



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI





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

Mai Dịch, Cầu Giấy, 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 chiểu: 4/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đình Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đình Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuận** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Management (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Lê Hồng Ngọc** - Khi nào nợ công trở nên quá lớn? Bằng chứng phi tuyến từ các quốc gia phát triển và đang phát triển. *Mã số: 213.1MEco.11* 3

When Does Public Debt Become Too Big? Nonlinear Evidence From Developed And Developing Countries

- 2. Lê Tiến Đạt** - Năng lực chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam: Bằng chứng định tính và nghiên cứu trường hợp tại Lâm Đồng. *Mã số: 213.1DEco.12* 18

Digital Transformation Capability Of Vietnamese Smes: Qualitative Evidence And Case Studies In Lam Dong Province

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Lê Bảo Ngọc và Nguyễn Hoàng Việt** - Nghiên cứu về ý định tái chế rác thải điện tử của người tiêu dùng: Vai trò điều tiết của nhận thức về tái chế phi chính thức. *Mã số: 213.2SMET.21* 33

Understanding consumers' e-waste recycling intention: The moderating role of perception of informal recycling

- 4. Chu Thị Hồng Hải** - Chuyển đổi số hệ thống quỹ tín dụng nhân dân ở Việt Nam: vai trò ngân hàng đầu mối trong thúc đẩy tài chính toàn diện bền vững. *Mã số: 213.2FiBa.21* 51

Digital Transformation Of Vietnam's People's Credit Funds: The Role Of The Apex Bank In Promoting Sustainable Financial Inclusion

- 5. Nguyễn Thị Liên và Phạm Anh Phương** - Tác động của căng thẳng công nghệ đến hành vi nghỉ việc thầm lặng của nhân lực ngành nhân sự và vai trò của kiệt sức công việc. *Mã số: 213.2HRMg.21* 64

The Impact of Technostress on Quiet Quitting Among Human Resource Professionals and the Mediating Role of Burnout

- 6. Lê Huyền Trang và Trần Hà Anh** - Tác động của chất lượng trải nghiệm và giá trị cảm nhận đối với sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng tại một số chuỗi cà phê ở Hà Nội. *Mã số: 213.2BMkt.21* 76

The Impact of Experiential Quality and Perceived Value on Customer Satisfaction and Loyalty: Evidence from Coffee Chain Stores in Hanoi

- 7. Nguyễn Thành Lâm và Phạm Văn Tuấn** - Đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố đến ý định sử dụng dịch vụ khám chữa bệnh tại nhà. *Mã số: 213.2BMkt.21* 89

Factors Influencing The Behavioral Intention To Use Home Healthcare Services

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Bùi Thị Thanh, Phan Quốc Tấn, Lê Công Thuận, Phạm Tô Thực Hân và Nguyễn Thụy Nhật Nguyệt** - Chia sẻ kiến thức trực tuyến và sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò của khả năng sáng tạo và môi trường thành thạo. *Mã số: 213.2HRMg.21* 105

Online knowledge sharing and employee creativity: The role of creative ability and mastery climate

TÁC ĐỘNG CỦA CĂNG THẲNG CÔNG NGHỆ ĐẾN HÀNH VI NGHỈ VIỆC THÂM LẶNG CỦA NHÂN LỰC NGÀNH NHÂN SỰ VÀ VAI TRÒ CỦA KIẾT SỨC CÔNG VIỆC

Nguyễn Thị Liên*
Email: liennt@tmu.edu.vn
Phạm Anh Phương*
Email: phuong.pa@tmu.edu.vn
* Trường Đại học Thương mại

Ngày nhận: 29/12/2025

Ngày nhận lại: 07/03/2026

Ngày duyệt đăng: 10/03/2026

Nghiên cứu sử dụng mô hình với 206 mẫu, để khám phá ảnh hưởng của căng thẳng công nghệ đến hành vi nghỉ việc thâm lặng tính đến vai trò trung gian của kiệt sức công việc cho nhân lực ngành nhân sự tại Việt Nam. Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc PLS-SEM và kết quả nghiên cứu cho thấy: căng thẳng công nghệ không chỉ trực tiếp dẫn đến kiệt sức công việc và kiệt sức công việc trực tiếp dẫn đến nghỉ việc thâm lặng, mà xuất hiện cơ chế trung gian khi căng thẳng công nghệ làm gia tăng kiệt sức công việc từ đó dẫn đến hành vi nghỉ việc thâm lặng của nhân viên nhân sự. Đây là một giả thuyết mới so với các nghiên cứu phổ biến trước thường tập trung tìm hiểu mối quan hệ trực tiếp giữa căng thẳng công nghệ, nghỉ việc thâm lặng và kiệt sức công việc. Trên thực tế, việc loại bỏ hoàn toàn căng thẳng công nghệ là điều gần như không khả thi trong bối cảnh chuyển đổi số toàn cầu. Tuy nhiên, nếu tổ chức có thể kiểm soát và giảm thiểu kiệt sức công việc thông qua các nguồn lực hỗ trợ phù hợp thì tác động tiêu cực của căng thẳng công nghệ lên hành vi nghỉ việc thâm lặng có thể được hạn chế đáng kể. Kết quả nghiên cứu cũng là căn cứ cho lãnh đạo doanh nghiệp nhận diện rõ các yếu tố gây căng thẳng công nghệ, từ đó có biện pháp can thiệp phù hợp nhằm giữ chân nhân viên nhân sự, giảm kiệt sức công việc, tăng cường hiệu suất làm việc của họ, góp phần vào sự ổn định nhân lực và phát triển bền vững của tổ chức.

Từ khóa: Căng thẳng công nghệ, hành vi nghỉ việc thâm lặng, kiệt sức công việc, nhân viên nhân sự.

Keywords: Technostress, quiet quitting, burnout, human resource employees.

JEL Classifications: M12, M54, O15.

DOI: 10.54404/JTS.2026.213V.05

1. Giới thiệu

Trong thế kỷ 21, công nghệ thông tin đã trở thành một yếu tố không thể thiếu trong hoạt động của hầu hết các tổ chức. Tuy nhiên, sự thâm nhập sâu rộng của công nghệ vào môi trường làm việc không chỉ mang lại những lợi ích về năng suất mà còn tạo ra những thách thức lớn về sức khỏe tâm lý của người lao động mà phổ biến là hiện tượng căng thẳng công nghệ. Căng thẳng công nghệ dẫn đến kiệt sức công việc và sau đó là “nghỉ

việc thâm lặng” - trạng thái mà nhân viên không bỏ việc hoàn toàn nhưng chỉ thực hiện mức tối thiểu các yêu cầu công việc (Ragunathan và c.s., 2008).

Mặc dù chưa có nhiều nghiên cứu chuyên sâu về hiện tượng này tại Việt Nam, nhưng các báo cáo từ các công ty tuyển dụng và các khảo sát nhân sự cho thấy, hiện tượng nghỉ việc thâm lặng gây ra một hệ quả nghiêm trọng hơn so với việc bỏ việc hoàn toàn: nhân viên vẫn ở lại, nhưng sẽ giảm cam kết với tổ chức (Singh,

2023), tăng vắng mặt tại nơi công sở (Lambert và c.s., 2015), tăng ý định nghỉ việc (Rahim & Cosby, 2016), giảm năng suất lao động (Dewa và c.s., 2014) và quay trở lại làm giảm hiệu suất của tổ chức (Siren và c.s., 2018). Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành nhân sự, nơi mà chất lượng của công việc nhân sự (tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất) trực tiếp ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nhân lực của toàn tổ chức. Nếu các nhân viên nhân sự rơi vào trạng thái nghỉ việc thâm lặn do căng thẳng công nghệ và kiệt sức sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến toàn bộ hiệu quả hoạt động của tổ chức (Klotz & Bolino, 2022).

Trên thế giới đã có những nghiên cứu về căng thẳng công nghệ (Alam, 2016; Suh & Lee, 2017), kiệt sức công việc (Khan và c.s., 2014; Yilmaz và c.s., 2015), và ý định nghỉ việc thâm lặn (Wu và c.s., 2022). Nghiên cứu về mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ, nghỉ việc thâm lặn, kiệt sức công việc tập trung vào một số ngành như y tế (Galanis và c.s., 2023), giáo dục (Lu và c.s., 2023) hoặc Gen Z (Xueyun và c.s., 2023), mà chưa có nghiên cứu nào cho đối tượng nhân lực ngành nhân sự. Thêm vào đó, hầu hết các nghiên cứu trước đây thường tập trung khám phá mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và ý định nghỉ việc, mà chưa đi sâu vào việc khám phá mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và nghỉ việc thâm lặn, trong đó coi kiệt sức công việc như một yếu tố trung gian.

Nhân lực ngành nhân sự có những đặc điểm nghề nghiệp đặc thù, dễ chịu tác động của căng thẳng công nghệ và kiệt sức công việc hơn so với nhiều nhóm nghề nghiệp khác bởi họ không chỉ thực hiện các chức năng hành chính như tuyển dụng, đào tạo và quản lý hồ sơ nhân sự mà còn đóng vai trò trung gian kết nối giữa chiến lược quản trị của tổ chức và nhu cầu của người lao động (Lounsbury và c.s., 2008). Đặc biệt trong bối cảnh chuyên đổi số, nhân viên nhân sự cần cập nhật, xử lý và kết nối lượng thông tin lớn gắn với các hệ thống thông tin nguồn nhân lực (HRIS), phần mềm quản lý hiệu suất, nền tảng tuyển dụng trực tuyến... đòi hỏi cường độ tương tác cao, yêu cầu quản lý cảm xúc và thích ứng tốt với các hệ thống quản trị nhân sự dựa trên công nghệ.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu tập trung khám phá ảnh hưởng của căng thẳng công nghệ đến

hành vi nghỉ việc thâm lặn của nhân lực ngành nhân sự, đặc biệt tính đến vai trò trung gian của kiệt sức công việc, từ đó làm cơ sở cho lãnh đạo doanh nghiệp có những quyết sách phù hợp trong tăng hiệu suất làm việc, giảm tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên nhân sự. Bài nghiên cứu gồm các nội dung cơ bản sau: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ, hành vi nghỉ việc thâm lặn và kiệt sức công việc của nhân lực ngành nhân sự; phương pháp và thang đo nghiên cứu; kết quả nghiên cứu và những bàn luận, hàm ý quản trị về ảnh hưởng của căng thẳng công nghệ đến hành vi nghỉ việc thâm lặn của nhân lực ngành nhân sự, vai trò trung gian của kiệt sức công việc.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm cơ bản

2.1.1. Căng thẳng công nghệ

Căng thẳng công nghệ (Techno-stress) được mô tả lần đầu tiên bởi Brod - một nhà tâm lý học lâm sàng - vào năm 1984. Tác giả định nghĩa hiện tượng này là “một căn bệnh hiện đại về khả năng thích ứng, phát sinh do sự bất lực trong việc thích nghi lành mạnh với các công nghệ máy tính mới” (Brod, 1984). Khoảng một thập kỷ sau, Weil và Rosen (1997) mở rộng khái niệm này và định nghĩa căng thẳng công nghệ là “bất kỳ tác động tiêu cực nào lên thái độ, tư duy, hành vi hoặc tâm lý, xuất phát trực tiếp hay gián tiếp từ công nghệ”.

Ragu-Nathan và c.s. (2008) xác định năm yếu tố gây căng thẳng công nghệ (techno-stressors), bao gồm:

- Quá tải công nghệ (techno-overload) đề cập đến tình huống trong đó công nghệ thúc ép người dùng làm việc nhanh hơn và trong thời gian dài hơn.

- Phức tạp công nghệ (techno-complexity) mô tả hoàn cảnh khi sự phức tạp của các hệ thống công nghệ thông tin và truyền thông khiến người dùng cảm thấy thiếu năng lực trong việc sử dụng máy tính, buộc họ phải đầu tư thêm thời gian và nỗ lực để học hỏi và làm chủ công nghệ.

- Xâm lấn công nghệ (techno-invasion) thể hiện tác động gián đoạn của công nghệ trong môi trường làm việc, nơi nhân viên luôn trong trạng thái “trực tuyến”, họ cảm thấy bị ràng buộc phải duy trì kết nối liên tục, từ đó xóa nhòa ranh giới giữa cuộc sống cá nhân và công việc.

- Bất ổn công nghệ (techno-uncertainty) phản ánh nỗi lo mất việc do tự động hóa hoặc bị thay thế bởi những người có kỹ năng công nghệ cao hơn.

- Bất an ninh công nghệ (techno-insecurity) mô tả trạng thái cảm thấy không an toàn của người dùng trước những thay đổi, cập nhật và nâng cấp công nghệ liên tục, đòi hỏi việc học hỏi và đào tạo thường xuyên.

2.1.2. Kiệt sức công việc

Theo Yilmaz và c.s. (2015), kiệt sức công việc (burnout) là “một trạng thái suy kiệt về thể chất, cảm xúc và tinh thần, thường xuất hiện ở những người có sự tương tác nghề nghiệp trực tiếp, liên tục với người khác”. Trạng thái này bao gồm mệt mỏi thể chất, kiệt quệ kéo dài, cảm giác tuyệt vọng và vô vọng, cùng với sự hình thành nhận thức tiêu cực về bản thân, cảm giác kém hiệu quả và thái độ tiêu cực đối với người khác.

2.1.3. Nghỉ việc thâm lặng

Thuật ngữ nghỉ việc thâm lặng (quiet quitting) - mô tả trạng thái nhân viên làm việc ở mức tối thiểu, không có sự gắn bó hay chủ động trong công việc, thuật ngữ này được nhà kinh tế học Mark Boldger đưa ra năm 2009, nhưng trở nên phổ biến sau đại dịch Covid 19 (Hamouche và c.s., 2023) giai đoạn xuất hiện làm sống nghỉ việc lớn.

Theo Gayino và c.s. (2012), các yếu tố chính có thể dẫn đến hiện tượng nghỉ việc thâm lặng bao gồm: thiếu cảm giác được quan tâm và trân trọng, thiếu cơ hội học hỏi và phát triển, và thiếu sự kết nối với mục tiêu hoặc sứ mệnh của tổ chức. Từ các nguyên nhân trên, nghỉ việc thâm lặng tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau, như giới hạn lại cam kết công việc, chỉ cố gắng tối thiểu tại nơi làm việc, chỉ đáp ứng đúng các yêu cầu cơ bản của công việc, giảm gắn kết đối với công việc và thiết lập ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân (Wade, 2022). Những nhân viên nghỉ việc thâm lặng có thể được xem là “người ở lại bất đắc dĩ” - những người dễ có hành vi tại nơi làm việc với xu hướng lệch chuẩn và là những người có ý định nghỉ việc cao (Singh, 2023).

2.2. Lý thuyết nền tảng

2.2.1. Lý thuyết Yêu cầu - Nguồn lực Công việc

Theo lý thuyết Yêu cầu - Nguồn lực Công việc (Job Demands-Resources, JD-R) được

đề xuất bởi Demerouti và c.s., (2001): mọi công việc đều bao gồm các “yêu cầu”, tức là những yếu tố đòi hỏi nỗ lực liên tục và có nguy cơ dẫn đến căng thẳng và các “nguồn lực”, tức là những yếu tố giúp giảm bớt yêu cầu công việc, giảm bớt căng thẳng và hạn chế các chi phí sinh lý, tâm lý liên quan. Trong bối cảnh thâm nhập sâu rộng của công nghệ vào môi trường làm việc, nhân viên nhân sự đứng trước những yêu cầu công việc như cần liên tục học hỏi, làm chủ và nâng cấp công nghệ; kiểm soát và duy trì kết nối với người lao động; ranh giới mờ hồ giữa cuộc sống cá nhân và công việc để đảm bảo giữa ổn định tổ chức và nâng cao năng suất lao động. Các yếu tố gây căng thẳng công nghệ trên dẫn đến những hệ quả tiêu cực như giảm sự hài lòng trong công việc, gây kiệt sức và suy giảm hiệu suất làm việc (Jena, 2015; Wu và c.s., 2022). Vì thế, để giảm bớt yêu cầu công việc, giảm căng thẳng, nhân lực có xu hướng chỉ cố gắng tối thiểu tại nơi làm việc, chỉ đáp ứng đúng các yêu cầu cơ bản của công việc, giảm gắn kết đối với công việc và thiết lập ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân (Wade, 2022).

2.2.2. Lý thuyết Trao đổi xã hội

Theo lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory) của Blau (1964): mối quan hệ giữa người lao động và tổ chức được hình thành dựa trên nguyên tắc trao đổi lợi ích và sự đáp lại lẫn nhau. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ và nguồn lực phù hợp từ tổ chức, họ có xu hướng gia tăng mức độ cam kết và đóng góp cho tổ chức. Ngược lại, khi nhân viên phải đối mặt với các yêu cầu công việc quá cao hoặc thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức, họ có thể giảm mức độ đóng góp như một cách điều chỉnh lại sự cân bằng trong mối quan hệ trao đổi.

Trong bối cảnh nghiên cứu này, căng thẳng công nghệ có thể được xem là một dạng yêu cầu công việc làm gia tăng áp lực của nhân viên. Khi áp lực công nghệ vượt quá khả năng thích nghi và không được bù đắp bằng các nguồn lực hỗ trợ thích hợp, nhân viên có thể rơi vào trạng thái kiệt sức công việc và giảm mức độ nỗ lực trong công việc. Hành vi nghỉ việc thâm lặng do đó có thể được hiểu như một phản ứng điều chỉnh của nhân viên nhằm khôi phục sự cân bằng trong mối quan hệ trao đổi giữa cá nhân và tổ chức.

2.3. Mô hình và các giả thuyết

2.3.1. Môi quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và sự kiệt sức công việc

Đề có thể phát triển và tồn tại trong thời đại thông tin, những người sử dụng công nghệ trong môi trường làm việc cần nỗ lực liên tục nhằm bắt kịp tốc độ phát triển nhanh chóng của công nghệ. Theo mô hình Yêu cầu - Nguồn lực Công việc (JD-R), các yêu cầu công việc có thể dẫn đến căng thẳng thể chất, gây ra suy giảm sức khỏe nghiêm trọng, bao gồm cả hiện tượng kiệt sức công việc (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011). Trong bối cảnh này, tác giả cho rằng các yếu tố gây căng thẳng công nghệ chính là những yêu cầu công việc có khả năng dẫn đến tình trạng kiệt sức công việc (Bakker & Demerouti, 2017).

(Alam, 2016) tiến hành một nghiên cứu trong ngành hàng không với 400 nhân viên và phát hiện rằng căng thẳng công nghệ có mối quan hệ mạnh mẽ với kiệt sức công việc. Suh & Lee (2017) cũng có một kết quả tương đồng và cho rằng căng thẳng công nghệ tạo ra sự kiệt sức công việc trong bối cảnh làm việc từ xa, nhân viên làm việc từ xa bị tiếp xúc với công nghệ nhiều hơn và từ đó có sự kiệt sức công việc cao hơn. (Wu và c.s., 2022) tiến hành một nghiên cứu với 350 nhân viên ngành du lịch thông minh (smart hospitality) và cũng phát hiện rằng sự xâm lấn công nghệ có tác động mạnh mẽ đến kiệt sức công việc. Những kết quả của các nghiên cứu trên chứng tỏ rằng mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và kiệt sức công việc là mạnh mẽ và nhất quán.

Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H1: Căng thẳng công nghệ có mối quan hệ tích cực với sự kiệt sức công việc.

2.3.2. Mối quan hệ giữa sự kiệt sức công việc và nghỉ việc thâm lặng

Theo Hamouche và c.s., (2023), thói quen nghỉ việc thâm lặng thường được nhân viên

áp dụng khi họ kiệt sức hoặc cảm thấy thất vọng do khối lượng công việc ngày càng tăng cùng với những yêu cầu kéo dài về thời gian, đồng thời thiếu cảm giác được ghi nhận hoặc trân trọng. Họ chọn nghỉ việc thâm lặng để bảo vệ bản thân vì họ cần chăm sóc cho tâm lý của mình, giảm căng thẳng, loại bỏ áp lực và sự kiệt sức Hamouche và c.s., (2023). Nghiên cứu của Xueyun và c.s., (2023) với đối tượng thế hệ Z cũng đã chứng minh kiệt sức làm tăng khả năng nghỉ việc trong im lặng. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

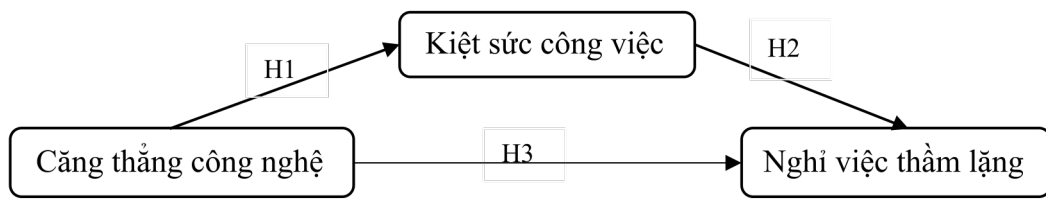
Giả thuyết H2: Kiệt sức công việc có mối quan hệ tích cực với nghỉ việc thâm lặng

2.3.3. Vai trò trung gian của kiệt sức công việc trong mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và nghỉ việc thâm lặng

Các nghiên cứu trước đây đã cho rằng yêu cầu công việc là những yếu tố gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên bằng cách gây ra triệu chứng kiệt sức cả về thể chất lẫn tâm lý (Khan và c.s., 2014; Podsakoff và c.s., 2007), các nghiên cứu này giả định rằng kiệt sức công việc chính là một trong những yếu tố trung gian mà thông qua đó, các yếu tố gây căng thẳng công nghệ - một dạng yêu cầu công việc, có ảnh hưởng đến hành vi nghỉ việc thâm lặng. Khi nhân viên cảm thấy quá tải với các công cụ công nghệ, yêu cầu công việc liên tục và sự kết nối không ngừng, họ dễ rơi vào trạng thái kiệt sức và mất động lực (Suh & Lee, 2017) và đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến nghỉ việc trong thâm lặng (Xueyun và cộng sự, 2023). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H3: Kiệt sức công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và nghỉ việc thâm lặng

Từ những giả thuyết nêu trên, các tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như ở hình 1:



(Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp và thang đo nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được đề xuất. Sau khi dữ liệu được thu thập và làm sạch, nhóm tác giả tiến hành phân tích bằng phần mềm SmartPLS, sử dụng kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương nhỏ nhất từng phân (PLS-SEM) để đánh giá chất lượng thang đo, mức độ phù hợp của mô hình và kiểm định các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là người lao động đang làm việc trong lĩnh vực nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam, bao gồm cả cấp nhân viên và cấp quản lý.

Về cỡ mẫu, nghiên cứu áp dụng phương pháp PLS-SEM của Barclay và c.s., (1995) với kích thước mẫu tối thiểu cần đạt ít nhất 10 lần số biến quan sát lớn nhất của một khái niệm trong mô hình. Trong nghiên cứu này, thang đo có số lượng biến quan sát nhiều nhất là 8, do đó cỡ mẫu tối thiểu yêu cầu là 80; Kết quả khảo sát thu được 206 phiếu trả lời hợp lệ, đáp ứng yêu cầu về cỡ mẫu và đảm bảo độ tin cậy cho phân tích.

Để đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu, nhóm tác giả tiến hành thu thập dữ liệu từ các nhân viên nhân sự đang làm việc tại nhiều loại hình và quy mô doanh nghiệp khác nhau tại Việt Nam. Mẫu nghiên cứu cũng bao gồm các đối tượng nhân lực nhân sự ở nhiều cấp bậc công việc khác nhau, có sự phân bố đa dạng về độ tuổi, trình độ học vấn và thâm niên công tác. Điều này giúp đảm bảo rằng người tham gia khảo sát có hiểu biết đầy đủ về môi trường làm việc cũng như các hệ thống công nghệ được áp dụng trong tổ chức.

Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế gồm hai phần. Phần thứ nhất bao gồm 38 biến quan sát đo lường các khái niệm: căng thẳng công nghệ, kiệt sức công việc và nghỉ việc thâm lặn. Các biến này được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm, trong đó 1 tương ứng với “hoàn toàn không đồng ý” và 5 tương ứng với “hoàn toàn đồng ý”. Phần thứ hai gồm các câu hỏi thu thập thông tin nhân khẩu học của người trả lời, bao gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, vị trí công việc hiện tại và quy mô doanh nghiệp đang làm việc.

Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý bằng phần mềm Excel để thực hiện thống kê mô tả các đặc điểm của mẫu nghiên cứu. Tiếp theo, phần mềm SmartPLS được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của các biến quan sát và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất.

3.2. Thang đo

Thang đo Căng thẳng công nghệ (TS) được kế thừa và phát triển từ nghiên cứu của Tarafdar và c.s., (2007) bao gồm 5 biến tiềm ẩn: quá tải công nghệ (TO) với 5 quan sát (TO1 đến TO5), xâm lấn công nghệ (TIV) gồm 4 quan sát (TIV1 đến TIV5), phức tạp công nghệ (TC) gồm 5 quan sát (TC1 đến TC5), bất ổn công nghệ (TIS) gồm 5 quan sát (TIS1 đến TIS5) và bất an công nghệ (TU) gồm 4 quan sát (TU1 đến TU4).

Thang đo mức độ kiệt sức công việc (WB) được kế thừa từ nghiên cứu của Kristensen và c.s., (2005) gồm 5 quan sát (WB1 đến WB5).

Thang đo nghỉ việc thâm lặn (QQ) được đo lường bằng 8 quan sát (QQ1 đến QQ8), được kế thừa từ nghiên cứu của Anand và c.s., (2023).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Phân tích thống kê mô tả với 6 đặc điểm của mẫu nghiên cứu cho kết quả tại Bảng 1. Trong 206 mẫu điều tra, có 70% người trả lời là nữ và 30% người trả lời là nam. Độ tuổi người trả lời từ 35 - 45 chiếm 46%. Phần lớn người trả lời có trình độ đại học (81%), có trên 10 năm kinh nghiệm (32%) và là cấp quản lý (53,5%). Về đa số người trả lời làm việc tại công ty có quy mô vừa và nhỏ với 100-500 nhân viên (39%).

4.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

4.2.1. Độ tin cậy tổng hợp và đánh giá giá trị hội tụ của thang đo

Đánh giá độ tin cậy tổng hợp được thực hiện thông qua hai giai đoạn: (1) - Đánh giá độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ của thang đo cho các biến bậc 1, và (2) - Đánh giá độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ của thang đo cho các biến bậc 2 thông qua tính điểm tiềm ẩn Latent Scores và gắn nhãn điểm tiềm ẩn này vào các biến bậc 2 tương ứng.

Theo Hair và cộng sự (2014), hệ số outer loading và độ tin cậy tổng hợp CR lớn hơn 0,7 được khuyến nghị đánh giá hệ số tải của các biến quan sát và độ tin cậy thang đo. Giá

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>		
Nam	61	30%
Nữ	145	70%
<i>Độ tuổi</i>		
Dưới 23 tuổi	8	4%
Từ 23 - 34 tuổi	64	31%
Từ 35 - 45 tuổi	94	46%
Trên 45 tuổi	40	19%
<i>Trình độ học vấn</i>		
THPT	1	0,5%
Cao đẳng/Trung cấp	11	5%
Đại học	152	73,5%
Sau đại học	42	21%
<i>Thâm niên làm việc</i>		
Dưới 1 năm	25	12%
Từ 1 năm đến dưới 3 năm	31	15%
Từ 3 năm đến dưới 5 năm	32	15,5%
Từ 5 năm đến 10 năm	53	25,5%
Trên 10 năm	65	32%
<i>Vị trí công việc hiện tại</i>		
Cấp quản lý	110	53,5%
Nhân viên	96	46,5%
<i>Quy mô công ty đang công tác</i>		
<100	78	38%
100 - 500	81	39%
500 - 1000	22	11%
>1000	25	12%
Tổng mẫu điều tra	206	100%

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ excel)

trị hội tụ của thang đo được đánh giá bằng chỉ số phương sai trích trung bình (AVE). Theo Fornell & Larcker (1981), hệ số AVE của mỗi cấu trúc lớn hơn 0,5 thì giá trị hội tụ của thang đo được đảm bảo. Nhìn từ kết quả đánh giá mô hình đo lường ta thấy, hầu hết các biến đều đạt yêu cầu với hệ số tải ngoài outer-loading lớn hơn 0,7 (Loại các biến quan sát QQ1, WB4, TIS2 do không đạt hệ số tải ngoài outer loading). Trong đó có 5 biến quan sát QQ2, QQ3, TIS4, TC4, TO4 có chỉ số tải ngoài lớn hơn 0,5; xem xét các chỉ số đi kèm về Cronbach's Alpha và AVE của các biến chứa thang này thì thấy đều đạt yêu cầu với Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 và

AVE lớn hơn 0,5. Do vậy, để tránh việc loại bỏ thang đo có thể gây ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu, tác giả quyết định giữ lại cả 5 thang đo này. Bảng 2 cho thấy độ tin cậy của các thang đo đều lớn hơn 0,7 và mỗi cấu trúc đều thể hiện giá trị hội tụ tốt qua chỉ số AVE đều lớn hơn 0,5.

4.2.2. Đánh giá mức độ chính xác về giá trị phân biệt

Về tính phân biệt của thang đo, nhóm tác giả sử dụng chỉ số tương quan HTMT, Henseler và c.s., (2015) chỉ rõ rằng nếu chỉ số HTMT của các tập chỉ báo ≤ 0.85 thì được coi là mô hình đạt được mức độ chính xác về sự phân biệt giữa các tập chỉ báo với nhau.

Bảng 2: Kết quả đánh giá mô hình đo lường

	Outer loading	Cronbach' Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	AVE
Căng thẳng công nghệ (TS)			0,875	0,560
Quá tải công nghệ (TO)		0,817	0,832	0,577
TO1. Tôi buộc phải làm việc nhanh hơn do ảnh hưởng của công nghệ thông tin.	0,722			
TO2. Công nghệ khiến tôi phải làm nhiều việc hơn khả năng của mình.	0,820			
TO3. Tôi phải làm việc theo lịch trình rất chặt chẽ vì yêu cầu từ công nghệ.	0,785			
TO4. Tôi cần phải thay đổi thói quen làm việc để thích ứng với công nghệ mới.	0,673			
TO5. Khối lượng công việc của tôi gia tăng do sự phức tạp của các công nghệ mới.	0,791			
Xâm lấn công nghệ (TIV)		0,867	0,872	0,715
TIV1. Tôi dành ít thời gian cho gia đình vì ảnh hưởng của công nghệ thông tin.	0,838			
TIV2. Tôi cảm thấy cần phải kiểm tra công việc ngay cả khi đang nghỉ ngơi hoặc đi du lịch.	0,822			
TIV3. Tôi thường xuyên phải hi sinh thời gian nghỉ ngơi và cuối tuần để cập nhật công nghệ mới cho công việc.	0,884			
TIV4. Tôi cảm thấy đời sống cá nhân của mình bị ảnh hưởng vì công nghệ thông tin.	0,838			
Phức tạp công nghệ (TC)		0,856	0,863	0,673
TC1. Tôi không có đủ kiến thức về công nghệ thông tin để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.	0,817			
TC2. Tôi cần nhiều thời gian để tìm hiểu và áp dụng công nghệ mới vào công việc.	0,807			
TC3. Tôi không có đủ thời gian để nâng cao kỹ năng công nghệ của mình trong quá trình làm việc.	0,844			
TC4. Tôi thấy những nhân sự mới vào có kiến thức về công nghệ nhiều hơn tôi.	0,697			
TC5. Tôi thường thấy công nghệ mới quá phức tạp để hiểu và sử dụng trong công việc.	0,816			

Bất ổn công nghệ (TIS)		0,770	0,785	0,590
TIS1. Tôi cảm thấy có nguy cơ mất việc do sự phát triển của công nghệ.	0,817			
TIS3. Tôi cảm thấy bị áp lực từ đồng nghiệp có kỹ năng công nghệ tốt hơn.	0,787			
TIS4. Tôi không chia sẻ kiến thức của mình với đồng nghiệp vì sợ bị thay thế.	0,675			
TIS5. Tôi cảm thấy có ít sự hợp tác và chia sẻ kiến thức giữa các nhân sự vì nỗi lo mất việc.	0,785			
Bất an ninh công nghệ (TU)		0,842	0,890	0,667
TU1. Trong tổ chức của tôi, luôn có những phát triển mới về công nghệ thông tin được áp dụng.	0,713			
TU2. Có nhiều thay đổi liên tục trong công nghệ mà tôi sử dụng trong công việc.	0,812			
TU3. Có nhiều sự thay đổi thường xuyên trong thiết bị công nghệ mà doanh nghiệp cung cấp.	0,886			
TU4. Có nhiều nâng cấp liên tục trong hệ thống mạng mà tôi sử dụng trong công việc.	0,846			
Kiệt sức công việc (WB)		0,949	0,951	0,798
WB1. Tôi cảm thấy kiệt sức vào cuối ngày làm việc.	0,818			
WB2. Tôi cảm thấy mệt mỏi vào mỗi sáng trước khi đi làm.	0,889			
WB3. Tôi cảm thấy mỗi ngày đi làm rất mệt mỏi.	0,916			
WB5. Công việc của tôi căng thẳng về mặt cảm xúc.	0,895			
WB6. Công việc khiến tôi thấy mệt mỏi.	0,917			
WB7. Tôi cảm thấy kiệt sức vì công việc của mình.	0,920			
Nghỉ việc thâm lạng (QQ)		0,847	0,869	0,527
QQ2. Tôi thường tránh làm thêm việc ngoài giờ nếu công việc không được trả thêm tiền.	0,523			
QQ3. Tôi chỉ thực hiện mức công việc tối thiểu cần thiết để tránh bị sa thải.	0,636			
QQ4. Tôi cảm thấy thiếu cơ hội học hỏi và phát triển tại tổ chức của tôi.	0,778			
QQ5. Tôi cảm thấy công việc của mình thiếu ý nghĩa.	0,790			
QQ6. Tôi cảm thấy mình không hứng thú tham gia các cuộc họp.	0,751			
QQ7. Tôi cảm thấy bản thân thiếu đam mê và nhiệt huyết để nỗ lực vượt trên yêu cầu công việc.	0,823			
QQ8. Tôi không cảm thấy sự quan tâm của lãnh đạo/người quản lý.	0,734			

(Ghi chú: Chỉ số CR và AVE của biến bậc 2 Căng thẳng công nghệ được tính toán dựa trên các biến bậc 1)

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

Bảng 3 cho thấy chỉ số HTMT của tất cả các cặp chỉ báo đều nhỏ hơn 0,85, chứng tỏ rằng các cặp tập chỉ báo đo lường trong mô hình nghiên cứu đạt được tính chính xác về mặt phân biệt.

Bảng 3: Đánh giá tính phân biệt bằng chỉ số HTMT

	Căng thẳng công nghệ (TS)	Nghỉ việc thâm lặn (QQ)	Kiệt sức công việc (WB)
Căng thẳng công nghệ (TS)			
Nghỉ việc thâm lặn (QQ)	0,472		
Kiệt sức công việc (WB)	0,665	0,648	

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

4.3. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

4.3.1. Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến qua hệ số VIF

Theo Hair và c.s., (2014), bước đầu tiên để đánh giá mô hình cấu trúc là kiểm tra đa cộng tuyến thông qua hệ số phóng đại phương sai VIF. Các giá trị VIF từ 5 trở lên cho thấy mô hình tồn tại đa cộng tuyến giữa các cấu trúc (Hair và c.s., 2014). Kết quả cho thấy hệ số VIF giữa các biến tiềm ẩn nằm trong khoảng 1,000 - 1,964 đều nhỏ hơn 5, không có vấn đề đa cộng tuyến giữa các biến số.

4.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Kết quả phân tích bootstrapping thể hiện ở bảng 4 và hình 2

Bảng 4: Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	T-value	P values	Kết quả kiểm định
H1	TS → WB	0,621	0,045	13,670	0,000	Đạt
H2	WB → QQ	0,540	0,073	7,400	0,000	Đạt
H3	TS → WB → QQ	0,335	0,055	6,046	0,000	Đạt

(Nguồn: kết quả phân tích Smart PLS)

Bảng 4 cho thấy 3 giả thuyết đều được chấp nhận do có p-value đều nhỏ hơn 0,05 và T-value > 1,65. Như vậy, căng thẳng công nghệ có ảnh hưởng đến kiệt sức công việc, kiệt sức công việc có ảnh hưởng đến hành vi nghỉ việc thâm lặn và kiệt sức công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và nghỉ việc thâm lặn.

5. Bàn luận và khuyến nghị

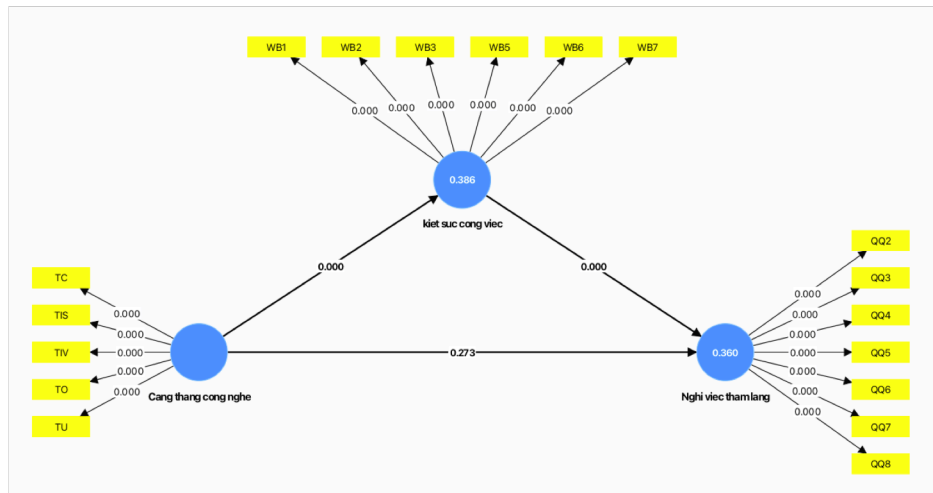
5.1 Bàn luận về kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã xác nhận rằng căng thẳng công nghệ (TS) gây ra kiệt sức công việc (WB) và kiệt sức công việc làm tăng

cường hành vi nghỉ việc thâm lặn (QQ), đồng thời kiệt sức công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và nghỉ việc thâm lặn của nhân lực ngành nhân sự. Các phát hiện này không chỉ củng cố các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất mà còn cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm quan trọng trong bối cảnh chuyên đổi số tại Việt Nam.

Trước hết, kết quả kiểm định giả thuyết H1 cho thấy căng thẳng công nghệ có tác động tích cực mạnh mẽ đến kiệt sức công việc ($\beta = 0,621, p < 0,05$). Điều này cho thấy khi nhân viên nhân sự phải đối mặt với các yêu tố như quá tải công nghệ, xâm lấn công nghệ, phức

tạp công nghệ, bất an công nghệ và bất ổn công nghệ, họ có xu hướng rơi vào trạng thái suy kiệt cả về thể chất lẫn tinh thần. Phát hiện này phù hợp với mô hình Yêu cầu - Nguồn lực Công việc (JD-R), theo đó các yêu cầu công việc cao, nếu không được bù đắp bởi các nguồn lực phù hợp, sẽ dẫn đến kiệt sức công việc. Kết quả nghiên cứu cũng nhất quán với các nghiên cứu trước đây của Alam, (2016), Suh & Lee (2017) và Wu và c.s., (2022), khi



(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

Hình 2: Mô hình cấu trúc

các tác giả đều chỉ ra rằng việc tiếp xúc liên tục với công nghệ và áp lực thích nghi công nghệ là một trong những nguyên nhân chính gây ra kiệt sức công việc. Căng thẳng công nghệ không phụ thuộc vào các đặc điểm nhân khẩu học như tuổi tác hay giới tính nhưng có liên quan chặt chẽ đến động lực làm việc. Điều này có thể giải thích bởi đặc thù công việc của ngành nhân sự, nơi mà các kỹ năng về quản lý cảm xúc, đồng cảm và điều chỉnh hành vi đóng vai trò quan trọng trong việc điều hòa áp lực công việc và duy trì sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống cá nhân.

Tiếp theo, kết quả kiểm định giả thuyết H2 cho thấy kiệt sức công việc có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi nghỉ việc thâm lạng ($\beta = 0,540, p < 0,05$). Phát hiện này cho thấy khi nhân viên rơi vào trạng thái kiệt sức, họ có xu hướng giảm mức độ nỗ lực, thu hẹp phạm vi công việc và chỉ thực hiện các yêu cầu tối thiểu để duy trì vị trí việc làm. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Hamouche và c.s., (2023), cũng như khẳng định lý thuyết Trao đổi Xã hội của Blau (1964), khi nhấn mạnh rằng kiệt sức công việc là một tiên đề quan trọng dẫn đến các hành vi rút lui tâm lý và việc giảm mức độ đóng góp để điều chỉnh lại sự cân bằng trong mối quan hệ trao đổi lợi ích.

Trong bối cảnh ngành nhân sự, tác động này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nhân viên nhân sự giữ vai trò kết nối giữa chiến lược tổ chức và người lao động; do đó, khi họ rơi vào trạng thái nghỉ việc thâm lạng, hậu quả không

chỉ dừng lại ở hiệu suất cá nhân mà còn lan tỏa đến toàn bộ hệ thống quản trị nhân lực của tổ chức. Khác với việc nghỉ việc hoàn toàn, nghỉ việc thâm lạng diễn ra âm thầm nhưng kéo dài, khiến tổ chức khó nhận diện và can thiệp kịp thời.

Quan trọng hơn, kết quả nghiên cứu đã xác nhận vai trò trung gian của kiệt sức công việc trong mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và nghỉ việc thâm lạng, ($\beta = 0,335, p < 0,05$), qua đó ủng hộ giả thuyết H3. Kết quả này phù hợp với lập luận của Hamouche và c.s., (2023), khi cho rằng các yêu cầu công việc chỉ thực sự chuyên hóa thành hành vi rút lui khi chúng gây ra sự suy kiệt kéo dài về mặt tâm lý.

Phát hiện trên mang lại một góc nhìn quan trọng cho cả lý thuyết và thực tiễn quản trị. Trong bối cảnh chuyển đổi số, việc loại bỏ hoàn toàn căng thẳng công nghệ là điều gần như không khả thi. Tuy nhiên, nếu tổ chức có thể kiểm soát và giảm thiểu kiệt sức công việc thông qua các nguồn lực hỗ trợ phù hợp (đào tạo công nghệ, phân bổ khối lượng công việc hợp lý, hỗ trợ tâm lý, tăng cường cân bằng công việc - cuộc sống), thì tác động tiêu cực của căng thẳng công nghệ lên hành vi nghỉ việc thâm lạng có thể được hạn chế đáng kể.

5.2. Một số khuyến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, có thể thấy rằng căng thẳng công nghệ có ảnh hưởng trực tiếp đến kiệt sức công việc và thông qua kiệt sức công việc dẫn đến hành vi nghỉ việc thâm

lãng của nhân lực ngành nhân sự. Điều này cho thấy, trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, các doanh nghiệp không chỉ cần quan tâm đến việc ứng dụng công nghệ mà còn phải chú trọng quản trị những hệ quả tâm lý do công nghệ mang lại. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số khuyến nghị sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần chủ động nhận diện các nguồn gây căng thẳng công nghệ như quá tải công nghệ, sự xâm lấn công nghệ vào đời sống cá nhân, sự phức tạp của hệ thống công nghệ và nỗi lo bị thay thế bởi công nghệ; Trên cơ sở đó, cần xây dựng lộ trình triển khai công nghệ hợp lý, tránh việc áp dụng đồng thời quá nhiều hệ thống mới trong thời gian ngắn. Đồng thời, doanh nghiệp cần tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng công nghệ, hỗ trợ nhân viên thích nghi với các công cụ số mới và nâng cao năng lực sử dụng công nghệ trong công việc.

Thứ hai, doanh nghiệp cần tăng cường các nguồn lực hỗ trợ nhằm giảm kiệt sức công việc. Do kiệt sức công việc đóng vai trò trung gian trong mô hình nghiên cứu, nhà quản trị cần tập trung vào việc giảm thiểu tình trạng này thông qua việc phân bổ khối lượng công việc hợp lý, tăng cường hỗ trợ từ cấp quản lý và đồng nghiệp, cũng như cung cấp các nguồn lực hỗ trợ công việc như công cụ quản lý công việc hiệu quả, hệ thống tự động hóa và các chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần khuyến khích cân bằng công việc - cuộc sống để giúp nhân viên phục hồi năng lượng và duy trì động lực làm việc.

Thứ ba, ngăn ngừa hành vi nghỉ việc thâm lặng trọng đội ngũ nhân viên nhân sự. Nghỉ việc thâm lặng là hệ quả khó nhận diện nhưng gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả tổ chức. Do đó, doanh nghiệp cần chủ động phòng ngừa thông qua: (i) Tăng cường giao tiếp và phản hồi hai chiều, giúp nhân viên nhân sự cảm thấy được lắng nghe và ghi nhận; (ii) Tạo cơ hội học hỏi và phát triển nghề nghiệp, đặc biệt là các kỹ năng liên quan đến công nghệ và quản trị nhân sự hiện đại; (iii) Nâng cao vai trò của lãnh đạo trực tiếp, bởi sự quan tâm và hỗ trợ từ cấp quản lý có thể làm giảm xu hướng rút lui tâm lý của nhân viên; (iv) Theo dõi sớm các dấu hiệu nghỉ việc thâm lặng, chẳng hạn như giảm mức độ gắn kết, giảm chủ động trong công việc, từ đó có biện pháp can thiệp kịp thời.

Nhìn chung, các khuyến nghị trên cho thấy việc giảm thiểu tác động tiêu cực của căng thẳng công nghệ không thể chỉ tập trung vào yếu tố công nghệ, mà cần tiếp cận một cách toàn diện thông qua quản trị con người, công việc và nguồn lực tổ chức.

Kết luận

Nghiên cứu đã cung cấp những phát hiện quan trọng về mối quan hệ giữa căng thẳng công nghệ và hành vi nghỉ việc thâm lặng của nhân lực ngành nhân sự xem xét đến vai trò trung gian của kiệt sức công việc. Từ đó giúp nhà quản trị trong tổ chức có những giải pháp toàn diện để chủ động giảm thiểu các tác động tiêu cực từ căng thẳng công nghệ, nghỉ việc thâm lặng và kiệt sức công việc. Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các ngành nghề khác để so sánh sự khác biệt trong tác động của căng thẳng công nghệ. Đồng thời, các nghiên cứu tiếp theo nên xem xét vai trò điều tiết của các nguồn lực công việc như sự hỗ trợ của tổ chức, cân bằng công việc - cuộc sống hoặc trí tuệ cảm xúc, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về cơ chế ảnh hưởng của căng thẳng công nghệ. ◆

Tài liệu tham khảo:

- Alam, M. (2016). Techno-stress and productivity: Survey evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 50, 62-70. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.10.003>.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands - Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption ans use as an Illustration.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model:

Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.

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.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard business review*, 1-5.

Khan, F., Yusoff, R. M., & Khan, A. (2014). Job demands, burnout and resources in teaching a conceptual review. *World Applied Sciences Journal*, 30(1), 20-28.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>.

Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M., & Hogan, N. L. (2015). The Consequences of Emotional Burnout Among Correctional Staff. *Sage Open*, 5(2), 2158244015590444. <https://doi.org/10.1177/2158244015590444>.

Xueyun, Z., Al Mamun, 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. *Nature Publishing*.

Singh, R. (2023). "My contract is breached, and I want to leave, but I am embedded!" how do reluctant stayers respond? *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship*, 11(4), 594-610.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>.

Wade, J. (2022). Loud and quiet quitting: the new epidemic isn't just a trend. *Forbes*. <https://www.Forbes.Com/sites/forbesbook>

sauthors/2022/09/26/loud-and-quiet-quitting-the-new-epidemic-isnt-just-a-trend.

Weil, M. M., & Rosen, L. D. (1997). *TechnoStress: Coping with Technology @Work @Home @Play*. (1st ed.) Wiley.

Wu, W., Chin, W., & Liu, Y. (2022). Technostress and the smart hospitality employee. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 13(3), 404-426. <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2021-0032>.

Yilmaz, K., Altinkurt, Y., & Güner, M. (2015). The relationship between teachers' emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59), 75-90.

Summary

This study employs a research model with a sample of 206 respondents to examine the impact of technostress on quiet quitting considering the mediating role of job burnout among human resource employees in Vietnam. The data was analyzed using the PLS-SEM structural equation modeling method, and the research results show that: technological stress not only directly leads to job burnout, and job burnout directly leads to silent resignation, but there is also an intermediate mechanism where technological stress increases job burnout, which then leads to silent resignation behavior among human resource employees. This hypothesis offers a fresh perspective compared to common previous studies, which typically focus on the direct relationships between technostress, quiet quitting, and burnout. In reality, completely eliminating technostress is nearly impossible in the context of global digital transformation. However, if organizations can control and mitigate job burnout through appropriate support resources, the negative impact of technostress on quiet quitting behavior can be significantly limited. These research results also provide a foundation for business leaders to clearly identify technostress factors, allowing for suitable interventions to retain human resource employees, reduce burnout, and enhance performance - ultimately contributing to workforce stability and the sustainable development of the organization.