

TÁC ĐỘNG CỦA KIẾT SỨC ĐỐI VỚI XU HƯỚNG “NGHI VIỆC THẦM LẶNG” Ở THẾ HỆ Z

Phạm Thị Thanh Nhân, Phạm Quỳnh Anh, Ngô Phương Anh, Mai Ngân Hà, Võ Khánh Linh, Trần Ngọc Bích Vân
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: Nhan.dhktqd83@gmail.com

Tóm tắt: Nghiên cứu phân tích tác động của kiệt sức đến xu hướng nghỉ việc thầm lặng của lao động Gen Z tại Việt Nam dựa trên mô hình Yêu cầu công việc và Nguồn lực công việc (JD-R) và lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR). Nghiên cứu cung cấp cơ sở thực nghiệm giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc bền vững và tăng cường gắn kết nguồn nhân lực trẻ.

Từ khóa: Kiệt sức; Nghỉ việc thầm lặng; Thế hệ Gen Z.

THE IMPACT OF BURNOUT ON THE TENDENCY TOWARD QUIET QUITTING AMONG GENERATION Z

Abstract: This study examines the impact of burnout on quiet quitting tendencies among Generation Z employees in Vietnam, drawing on the Job Demands-Resources (JD-R) model and Conservation of Resources (COR) theory. This study provides empirical evidence to support organizations in developing sustainable work environments and enhancing engagement among young employees.

Keywords: Burnout; Quiet Quitting; Generation Z.

Nhận bài: 18/01/2026

Phản biện: 23/02/2026

Duyệt đăng: 28/02/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh thị trường lao động Việt Nam ngày càng áp lực, Gen Z đang đối mặt với tình trạng kiệt sức nghiêm trọng, dẫn đến xu hướng “Nghỉ việc thầm lặng” để bảo vệ nguồn lực cá nhân. Mặc dù các nghiên cứu gần đây đã đề cập đến mối liên hệ giữa Kiệt sức và các hành vi rút lui khỏi tổ chức, song phần lớn các công trình tiếp cận Kiệt sức như một cấu trúc đơn chiều hoặc thông qua các biến trung gian như gắn kết hay ý định nghỉ việc. Việc phân tách kiệt sức theo cấu trúc bốn chiều của Schaufeli và cộng sự (2020), và kiểm định tác động trực tiếp của từng chiều đo đến xu hướng vẫn còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam. Do đó, nghiên cứu này đóng góp vào khoảng trống học thuật bằng cách phân tích sự khác biệt cường độ tác động giữa các thành phần Kiệt sức, từ đó làm rõ cơ chế rút lui của lao động Gen Z trong điều kiện thiếu hụt nguồn lực.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Lý thuyết nền tảng

Mô hình Yêu cầu công việc và Nguồn lực công việc (JD-R) và Bảo tồn nguồn lực được xem là nền tảng nghiên cứu này. Mô hình Yêu cầu công việc và Nguồn lực công việc (JD-R) được đề xuất bởi Demerouti và cộng sự (2001), Bakker và Demerouti (2007) hoàn thiện, là một khung lý thuyết toàn diện dùng để giải thích cách thức mà các đặc điểm công việc ảnh hưởng đến sức khỏe, động lực và kết quả làm việc của người lao động.

Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) được phát triển bởi Hobfoll (1989) cho rằng cá nhân luôn có xu hướng nỗ lực để đạt được, duy trì và bảo vệ những nguồn lực mà họ coi là quý giá.

Sự kết hợp giữa Mô hình Yêu cầu công việc và Nguồn lực công việc (JD-R) và Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) bổ trợ lẫn nhau trong việc giải thích cơ chế hình thành và hệ quả của kiệt sức. Trong khi JD-R giải thích quá trình phát sinh kiệt sức thông qua sự mất cân bằng kéo dài giữa yêu cầu công việc và nguồn lực hỗ trợ (Demerouti và cộng sự, 2001; Bakker & Demerouti, 2007), thì COR nhấn mạnh xu hướng bảo vệ và duy trì nguồn lực cá nhân (Hobfoll, 1989; Hobfoll và cộng sự, 2017). Theo đó, kiệt sức có thể được xem là trạng thái tâm lý trung gian phản ánh sự suy giảm nguồn lực, còn nghỉ việc thầm lặng là một chiến lược nhằm ngăn chặn sự mất mát tiếp diễn. Sự tích hợp này làm rõ ảnh hưởng áp lực công việc đến hành vi rút lui có chủ đích của người lao động trong bối cảnh tổ chức hiện đại.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

Dựa trên lý thuyết nền và các bài nghiên cứu trước đó, nhóm nghiên cứu đề xuất 4 giả thuyết cùng với mô hình nghiên cứu như sau:

H1: Kiệt quệ có tác động tích cực đến Nghỉ việc thầm lặng.

H2: Xa cách tinh thần có tác động tích cực đến Nghỉ việc thầm lặng.

H3: Suy giảm nhận thức có tác động tích cực đến Nghỉ việc thẳm lặg.

H4: Suy giảm cảm xúc có tác động tích cực đến Nghỉ việc thẳm lặg.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua

khảo sát 275 người lao động trong độ tuổi Gen Z trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian từ ngày 3/12/2025 - 30/1/2026. Sau khi loại bỏ những mẫu khảo sát không hợp lệ và tiến hành phỏng vấn sâu 10 người lao động, nhóm nghiên cứu tổng hợp dữ liệu và xử lý dữ liệu bằng phần mềm PLS-SEM.

2.4. Kết quả nghiên cứu

2.4.1. Đánh giá độ tin cậy của cấu trúc trong mô hình

Để đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo, nghiên cứu này sử dụng các chỉ số tiêu chuẩn như Hệ số tải ngoài, Cronbach's Alpha, CR, AVE.

Bảng 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ các thang đo

Nhân tố	Số biến quan sát	Hệ số tải	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Kiệt quệ (KS)	3	0,84	0,76	0,86	0,67
Xa cách tinh thần (TT)	3	0,82	0,67	0,82	0,6
Suy giảm nhận thức (NT)	3	0,8	0,74	0,86	0,66
Suy giảm cảm xúc (CX)	3	0,87	0,86	0,91	0,78
Nghỉ việc thẳm lặg (QQ)	10	0,76	0,88	0,91	0,52

Nguồn: Kết quả nhóm tác giả xử lý dữ liệu khảo sát

Kết quả kiểm định (Bảng 1) cho thấy các thang đo của biến Kiệt quệ, Suy giảm nhận thức, Suy giảm cảm xúc và Nghỉ việc thẳm lặg đều đạt độ nhất quán nội tại. Độ tin cậy tổng hợp (CR) của các thang đo đều lớn hơn 0,7 và giá trị AVE của các thang đo lớn hơn 0,5. Riêng thang đo Xa cách tinh thần (TT) có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,67 < 0,7 nhưng vẫn đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ. Do đó, các thang đo đều đạt yêu cầu sử dụng.

2.4.2. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Phân tích đường dẫn được sử dụng trong nghiên cứu này để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kỹ thuật Bootstrapping với vòng lặp 5.000 được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu cho tác động trung gian. Bảng 2 cho thấy tất cả các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê khi các giá trị T đều lớn hơn 1,96 và giá trị p nhỏ hơn 0,05 (Hair & cộng sự, 2017).

Bảng 2. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ	Trọng số gốc (O)	T-value	P-value	Kết quả
KS -> QQ	0,27	4,98	0	Chấp thuận
TT -> QQ	0,20	3,48	0	Chấp thuận
NT -> QQ	0,27	4,96	0	Chấp thuận
CX -> QQ	0,23	3,64	0	Chấp thuận

Nguồn: Kết quả nhóm tác giả

Kết quả khẳng định chấp nhận 4 giả thuyết đã được đặt ra tương đồng với Galanis và cộng sự (2023), khi chỉ ra rằng mức độ kiệt quệ là yếu tố dự báo mạnh đối với các hành vi rút lui khỏi tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại mở rộng bằng cách chứng minh rằng suy giảm nhận thức có cường độ tác động tương đương, cho thấy nghỉ việc trầm lắng không chỉ bắt nguồn từ cảm xúc tiêu cực mà còn từ sự suy yếu chức năng nhận thức.

III. KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu cung cấp một số hàm ý quản trị cho các tổ chức trong bối cảnh lực lượng lao động Gen Z ngày càng chiếm tỷ trọng lớn. Thứ nhất, thiết kế lại công việc. Thứ hai, xây dựng văn hóa lãnh đạo thấu cảm và hỗ trợ tâm lý: Nghiên cứu chỉ ra rằng khi người lao động cảm thấy được hỗ trợ và thấu hiểu, họ ít có xu hướng “Nghỉ việc trầm lắng” để bảo vệ trạng thái về tâm lý và thể chất của bản thân. Thứ ba, tái định nghĩa hiệu suất theo hướng bền vững. Thứ tư, xây dựng hệ thống theo dõi và can thiệp sớm đối với Kiệt sức.

Mặc dù nghiên cứu đạt được những đóng góp nhất định, một số hạn chế cần được thừa nhận. Thứ nhất, thiết kế nghiên cứu cắt ngang, dữ liệu

được thu thập tại một thời điểm duy nhất nên chưa thể khẳng định quan hệ nhân quả tuyệt đối giữa Kiệt sức và Nghỉ việc trầm lắng. Các nghiên cứu tương lai nên áp dụng thiết kế dọc để kiểm định quá trình diễn biến từ áp lực công việc đến Kiệt sức và sau đó là hành vi Nghỉ việc trầm lắng. Thứ hai, việc sử dụng bảng hỏi tự báo cáo có thể dẫn đến sai lệch phương pháp chung. Các nghiên cứu sau có thể kết hợp: Đánh giá từ cấp trên, sử dụng dữ liệu hiệu suất khách quan và phỏng vấn định tính chuyên sâu để tăng độ tin cậy của kết quả.

Thứ ba, phạm vi mẫu còn giới hạn về địa lý. Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng phạm vi khảo sát toàn quốc hoặc so sánh liên vùng để nâng cao tính khái quát. Thứ tư, nghiên cứu tiếp cận nghỉ việc trầm lắng như một cấu trúc đơn nhất. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định mô hình đa chiều nhằm làm rõ cơ chế tâm lý phức tạp của hành vi rút lui ở Gen Z.

Cuối cùng là việc thiếu xem xét các biến điều tiết như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, sự hỗ trợ xã hội hoặc mức độ tự chủ công việc có thể đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa kiệt sức và nghỉ việc trầm lắng. Việc bổ sung các biến điều tiết sẽ giúp mở rộng mô hình và tăng giá trị giải thích.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. *SAGE Publications*.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2017). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT): Development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>