Kiệt quệ, Suy giảm chức năng cảm xúc, và Suy giảm chức năng nhận thức, và Xa cách tâm trí.

(3) Luận án đã xây dựng khung nghiên cứu dựa trên việc kết hợp Mô hình Yêu cầu - Nguồn lực Công việc (JD-R) và Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR) để lý giải cơ chế hình thành và hệ quả của KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp. Lý thuyết JD-R là mô hình toàn diện và linh hoạt, cho rằng các đặc trưng nghề nghiệp được chia thành Yêu cầu công việc và Nguồn lực công việc. Luận án đã kết hợp thêm Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR), vốn giải thích vai trò bảo vệ của nguồn lực trong và ngoài công việc dựa trên nghịch lý đạt được và làm rõ hơn cơ chế của vòng xoáy suy giảm. Đặc biệt, sự kết hợp này cung cấp cơ sở lý luận để đánh giá vai trò của nguồn lực ngoài công việc, được xem là nguồn lực bổ sung quan trọng giúp cá nhân bù đắp những hao tổn do yêu cầu công việc gây ra và bảo vệ khỏi tình trạng KSNN. Khung nghiên cứu đề xuất xem xét vai trò của yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, và nguồn lực ngoài công việc trong mối quan hệ với KSNN, và vai trò của KSNN đối với các hệ quả công việc như hài lòng công việc và ý định nghỉ việc.

Về thực tiễn

(1) Kết quả khảo sát thực trạng KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp Việt Nam dao động từ thấp đến trung bình. Trong các khía cạnh biểu hiện, kiệt quệ là biểu hiện nổi bật nhất, cho thấy KSNN trong bối cảnh Việt Nam thường được cảm nhận trước hết ở dạng kiệt quệ năng lượng. Kết quả về sự khác biệt giữa các nhóm nghề nghiệp cho thấy NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ có mức độ KSNN cao hơn đáng kể so với lĩnh vực sản xuất, đồng thời nhóm có trình độ học vấn cao hơn cũng dễ trải nghiệm KSNN hơn.

(2) Kết quả thu được từ Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) đã cho thấy sự phù hợp của khung nghiên cứu kết hợp lý thuyết JD-R và COR trên nhóm khách thể NLĐ tại doanh nghiệp ở Việt Nam. Trong đó, yêu cầu công việc và nguồn lực công việc góp phần dự đoán trải nghiệm KSNN và KSNN cũng cho thấy mối liên hệ chặt chẽ với hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Kết quả này cung cấp bằng chứng phù hợp với giả định của JD-R và COR về quá trình suy giảm sức khỏe khi sự mất cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực là nền tảng của KSNN, đồng thời mở rộng lý thuyết COR khi cho thấy mẫu hình vòng xoáy suy giảm nguồn lực và vai trò của việc tích lũy tài nguyên trong và ngoài công việc. Mặc dù nguồn lực ngoài công việc tổng thể không có mối liên hệ trực tiếp có ý nghĩa với KSNN trong mô hình SEM, phân tích hồi quy riêng cho thấy hỗ trợ xã hội từ gia đình có mối liên hệ nghịch chiều với KSNN.

(3) Áp dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm sử dụng Phân tích hồ sơ tiềm ẩn (LPA), luận án đã nhận diện được bốn nhóm hồ sơ NLĐ khác nhau về đặc trưng yêu cầu - nguồn lực. Phân tích sự khác biệt cho thấy Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc và Nhóm yêu cầu công việc cao có mức độ KSNN cao hơn có ý nghĩa thống kê so với Nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực và Nhóm thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc.

(4) Kết quả phỏng vấn sâu 6 khách thể thuộc nhóm có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực đã làm rõ đặc trưng công việc, trải nghiệm KSNN, và mối liên

hệ của những yêu cầu công việc với trạng thái KSNN và mối liên hệ của các nguồn lực với mức trải nghiệm tiêu cực thấp hơn của cá nhân.

2. Kiến nghị

Đối với người lao động tại doanh nghiệp

- NLĐ cần nâng cao nhận thức về vai trò của các yêu cầu công việc cũng như vai trò nguồn lực công việc mà họ nhận được trong mối liên hệ với nguy cơ KSNN. Việc nhận thức sớm về những yếu tố này cho phép NLĐ chủ động phân bổ và bảo tồn nguồn năng lượng cá nhân một cách hợp lý. Điều này không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro KSNN mà còn giúp NLĐ ngăn ngừa các hệ quả tiêu cực đối với công việc.

- Việc duy trì và củng cố mạng lưới hỗ trợ xã hội có ý nghĩa quan trọng trong quá trình phục hồi. Nghiên cứu chỉ ra rằng hỗ trợ từ gia đình có mối liên hệ nghịch rõ nhất với KSNN, trong khi hỗ trợ từ đồng nghiệp giúp NLĐ chia sẻ kinh nghiệm, giảm cô lập tâm lý và tăng cảm giác gắn bó với tổ chức.

- NLĐ có thể chủ động tìm kiếm các cơ hội học hỏi đa dạng và liên tục. Nếu công việc hiện tại mang tính lặp lại, thiếu chuyên sâu và khó tạo nền tảng phát triển, cá nhân dễ cảm thấy gò bó, chán nản, và nảy sinh ý định nghỉ việc. Ngược lại, việc nhận được cơ hội học hỏi và nhìn thấy tiềm năng phát triển lâu dài đi kèm động lực cao hơn và nguy cơ KSNN thấp hơn.

- NLĐ cần chủ động quản lý nguồn lực cá nhân thông qua việc phát triển kỹ năng tự điều chỉnh cảm xúc, rèn luyện khả năng phục hồi và duy trì ranh giới giữa công việc - cuộc sống. Khả năng tự đánh giá lại vấn đề, cân bằng cảm xúc và sử dụng chiến lược giải tỏa phù hợp (như trao đổi, nghỉ ngắn, hoặc thay đổi cách nhìn nhận tình huống) có thể đi kèm mức trải nghiệm KSNN thấp hơn.

Đối với doanh nghiệp sử dụng lao động

Kết quả về phân tích hồ sơ tiềm ẩn gợi mở rằng các doanh nghiệp cần căn cứ vào đặc trưng cụ thể của từng nhóm NLĐ để có chiến lược đánh giá, phòng ngừa, và can thiệp tương thích và phù hợp:

- Các doanh nghiệp nên tuyển dụng những nhà tâm lý học doanh nghiệp - tổ chức nhằm thực hiện đánh giá định kỳ sức khỏe nghề nghiệp và các yếu tố liên quan

nhằm xác định đặc trưng yêu cầu - nguồn lực của NLD. Các công cụ đo lường được sử dụng trong luận án này không chỉ giới hạn phạm vi sử dụng trong nghiên cứu học thuật mà còn có thể ứng dụng vào khảo sát thực tiễn tại doanh nghiệp.

- Đối với nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc, doanh nghiệp có thể đóng vai trò là mạng lưới an toàn phi chính thức thông qua các chương trình tư vấn tâm lý, thiết lập nhóm hỗ trợ đồng đẳng để bù đắp sự thiếu hụt hỗ trợ từ gia đình/bạn bè.

- Đối với nhóm có yêu cầu công việc cao, doanh nghiệp cần tái thiết kế công việc để giảm thiểu xung đột vai trò trong công việc cũng như cung cấp các khóa đào tạo về quản lý cảm xúc chuyên sâu cho NLD.

- Đối với nhóm khác biệt về nguồn lực ngoài công việc, doanh nghiệp có thể tăng cường các hoạt động gắn kết xã hội tại nơi làm việc để giúp NLD xây dựng các mối quan hệ có ý nghĩa ngay trong tổ chức.

- Nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực là nhóm có đặc trưng lý tưởng với mức độ KSNN thấp nhất, doanh nghiệp có thể tận dụng NLD thuộc nhóm này để trở thành những người hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm ứng phó với áp lực công việc cho những nhóm nguy cơ khác.

Đối với hướng nghiên cứu về kiệt sức nghề nghiệp tại doanh nghiệp

- Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng và tinh chỉnh mô hình JD-R và COR trong bối cảnh văn hóa Việt Nam, đặc biệt là xem xét sâu hơn vai trò của các yếu tố xã hội - văn hóa như sự gắn kết cộng đồng, tinh thần tập thể, và đặc điểm truyền thống gia đình trong cơ chế phục hồi nguồn lực. Kết quả định tính của luận án cho thấy những yếu tố này có vai trò rõ rệt nhưng chưa được lượng hóa đầy đủ.

- Các nghiên cứu tiếp theo cần chú trọng hơn đến vai trò của các đặc điểm cá nhân như đặc điểm tính cách, chiến lược ứng phó, hay khả năng phục hồi tâm lý của NLD trong mối quan hệ với KSNN. Việc tích hợp các yếu tố cá nhân vào mô hình nghiên cứu có thể góp phần nâng cao khả năng giải thích sự khác biệt về mức độ KSNN giữa các cá nhân trong cùng một bối cảnh doanh nghiệp.

- Các nghiên cứu có thể tích hợp thiết kế nghiên cứu trường diễn và đa nguồn để kiểm định quá trình hình thành và lan tỏa của KSNN theo thời gian. Các kết quả hiện tại mới dừng ở mức tương quan và trung gian tuyến tính; việc áp dụng đo lường theo thời gian sẽ cho phép nhận diện chuỗi nhân - quả giữa yêu cầu, nguồn lực, KSNN và hệ quả nghề nghiệp một cách chính xác hơn.

- Các nghiên cứu có thể khai thác sâu tiếp cận lấy con người làm trung tâm như phân tích hồ sơ tiềm ẩn hay phân tích theo cụm để phân loại các nhóm nguy cơ KSNN trong các ngành nghề khác nhau. Cách tiếp cận này không chỉ phản ánh sự khác biệt cá nhân mà còn giúp định hướng các chính sách can thiệp cụ thể hơn cho từng nhóm nghề nghiệp và bối cảnh doanh nghiệp.

3. Hạn chế của luận án

Luận án tồn tại một số hạn chế có thể ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu:

Thứ nhất, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và kỹ thuật “quả bóng tuyết” trong thu thập dữ liệu, đặc biệt ở lĩnh vực dịch vụ, điều này có thể dẫn đến hạn chế về tính đại diện của mẫu và làm giảm khả năng khái quát hóa kết quả cho toàn bộ NLĐ tại doanh nghiệp ở Hà Nội hoặc các địa phương khác. Đồng thời, việc so sánh giữa hai nhóm lĩnh vực cũng cần được diễn giải thận trọng, bởi hai nhóm khác biệt về quy mô doanh nghiệp, phương thức khảo sát, cũng như đặc điểm nhân khẩu - nghề nghiệp. Do đó, những khác biệt quan sát được về KSNN có thể chịu ảnh hưởng đồng thời từ những yếu tố nêu trên, thay vì quy toàn bộ cho bản chất khác biệt về lĩnh vực hoạt động.

Thứ hai, nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang và dữ liệu chủ yếu được thu thập bằng phương pháp tự báo cáo tại cùng một thời điểm. Vì vậy, các mối quan hệ và hiệu ứng gián tiếp được phát hiện chỉ phản ánh sự liên hệ thống kê, chưa đủ cơ sở xác lập trình tự thời gian hoặc quan hệ nhân quả.

Thứ ba, nghiên cứu định tính không thu thập được dữ liệu từ nhóm NLĐ thiếu hụt nguồn lực và nhóm có yêu cầu công việc cao - hai nhóm có mức độ KSNN cao nhất theo phân tích định lượng - hạn chế khả năng làm rõ các yếu tố liên quan và trải nghiệm KSNN đối với những đối tượng có nguy cơ cao nhất.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Nguyen Huy Hoang, Trinh Thi Linh, Ha Hai Ly (2022), “The Mental Health Status of Healthcare Workers amidst the Covid-19 Pandemic in Southeast Asia and the Protective Role of Workplace Social Support: A Literature review”, *Proceedings of International Conference “The World in Crisis: The Contribution of Psychology”*, pp. 41-51.
2. Nguyễn Huy Hoàng, Trịnh Thị Linh (2023), “Kiệt sức nghề nghiệp và sức khỏe tâm thần của công nhân tại doanh nghiệp sản xuất”, *Tạp chí Tâm lý học Việt Nam* (9), tr. 15-26.
3. Nguyen Huy Hoang (2025), “Latent profiles of job demands-resources of manufacturing worker: A person-centered approach and its relationship with burnout”, *Proceedings of International Conference “Promoting Mental Health In Community: Multidisciplinary Contributions”*, pp. 283-292.
4. Hoang, N. H., Linh, T. T., & Thu, N. T. A. (2025), “The role of nonworkplace and workplace social support in mitigating burnout’s impact on job satisfaction and turnover intention among Vietnamese manufacturing workers: A conditional mediation model”, *Multidisciplinary Science Journal* Vol. 8 (2), 2026179.
5. Trinh Thi, L., Nguyen Huy, H., Tran Thu, H., & Truong Thi Khanh, H. (2025), “The impact of role and work/life conflicts on burnout: The moderating role of social support in Vietnam’s manufacturing sector”, *Journal of Workplace Behavioral Health* Vol. 40 (4), pp. 1228-1253.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Anh & Nguyễn Thị Phương Thảo (2020), "Tác động của căng thẳng nơi làm việc đến cảm xúc lao động và định hướng khách hàng: Một nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn tại Việt Nam", *Tạp chí Khoa học thương mại* (147), tr. 53-61.
2. Nguyễn Ngọc Bích, Vũ Thái Sơn (2021), "Thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của bác sĩ và điều dưỡng tại một bệnh viện hạng 1 ở Việt Nam, 2020", *Tạp chí Y học Việt Nam* Tập 502 (2), tr. 75-78.
3. Chính phủ (2009), *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/06/2009 của Chính phủ về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*.
4. Cục Thống kê thành phố Hà Nội (2025), *Niên giám thống kê điện tử thành phố Hà Nội Năm 2024*.
5. Lê Anh Duy & Ngô Thị Thùy Dung (2023), "Thực trạng kiệt sức nghề nghiệp của nhân viên y tế tại bệnh viện công lập tỉnh Đồng Nai", *Tạp chí Y học Việt Nam* Tập 533 (1B), tr. 99-103.
6. Trần Văn Đệ, Phạm Trung Tín, Lê Trung Hiếu, Nguyễn Thị Thanh Thảo, Nguyễn Minh Trung, Phan Dương Phúc, Bùi Thị Bích Thủy, & Trần Tú Nguyệt (2023), "Kiệt sức nghề nghiệp và các yếu tố liên quan ở người bán lẻ thuốc tại các nhà thuốc trên địa bàn các quận thành phố Cần Thơ năm 2023", *Tạp chí Y Dược học Cần Thơ* (66), tr. 212-221.
7. Trần Thị Minh Đức, Ngô Thị Thùy, Nguyễn Thành Đức, & Phan Thị Anh Đào (2021), "Suy kiệt của giáo viên và ảnh hưởng của nó tới trầm cảm, lo âu và căng thẳng", *Tạp chí Tâm lý học* (8), tr. 3-19.
8. Phan Thị Thanh Hà, Võ Thành Liêm, & Trần Đạt Minh (2024), "Tình trạng kiệt sức và các yếu tố liên quan của nhân viên y tế bệnh viện Quận 8, Thành phố Hồ Chí Minh năm 2022", *Tạp chí Y học Việt Nam* Tập 534 (2), tr. 359-364.
9. Đỗ Thị Lệ Hằng, Lê Hoài Xuyên (2022), "Kiệt sức ở giáo viên trung học cơ sở - đánh giá dựa trên thang đo Kiệt sức (CBI)", *Tạp chí Tâm lý học* (9), tr. 23-35.
10. Trần Thị Lệ Hiền (2020), "Mối quan hệ giữa sự suy kiệt cảm xúc, khả năng thích nghi và sự gắn kết của nhân viên người Việt trong các công ty đa quốc gia trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh", *Kinh tế và quản trị kinh doanh* Tập 15 (3), tr. 180-192.
11. Nguyễn Tiến Hoàng, Biện Huỳnh San Đan, Phạm Văn An, Bùi Nguyễn Thành Long, & Nguyễn Thành Luân (2019), "Tình trạng kiệt sức của nhân viên y tế và các yếu tố liên quan đến an toàn người bệnh tại Bệnh viện Đa khoa khu vực Củ Chi năm 2019", *Tạp chí Y học thành phố Hồ Chí Minh* Tập 24 (1), tr. 115-120.

12. Lê Văn Hùng, Phạm Thị Thu Hương, & Nguyễn Bá Tâm (2023), "Kiệt sức nghề nghiệp của điều dưỡng phòng mổ tại Bệnh viện Phụ sản Trung ương năm 2022", *Tạp chí Khoa học Điều dưỡng* Tập 6 (02), tr. 91-99.
13. Lê Thị Minh Loan, Nguyễn Văn Lược (2017), *Tính tích cực của người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
14. Lê Thị Thanh Nguyên, Trần Ngọc Đăng, Nguyễn Trường Viên, & Bùi Thị Thu Hà (2022), "Kiệt sức nghề nghiệp ở điều dưỡng Bệnh viện Chấn thương Chỉnh hình thành phố Hồ Chí Minh và yếu tố liên quan", *Tạp chí Nghiên cứu Y học* Tập 155 (7), tr. 177-186.
15. Lê Thái Phụng, Tạ Văn Thành, Hà Minh Hiếu (2024), "Sự kiệt sức trong công việc và hành vi công dân tổ chức của nhân viên ngành khách sạn - Tiếp cận từ lý thuyết bảo tồn nguồn lực", *Tạp chí Nghiên cứu tài chính - Marketing* Tập 85 (15,7), tr. 74-84.
16. Quốc hội (2019), *Bộ Luật Lao động: Luật số 45/2019/QH14*.
17. Quốc hội (2020), *Luật doanh nghiệp: Luật số: 59/2020/QH14*.
18. Quốc hội. (2024). *Luật Thủ đô số 39/2024/QH15*.
19. Nguyễn Thị Thanh, Bùi Nguyễn Thành Long, & Nguyễn Thành Luân (2020), "Tình trạng kiệt sức trong công việc của điều dưỡng khối Hồi sức cấp cứu tại một số bệnh viện tuyến quận huyện trên địa bàn TP.Hồ Chí Minh năm 2019", *Tạp chí Y học TP HCM* Tập 1 (24), tr. 22-26.
20. Tổng cục Thống kê (2023), *Niên giám thống kê 2023*, Nhà xuất bản Thống kê.
21. Tổng cục Thống kê (2024a, tháng 7), "Đóng góp tích cực của ngành dịch vụ vào tăng trưởng kinh tế 6 tháng đầu năm 2024", <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2024/07/dong-gop-tich-cuc-cua-nganh-dich-vu-vao-tang-truong-kinh-te-6-thang-dau-nam-2024/>.
22. Tổng cục Thống kê (2024b, tháng 10), *Ngành công nghiệp chế biến, chế tạo - động lực tăng trưởng quý III và 9 tháng năm 2024 của nền kinh tế*, <https://www.gso.gov.vn/bai-top/2024/10/nganh-cong-nghiep-che-bien-che-tao-dong-luc-tang-truong-quy-iii-va-9-thang-nam-2024-cua-nen-kinh-te/>.
23. Tổng cục Thống kê (2025a, tháng 1), *Thông cáo báo chí về tình hình lao động, việc làm quý IV và năm 2024*, <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/thong-cao-bao-chi-ve-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-iv-va-nam-2024/>.
24. Tổng cục Thống kê (2025b, tháng 1), *Thông cáo báo chí tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2024*, <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/thong-cao-bao-chi-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2024/>.

25. Phạm Thu Trang & Nguyễn Thị Thu Trang (2024), "Tác động của kiệt sức trong công việc tới nghỉ việc trong im lặng tại các ngân hàng Việt Nam", *Tạp chí Kinh tế - Luật & Ngân hàng* Tập 262 (3), tr. 61-72.
26. Nguyễn Bảo Trân, Nguyễn Thị Thu Hương, Phạm Minh Khuê, Vũ Hải Vinh (2021), "Tình trạng kiệt sức và một số yếu tố liên quan đến tình trạng kiệt sức của nhân viên chẩn đoán hình ảnh tại bệnh viện Hữu nghị Việt-Tiệp-Hải Phòng Năm 2020", *Tạp chí Y học Việt Nam* Tập 503 (1), tr. 208-211.
27. Trần Đức Sĩ, Đinh Đức Minh, & Nguyễn Văn Được (2024), "Kiệt sức và mức độ hài lòng công việc của điều dưỡng tại một đơn vị y tế cơ sở", *Tạp chí Y học Việt Nam* Tập 541 (1), tr. 307-311.
28. Nguyễn Hoàng Anh Vũ (2022), "Kiệt sức nghề nghiệp ở giảng viên đại học Thành phố Hồ Chí Minh trong đại dịch Covid-19", *Tạp chí Tâm lý học* (2), tr. 84-97.

Tiếng Anh

29. Abdul Aziz, A. F., & Ong, T. (2024), "Prevalence and associated factors of burnout among working adults in Southeast Asia: results from a public health assessment", *Frontiers in Public Health* (12), 1326227. 10.3389/fpubh.2024.1326227
30. Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E., & Megeirhi, H. A. (2022), "Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism", *Journal of Hospitality Marketing & Management* Vol. 31 (4), pp. 458-503. 10.1080/19368623.2022.1996304
31. Ahmad, A., Barakbah, S. M. B. S. F., & Majdi, A. A. (2021), "Hotel employees' burnout and turnover intentions", *Management* Vol. 18 (1), pp. 74-88. 10.14704/WEB/V18SI04/WEB18115
32. Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002), "Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction", *Jama* Vol. 288 (16), pp. 1987-1993. 10.1001/jama.288.16.1987
33. Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks. 10.1057/jors.1994.16
34. Åkerstedt, T., Discacciati, A., Häbel, H., & Westerlund, H. (2019), "Psychosocial work demands and physical workload decrease with ageing in blue-collar and white-collar workers: a prospective study based on the SLOSH cohort", *BMJ open* Vol. 9 (9), e030918. 10.1136/bmjopen-2019-030918

35. Alarcon, G. M. (2011), "A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes", *Journal of vocational behavior* Vol. 79 (2), pp. 549-562. 10.1016/j.jvb.2011.03.007
36. Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009), "Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis", *Work & stress* Vol. 23 (3), pp. 244-263. 10.1080/02678370903282600
37. Alkhraishi, M. Y., Eivazzadeh, N., & Yeşiltaş, M. (2023), "The impact of burnout on turnover intention among nurses: The mediating role of job satisfaction", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* Vol. 26 (1), pp. 1-28.
38. Al-Gobari, M., Shoman, Y., Blanc, S., & Canu, I. G. (2022), "Point prevalence of burnout in Switzerland: a systematic review and meta-analysis", *Swiss medical weekly* Vol. 152. (3738), w30229. 10.4414/smw.2022.w30229
39. Androulakis, G. S., Georgiou, D. A., Lainidi, O., Montgomery, A., & Schaufeli, W. B. (2023), "The Greek Burnout Assessment Tool: Examining Its Adaptation and Validity", *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 20 (10), 5827. 10.3390/ijerph20105827
40. Arli, N. B., Aydemir, M. İ. N. E., & Celik, E. (2019), "The relationship between employee jealousy, job satisfaction, burnout and vigor: a study of white-collar employees", *Journal of Economy Culture and Society* (59), pp. 31-43. 10.26650/JECS429088
41. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007), "Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models", *Journal of Vocational Behavior* Vol. 70 (3), pp. 447-462. 10.1016/j.jvb.2007.02.001
42. Aurini, J., Howells, S., & Heath, M. (2021), *The how to of qualitative research (2nd ed.)*, Sage Publications.
43. Ayachit, M., & Chitta, S. (2022), "A systematic review of Burnout studies from the Hospitality literature", *Journal of Hospitality Marketing & Management* Vol. 31 (2), pp. 125-144. 10.1080/19368623.2021.1957743
44. Baek, S. U., Won, J. U., & Yoon, J. H. (2023), "Association between weekly working hours and risky alcohol use: A 12-year longitudinal, nationwide study from South Korea", *Psychiatry research* Vol. 326, 115325. 10.1016/j.psychres.2023.115325
45. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology* (22), pp. 309-328. 10.1108/02683940710733115

46. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014), "Job Demands-Resources theory", *Wellbeing: A complete reference guide*, Chichester, UK: Wiley-Blackwell, pp. 37-64. 10.1002/9781118539415.wbwell019
47. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017), "Job demands-resources theory: taking stock and looking forward", *Journal of occupational health psychology* Vol. 22 (3), pp. 273-285. 10.1037/ocp0000056
48. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024), "Job demands-resources theory: Frequently asked questions", *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 29 (3), pp. 188-200. 10.1037/ocp0000376
49. Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013), "Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge demands", *Journal of Vocational Behavior* (83), pp. 397-409. 10.1016/j.jvb.2013.06.008
50. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005), "Job resources buffer the impact of job demands on burnout", *Journal of Occupational Health Psychology* (10), pp. 170-180. 10.1037/1076-8998.10.2.170
51. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023), "Job demands-resources theory: Ten years later", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (10), pp. 25-53. 10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933
52. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014), "Burnout and work engagement: The JD-R approach", *Annual review of organizational psychology and organizational behavior* Vol. 1, pp. 389-411. 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
53. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000), "Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners", *Journal of Organizational Behavior* (21), pp. 425-441. 10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-%23
54. Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008), "How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication", *Anxiety, Stress, and Coping* (21), pp. 309-324. 10.1080/10615800801958637
55. Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, W. H. Freeman.
56. Baquero, A. (2023), "Hotel employees' burnout and intention to quit: the role of psychological distress and financial well-being in a moderation mediation model", *Behavioral Sciences* Vol. 13(2), 84. 10.3390/bs13020084
57. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002), *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business Press.

58. Bergman, L. R., & Lundh, L. G. (2015), "Introduction: The person-oriented approach: Roots and roads to the future", *Journal for Person-Oriented Research* Vol. 1(1-2), pp. 1-6. 10.17505/jpor.2015.01
59. Bergman, L. R., Magnusson, D., & El Khouri, B. M. (2003), *Studying individual development in an interindividual context: A person-oriented approach*, Psychology Press.
60. Bianchi, R., Cavalcante, D. C., Queirós, C., Santos, B. D. M., Verkuilen, J., & Schonfeld, I. S. (2023), "Validation of the Occupational Depression Inventory in Brazil: A study of 1612 civil servants", *Journal of psychosomatic research* Vol. 167, 111194. 10.1016/j.jpsychores.2023.111194
61. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015), "Burnout-depression overlap: A review", *Clinical psychology review* (36), pp. 28-41. 10.1016/j.cpr.2015.01.004
62. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2017), "Burnout or depression: both individual and social issue", *The Lancet* Vol. 390 (10091), 230. 10.1016/S0140-6736(17)31606-9
63. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2019), "Burnout: Moving beyond the status quo", *International journal of stress management*, 26(1), 36, pp. 36-45. 10.1037/str0000088
64. Blanch, A., & Aluja, A. (2012), "Social support (family and supervisor), work-family conflict, and burnout: Sex differences", *Human relations* Vol. 65 (7), pp. 811-833. 10.1177/0018726712440471
65. Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962), *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University Press.
66. Boelhouwer, I. G., Vermeer, W., & van Vuuren, T. (2022), "Late effects of cancer treatment, job resources, and burnout complaints among employees with a breast cancer diagnosis 2-10 years ago: A longitudinal study", *Frontiers in Psychology* (12), 793138. 10.3389/fpsyg.2021.793138
67. Boland, L. L., Mink, P. J., Kamrud, J. W., Jeruzal, J. N., & Stevens, A. C. (2019), "Social support outside the workplace, coping styles, and burnout in a cohort of EMS providers from Minnesota", *Workplace health & safety* Vol. 67 (8), pp. 414-422. 10.1177/2165079919829154
68. Boren, J. P. (2014), "The relationships between co-rumination, social support, stress, and burnout among working adults", *Management Communication Quarterly* Vol. 28 (1), pp. 3-25. 10.1002/smi.1425
69. Boudreau, R. A., Boudreau, W. F., & Mauthe-Kaddoura, A. J. (2015), "From 57 for 57: a bibliography of burnout citations", *Poster presented at the 17th*

Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP): Oslo, Norway.

70. Brauchli, R., Jenny, G. J., Füllemann, D., & Bauer, G. F. (2015), "Towards a Job Demands-Resources health model: empirical testing with generalizable indicators of job demands, job resources, and comprehensive health outcomes", *BioMed research international* (1), 959621. 10.1155/2015/959621
71. Braun, V., & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative research in psychology* Vol. 3 (2), pp. 77-101. 10.1191/1478088706qp063oa
72. Bui, T. H. T., Tran, T. M. D., Nguyen, T. N. T., Vu, T. C., Ngo, X. D., Nguyen, T. H. P., & Do, T. L. H. (2022), "Reassessing the most popularly suggested measurement models and measurement invariance of the Maslach Burnout Inventory-human service survey among Vietnamese healthcare professionals", *Health Psychology and Behavioral Medicine* Vol. 10 (1), pp. 104-120. 10.1080/21642850.2021.2019585
73. Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., ... & Pohrt, A. (2019), "The third version of the Copenhagen psychosocial questionnaire", *Safety and Health at Work* Vol. 10 (4), pp. 482-503. 10.1016/j.shaw.2019.10.002
74. Byron, K. (2005), "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents", *Journal of Vocational Behavior* Vol. 67 (2), pp. 169-198. 10.1016/j.jvb.2004.08.009
75. Canu, I. G., Marca, S. C., Dell'Oro, F., Balázs, Á., Bergamaschi, E., Besse, C., ... & Wahlen, A. (2021), "Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries", *Scandinavian journal of work, environment & health* Vol. 47 (2), pp. 95-107. 10.5271/sjweh.3935
76. Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999), "The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict", *Journal of management* Vol. 25 (4), pp. 513-540. 10.1177/014920639902500403
77. Cheng, J. C., & Yi, O. (2018), "Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support", *International Journal of Hospitality Management* 72, pp. 78-85. 0.1016/j.ijhm.2018.01.005
78. Cho, S. (2020), "Validation of the Korean version of the Burnout Assessment Tool (K-BAT): A preliminary study", *Korean Journal of Industrial and Organization Psychology* (33), pp. 461-499. 10.24230/kjiop.v33i4.461-499

79. Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A., & Spînu, R. (2023), "The link between burnout and job performance: a meta-analysis", *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 32 (4), pp. 599-616. 10.1080/1359432X.2023.2209320
80. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010), "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test", *Journal of applied psychology* Vol. 95 (5), pp. 834-848. 10.1037/a0019364
81. Dahlin, M., Joneborg, N., & Runeson, B. (2007), "Performance-based self-esteem and burnout in a cross-sectional study of medical students", *Medical teacher* Vol. 29 (1), pp. 43-48. 10.1080/01421590601175309
82. Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017), "Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control", *Safety science (100)*, pp. 4-12. 10.1016/j.ssci.2017.03.004
83. De Beer, L. T., Christensen, M., Sørengaard, T. A., Innstrand, S. T., & Schaufeli, W. B. (2024), "The psychometric properties of the Burnout Assessment Tool in Norway: A thorough investigation into construct-relevant multidimensionality", *Scandinavian Journal of Psychology* Vol. 65 (3), pp. 479-489. 10.1111/sjop.12996
84. De Beer, L. T., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2022a), "Investigating the validity of the short form Burnout Assessment Tool: A job demands-resources approach", *African Journal of Psychological Assessment* Vol. 4, pp. 1-9. 10.4102/ajopa.v4i0.95
85. De Beer, L. T., Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2022b), "The psychometric properties and measurement invariance of the Burnout Assessment Tool (BAT-23) in South Africa", *BMC Public Health* Vol. 22 (1), 1555. 10.1186/s12889-022-13978-0
86. De Beer, L. T., Schaufeli, W. B., De Witte, H., Hakanen, J. J., Keltiainen, J., Glaser, J., ... & Christensen, M. (2024), "Revisiting a global burnout score with the Burnout Assessment Tool (BAT) across nine country samples", *European Journal of Psychological Assessment* Advance online publication. 10.1027/1015-5759/a000839
87. De Jonge, J., & Dormann, C. (2003), "The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in job stress", *Occupational stress in the service professions*, CRC Press, pp. 43-74. 10.4324/9780203422809
88. De Witte, H., Schaufeli, W., & Kok. R. (2022, September 22-23), "Are questionnaires useful in distinguishing burnout, depression and distress?"

- [Comparing the BAT and the Four-Dimensional Symptom Questionnaire (4DSQ)]", *Burnout Assessment Tool - Third Research Seminar*, Leuven,
89. Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J., & Masoura, E. (2014), "Job burnout and cognitive functioning: A systematic review", *Work & stress* Vol. 28 (2), pp. 107-123. 10.1080/02678373.2014.909545
 90. Demerouti, E. (2025), "Job demands-resources and conservation of resources theories: How do they help to explain employee well-being and future job design?", *Journal of Business Research* Vol. 192(C), 115296. 10.1016/j.jbusres.2025.115296
 91. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008), "The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement", *Handbook of stress and burnout in health care* Vol. 65 (7), pp. 1-25.
 92. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied psychology* Vol. 86 (3), pp. 499-512.
 93. Demerouti, E., Veldhuis, W., Coombes, C., & Hunter, R. (2019), "Burnout among pilots: psychosocial factors related to happiness and performance at simulator training", *Ergonomics* Vol. 62 (2), pp. 233-245. 10.1080/00140139.2018.1464667
 94. Diehl, E., Rieger, S., Letzel, S., Schablon, A., Nienhaus, A., Escobar Pinzon, L. C., & Dietz, P. (2021), "The relationship between workload and burnout among nurses: The buffering role of personal, social and organisational resources", *PloS one* Vol. 16 (1), e0245798. 10.1371/journal.pone.0245798
 95. Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Harper & Row.
 96. Du Bois, K., Sterkens, P., Lippens, L., Baert, S., & Deros, E. (2023), "Beyond the hype:(how) are work regimes associated with job burnout?", *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 20 (4), 3331. 10.3390/ijerph20043331
 97. Duan, X., Ni, X., Shi, L., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., ... & Wang, Y. (2019), "The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: the mediating role of social support", *Health and quality of life outcomes* Vol. 17 (1), 93. 10.1186/s12955-019-1164-3
 98. Dursun, S., & Aytac, S. (2014), "The effect of customer aggression on burnout", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* Vol. 3 (4), pp. 369-372. 10.5901/ajis.2014.v3n4p369
 99. Dwomoh, E., & Moses, M. O. (2020), "Job-Related Activity Patterns, Health Status and Absenteeism-Related Factors of Star-Rated Hotels Staff", *European*

- Journal of Tourism, Hospitality and Recreation* Vol. 10 (3), pp. 274-285.
10.2478/ejthr-2020-0024
100. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007), *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*, Harvard Business School Press.
10.1108/gm.2009.05324aae.001
 101. Elshaer, I. A. (2023), "Front-line hotel employees mental health and quality of life post COVID-19 pandemic: The role of coping strategies", *Heliyon* Vol. 9 (6), e16915. 10.1016/j.heliyon.2023.e16915
 102. Epskamp, S. (2019), *semPlot: Path diagrams and visual analysis of various SEM packages' output* (R package version 1.1.2).
 103. Farshi, S. S., & Omranzadeh, F. (2014), "The effect of gender, education level, and marital status on Iranian EFL teachers' burnout level", *International Journal of Applied Linguistics and English Literature* Vol. 3 (5), pp. 128-133.
10.7575/aiac.ijalel.v.3n.5p.128
 104. Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007), "Careers: Mobility, embeddedness, and success", *Journal of Management* Vol. 33 (3), pp. 350-377.
10.1177/0149206307300815
 105. Fiorilli, C., Schneider, B., Buonomo, I., & Romano, L. (2019), "Family and nonfamily support in relation to burnout and work engagement among Italian teachers", *Psychology in the Schools* Vol. 56 (5), pp. 781-791.
10.1002/pits.22235
 106. Flores, N., Moret-Tatay, C., Gutiérrez-Bermejo, B., Vázquez, A., & Jenaro, C. (2021), "Assessment of occupational health and job satisfaction in workers with intellectual disability: A job demands-resources perspective", *International journal of environmental research and public health* Vol. 18 (4), 2072.
10.3390/ijerph18042072
 107. Freudenberg, H. J. (1975), "The staff burnout syndrome in alternative institutions", *Psychotherapy: Theory, Research, & Practice* (12), pp. 72-83.
10.1037/h0086411
 108. Fukui, S., Wu, W., & Salyers, M. P. (2019), "Impact of supervisory support on turnover intention: The mediating role of burnout and job satisfaction in a longitudinal study", *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* Vol. 46 (4), pp. 488-497. 10.1007/s10488-019-00927-0
 109. Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Σίσκου, Ό., Konstantakopoulou, O., ... & Καϊτελίδου, Δ. (2023), "Increased job burnout and reduced job satisfaction for nurses compared to other healthcare workers

- after the covid-19 pandemic”, *Nursing Reports* Vol. 13 (3), pp. 1090-1100. 10.3390/nursrep13030095
110. Glise, K., Hadzibajramovic, E., Jonsdottir, I. H., & Ahlborg, G. (2010), "Self-reported exhaustion: a possible indicator of reduced work ability and increased risk of sickness absence among human service workers”, *International archives of occupational and environmental health* (83), pp. 511-520. 10.1007/s00420-009-0490-x
 111. Gameiro, M., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2020), "A person-centered approach to the job demands-control model: A multifunctioning test of additive and buffer hypotheses to explain burnout”, *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 17 (23), 8871. 10.3390/ijerph17238871
 112. Gómez-Urquiza, J. L., De la Fuente-Solana, E. I., Albendin-Garcia, L., Vargas-Pecino, C., Ortega-Campos, E. M., & Canadas-De la Fuente, G. A. (2017), "Prevalence of burnout syndrome in emergency nurses: A meta-analysis”, *Critical care nurse* Vol. 37 (5), pp. e1-e9. 10.4037/ccn2017508
 113. Gorski, P. C. (2019), "Fighting racism, battling burnout: Causes of activist burnout in US racial justice activists”, *Ethnic and Racial Studies* Vol. 42 (5), pp. 667-687. 10.1080/01419870.2018.1439981
 114. Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006), "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment”, *Academy of management review* Vol. 31 (1), pp. 72-92. 10.5465/amr.2006.19379625
 115. Haar, J. (2023), "What are the odds of burnt-out risk and leaving the job? Turnover intent consequences of worker burnout using a two sample New Zealand study”, *International Journal of Selection and Assessment* Vol. 31 (1), pp. 189-197. 10.1111/ijsa.12393
 116. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 16 (2), pp. 250-279. 10.1016/0030-5073(76)90016-7
 117. Hadžibajramović, E., Schaufeli, W., & De Witte, H. (2021), "A Rasch analysis of the Burnout Assessment Tool (BAT)", *PLoS ONE* Vol. 15 (11), e0242241. 10.1371/journal.pone.0242241
 118. Hadžibajramović, E., Schaufeli, W., & De Witte, H. (2022), "Shortening of the Burnout Assessment Tool (BAT)—From 23 to 12 items using content and Rasch analysis”, *BMC Public Health* Vol. 22 (1), pp. 1-16. 10.1186/s12889-022-12946-y
 119. Hagqvist, E., Ekberg, K., Lidwall, U., Nyberg, A., Landstad, B. J., Wilczek, A., ... & Sjöström, M. (2022), "The Swedish HealthPhys study: study

- description and prevalence of clinical burnout and major depression among physicians”, *Chronic Stress* Vol. 6, pp. 1-8. 10.1177/24705470221083866
120. Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019), *Multivariate Data Analysis* (8th ed.), England Pearson Prentice.
 121. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006), “Burnout and work engagement among teachers”, *Journal of school psychology* Vol. 43 (6), pp. 495-513. 10.1016/j.jsp.2005.11.001
 122. Halbesleben, J. R. (2006), "Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model", *Journal of applied Psychology* Vol. 91 (5), 1134.
 123. Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2020), "Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction", *Educational Psychology* Vol. 40 (3), pp. 318-335. 10.1080/01443410.2019.1674249
 124. Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016), "The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention", *International Journal of Hospitality Management* Vol. 52, pp. 97-106. 10.1016/j.ijhm.2015.10.002
 125. Hellin, E., Rochel, A., Libert, B., & Dehanne, F. (2022), "Assessing the risk of burnout in three Belgian hospitals", *International Nursing Health Care Research* Vol. 5 (9), 1344. 10.29011/2688-9501.101344
 126. Hewitt, D. B., Ellis, R. J., Hu, Y. Y., Cheung, E. O., Moskowitz, J. T., Agarwal, G., & Bilimoria, K. Y. (2020), "Evaluating the association of multiple burnout definitions and thresholds with prevalence and outcomes", *JAMA surgery* Vol. 155 (11), pp. 1043-1049. 10.1001/jamasurg.2020.3351
 127. Hiver, C., Villa, A., Bellagamba, G., & Lehucher-Michel, M. P. (2022), "Burnout prevalence among European physicians: a systematic review and meta-analysis", *International archives of occupational and environmental health* Vol. 95 (1), pp. 259-273. 10.1007/s00420-021-01782-z
 128. Hobfoll, S. E. (1988), *The ecology of stress*, Washington, DC: Hemisphere.
 129. Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress", *American psychologist* Vol. 44 (3), 513-524. 10.1037//0003-066x.44.3.513
 130. Hobfoll, S. E. (2001), "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: *Advancing conservation of resources theory*", *Applied psychology* Vol. 50 (3), pp. 337-421. 10.1111/1464-0597.00062

131. Hobfoll, S. E. (2011), "Conservation of resource caravans and engaged settings", *Journal of occupational and organizational psychology* Vol. 84 (1), pp. 116-122. 10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x
132. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018), "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences", *Annual review of organizational psychology and organizational behavior* Vol. 5 (1), pp. 103-128. 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
133. Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications.
134. Hopstaken, J. F., van der Linden, D., Bakker, A. B., & Kompier, M. A. J. (2015), "A multifaceted investigation of the link between mental fatigue and task disengagement", *Psychophysiology* Vol. 52 (3), pp. 305-315. 10.1111/psyp.12339
135. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal* Vol. 6 (1), pp. 1-55. 10.1080/10705519909540118
136. Huang, Z. P., Huang, F., Liang, Q., Liao, F. Z., Tang, C. Z., Luo, M. L., ... & Wu, B. (2023), "Socioeconomic factors, perceived stress, and social support effect on neonatal nurse burnout in China: a cross-sectional study", *BMC nursing* Vol. 22 (1), 218. 10.1186/s12912-023-01380-z
137. Hulsege, G., van Mechelen, W., Proper, K. I., Paagman, H., & Anema, J. R. (2020), "Shift work, and burnout and distress among 7798 blue-collar workers", *International archives of occupational and environmental health* Vol. 93 (8), pp. 955-963. 10.1007/s00420-020-01536-3
138. Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D., & Winefield, A. H. (2013), "Social support moderates the impact of demands on burnout and organizational connectedness: a two-wave study of volunteer firefighters", *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), pp. 9-15. 10.1037/a0030804
139. Innstrand, S. T. (2016), "Occupational differences in work engagement: A longitudinal study among eight occupational groups in Norway", *Scandinavian Journal of Psychology* Vol. 57 (4), pp. 338-349. 10.1111/sjop.12298
140. International Labour Organization. (2020), *Agriculture: A hazardous work*.
141. Izdebski, Z., Kozakiewicz, A., Białorudzki, M., Dec-Pietrowska, J., & Mazur, J. (2023), "Occupational burnout in healthcare workers, stress and other symptoms of work overload during the COVID-19 pandemic in Poland",

- International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 20 (3), 2428. 10.3390/ijerph20032428
142. Jamaludin, I. I., & You, H. W. (2019), "Burnout in relation to gender, teaching experience, and educational level among educators", *Education Research International* Vol. 2019, 7349135. 10.1155/2019/7349135
 143. Jia, M. A., Hui, W. U., Sanqiao, Y. A. O., & Shanfa, Y. U. (2023), "Current situation of job burnout and its influencing factors among workers in a chemical fiber factory in Xinxiang City, Henan Province", *Journal of Environmental and Occupational Medicine* Vol. 40 (4), pp. 420-425. 10.5555/20230423485
 144. Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988), "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population", *American journal of public health* Vol. 78 (10), pp. 1336-1342. 10.2105/ajph.78.10.1336
 145. Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021), "Social support at work: An integrative review", *Journal of organizational behavior* Vol. 42 (2), pp. 229-251. 10.1002/job.2485
 146. Jung, T., & Wickrama, K. A. (2008), "An introduction to latent class growth analysis and growth mixture modeling", *Social and personality psychology compass* Vol. 2 (1), pp. 302-317. 10.1111/j.1751-9004.2007.00054.x
 147. Kaiser, S., Patras, J., Adolfsen, F., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2020), "Using the job demands-resources model to evaluate work-related outcomes among Norwegian health care workers", *Sage Open* Vol. 10 (3), 2158244020947436. 10.1177/2158244020947436
 148. Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022), "Changes in occupational well-being during COVID-19: The impact of age, gender, education, living alone, and telework in a Finnish four-wave population sample", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* Vol. 48 (6), pp. 457-467. 10.5271/sjweh.4033
 149. Kantén, S., Kantén, P., Durmaz, M. G., Kaya, E. B., & Akkoyun, Y. (2019), "The role of job demands and job resources model on job related strain and safety behaviors: a research on blue-collar workers", *PressAcademia Procedia* Vol. 9 (1), pp. 29-35. 10.17261/Pressacademia.2019.1060
 150. Karasek Jr, R. A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative science quarterly* Vol. 24 (2), pp. 285-308. 10.2307/2392498
 151. Kenworthy, J., Fay, C., Frame, M., & Petree, R. (2014), "A meta-analytic review of the relationship between emotional dissonance and emotional exhaustion", *Journal of Applied Social Psychology* Vol. 44 (2), pp. 94-105. 10.1111/jasp.12211

152. Kim, H., & Stoner, M. (2008), "Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support", *Administration in Social work* Vol. 32 (3), pp. 5-25. 10.1080/03643100801922357
153. Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011), "Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study", *Social work* Vol. 56 (3), pp. 258-268. 10.1093/sw/56.3.258
154. Kim, J. (2018), "The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivations on burnout and turnover intention in the public sector", *International journal of manpower* Vol. 39 (3), pp. 486-500. 10.1108/IJM-03-2017-0053
155. Kim, S., & Wang, J. (2018), "The role of job demands-resources (JDR) between service workers' emotional labor and burnout: New directions for labor policy at local government", *International journal of environmental research and public health* Vol. 15 (12), 2894. 10.3390/ijerph15122894
156. Kim, S., Kim, H., Park, E. H., Kim, B., Lee, S. M., & Kim, B. (2021), "Applying the demand-control-support model on burnout in students: A meta-analysis", *Psychology in the Schools* Vol. 58 (11), pp. 2130-2147. 10.1002/pits.22581
157. Kline, R. B. (2023), *Principles and practice of structural equation modeling* (5th Ed.), Guilford publications.
158. Klingbyle, A. T. and Chung-Yan, G. A. (2022), "Conflict with customers: the limits of social support and job autonomy in preventing burnout among customer service workers", *International Journal of Conflict Management* Vol. 34 (1), pp. 150-166. 10.1108/IJCMA-04-2022-0074
159. Kokurcan, A., Özpolat, A. G. Y., & Göğüş, A. K. (2015), "Burnout in caregivers of patients with schizophrenia", *Turkish journal of medical sciences* Vol. 45 (3), pp. 678-685. 10.3906/sag-1403-98
160. Koo, E. (2019), "Women's subordination in Confucian culture: Shifting breadwinner practices", *Asian Journal of Women's Studies* Vol. 25 (3), pp. 417-436. 10.1080/12259276.2019.1648065
161. Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011), "Age and work-related motives: Results of a meta-analysis", *Journal of organizational behavior* Vol. 32 (2), pp. 197-225. 10.1002/job.665
162. Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009), "Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model", *The Journal of Positive Psychology* Vol. 4 (3), pp. 243-255. 10.1080/17439760902879976

163. Kostev, K., Oswald, S., Frajerman, A., Haro, J. M., & Jacob, L. (2024), "Trends in burnout and related sick leave duration in working-age adults followed in general practices in Germany between 2012 and 2022", *Journal of Psychiatric Research* Vol. 172, pp. 52-58. 10.1016/j.jpsychires.2024.02.023
164. Koutsimani, P., & Montgomery, A. (2023), "A two-wave study on the associations of burnout with depression and anxiety: the mediating and moderating role of perceived family support", *Psychological Reports* Vol. 126 (1), pp. 220-245. 10.1177/003329412111051263
165. Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019), "The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis", *Frontiers in psychology* Vol. 10, 284. 10.3389/fpsyg.2019.00284
166. Koutsimani, P., Montgomery, A., Masoura, E., & Panagopoulou, E. (2021), "Burnout and Cognitive Performance", *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 18, 2145. 10.3390/ijerph18042145
167. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005), "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout", *Work & stress* Vol. 19 (3), pp. 192-207. 10.1080/02678370500297720
168. Kwong, T., & Yu, T. M. (2025), "The Interplay of Job Satisfaction and Burnout: Occupational Differences between Non-Disciplined and Disciplined Workforces", *The Asian Journal of Professional & Business Studies* Vol. 6 (1), pp. 87-99. 10.61688/ajpbs.v6i1.409
169. Lambert, E., Altheimer, I., & Hogan, N. (2010), "Exploring the Relationship Between Social Support and Job Burnout Among Correctional Staff", *Criminal Justice and Behavior* Vol. 37 (11), pp. 1217-1236. 10.1177/0093854810379552
170. Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjoberg, L., De Groene, G. J., Sauni, R., ... & Pelclova, D. (2018), "Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study", *Industrial health* Vol. 56 (2), pp. 160-165. 10.2486/indhealth.2017-0132
171. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996), "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout", *Journal of applied Psychology* Vol. 81 (2), 123-133. 10.1037/0021-9010.81.2.123
172. Lee, Y., & Cho, D. (2020), "The effects of job demands, job resources, and personal resources on the psychological well-being of middle-aged workers in the United States: Assessing latent profile differences", *International Journal for Educational and Vocational Guidance* Vol. 20 (3), pp. 501-521. 10.1007/s10775-019-09414-2

173. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005), "A Mediation Model of Job Burnout", *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Edward Elgar Publishing, pp. 544-564. 10.4337/9781845423308.00046
174. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017), "Burnout and engagement: Contributions to a new vision", *Burnout research* Vol. 5, pp. 55-57. 10.1016/j.burn.2017.04.003
175. Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2014), "Burnout", *The encyclopedia of clinical psychology*, pp. 1-7. 10.1002/9781118625392.wbecp142
176. Leon, M. R., Halbesleben, J. R., & Paustian-Underdahl, S. C. (2015), "A dialectical perspective on burnout and engagement", *Burnout Research* Vol. 2 (2-3), pp. 87-96. 10.1016/j.burn.2015.06.002
177. Lesener, T., Gussy, B., & Wolter, C. (2019), "The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies", *Work & Stress* Vol. 33 (1), pp. 76-103. 10.1080/02678373.2018.1529065
178. Leung, T. K., & Yee-kwong Chan, R. (2003), "Face, favour and positioning-a Chinese power game", *European Journal of Marketing* Vol. 37 (11/12), pp. 1575-1598. 10.1108/03090560310495366
179. Li, L., Ruan, H., & Yuan, W. J. (2015), "The relationship between social support and burnout among ICU nurses in Shanghai: A cross-sectional study", *Chinese Nursing Research* Vol. 2 (2-3), pp. 45-50. 10.1016/j.cnre.2015.04.003
180. Li, Y., Tuckey, M. R., Bakker, A., Chen, P. Y., & Dollard, M. F. (2023), "Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design", *Work & Stress* Vol. 37 (1), pp. 27-54. 10.1080/02678373.2022.2028319
181. Lingard, H., & Francis, V. (2006), "Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burnout among construction professionals?", *Construction management and economics* Vol. 24 (2), pp. 185-196. 10.1080/14697010500226913
182. Liu, X., Wang, J., Zhang, Q., Chen, H., Yuan, F., Lou, J., ... & Li, S. (2023), "Job burnout and influencing factors among Chinese manufacturing employees", *Journal of Environmental and Occupational Medicine* (12), pp. 396-404. 10.5555/20230423482
183. Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006), "Testing the robustness of the job demands-resources model", *International Journal of stress management* Vol. 13 (3), 378-391. 10.1037/1072-5245.13.3.378
184. Locke, E. A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349), Rand McNally.

185. Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016), "Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?", *Journal of Hospitality & Tourism Research* Vol. 40 (2), pp. 210-235. 10.1177/1096348013495696
186. Lu, J. G., Brockner, J., Vardi, Y., & Weitz, E. (2017), "A Dark Side of Experiencing Job Autonomy: Unethical Behavior", *Journal of Experimental Social Psychology* Vol. 73, pp. 222-234. 10.1016/j.jesp.2017.05.007
187. Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S. F., & Zhou, Y. (2003), "Work stress, control beliefs and well-being in Greater China: An exploration of sub-cultural differences between the PRC and Taiwan", *Journal of managerial psychology* Vol. 18 (6), pp. 479-510. 10.1108/02683940310494359
188. Magnusson Hanson, L. L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M., & Westerlund, H. (2008), "Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women", *Scandinavian journal of public health* Vol. 36 (7), pp. 737-743. 10.1177/1403494808090164
189. Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991), "Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation", *Psychological Review* Vol. 98 (2), pp. 224-253. 10.1037/0033-295X.98.2.224
190. Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981a), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behavior* Vol. 2 (2), pp. 99-115. 10.1002/job.4030020205
191. Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981b), *Maslach Burnout Inventory Manual*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
192. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017), "Understanding burnout: New models", *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, Wiley Blackwell, pp. 36-56. 10.1002/9781118993811.ch3
193. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997), *Maslach burnout inventory*, Scarecrow Education.
194. Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996), *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd. Ed.)*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
195. Mathew, A., & Doorenbos, A. Z. (2022), "Latent profile analysis-an emerging advanced statistical approach to subgroup identification", *Indian Journal of Continuing Nursing Education* Vol. 23 (2), pp. 127-133. 10.4103/ijcn.ijcn_24_22
196. Mauno, S., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016), "A longitudinal person-centred approach to the job demands-control model", *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 25 (6), pp. 914-927. 10.1080/1359432X.2016.1187135

197. Mazzetti, G., Consiglio, C., Santarpia, F. P., Borgogni, L., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2022), "Italian validation of the 12-item version of the Burnout Assessment Tool (BAT-12)", *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 19 (14), 8562. 10.3390/ijerph19148562
198. McCarty, W. P., Aldirawi, H., Dewald, S., & Palacios, M. (2019), "Burnout in blue: an analysis of the extent and primary predictors of burnout among law enforcement officers in the United States", *Police quarterly* Vol. 22 (3), pp. 278-304. 10.1177/109861111982803
199. Membrive-Jiménez, M. J., Gómez-Urquiza, J. L., Suleiman-Martos, N., Velando-Soriano, A., Ariza, T., Fuente-Solana, E. I. D. I., ... & Fuente, G. A. C. I. (2022), "Relation between burnout and sleep problems in nurses: a systematic review with meta-analysis", *Healthcare* Vol. 10 (5), 954. 10.3390/healthcare10050954
200. Mette, J., Wirth, T., Nienhaus, A., Harth, V., & Mache, S. (2020), "'I need to take care of myself': A qualitative study on coping strategies, support and health promotion for social workers serving refugees and homeless individuals", *Journal of Occupational Medicine and Toxicology* Vol. 15, 19. 10.1186/s12995-020-00270-3
201. Mikolajczak, M., Aunola, K., Sorkkila, M., & Roskam, I. (2023), "15 years of parental burnout research: Systematic review and agenda", *Current Directions in Psychological Science* Vol. 32 (4), pp. 276-283. 10.1177/09637214221142777
202. Minkkinen, J., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2021), "Does Psychological Detachment From Work Protect Employees under High Intensified Job Demands?", *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 6 (1), 9. 10.16993/sjwop.97
203. Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., & Brackett, M. A. (2018), "Highly engaged but burned out: Intra-individual profiles in the US workforce", *Career Development International* Vol. 23 (1), pp. 86-105. 10.1108/CDI-12-2016-0215
204. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006), "The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", *Journal of applied psychology* Vol. 91 (6), pp. 1321-1339. 10.1037/0021-9010.91.6.1321
205. Ndongo, J. M., Lélé, C. B., Manga, L. O., Ngalagou, P. M., Ayina, C. A., Tanga, M. L., ... & Ndemba, P. A. (2020), "Epidemiology of burnout syndrome in four occupational sectors in Cameroon-impact of the practice of physical activities

- and sport”, *AIMS Public Health* Vol. 7 (2), pp. 319-335. 10.3934/publichealth.2020027
206. Nelson, E. C., de Keijzer, R., Vollenbroek-Hutten, M. M., Verhagen, T., & Noordzij, M. L. (2019, October), "The relationship between diagnosed burnout and sleep measured by activity trackers: four longitudinal case studies”, *EAI International Conference on Body Area Network*, Cham: Springer International Publishing, pp. 315-331. 10.1007/978-3-030-34833-5_24
207. Nguyen, H. T. T., Kitaoka, K., Pham, K. M., Nguyen, N. T. M., Nguyen, T. B., Pham, H. T. T., ... & Pham, H. T. (2021), "Construct Validity of the Vietnamese Version of Maslach Burnout Inventory-General Survey”, *NurseLine Journal* Vol. 6 (1), pp. 31-35. 10.19184/nlj.v6i1.20626
208. Nguyen, T. M. H., Do, T. H. T., & Nguyen, Q. N. (2023), "Factors contributing to Vietnamese university lecturers’ burnout in online emergency classrooms amidst the covid-19 pandemic”, *Turkish Online Journal of Distance Education* Vol. 24 (2), pp. 64-92. 10.17718/tojde.1020442
209. Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010), "Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review”, *Occupational medicine* Vol. 60 (4), pp. 277-286. 10.1093/occmed/kqq081
210. O’Connor, K., Neff, D. M., & Pitman, S. (2018), "Burnout in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants. *European Psychiatry* Vol. 53, pp. 74-99. 10.1016/j.eurpsy.2018.06.003
211. OECD. (2022). *OECD review of the corporate governance of state-owned enterprises in Viet Nam*. OECD Publishing.
212. Ozkan, A. H. (2022), "The Effect of Burnout and Work Attitudes on Turnover Intention: A Meta-Analytical Comparison between Asia, Oceania, and Africa”, *Journal of Asia-Pacific Business* Vol. 23 (2), pp. 113-141. 10.1080/10599231.2022.2065564
213. Pahkin, K., Björklund, C., Mykletun, R. J., Furunes, T., Gard, G., & Lindström, K. (2007), *User's guide for the QPSNordic-ADW*, Nordic Council of Ministers.
214. Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave, V. O., Vermeylen, G., & Wilczynska, A. (2016), *6th European Working Conditions Survey: overview report*, Publications Office of the European Union; Luxembourg.
215. Pargov, N., & Stoyanova, V. (2023), "Prevalence of Burnout in Administrative and Industrial Sectors”, *Proceedings of the Bulgarian Academy of Sciences*, Vol. 76 (6), pp. 962-969. 10.7546/CRABS.2023.06.17

216. Pham, C. N. (2012), *Job burnout in the Vietnam Electronic Appliances Sales Force: An application of the Job Demands-Resources model*, 成功大學國際經營管理研究所碩士班學位論文.
217. Pham, H. C., Brennan, L., & Furnell, S. (2019), "Information security burnout: Identification of sources and mitigating factors from security demands and resources", *Journal of Information Security and Applications* Vol. 46, pp. 96-107. 10.1016/j.jisa.2019.03.012
218. Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., Finco, G., d'Aloja, E., & Campagna, M. (2020), "Job demand-control-support latent profiles and their relationships with interpersonal stressors, job burnout, and intrinsic work motivation", *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 17 (24), 9430. 10.3390/ijerph17249430
219. Pressley, T. (2021), "Factors contributing to teacher burnout during COVID-19", *Educational Researcher* Vol. 50 (5), pp. 325-327. 10.3102/0013189X211004138
220. Quyet, P. X., & Long, H. C. (2021), "The Controlling Effects of Cultural Dimensions on Job Burnout of Vietnamese Employees by Sexual Harassment in Workplaces", *Journal of Hunan University (Natural Sciences)* Vol. 48 (7), pp. 37-50.
221. R Core Team (2024), *R: A Language and Environment for Statistical Computing*, R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria.
222. Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020), "Job demands-job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees", *International Journal of Hospitality Management* Vol. 88, 102518. 10.1016/j.ijhm.2020.102518
223. Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016), "A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance", *Journal of Management Development* Vol. 35 (10), pp. 1255-1265. 10.1108/JMD-09-2015-0138
224. Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994), "Social support, home/work stress, and burnout: Who can help?", *The Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 30 (3), pp. 357-373. 10.1177/0021886394303007
225. Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014), "Work-nonwork conflict and burnout: A meta-analysis", *Human Relations* Vol. 67 (8), pp. 979-1005. 10.1177/0018726713509857
226. Rogers, E., Polonijo, A. N., & Carpiano, R. M. (2016), "Getting by with a little help from friends and colleagues: testing how residents' social support networks affect loneliness and burnout", *Canadian Family Physician* Vol. 62 (11), pp. e677-e683. 10.1080/13548506.2016.1257488

227. Rosenberg, J. M., Schmidt, J. A., & Beymer, P. N. (2018), *tidyLPA: Easily carry out latent profile analysis*, R Package Version 0.2, 1. 10.21105/joss.00978
228. Rosseel, Y. (2012), lavaan: An R package for structural equation modeling, *Journal of Statistical Software* Vol. 48 (2), pp. 1-36. 10.18637/jss.v048.i02
229. Rothmann, S., & Essenko, N. (2007), "Job characteristics, optimism, burnout, and ill health of support staff in a higher education institution in South Africa", *South African Journal of Psychology* Vol. 37 (1), pp. 135-152. 10.1177/008124630703700110
230. Rydell, A., & Storman, E. (2023), "Short-time work, redundancies, and changing work environment: The hospitality sector during COVID-19", *Nordic Journal of Working Life Studies* Vol. 13 (S10), pp. 97-117. 10.18291/njwls.134827
231. Saboor, S. and Ahmed, V. (2024), "Investigating the underpinning criteria of employees' social sustainability and their impact on job satisfaction in the u.a.e. construction sector", *Sustainability* Vol. 16 (24), 11307. 10.3390/su162411307
232. Sakakibara, K., Shimazu, A., Toyama, H., & Schaufeli, W. B. (2020), "Validation of the Japanese version of the Burnout Assessment Tool (BAT-J)", *Frontiers in Psychology* Vol. 11, 1819. 10.3389/fpsyg.2020.01819
233. Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022), "Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees", *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 19 (15), 9724. 10.3390/ijerph19159724
234. Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. D. (2017), "Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies", *PloS one* Vol. 12 (10), e0185781. 10.1371/journal.pone.0185781
235. Santhanam, N., & Srinivas, S. (2019), "Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company", *Benchmarking: An International Journal* Vol. 27 (2), pp. 499-516. 10.1108/BIJ-01-2019-0007
236. Scanlan, J. N., & Still, M. (2019), "Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service", *BMC health services research* Vol. 19 (1), 62. 10.1186/s12913-018-3841-z
237. Schaufeli, W. (2021), "The burnout enigma solved?", *Scandinavian journal of work, environment & health* Vol. 47 (3), pp. 169-170. 10.5271/sjweh.3950

238. Schaufeli, W. B. (2017), "Applying the job demands-resources model", *Organizational dynamics* Vol. 2 (46), pp. 120-132. 10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
239. Schaufeli, W. B. (2023), "Burnout: A critical overview", *Cambridge companion to organizational stress and well-being*, Cambridge University Press, pp. 214-259. 10.1017/9781009268332.012
240. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005), "The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart", *Work & Stress* Vol. 19, pp. 356-262. 10.1080/02678370500385913
241. Schaufeli, W. B., & Verolme, J. J. (2022), *De burnout bubble [The burnout bubble]*. 10.1007/s00134-018-5084-1
242. Schaufeli, W. B., De Witte, H., Hakanen, J. J., Keltiainen, J., & Kok, R. (2023), "How to assess severe burnout?: Cutoff points for the Burnout Assessment Tool (BAT) based on three European samples", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* Vol. 49 (4), pp. 293-302. 10.5271/sjweh.4093
243. Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020), "Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability", *International journal of environmental research and public health* Vol. 17 (24), 9495. 10.3390/ijerph17249495
244. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002), "The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness studies* Vol. 3 (1), pp. 71-92. 10.1023/A:1015630930326
245. Schaufeli, W., & De Witte, H. (2017), "Outlook work engagement in contrast to burnout: Real and redundant!", *Burnout research* Vol. 100 (5), pp. 58-60. 10.1016/j.burn.2017.06.002
246. Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998), *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*, CRC press. 10.1201/9781003062745
247. Schaufeli, W., & Taris, T. W. (2014), "A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health", *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, Springer Science + Business Media, pp. 43-68. 10.1007/978-94-007-5640-3_4
248. Schaufeli, W., De Witte, H. (2023), "A fresh look at burnout: The Burnout Assessment Tool (BAT)", *International Handbook of Behavioral Health Assessment*. Springer, Cham (Switzerland), pp. 1-24. 10.1007/978-3-030-89738-3_54-1

249. Schaufeli, W., Hakanen, J., & Shimazu, A. (2023), "Burning questions in burnout research", *Job insecurity, precarious employment and burnout*, Edward Elgar Publishing, pp.127-148. 10.4337/9781035315888.00017
250. Schaufeli, W.B. (2018), *Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture*, Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report), KU Leuven, Belgium.
251. Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2020), *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) - Version 2.0*, KU Leuven, Belgium: Unpublished internal report.
252. Schein, E. H. (2010), *Organizational culture and leadership* (4th ed.), Jossey-Bass.
253. Schumpeter, J. A., & Swedberg, R. (2021), *The theory of economic development*, Routledge. 10.4324/9781003146766
254. Seol, H. (2020), *snowRMM: Rasch Mixture, Latent Class Analysis and Test Equating Analysis [jamovi module]*,
255. Shah, I. A., Fakhr, Z., Ahmad, M. S., & Zaman, K. (2010), "Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan", *Review of Economic and Business studies* Vol. 3 (1), pp. 167-192. 10.13140/RG.2.1.2001.2160
256. Shahidi, F. V., Gignac, M. A., Oudyk, J., & Smith, P. M. (2021), "Assessing the psychosocial work environment in relation to mental health: a comprehensive approach", *Annals of work exposures and health* Vol. 65 (4), pp. 418-431. 10.1093/annweh/wxaa130
257. Shirom, A. (2003), "Job-related burnout: A review", *Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association, pp. 245-264. 10.1037/10474-012
258. Shirom, A., & Melamed, S. (2005), "39 Does burnout affect physical health? A review of the evidence", *Research companion to organizational health psychology*, New Horizons in Management, pp. 599-622. 10.1017/CBO9780511543753.039
259. Shirom, A., & Melamed, S. (2006), "A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals", *International journal of stress management* Vol. 13 (2), pp. 176-200. 10.1037/1072-5245.13.2.176
260. Siegrist, J. (1996), "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of occupational health psychology* Vol. 1 (1), pp. 27-41. 10.1037/1076-8998.1.1.27
261. Singh, C., & Pandey, N. (2025), "Effect of Burnout Syndrome on Job Satisfaction and Mental Wellbeing of Employees", *International Journal of*

- Interdisciplinary Approaches in Psychology* Vol. 3 (5), pp. 530-541. 10.61113/ijiap.v3i5.836
262. Sinval, J., Vazquez, A. C. S., Hutz, C. S., Schaufeli, W. B., & Silva, S. (2022), "Burnout assessment tool (BAT): Validity evidence from Brazil and Portugal", *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 19 (3), 1344. 10.3390/ijerph19031344
 263. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020), "Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study", *Teachers and Teaching* Vol. 26 (7-8), pp. 602-616. 10.1080/13540602.2021.1913404
 264. Smith, J. (2021). *Protecting Our Healthcare Heroes: Using Latent Jd-R Profiles to Predict Burnout in Emergency Medicine Clinicians during the COVID-19 Pandemic*. Master's thesis, Clemson University.
 265. Soelton, M., Hardianti, D., Kuncoro, S., & Jumadi, J. la (2020, February), "Factors affecting burnout in manufacturing industries", *4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)*, Atlantis Press, pp. 46-52. 10.2991/aebmr.k.200205.010
 266. Soelton, M., Saputra, Y. B. A. N. G., Arief, E. T. P. S. H., & Haryanti, D. (2020), "Factors affecting turnover intention among waiters in franchise restaurants", *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law* Vol. 21 (5), 126-134.
 267. Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. A., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Michael, O. D., ... & Widderszal-Bazyl, M. (2007), "Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict", *Personnel Psychology* Vol. 60 (4), pp. 805-835. 10.1111/j.1744-6570.2007.00092.x
 268. Spurk, D., Hirschi, A., Wang, M., Valero, D., & Kauffeld, S. (2020), "Latent profile analysis: A review and "how to" guide of its application within vocational behavior research", *Journal of vocational behavior* Vol. 120, 103445. 10.1016/j.jvb.2020.103445
 269. Stanley, S., & Sebastine, A. J. (2023), "Work-life balance, social support, and burnout: A quantitative study of social workers", *Journal of Social Work* Vol. 23 (6), pp. 1135-1155. 10.1177/14680173231197930
 270. Stelmokiene, A., Geneviciute-Janone, G., Gustainiene, L., & Kovalcikiene, K. (2022), "Relationships between professional burnout and job demands, resources among workers in an industrial plant in Lithuania", *SHS Web of Conferences*, Vol. 131, 03005. 10.1051/shsconf/202213103005

271. Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010), "Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes", *Journal of Vocational behavior* Vol. 76 (3), pp. 487-506. 10.1016/j.jvb.2010.01.003
272. Sznajder, K. K., Harlow, S. D., Wang, J., Tso, L., Ashagre, Y., & Han, C. (2022), "Factors associated with symptoms of poor mental health among women factory workers in China's supply chain", *International archives of occupational and environmental health* Vol. 95 (6), pp. 1209-1219. 10.1007/s00420-021-01820-w
273. Taris, T. W. (2006), "Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies", *Work & Stress* Vol. 20, pp. 316-334. 10.1080/02678370601065893
274. Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015), "The job demands-resources model", *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*, pp. 155-180. 10.1002/9781118979013.ch8
275. Teece, D. J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning* Vol. 43 (2-3), pp. 172-194. 10.1016/j.lrp.2009.07.003
276. The jamovi project (2024), *jamovi*, (Version 2.6) [Computer Software],
277. Thompson, S. and Uwajeh, P. (2024), "Evaluating staff perceptions of work-life balance in some selected construction companies abuja, nigeria", *Nile Journal of Engineering and Applied Science* Vol. 2 (1), 378-387. 10.5455/NJEAS.188550
278. Tuğsal, T. (2020), "The mediator role of social support amid work-life balance and burnout of employee' in the context of coronavirus pandemic precautions and social isolation", *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Vol. 13 (1), pp. 6-18. 10.18221/bujss.718383
279. Tulili, T. R., Capiluppi, A., & Rastogi, A. (2023), "Burnout in software engineering: A systematic mapping study", *Information and Software Technology* Vol. 155, 107116. 10.1016/j.infsof.2022.107116
280. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010), "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing", *Journal of management* Vol. 36 (5), pp. 1117-1142. 10.1177/0149206309352246
281. Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024), "The effects of job stress on burnout and turnover intention: the moderating effects of job security and financial dependency", *Behavioral Sciences* Vol. 14 (4), 322. 10.3390/bs14040322
282. Upadyaya, K., & Salmela-Aro, K. (2020), "Social demands and resources predict job burnout and engagement profiles among Finnish employees",

- Anxiety, Stress, & Coping* Vol. 33 (4), pp. 403-415. 10.1080/10615806.2020.1746285
283. Valencia, M., & de Gracia, M. R. (2022), "Moderating Role of Organizational Identification in the Relationship Between Job Demands and Burnout", *Journal of Stress, Trauma, Anxiety, and Resilience (J-STAR)* Vol. 1 (2), pp. 28-39.
 284. Van Dam, A. (2021), "A clinical perspective on burnout: diagnosis, classification, and treatment of clinical burnout", *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 30 (5), pp. 732-741. 10.1080/1359432X.2021.1948400
 285. Van de Ven, B., & Vlerick, P. (2013), "Testing the triple-match principle among technology employees", *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol. 22 (6), pp. 658-669. 10.1080/1359432X.2012.682359
 286. Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010), "Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model", *European journal of work and organizational psychology* Vol. 19 (6), pp. 735-759. 10.1080/13594320903223839
 287. Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Luyckx, K., & De Witte, H. (2012), "Employees' job demands-resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred examination", *Economic and Industrial Democracy* Vol. 33 (4), pp. 691-706. 10.1177/0143831X11428228
 288. Van den Broeck, A., Vander Elst, T., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017), "Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: an analysis across sectors", *Journal of occupational and environmental medicine* Vol. 59 (4), pp. 369-376. 10.1097/JOM.0000000000000964
 289. Van Der Klink, J. J., & Van Dijk, F. J. (2003), "Dutch practice guidelines for managing adjustment disorders in occupational and primary health care", *Scandinavian journal of work, environment & health* Vol. 29 (6), pp. 478-487. 10.5271/sjweh.756
 290. Van der Molen, H. F., De Vries, S., & Sluiter, J. K. (2018), "Occupational diseases among workers in lower and higher socioeconomic positions", *International journal of environmental research and public health* Vol. 15 (12), 2849. 10.3390/ijerph15122849
 291. van der Molen, H. F., Nieuwenhuijsen, K., Frings-Dresen, M. H., & de Groene, G. (2020), "Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: an updated systematic review and meta-analysis", *BMJ open* Vol. 10 (7), e034849. 10.1136/bmjopen-2019-034849

292. van Veen, M., Oude Hengel, K. M., Schelvis, R. M., Bongers, P. M., Ket, J. C., van der Beek, A. J., & Boot, C. R. (2023), "Psychosocial work factors affecting mental health of young workers: a systematic review", *International archives of occupational and environmental health* Vol. 96 (1), pp. 57-75. 10.1007/s00420-022-01907-y
293. Vinueza-Solórzano, A. M., Portalanza-Chavarría, C. A., de Freitas, C. P., Schaufeli, W. B., De Witte, H., Hutz, C. S., & Souza Vazquez, A. C. (2021), "The ecuadorian version of the Burnout Assessment Tool (BAT): adaptation and validation", *International Journal of Environmental Research and Public Health* Vol. 18 (13), 7121. 10.3390/ijerph18137121
294. Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020), "Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling", *BMC family practice* Vol. 21 (1), 12. 10.1186/s12875-020-1083-8
295. Wang, X., Li, C., Chen, Y., Zheng, C., Zhang, F., Huang, Y., & Birch, S. (2022), "Relationships between job satisfaction, organizational commitment, burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen, China", *Frontiers in psychology* Vol. 13, 992258. 10.3389/fpsyg.2022.992258
296. Wang, Z., Liu, H., Yu, H., Wu, Y., Chang, S., & Wang, L. (2017), "Associations between occupational stress, burnout and well-being among manufacturing workers: mediating roles of psychological capital and self-esteem", *BMC psychiatry* Vol. 17 (364). 10.1186/s12888-017-1533-6
297. Wong, K. C., & Chan, A. K. (2020), "Work antecedents, psychological strain and safety behaviours among Chinese hotel employees", *Safety Science* Vol. 129, 104825. 10.1016/j.ssci.2020.104825
298. Woo, T., Ho, R., Tang, A., & Tam, W. (2020), "Global prevalence of burnout symptoms among nurses: A systematic review and meta-analysis", *Journal of psychiatric research* Vol. 123, pp. 9-20. 10.1016/j.jpsychires.2019.12.015
299. World Health Organization (2019), *International statistical classification of diseases and related health problems* (11th ed.).
300. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013), "Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources", *Journal of Personnel Psychology* Vol. 12, pp. 74-84. 10.1027/1866-5888/a000085
301. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007), "The role of personal resources in the job demands-resources model",

- International journal of stress management* Vol. 14 (2), 121. 10.1037/1072-5245.14.2.121
302. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009), "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol. 82, pp. 183-200. 10.1348/096317908X285633
 303. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007), "When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources", *Journal of Managerial Psychology* Vol. 22, pp. 766-786. 10.1108/02683940710837714
 304. Xie, X., Zhou, Y., Fang, J., & Ying, G. (2022), "Social support, mindfulness, and job burnout of social workers in China", *Frontiers in Psychology* Vol. 13, 775679. 10.3389/fpsyg.2022.775679
 305. Yentes, R. D., & Wilhelm, F. (2022), *careless: Procedures for detecting careless responding* (R package version 1.2.1).
 306. Załuska, U., Kwiatkowska-Ciotucha, D., & Ślęzyk-Sobol, M. (2020), "Burnout syndrome as the example of psychological costs of work—Empirical studies among human-oriented professions in Poland", *IBIMA Business Review* Vol. 2020, 430264. 10.5171/2020.430264
 307. Zimet, G. D., Dahlem, N., Zimet, S., & Farley, G. (1988), "The Multidimensional Scale of Perceived Social Support", *Journal of Personality Assessment* Vol. 52 (1), pp. 30-41. 10.1207/s15327752jpa5201_2

PHỤ LỤC 1: BẢNG HỎI KHẢO SÁT

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

Mã phiếu: _____

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào quý anh/chị!

Chúng tôi là nhóm giảng viên đến từ Khoa Tâm lý học của Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội. Chúng tôi hiện đang tiến hành nghiên cứu liên quan đến sự hỗ trợ xã hội, điều kiện làm việc và sức khỏe nghề nghiệp của người lao động ở doanh nghiệp, trên cơ sở đó đề xuất các khuyến nghị nhằm cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao sức khỏe tinh thần cho người lao động.

Tất cả thông tin mà anh/chị cung cấp sẽ được mô tả hoặc trình bày một cách tổng quát mà không nêu danh tính người cung cấp. Chúng tôi đảm bảo không cung cấp thông tin và câu trả lời cụ thể của anh/chị tới tổ chức hay doanh nghiệp nơi anh/chị đang làm việc. Nghiên cứu cũng cam kết đảm bảo tính khuyết danh của tổ chức/doanh nghiệp mà anh/chị đang làm việc.

Các câu trả lời của anh/chị sẽ không có bất cứ một tác động trực tiếp nào tới cá nhân anh/chị. Anh/chị sẽ không phải chịu thiệt hại hay có những tác động tiêu cực nào đến việc công việc hay cuộc sống của anh/chị từ việc trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Việc tham gia khảo sát là hoàn toàn tự nguyện. Anh/chị hoàn toàn có quyền chấm dứt cuộc khảo sát vào bất cứ thời điểm nào và có thể từ chối trả lời bất cứ câu hỏi nào mà anh/chị muốn mà không cần giải thích. Khảo sát không đánh giá thành tích hay năng lực của anh/chị nên sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai. Chúng tôi chỉ đơn giản muốn hiểu rõ hơn về sự nhìn nhận của anh/chị với các nội dung mà nhóm nghiên cứu quan tâm.

Cuộc khảo sát sẽ kéo dài khoảng 20-25 phút.

Rất cảm ơn sự chấp thuận của anh/chị tham gia vào nghiên cứu này bằng cách đọc lần lượt các câu hỏi và làm theo hướng dẫn trong phiếu!

Phần A: Thông tin cá nhân và nghề nghiệp

1. Năm sinh của anh/chị là? _____

2. Giới tính của anh/chị là?

☐ Nam

☐ Nữ

☐ Khác: _____

3. Trình độ học vấn cao nhất mà anh/chị đã hoàn thành là?

☐ Dưới Trung học phổ thông

☐ Trung học phổ thông

☐ Trung cấp

☐ Cao Đẳng

☐ Đại học

☐ Sau đại học

4. Anh/chị hiện đang công tác trong lĩnh vực gì (ví dụ: Sản xuất, kinh doanh, dịch vụ lữ hành, tài chính ngân hàng)? _____

5. Anh/chị đã làm việc cho cơ quan/doanh nghiệp hiện tại được bao lâu (ví dụ: 6 tháng, 1 năm)? _____

6. Chức vụ hiện tại của anh/chị:

☐ Quản lý/tổ trưởng

☐ Nhân viên/chuyên viên

☐ Khác (xin vui lòng ghi rõ): _____

Phần B: Các vấn đề về sức khỏe và công việc

Phần này sẽ tìm hiểu các yếu tố thuộc về sức khỏe và suy nghĩ của anh/chị về công việc.

1. Những mệnh đề sau gắn liền với các tình huống xảy ra trong công việc và cách mà anh/chị có thể trải nghiệm những tình huống này. Xin hãy chỉ ra mức độ thường xuyên mà những mệnh đề này đúng với anh/chị bằng cách khoanh tròn vào 1 chữ số tương ứng trong mục “Mức độ.”

Mệnh đề		Mức độ				
		Không bao giờ	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Luôn luôn
1	Ở nơi làm việc, tôi cảm thấy kiệt quệ về mặt tinh thần	1	2	3	4	5
2	Sau một ngày làm việc, tôi cảm thấy khó có thể hồi phục năng lượng của bản thân	1	2	3	4	5
3	Ở nơi làm việc, tôi cảm thấy kiệt quệ về mặt thể chất	1	2	3	4	5
4	Tôi gặp khó khăn trong việc khơi gợi lòng nhiệt huyết của bản thân cho công việc	1	2	3	4	5
5	Tôi có cảm giác ác cảm mạnh mẽ với công việc của mình	1	2	3	4	5
6	Tôi hoài nghi về ý nghĩa công việc của tôi đối với người khác	1	2	3	4	5
7	Ở nơi làm việc, tôi gặp khó khăn trong việc giữ tập trung	1	2	3	4	5
8	Khi làm việc, tôi gặp vấn đề về duy trì sự chú ý	1	2	3	4	5
9	Tôi phạm sai lầm trong công việc vì tôi đang để tâm vào những vấn đề khác	1	2	3	4	5
10	Ở nơi làm việc, tôi cảm thấy mình không thể kiểm soát cảm xúc của bản thân	1	2	3	4	5
11	Tôi không còn nhận ra bản thân bởi cách mà tôi phản ứng một cách cảm xúc trong công việc	1	2	3	4	5
12	Ở nơi làm việc, tôi có thể phản ứng một cách thái quá ngoài ý muốn	1	2	3	4	5

2. Câu hỏi sau tìm hiểu về sự hài lòng với công việc của anh/chị. Anh/chị hãy khoanh vào chữ số tương ứng với mức độ hài lòng của mình.

Mệnh đề		Mức độ				
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Phân vân	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Anh/chị hài lòng với triển vọng công việc của bản thân	1	2	3	4	5
2	Anh/chị hài lòng với điều kiện vật chất nơi làm việc	1	2	3	4	5
3	Anh/chị hài lòng với cách năng lực của bản thân được sử dụng trong công việc	1	2	3	4	5
4	Nhìn một cách tổng thể, anh/chị hài lòng với công việc của bản thân	1	2	3	4	5
5	Anh/chị hài lòng với mức lương của anh/chị	1	2	3	4	5

3. Câu hỏi sau tìm hiểu về ý định nghỉ việc của anh/chị. Anh/chị hãy khoanh vào chữ số tương ứng với ý định của anh/chị.

Mệnh đề		Ý định		
		Không đúng	Không chắc	Đúng
1	Tôi đang tích cực tìm kiếm một công việc khác	1	2	3
2	Ngay khi tôi tìm được một công việc khác, tôi sẽ nghỉ việc	1	2	3
3	Tôi thường nghĩ đến việc nghỉ việc	1	2	3

Phần C: Nguồn lực trong và ngoài công việc

Phần này sẽ tìm hiểu các yếu tố góp phần giúp anh/chị đạt được các mục tiêu trong công việc, giảm nhẹ các yêu cầu trong công việc, tạo điều kiện cho anh/chị học hỏi và phát triển bản thân.

1. Anh/chị hãy đọc kỹ từng mệnh đề được đưa ra dưới đây và cho biết mức độ đồng ý của anh/chị bằng việc khoanh tròn chữ số phù hợp với từng mệnh đề.

	Mệnh đề	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không đồng ý một phần	Phân vân	Đồng ý một phần	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
<i>Gia đình</i>								
1	Gia đình tôi thực sự cố gắng tìm cách giúp đỡ tôi	1	2	3	4	5	6	7
2	Tôi nhận được sự giúp đỡ, hỗ trợ về mặt tình cảm cần thiết từ phía gia đình	1	2	3	4	5	6	7
3	Tôi có thể nói về những vấn đề của tôi với gia đình	1	2	3	4	5	6	7
4	Gia đình tôi sẵn sàng giúp tôi trong việc ra quyết định	1	2	3	4	5	6	7
<i>Bạn bè</i>								
1	Bạn bè tôi thực sự cố gắng tìm cách giúp đỡ tôi	1	2	3	4	5	6	7
2	Tôi có thể tin tưởng vào bạn bè của mình khi mọi thứ diễn ra không như ý muốn	1	2	3	4	5	6	7
3	Tôi có những người bạn mà tôi có thể chia sẻ niềm vui và nỗi buồn	1	2	3	4	5	6	7
4	Tôi có thể nói về những vấn đề của tôi với bạn bè tôi	1	2	3	4	5	6	7
<i>Người khác có ý nghĩa (ngoài gia đình, bạn bè)</i>								
1	Có một người đặc biệt luôn ở bên khi tôi cần	1	2	3	4	5	6	7
2	Có một người đặc biệt mà tôi có thể chia sẻ niềm vui và nỗi buồn với họ	1	2	3	4	5	6	7
3	Có một người đặc biệt, người đó là nguồn an ủi thực sự đối với tôi	1	2	3	4	5	6	7
4	Có một người đặc biệt trong cuộc đời tôi, người đó ghi nhận/quan tâm đến cảm xúc của tôi.	1	2	3	4	5	6	7

2. Anh/chị hãy đọc kỹ từng mệnh đề được đưa ra dưới đây và cho biết mức độ đồng ý của anh/chị bằng việc khoanh tròn chữ số phù hợp với từng mệnh đề.

Mệnh đề		Mức độ				
		Rất hiếm hoặc không bao giờ	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên hoặc luôn luôn
1	Nếu cần, anh/chị có thể nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ trong công việc từ đồng nghiệp	1	2	3	4	5
2	Nếu cần, đồng nghiệp của anh/chị sẵn sàng lắng nghe những vấn đề liên quan đến công việc của anh/chị	1	2	3	4	5
3	Thành tích công việc của anh/chị được đồng nghiệp đánh giá cao	1	2	3	4	5
4	Nếu cần, anh/chị có thể nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ trong công việc từ cấp trên	1	2	3	4	5
5	Nếu cần, cấp trên của anh/chị sẵn sàng lắng nghe những vấn đề liên quan đến công việc của anh/chị	1	2	3	4	5
6	Thành tích công việc của anh/chị được đánh giá cao bởi cấp trên	1	2	3	4	5

3. Anh/chị hãy đọc kỹ từng mệnh đề được đưa ra dưới đây và cho biết mức độ đồng ý của anh/chị bằng việc khoanh tròn chữ số phù hợp với từng mệnh đề.

Mệnh đề		Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Phân vân	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Công việc cho phép tôi tự đưa ra quyết định về <i>cách sắp xếp lịch làm việc</i> của mình	1	2	3	4	5
2	Công việc cho phép tôi quyết định <i>thứ tự thực hiện công việc</i>	1	2	3	4	5
3	Công việc cho phép tôi <i>lập kế hoạch về cách tôi thực hiện công việc của mình</i>	1	2	3	4	5
4	Công việc cho tôi cơ hội sử dụng sáng kiến hoặc phán đoán cá nhân của mình để thực hiện công việc	1	2	3	4	5
5	Công việc cho phép tôi tự đưa ra nhiều quyết định	1	2	3	4	5
6	Công việc mang lại cho tôi quyền tự chủ đáng kể trong việc đưa ra quyết định	1	2	3	4	5
7	Công việc cho phép tôi <i>đưa ra quyết định về những phương pháp</i> tôi sử dụng để hoàn thành công việc của mình	1	2	3	4	5

8	Công việc mang lại cho tôi cơ hội đáng kể để có được sự độc lập và tự do trong cách tôi thực hiện công việc	1	2	3	4	5
9	Công việc cho phép tôi tự quyết định cách thực hiện công việc của mình	1	2	3	4	5

4. Với mỗi câu hỏi dưới đây, xin anh/chị hãy trả lời bằng cách khoanh tròn vào chữ số tương ứng với mức độ thường xuyên mà anh/chị hiện đang trải nghiệm trong công việc của mình.

Mệnh đề		Mức độ				
		Rất hiếm hoặc không bao giờ	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên hoặc luôn luôn
1	Anh/chị có khả năng học hỏi những điều mới thông qua công việc của mình	1	2	3	4	5
2	Anh/chị có thể sử dụng các kỹ năng hoặc kiến thức chuyên môn của mình trong công việc	1	2	3	4	5
3	Công việc của anh/chị cho anh/chị cơ hội để phát triển các kỹ năng của mình	1	2	3	4	5

Phần D: Yêu cầu trong công việc

Phần này sẽ tìm hiểu các yếu tố làm tiêu tốn nhiều năng lượng trong quá trình làm việc của anh/chị.

1. Với mỗi câu hỏi dưới đây, xin anh/chị hãy trả lời bằng cách khoanh tròn vào chữ số tương ứng với mức độ thường xuyên mà anh/chị hiện đang trải nghiệm trong công việc của mình.

Mệnh đề		Mức độ				
		Rất hiếm hoặc không bao giờ	Hiếm khi	Thỉnh thoảng	Khá thường xuyên	Rất thường xuyên hoặc luôn luôn
1	Công việc của anh/chị chồng chất vì anh/chị có khối lượng công việc quá lớn	1	2	3	4	5
2	Công việc của anh/chị đòi hỏi phải làm với tốc độ nhanh	1	2	3	4	5
3	Anh/chị có quá nhiều việc phải làm	1	2	3	4	5
4	Công việc của anh/chị đặt anh/chị vào những tình huống đáng lo ngại về mặt cảm xúc	1	2	3	4	5
5	Anh/chị phải giải quyết các vấn đề cá nhân của người khác như một phần công việc của mình	1	2	3	4	5
6	Công việc của anh/chị đòi hỏi nhiều cảm xúc	1	2	3	4	5
7	Anh/chị phải để mắt đến nhiều thứ trong khi làm việc	1	2	3	4	5

8	Công việc của anh/chị đòi hỏi anh/chị phải ghi nhớ nhiều thứ	1	2	3	4	5
9	Công việc của anh/chị yêu cầu anh/chị phải giỏi nghĩ ra những ý tưởng mới	1	2	3	4	5
10	Công việc của anh/chị đòi hỏi anh/chị phải đưa ra những quyết định khó khăn	1	2	3	4	5
11	Anh/chị phải làm những việc mà anh/chị cảm thấy nên làm theo cách khác	1	2	3	4	5
12	Anh/chị được giao nhiệm vụ mà anh/chị không có đủ nguồn lực để hoàn thành chúng	1	2	3	4	5
13	Anh/chị nhận được yêu cầu không tương thích từ hai người trở lên	1	2	3	4	5

Khảo sát đến đây là kết thúc.

Nếu anh/chị quan tâm tới nghiên cứu này và sẵn sàng cho 01 cuộc phỏng vấn sâu (có trả phí) về chủ đề nghiên cứu xin vui lòng để lại thông tin liên lạc của anh/chị!

Địa chỉ liên hệ: _____

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh/chị!

PHỤ LỤC 2: KỊCH BẢN PHÒNG VẤN SÂU

Mở đầu phỏng vấn

Kính chào quý anh/chị!

Đầu tiên, xin chân thành cảm ơn quý anh/chị đã sắp xếp thời gian để tham gia buổi phỏng vấn sâu ngày hôm nay. Xin được giới thiệu, chúng tôi là nhóm nghiên cứu đến từ Khoa Tâm lý học của Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội. Chúng tôi hiện đang tiến hành nghiên cứu liên quan đến sự hỗ trợ xã hội, điều kiện làm việc và sức khỏe nghề nghiệp của người lao động ở doanh nghiệp, trên cơ sở đó đề xuất các khuyến nghị nhằm cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao sức khỏe tinh thần cho người lao động. Trong buổi phỏng vấn ngày hôm nay, chúng tôi mong muốn nhận được những chia sẻ về một số trải nghiệm và quan điểm trong công việc của riêng anh/chị.

Chúng tôi đảm bảo rằng những gì anh/chị chia sẻ trong buổi phỏng vấn này sẽ chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu, và sẽ không được chia sẻ cho bên thứ ba, đặc biệt là tổ chức/doanh nghiệp nơi anh/chị hiện đang làm việc. Bên cạnh đó, tên của anh/chị cũng sẽ được ẩn danh, đảm bảo không ai có thể nhận dạng được anh/chị thông qua câu trả lời phỏng vấn. Trước khi cuộc phỏng vấn bắt đầu, chúng tôi xin phép được ghi chép và ghi âm lại cuộc phỏng vấn này nhằm phục vụ cho công việc nghiên cứu sau này. Anh/chị có bất kỳ có câu hỏi/băn khoăn trước khi bắt đầu cuộc phỏng vấn này?

Đặc điểm nhân khẩu học của người lao động:

Tên: Giới tính: Tuổi:
Nghề nghiệp: Thâm niên công tác:
Vị trí quản lý: Lĩnh vực làm việc: Điện thoại:

A. Câu hỏi mở đầu và điều kiện làm việc

1. Anh/chị có thể giới thiệu đôi nét về bản thân và công việc hiện tại của mình?

Probes: Anh/chị làm công việc này được bao lâu rồi? Công việc đảm nhận? Đánh giá về khối lượng công việc? Làm việc theo ca hay giờ hành chính? Làm việc với ai? So sánh với các công việc trước đó. Mô tả công việc bằng 3 từ.

2. Một ngày làm việc thông thường của anh/chị diễn ra như thế nào?

Probes: Lịch trình làm việc? Làm thêm giờ? Cuối tuần? Khả năng quyết định (cách làm việc, sắp xếp lịch? Kiểm soát, tự do.

3. Anh/chị cảm nhận thế nào về môi trường làm việc hiện tại?

Probes: Cơ hội học hỏi, phát triển, thăng tiến. Mối quan hệ với đồng nghiệp, cấp trên, tổ chức ra sao? Có thường xuyên xảy ra căng thẳng, mâu thuẫn? Xung đột công việc (Việc vs Việc; Cấp trên Vs Đồng nghiệp)? Hỗ trợ, chia sẻ? lắng nghe, tự chủ?

4. Công việc của anh/chị có đòi hỏi về mặt nhận thức?

Probes tập trung, đa nhiệm, ra quyết định.

5. Công việc của anh/chị có đòi hỏi về mặt cảm xúc?

Probes Điều tiết cảm xúc, gượng ép.

6. Nếu không làm việc/ngoài giờ làm việc thì anh/chị thường làm gì?

Probes Vui chơi, giải trí, gia đình, bạn bè, người đặc biệt khác. Hỗ trợ, chia sẻ, gây áp lực.

B. Kiệt sức nghề nghiệp và hệ quả

Kiệt quệ

1. Anh/chị thường cảm thấy thế nào khi bắt đầu một ngày làm việc mới?

Probes: Có hào hứng không? Cảm xúc đó có thay đổi theo thời gian không?

2. Khi kết thúc 1 ngày làm việc, anh/chị thường cảm thấy thế nào?

Probes: Mô tả. Cảm giác cơ thể/tinh thần kiệt quệ? Có ảnh hưởng đến sinh hoạt cá nhân không? Điều gì dẫn đến?

3. Khi cảm thấy quá mệt mỏi, anh/chị thường phản ứng ra sao?

Probes: Cố gắng tiếp tục? Trốn tránh công việc (nghỉ phép, nghỉ làm)? Tìm sự giúp đỡ? Làm gì để hồi phục? Cần bao lâu để hồi phục?

Xa cách tâm trí

4. Anh/chị có bao giờ làm việc như một “cái máy” - làm theo thói quen, không nghĩ gì nhiều không?

Probes: Khi đó cảm xúc thế nào? Có nhận ra mình đang mất kết nối với công việc không? Thường vào thời điểm nào trong ngày hoặc trong tuần? Có lặp lại không?

5. Anh/chị có từng cảm thấy chán ghét, muốn tránh xa công việc? Vì sao lại như vậy?

Probes: Điều gì khiến anh/chị vẫn tiếp tục cố gắng? Có liên quan đến người khác không? Hay do bản thân không thấy ý nghĩa?

Suy giảm chức năng nhận thức

6. Gần đây, anh/chị nhận thấy khả năng tập trung trong công việc của anh/chị như thế nào? (có hay quên việc, hay lơ đãng trong công việc ko? Nếu có thì VD cụ thể là gì?)

Probes: Khi nào tình trạng đó xảy ra nhiều nhất? Có liên quan đến mức độ căng thẳng không?

7. Trong quá trình làm việc, anh/chị có thấy mình giảm khả năng đưa ra quyết định hoặc xử lý vấn đề không? (có thể nêu một ví dụ cụ thể?)

Probes: Có từng bị cấp trên hoặc đồng nghiệp góp ý về điều này? Có thể do mệt mỏi tích tụ? Hay do môi trường làm việc?

Suy giảm chức năng cảm xúc

8. Khi làm việc, anh/chị có từng cảm thấy mình phản ứng thái quá (dễ cáu gắt, nóng giận hay buồn rầu mà không rõ lý do)?

Probes: VD cụ thể. Khi nào cảm xúc này dễ bộc lộ nhất? Có kìm chế được không? Những cảm xúc đó có ảnh hưởng đến quan hệ với đồng nghiệp không?

9. Trong công việc, anh/chị có hay cố gắng che giấu cảm xúc thật không? Điều đó ảnh hưởng gì đến anh/chị?

Probes: Mệt mỏi vì “diễn”? Cảm thấy mất kiểm soát?

10. Khi cảm xúc tiêu cực xuất hiện, anh/chị thường làm gì để kiểm soát hoặc thoát ra khỏi chúng?

Probes: Có ai hỗ trợ hoặc cảm thông với anh/chị lúc đó?

Ảnh hưởng của yêu cầu, nguồn lực trong và ngoài công việc

11. Theo anh/chị, những áp lực hay yêu cầu trong công việc nào dẫn đến trải nghiệm kiệt quệ hay xa cách trong công việc của mình?

Probes: Khối lượng, cảm xúc, nhận thức, xung đột. Ảnh hưởng nói chung hay tới một trải nghiệm tiêu cực cụ thể.

12. Anh/chị nhìn nhận như thế nào về sự hỗ trợ của đồng nghiệp, của cấp trên trong công việc của anh/chị?

Probes: Theo anh/chị, cấp trên, đồng nghiệp góp phần như thế nào vào việc tăng cường/giảm thiểu áp lực/kiệt sức nghề nghiệp của anh/chị? VD?

13. Anh/chị nhìn nhận như thế nào về vai trò của gia đình, bạn bè trong việc giảm thiểu áp lực/kiệt sức nghề nghiệp của anh/chị? VD?

Probes: Người đặc biệt khác (Vợ/chồng/Mentor). Ảnh hưởng tích cực/tiêu cực? Ảnh hưởng nói chung hay tới một trải nghiệm tiêu cực cụ thể.

Hệ quả công việc

14. Hiện tại anh/chị có cảm thấy hài lòng với công việc không? Điều gì khiến anh/chị cảm thấy vậy?

Probes: Hài lòng về mức lương, đồng nghiệp, môi trường, hay cơ hội phát triển?

15. Anh/chị có đang cân nhắc việc thay đổi công việc? Nếu có thì lý do chính là gì?

Probes: Có từng chủ động tìm việc khác chưa? Yếu tố nào khiến anh/chị do dự?

16. Khi nghĩ đến tương lai trong công việc hiện tại, anh/chị cảm thấy điều gì?

Probes: Có kỳ vọng nào chưa được đáp ứng? Có lo lắng nào?

17. Điều gì là động lực giúp anh/chị tiếp tục công việc hiện tại, dù đôi khi cảm thấy kiệt sức?

Probes: Trách nhiệm với gia đình? Sợ thất nghiệp? Tình yêu nghề? Giá trị cá nhân? Sự động viên từ ai? Mục tiêu dài hạn?

C. Câu hỏi kết thúc

Nhấn mạnh buổi PV sắp kết thúc

1. Điều gì là khó khăn lớn nhất anh/chị đang gặp phải trong công việc?

Probes: Về con người? Về khối lượng công việc? Về cảm xúc cá nhân?

2. Theo anh/chị, đâu là yếu tố quan trọng nhất giúp người lao động tránh được kiệt sức nghề nghiệp?

Probes: Môi trường làm việc? Hệ thống hỗ trợ? Nhận thức cá nhân?

3. Anh/chị có điều gì muốn chia sẻ thêm về trải nghiệm làm việc mà chúng tôi chưa hỏi tới không?

Cảm ơn sự tham gia của khách thể.

**PHỤ LỤC 3: PHIẾU ĐỒNG THUẬN THAM GIA NGHIÊN CỨU PHỎNG VẤN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN
KHOA TÂM LÝ HỌC**

PHIẾU ĐỒNG THUẬN THAM GIA NGHIÊN CỨU

Kiệt sức nghề nghiệp ở người lao động tại doanh nghiệp

I. THÔNG TIN VỀ NGHIÊN CỨU

Kính gửi quý anh/chị.

Chúng tôi là nhóm nghiên cứu của Khoa Tâm lý học, Trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn. Quý anh/chị được mời tham gia vào một nghiên cứu nhằm tìm hiểu về các trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp và những yếu tố trong và ngoài công việc có thể ảnh hưởng đến trải nghiệm đó. Thông qua việc lắng nghe chia sẻ cá nhân từ những người lao động, chúng tôi hy vọng có thể đưa ra các khuyến nghị nhằm cải thiện điều kiện làm việc và tăng cường sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc.

Hình thức tham gia: Phỏng vấn sâu trong thời gian khoảng 45-60 phút.

Nội dung phỏng vấn: Bao gồm câu hỏi về đặc điểm công việc, cảm nhận về môi trường làm việc, trải nghiệm áp lực/căng thẳng, cảm giác kiệt sức (thể chất - tinh thần - cảm xúc - nhận thức), cũng như các yếu tố hỗ trợ từ công việc và ngoài công việc.

Quyền riêng tư: Tất cả thông tin thu thập sẽ được mã hóa, ẩn danh và chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu học thuật. Không ai ngoài nhóm nghiên cứu được tiếp cận dữ liệu gốc.

Ghi âm: Cuộc phỏng vấn có thể được ghi âm (nếu người tham gia đồng ý) nhằm hỗ trợ xử lý và phân tích dữ liệu sau này. Ghi âm sẽ được lưu trữ an toàn và hủy bỏ sau khi kết thúc nghiên cứu.

Tự nguyện: Việc tham gia hoàn toàn tự nguyện. Anh/chị có quyền từ chối trả lời bất kỳ câu hỏi nào hoặc dừng phỏng vấn bất kỳ lúc nào mà không bị ảnh hưởng tiêu cực nào.

Lợi ích và rủi ro: Kinh phí tham gia trả lời phỏng vấn là 200,000đ. Nghiên cứu không gây ra rủi ro nghiêm trọng. Tuy nhiên, nếu có cảm xúc tiêu cực xuất hiện trong quá trình phỏng vấn, anh/chị có thể tạm dừng hoặc kết thúc bất cứ lúc nào.

II. CHẤP THUẬN THAM GIA NGHIÊN CỨU

Vui lòng đánh dấu “X” để thể hiện sự đồng thuận của anh/chị.

1. Tôi xác nhận đã đọc phần I. Thông tin về nghiên cứu.
Tôi đã có cơ hội cân nhắc về việc tham gia nghiên cứu, và
được đặt câu hỏi trước khi tham gia nghiên cứu. ☐
2. Tôi hiểu sự tham gia của tôi là tự nguyện và tôi có thể
dừng việc trả lời phỏng vấn bất kỳ lúc nào mà không
chịu bất kỳ hậu quả gì. ☐
3. Tôi hiểu rằng dữ liệu phỏng vấn sẽ được bảo mật, chỉ
được sử dụng cho mục đích nghiên cứu, và không tiết lộ
danh tính. ☐
4. Tôi đồng ý để điều tra viên ghi âm cuộc phỏng vấn này. ☐
5. Tôi đồng ý tham gia vào nghiên cứu trên với tư cách là
người được phỏng vấn. ☐

_____	_____	_____
Người được phỏng vấn	Ngày	Ký tên

_____	_____	_____
Điều tra viên	Ngày	Ký tên

PHỤ LỤC 4: MỘT SỐ BẢNG, BIỂU KHÁC

Bảng PL4- 1. Thống kê mô tả của các thang đo/tiểu thang đo	258
Bảng PL4- 2. Hệ số tải nhân tố cấu trúc Yêu cầu công việc	259
Bảng PL4- 3. Hệ số tải nhân tố cấu trúc Nguồn lực công việc	260
Bảng PL4- 4. Hệ số tải nhân tố cấu trúc Nguồn lực ngoài công việc	261
Bảng PL4- 5. Hệ số tải nhân tố cấu trúc Hệ quả liên quan đến công việc	261
Bảng PL4- 6. Đặc điểm nhân khẩu - xã hội của các nhóm hồ sơ tiềm ẩn	262

Bảng PL4- 1. Thống kê mô tả của các thang đo/tiểu thang đo

Các thang đo/tiểu thang đo		ĐTB	ĐLC	Skewness	Kurtosis
<i>Kiệt sức nghề nghiệp (BAT-12)</i>	Toàn thang đo	1,90	0,60	1,25	2,65
	Kiệt quệ	2,14	0,81	0,41	-0,26
	Xa cách tâm trí	1,78	0,74	1,24	1,65
	Suy giảm chức năng nhận thức	1,98	0,77	0,79	0,58
	Suy giảm chức năng cảm xúc	1,69	0,73	1,37	2,19
<i>Yêu cầu công việc</i>	Yêu cầu về khối lượng công việc	3,13	0,84	-0,25	0,02
	Yêu cầu về cảm xúc	2,47	0,93	0,41	0,00
	Yêu cầu về nhận thức	3,30	0,94	-0,45	0,00
	Xung đột vai trò	2,33	0,85	0,44	0,10
<i>Nguồn lực công việc</i>	Sự hỗ trợ xã hội trong công việc	3,86	0,69	-0,66	1,13
	Khả năng phát triển	3,73	0,66	-0,85	1,39
	Tự chủ công việc	3,94	0,75	-0,67	0,66
<i>Nguồn lực ngoài công việc</i>	Nguồn lực ngoài công việc	63,83	14,54	-1,19	1,45
	Sự hỗ trợ từ phía gia đình	22,29	5,80	-1,42	1,61
	Sự hỗ trợ từ phía bạn bè	21,08	4,97	-1,40	2,20
	Sự hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác	20,34	7,34	-1,04	-0,04
<i>Ý định nghỉ việc</i>		1,41	0,54	1,26	0,69
<i>Sự hài lòng công việc</i>		3,74	0,63	-1,38	3,67

Bảng PL4- 2. Hệ số tải nhân tố cấu trúc Yêu cầu công việc

Biến quan sát	Xung đột vai trò	Yêu cầu khối lượng công việc	Yêu cầu cảm xúc	Yêu cầu nhận thức
D1		0,81		
D2		0,72		
D3		0,85		
D4			0,78	
D5			0,76	
D6			0,75	
D7				0,77
D8				0,78
D9				0,64
D10				
D11	0,75			
D12	0,83			
D13	0,78			
<i>Ghi chú:</i> Hệ số tải của phân tích CFA là hệ số từ mô hình 4 yếu tố tương quan (correlated model) sau khi đã loại bỏ câu D10.				

Bảng PL4- 3. Hệ số tải nhân tố cấu trúc Nguồn lực công việc

Biến quan sát	Tự chủ công việc	Sự hỗ trợ xã hội trong công việc	Khả năng phát triển
C2.1		0,73	
C2.2		0,76	
C2.3		0,73	
C2.4		0,85	
C2.5		0,83	
C2.6		0,74	
C3.1	0,64		
C3.2	0,74		
C3.3	0,73		
C3.4	0,73		
C3.5	0,72		
C3.6	0,80		
C3.7	0,81		
C3.8	0,84		
C3.9	0,79		
C4.1			0,78
C4.2			0,80
C4.3			0,82
<i>Ghi chú:</i> Hệ số tải của phân tích CFA là hệ số từ mô hình 3 yếu tố tương quan (correlated model).			

Bảng PL4- 4. Hệ số tải nhân tố cấu trúc Nguồn lực ngoài công việc

Biến quan sát	Sự hỗ trợ từ người đặc biệt khác	Sự hỗ trợ từ gia đình	Sự hỗ trợ từ bạn bè
C1.1		0,82	
C1.2		0,91	
C1.3		0,91	
C1.4		0,91	
C1.5			0,91
C1.6			0,86
C1.7			0,82
C1.8			0,76
C1.9	0,94		
C1.10	0,95		
C1.11	0,96		
C1.12	0,96		
<i>Ghi chú:</i> Hệ số tải của phân tích CFA là hệ số từ mô hình 3 yếu tố tương quan sau điều chỉnh (modified correlated model).			

Bảng PL4- 5. Hệ số tải nhân tố cấu trúc Hệ quả liên quan đến công việc

Biến quan sát	Hài lòng công việc	Ý định nghỉ việc
B2.1	0,76	
B2.2	0,70	
B2.3	0,78	
B2.4	0,84	
B2.5	0,67	
B3.1		0,81
B3.2		0,76
B3.3		0,75
<i>Ghi chú:</i> Hệ số tải của phân tích CFA là hệ số từ mô hình 2 yếu tố tương quan.		

Bảng PL4- 6. Đặc điểm nhân khẩu - xã hội của các nhóm hồ sơ tiềm ẩn

		Hồ sơ 1	Hồ sơ 2	Hồ sơ 3	Hồ sơ 4	Chi square test
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Lĩnh vực	Sản xuất	158 (61,7)	22 (50,0)	5 (10,9)	3 (8,6)	$\chi^2(3) = 66,21^{***}$
	Dịch vụ	98 (38,3)	22 (50,0)	41 (89,1)	32 (91,4)	
Giới tính	Nam	146 (57,5)	26 (59,1)	26 (56,5)	23 (65,7)	$\chi^2(3) = 0,93$
	Nữ	108 (42,5)	18 (40,9)	20 (43,5)	12 (34,3)	
Trình độ học vấn	THPT hoặc thấp hơn	69 (27,2)	9 (20,9)	4 (8,7)	1 (2,9)	$\chi^2(6) = 32,15^{***}$
	Trung cấp	43 (16,9)	5 (11,6)	2 (4,3)	1 (2,9)	
	Đại học hoặc cao hơn	142 (55,9)	29 (67,4)	40 (87,0)	33 (94,3)	
Vị trí quản lý	Không	207 (81,2)	36 (81,8)	40 (88,9)	30 (85,7)	$\chi^2(3) = 1,85$
	Có	48 (18,8)	8 (18,2)	5 (11,1)	5 (14,3)	
		ĐTB (ĐLC)	ĐTB (ĐLC)	ĐTB (ĐLC)	ĐTB (ĐLC)	F statistics post hoc
Tuổi		32,95 (7,91)	33,15 (8,55)	27,28 (6,18)	27,60 (5,99)	$F_{3,357} = 10,78^{***}$ (1), (2) > (3), (4)
Thâm niên làm việc		8,56 (7,32)	7,72 (8,66)	2,84 (4,36)	3,01 (4,11)	$F_{3,341} = 12,86^{***}$ (1), (2) > (3), (4)
Ghi chú: *** $p < 0,001$; Hồ sơ 1: Nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực; Hồ sơ 2: Nhóm thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc; Hồ sơ 3: Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc; Hồ sơ 4: Nhóm yêu cầu công việc cao; post hoc = Tukey HSD Test.						

PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU ĐỊNH LƯỢNG

Thống kê mô tả biến số nhân khẩu

Descriptives		
	Age	Tenure
N	374	359
Missing	22	37
Mean	31.59	7.05
Median	31.00	3.00
Standard deviation	7.94	7.24

Descriptives				
	Sector	Gender	Education	ManegerialPosition
N	396	394	393	393
Missing	0	2	3	3

Frequencies of Sector			
Sector	Counts	% of Total	Cumulative %
Sản xuất	192	48%	48%
Dịch vụ	204	52%	100%

Frequencies of Gender			
Gender	Counts	% of Total	Cumulative %
Nam	229	58%	58%
Nữ	165	42%	100%

Frequencies of Education			
Education	Counts	% of Total	Cumulative %
THPT hoặc thấp hơn	87	22%	22%
Trung cấp	51	13%	35%
Đại học hoặc cao hơn	255	65%	100%

Frequencies of ManegerialPosition			
ManegerialPosition	Counts	% of Total	Cumulative %
Không	327	83%	83%
Có	66	17%	100%

Phân chia theo lĩnh vực làm việc

Descriptives			
	Sector	Age	A8
N	Sản xuất	180	170
	Dịch vụ	194	189
Missing	Sản xuất	12	22
	Dịch vụ	10	15
Mean	Sản xuất	37.48	12.87
	Dịch vụ	26.12	1.82
Median	Sản xuất	38.00	13.00
	Dịch vụ	25.00	1.00
Standard deviation	Sản xuất	6.29	6.36
	Dịch vụ	4.79	2.34

Descriptives				
	Sector	Gender	Education	ManegerialPosition
N	Sản xuất	190	190	190
	Dịch vụ	204	203	203
Missing	Sản xuất	2	2	2
	Dịch vụ	0	1	1

Frequencies of Gender				
Gender	Sector	Counts	% of Total	Cumulative %
Nam	Sản xuất	145	37%	37%
	Dịch vụ	84	21%	58%
Nữ	Sản xuất	45	11%	70%
	Dịch vụ	120	30%	100%

Frequencies of Education				
Education	Sector	Counts	% of Total	Cumulative %
THPT hoặc thấp hơn	Sản xuất	81	21%	21%
	Dịch vụ	6	2%	22%
Trung cấp	Sản xuất	51	13%	35%
	Dịch vụ	0	0%	35%
Đại học hoặc cao hơn	Sản xuất	58	15%	50%
	Dịch vụ	197	50%	100%

Frequencies of ManegerialPosition				
ManegerialPosition	Sector	Counts	% of Total	Cumulative %
Không	Sản xuất	150	38%	38%
	Dịch vụ	177	45%	83%
Có	Sản xuất	40	10%	93%
	Dịch vụ	26	7%	100%

Độ tin cậy thang đo

Thang đo Kiệt sức nghề nghiệp

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
B1.1	0.53	0.89	0.89
B1.2	0.56	0.89	0.89
B1.3	0.63	0.89	0.89
B1.4	0.57	0.89	0.89
B1.5	0.49	0.89	0.90
B1.6	0.68	0.88	0.89
B1.7	0.63	0.88	0.89
B1.8	0.66	0.88	0.89
B1.9	0.60	0.89	0.89
B1.10	0.64	0.88	0.89
B1.11	0.70	0.88	0.88
B1.12	0.64	0.88	0.89

Tiểu thang đo Kiệt quệ

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
B1.1	0.63	0.72	0.72
B1.2	0.58	0.78	0.78
B1.3	0.70	0.65	0.66

Tiểu thang đo Xa cách tâm trí

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
B1.4	0.48	0.59	0.59
B1.5	0.45	0.64	0.64
B1.6	0.54	0.51	0.51

Tiểu thang đo Suy giảm chức năng nhận thức

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
B1.7	0.67	0.76	0.77
B1.8	0.74	0.69	0.69
B1.9	0.63	0.80	0.80

Tiểu thang đo Suy giảm chức năng cảm xúc

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
B1.10	0.69	0.78	0.78
B1.11	0.75	0.72	0.72
B1.12	0.66	0.81	0.81

Thang đo Yêu cầu về khối lượng công việc

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
D1	0.68	0.79	0.79
D2	0.67	0.80	0.80
D3	0.74	0.72	0.72

Thang đo Yêu cầu về cảm xúc

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
D4	0.62	0.78	0.78
D5	0.69	0.71	0.71
D6	0.67	0.73	0.73

Thang đo Yêu cầu về nhận thức

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
D7	0.59	0.71	0.71
D8	0.69	0.59	0.59
D9	0.53	0.76	0.76

Thang đo Xung đột vai trò

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
D11	0.65	0.80	0.80
D12	0.72	0.73	0.73
D13	0.69	0.76	0.76

Thang đo Sự hỗ trợ xã hội trong công việc

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
C2.1	0.69	0.89	0.89
C2.2	0.73	0.88	0.88
C2.3	0.70	0.89	0.89
C2.4	0.79	0.87	0.87

C2.5	0.76	0.88	0.88
C2.6	0.70	0.89	0.89

Thang đo Khả năng phát triển

Item Reliability Statistics			
	Mean	SD	Item-rest correlation
C4.1	3.91	0.85	0.69
C4.2	3.99	0.89	0.72
C4.3	3.92	0.90	0.71

Thang đo Tự chủ công việc

Item Reliability Statistics			
	Mean	SD	Item-rest correlation
C3.1	3.53	1.03	0.64
C3.2	3.71	0.92	0.75
C3.3	3.80	0.85	0.71
C3.4	3.89	0.79	0.70
C3.5	3.67	0.90	0.69
C3.6	3.64	0.85	0.78
C3.7	3.85	0.78	0.76
C3.8	3.75	0.83	0.80
C3.9	3.71	0.90	0.75

Thang đo Nguồn lực ngoài công việc

Item Reliability Statistics			
	Mean	SD	Item-rest correlation
C1.1	5.52	1.65	0.64
C1.2	5.76	1.53	0.71
C1.3	5.52	1.61	0.70
C1.4	5.56	1.65	0.70
C1.5	5.21	1.48	0.75
C1.6	5.07	1.46	0.66
C1.7	5.48	1.39	0.72
C1.8	5.32	1.39	0.67
C1.9	5.14	1.96	0.74
C1.10	5.14	1.92	0.72
C1.11	5.02	1.93	0.74
C1.12	5.09	1.96	0.73

Tiểu thang đo Sự hỗ trợ từ phía gia đình

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
C1.1	0.78	0.93	0.93
C1.2	0.87	0.90	0.90
C1.3	0.86	0.91	0.91
C1.4	0.86	0.91	0.91

Tiểu thang đo Sự hỗ trợ từ phía bạn bè

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
C1.5	0.79	0.90	0.91
C1.6	0.81	0.89	0.90
C1.7	0.85	0.88	0.88
C1.8	0.80	0.90	0.90

Tiểu thang đo Sự hỗ trợ từ phía người đặc biệt khác

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
C1.9	0.95	0.97	0.97
C1.10	0.95	0.97	0.97
C1.11	0.94	0.97	0.97
C1.12	0.94	0.97	0.97

Thang đo Ý định nghỉ việc

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
B3.1	0.69	0.73	0.73
B3.2	0.66	0.75	0.76

B3.3	0.66	0.76	0.76
------	------	------	------

Thang đo Sự hài lòng công việc

Item Reliability Statistics			
	Item-rest correlation	If item dropped	
		Cronbach's α	McDonald's ω
B2.1	0.70	0.83	0.84
B2.2	0.65	0.84	0.85
B2.3	0.69	0.83	0.84
B2.4	0.76	0.81	0.82
B2.5	0.62	0.85	0.85

Độ hiệu lực thang đo - Độ hiệu lực nhân tố khẳng định

Phân tích khẳng định cấu trúc kiệt sức nghề nghiệp - Mô hình bốn nhân tố kép

Models Info	
Estimation Method	ML
Optimization Method	NLMINB
Number of observations	381
Free parameters	48
Standard errors	Robust Huber and White

Scaled test	Yuan-Bentler T2*
Converged	TRUE
Iterations	108
Model	burnout $\approx$ B1.1 + B1.2 + B1.3 + B1.4 + B1.5 + B1.6 + B1.7 + B1.8 + B1.9 + B1.10 + B1.11 + B1.12
	EX $\approx$ B1.1 + B1.2 + B1.3
	MD $\approx$ B1.4 + B1.5 + B1.6
	CI $\approx$ B1.7 + B1.8 + B1.9
	EI $\approx$ B1.10 + B1.11 + B1.12
	burnout $\sim$ 0*EX
	burnout $\sim$ 0*MD
	burnout $\sim$ 0*CI
	burnout $\sim$ 0*EI
	EX $\sim$ 0*MD
	EX $\sim$ 0*CI
	EX $\sim$ 0*EI
	MD $\sim$ 0*EI
	MD $\sim$ 0*CI
	EI $\sim$ 0*CI

Model tests			
Label	X ²	df	p
User Model	80.59	42	<.001
Baseline Model	2115.20	66	<.001
Scaled User	73.72	42	0.002

Scaled Baseline			1754.87	66	<.001
Fit indices					
95% Confidence Intervals					
Type	SRMR	RMSEA	Lower	Upper	RMSEA p
Classical	0.03	0.05	0.03	0.07	0.514
Robust	0.03	0.05	0.03	0.06	0.617
Scaled	0.03	0.04	0.03	0.06	0.697
User model versus baseline model					
			Model	Scaled	Robust
Comparative Fit Index (CFI)			0.98	0.98	0.98
Tucker-Lewis Index (TLI)			0.97	0.97	0.97
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)			0.97	0.97	0.97
Relative Noncentrality Index (RNI)			0.98	0.98	0.98
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)			0.96	0.96	
Bollen's Relative Fit Index (RFI)			0.94	0.93	
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)			0.98	0.98	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)			0.61	0.61	

Measurement model										
Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
				Lower	Upper		Lower	Upper		
burnout	B1.1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.50	0.39	0.61		
	B1.2	1.13	0.13	0.88	1.39	0.51	0.42	0.61	8.70	<.001

	B1.3	1.15	0.10	0.94	1.35	0.58	0.50	0.67	11.06	<.001
	B1.4	1.25	0.14	0.97	1.53	0.60	0.51	0.69	8.76	<.001
	B1.5	1.21	0.16	0.90	1.53	0.53	0.41	0.65	7.60	<.001
	B1.6	1.44	0.15	1.15	1.73	0.76	0.69	0.83	9.71	<.001
	B1.7	1.25	0.15	0.96	1.55	0.64	0.56	0.73	8.35	<.001
	B1.8	1.34	0.17	1.00	1.67	0.66	0.59	0.74	7.80	<.001
	B1.9	1.14	0.15	0.84	1.43	0.64	0.56	0.73	7.53	<.001
	B1.10	1.28	0.14	0.99	1.56	0.68	0.60	0.76	8.80	<.001
	B1.11	1.40	0.17	1.05	1.74	0.74	0.66	0.82	8.03	<.001
	B1.12	1.17	0.15	0.88	1.47	0.68	0.59	0.76	7.73	<.001
	EX B1.1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.55	0.44	0.66		
	B1.2	0.84	0.14	0.56	1.12	0.42	0.31	0.53	5.95	<.001
MD	B1.3	1.14	0.18	0.78	1.50	0.64	0.53	0.75	6.18	<.001
	B1.4	1.00	0.00	1.00	1.00	0.34	-2.08	2.76		
	B1.5	0.27	1.95	-3.56	4.09	0.08	-0.54	0.70	0.14	0.891
CI	B1.6	0.15	1.10	-2.00	2.30	0.06	-0.38	0.49	0.14	0.892
	B1.7	1.00	0.00	1.00	1.00	0.38	0.23	0.54		
	B1.8	1.68	0.52	0.67	2.69	0.63	0.42	0.84	3.25	0.001
EI	B1.9	0.73	0.18	0.38	1.09	0.31	0.19	0.44	4.11	<.001
	B1.10	1.00	0.00	1.00	1.00	0.37	0.21	0.52		
	B1.11	1.32	0.42	0.49	2.15	0.48	0.32	0.64	3.11	0.002
	B1.12	0.74	0.21	0.33	1.15	0.30	0.16	0.43	3.57	<.001

Phân tích khẳng định cấu trúc các yếu tố liên quan tới yêu cầu công việc

Models Info	
Estimation Method	ML
Optimization Method	NLMINB
Number of observations	373
Free parameters	42
Standard errors	Robust Huber and White
Scaled test	Yuan-Bentler T2*
Converged	TRUE
Iterations	55
Model	QD1 $\sim$ D1 + D2 + D3 ED1 $\sim$ D4 + D5 + D6 CD1 $\sim$ D7 + D8 + D9 RC1 $\sim$ D11 + D12 + D13 QD1 $\sim$ ED1 QD1 $\sim$ CD1 QD1 $\sim$ RC1 ED1 $\sim$ CD1 ED1 $\sim$ RC1 CD1 $\sim$ RC1

Model tests			
Label	X ²	df	p
User Model	168.54	48	<.001
Baseline Model	2245.35	66	<.001
Scaled User	146.95	48	<.001
Scaled Baseline	1869.04	66	<.001

Fit indices					
95% Confidence Intervals					
Type	SRMR	RMSEA	Lower	Upper	RMSEA p
Classical	0.05	0.08	0.07	0.10	<.001
Robust	0.05	0.08	0.07	0.10	<.001
Scaled	0.05	0.07	0.06	0.09	0.001

User model versus baseline model			
	Model	Scaled	Robust
Comparative Fit Index (CFI)	0.94	0.95	0.95
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.92	0.92	0.93
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.92	0.92	0.93
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.94	0.95	0.95
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.92	0.92	
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.90	0.89	
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.95	0.95	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.67	0.67	

Measurement model										
Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
				Lower	Upper		Lower	Upper		
QDI	D1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.81	0.75	0.86		
	D2	0.87	0.07	0.72	1.01	0.72	0.65	0.80	11.79	<.001
	D3	1.07	0.07	0.94	1.20	0.85	0.81	0.90	16.08	<.001
EDI	D4	1.00	0.00	1.00	1.00	0.78	0.71	0.85		
	D5	1.05	0.07	0.90	1.19	0.76	0.70	0.83	14.09	<.001
	D6	1.03	0.08	0.87	1.19	0.75	0.68	0.82	12.60	<.001
CDI	D7	1.00	0.00	1.00	1.00	0.77	0.70	0.84		
	D8	0.91	0.07	0.77	1.06	0.78	0.70	0.85	12.44	<.001
	D9	0.75	0.08	0.60	0.91	0.64	0.54	0.73	9.37	<.001
RCI	D11	1.00	0.00	1.00	1.00	0.75	0.69	0.82		
	D12	1.18	0.09	1.01	1.35	0.83	0.77	0.88	13.58	<.001
	D13	1.10	0.08	0.94	1.26	0.78	0.72	0.84	13.62	<.001

Phân tích khẳng định cấu trúc các yếu tố liên quan tới nguồn lực công việc

Models Info	
Estimation Method	ML
Optimization Method	NLMINB
Number of observations	376
Free parameters	57

Standard errors	Robust Huber and White
Scaled test	Yuan-Bentler T2*
Converged	TRUE
Iterations	94
Model	WSSI $\approx$ C2.1 + C2.2 + C2.3 + C2.4 + C2.5 + C2.6
	JAI $\approx$ C3.1 + C3.2 + C3.3 + C3.4 + C3.5 + C3.6 + C3.7 + C3.8 + C3.9
	PDl $\approx$ C4.1 + C4.2 + C4.3
	WSSI $\sim$ JAI
	WSSI $\sim$ PDl
	JAI $\sim$ PDl

Model tests			
Label	X ²	df	p
User Model	457.75	132	<.001
Baseline Model	4234.78	153	<.001
Scaled User	345.27	132	<.001
Scaled Baseline	3038.79	153	<.001

Fit indices					
Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.05	0.08	0.07	0.09	<.001
Robust	0.05	0.08	0.07	0.09	<.001
Scaled	0.05	0.07	0.06	0.07	<.001

User model versus baseline model			
	Model	Scaled	Robust
Comparative Fit Index (CFI)	0.92	0.93	0.93
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.91	0.91	0.92
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.91	0.91	0.92
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.92	0.93	0.93
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.89	0.89	
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.87	0.87	
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.92	0.93	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.77	0.76	

Measurement model										
Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
				Lower	Upper		Lower	Upper		
WSSI	C2.1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.73	0.66	0.80		
	C2.2	1.02	0.07	0.89	1.15	0.76	0.70	0.83	15.21	<.001
	C2.3	0.98	0.07	0.83	1.12	0.73	0.66	0.79	13.07	<.001
	C2.4	1.22	0.08	1.06	1.37	0.85	0.80	0.90	15.31	<.001
	C2.5	1.18	0.09	1.01	1.35	0.83	0.77	0.88	13.84	<.001
	C2.6	1.06	0.09	0.89	1.23	0.74	0.68	0.80	12.30	<.001
JA1	C3.1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.64	0.56	0.72		
	C3.2	1.02	0.07	0.89	1.15	0.74	0.68	0.80	15.62	<.001
	C3.3	0.93	0.08	0.78	1.09	0.73	0.67	0.79	12.05	<.001
	C3.4	0.88	0.09	0.70	1.06	0.73	0.65	0.81	9.66	<.001
	C3.5	0.99	0.09	0.81	1.16	0.72	0.64	0.80	10.93	<.001

PDI	C3.6	1.06	0.09	0.89	1.23	0.80	0.74	0.85	12.20	<.001
	C3.7	0.97	0.10	0.78	1.17	0.81	0.76	0.86	9.73	<.001
	C3.8	1.06	0.10	0.87	1.26	0.84	0.79	0.89	10.61	<.001
	C3.9	1.07	0.10	0.88	1.27	0.79	0.73	0.85	10.79	<.001
	C4.1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.78	0.72	0.85		
	C4.2	1.07	0.09	0.88	1.25	0.80	0.73	0.87	11.33	<.001
	C4.3	1.11	0.09	0.93	1.29	0.82	0.76	0.88	12.14	<.001

Phân tích khẳng định cấu trúc các yếu tố liên quan tới nguồn lực ngoài công việc

Models Info	
Estimation Method	ML
Optimization Method	NLMINB
Number of observations	377
Free parameters	42
Standard errors	Robust Huber and White
Scaled test	Yuan-Bentler T2*
Converged	TRUE
Iterations	91
Model	FaSl $\approx$ C1.1 + C1.2 + C1.3 + C1.4 FrSl $\approx$ C1.5 + C1.6 + C1.7 + C1.8 SOSl $\approx$ C1.9 + C1.10 + C1.11 + C1.12 FaSl $\sim$ FrSl FaSl $\sim$ SOSl

FrSI $\sim$ SOSI						
C1.7 $\sim$ C1.8						
C1.9 $\sim$ C1.10						
C1.11 $\sim$ C1.12						
Model tests						
Label		X ²		df	p	
User Model		136.49		48	<.001	
Baseline Model		5276.14		66	<.001	
Scaled User		94.84		48	<.001	
Scaled Baseline		2839.66		66	<.001	
Fit indices						
		95% Confidence Intervals				
Type	SRMR	RMSEA	Lower	Upper	RMSEA p	
Classical	0.03	0.07	0.06	0.08	0.009	
Robust	0.03	0.06	0.04	0.08	0.177	
Scaled	0.03	0.05	0.04	0.06	0.437	
User model versus baseline model						
				Model	Scaled	Robust
Comparative Fit Index (CFI)				0.98	0.98	0.99
Tucker-Lewis Index (TLI)				0.98	0.98	0.98
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)				0.98	0.98	0.98
Relative Noncentrality Index (RNI)				0.98	0.98	0.99

Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)							0.97	0.97		
Bollen's Relative Fit Index (RFI)							0.96	0.95		
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)							0.98	0.98		
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)							0.71	0.70		
Measurement model										
Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
				Lower	Upper		Lower	Upper		
FaSI	C1.1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.82	0.75	0.89		
	C1.2	1.04	0.05	0.94	1.15	0.91	0.86	0.95	19.71	<.001
	C1.3	1.10	0.07	0.97	1.22	0.91	0.87	0.94	16.74	<.001
	C1.4	1.11	0.06	0.98	1.23	0.91	0.86	0.95	17.70	<.001
FrSI	C1.5	1.00	0.00	1.00	1.00	0.91	0.88	0.95		
	C1.6	0.93	0.04	0.85	1.01	0.86	0.81	0.92	22.94	<.001
	C1.7	0.85	0.05	0.74	0.96	0.82	0.76	0.88	15.47	<.001
	C1.8	0.78	0.06	0.66	0.90	0.75	0.67	0.84	12.73	<.001
SOSI	C1.9	1.00	0.00	1.00	1.00	0.94	0.90	0.98		
	C1.10	0.99	0.02	0.96	1.02	0.95	0.91	0.99	62.17	<.001
	C1.11	1.01	0.05	0.92	1.11	0.96	0.92	1.00	21.76	<.001
	C1.12	1.03	0.05	0.94	1.12	0.96	0.92	1.00	22.02	<.001

Phân tích khẳng định cấu trúc các yếu tố liên quan tới hệ quả thuộc về công việc

Models Info			
Estimation Method	ML		
Optimization Method	NLMINB		
Number of observations	378		
Free parameters	25		
Standard errors	Robust Huber and White		
Scaled test	Yuan-Bentler T2*		
Converged	TRUE		
Iterations	46		
Model	JSI $\approx$ B2.1 + B2.2 + B2.3 + B2.4 + B2.5 TII $\approx$ B3.1 + B3.2 + B3.3 JSI $\sim$ TII		
Model tests			
Label	X ²	df	p
User Model	55.60	19	<.001
Baseline Model	1323.55	28	<.001
Scaled User	38.92	19	0.005
Scaled Baseline	819.89	28	<.001

Fit indices					
Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.03	0.07	0.05	0.09	0.050
Robust	0.03	0.06	0.03	0.09	0.214
Scaled	0.03	0.05	0.03	0.07	0.385

User model versus baseline model			
	Model	Scaled	Robust
Comparative Fit Index (CFI)	0.97	0.97	0.98
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.96	0.96	0.97
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.96	0.96	0.97
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.97	0.97	0.98
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.96	0.95	
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.94	0.93	
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.97	0.98	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.65	0.65	

Measurement model										
Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
				Lower	Upper		Lower	Upper		
JSI	B2.1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.76	0.67	0.85		
	B2.2	0.82	0.08	0.67	0.97	0.70	0.62	0.79	10.66	<.001
	B2.3	0.96	0.08	0.81	1.11	0.78	0.70	0.86	12.30	<.001
	B2.4	1.05	0.08	0.90	1.21	0.84	0.79	0.90	13.35	<.001
	B2.5	0.97	0.09	0.80	1.14	0.67	0.58	0.75	11.36	<.001
TII	B3.1	1.00	0.00	1.00	1.00	0.81	0.73	0.89		
	B3.2	0.93	0.09	0.75	1.11	0.76	0.67	0.85	10.36	<.001
	B3.3	0.88	0.08	0.73	1.04	0.75	0.67	0.84	11.05	<.001

Phân tích Harman một nhân tố - EFA

Summary			
Factor	SS	% of	Cumulative
r	Loadings	Variance	%
1	13.56	21.53	21.530
	4	0	

Phân tích Harman một nhân tố - CFA

Model tests			
Label	X ²	df	p

Model tests			
Label	X ²	df	p
User Model	10166.430	1890	<.001
Baseline Model	13503.828	1953	<.001

Fit indices				
SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
		Lower	Upper	
0.152	0.129	0.127	0.132	<.001

User model versus baseline model	
	Model
Comparative Fit Index (CFI)	0.283
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.260
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.260
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.283
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.247
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.222
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.287
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.239

Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Models Info	
Estimation Method	ML
Optimization Method	NLMINB
Number of observations	381
Free parameters	212
Standard errors	Robust Huber and White
Scaled test	Yuan-Bentler T2*
Converged	TRUE
Iterations	168
Model	burnout $\approx$ EX + MD + CI + EI EX $\approx$ B1.1 + B1.2 + B1.3 MD $\approx$ B1.4 + B1.5 + B1.6 CI $\approx$ B1.7 + B1.8 + B1.9 EI $\approx$ B1.10 + B1.11 + B1.12 JSI $\approx$ B2.1 + B2.2 + B2.3 + B2.4 + B2.5 TII $\approx$ B3.1 + B3.2 + B3.3 JSI $\sim$ TII FaSI $\approx$ C1.1 + C1.2 + C1.3 + C1.4 FrSI $\approx$ C1.5 + C1.6 + C1.7 + C1.8 SOSI $\approx$ C1.9 + C1.10 + C1.11 + C1.12 NonWSS $\approx$ FaSI + FrSI + SOSI C1.7 $\sim$ C1.8 C1.9 $\sim$ C1.10

$C1.11 \sim C1.12$
 $WSSI \sim C2.1 + C2.2 + C2.3 + C2.4 + C2.5 + C2.6$
 $JAI \sim C3.1 + C3.2 + C3.3 + C3.4 + C3.5 + C3.6 + C3.7 + C3.8 + C3.9$
 $PDI \sim C4.1 + C4.2 + C4.3$
 $JR \sim WSSI + JAI + PDI$
 $QDI \sim D1 + D2 + D3$
 $EDI \sim D4 + D5 + D6$
 $CDI \sim D7 + D8 + D9$
 $RCI \sim D11 + D12 + D13$
 $JD \sim QDI + EDI + CDI + RCI$
 $NonWSS \sim JR$
 $NonWSS \sim JD$
 $JR \sim JD$
 $burnout \sim NonWSS + JD + JR$
 $JSI \sim burnout$
 $TII \sim burnout$

Model tests			
Label	X ²	df	p
User Model	3087.932	1803	<.001
Baseline Model	17790.425	1891	<.001
Scaled User	2833.683	1803	<.001
Scaled Baseline	15774.896	1891	<.001

Fit indices					
Type	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.078	0.043	0.041	0.046	1.000
Robust	0.078	0.041	0.038	0.044	1.000
Scaled	0.078	0.039	0.036	0.041	1.000

User model versus baseline model			
	Model	Scaled	Robust
Comparative Fit Index (CFI)	0.919	0.926	0.930
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.915	0.922	0.926
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.915	0.922	0.926
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.919	0.926	0.930
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.826	0.820	
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.818	0.812	
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.920	0.926	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.788	0.782	

R ²	
Variable	R ²
burnout	0.548
JSI	0.172
TII	0.397

Parameters estimates										
Dep	Pred	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
				Lower	Upper		Lower	Upper		
burnout	NonWSS	-0.037	0.038	-0.111	0.037	-0.080	-0.238	0.078	-0.988	0.323
burnout	JD	0.463	0.070	0.326	0.600	0.566	0.451	0.681	6.626	<.001
burnout	JR	-0.482	0.124	-0.725	-0.238	-0.393	-0.553	-0.234	-3.877	<.001
JSI	burnout	-0.480	0.099	-0.675	-0.286	-0.414	-0.573	-0.255	-4.836	<.001
TII	burnout	0.623	0.067	0.491	0.754	0.630	0.532	0.728	9.296	<.001

Measurement model										
Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
				Lower	Upper		Lower	Upper		
burnout	EX	1.000	0.000	1.000	1.000	0.759	0.686	0.832		
	MD	1.163	0.104	0.958	1.367	0.993	0.936	1.051	11.131	<.001
	CI	1.055	0.109	0.841	1.269	0.785	0.702	0.868	9.661	<.001
	EI	1.109	0.109	0.895	1.323	0.847	0.779	0.915	10.176	<.001
EX	B1.1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.745	0.664	0.825		
	B1.2	1.002	0.091	0.823	1.182	0.677	0.590	0.764	10.958	<.001
	B1.3	1.116	0.068	0.982	1.250	0.847	0.799	0.895	16.327	<.001
MD	B1.4	1.000	0.000	1.000	1.000	0.638	0.561	0.714		
	B1.5	0.949	0.097	0.758	1.140	0.550	0.433	0.667	9.740	<.001
	B1.6	1.064	0.094	0.880	1.248	0.741	0.664	0.819	11.346	<.001
CI	B1.7	1.000	0.000	1.000	1.000	0.776	0.718	0.835		
	B1.8	1.113	0.065	0.986	1.241	0.842	0.789	0.895	17.105	<.001
	B1.9	0.850	0.069	0.714	0.986	0.730	0.663	0.798	12.258	<.001

EI	B1.10	1.000	0.000	1.000	1.000	0.791	0.735	0.847		
	B1.11	1.087	0.064	0.961	1.213	0.854	0.799	0.909	16.950	<.001
	B1.12	0.873	0.060	0.755	0.991	0.748	0.677	0.820	14.474	<.001
JSI	B2.1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.755	0.665	0.844		
	B2.2	0.824	0.076	0.674	0.973	0.701	0.617	0.784	10.806	<.001
	B2.3	0.962	0.078	0.809	1.115	0.773	0.695	0.852	12.336	<.001
	B2.4	1.068	0.082	0.907	1.229	0.852	0.801	0.902	13.013	<.001
	B2.5	0.974	0.086	0.805	1.143	0.666	0.580	0.752	11.277	<.001
THI	B3.1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.801	0.731	0.870		
	B3.2	0.911	0.079	0.756	1.066	0.737	0.653	0.822	11.501	<.001
	B3.3	0.924	0.080	0.767	1.080	0.783	0.702	0.865	11.571	<.001
FaSI	C1.1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.816	0.748	0.885		
	C1.2	1.043	0.053	0.940	1.147	0.906	0.864	0.948	19.807	<.001
	C1.3	1.100	0.065	0.973	1.227	0.909	0.874	0.945	16.940	<.001
	C1.4	1.109	0.061	0.989	1.229	0.907	0.862	0.952	18.120	<.001
FrSI	C1.5	1.000	0.000	1.000	1.000	0.910	0.874	0.946		
	C1.6	0.936	0.041	0.856	1.017	0.864	0.810	0.918	22.762	<.001
	C1.7	0.848	0.055	0.740	0.956	0.820	0.760	0.879	15.394	<.001
	C1.8	0.778	0.061	0.658	0.899	0.753	0.668	0.838	12.697	<.001
SOSI	C1.9	1.000	0.000	1.000	1.000	0.939	0.895	0.984		
	C1.10	0.990	0.016	0.958	1.021	0.949	0.906	0.991	62.030	<.001
	C1.11	1.017	0.048	0.923	1.110	0.961	0.920	1.002	21.310	<.001
	C1.12	1.030	0.048	0.937	1.124	0.964	0.922	1.007	21.630	<.001
NonWSS	FaSI	1.000	0.000	1.000	1.000	0.839	0.751	0.928		
	FrSI	1.051	0.113	0.829	1.272	0.887	0.793	0.980	9.301	<.001

	SOSI	0.874	0.116	0.647	1.101	0.540	0.431	0.650	7.556	<.001
WSSI	C2.1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.733	0.666	0.800		
	C2.2	1.022	0.067	0.891	1.154	0.764	0.699	0.829	15.294	<.001
	C2.3	0.976	0.074	0.831	1.122	0.727	0.663	0.790	13.177	<.001
	C2.4	1.214	0.079	1.059	1.369	0.849	0.796	0.901	15.370	<.001
	C2.5	1.174	0.085	1.007	1.341	0.825	0.772	0.878	13.770	<.001
	C2.6	1.057	0.086	0.890	1.225	0.739	0.678	0.801	12.355	<.001
JAI	C3.1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.637	0.554	0.720		
	C3.2	1.026	0.065	0.898	1.154	0.743	0.682	0.804	15.700	<.001
	C3.3	0.939	0.078	0.787	1.092	0.733	0.674	0.792	12.061	<.001
	C3.4	0.882	0.091	0.704	1.061	0.730	0.655	0.805	9.682	<.001
	C3.5	0.993	0.091	0.815	1.170	0.718	0.639	0.798	10.960	<.001
	C3.6	1.061	0.087	0.891	1.232	0.797	0.740	0.854	12.212	<.001
	C3.7	0.979	0.100	0.784	1.174	0.810	0.756	0.863	9.828	<.001
	C3.8	1.068	0.100	0.873	1.264	0.842	0.795	0.888	10.694	<.001
	C3.9	1.079	0.100	0.883	1.274	0.792	0.734	0.850	10.815	<.001
PDI	C4.1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.786	0.720	0.852		
	C4.2	1.058	0.095	0.872	1.243	0.793	0.723	0.863	11.189	<.001
	C4.3	1.106	0.091	0.927	1.285	0.821	0.759	0.882	12.101	<.001
JR	WSSI	1.000	0.000	1.000	1.000	0.686	0.586	0.786		
	JAI	1.221	0.184	0.861	1.581	0.800	0.719	0.881	6.648	<.001
	PDI	1.133	0.183	0.774	1.492	0.735	0.614	0.855	6.193	<.001
QDI	D1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.817	0.763	0.870		
	D2	0.846	0.074	0.702	0.991	0.713	0.638	0.788	11.505	<.001
	D3	1.050	0.067	0.919	1.182	0.847	0.799	0.896	15.651	<.001

ED1	D4	1.000	0.000	1.000	1.000	0.786	0.724	0.848		
	D5	1.031	0.071	0.892	1.170	0.756	0.691	0.821	14.529	<.001
	D6	1.023	0.076	0.874	1.172	0.747	0.680	0.814	13.446	<.001
CD1	D7	1.000	0.000	1.000	1.000	0.775	0.710	0.840		
	D8	0.906	0.074	0.761	1.051	0.774	0.701	0.847	12.248	<.001
	D9	0.744	0.079	0.589	0.899	0.631	0.538	0.724	9.402	<.001
RC1	D11	1.000	0.000	1.000	1.000	0.755	0.694	0.815		
	D12	1.182	0.084	1.018	1.345	0.834	0.783	0.885	14.142	<.001
	D13	1.088	0.078	0.935	1.242	0.772	0.715	0.829	13.929	<.001
JD	QD1	1.000	0.000	1.000	1.000	0.763	0.690	0.836		
	ED1	1.239	0.111	1.021	1.456	0.960	0.908	1.013	11.170	<.001
	CD1	1.024	0.119	0.791	1.258	0.693	0.592	0.793	8.601	<.001
	RC1	0.996	0.108	0.785	1.207	0.883	0.824	0.942	9.239	<.001

Phân tích Hồ sơ tiềm ẩn (LPA)

Lựa chọn số hồ sơ tiềm ẩn

Overall model fit											
Model	Classes	LogLik	AIC	AWE	BIC	CAIC	CLC	KIC	SABIC	ICL	Entropy
1	2	-5108.801	10279.602	10677.164	10401.829	10432.829	10219.493	10313.602	10303.471	-10416.343	0.946
1	3	-4979.021	10042.041	10581.643	10207.639	10249.639	9959.635	10087.041	10074.380	-10291.969	0.797
1	4	-4898.467	9902.933	10584.158	10111.901	10164.901	9798.645	9958.933	9943.742	-10185.023	0.856
2	2	-4994.552	10071.105	10597.750	10232.759	10273.759	9990.769	10115.105	10102.674	-10273.588	0.832
2	3	-4843.988	9811.976	10609.235	10056.429	10118.429	9689.623	9876.976	9859.714	-10130.068	0.824
2	4	-4736.937	9639.874	10707.623	9967.127	10050.127	9475.630	9725.874	9703.783	-10029.198	0.878
3	2	-4624.332	9400.664	10378.056	9700.317	9776.317	9250.578	9479.664	9459.183	-9710.890	0.957
3	3	-4611.807	9397.613	10517.097	9740.637	9827.637	9225.177	9487.613	9464.602	-9831.902	0.782
3	4	-4523.275	9242.550	10503.543	9628.944	9726.944	9048.346	9343.550	9318.008	-9682.298	0.898
6	2	-4437.539	9137.078	10823.414	9653.585	9784.585	8876.757	9271.078	9237.946	-9688.667	0.839
6	3	-4319.821	9033.641	11570.499	9810.373	10007.373	8641.247	9233.641	9185.328	-9886.687	0.803
6	4	-4264.850	9055.700	12442.897	10092.656	10355.656	8531.415	9321.700	9258.205	-10161.615	0.858

Mô hình bốn hồ sơ tiềm ẩn

Model fit									
	Values		Values		Values		Values		Values
Model	3.000	AWE	10503.543	KIC	9343.550	prob_min	0.701	BLRT_val	177.064
Classes	4.000	BIC	9628.944	SABIC	9318.008	prob_max	0.976	BLRT_p	0.010
LogLik	-4523.275	CAIC	9726.944	ICL	-9682.298	n_min	0.092		
AIC	9242.550	CLC	9048.346	Entropy	0.898	n_max	0.672		

Estimates								
	Category	Parameter	Estimate	SE	p	Class	Model	Classes
1	Means	Tự chủ công việc	0.122	0.059	0.038	1	3	4
2	Means	Khả năng phát triển	0.171	0.059	0.004	1	3	4
3	Means	Yêu cầu về khối lượng công việc	-0.158	0.064	0.013	1	3	4
4	Means	Yêu cầu về mặt cảm xúc	-0.257	0.073	<.001	1	3	4
5	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	0.389	0.052	<.001	1	3	4
6	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	0.329	0.049	<.001	1	3	4
7	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.479	0.033	<.001	1	3	4
8	Means	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.133	0.056	0.018	1	3	4
9	Means	Xung đột vai trò	-0.309	0.090	<.001	1	3	4
10	Means	Yêu cầu về mặt nhận thức	-0.080	0.072	0.267	1	3	4
11	Variances	Tự chủ công việc	0.914	0.082	<.001	1	3	4
12	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Khả năng phát triển	0.456	0.055	<.001	1	3	4
13	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Yêu cầu về khối lượng công việc	0.073	0.062	0.236	1	3	4
14	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Yêu cầu về mặt cảm xúc	0.052	0.055	0.338	1	3	4
15	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	0.033	0.036	0.369	1	3	4
16	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	0.110	0.041	0.007	1	3	4
17	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.032	0.029	0.256	1	3	4
18	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.386	0.064	<.001	1	3	4
19	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Xung đột vai trò	-0.018	0.053	0.735	1	3	4
20	Covariances	Tự chủ công việc.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.223	0.052	<.001	1	3	4
21	Variances	Khả năng phát triển	0.910	0.085	<.001	1	3	4
22	Covariances	Khả năng phát triển.WITH.Yêu cầu về khối lượng công việc	0.090	0.057	0.118	1	3	4
23	Covariances	Khả năng phát triển.WITH.Yêu cầu về mặt cảm xúc	0.100	0.057	0.082	1	3	4
24	Covariances	Khả năng phát triển.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	-0.017	0.039	0.660	1	3	4

25	Covariances	Khả năng phát triển.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	0.139	0.043	0.001	1	3	4
26	Covariances	Khả năng phát triển.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.026	0.030	0.391	1	3	4
27	Covariances	Khả năng phát triển.WITH.Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.341	0.053	<.001	1	3	4
28	Covariances	Khả năng phát triển.WITH.Xung đột vai trò	0.020	0.052	0.705	1	3	4
29	Covariances	Khả năng phát triển.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.245	0.051	<.001	1	3	4
30	Variances	Yêu cầu về khối lượng công việc	0.923	0.068	<.001	1	3	4
31	Covariances	Yêu cầu về khối lượng công việc.WITH.Yêu cầu về mặt cảm xúc	0.440	0.062	<.001	1	3	4
32	Covariances	Yêu cầu về khối lượng công việc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	-0.046	0.040	0.250	1	3	4
33	Covariances	Yêu cầu về khối lượng công việc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	-0.005	0.044	0.901	1	3	4
34	Covariances	Yêu cầu về khối lượng công việc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.015	0.029	0.589	1	3	4
35	Covariances	Yêu cầu về khối lượng công việc.WITH.Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.056	0.062	0.369	1	3	4
36	Covariances	Yêu cầu về khối lượng công việc.WITH.Xung đột vai trò	0.325	0.058	<.001	1	3	4
37	Covariances	Yêu cầu về khối lượng công việc.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.460	0.060	<.001	1	3	4
38	Variances	Yêu cầu về mặt cảm xúc	0.764	0.075	<.001	1	3	4
39	Covariances	Yêu cầu về mặt cảm xúc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	-0.084	0.044	0.059	1	3	4
40	Covariances	Yêu cầu về mặt cảm xúc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	-0.053	0.045	0.242	1	3	4
41	Covariances	Yêu cầu về mặt cảm xúc.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.020	0.031	0.529	1	3	4
42	Covariances	Yêu cầu về mặt cảm xúc.WITH.Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	-0.053	0.059	0.365	1	3	4
43	Covariances	Yêu cầu về mặt cảm xúc.WITH.Xung đột vai trò	0.406	0.069	<.001	1	3	4
44	Covariances	Yêu cầu về mặt cảm xúc.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.424	0.058	<.001	1	3	4
45	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	0.313	0.034	<.001	1	3	4
46	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	0.138	0.037	<.001	1	3	4
47	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.077	0.022	<.001	1	3	4
48	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình.WITH.Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.110	0.036	0.002	1	3	4
49	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình.WITH.Xung đột vai trò	-0.052	0.045	0.242	1	3	4
50	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.007	0.037	0.846	1	3	4

51	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	0.606	0.064	<.001	1	3	4
52	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè.WITH.Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.128	0.038	<.001	1	3	4
53	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè.WITH.Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.188	0.047	<.001	1	3	4
54	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè.WITH.Xung đột vai trò	-0.035	0.048	0.464	1	3	4
55	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.061	0.041	0.137	1	3	4
56	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.270	0.029	<.001	1	3	4
57	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác.WITH.Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.083	0.031	0.007	1	3	4
58	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác.WITH.Xung đột vai trò	-0.003	0.036	0.936	1	3	4
59	Covariances	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.078	0.027	0.004	1	3	4
60	Variances	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.890	0.079	<.001	1	3	4
61	Covariances	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc.WITH.Xung đột vai trò	-0.083	0.056	0.138	1	3	4
62	Covariances	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.211	0.060	<.001	1	3	4
63	Variances	Xung đột vai trò	0.665	0.082	<.001	1	3	4
64	Covariances	Xung đột vai trò.WITH.Yêu cầu về mặt nhận thức	0.367	0.055	<.001	1	3	4
65	Variances	Yêu cầu về mặt nhận thức	0.961	0.065	<.001	1	3	4
66	Means	Tự chủ công việc	-0.064	0.158	0.686	2	3	4
67	Means	Khả năng phát triển	-0.244	0.126	0.053	2	3	4
68	Means	Yêu cầu về khối lượng công việc	-0.067	0.154	0.663	2	3	4
69	Means	Yêu cầu về mặt cảm xúc	-0.177	0.146	0.227	2	3	4
70	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	0.310	0.098	0.002	2	3	4
71	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	-0.095	0.127	0.454	2	3	4
72	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	-1.895	0.067	<.001	2	3	4
73	Means	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.002	0.115	0.985	2	3	4
74	Means	Xung đột vai trò	-0.158	0.127	0.214	2	3	4
75	Means	Yêu cầu về mặt nhận thức	-0.133	0.139	0.339	2	3	4
76	Variances	Tự chủ công việc	0.914	0.082	<.001	2	3	4

77	Variances	Khả năng phát triển	0.910	0.085	<.001	2	3	4
78	Variances	Yêu cầu về khối lượng công việc	0.923	0.068	<.001	2	3	4
79	Variances	Yêu cầu về mặt cảm xúc	0.764	0.075	<.001	2	3	4
80	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	0.313	0.034	<.001	2	3	4
81	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	0.606	0.064	<.001	2	3	4
82	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.270	0.029	<.001	2	3	4
83	Variances	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.890	0.079	<.001	2	3	4
84	Variances	Xung đột vai trò	0.665	0.082	<.001	2	3	4
85	Variances	Yêu cầu về mặt nhận thức	0.961	0.065	<.001	2	3	4
86	Means	Tự chủ công việc	-0.762	0.199	<.001	3	3	4
87	Means	Khả năng phát triển	-0.716	0.237	0.002	3	3	4
88	Means	Yêu cầu về khối lượng công việc	0.418	0.220	0.057	3	3	4
89	Means	Yêu cầu về mặt cảm xúc	0.520	0.147	<.001	3	3	4
90	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	-2.170	0.126	<.001	3	3	4
91	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	-1.631	0.211	<.001	3	3	4
92	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	-1.069	0.173	<.001	3	3	4
93	Means	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	-0.879	0.188	<.001	3	3	4
94	Means	Xung đột vai trò	0.555	0.153	<.001	3	3	4
95	Means	Yêu cầu về mặt nhận thức	0.114	0.187	0.543	3	3	4
96	Variances	Tự chủ công việc	0.914	0.082	<.001	3	3	4
97	Variances	Khả năng phát triển	0.910	0.085	<.001	3	3	4
98	Variances	Yêu cầu về khối lượng công việc	0.923	0.068	<.001	3	3	4
99	Variances	Yêu cầu về mặt cảm xúc	0.764	0.075	<.001	3	3	4
100	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	0.313	0.034	<.001	3	3	4
101	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	0.606	0.064	<.001	3	3	4
102	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.270	0.029	<.001	3	3	4

103	Variances	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.890	0.079	<.001	3	3	4
104	Variances	Xung đột vai trò	0.665	0.082	<.001	3	3	4
105	Variances	Yêu cầu về mặt nhận thức	0.961	0.065	<.001	3	3	4
106	Means	Tự chủ công việc	0.176	0.316	0.578	4	3	4
107	Means	Khả năng phát triển	0.020	0.359	0.955	4	3	4
108	Means	Yêu cầu về khối lượng công việc	0.587	0.218	0.007	4	3	4
109	Means	Yêu cầu về mặt cảm xúc	1.210	0.352	<.001	4	3	4
110	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	-0.311	0.434	0.474	4	3	4
111	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	-0.092	0.479	0.847	4	3	4
112	Means	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.361	0.184	0.049	4	3	4
113	Means	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.165	0.377	0.662	4	3	4
114	Means	Xung đột vai trò	1.477	0.362	<.001	4	3	4
115	Means	Yêu cầu về mặt nhận thức	0.522	0.273	0.056	4	3	4
116	Variances	Tự chủ công việc	0.914	0.082	<.001	4	3	4
117	Variances	Khả năng phát triển	0.910	0.085	<.001	4	3	4
118	Variances	Yêu cầu về khối lượng công việc	0.923	0.068	<.001	4	3	4
119	Variances	Yêu cầu về mặt cảm xúc	0.764	0.075	<.001	4	3	4
120	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía gia đình	0.313	0.034	<.001	4	3	4
121	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía bạn bè	0.606	0.064	<.001	4	3	4
122	Variances	Hỗ trợ xã hội từ phía người đặc biệt khác	0.270	0.029	<.001	4	3	4
123	Variances	Hỗ trợ xã hội ngoài công việc	0.890	0.079	<.001	4	3	4
124	Variances	Xung đột vai trò	0.665	0.082	<.001	4	3	4
125	Variances	Yêu cầu về mặt nhận thức	0.961	0.065	<.001	4	3	4