



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



Năm thứ 25 - số 216
8/2026



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:

NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

Fax: 024.37643228

Email: tckhtm@tmu.edu.vn

Website: tckhtm.tmu.edu.vn

GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

Nộp lưu chiếu: 8/2026

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

Họ tên	Cơ quan công tác	Quốc gia	Nhiệm vụ
Nguyễn Đức Nhuận	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Chủ tịch
Nguyễn Hoàng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Hoàng Việt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Bùi Hữu Đức	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hà Văn Sự	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Thọ Đạt	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Đông Phong	Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Quang Thuấn	Viện Hàm lâm KHXH Việt Nam	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Văn Tiến	Học viện Ngân Hàng	Việt Nam	Ủy viên
Lê Quốc Hội	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Trương Bá Thanh	Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
T. Ramayah	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
S. Mostafa Rasoolimanesh	Đại học Edith Cowan (ECU)	Australia	Ủy viên
Jayaraman Krishnaswamy	Đại học Alliance	Ấn Độ	Ủy viên
Hervé B. Boismery	Đại học Reunion	Pháp	Ủy viên
Noor Hazlina Ahmad	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
Imran Mahmud	Đại học Quốc tế Daffodil	Bangladesh	Ủy viên
H. Eric Boutin	Đại học Toulon	Pháp	Ủy viên
Hee Cheol Moon	Trường Đại học Quốc Gia Chungnam	Hàn Quốc	Ủy viên
Nastaran Taghizadeh	Đại học RMIT	Australia	Ủy viên
Nguyễn Việt Cường	Viện Nghiên cứu phát triển Mekong; Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Đặng Tùng Lâm	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
Mai Thanh Lan	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Như Tuyền	Grenoble École de Management	Pháp	Ủy viên
Đỗ Thị Bình	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Mạnh Chiến	Đại học Québec en Outaouais (UQO)	Canada	Ủy viên
Nguyễn Vũ Hùng	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Đức Hiếu	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Quang Tuyền	Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trần Văn Trang	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Ba Phong	Đại học Công nghiệp Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thành Hưng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hoàng Xuân Trung	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Văn Hưởng	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trịnh Thị Hường	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thị Uyên	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thế Ninh	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Minh Đạt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Đinh Thanh Nhân và Võ Quốc Cường** - Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến thực hành xanh ngành bán lẻ tại Việt Nam: tích hợp khung lý thuyết MOA và thuyết thể chế. **Mã số: 216.1BMkt.11** 3

Drivers of Green Practices in the Retail Sector in Vietnam: Integrating the Moa Framework and Institutional Theory

- 2. Trần Quang Huy và Trần Anh Tuấn Kiệt** - Mối quan hệ giữa sự quan tâm về môi trường và hành vi chấp nhận mô hình kinh doanh tuần hoàn: Vai trò trung gian của thái độ đối với kinh tế tuần hoàn. **Mã số: 216.1DEco.11** 17

The relationship between environmental concern and the acceptance of circular business models: The mediating role of attitude towards the circular economy

- 3. Đỗ Thị Bình, Nguyễn Hoàng và Mai Thanh Lan** - Các chiều văn hóa Hofstede và năng lực đổi mới sáng tạo quốc gia: Bằng chứng từ các nước đang phát triển, giai đoạn 2009-2023. **Mã số: 216.1HIEM.11** 30

Hofstede's Cultural Dimensions and National Innovation Capacity: Evidence from Developing Countries, 2009-2023

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Nam Phong, Đặng Văn và Nguyễn Thanh Hùng** - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định và hành vi sử dụng trí tuệ nhân tạo tạo sinh của nhân viên marketing tự do tại Thành phố Hồ Chí Minh: Mở rộng mô hình UTAUT2. **Mã số: 216.2BMkt.21** 45

Factors Influencing the Intention and Behavior of Freelance Marketers in Ho Chi Minh City Regarding the Use of Generative AI: An Extension of the UTAUT2 Model

- 5. Bùi Thị Thu** - Ảnh hưởng của điều kiện tổ chức đến ý định nghỉ việc thầm lặng của người lao động trẻ tại Hà Nội: vai trò trung gian của an toàn tâm lý. **Mã số: 216.2HRMg.21**

61

The Impact of Organizational Conditions on Young Employees' Quiet Quitting Intention in Hanoi: The Mediating Role of Psychological Safety

- 6. Nguyễn Thị Phương Dung, Huỳnh Tấn Tài, Võ Thị Giàu và Nguyễn Minh Triết** - Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến xuất khẩu cao su thiên nhiên và chế phẩm từ cao su Việt Nam sang EU trong bối cảnh hội nhập thương mại quốc tế. **Mã số: 216.2IBMg.21**

76

Determinants of Vietnam's Natural Rubber and Rubber-Based Products Exports to the Eu in the Context of International Trade Integration

- 7. Lê Quân và Trương Thị Huệ** - Những yếu tố công nghệ thúc đẩy tham gia kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử tại Việt Nam: kết quả từ phương pháp Delphi hiệu chỉnh. **Mã số: 216.2BAdm.21**

88

Technological Factors Driving Business Adoption of E-commerce Platforms in Vietnam: Evidence from a Modified Delphi Study

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Nguyễn Thị Liên, Đoàn Huy Hoàng và Hòa Thị Tươi** - Ảnh hưởng của yêu cầu công việc đến hiệu suất làm việc của giảng viên tại các cơ sở giáo dục đại học công lập tự chủ: vai trò trung gian của hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc. **Mã số: 216.3HRMg.31**

102

The Impact of Job Demands on the Job Performance of Lecturers at Autonomous Public Higher Education Institutions: the Mediating Role of Innovative Work Behavior

ẢNH HƯỞNG CỦA ĐIỀU KIỆN TỔ CHỨC ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC THẦM LẶNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRẺ TẠI HÀ NỘI: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA AN TOÀN TÂM LÝ

Bùi Thị Thu

Học viện Ngân hàng

Email: thubt@hvn.edu.vn

Ngày nhận: 22/12/2025

Ngày nhận lại: 07/04/2026

Ngày duyệt đăng: 10/04/2026

Trong bối cảnh hiện tượng nghỉ việc thầm lặng ngày càng gia tăng trong lực lượng lao động trẻ, nghiên cứu này phân tích cơ chế tác động của các điều kiện tổ chức đến ý định nghỉ việc thầm lặng của người lao động trẻ tại thành phố Hà Nội, thông qua vai trò trung gian của an toàn tâm lý. Dựa trên thuyết Bảo tồn nguồn lực, nghiên cứu tiếp cận điều kiện tổ chức như một cấu trúc đa chiều, bao gồm: điều kiện làm việc, an toàn việc làm, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự hỗ trợ từ tổ chức và cam kết cảm xúc với tổ chức. Dữ liệu được thu thập từ 302 bảng hỏi hợp lệ thông qua khảo sát trực tuyến trong giai đoạn từ tháng 2 đến tháng 5 năm 2025 và được phân tích bằng phương pháp CB-SEM. Kết quả cho thấy các thành phần của điều kiện tổ chức đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến an toàn tâm lý, trong khi an toàn tâm lý có ảnh hưởng ngược chiều đáng kể đến ý định nghỉ việc thầm lặng. Phân tích tác động gián tiếp khẳng định vai trò trung gian của an toàn tâm lý trong mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức và ý định nghỉ việc thầm lặng. Nghiên cứu góp phần mở rộng ứng dụng thuyết COR trong việc lý giải hành vi rút lui thầm lặng của người lao động trẻ, đồng thời cung cấp các hàm ý quản trị nhằm xây dựng môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý và bền vững cho tổ chức.

Từ khóa: Nghỉ việc thầm lặng, an toàn tâm lý, điều kiện tổ chức, người lao động trẻ, thuyết COR.

Keywords: Quiet quitting intention, psychological safety, organizational conditions, young employees, Conservation of Resources theory.

JEL Classifications: M30; D29.

DOI: 10.54404/JTS.2026.216V.05

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, ý định nghỉ việc thầm lặng đã trở thành một chủ đề thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Nghỉ việc thầm lặng được hiểu là trạng thái người lao động vẫn duy trì vị trí làm việc trong tổ chức nhưng chủ động giới hạn mức độ nỗ lực ở mức tối thiểu theo mô tả công việc, tránh tham gia các hoạt động vượt quá yêu cầu chính thức. Khác với hành vi nghỉ việc thực sự, nghỉ việc thầm lặng phản

ánh một dạng rút lui về mặt tâm lý và hành vi, diễn ra âm thầm và thường là giai đoạn tiền đề trước khi hình thành ý định rời bỏ tổ chức (Formica & Sfodera, 2022); (Serenko, 2024). Hiện tượng này có thể gây ra những hệ quả tiêu cực đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua việc làm suy giảm năng suất lao động, tinh thần làm việc và mức độ hợp tác trong nhóm (Sarwar, Rahman, Sharif, & Seng, 2024)).

Hiện tượng này trở nên đặc biệt phổ biến trong bối cảnh thị trường lao động hậu

COVID-19, khi người lao động có xu hướng đánh giá lại mối quan hệ giữa công việc, tổ chức và đời sống cá nhân. Đối với lực lượng lao động trẻ - được hiểu là người lao động có độ tuổi khoảng từ 18 đến 30 tuổi (theo điều 53 điều lệ Quản lý nhà nước về công tác thanh niên), nghỉ việc thăm lặn không nhất thiết phản ánh thái độ tiêu cực đối với công việc mà có thể được xem là một chiến lược thích ứng nhằm bảo vệ sức khỏe tinh thần và duy trì ranh giới công việc và cuộc sống (Serenko, 2024); (Zhang & Rodrigue, 2023). Các nghiên cứu cũng chỉ ra thể hệ này có xu hướng đánh giá lại ưu tiên nghề nghiệp, đặc biệt là sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cơ hội phát triển nghề nghiệp và chất lượng môi trường làm việc. Khi những kỳ vọng này không được đáp ứng, họ có xu hướng giảm mức độ gắn kết và nỗ lực như một chiến lược thích ứng nhằm bảo vệ các nguồn lực cá nhân và sức khỏe tinh thần (Zhong, et al., 2023)

Bên cạnh các yếu tố cá nhân, ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy điều kiện tổ chức và môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành các hành vi rút lui của người lao động. Các điều kiện tổ chức như điều kiện làm việc, mức độ ổn định việc làm, cơ hội phát triển nghề nghiệp và sự hỗ trợ từ tổ chức được xem là những nguồn lực bồi đắp giúp người lao động duy trì động lực và cảm giác an toàn trong công việc. Khi các nguồn lực này suy giảm hoặc không đáp ứng được kỳ vọng, người lao động có xu hướng hạn chế đầu tư nỗ lực và giảm mức độ gắn kết với tổ chức (Hobfoll S. E., 1989); (Bakker & Demerouti, 2007). Các nghiên cứu đi trước đã sử dụng thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) của (Hobfoll S. E., 1989) như một khung phân tích phù hợp để lý giải cơ chế này (Agarwal, Kaur, & Budhwar, 2024), (Karrani, Bani-Melhem, Mohd-Shamsudin, Usman, & Boğan, 2025).

Tuy nhiên, mặc dù mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức và ý định nghỉ việc thăm lặn đã bắt đầu được đề cập, cơ chế tâm lý giải thích cho mối quan hệ này vẫn chưa được làm rõ đầy đủ. Một khái niệm có tiềm năng giải thích

là an toàn tâm lý đó là niềm tin của người lao động rằng môi trường làm việc an toàn cho việc thể hiện quan điểm, đặt câu hỏi hay thừa nhận sai sót mà không lo sợ hậu quả tiêu cực. An toàn tâm lý đã được chứng minh là yếu tố quan trọng thúc đẩy học hỏi, gắn kết và hành vi chủ động trong tổ chức; ngược lại, khi an toàn tâm lý suy giảm, người lao động có xu hướng thu mình, hạn chế lên tiếng và giảm nỗ lực nhằm tự bảo vệ từ đó làm gia tăng khả năng xuất hiện của các hành vi rút lui khỏi công việc (Edmonson, 1999); (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Tuy nhiên, hiện nay chưa có nghiên cứu nào kiểm nghiệm mối quan hệ của điều kiện làm việc đến ý định nghỉ việc thăm lặn thông qua yếu tố an toàn tâm lý.

Mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức, an toàn tâm lý tới nghỉ việc thăm lặn đã được nghiên cứu trên thế giới. Những nghiên cứu này chủ yếu mới chỉ nghiên cứu ảnh hưởng riêng biệt của các yếu tố này đến nghỉ việc thăm lặn, thêm vào đó các nghiên cứu này phần lớn được thực hiện ở nước ngoài như Trung Quốc, Malaysia. Tại Việt Nam, các nghiên cứu về nghỉ việc thăm lặn vẫn còn tương đối mới và chủ yếu tập trung vào một số yếu tố riêng lẻ như công bằng trong tổ chức hoặc sự hài lòng công việc, trong khi cơ chế tác động tổng thể giữa các điều kiện tổ chức và hành vi rút lui của người lao động chưa được xem xét một cách hệ thống (Phạm, 2024). Nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết và thực tiễn của nghỉ việc thăm lặn trên các khía cạnh: thứ nhất, nghiên cứu này đánh giá tác động của điều kiện tổ chức thông qua yếu tố an toàn tâm lý đến ý định nghỉ việc thăm lặn; thứ hai, nghiên cứu này sử dụng mẫu là người lao động trẻ tại Hà Nội trong khi các nghiên cứu đi trước sử dụng các mẫu nghiên cứu tại các quốc gia có nền kinh tế mới nổi khác mà chưa có nghiên cứu nào về Việt Nam. Từ các luận điểm đó, nghiên cứu này kỳ vọng sẽ lấp được khoảng trống nghiên cứu đó

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Thuyết Bảo tồn nguồn lực - COR

Thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) do (Hobfoll S. E., 1989) đề xuất cho rằng con

người có xu hướng tích lũy, duy trì và bảo vệ các nguồn lực có giá trị đối với họ. Thuyết cung cấp một khung lý thuyết phù hợp để lý giải cơ chế tác động của điều kiện tổ chức đến ý định nghỉ việc thâm lặng thông qua trạng thái tâm lý của người lao động. Theo COR, cá nhân có xu hướng tìm kiếm, duy trì và bảo vệ các nguồn lực thiết yếu như thời gian, sức khỏe cảm xúc, căng thẳng phát sinh khi các nguồn lực này bị suy giảm hoặc đe dọa (Hobfoll & Hou, 2025); (Nath, Rai, Bhatnagar, & Cooper, 2024). Các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng khi nguồn lực bị suy giảm, người lao động có xu hướng lựa chọn các hành vi như giảm mức độ tham gia hoặc giảm nỗ lực trong công việc; (Nath, Rai, Bhatnagar, & Cooper, 2024). Trong đó, nghỉ việc thâm lặng có thể được xem là một chiến lược bảo tồn nguồn lực, giúp cá nhân duy trì trạng thái cân bằng bằng cách hạn chế đầu tư vào năng lượng và cảm xúc (Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos, 2023). Người lao động cảm thấy thiếu sự ghi nhận hoặc hỗ trợ từ tổ chức có xu hướng giảm nỗ lực nơi làm việc như một cách bảo vệ sức khỏe tinh thần.

Ngoài ra, các yếu tố như khả năng phục hồi và các chính sách hỗ trợ từ tổ chức có thể giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của mất mát nguồn lực và hạn chế hành vi nghỉ việc thâm lặng (McEwen, 2022). Từ đó, có thể lập luận rằng COR không chỉ giải thích trực tiếp mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức và hành vi rút lui, mà còn làm rõ vai trò trung gian của an toàn tâm lý trong việc chuyển hóa các điều kiện làm việc thành ý định nghỉ việc thâm lặng của người lao động. Do đó, COR cung cấp nền tảng lý thuyết phù hợp để giải thích vì sao điều kiện tổ chức và môi trường làm việc có thể dẫn đến ý định nghỉ việc thâm lặng của người lao động.

2.2. Điều kiện của tổ chức

Điều kiện tổ chức phản ánh các đặc điểm bối cảnh, trong đó người lao động thực hiện công việc hằng ngày và được xem là những nguồn lực bối cảnh có ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm công việc, mức độ căng thẳng và các phản ứng hành vi của người lao động (Bakker & Demerouti, 2007). Trong nghiên

cứu này, điều kiện tổ chức được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, bao gồm: điều kiện làm việc, an toàn việc làm, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự hỗ trợ từ tổ chức và cam kết cảm xúc với tổ chức.

Các nghiên cứu trước cho thấy điều kiện làm việc kém thuận lợi làm gia tăng căng thẳng và suy giảm động lực, trong khi cảm nhận thiếu an toàn việc làm và hạn chế cơ hội phát triển nghề nghiệp làm gia tăng bất định và cản trở việc đầu tư dài hạn vào công việc. Sự hỗ trợ từ tổ chức được xem là một nguồn lực xã hội quan trọng giúp giảm căng thẳng và duy trì cam kết; khi nguồn lực này suy giảm, nguy cơ xuất hiện các hành vi rút lui gia tăng. Ngoài ra, cũng có nghiên cứu chỉ ra rằng, lực lượng lao động thế hệ Gen Z cho thấy các điều kiện tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc thâm lặng, qua đó cho thấy nghỉ việc thâm lặng không chỉ là phản ứng cá nhân mà còn là hệ quả của bối cảnh tổ chức không đáp ứng đầy đủ nhu cầu nguồn lực của người lao động trẻ (Zhong, et al., 2023).

2.3. An toàn tâm lý

An toàn tâm lý được cho rằng đây là niềm tin của người lao động rằng môi trường làm việc an toàn cho việc chấp nhận rủi ro trong giao tiếp, bao gồm việc lên tiếng, đặt câu hỏi, đề xuất ý tưởng hoặc thừa nhận sai sót mà không lo sợ bị trừng phạt hay đánh giá tiêu cực (Edmonson, 1999). An toàn tâm lý đóng vai trò là nguồn lực tâm lý trung gian quan trọng. Các nghiên cứu cho thấy tổ chức có thể hạn chế sự cạn kiệt nguồn lực bằng cách xây dựng môi trường làm việc an toàn, nơi nhân viên cảm thấy thoải mái khi chia sẻ, tìm kiếm hỗ trợ và hợp tác (Agarwal, Kaur, & Budhwar, 2024). Khi an toàn tâm lý được đảm bảo, người lao động có xu hướng phát triển các chiến lược đối phó tích cực, qua đó duy trì và phục hồi nguồn lực cá nhân (Tang, 2023). Ngược lại, khi an toàn tâm lý suy giảm, cá nhân dễ rơi vào trạng thái phòng vệ và lựa chọn rút lui như một cơ chế tự bảo vệ (Chitamba, 2025).

Dưới góc độ COR, an toàn tâm lý có thể được xem là một nguồn lực tâm lý quan

trọng; sự suy giảm nguồn lực này khiến người lao động dễ kích hoạt các chiến lược bảo tồn nguồn lực. Nhiều nghiên cứu tổng quan đã chỉ ra rằng an toàn tâm lý đóng vai trò trung gian giữa các yếu tố bối cảnh tổ chức và các kết quả hành vi như gắn kết, học hỏi và rút lui. Do đó, an toàn tâm lý được kỳ vọng là cơ chế tâm lý then chốt giải thích mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức và ý định nghỉ việc thâm lặn.

2.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu

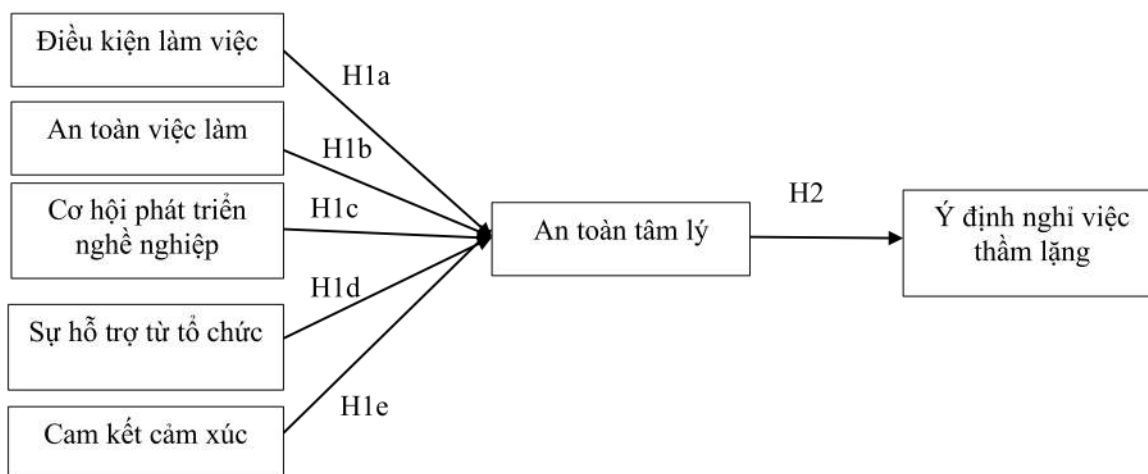
Từ cơ sở lý thuyết COR và tổng hợp các nghiên cứu trước (Zhong, et al., 2023), (Chitamba, 2025) nghiên cứu này đề xuất mô hình trong đó điều kiện tổ chức bao gồm: điều kiện làm việc, an toàn việc làm, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự hỗ trợ từ tổ chức và cam kết cảm xúc với tổ chức tác động đến ý định nghỉ việc thâm lặn của người lao động trẻ thông qua vai trò trung gian của an toàn tâm lý. Cụ thể, các điều kiện tổ chức thuận lợi được kỳ vọng làm gia tăng an toàn tâm lý, từ đó giảm xu hướng rút lui thâm lặn. Ngược lại, khi điều kiện tổ chức không đáp ứng được nhu cầu nguồn lực, an toàn tâm lý suy giảm và ý định nghỉ việc thâm lặn gia tăng như một chiến lược bảo tồn nguồn lực.

Mô hình nghiên cứu đề xuất tạo nền tảng cho việc phát triển các giả thuyết và kiểm định thực nghiệm trong các phần tiếp theo.

Giả thuyết nghiên cứu

Điều kiện làm việc và an toàn tâm lý

Điều kiện làm việc phản ánh mức độ thuận lợi của môi trường vật chất, tổ chức và quy trình công việc trong việc hỗ trợ người lao động thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả và ổn định. Các yếu tố như không gian làm việc phù hợp, khối lượng công việc hợp lý, quy trình rõ ràng và sự công bằng trong tổ chức góp phần làm giảm cảm nhận rủi ro và căng thẳng trong quá trình làm việc. Dưới góc độ tâm lý, khi điều kiện làm việc được đánh giá là tích cực, người lao động có xu hướng cảm nhận môi trường làm việc là an toàn hơn để bày tỏ quan điểm, đặt câu hỏi hoặc tham gia vào các tương tác công việc mà không lo ngại các hậu quả tiêu cực. Theo thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR), điều kiện làm việc được xem là một dạng nguồn lực bối cảnh giúp cá nhân bảo vệ và duy trì các nguồn lực cá nhân như năng lượng, cảm xúc và sự ổn định tâm lý (Hobfoll S. E., 1989); (Hobfoll S. E., 2001). Khi điều kiện làm việc kém thuận lợi, người lao động buộc phải tiêu hao nhiều nguồn lực hơn để đối phó với áp lực, từ đó làm gia tăng cảm nhận bất an và suy giảm an toàn tâm lý. Ngược lại, điều kiện làm việc



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

tích cực giúp giảm nhu cầu phòng vệ tâm lý, tạo nền tảng cho sự tin tưởng và an toàn trong môi trường làm việc. Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cung cấp bằng chứng cho mối quan hệ này. Môi trường làm việc hỗ trợ và ít rủi ro là tiền đề quan trọng để hình thành an toàn tâm lý trong các nhóm làm việc (Edmonson, 1999). Ngoài ra, các đặc điểm của môi trường làm việc và bối cảnh tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến mức độ an toàn tâm lý của người lao động (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Gần đây, cho thấy điều kiện làm việc kém ổn định làm suy giảm an toàn tâm lý thông qua việc gia tăng cảm nhận bất định và căng thẳng tâm lý của nhân viên. Đối với người lao động trẻ, nhóm đối tượng thường nhạy cảm hơn với trải nghiệm làm việc và môi trường tổ chức, điều kiện làm việc tích cực càng đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành cảm nhận an toàn tâm lý. Trong bối cảnh đô thị lớn như Hà Nội, nơi áp lực công việc và cạnh tranh nghề nghiệp cao, điều kiện làm việc thuận lợi có thể giúp người lao động trẻ cảm thấy được bảo vệ và sẵn sàng tham gia, thay vì lựa chọn các chiến lược rút lui thâm lặng. Từ các lập luận trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H1a: Điều kiện làm việc tác động cùng chiều đến an toàn tâm lý của người lao động trẻ tại Hà Nội.

An toàn việc làm và an toàn tâm lý

Mức độ an toàn của việc làm phản ánh mức độ mà người lao động cảm nhận công việc của mình là ổn định và ít chịu rủi ro bị mất việc hoặc bị trừng phạt do các sai sót hay biểu hiện cá nhân trong quá trình làm việc. Khi an toàn việc làm ở mức thấp, người lao động có xu hướng gia tăng các phản ứng phòng vệ, hạn chế bày tỏ ý kiến và tránh tham gia vào các tương tác có thể làm gia tăng rủi ro cá nhân. Ngược lại, khi cảm nhận an toàn việc làm được đảm bảo, người lao động ít lo ngại về các hậu quả tiêu cực, từ đó sẵn sàng thể hiện bản thân và tham gia tích cực hơn vào công việc.

Dưới góc độ thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR), an toàn việc làm được xem là một nguồn lực bối cảnh quan trọng, giúp cá nhân

giảm cảm nhận bất định và bảo vệ các nguồn lực tâm lý cốt lõi như cảm giác kiểm soát và ổn định (Hobfoll S. E., 1989); (Hobfoll S. E., 2001). Khi nguồn lực này bị đe dọa, người lao động phải tiêu hao nhiều năng lượng hơn để đối phó với lo âu và căng thẳng, từ đó làm suy giảm an toàn tâm lý. Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy an toàn việc làm có mối liên hệ tích cực với an toàn tâm lý thông qua việc làm giảm cảm nhận rủi ro và gia tăng niềm tin vào tổ chức. Đối với người lao động trẻ, vốn có vị thế nghề nghiệp chưa ổn định, an toàn việc làm càng đóng vai trò then chốt trong việc hình thành cảm nhận an toàn tâm lý. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

H1b: An toàn việc làm tác động cùng chiều đến an toàn tâm lý của người lao động trẻ tại Hà Nội.

Cơ hội phát triển nghề nghiệp được cảm nhận và an toàn tâm lý

Cơ hội phát triển nghề nghiệp phản ánh mức độ mà tổ chức tạo điều kiện cho người lao động học hỏi, nâng cao kỹ năng và phát triển lộ trình nghề nghiệp dài hạn. Khi người lao động nhận thấy tổ chức đầu tư vào sự phát triển cá nhân của họ, họ có xu hướng đánh giá mối quan hệ lao động là có giá trị và mang tính bền vững. Điều này giúp làm giảm cảm nhận rủi ro tâm lý và gia tăng sự sẵn sàng tham gia vào các hoạt động công việc. Theo thuyết COR, các cơ hội phát triển nghề nghiệp đóng vai trò như nguồn lực tăng cường, giúp cá nhân tích lũy thêm kỹ năng, năng lực và triển vọng tương lai (Hobfoll S. E., 2001). Việc sở hữu các nguồn lực này giúp người lao động cảm thấy tự tin hơn khi thể hiện quan điểm và chấp nhận thử thách, từ đó nâng cao an toàn tâm lý. Các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng khi người lao động nhận thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng, họ có xu hướng gia tăng niềm tin và cảm nhận an toàn trong môi trường làm việc (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Trong bối cảnh người lao động trẻ tại các đô thị lớn như Hà Nội, nơi kỳ vọng về học hỏi và phát triển nghề nghiệp rất cao, cơ hội phát triển nghề nghiệp trở thành yếu tố quan trọng giúp củng cố an toàn tâm lý. Từ đó, nghiên cứu đề xuất:

H1c: Cơ hội phát triển nghề nghiệp được cảm nhận tác động cùng chiều đến an toàn tâm lý của người lao động trẻ tại Hà Nội.

Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức và an toàn tâm lý

Sự hỗ trợ từ tổ chức phản ánh mức độ mà người lao động tin rằng tổ chức quan tâm đến phúc lợi của họ và sẵn sàng hỗ trợ khi họ gặp khó khăn. Khi cảm nhận được sự hỗ trợ này, người lao động có xu hướng giảm lo ngại về các hậu quả tiêu cực khi bày tỏ ý kiến, đề xuất sáng kiến hoặc thừa nhận sai sót. Môi trường làm việc mang tính hỗ trợ do đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc hình thành an toàn tâm lý. Dưới góc độ COR, sự hỗ trợ từ tổ chức được xem là một nguồn lực xã hội cốt lõi, giúp cá nhân đối phó với áp lực công việc và giảm nhu cầu sử dụng các chiến lược phòng vệ tâm lý (Hobfoll S. E., 1989); (Hobfoll S. E., 2001). Ngoài ra cũng có nghiên cứu cho rằng sự hỗ trợ và tôn trọng trong môi trường làm việc là nền tảng để người lao động cảm nhận an toàn tâm lý (Edmonson, 1999). Các nghiên cứu tổng quan cũng khẳng định sự hỗ trợ từ tổ chức là một trong những yếu tố dự báo quan trọng nhất của an toàn tâm lý (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất:

H1d: Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức tác động cùng chiều đến an toàn tâm lý của người lao động trẻ tại Hà Nội.

Cam kết cảm xúc với tổ chức và an toàn tâm lý

Cam kết cảm xúc với tổ chức phản ánh mức độ gắn bó tình cảm và sự đồng nhất của người lao động với tổ chức. Khi cam kết cảm xúc ở mức cao, người lao động có xu hướng tin tưởng tổ chức và cảm nhận môi trường làm việc là ít rủi ro hơn về mặt tâm lý. Điều này giúp họ sẵn sàng tham gia, chia sẻ và thể hiện bản thân mà không lo ngại các hệ quả tiêu cực. Theo thuyết COR, cam kết cảm xúc góp phần củng cố nguồn lực tâm lý nội tại, giúp cá nhân duy trì trạng thái ổn định và giảm nhu cầu phòng vệ trong các tương tác công việc (Hobfoll S. E., 2001). Khi người lao động cảm thấy gắn bó về mặt cảm xúc với tổ chức, họ có xu hướng đánh giá môi trường

làm việc là đáng tin cậy, từ đó nâng cao an toàn tâm lý. Các nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức cũng cho thấy cam kết cảm xúc có mối liên hệ tích cực với niềm tin và cảm nhận an toàn trong tổ chức (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Từ các lập luận trên, nghiên cứu đề xuất:

H1e: Cam kết cảm xúc với tổ chức tác động cùng chiều đến an toàn tâm lý của người lao động trẻ tại Hà Nội.

An toàn tâm lý và ý định nghỉ việc thâm lặn

An toàn tâm lý đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định mức độ sẵn sàng đầu tư nguồn lực của người lao động vào công việc. Khi an toàn tâm lý ở mức thấp, người lao động có xu hướng hạn chế bày tỏ ý kiến, giảm mức độ tham gia và lựa chọn các chiến lược rút lui nhằm bảo vệ bản thân. Theo COR, việc giảm nỗ lực và thu hẹp mức độ gắn kết có thể được xem là một phản ứng nhằm bảo tồn nguồn lực trước nguy cơ mất mát kéo dài (Hobfoll S. E., 1989); (Hobfoll S. E., 2001).

Ý định nghỉ việc thâm lặn với đặc trưng là chỉ thực hiện các nhiệm vụ tối thiểu và tránh các nỗ lực vượt chuẩn, phản ánh rõ chiến lược bảo tồn nguồn lực này. Các nghiên cứu gần đây cho thấy an toàn tâm lý thấp làm gia tăng disengagement và các hành vi rút lui thụ động, bao gồm cả ý định nghỉ việc thâm lặn (Formica & Sfodera, 2022); (Serenko, 2024). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H2: An toàn tâm lý tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc thâm lặn của người lao động trẻ tại Hà Nội.

3. Phương pháp nghiên cứu và thang đo

3.1. Thiết kế bảng hỏi và lựa chọn thang đo

Thông qua tổng hợp các nghiên cứu có liên quan và nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia lĩnh vực hành vi tổ chức và người lao động gen Z, tác giả đã xây dựng bảng khảo sát bao gồm 32 biến quan sát, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, từ 1 “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 “Hoàn toàn đồng ý”. Các biến quan sát được phát triển trên cơ sở kế thừa, chọn lọc từ các nghiên cứu trước (Brunner, Igic, Keller, & Wieser, 2019); (Hobfoll S. E., 1989); (Zhong, et al., 2023); (Koo, Yu, Chua,

Lee, & Han, 2019); (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986); (Formica & Sfodera, 2022); (Serenko, 2024) và điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại thị trường lao động tại Việt Nam. Tác giả đã tiến hành hoàn thiện bảng hỏi chính thức và tiến hành giai đoạn định lượng chính thức.

Trong giai đoạn định lượng chính thức, tác giả sử dụng khảo sát bằng bảng hỏi để thu thập dữ liệu từ người lao động trẻ đang làm việc tại thành phố Hà Nội. Mẫu nghiên cứu

được lựa chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, thông qua các nền tảng mạng xã hội và cộng đồng người đi làm gen Z. Thời gian khảo sát được tiến hành từ tháng 02 năm 2025 đến tháng 05 năm 2025. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi với 450 người lao động trẻ tại Hà Nội, trong đó 302 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích sau khi loại bỏ các quan sát không đầy đủ và không hợp lệ. Phương pháp Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-

Bảng 1: *Thang đo của mô hình*

Biến	Thang đo	Mã hóa
Điều kiện làm việc (WC) (Brunner, Igic, Keller, & Wieser, 2019); (Hobfoll S. E., 1989)	Điều kiện vật lý tại nơi làm việc của tôi là phù hợp (ánh sáng, nhiệt độ, không gian)	WC1
	Môi trường làm việc của tôi đảm bảo an toàn và sức khỏe	WC2
	Trang thiết bị và công cụ làm việc hỗ trợ tốt cho công việc của tôi	WC3
	Điều kiện làm việc giúp tôi duy trì hiệu suất ổn định	WC4
	Tôi cảm thấy thoải mái khi làm việc trong môi trường hiện tại	WC5
Mức độ an toàn của công việc (JS) (Zhong, et al., 2023)	Tôi cảm thấy công việc của mình ổn định trong tương lai gần	JS1
	Tôi không lo lắng nhiều về khả năng bị mất việc	JS2
	Tổ chức của tôi mang lại cảm giác an toàn về nghề nghiệp	JS3
	Tôi tin rằng mình có thể tiếp tục làm việc lâu dài tại đây	JS4
Cảm nhận về cơ hội phát triển nghề nghiệp (CD) (Zhong, et al., 2023)	Tổ chức tạo điều kiện cho tôi phát triển nghề nghiệp	CD1
	Tôi có cơ hội học hỏi và nâng cao kỹ năng	CD2
	Tôi nhìn thấy lộ trình thăng tiến rõ ràng trong tổ chức	CD3
	Công việc hiện tại giúp tôi chuẩn bị tốt cho tương lai nghề nghiệp	CD4
	Tôi tin rằng tổ chức đầu tư cho sự phát triển dài hạn của nhân viên	CD5
Cam kết cảm xúc với tổ chức (AC) (Koo, Yu, Chua, Lee, & Han, 2019)	Tôi cảm thấy gắn bó về mặt cảm xúc với tổ chức	AC1
	Tôi tự hào khi là một thành viên của tổ chức này	AC2
	Tôi cảm thấy tổ chức có ý nghĩa cá nhân đối với mình	AC3
	Tôi thực sự muốn tiếp tục làm việc tại đây	AC4
	Tôi coi thành công của tổ chức là thành công của bản thân	AC5
Cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức (POS) (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986); (Zhong, et al., 2023)	Tổ chức quan tâm đến sự hài lòng và phúc lợi của tôi	POS1
	Nỗ lực của tôi được tổ chức ghi nhận xứng đáng	POS2
	Khi gặp khó khăn, tôi nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức	POS3
	Tổ chức đánh giá cao những đóng góp của tôi	POS4
	Tôi cảm thấy được trân trọng trong tổ chức	POS5
An toàn tâm lý (PS) (Edmonson, 1999); (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2016)	Tôi cảm thấy an toàn khi bày tỏ ý kiến của mình tại nơi làm việc	PS1
	Tôi không sợ bị chỉ trích hay trừng phạt khi mắc lỗi trong công việc	PS2
	Tôi có thể đặt câu hỏi hoặc nêu vấn đề mà không lo bị đánh giá tiêu cực	PS3
	Mọi người trong tổ chức tôn trọng ý kiến và quan điểm khác biệt	PS4
Ý định nghỉ việc thầm lặng (QQI) (Formica & Sfodera, 2022); (Serenko, 2024); (Zhong, et al., 2023)	Tôi có xu hướng chỉ làm đúng những gì được yêu cầu trong mô tả công việc	QQI1
	Tôi tránh nhận thêm nhiệm vụ ngoài phần việc chính của mình	QQI2
	Tôi không còn muốn nỗ lực vượt mức tối thiểu trong công việc	QQI3
	Tôi giới hạn cam kết với tổ chức ở mức đi làm cho xong việc	QQI4

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và điều chỉnh)

SEM) được triển khai thông qua phần mềm AMOS nhằm kiểm định đồng thời mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Nghiên cứu lựa chọn phương pháp CB-SEM (Covariance-Based SEM) thay vì PLS-SEM vì mục tiêu chính là kiểm định tính phù hợp của mô hình lý thuyết dựa trên thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR). CB-SEM được đánh giá là ưu việt trong việc xác nhận các chỉ số độ phù hợp của mô hình (Model Fit) như Chisquare/df, CFI, TLI và RMSEA, giúp đảm bảo tính chính xác của các mối quan hệ cấu trúc trong bối cảnh nghiên cứu về tâm lý tổ chức.

Quy trình phân tích gồm hai bước chính:

(1) Đánh giá mô hình đo lường thông qua phân tích nhân tố khẳng định (CFA);

(2) Kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết nghiên cứu bằng SEM.

Tác giả đã tiến hành tổng hợp và phát triển thang đo của mô hình như bảng 1:

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thông kê mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả khảo sát cho thấy trong tổng số 302 người tham gia, có 150 nam (49,7%) và

152 nữ (50,3%). Tỷ lệ giới tính giữa hai nhóm gần như tương đương nhau, phản ánh mẫu nghiên cứu có sự cân bằng giới tính, giúp giảm thiểu sai lệch khi phân tích theo đặc điểm nhân khẩu học. Đặc điểm mẫu nghiên cứu được thể hiện thông qua bảng 2.

Qua bảng kết quả thông kê mẫu nghiên cứu cũng có thể thấy nhóm mẫu nghiên cứu có xu hướng trẻ hóa, độ tuổi người tham gia chủ yếu tập trung vào nhóm 22 - 26 tuổi (67,5%), phản ánh lực lượng lao động thế hệ mới. Điều này cũng phù hợp với kết quả thăm niên khi đa số người tham gia có kinh nghiệm từ 1 - 3 năm (67,5%); tập trung nhiều ở các ngành dịch vụ - thương mại và công nghệ thông tin (29,1%). Những đặc điểm này cho thấy đây là một mẫu năng động, có tính đại diện cao cho thế hệ lao động trẻ hiện nay, phù hợp với các nghiên cứu về hành vi, thái độ hoặc mức độ gắn kết công việc.

4.2. Kiểm định sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias)

Để kiểm soát sai lệch phương pháp chung (CMB) do dữ liệu được thu thập từ một

Bảng 2: Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu

Biến	Tiêu chí	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	150	49,7
	Nữ	152	50,3
Độ tuổi	18-21	43	14,2
	22-25	204	67,5
	26-30	55	18,2
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	45	14,9
	1-3 năm	204	67,5
	Trên 3 năm	53	17,5
Lĩnh vực làm việc	Dịch vụ - thương mại	88	29,1
	Tài chính - ngân hàng	69	22,8
	Công nghệ thông tin	86	28,5
	Hành chính - văn phòng	24	7,9
	Khác	35	11,6

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát, 2025)

nguồn duy nhất tại một thời điểm, nghiên cứu thực hiện kiểm định Harman's single-factor thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA) không xoay. Kết quả cho thấy có 7 nhân tố có eigenvalue lớn hơn 1, trong đó nhân tố đầu tiên chỉ giải thích 33,587% tổng phương sai. Vì con số này thấp hơn đáng kể so với ngưỡng 50% theo khuyến nghị của (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), nghiên cứu khẳng định sai lệch phương pháp chung không phải là vấn đề nghiêm trọng, đảm bảo tính khách quan cho các bước phân tích tiếp theo.

4.3. Đánh giá mô hình đo lường (Measurement Model Assessment)

4.3.1. Độ phù hợp của mô hình

Nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường. Kết quả cho thấy mô hình đạt được sự tương thích tốt với dữ liệu thực tế thông qua các chỉ số kiểm định tiêu chuẩn.

Bảng 3: Các chỉ số độ phù hợp của mô hình đo lường (CFA)

Chỉ số	Giá trị	Ngưỡng khuyến nghị	Đánh giá
Chi-square/df	1,810	< 3,0	Tốt
CFI	0,920	> 0,90	Tốt
TLI	0,911	> 0,90	Tốt
GFI	0,861	> 0,80	Chấp nhận
AGFI	0,836	> 0,80	Chấp nhận
RMSEA	0,052	< 0,08	Tốt

(Nguồn: Kết quả trích xuất từ phần mềm AMOS 24.0)

Bảng 4: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ

Biến	Mã hóa	AVE	$\sqrt{AVE}$	Kết luận
Điều kiện làm việc (WC)	WC1-WC5	0.73	0.854	Đạt
Cam kết cảm xúc (AC)	AC1-AC5	0.75	0.866	Đạt
Cơ hội phát triển (CD)	CD1-CD5	0.88	0.938	Đạt
Mức độ an toàn công việc (JS)	JS1-JS4	0.81	0.900	Đạt
Hỗ trợ tổ chức (POS)	POS1-POS5	0.90	0.945	Đạt
An toàn tâm lý (PS)	PS1-PS4	0.91	0.954	Đạt
Ý định nghỉ việc thăm lạng (QQI)	QQI1-QQI4	0.89	0.943	Đạt

(Nguồn: Kết quả trích xuất từ phần mềm AMOS 24.0)

4.3.2. Độ tin cậy và giá trị hội tụ

Giá trị hội tụ được xác nhận khi các hệ số tải chuẩn hóa (Factor Loadings) đều lớn hơn 0,6 và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Bên cạnh đó, chỉ số phương sai trích trung bình (AVE) của tất cả các biến tiềm ẩn đều vượt ngưỡng 0,5 dao động từ 0,73 đến 0,91.

4.3.3. Giá trị phân biệt

Kết quả tại Bảng 5 cho thấy căn bậc hai của AVE (nằm trên đường chéo) của mỗi cấu trúc đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa cấu trúc đó với các cấu trúc khác trong mô hình.

4.4. Kiểm định mô hình cấu trúc (Structural Model Assessment)

Sau khi mô hình đo lường đạt chuẩn, nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết bằng phương pháp SEM. Kết quả cho thấy tất cả 6 giả thuyết đề xuất đều được ủng hộ với ý nghĩa thống kê cao ($p < 0,05$).

Bảng 5: Ma trận tương quan và giá trị phân biệt (Fornell-Larcker)

Biến	WC	AC	CD	JS	POS
WC	0.854				
AC	0.335	0.866			
CD	0.275	0.239	0.938		
JS	0.314	0.274	0.269	0.900	
POS	0.235	0.164	0.178	0.199	0.945

(Nguồn: Kết quả trích xuất từ phần mềm AMOS 24.0)

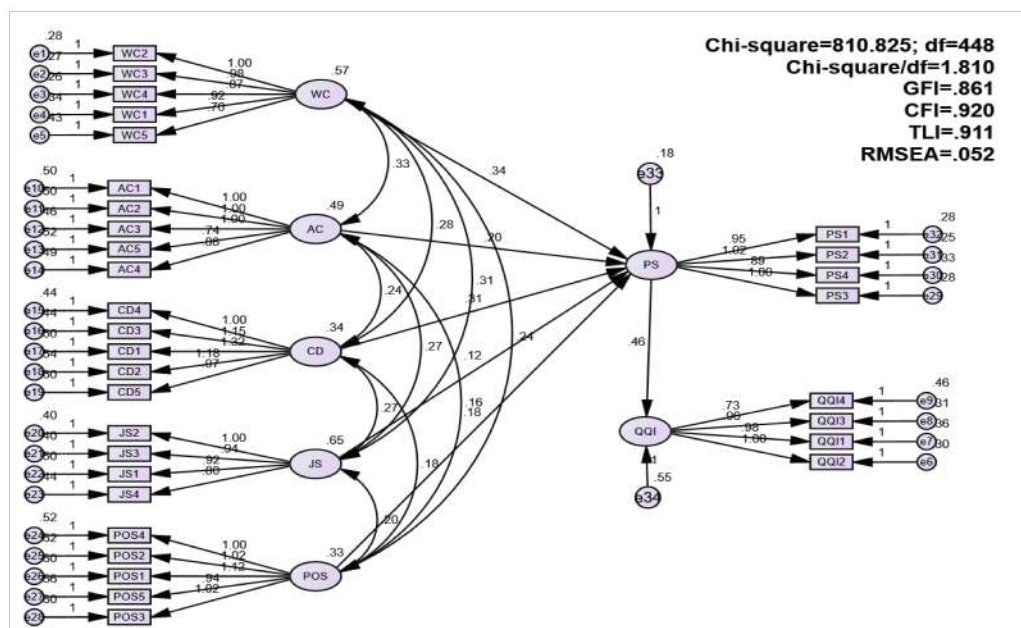
Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy các giả thuyết nghiên cứu đều được ủng hộ, phản ánh vai trò trung tâm của an toàn tâm lý trong việc liên kết các điều kiện tổ chức với ý định nghỉ việc thắm lạng của người lao động.

Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc (Hình 2) cho thấy mô hình đạt độ tương thích tốt với dữ liệu thực tế: Cmin/df = 2.145 (nhỏ hơn 3); CFI = 0.958; TLI = 0.951 (đều lớn hơn 0.9); và RMSEA = 0.052 (nhỏ hơn 0.08). Các hệ số hồi quy chuẩn hóa (Standardized Regression

Bảng 6: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số chuẩn hóa (β)	P-value	Kết luận
H1a	WC $\rightarrow$ PS	0.339	***	Chấp nhận
H1b	JS $\rightarrow$ PS	0.119	0.039	Chấp nhận
H1c	CD $\rightarrow$ PS	0.305	0.002	Chấp nhận
H1d	POS $\rightarrow$ PS	0.185	0.031	Chấp nhận
H1e	AC $\rightarrow$ PS	0.201	0.008	Chấp nhận
H2	PS $\rightarrow$ QQI	-0.460	***	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả trích xuất từ phần mềm AMOS 24.0)



(Nguồn: Kết quả trích xuất từ phần mềm AMOS 24.0)

Hình 2: Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc SEM (Hệ số chuẩn hóa)

Weights) đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$), cho thấy các giả thuyết đều được chấp nhận.

4.5. Phân tích vai trò trung gian (Mediation Analysis)

Để đánh giá vai trò trung gian của An toàn tâm lý (PS), nghiên cứu thực hiện quy trình Bootstrapping với 5000 mẫu lặp để đảm bảo tính chuẩn xác. Kết quả chỉ ra rằng An toàn tâm lý đóng vai trò trung gian quan trọng trong việc truyền dẫn tác động từ các yếu tố tổ chức đến hành vi nghỉ việc thăm lạng của nhân viên.

môi trường làm việc có tính hỗ trợ, công bằng và ít rủi ro về mặt xã hội. Đồng thời, kết quả cũng tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm gần đây cho thấy điều kiện tổ chức tích cực và nguồn lực xã hội từ tổ chức đóng vai trò then chốt trong việc giảm căng thẳng và nâng cao trạng thái tâm lý tích cực của nhân viên (Zhong, et al., 2023).

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra điều kiện làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp là hai yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ đến an toàn tâm lý. Kết quả này cho thấy, đối với người

Bảng 7: Kết quả phân tích tác động gián tiếp (Bootstrapping 5000 mẫu)

Mối quan hệ gián tiếp	Tác động (Beta)	P-value	95% CI (Lower - Upper)	Kết luận
WC -> PS -> QQI	-0.156	< 0.001	[-0.235, -0.088]	Trung gian có ý nghĩa
AC -> PS -> QQI	-0.092	0.006	[-0.165, -0.042]	Trung gian có ý nghĩa
CD -> PS -> QQI	-0.140	0.002	[-0.221, -0.075]	Trung gian có ý nghĩa
JS -> PS -> QQI	-0.055	0.035	[-0.112, -0.015]	Trung gian có ý nghĩa
POS -> PS -> QQI	-0.085	0.028	[-0.160, -0.028]	Trung gian có ý nghĩa

(Nguồn: Kết quả trích xuất từ phần mềm AMOS 24.0)

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu củng cố vai trò của thuyết Bảo tồn nguồn lực (Hobfoll S. E., 1989); (Hobfoll S. E., 2001) trong việc giải thích hành vi nghỉ việc thăm lạng, cho thấy người lao động không đơn thuần phản ứng với các điều kiện tổ chức theo cách trực tiếp mà thông qua đánh giá và điều chỉnh trạng thái nguồn lực tâm lý của bản thân. Trong bối cảnh này, nghỉ việc thăm lạng có thể được hiểu như một chiến lược rút lui mang tính phòng vệ, giúp người lao động duy trì công việc trong khi giảm mức độ đầu tư nguồn lực, trong khi độ an toàn tâm lý như một yếu tố trung gian cốt lõi, phản ánh mức độ mà người lao động cảm thấy môi trường làm việc cho phép họ duy trì và bảo vệ các nguồn lực cá nhân.

Trước hết, kết quả cho thấy các điều kiện tổ chức đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến an toàn tâm lý, trong đó sự hỗ trợ từ tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp là những yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất. Phát hiện này phù hợp với lập luận của (Edmonson, 1999), theo đó an toàn tâm lý được hình thành khi người lao động cảm nhận

lao động trẻ, các yếu tố gắn với trải nghiệm công việc hàng ngày và triển vọng phát triển dài hạn đóng vai trò quan trọng hơn so với các yếu tố mang tính ổn định truyền thống. Điều này có thể được lý giải bởi đặc điểm của lực lượng lao động gen Z, nhóm có xu hướng ưu tiên môi trường làm việc linh hoạt, có ý nghĩa và tạo cơ hội phát triển hơn là sự ổn định đơn thuần. Kết quả này được cho là tương đồng với các nghiên cứu gần đây khi cho rằng trải nghiệm công việc và cơ hội phát triển là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến sự gắn kết và hành vi của nhân viên trẻ (Zhang & Rodrigue, 2023).

Một kết quả đáng chú ý của nghiên cứu là an toàn tâm lý có tác động ngược chiều mạnh mẽ đến ý định nghỉ việc thăm lạng. Điều này cho thấy khi người lao động trẻ cảm nhận môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý, họ ít có xu hướng lựa chọn các chiến lược rút lui thăm lạng như giảm nỗ lực hay giới hạn mức độ gắn kết. Phát hiện này nhất quán với các nghiên cứu về nghỉ việc thăm lạng, trong đó an toàn tâm lý thấp được xem là tiền đề của các hành vi rút lui thụ động (Formica &

Sfodera, 2022); (Serenko, 2024). Tuy nhiên, nghiên cứu cũng mở rộng phát hiện trước bằng cách chỉ ra khi an toàn tâm lý suy giảm, người lao động không nhất thiết rời bỏ tổ chức ngay lập tức, mà có xu hướng lựa chọn các hình thức rút lui thụ động như nghỉ việc thăm lảng. Điều này đặc biệt phù hợp với bối cảnh của giới trẻ hiện nay, khi nhóm này có xu hướng ưu tiên cân bằng cuộc sống và sức khỏe tinh thần, do đó lựa chọn giảm nỗ lực thay vì đôi đầu trực tiếp và nghỉ việc hoàn toàn (Serenko, 2024).

Bên cạnh đó, sự hỗ trợ từ tổ chức và cam kết cảm xúc cũng có ảnh hưởng tích cực đến an toàn tâm lý, tuy nhiên mức độ tác động thấp hơn. Điều này gợi ý rằng mặc dù các yếu tố quan hệ và cảm xúc vẫn đóng vai trò quan trọng, chúng chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được đặt trong một môi trường làm việc có điều kiện thuận lợi và cơ hội phát triển rõ ràng. Phát hiện này bổ sung cho các nghiên cứu trước về vai trò của POS (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986); (Kurtessis, et al., 2017), đồng thời cho thấy trong bối cảnh lao động trẻ tại đô thị, các yếu tố trải nghiệm công việc có thể mang tính quyết định hơn so với các yếu tố hỗ trợ xã hội truyền thống.

Ngoài ra, an toàn việc làm có ảnh hưởng thấp nhất đến an toàn tâm lý, cho thấy sự ổn định công việc không còn là mối quan tâm hàng đầu đối với người lao động trẻ. Kết quả này phản ánh sự thay đổi trong giá trị nghề nghiệp của thế hệ lao động mới, khi họ sẵn sàng đánh đổi sự ổn định để tìm kiếm môi trường làm việc phù hợp hơn với nhu cầu phát triển và cân bằng cuộc sống (Hobfoll S. E., 2001); (Zhong, et al., 2023).

6. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy các điều kiện tổ chức đều có tác động tích cực đến an toàn tâm lý, qua đó gián tiếp làm giảm ý định nghỉ việc thăm lảng của người lao động trẻ. Đáng chú ý, sự hỗ trợ từ tổ chức là yếu tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất đến an toàn tâm lý, tiếp theo là cơ hội phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc, an toàn việc làm và cam kết cảm xúc với tổ chức. Trên cơ sở đó, các

hàm ý quản trị cần được cụ thể hóa theo từng nhóm chủ thể và gắn trực tiếp với các thành phần trong mô hình nghiên cứu.

Đối với nhà quản lý trực tiếp

Thứ nhất, với sự hỗ trợ từ tổ chức có tác động mạnh nhất đến an toàn tâm lý, các nhà quản lý trực tiếp cần đóng vai trò trung tâm trong việc tạo lập môi trường làm việc mang tính hỗ trợ. Cụ thể, dựa trên các biên quan sát trong thang đo (phản hồi, lắng nghe, hỗ trợ khi gặp khó khăn), quản lý cần: duy trì trao đổi hai chiều thường xuyên (one-on-one meetings) để nắm bắt vấn đề của nhân viên; cung cấp phản hồi kịp thời và mang tính xây dựng, thay vì chỉ đánh giá kết quả; thể hiện rõ sự bảo vệ nhân viên khi họ mắc lỗi hoặc đưa ra ý kiến trái chiều.

Những hành vi này giúp giảm cảm nhận rủi ro xã hội và trực tiếp nâng cao an toàn tâm lý, từ đó hạn chế xu hướng rút lui thăm lảng.

Thứ hai, đối với biên điều kiện làm việc, nhà quản lý cần điều chỉnh các yếu tố liên quan đến khối lượng và cách thức tổ chức công việc. Như phân bổ công việc phù hợp với năng lực thực tế (tránh tình trạng căng thẳng kéo dài); làm rõ yêu cầu và ưu tiên công việc để giảm mơ hồ; nhà quản lý cũng cần hạn chế giao việc gấp hoặc thay đổi đột ngột không cần thiết.

Điều này giúp giảm tiêu hao nguồn lực cá nhân, đây yếu tố cốt lõi dẫn đến suy giảm an toàn tâm lý theo thuyết COR.

Đối với bộ phận nhân sự

Thứ ba, với vai trò của cơ hội phát triển nghề nghiệp - yếu tố có ảnh hưởng mạnh thứ hai, bộ phận nhân sự cần thiết kế hệ thống phát triển nghề nghiệp rõ ràng và minh bạch, thay vì chỉ dừng ở đào tạo ngắn hạn. Bộ phận nhân sự có thể xây dựng lộ trình nghề nghiệp cho từng vị trí, triển khai các chương trình đào tạo gắn với thăng tiến thực tế ngoài ra cần minh bạch tiêu chí đánh giá và cơ hội phát triển. Các yếu tố này giúp người lao động cảm nhận được sự đầu tư dài hạn từ tổ chức, từ đó tăng an toàn tâm lý và giảm động cơ rút lui.

Thứ tư, đối với an toàn việc làm, HR cần giảm cảm nhận bất định thông qua việc truyền thông rõ ràng về chính sách nhân sự và

định hướng tổ chức, hạn chế thay đổi chính sách đột ngột ảnh hưởng đến nhân viên. Ngoài ra cũng cần xây dựng cơ chế đánh giá hiệu suất minh bạch và nhất quán. Điều này đặc biệt quan trọng với lao động trẻ, nhóm dễ nhạy cảm với rủi ro nghề nghiệp.

Kết luận

Nghiên cứu này đã làm rõ cơ chế tác động của điều kiện tổ chức đến ý định nghỉ việc thâm lặng của người lao động trẻ, thông qua vai trò trung gian của an toàn tâm lý, dựa trên khung lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR). Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố thuộc điều kiện tổ chức, bao gồm điều kiện làm việc, an toàn việc làm, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự hỗ trợ từ tổ chức và cam kết cảm xúc với tổ chức, đều có tác động tích cực đến an toàn tâm lý; đồng thời, an toàn tâm lý có tác động ngược chiều mạnh mẽ đến ý định nghỉ việc thâm lặng.

Những phát hiện này góp phần mở rộng hiểu biết học thuật về nghỉ việc thâm lặng, không chỉ xem đây là một thái độ cá nhân mà là hệ quả của quá trình tích lũy căng thẳng và suy giảm nguồn lực trong bối cảnh tổ chức. Việc khẳng định vai trò trung gian của an toàn tâm lý cũng giúp làm rõ cơ chế tâm lý thông qua đó các điều kiện tổ chức ảnh hưởng đến hành vi rút lui thâm lặng của người lao động trẻ.

Bên cạnh những đóng góp, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, dữ liệu được thu thập theo phương pháp cắt ngang, do đó chưa cho phép kết luận chắc chắn về quan hệ nhân quả theo thời gian. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện tại một địa bàn cụ thể là thành phố Hà Nội, nên khả năng khái quát hóa kết quả cho các khu vực hoặc nhóm lao động khác còn hạn chế. Thứ ba, mô hình nghiên cứu chưa nghiên cứu tác động trực tiếp của biến điều kiện làm việc đến nghỉ việc thâm lặng của người lao động trẻ trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Từ các hạn chế trên, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng theo hướng sử dụng dữ liệu dọc, so sánh giữa các nhóm thế hệ hoặc bối cảnh địa lý khác nhau, cũng như nghiên cứu tác động trực tiếp, bổ sung các biến trung gian hoặc điều tiết khác như phong

cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức hoặc đặc điểm cá nhân. Những hướng nghiên cứu này sẽ giúp làm sâu sắc hơn hiểu biết về nghỉ việc thâm lặng và hỗ trợ các tổ chức xây dựng chiến lược quản trị nguồn nhân lực hiệu quả hơn trong bối cảnh lao động hiện đại. ♦

Tài liệu tham khảo:

Agarwal, P., Kaur, P., & Budhwar, P. (2024). Silencing Quiet Quitting: Crafting a Symphony of High-Performance Work Systems and Psychological Conditions. *Human Resource Management*, 64(3), 621-635. <https://doi.org/10.1002/hrm.22275>.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* (2007) 22 (3): 309-328., 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115.

Brunner, B., Igic, I., Keller, A. C., & Wieser, S. (2019). Who gains the most from improving working conditions? Health-related absenteeism and presenteeism due to stress at work. *The European Journal of Health Economics*, 20, 1165-1180. doi:10.1007/s10198-019-01084-9.

Chitamba, A. (2025). The interplay of psychological safety, quiet quitting, and employee resilience: a framework for sustainable workplace engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 14 (No.5), 110-117. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i5.4121>.

Chitamba, A. (2025). The interplay of psychological safety, quiet quitting, and employee resilience: a framework for sustainable workplace engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 14 (5), 110-117. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i5.4121>.

Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviors in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi:10.2307/2666999.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied*

- Psychology*, 3(71), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500.
- Ellera, L., Jamali, D. R., & Caldwell, C. (2023). "Quiet Quitting" and "Quiet Thriving" - Flourishing in the Modern Organization. *Journal of Values-Based Leadership*, 16(2). doi: 10.22543/1948-0733.1477.
- Finstad, G. L., Giorgi, G., Lulli, L. G., Pandolfi, C., Foti, G., León-Perez, J., . . . Mucci, N. (2021). Resilience, Coping Strategies and Posttraumatic Growth in the Workplace Following COVID-19: A Narrative Review on the Positive Aspects of Trauma. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, Article 9453. doi:10.3390/ijerph18189453.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31, 899-907. doi:10.1080/19368623.2022.2136601.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2016). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. doi:10.1111/peps.12183.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312. doi:10.1108/IJCHM-11-2022-1362.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. doi:10.1111/1464-0597.00062.
- Hobfoll, S. E., & Hou, W. K. (2025). Conservation of resources theory and traumatic stress placed in the context of meaning-making: An evolutionary ecological perspective. In A. P. Kruglanski, *The Routledge International Handbook of Human Significance and Mattering* (pp. 289-301). Routledge. doi:10.4324/9781003424437-27.
- Johnson, C. E., Keating, J. L., & Molloy, E. K. (2020). Psychological safety in feedback: What does it look like and how can educators work with learners to foster it? *Medical Education*, 54(6), 559-570. doi:10.1111/medu.14154.
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M., & Boğan, E. (2025). Quiet quitting behaviours: investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 33 (8), 2520–2546. doi:10.1108/IJOA-08-2024-4748.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401. doi:10.1080/1528008X.2019.1663572.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, T. M., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-01884. doi:10.1177/0149206315575554.
- McEwen, K. (2022). Building Resilience at Work: A Practical Framework for Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 16 (2), 42-49. doi:10.1002/jls.21814.
- Nath, A., Rai, S., Bhatnagar, J., & Cooper, C. (2024). Coping strategies mediating the effects of job insecurity on subjective well-being, leading to presenteeism: an empirical study. *International Journal of*

Organizational Analysis, 32 (2), 209-235. doi:10.1108/IJOA-10-2022-3476.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.001.

Phạm, T. T. (2024). Tác động của công bằng trong tổ chức tới nghỉ việc trong im lặng tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 186. DOI: 10.54404/JTS.2024.186V.05.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.

Sarwar, A., Rahman, S. F., Sharif, S. B., & Seng, V. O. (2024). Quiet Quitting: A Millennial Perspective on Workplace Dissatisfaction and Retention Challenges. *Proceedings of the 20th European Conference on Management, Leadership and Governance*, 20(1). <https://doi.org/10.34190/ecmlg.20.1.3083>.

Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. doi:10.1108/JKM-10-2022-0792.

Tang, J. (2023). Research on the Impact of Mental Health on Employee Resignation and Strategies for Enhancing Workplace Well-Being. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 50, 276-281. doi:10.54254/2754-1169/50/20230595.

Zhang, T., & Rodrigue, C. (2023). What if moms quiet quit? The role of maternity leave policy in working mothers' quiet quitting behaviors. *Merits*, 3(1), 186-205. doi:10.3390/merits3010012.

Zhong, X., Mamun, A. A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention

among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13, 15438. doi:10.1038/s41598-023-42591-3.

Summary

In the context of the growing prevalence of quiet quitting among the young workforce, this study aims to examine the mechanisms through which organizational conditions influence quiet quitting intention among young employees in Hanoi, with psychological safety serving as a mediating variable. Drawing on Conservation of Resources (COR) theory, the study conceptualizes organizational conditions as a multidimensional construct comprising working conditions, job security, perceived career development opportunities, perceived organizational support, and affective organizational commitment. Data were collected from 302 valid questionnaires administered to young employees through an online survey conducted between February and May 2025. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was employed to test the proposed research model and hypotheses. The results indicate that all dimensions of organizational conditions exert a positive and statistically significant effect on psychological safety. In addition, psychological safety demonstrates a significant negative effect on quiet quitting intention. Mediation analysis further confirms the mediating role of psychological safety in the relationship between organizational conditions and quiet quitting intention. This study extends the application of COR theory in explaining quiet quitting intention among young employees and provides important managerial implications for organizations seeking to foster psychologically safe and sustainable work environments.