

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

Chuyên ngành: Tâm lý học

Mã số: 9310401.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ TÂM LÝ HỌC

Hà Nội - 2026

Công trình được hoàn thành tại: Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Trịnh Thị Linh

TS. Nguyễn Thị Anh Thư

Phản biện: GS. TS. Trần Quốc Thành

Phản biện: PGS. TS. Phạm Mạnh Hà

Phản biện: PGS. TS. Nguyễn Hải Thanh

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng cấp Đại học Quốc gia
chấm luận án tiến sĩ họp tại Phòng 302, nhà E, Trường Đại học Khoa
học Xã hội và Nhân văn, số 336 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội.

vào hồi 13 giờ 30 phút ngày 8 tháng 9 năm 2026

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam

- Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội

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 (NLĐ) 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 NLĐ 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 NLĐ (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, NLĐ tại doanh nghiệp phải đối diện với nhiều yêu cầu công việc gia tăng về năng suất, chất lượng, tiến 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.

Phạm vi về khách thể nghiên cứu

Khảo sát được thực hiện trên nhóm NLĐ 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 NLĐ 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

+ **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.

+ **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.

+ **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.

+ **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.

+ **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.

+ **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.

+ **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.

+ **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

- *Tiếp cận tâm lý học nghề nghiệp - tổ chức*
- *Tiếp cận hệ thống và sinh thái học*
- *Tiếp cận tâm lý học xã hội*

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
- 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ tại doanh nghiệp. Đồng thời, KSNN của NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ.

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

ngiht việc của NLD. 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

1.1. Nghiên cứu về thực trạng kiệt sức nghề 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

Tỷ lệ KSNN được báo cáo biến thiên lớn giữa các nghiên cứu, ngay cả ở những nhóm nghề nghiệp tương đồng. Sự khác biệt này gắn với cách định nghĩa, công cụ đo lường, tiêu chí phân loại, đặc điểm mẫu và bối cảnh thời gian khảo sát. Vì vậy, kết quả về tỷ lệ KSNN cần được diễn giải cùng với cơ sở khái niệm và phương pháp đo lường được sử dụng.

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

Các nghiên cứu ban đầu tập trung vào các nghề dịch vụ con người như y tế và giáo dục, trong khi bằng chứng ở khu vực doanh nghiệp còn phân tán. Sản xuất công nghiệp gắn với cường độ, tính lặp lại, yêu cầu chính xác và an toàn; dịch vụ du lịch gắn với tương tác khách hàng, lao động cảm xúc, tính mùa vụ và sự linh hoạt. Những khác biệt này cho thấy cần xem xét KSNN trong từng bối cảnh nghề nghiệp cụ thể.

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

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

Các nghiên cứu tập trung vào đặc trưng nghề nghiệp, thường được

phân thành yêu cầu công việc và nguồn lực công việc. Yêu cầu công việc thường có mối liên hệ thuận chiều, còn nguồn lực công việc thường có mối liên hệ nghịch chiều với KSNN. Tuy nhiên, mức độ và chiều hướng của các mối liên hệ phụ thuộc vào loại yêu cầu, nguồn lực, bối cảnh nghề nghiệp và mô hình phân tích.

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

Bên cạnh đặc trưng nghề nghiệp, các nguồn lực ngoài công việc, đặc biệt là hỗ trợ từ gia đình, bạn bè và người đặc biệt khác, có thể đi kèm với mức độ KSNN thấp hơn. Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm chưa nhất quán và vai trò của từng nguồn hỗ trợ có thể khác nhau theo bối cảnh văn hóa, nghề nghiệp và đặc điểm cá nhân.

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

Sự kết hợp giữa yêu cầu và nguồn lực được nghiên cứu bằng cả tiếp cận lấy biến số làm trung tâm và tiếp cận lấy con người làm trung tâm. Tiếp cận thứ nhất xem xét các mối liên hệ và tương tác giữa các biến; tiếp cận thứ hai nhận diện các hồ sơ NLĐ có cấu hình yêu cầu - nguồn lực khác nhau, qua đó làm rõ sự không đồng nhất trong trải nghiệm KSNN.

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

KSNN có mối liên hệ với sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần và nhiều kết quả nghề nghiệp. Trong phạm vi luận án, hai hệ quả được tập trung xem xét là hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Phần lớn nghiên cứu cho thấy KSNN liên hệ nghịch chiều với hài lòng công việc và thuận chiều với ý định nghỉ việc.

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

Hướng nghiên cứu này xem xét vai trò trung gian của KSNN trong mối quan hệ giữa yêu cầu, nguồn lực và các kết quả nghề nghiệp. Nhiều nghiên cứu dựa trên JD-R ghi nhận các hiệu ứng gián tiếp qua KSNN, nhưng bằng chứng tại Việt Nam còn hạn chế, đặc biệt đối với nguồn lực ngoài công việc và nhóm NLĐ tại doanh nghiệp.

1.5. Khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu tại Việt Nam còn thiếu bằng chứng hệ thống về

KSNN của NLD tại doanh nghiệp, thiếu sự thống nhất về định nghĩa và công cụ đo lường, đồng thời ít xem xét tích hợp yêu cầu công việc, nguồn lực trong và ngoài công việc, các hệ quả nghề nghiệp và vai trò gián tiếp của KSNN. Việc kết hợp tiếp cận lấy biến số và lấy con người làm trung tâm cũng còn ít được áp dụng.

Từ các khoảng trống trên, luận án xác lập ba hướng bổ sung chính. Thứ nhất, KSNN được xem xét như một hội chứng đa chiều thay vì chỉ đồng nhất với kiệt quệ, đồng thời được đánh giá bằng một công cụ có cấu trúc phù hợp với khái niệm nghiên cứu. Thứ hai, các yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc được đặt trong cùng một khung phân tích để xem xét mối liên hệ với KSNN và các hệ quả nghề nghiệp. Thứ ba, nghiên cứu kết hợp tiếp cận lấy biến số làm trung tâm với tiếp cận lấy con người làm trung tâm, qua đó vừa đánh giá các mối liên hệ trung bình trong toàn mẫu, vừa nhận diện những cấu hình yêu cầu - nguồn lực khác nhau giữa các nhóm NLD. Các định hướng này là cơ sở trực tiếp để xây dựng hệ thống giả thuyết và mô hình nghiên cứu của luận án.

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

2.1. Một số vấn đề lý luận

2.1.1. Lý luận về kiệt sức nghề nghiệp

Nghiên cứu về KSNN bắt đầu từ những quan sát về sự suy giảm cảm xúc và động lực trong công việc, sau đó được phát triển qua các tiếp cận của Maslach và Jackson (1981), Tổ chức Y tế Thế giới và các quan điểm hiện đại. Schaufeli và cộng sự (2020) xem KSNN là một hội chứng liên quan đến công việc gồm bốn biểu hiện cốt lõi: kiệt quệ, xa cách tâm trí, suy giảm chức năng nhận thức và suy giảm chức năng cảm xúc. Trong đó, kiệt quệ là một biểu hiện trung tâm nhưng không đồng nhất với toàn bộ hội chứng KSNN.

2.1.2. Lý luận về doanh nghiệp

Doanh nghiệp được định nghĩa là “một tổ chức kinh tế - xã hội có tư cách pháp nhân, được thành lập nhằm thực hiện hoạt động sản xuất, kinh doanh hoặc cung ứng dịch vụ theo cơ chế thị trường, 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.”

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

NLĐ 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."

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

Luận án 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, xa cách tâm trí, suy giảm chức năng nhận thức và suy giảm chức năng cảm xúc. Kiệt quệ là biểu hiện cốt lõi nhưng không đồng nhất với toàn bộ hội chứng KSNN.

Bốn biểu hiện trong khái niệm được cụ thể hóa thống nhất với BAT-12. Kiệt quệ phản ánh sự suy giảm nghiêm trọng về năng lượng thể chất và tinh thần; xa cách tâm trí thể hiện thái độ thờ ơ, giảm hứng thú và có xu hướng tách khỏi công việc; suy giảm chức năng nhận thức biểu hiện ở khó tập trung, ghi nhớ và suy nghĩ rõ ràng; suy giảm chức năng cảm xúc thể hiện ở khó kiểm soát phản ứng cảm xúc trong công việc. Cách tiếp cận này cho phép phân biệt kiệt quệ với KSNN: kiệt quệ chỉ là một biểu hiện cốt lõi, trong khi KSNN là hội chứng bao gồm đồng thời bốn nhóm biểu hiện. Vì vậy, nội hàm lý luận, các chỉ báo và cách diễn giải điểm số trong luận án cùng hướng đến một cấu trúc đa chiều thống nhất.

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

KSNN được xem xét trong mối liên hệ với yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và nguồn lực ngoài công việc. Yêu cầu công việc gồm khối lượng công việc, yêu cầu cảm xúc, yêu cầu nhận thức và xung đột vai trò; nguồn lực công việc gồm hỗ trợ xã hội trong công việc, tự chủ công việc và khả năng phát triển; nguồn lực ngoài công việc gồm hỗ trợ từ gia đình, bạn bè và người đặc biệt khác.

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

KSNN có mối liên hệ với nhiều kết quả của cá nhân và tổ chức. Trong luận án, hài lòng công việc và ý định nghỉ việc được lựa chọn vì phản ánh hai thái độ nghề nghiệp quan trọng. Các bằng chứng trước đây nhìn chung cho thấy KSNN liên hệ nghịch chiều với hài lòng công việc và

thuận chiều với ý định nghỉ việc.

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

2.2.1. Lý thuyết yêu cầu - nguồn lực công việc

Lý thuyết JD-R là mô hình toàn diện lý giải sự căng thẳng và động lực của nhân viên, cho rằng mọi đặc trưng nghề nghiệp đều có thể chia thành yêu cầu công việc và nguồn lực công việc. JD-R là một mô hình linh hoạt, cho phép nhà nghiên cứu điều chỉnh để xem xét các yêu cầu và nguồn lực mang tính đặc thù cho từng ngành nghề. Lý thuyết JD-R khẳng định KSNN phát sinh từ sự mất cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực, từ đó đóng vai trò trung gian dẫn đến các hệ quả tiêu cực như suy giảm sự hài lòng công việc và gia tăng ý định nghỉ việc.

2.2.2. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực

Lý thuyết COR dựa trên giả định cá nhân luôn nỗ lực tìm kiếm, duy trì và bảo vệ các nguồn lực giá trị (vật chất, xã hội, cá nhân và năng lượng). KSNN nảy sinh khi nguồn lực bị đe dọa, thực sự mất đi, hoặc đầu tư nhưng không mang lại lợi ích tương xứng. Việc mất mát nguồn lực kéo dài tạo ra "vòng xoáy suy giảm", làm suy yếu năng lượng và khả năng phục hồi của NLĐ. COR nhấn mạnh cơ chế bù đắp, trong đó các nguồn lực thay thế—đặc biệt là nguồn lực ngoài công việc như hỗ trợ từ gia đình—giúp củng cố hình ảnh bản thân và giảm trạng thái xa cách tâm trí khi nguồn lực công việc bị thiếu hụt. Khi không thể bảo tồn tài nguyên, cá nhân thường nảy sinh ý định nghỉ việc như một chiến lược phòng vệ để ngăn chặn sự cạn kiệt thêm. Sự kết hợp giữa COR và JD-R giúp lý giải sâu sắc cơ chế mất mát và tích lũy năng lượng trong bối cảnh nghề nghiệp.

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

Khung nghiên cứu của luận án được xây dựng trên sự tích hợp giữa lý thuyết Yêu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R) và lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) nhằm lý giải toàn diện cơ chế hình thành kiệt sức nghề nghiệp (KSNN). Theo đó, các đặc trưng công việc được phân loại thành yêu cầu công việc (tác nhân gây tiêu hao năng lượng) và nguồn lực trong/ngoài tổ chức (yếu tố bảo vệ và phục hồi), có mối quan hệ trực tiếp hoặc gián tiếp với KSNN. Mô hình xác định KSNN đóng vai trò là cơ chế trung gian then chốt, chuyển hóa sự 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 công việc và gia tăng ý định nghỉ việc. Bên cạnh tiếp cận lấy biến số làm trung tâm, khung nghiên cứu còn sử dụng tiếp cận lấy con người làm trung tâm để nhận diện các "hồ sơ" yêu cầu - nguồn lực đặc trưng, phản ánh tính dị biệt trong trải nghiệm của người lao động. Việc kiểm định mô hình tổng thể này giúp khẳng định giá trị của khung lý thuyết tích hợp đối với dữ liệu thực chứng tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Cơ sở của các giả thuyết 1-4 được hình thành từ đặc điểm của khách thể và hai lý thuyết nền. Sự khác nhau về yêu cầu lao động, cơ hội tiếp cận nguồn lực và đặc điểm nhân khẩu - nghề nghiệp cho phép dự kiến mức KSNN dao động từ thấp đến trung bình và khác biệt giữa một số nhóm NLĐ (giả thuyết 1). Theo JD-R, khối lượng công việc, yêu cầu cảm xúc, yêu cầu nhận thức và xung đột vai trò là những yêu cầu đòi hỏi nỗ lực kéo dài, vì vậy được giả định tương quan thuận chiều và có hệ số dự báo thống kê đối với KSNN (giả thuyết 2). Ngược lại, hỗ trợ xã hội trong công việc, tự chủ công việc và khả năng phát triển có thể giúp NLĐ đạt mục tiêu, giảm chi phí tâm lý hoặc thúc đẩy sự phát triển, nên được giả định tương quan nghịch chiều và có hệ số dự báo thống kê đối với KSNN (giả thuyết 3). Từ COR, hỗ trợ của gia đình, bạn bè và người đặc biệt khác được xem là các nguồn lực bên ngoài có thể bù đắp hoặc hỗ trợ phục hồi nguồn lực, tạo cơ sở cho giả thuyết 4.

Các giả thuyết 5-8 làm rõ hệ quả, cơ chế gián tiếp và cấu hình yêu cầu - nguồn lực. Quá trình suy giảm sức khỏe trong JD-R và vòng xoáy mất mát nguồn lực trong COR cho phép dự kiến KSNN có mối liên hệ nghịch chiều với hài lòng công việc và thuận chiều với ý định nghỉ việc (giả thuyết 5), đồng thời có hiệu ứng gián tiếp trong mối liên hệ giữa yêu cầu, nguồn lực với hai kết quả nghề nghiệp này (giả thuyết 6). Quan điểm về sự kết hợp của các nguồn lực và tiếp cận lấy con người làm trung tâm là cơ sở dự kiến nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực có mức KSNN thấp hơn nhóm yêu cầu cao hoặc thiếu hụt nguồn lực (giả thuyết 7). Cuối cùng, sự bổ sung giữa JD-R và COR - một lý thuyết nhấn mạnh cấu trúc yêu cầu - nguồn lực trong công việc, một lý thuyết giải thích bảo tồn, mất mát và bù đắp nguồn lực - là cơ sở để kiểm định mức độ phù hợp của mô hình tích hợp với dữ liệu thực chứng (giả thuyết 8).

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 sản xuất công nghiệp và dịch vụ lữ hành ở Hà Nội. Nhóm sản xuất được thu thập tại một doanh nghiệp cổ phần quy mô lớn, có khoảng 2.000 NLĐ, tổ chức sản xuất theo dây chuyền với các bộ phận sản xuất trực tiếp, kỹ thuật, kiểm soát chất lượng, kho vận, kinh doanh và hành chính - văn phòng. Nhóm dịch vụ được thu thập từ các doanh nghiệp lữ hành có quy mô dưới 50 nhân sự; NLĐ thực hiện các nhiệm vụ điều hành chương trình du lịch, tư vấn và bán dịch vụ, marketing, chăm sóc khách hàng, hành chính và quản lý. Tên doanh nghiệp không được công bố để bảo đảm bảo mật.

3.1.2. *Thiết kế nghiên cứu và chọn mẫu*

Luận án sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp. Nghiên cứu định lượng áp dụng chọn mẫu phi xác suất, kết hợp chọn mẫu thuận tiện trong các đợt khảo sát trực tiếp và kỹ thuật quả bóng tuyết trong đợt khảo sát trực tuyến. Mẫu cuối cùng gồm 396 NLĐ, trong đó 192 người thuộc lĩnh vực sản xuất và 204 người thuộc lĩnh vực dịch vụ du lịch. Nghiên cứu định tính phỏng vấn sâu 6 khách thể thuộc hồ sơ cân bằng yêu cầu - nguồn lực để bổ sung và làm rõ kết quả định lượng.

Quá trình thu thập dữ liệu phản ánh sự khác nhau về khả năng tiếp cận hai nhóm doanh nghiệp. Ở nhóm sản xuất, bảng hỏi được phát trực tiếp tại một doanh nghiệp quy mô lớn với cơ cấu nghề nghiệp đa dạng. Ở nhóm lữ hành, dữ liệu được thu thập tại nhiều doanh nghiệp quy mô dưới 50 nhân sự bằng cả hình thức trực tiếp và trực tuyến, sau đó mở rộng người tham gia thông qua giới thiệu trong mạng lưới nghề nghiệp. Người tham gia phải là NLĐ đang làm việc tại doanh nghiệp thuộc lĩnh vực khảo sát và tự nguyện tham gia. Các bảng hỏi không đáp ứng tiêu chí khách thể hoặc có dấu hiệu trả lời không bảo đảm chất lượng được loại trước khi phân tích. Do sử dụng chọn mẫu phi xác suất và khác biệt về nguồn mẫu, kết quả so sánh giữa hai lĩnh vực được diễn giải thận trọng, không quy hoàn toàn cho bản thân lĩnh vực hoạt động.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. *Phương pháp nghiên cứu tài liệu, văn bản*

3.2.2. *Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi*

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi được sử dụng để thu thập dữ liệu về KSNN, yêu cầu công việc, nguồn lực trong và ngoài công việc, hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. KSNN được đo bằng BAT-12 với 12 mệnh đề thuộc bốn biểu hiện. Bộ công cụ được khảo sát thử, đánh giá độ tin cậy, hiệu lực cấu trúc và bất biến đo lường trước khi sử dụng cho các phân tích chính.

3.2.3. Phương pháp phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu được sử dụng nhằm bổ sung và làm rõ kết quả định lượng, tập trung vào đặc trưng yêu cầu - nguồn lực, trải nghiệm KSNN và cách NLĐ nhận thức vai trò của các nguồn lực trong công việc và ngoài công việc. Sáu cuộc phỏng vấn thuộc hồ sơ cân bằng yêu cầu - nguồn lực được lựa chọn để phân tích.

3.2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu định tính

Dữ liệu phỏng vấn được phân tích theo chủ đề qua các bước làm quen với dữ liệu, mã hóa, hình thành và rà soát chủ đề, xác định nội hàm và trình bày kết quả. Quá trình phân tích kết hợp mã hóa diễn dịch dựa trên JD-R và COR với mã hóa quy nạp từ dữ liệu.

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

Dữ liệu được sàng lọc theo tiêu chí khách thể, kiểm tra câu trả lời bất cân, dữ liệu ngoại lai và giá trị khuyết thiếu trước khi phân tích. Các kỹ thuật được sử dụng gồm thống kê mô tả, t-test, ANOVA, tương quan, hồi quy đa biến, CFA, kiểm định bất biến đo lường, SEM và LPA. Phần mềm jamovi và R được sử dụng; FIML được áp dụng cho dữ liệu thiếu trong CFA và SEM.

Quy trình xử lý số liệu được thực hiện theo trình tự từ kiểm tra chất lượng dữ liệu đến kiểm định mô hình. Trước hết, dữ liệu được rà soát về phạm vi giá trị, mô hình trả lời bất thường, ngoại lai và tỷ lệ khuyết thiếu; giá trị khuyết thiếu trong CFA và SEM được xử lý bằng ước lượng hợp lý tối đa với thông tin đầy đủ. Tiếp theo, độ tin cậy và cấu trúc của các thang đo được đánh giá trước khi tính điểm và thực hiện các phân tích mô tả, so sánh, tương quan và hồi quy. CFA và kiểm định bất biến đo lường được sử dụng để đánh giá cấu trúc đo lường và khả năng so sánh giữa các nhóm; SEM kiểm định đồng thời các đường liên hệ trực tiếp và gián tiếp trong mô hình lý thuyết; LPA nhận diện các nhóm NLĐ có cấu hình yêu cầu - nguồn lực tương đồng. Các kết quả được diễn giải theo thiết kế cắt ngang,

vì vậy hệ số dự báo và hiệu ứng gián tiếp phản ánh quan hệ thống kê chứ không khẳng định quan hệ nhân quả hay trình tự thời gian.

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

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

Mức độ KSN của NLD tại doanh nghiệp nhìn chung ở ngưỡng thấp đến trung bình ($\text{ĐTB} = 1,90$; $\text{ĐLC} = 0,60$); 12,3% khách thể thuộc nhóm có nguy cơ hoặc nguy cơ cao. Kiệt quệ 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. Nhóm dịch vụ và nhóm có trình độ cao đẳng trở lên có mức KSN cao hơn; tuổi và thâm niên có tương quan nghịch chiều với KSN.

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

Các yêu cầu công việc đều tương quan thuận chiều với KSN. Trong hồi quy đa biến, khối lượng công việc và xung đột vai trò có hệ số dự báo thuận chiều; yêu cầu nhận thức có hệ số nghịch chiều sau khi kiểm soát các biến khác, còn yêu cầu cảm xúc không có hệ số dự báo có ý nghĩa. Các yêu cầu công việc giải thích thêm 16,7% phương sai KSN.

4.2.2. Các yếu tố thuộc về nguồn lực công việc

Hỗ trợ xã hội trong công việc, tự chủ công việc và khả năng phát triển đều tương quan nghịch chiều với KSN. Trong mô hình hồi quy, chỉ khả năng phát triển có hệ số dự báo nghịch chiều có ý nghĩa; hỗ trợ xã hội trong công việc và tự chủ công việc không còn ý nghĩa khi xem xét đồng thời các biến khác. Nhóm nguồn lực công việc giải thích thêm 7,2% phương sai KSN.

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

Hỗ trợ từ gia đình, bạn bè và người đặc biệt khác đều tương quan nghịch chiều với KSN. Trong hồi quy đa biến, chỉ hỗ trợ từ gia đình có hệ số dự báo nghịch chiều có ý nghĩa; hỗ trợ từ bạn bè và người đặc biệt khác không có hệ số dự báo có ý nghĩa. Nhóm nguồn lực ngoài công việc giải thích thêm 6,0% phương sai KSN.

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

KSNN tương quan nghịch chiều với hài lòng công việc ($r = -0,29$) và thuận chiều với ý định nghỉ việc ($r = 0,48$). Sau khi kiểm soát các đặc điểm nhân khẩu - nghề nghiệp, KSNN có hệ số dự báo nghịch chiều đối với hài lòng công việc ($b = -0,266$; $p < 0,001$) và thuận chiều đối với ý định nghỉ việc ($b = 0,410$; $p < 0,001$).

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

Mô hình SEM đạt mức phù hợp chấp nhận được ($CFI = 0,930$; $TLI = 0,926$; $RMSEA = 0,041$; $SRMR = 0,078$) và giải thích 54,8% phương sai KSNN. Yêu cầu công việc liên hệ thuận chiều ($\beta = 0,57$), nguồn lực công việc liên hệ nghịch chiều ($\beta = -0,39$), còn nguồn lực ngoài công việc không có mối liên hệ có ý nghĩa với KSNN. KSNN liên hệ nghịch chiều với hài lòng công việc ($\beta = -0,41$) và thuận chiều với ý định nghỉ việc ($\beta = 0,63$). Các hiệu ứng gián tiếp qua KSNN có ý nghĩa đối với yêu cầu và nguồn lực công việc, nhưng không được ghi nhận đối với nguồn lực ngoài công việc.

Xét các hệ quả nghề nghiệp, mô hình giải thích 17,2% phương sai của hài lòng công việc và 39,7% phương sai của ý định nghỉ việc. Hiệu ứng gián tiếp qua KSNN có ý nghĩa trong mối liên hệ giữa yêu cầu công việc với ý định nghỉ việc ($\beta = 0,29$; $p < 0,001$) và hài lòng công việc ($\beta = -0,22$; $p < 0,001$), cũng như giữa nguồn lực công việc với hài lòng công việc ($\beta = 0,23$; $p = 0,005$) và ý định nghỉ việc ($\beta = -0,30$; $p < 0,001$). Như vậy, giả thuyết 5 và giả thuyết 8 được ủng hộ; giả thuyết 6 được ủng hộ đối với yêu cầu và nguồn lực công việc nhưng không được ghi nhận đối với nguồn lực ngoài công việc. Sự khác nhau giữa kết quả hồi quy và SEM đối với nguồn lực ngoài công việc cho thấy hỗ trợ từ gia đình có hệ số dự báo riêng trong mô hình hồi quy, nhưng phần đóng góp của nhân tố nguồn lực ngoài công việc không còn đạt ý nghĩa khi được xem xét đồng thời với các nhân tố gần trực tiếp với công việc trong mô hình tổng thể.

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

LPA xác định bốn hồ sơ: cân bằng yêu cầu - nguồn lực (67,2%), thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc (11,5%), thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc (12,1%) và yêu cầu công việc cao (9,2%). Hai

nhóm sau có mức KSNN cao hơn hai nhóm đầu. Nhóm thiếu hụt nguồn lực có mức kiệt quệ cao hơn nhóm yêu cầu công việc cao, dù hai nhóm không khác biệt có ý nghĩa về điểm KSNN tổng thể.

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

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

Mức độ KSNN nhìn chung thấp đến trung bình, trong đó kiệt quệ là biểu hiện nổi bật nhất. Mẫu hình này có thể liên quan đến cách NLD biểu đạt mệt mỏi, duy trì trách nhiệm và hạn chế thể hiện sự xa cách công việc. Nhóm dịch vụ có mức KSNN cao hơn nhóm sản xuất, nhưng sự khác biệt cần được diễn giải thận trọng vì hai nhóm đồng thời khác nhau về nguồn mẫu, quy mô doanh nghiệp, phương thức khảo sát và đặc điểm nhân khẩu - nghề nghiệp.

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

Kết quả phù hợp với dự đoán chung của JD-R và COR khi yêu cầu công việc liên hệ thuận chiều, còn nguồn lực công việc liên hệ nghịch chiều với KSNN. Khối lượng công việc và xung đột vai trò là các yếu tố dự báo nổi bật. Hệ số nghịch chiều của yêu cầu nhận thức sau khi kiểm soát các yêu cầu khác có thể phản ánh tính chất thách thức của yêu cầu này hoặc hiện tượng đảo dấu trong mô hình đa biến. Trong các nguồn lực, khả năng phát triển và hỗ trợ từ gia đình có hệ số dự báo nghịch chiều.

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

Mô hình kết hợp JD-R và COR phù hợp với dữ liệu và ghi nhận các hiệu ứng gián tiếp qua KSNN giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc với hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Kết quả này phù hợp với quá trình suy giảm sức khỏe được đề xuất trong JD-R và logic mất mát nguồn lực của COR. Tuy nhiên, do dữ liệu cắt ngang, các hiệu ứng gián tiếp phản ánh quan hệ thống kê và không được diễn giải như bằng chứng về trình tự thời gian hoặc quan hệ nhân quả.

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

Phân tích hồ sơ tiềm ẩn cho thấy các đặc trưng yêu cầu - nguồn lực khác nhau đi kèm với mức độ KSNN khác nhau. Hai hồ sơ thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc và yêu cầu công việc cao có mức độ KSNN cao nhất. Mức độ kiệt quệ cao hơn ở nhóm thiếu hụt nguồn lực so với nhóm yêu cầu cao cung cấp thêm bằng chứng phù hợp với vai trò của sự mất mát nguồn lực trong COR, đồng thời cho thấy giá trị của tiếp cận lấy con người làm trung tâm.

Kết quả định lượng nhìn chung ủng hộ một phần hệ thống giả thuyết. Giả thuyết 1 được ủng hộ về mức độ KSNN và một số khác biệt nhân khẩu - nghề nghiệp; các giả thuyết 2, 3 và 4 chỉ được ủng hộ một phần vì không phải mọi thành phần yêu cầu và nguồn lực đều có hệ số dự báo theo chiều dự kiến. Đáng chú ý, yêu cầu nhận thức có hệ số nghịch chiều sau khi kiểm soát các yêu cầu khác, có thể gắn với tính chất thách thức của yêu cầu này hoặc hiện tượng đảo dấu trong mô hình đa biến; do đó không nên diễn giải như một tác dụng bảo vệ đã được xác lập. Giả thuyết 7 được ủng hộ khi hai hồ sơ thiếu hụt nguồn lực và yêu cầu công việc cao có mức KSNN cao hơn các hồ sơ còn lại. Tuy nhiên, LPA mô tả các nhóm tiềm ẩn trong chính mẫu khảo sát, không xác lập các kiểu NLĐ cố định và cần được kiểm định lại ở mẫu độc lập. Đồng thời, dữ liệu cắt ngang, cách chọn mẫu phi xác suất và khác biệt giữa hai nguồn mẫu giới hạn khả năng suy luận nhân quả và khái quát hóa kết quả.

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

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 trong công việc; và (6) nguồn lực ngoài công việc - gia đình và các mối quan hệ xã hội.

4.7.2. Trải nghiệm kiệt sức nghề nghiệp ở người lao động có đặc trưng cân bằng yêu cầu - nguồn lực

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.

4.7.3. Vai trò của các yếu tố yêu cầu - nguồn lực đối với trải nghiệm KSNN của người lao động tại doanh nghiệp

Sáu chủ đề được xác định gồm: (1) áp lực từ sự mất cân bằng yêu cầu - nguồn lực; (2) hỗ trợ xã hội và môi trường làm việc tích cực; (3) tự chủ công việc trong ứng phó với nhiệm vụ đột xuất; (4) cơ hội phát triển nghề nghiệp; (5) gia đình và quan hệ xã hội như nguồn lực phục hồi; và (6) chiến lược tự điều chỉnh nhận thức, cảm xúc cùng văn hóa giao tiếp.

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. Việc hệ thống hóa này đã đặt nền tảng cho việc bổ sung khung lý thuyết về KSNN trong bối cảnh văn hóa, xã hội và tổ chức 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. Luận án định nghĩa KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp là “trạng thái suy giảm nguồn lực tâm lý phát sinh trong quá trình người lao động làm việc tại doanh nghiệp và được biểu hiện qua sự kiệt quệ và suy giảm khả năng điều tiết các quá trình nhận thức - cảm xúc, kèm theo sự xa cách về mặt tâm trí đối với công việc”. Định nghĩa này 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 có thể được đo lường thông qua thang đo Burnout Assessment Tool (BAT-12), qua đó 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 NLD 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 vững chắc 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 trong 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 sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc.

Về thực tiễn

(1) Kết quả khảo sát thực trạng KSNN của NLD 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. Mức độ KSNN tìm được có sự tương đồng hoặc thấp hơn khi đối chiếu với các nghiên cứu khác trên thế giới. Kết quả về sự khác biệt giữa các nhóm nghề nghiệp cho thấy NLD 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 khẳng định sự phù hợp và giá trị của khung nghiên cứu kết hợp lý thuyết JD-R và COR trên nhóm khách thể NLD tại doanh nghiệp ở Việt Nam. Trong đó, sự gia tăng của các yêu cầu công việc và suy giảm của các nguồn lực công việc góp phần làm gia tăng trải nghiệm KSNN và từ đó dẫn đến sự suy giảm hài lòng công việc và gia tăng ý định nghỉ việc. Kết quả này củng cố 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 chỉ ra cơ chế vòng xoáy suy giảm nguồn lực và vai trò của việc tích lũy tài nguyên trong và ngoài công việc. Nguồn lực ngoài công việc tuy không cho thấy mối quan hệ trực tiếp với KSNN trong mô hình cấu trúc tổng thể, các yếu tố độc lập như sự hỗ trợ xã hội từ phía gia

đình cũng đóng vai trò bảo vệ giúp NLD bù đắp hao tổn năng lượng và ngăn ngừa nguy cơ 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 NLD 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 cơ chế mà những yêu cầu công việc có thể dẫn đến trạng thái KSNN và vai trò của các nguồn lực trong việc bảo vệ cá nhân khỏi tác động tiêu cực của KSNN.

2. Kiến nghị

Đối với người lao động tại doanh nghiệp

- NLD 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 đối với nguy cơ hình thành KSNN. Việc nhận thức sớm về những yếu tố này cho phép NLD 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 NLD 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 là yếu tố bảo vệ mạnh nhất chống lại KSNN, trong khi hỗ trợ từ đồng nghiệp giúp NLD chia sẻ kinh nghiệm, giảm cô lập tâm lý và tăng cảm giác gắn bó với tổ chức.

- NLD 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 sẽ củng cố động lực và giảm nguy cơ KSNN.

- NLD 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 dẫn tới sự suy giảm về trải nghiệm KSNN.

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 NLĐ. 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 NLĐ.

- 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ trong mối quan hệ với KSN. 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 KSN 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 KSN 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, KSN 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 KSN 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, dẫn đến hạn chế về tính đại diện của mẫu và làm giảm khả năng khái quát hóa kết quả cho toàn bộ lực lượng lao động tại doanh nghiệp ở Hà Nội hoặc các địa phương khác.

Thứ hai, sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về các đặc điểm nhân khẩu học như tuổi, thâm niên và trình độ học vấn giữa nhóm NLĐ trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ có thể ảnh hưởng đến việc diễn giải vai trò độc lập của từng yếu tố nhân khẩu trong các mô hình phân tích.

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 KSN cao nhất theo phân tích định lượng - hạn chế khả năng làm rõ cơ chế hình thành và tác động sâu sắc của KSN đối với những đối tượng có nguy cơ cao nhất.

**DANH MỤC 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.