

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:

.

Phản biện:

.

Phản biện:

.

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng cấp Đại học Quốc gia
chấm luận án tiến sĩ hợp tại

vào hồi giờ ngày tháng năm 20...

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 trạng thái suy giảm nguồn lực tâm lý kéo dài 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 kéo dài 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 và kéo dài 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, từ đó dẫn đến 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 ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe thể chất và tinh thần của NLĐ (Salvagioni và cộng sự, 2017; Koutsimani và cộng sự, 2019; Koutsimani & Montgomery, 2023), mà còn kéo theo 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 ảnh hưởng 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 ảnh hưởng 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 người lao động; 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, được biểu hiện qua bốn khía cạnh: kiệt quệ, suy giảm chức năng nhận thức, suy giảm chức năng cảm xúc và xa cách tâm trí; cũng như các yếu tố ảnh hưởng có liên quan xét từ góc độ yêu cầu và nguồn lực trong và ngoài công việc, và hệ quả của kiệt sức nghề nghiệp đối với sự hài lòng công việc, ý định nghỉ việc của NLĐ trên cơ sở vận dụng lý thuyết JD-R và COR.

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 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 đến hai yếu tố là ý định nghỉ việc và sự hài lòng công việc.

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: (1) 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; (2) 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; (3) Khách thể từ 18 tuổi trở lên, có khả năng lao động và làm việc có trả lương.

- Tiêu chí loại trừ: (1) Sinh viên thực tập, thực tập sinh; (2) Lao động bán thời gian, lao động thời vụ; (3) 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 vai trò dự báo đối với 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 trong công việc (Hỗ trợ 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 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 có vai trò dự báo đối với 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 vai trò dự báo đối với sự hài lòng công việc và tương quan thuận chiều với 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 lý thuyết COR có mức độ 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 trong 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 trong công việc không tác động trực tiếp một cách đơn giản đến sự hài lòng công việc hay ý định nghỉ việc, mà ảnh hưởng 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 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

1.1. Nghiên cứu về thực trạng kiệt sức nghề nghiệp

Các nghiên cứu về thực trạng KSNN cho thấy tỷ lệ báo cáo có sự biến thiên rất lớn, phản ánh không chỉ mức độ căng thẳng thực tế mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi cách định nghĩa, công cụ đo lường và bối cảnh thời gian khảo sát. Trên bình diện quốc tế, thực trạng này gắn liền với đặc điểm văn hóa và điều kiện lao động đặc thù của từng quốc gia, với xu hướng gia tăng rõ rệt sau những biến động lớn như đại dịch Covid-19. Xét theo đặc thù ngành nghề, KSNN ban đầu được chú ý nhiều ở các lĩnh vực dịch vụ nhân sinh như y tế và giáo dục, nhưng các bằng chứng gần đây khẳng định khu vực sản xuất và kinh doanh cũng tiềm ẩn nguy cơ cao do áp lực hiệu suất, ca kíp và tính chất công việc lặp lại. Tại Việt Nam, sự biến thiên về tỷ lệ KSNN được thể hiện rõ nét qua các nghiên cứu ở khối dịch vụ công, nơi các nhóm nghề có áp lực cảm xúc và tương tác xã hội cao thường ghi nhận mức độ kiệt sức đáng lo ngại. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong nước hiện nay vẫn tồn tại khoảng trống lớn khi thiếu những phân tích hệ thống về thực trạng KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch. Do đó, việc tiến hành các khảo sát thực trạng sử dụng bộ công cụ chuẩn hóa lâm sàng là cần thiết để cung cấp một bức tranh khách quan và đáng tin cậy về vấn đề này trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

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, được chia thành yêu cầu công việc và nguồn lực công việc, như là nhân tố cốt lõi và trực tiếp ảnh hưởng đến KSNN, Yêu cầu công việc có mối quan hệ thuận chiều với KSNN. Ngược lại, nguồn lực công việc có mối quan hệ nghịch chiều với KSNN.

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

Bên cạnh đặc trưng nghề nghiệp, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các yếu tố ngoài công việc, đặc biệt là sự hỗ trợ xã hội từ gia đình, bạn bè, và người đặc biệt khác có ảnh hưởng đáng kể đến KSNN. Hỗ trợ ngoài công việc có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp làm giảm các chỉ báo về sức khỏe tâm thần và KSNN, và thậm chí cho thấy mối liên hệ chặt chẽ hơn với khía cạnh phi cá nhân hóa của KSNN so với hỗ trợ nơi làm việc.

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 được tiếp cận bằng hai phương pháp: lấy biến số làm trung tâm và lấy con người làm trung tâm. Tiếp cận lấy biến số làm trung tâm tập trung vào vai trò điều tiết, bảo vệ của nguồn lực công việc và ngoài công việc trước ảnh hưởng tiêu cực của yêu cầu công việc đến KSNN. Ngược lại, tiếp cận lấy con người làm trung tâm nhận diện các hồ sơ (mô thức) trải nghiệm đặc thù của các nhóm NLD dựa trên sự kết hợp phức tạp của nhiều yếu tố yêu cầu – nguồn lực, giúp xác định nhóm có nguy cơ KSNN cao.

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

KSNN được ghi nhận là có mối liên hệ chặt chẽ với sự suy giảm sức khỏe thể chất, tinh thần và gây ra nhiều hệ quả bất lợi cho tổ chức như suy giảm hiệu suất và gia tăng sự vắng mặt của NLD. Đặc biệt, hội chứng này tác động tiêu cực đến các thái độ công việc cốt lõi, trong đó sự hài lòng công việc thường sụt giảm đáng kể khi NLD rơi vào trạng thái kiệt quệ và xa cách tâm trí. Đồng thời, KSNN là yếu tố dự báo quan trọng cho ý định nghỉ việc, khi việc rời bỏ tổ chức được xem như một chiến lược thích ứng để bảo tồn những nguồn lực cá nhân còn sót lại trước vòng xoáy suy giảm.

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, lý giải cơ chế mà qua đó các yếu tố ảnh hưởng của KSNN có tác động đến hành vi và thái độ nghề nghiệp của NLĐ. Nhiều nghiên cứu đã áp dụng Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình JD-R và khẳng định KSNN đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và các hệ quả công việc như ý định nghỉ việc và trầm cảm. Cách tiếp cận này giúp làm sáng tỏ quá trình suy giảm sức khỏe, nơi áp lực nghề nghiệp được chuyển hóa thành hậu quả tâm lý thông qua KSNN.

1.5. Khoảng trống nghiên cứu

Hiện tại, các nghiên cứu tại Việt Nam vẫn thiếu hụt những bằng chứng hệ thống về KSNN của NLĐ tại doanh nghiệp. Ngoài ra, các nghiên cứu hiện có còn thiếu sự nhất quán do sự khác biệt về định nghĩa và công cụ đo lường, và chưa áp dụng rộng rãi các phương pháp lấy con người làm trung tâm để khám phá các hồ sơ yêu cầu – nguồn lực đặc thù. Cuối cùng, cần thêm các mô hình nghiên cứu toàn diện nhấn mạnh vai trò trung gian của KSNN nhằm lý giải đầy đủ cơ chế chuyển hóa từ đặc trưng công việc sang các hệ quả nghề nghiệp.

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, ban đầu thiếu cơ sở lý luận chặt chẽ và chỉ giới hạn ở những người làm việc trực tiếp với con người. Các định nghĩa sau đó, bao gồm của Maslach và Jackson (MBI) và Tổ chức Y tế Thế giới (ICD-11), đã mở rộng khái niệm và công nhận KSNN là một hội chứng liên quan đến căng thẳng mãn tính nơi làm việc, đặc trưng bởi cảm giác kiệt quệ, xa cách công việc, và suy giảm hiệu quả. Tiếp cận hiện đại hơn, như định nghĩa của Schaufeli và cộng sự (2020), xác định KSNN là trạng thái kiệt quệ liên quan đến công việc, đặc trưng bởi mệt mỏi cực độ, suy giảm khả năng điều tiết các quá trình nhận thức và cảm xúc, và xa cách tâm trí.

2.1.2. Lý luận về doanh nghiệp

Doanh nghiệp 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

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." KSNN có bốn biểu hiện chính: Kiệt quệ, Suy giảm chức năng cảm xúc, Suy giảm chức năng nhận thức, và Xa cách tâm trí.

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

KSNN là kết quả của sự tương tác phức tạp giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, và nguồn lực ngoài công việc. Yêu cầu công việc (như khối lượng công việc, yêu cầu nhận thức, yêu cầu cảm xúc, xung đột vai trò) đòi hỏi nỗ lực lớn, làm tiêu hao năng lượng và trực tiếp dẫn đến kiệt quệ và xa cách tâm trí. Ngược lại, nguồn lực công việc (hỗ trợ xã hội, sự tự chủ, khả năng phát triển) đóng vai trò bảo vệ, giảm nhẹ căng thẳng và duy trì động lực. Nguồn lực ngoài công việc (hỗ trợ từ gia đình, bạn bè) tạo thành tầng hỗ trợ bổ sung, giúp NLĐ tái tạo năng lượng, bù đắp hao tổn và đối phó với xung đột công việc - cuộc sống.

2.1.6. Lý luận về ảnh hưởng của kiệt sức nghề nghiệp tới hệ quả công việc

Kiệt sức nghề nghiệp (KSNN) đóng vai trò là cơ chế tâm lý trung tâm dẫn tới hàng loạt hệ quả tiêu cực cho người lao động và tổ chức, trong đó sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc là hai chỉ báo thái độ cốt lõi. KSNN làm suy giảm mức độ hài lòng bằng cách biến đổi lăng kính đánh

giá các điều kiện làm việc theo hướng tiêu cực và làm xói mòn nền tảng cảm xúc tích cực cần thiết để duy trì ý nghĩa, niềm vui nghề nghiệp. Đồng thời, hội chứng này thúc đẩy ý định nghỉ việc khi sự kiệt quệ và xa cách tâm trí làm suy yếu mối liên kết giữa cá nhân và tổ chức, biến việc rời bỏ công việc thành một cách để cắt đứt nguồn gây tiêu hao năng lượng. Dưới lăng kính lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR), những hệ quả này phản ánh một chiến lược rút lui tâm lý chủ động nhằm bảo vệ nguồn tài nguyên cá nhân còn lại trước "vòng xoáy suy giảm" do mất mát nguồn lực kéo dài. Trong môi trường doanh nghiệp, các phản ứng tiêu cực này không chỉ gây tổn hại đến sức khỏe NLĐ mà còn dẫn đến những rủi ro về biến động nhân sự và giảm hiệu quả vận hành thực tế.

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 (KSNV). 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 KSNV. Mô hình xác định KSNV 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, phân 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.

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 trên địa bàn thành phố Hà Nội, tập trung vào NLĐ tại các doanh nghiệp thuộc hai lĩnh vực trọng điểm là sản xuất công nghiệp và dịch vụ du lịch. Hà Nội được chọn vì đây là trung tâm công nghiệp và dịch vụ lớn của cả nước, có quy mô lao động phong phú và đa dạng, rất phù hợp để khảo sát tình trạng KSNV trong bối cảnh đô thị hiện đại.

3.1.2. Thiết kế nghiên cứu và chọn mẫu

Luận án sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp được triển khai qua hai giai đoạn chính là nghiên cứu lý luận (sử dụng phương pháp tài liệu) và nghiên cứu thực tiễn (khảo sát định lượng và định tính). Giai đoạn thực tiễn bao gồm khảo sát định lượng để đánh giá thực trạng KSNV và các yếu tố ảnh hưởng, và khảo sát định tính (phỏng vấn sâu) để khám phá cơ chế tác động. Mẫu nghiên cứu cuối cùng bao gồm 396 khách thể hợp lệ, được thu thập bằng phương pháp thuận tiện tại doanh nghiệp sản xuất và doanh

nghiệp dịch vụ du lịch ở Hà Nội.

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

Mục đích của phương pháp này là thu thập dữ liệu định lượng để tìm hiểu thực trạng, các yếu tố ảnh hưởng, và hệ quả công việc của KSNN ở NLĐ tại doanh nghiệp. Luận án sử dụng bộ công cụ đo lường toàn diện, bao gồm Thang đo BAT-12 (đánh giá bốn biểu hiện của KSNN) cùng các thang đo về yêu cầu công việc, nguồn lực trong và ngoài công việc, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Quá trình xây dựng bảng hỏi được thực hiện qua hai giai đoạn: khẳng định sơ bộ và tiến hành khảo sát chính thức qua ba đợt.

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

Phương pháp này được sử dụng để kiểm định độ tin cậy và hiệu lực của các thang đo, đồng thời xử lý các kết quả nghiên cứu thực tiễn. Các kỹ thuật thống kê nâng cao được áp dụng bao gồm Phân tích Nhân tố Khẳng định (CFA) để kiểm tra cấu trúc thang đo, Phân tích Hồi quy Đa biến (để xác định mối quan hệ giữa các biến số), Mô hình Cấu trúc Tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình lý thuyết JD-R và COR, và Phân tích Hồ sơ Tiềm ẩn (LPA) để xác định các nhóm hồ sơ đặc trưng.

3.2.4. Phương pháp phỏng vấn sâu

Phương pháp này nhằm mục đích thu thập thông tin định tính để bổ sung, làm rõ các kết quả định lượng, và khám phá cơ chế ảnh hưởng của đặc trưng yêu cầu - nguồn lực công việc đến trải nghiệm KSNN. Các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc được thực hiện với 8 khách thể, sau đó sàng lọc và chỉ phân tích 6 khách thể thuộc nhóm hồ sơ cân bằng yêu cầu - nguồn lực, là nhóm phổ biến nhất trong mẫu định lượng. Việc tập trung vào nhóm cân bằng này nhằm làm gia tăng tính nhất quán và chỉ ra cơ chế họ duy trì cân bằng và kiểm soát kiệt sức.

3.2.5. Phương pháp phân tích dữ liệu định tính

Dữ liệu phỏng vấn sâu thu được từ 6 khách thể được phân tích bằng Phương pháp phân tích theo chủ đề. Quá trình phân tích bao gồm làm quen với dữ liệu, mã hóa theo cả hướng diễn dịch và quy nạp, và hình thành các chủ đề phản ánh đặc trưng cân bằng yêu cầu – nguồn lực và trải nghiệm KSNN.

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 KSNN nói chung của NLĐ tại doanh nghiệp ở ngưỡng thấp đến trung bình, đạt điểm trung bình 1,90 trên thang Likert 5 mức độ. Khoảng 12,3% thuộc nhóm có nguy cơ hoặc nguy cơ cao với kiệt quệ là chỉ báo nổi bật nhất của KSNN. NLĐ trong lĩnh vực dịch vụ, nhóm có trình độ học vấn cao, nhóm lao động trẻ và ít kinh nghiệm ghi nhận mức độ KSNN cao hơn đáng kể.

4.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới 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 có mối tương quan thuận có ý nghĩa thống kê với KSNN. Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy yêu cầu về khối lượng công việc và xung đột vai trò tác động thuận chiều có ý nghĩa thống kê đến KSNN, giải thích thêm 16,7% phương sai. Đáng chú ý, yêu cầu về mặt nhận thức cho thấy tác động nghịch chiều có ý nghĩa thống kê đến KSNN sau khi kiểm soát các biến khác.

4.2.2. Các yếu tố thuộc về nguồn lực công việc

Nguồn lực công việc, bao gồm hỗ trợ xã hội, tự chủ và phát triển nghề nghiệp, đều có mối tương quan nghịch chiều có ý nghĩa thống kê với KSNN. Trong mô hình hồi quy đa biến, chỉ có khả năng phát triển nghề nghiệp có ảnh hưởng tiêu cực có ý nghĩa thống kê đến mức độ KSNN.

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

Tất cả các nguồn lực ngoài công việc (hỗ trợ từ gia đình, bạn bè, người đặc biệt khác) đều có mối tương quan nghịch chiều có ý nghĩa thống kê với KSNN. Tuy nhiên, mô hình hồi quy đa biến có kiểm soát các biến số khác, chỉ có sự hỗ trợ xã hội từ phía gia đình cho thấy ảnh hưởng tiêu cực có ý nghĩa thống kê đối với mức độ KSNN, giải thích thêm khoảng 6% phương sai.

4.3. Tác động của kiệt sức nghề nghiệp tới sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của người lao động tại doanh nghiệp

KSNN có mối tương quan nghịch chiều có ý nghĩa với sự hài lòng

trong công việc ($r = -0,29$) và tương quan thuận chiều mạnh mẽ với ý định nghỉ việc ($r = 0,48$). Phân tích hồi quy đa biến xác nhận KSNN làm giảm mức độ hài lòng công việc (giải thích thêm 5,8% phương sai) và làm gia tăng ý định nghỉ việc (giải thích thêm 18,5% phương sai) một cách có ý nghĩa thống kê. Điều này củng cố rằng mức độ KSNN càng cao thì mức độ hài lòng công việc càng thấp và xu hướng muốn nghỉ việc càng mạnh.

4.4. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc và vai trò trung gian của kiệt sức nghề nghiệp

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) khẳng định sự phù hợp của khung lý thuyết kết hợp JD-R và COR trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, giải thích được 54,8% phương sai của KSNN. Kết quả cho thấy KSNN chịu tác động thuận chiều mạnh từ yêu cầu công việc và tác động nghịch chiều từ nguồn lực công việc. KSNN đóng vai trò trung gian, truyền tải các tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê từ đặc trưng công việc tới hệ quả nghề nghiệp. Cụ thể, KSNN làm giảm sự hài lòng công việc và gia tăng mạnh mẽ ý định nghỉ việc. Nguồn lực ngoài công việc không thể hiện tác động trực tiếp có ý nghĩa tới KSNN trong mô hình SEM. Những phát hiện này củng cố giả định về quá trình suy giảm sức khỏe thể hiện KSNN là cơ chế tâm lý cốt lõi kết nối áp lực môi trường với thái độ và hành vi của NLĐ.

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

Phân tích Hồ sơ Tiềm ẩn (LPA) đã xác định được bốn nhóm hồ sơ đặc trưng, trong đó Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc (Hồ sơ 3) và Nhóm yêu cầu công việc cao (Hồ sơ 4) có mức độ KSNN tổng thể và chỉ báo kiệt quệ cao hơn có ý nghĩa thống kê so với hai nhóm còn lại. Đặc biệt, Hồ sơ 3 (thiếu hụt nguồn lực toàn diện) có mức độ kiệt quệ cao nhất, nhấn mạnh rằng sự thiếu hụt nguồn lực có thể làm trầm trọng hóa trải nghiệm kiệt quệ ngay cả khi yêu cầu công việc không phải là cao nhất. Hai hồ sơ có mức độ KSNN thấp nhất là Nhóm cân bằng yêu cầu - nguồn lực (Hồ sơ 1) và Nhóm thiếu cân bằng về nguồn lực ngoài công việc (Hồ sơ 2), không có sự khác biệt đáng kể về KSNN giữa chúng.

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 ở NLD tại doanh nghiệp Việt Nam nhìn chung dao động từ thấp đến trung bình, với chỉ báo kiệt quệ là biểu hiện nổi bật nhất. Điều này phản ánh chuẩn mực văn hóa đề cao sự nhẫn nại và trách nhiệm cá nhân, khiến NLD ít bộc lộ sự chán nản công khai. Sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về KSNN được tìm thấy theo lĩnh vực hoạt động (dịch vụ cao hơn sản xuất) và trình độ học vấn (trình độ cao đẳng trở lên cao hơn), có thể do tính chất công việc dịch vụ đòi hỏi yêu cầu cảm xúc cao và kỳ vọng cá nhân lớn ở nhóm trình độ học vấn cao.

4.6.2. Về các yếu tố ảnh hưởng tới kiệt sức nghề nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu khẳng định mối liên hệ thuận chiều giữa yêu cầu công việc và nghịch chiều giữa nguồn lực công việc với KSNN, cũng có lý thuyết JD-R và COR. Cụm yếu tố yêu cầu công việc cho thấy khối lượng công việc và xung đột vai trò là yếu tố dự báo nổi bật làm gia tăng KSNN, trong khi yêu cầu về mặt nhận thức lại có tác động nghịch chiều, được lý giải là một thách thức thúc đẩy năng lượng thay vì là yếu tố cản trở. Đối với nguồn lực, chỉ khả năng phát triển nghề nghiệp có vai trò bảo vệ đáng kể, còn hỗ trợ xã hội và tự chủ không thể hiện vai trò dự báo độc lập do có thể bị phản tác dụng hoặc không rõ ràng bằng tác động của yêu cầu công việc.

4.6.3. Về vai trò trung gian 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 phân tích SEM khẳng định sự phù hợp của mô hình kết hợp lý thuyết JD-R và COR trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, giải thích được tỷ lệ phương sai đáng kể của KSNN và các hệ quả liên quan. Nghiên cứu xác nhận KSNN đóng vai trò trung gian cốt lõi trong quá trình suy giảm sức khỏe, truyền tải tác động gián tiếp từ yêu cầu và nguồn lực công việc tới sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Điều này minh chứng cho logic của lý thuyết COR: khi đối mặt với áp lực kéo dài và thiếu hụt nguồn lực, NLD rơi vào vòng xoáy suy giảm nguồn lực, dẫn đến những thay đổi tiêu cực về thái độ và hành vi. Kết quả nghiên cứu mở rộng giá trị khái quát xuyên văn hóa của hai lý thuyết này, khẳng định cơ chế suy giảm sức khỏe nghề nghiệp vẫn vận hành theo logic chung dù trong bối cảnh văn hóa đặc thù.

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 (LPA) cho thấy sự mất cân bằng giữa yêu cầu và nguồn lực là yếu tố then chốt gây ra KSNN, với Nhóm thiếu hụt nguồn lực trong và ngoài công việc (Hồ sơ 3) và Nhóm yêu cầu công việc cao (Hồ sơ 4) có mức độ kiệt sức cao hơn đáng kể. Đặc biệt, sự thiếu hụt nguồn lực toàn diện (Hồ sơ 3) làm trầm trọng hóa chỉ báo kiệt quệ hơn cả nhóm yêu cầu công việc cao, cho thấy sự mất mát nguồn lực (theo lý thuyết COR) là yếu tố dự báo mạnh mẽ đối với sự kiệt quệ. Tiếp cận này khẳng định việc nhìn nhận các đặc trưng nghề nghiệp dưới góc độ kết hợp phức tạp (hồ sơ) cung cấp thông tin đa chiều hơn so với việc xem xét từng yếu tố đơn lẻ, giúp xác định nhóm NLĐ có nguy cơ KSNN cao nhất.

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. Tác động của các yếu tố yêu cầu-nguồn lực đến trải nghiệm KSNN của người lao động tại doanh nghiệp

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 KSN; (4) cơ hội phát triển nghề nghiệp như yếu tố phân hóa trải nghiệm KSN; (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 KSN.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Về lý luận

(1) Luận án đã đưa ra lý luận về KSN 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 KSN. 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 KSN 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 KSN của NLĐ tại doanh nghiệp. Luận án định nghĩa KSN 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. KSN 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 KSN 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 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 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. 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 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 khẳng định sự phù hợp và giá trị 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, 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 NLĐ 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 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 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

- 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 đối với nguy cơ hình thành 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 là yếu tố bảo vệ mạnh nhất chống lại 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 sẽ củng cố động lực và giảm nguy cơ KSNN.

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