Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á
Năm thứ 37, Số 2 (2026), 88-105

www.jabes.ueh.edu.vn

JABES
Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á
http://www.emeraldgrouppublishing.com/services/publishing/jabes/

Ảnh hưởng của mức độ phức tạp nhiệm vụ lên hành vi nghỉ việc thầm lặng: Vai trò điều tiết của nhúng sâu vào công việc và trao quyền tâm lý

LẠI PHƯƠNG THẢO [a], NGUYỄN HỒNG QUÂN [*, a], LÊ VIỆT HÀ [a], ĐẶNG HỒ HẢI LONG [a], NGUYỄN TÀI UYÊN [a], DƯƠNG THU TRANG [a]

[a] *Trường Đại học Ngoại Thương*

THÔNG TIN

Ngày nhận: 27/02/2026
Ngày nhận lại: 12/3/2026
Duyệt đăng: 5/4/2026

Mã phân loại JEL:
J24; M12; M13.

Từ khóa:
Nghỉ việc thầm lặng;
Mức độ phức tạp nhiệm vụ;
Kiệt sức công việc;
Nhúng sâu vào công việc;
Trao quyền tâm lý;
Khởi nghiệp.

Keywords:
Quiet quitting;
Task complexity;
Job burnout;

TÓM TẮT

Dựa trên Lý thuyết Giao dịch về Căng thẳng và Đối phó và Lý thuyết Bảo toàn nguồn lực, nghiên cứu nhằm đo lường ảnh hưởng của mức độ phức tạp nhiệm vụ tới nghỉ việc thầm lặng thông qua biến trung gian là kiệt sức công việc, cùng với vai trò điều tiết ở các giai đoạn tâm lý-hành vi khác nhau của trao quyền tâm lý và nhúng sâu vào công việc. Sử dụng mô hình CB-SEM để đo lường, dữ liệu được thu thập từ 375 cá nhân làm việc theo hình thức toàn thời gian tại các doanh nghiệp khởi nghiệp (startup) trong giai đoạn 09–12/2025 tại Hà Nội, Đà Nẵng và TP.HCM. Kết quả chỉ ra mức độ phức tạp nhiệm vụ ảnh hưởng tích cực thông qua biến trung gian kiệt sức công việc đến nghỉ việc thầm lặng, song các tác động này được làm suy yếu bởi trao quyền tâm lý và nhúng sâu vào công việc. Ngoài ra, kết quả phân tích đa nhóm cho thấy các mối quan hệ trong mô hình có mức độ tác động khác nhau giữa các nhóm nhân viên có thâm niên khác nhau. Các khuyến nghị tập trung vào việc thiết kế công việc hợp lý, giảm kiệt sức, tăng cường trao quyền tâm lý và nâng cao nhúng sâu vào công việc trong môi trường làm việc tại Việt Nam được đưa ra.

Abstract

Based on the Transactional Theory of Stress and Coping and the Conservation of Resources Theory, this study aims to examine the impact of task complexity on quiet quitting through the mediating role

[*] Tác giả liên hệ.
Biên tập viên: Nguyễn Thị Hồng Cẩm.
Email: k62.2312150238@ftu.edu.vn (Lại Phương Thảo); quannh@ftu.edu.vn (Nguyễn Hồng Quân); k62.2312450042@ftu.edu.vn (Lê Việt Hà); k62.2312450073@ftu.edu.vn (Đặng Hồ Hải Long); k62.2312790079@ftu.edu.vn (Nguyễn Tài Uyên); k62.2313150269@ftu.edu.vn (Dương Thu Trang).
Trích dẫn bài viết: Lại Phương Thảo, Nguyễn Hồng Quân, Lê Việt Hà, Đặng Hồ Hải Long, Nguyễn Tài Uyên, & Dương Thu Trang. (2026). Ảnh hưởng của mức độ phức tạp nhiệm vụ lên hành vi nghỉ việc thầm lặng: Vai trò điều tiết của nhúng sâu vào công việc và trao quyền tâm lý. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 37*(2), 88-105. https://doi.org/10.24311/jabes/2026.37.02.6

Job embeddedness; Psychological empowerment; Startup.

of job burnout. Furthermore, it examines the moderating roles of psychological empowerment and job embeddedness across different psycho-behavioral stages. Using CB-SEM modeling, data were collected from 375 full-time employees at startups between September and December 2025 in Hanoi, Da Nang, and Ho Chi Minh City. The results indicate that task complexity has a positive influence on quiet quitting via job burnout; however, these effects are attenuated by psychological empowerment and job embeddedness. Additionally, multi-group analysis reveals that the relationships within the model vary across groups with different levels of tenure. Practical recommendations are provided, focusing on effective job design, burnout reduction, fostering psychological empowerment, and enhancing job embeddedness within the Vietnamese work environment.

1. Giới thiệu

Nền kinh tế Việt Nam đang ở giai đoạn then chốt để thoát khỏi bẫy thu nhập trung bình và hướng tới mục tiêu trở thành nước thu nhập cao vào năm 2045. Khi lợi thế lao động giá rẻ và thâm dụng vốn dần suy giảm, tăng trưởng kinh tế cần chuyển sang dựa trên năng suất lao động và đổi mới sáng tạo (International Monetary Fund. Asia, & Pacific Dept, 2025). Trong bối cảnh đó, hệ sinh thái khởi nghiệp (startup) được xem là động lực chiến lược quan trọng (Nguyen, 2025). Tuy nhiên, các startup tại Việt Nam đang đối mặt với tỷ lệ sống sót thấp, chỉ khoảng 20,8% thành công, trong khi phần lớn phải đóng cửa trong 3 năm đầu (Ghi và cộng sự, 2021). Thách thức không chỉ xuất phát từ thiếu vốn mà còn từ thách thức về quản trị nhân sự và vận hành trong môi trường khan hiếm nguồn lực, quy trình chưa hoàn thiện và áp lực cao (Aridi và cộng sự, 2023).

Trong môi trường cạnh tranh đó, một rủi ro lớn đang nổi lên là nghỉ việc thầm lặng (NVTL) – khi người lao động chỉ hoàn thành khối lượng công việc tối thiểu theo hợp đồng và từ chối nỗ lực thêm. Theo Gallup (2023), có tới 67% lực lượng lao động toàn cầu đang duy trì trạng thái này, làm thất thoát tới 8,8 nghìn tỷ USD, tương đương 9% GDP thế giới. Khác với nghỉ việc công khai, NVTL làm suy giảm các hành vi công dân tổ chức và khả năng đổi mới sáng tạo – những yếu tố then chốt quyết định sự sống còn của startup (Hamouche và cộng sự, 2023; Atiq và cộng sự, 2025). Nếu không được kiểm soát, hiện tượng này sẽ đe dọa trực tiếp đến năng suất lao động và mục tiêu phát triển kinh tế quốc gia.

Dù mang tính cấp bách, NVTL vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ. Tại Việt Nam cũng như trên thế giới, các nghiên cứu chủ yếu tiếp cận hiện tượng này theo góc độ thế hệ, như Gen Z, hoặc trong bối cảnh các tổ chức truyền thống có quy trình chuẩn hóa như ngân hàng và dịch vụ (Pham Thu Trang & Nguyen Thi Thu Trang, 2024). Môi trường linh hoạt, bất định và thiếu cấu trúc của startup vẫn là một khoảng trống thực tiễn lớn. Vì vậy, nghiên cứu này nhằm làm rõ cơ chế hình thành hành vi nghỉ việc thầm lặng tại các doanh nghiệp khởi nghiệp Việt Nam và cung cấp hàm ý quản trị cho nhà sáng lập.

Mức độ phức tạp nhiệm vụ, đặc trưng bởi sự bất định và yêu cầu nhận thức lớn (Campbell, 1988), là một yếu tố công việc mà nhân viên tại các startup hay phải đối mặt, được kỳ vọng sẽ dẫn đến hành vi nghỉ việc thầm lặng nhưng chưa được nghiên cứu rộng rãi. Đặc biệt, trong khi các nghiên cứu đi

trước thường coi sự phức tạp nhiệm vụ là "thách thức tích cực" giúp thúc đẩy gắn kết và sáng tạo khi đi kèm nguồn lực từ tổ chức (Maynard & Hakel, 1997; Sia & Appu, 2015; Bashawir và cộng sự, 2019), tác động thực sự của nhân tố này trong môi trường thiếu hụt nguồn lực hỗ trợ như startup vẫn chưa được khám phá đầy đủ.

Thêm vào đó, nghiên cứu cũng xem xét các yếu tố có thể hạn chế hành vi nghỉ việc thầm lặng. Trong đó, nhúng sâu vào công việc được quan tâm do phản ánh mức độ gắn kết, phù hợp và ràng buộc của cá nhân với tổ chức (Mitchell và cộng sự, 2001). Nhân tố này được xem như một cơ chế giảm ý định nghỉ việc (Peltokorpi, 2022; He và cộng sự, 2023), trong khi vai trò của nó khi nhân viên vẫn ở lại nhưng giảm nỗ lực chưa được làm rõ.

Vì vậy, nghiên cứu nhắm tới đóng góp ba điểm mới cốt lõi. *Thứ nhất,* về mặt thực tiễn, nghiên cứu tập trung giải mã hành vi nghỉ việc thầm lặng trong bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp khởi nghiệp Việt Nam – nơi khan hiếm nguồn lực và quy trình chưa hoàn thiện. *Thứ hai,* về mặt lý luận, nghiên cứu xem xét mức độ phức tạp nhiệm vụ từ một yếu tố thúc đẩy thành một tác nhân có thể cản trở năng suất lao động nhân viên. *Thứ ba,* nghiên cứu xem xét nhúng sâu vào công việc dưới góc độ khi nhân viên ở lại nhưng giảm nỗ lực, đặc biệt sức ảnh hưởng của nó đến mức độ chủ động trong công việc của người lao động.

Bài nghiên cứu gồm 6 phần: (1) Giới thiệu; (2) cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết; (3) phương pháp nghiên cứu; (4) kết quả; (5) thảo luận, các đóng góp lý thuyết, hàm ý thực tiễn; và (6) hạn chế nghiên cứu.

2. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền tảng

Lý thuyết Giao dịch về Căng thẳng và Đối phó (Transactional Theory of Stress and Coping – TTSC) cho rằng stress là một kết quả của quá trình tương tác liên tục giữa cá nhân và môi trường (Lazarus & Folkman, 1987), thông qua hai bước đánh giá nhận thức: đánh giá sơ cấp (xem xét sự kiện là đe dọa hay thách thức) và đánh giá thứ cấp (xem xét nguồn lực và khả năng đối phó) (Dewe, 1997; Kraimer và cộng sự, 2022). Trong bối cảnh startup, khi đối mặt với công việc phức tạp, nhân viên thường thực hiện quá trình đánh giá như trên, bao gồm xác định tính chất thách thức/đe dọa và mức độ nguồn lực để đối phó. Kết quả của quá trình này có thể liên quan đến các trạng thái như kiệt sức nếu bị coi là yếu tố đe dọa (Ahmed và cộng sự, 2022).

Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory – COR) cho rằng con người luôn có xu hướng tích lũy, duy trì và bảo vệ các nguồn lực (Hobfoll, 1989). Căng thẳng phát sinh khi các nguồn lực này bị đe dọa hoặc mất đi mà không được bù đắp kịp thời (Chen và cộng sự, 2015). Các nghiên cứu gần đây cho thấy COR có liên quan đến việc giải thích sự suy giảm nguồn lực có liên hệ chặt chẽ với các hành vi rút lui, trong đó nghỉ việc thầm lặng được coi là một phản ứng thích nghi nhằm bảo toàn nguồn lực còn lại (Hamouche và cộng sự, 2023; Agarwal và cộng sự, 2025).

Việc kết hợp 2 lý thuyết trên làm rõ "tuyến tâm lý" từ tác nhân khách quan, đến tâm lý, rồi cuối cùng là hành vi phản ứng. TTSC giúp lý giải quá trình tâm lý ở giai đoạn đầu: vì sao mức độ phức tạp nhiệm vụ có thể dẫn đến kiệt sức thông qua quá trình đánh giá nhận thức. COR bổ sung bằng cách giải thích logic đằng sau lựa chọn nghỉ việc thầm lặng như một cơ chế bảo vệ nguồn lực. Nhờ đó,

nghiên cứu cho thấy liệu sự rút lui của nhân viên là do họ lười biếng hay là một phản ứng bản năng để bảo vệ sức khỏe tâm thần trước một môi trường quá khắc nghiệt.

2.2. Định nghĩa

Mức độ phức tạp nhiệm vụ là mức độ mà một nhiệm vụ đòi hỏi cá nhân phải xử lý nhiều thông tin, đối mặt với nhiều lựa chọn, nhiều yếu tố bất định và cần nỗ lực nhận thức cao để hoàn thành (Campbell, 1988).

Kiệt sức công việc là hội chứng tâm lý do căng thẳng mãn tính tại nơi làm việc, đặc trưng bởi sự kiệt quệ cảm xúc, thái độ hoài nghi và giảm sút hiệu quả cá nhân (Maslach và cộng sự, 2001).

Nghỉ việc thầm lặng là hiện tượng nhân viên chỉ hoàn thành đúng trách nhiệm tối thiểu được giao và quy định trong mô tả công việc, đồng thời không sẵn sàng làm thêm ngoài phạm vi đó (Formica & Sfodera, 2022).

Trao quyền tâm lý là động lực nội tại phản ánh mức độ mà cá nhân cảm nhận ý nghĩa, năng lực, khả năng tự chủ và tạo ảnh hưởng lên công việc (Spreitzer, 1995).

Nhúng sâu vào công việc mô tả mạng lưới các yếu tố "neo giữ" giữa một cá nhân và tổ chức, gồm sự kết nối, sự phù hợp và những lợi ích phải đánh đổi nếu rời đi (Mitchell và cộng sự, 2001).

2.3. Mối quan hệ giữa mức độ phức tạp nhiệm vụ, kiệt sức công việc và nghỉ việc thầm lặng

Theo TTSC, phản ứng tâm lý của người lao động trước áp lực công việc diễn ra qua hai giai đoạn đánh giá nhận thức (Lazarus & Folkman, 1987). Trong giai đoạn đánh giá sơ cấp, họ nhận diện sự phức tạp là yếu tố căng thẳng. Sau đó, nếu nhận thấy yêu cầu này vượt quá khả năng bản thân và nguồn lực sẵn có, họ sẽ xem nó là một mối đe dọa thay vì một "thách thức" mang tính phát triển trong giai đoạn đánh giá thứ cấp. Việc đánh giá tiêu cực này trực tiếp dẫn tới trạng thái lo âu và căng thẳng tâm lý, có liên quan mật thiết đến nguy cơ kiệt sức (Kraimer và cộng sự, 2022). Do đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H_1: Mức độ phức tạp của nhiệm vụ ảnh hưởng tích cực đến sự kiệt sức công việc.

Dưới góc độ COR, khi rơi vào trạng thái kiệt quệ, nhân viên buộc phải cắt giảm những nỗ lực không bắt buộc nhằm ngăn chặn mất mát và bảo toàn nguồn lực cá nhân (Hobfoll, 1989). Trong hoàn cảnh này, nghỉ việc thầm lặng là chiến lược bảo vệ tài nguyên tất yếu khi nhân viên rơi vào trạng thái kiệt quệ (Lu và cộng sự, 2023; Galanis và cộng sự, 2024), hoạt động như một cơ chế đối phó né tránh nhằm duy trì sức khỏe tinh thần. Từ đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H_2: Kiệt sức công việc ảnh hưởng tích cực đến hành vi nghỉ việc thầm lặng của nhân viên.

Theo TTSC, mức độ phức tạp nhiệm vụ có thể được đánh giá là một thử thách tích cực hoặc rào cản, do đó không mặc định sinh ra hành vi chối bỏ công việc (Wang và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, sự phức tạp kéo dài gây quá tải nhận thức và dẫn đến kiệt sức (Wang và cộng sự, 2021). Theo COR, sự kiệt sức này gây thất thoát nguồn lực nghiêm trọng (Prapanjaroensin và cộng sự, 2017), buộc nhân viên kích hoạt hành vi nghỉ việc thầm lặng nhằm phòng vệ và bảo toàn tài nguyên (Zhang, 2024). Vậy nên, nếu thiếu đi vai trò trung gian của kiệt sức công việc, mức độ phức tạp nhiệm vụ chưa chắc đã dẫn đến nghỉ việc thầm lặng. Từ đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

Giả thuyết H_3: Kiệt sức công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ tích cực giữa mức độ phức tạp nhiệm vụ và hành vi nghỉ việc thầm lặng.

2.4. Vai trò điều tiết của trao quyền tâm lý và nhúng sâu vào công việc

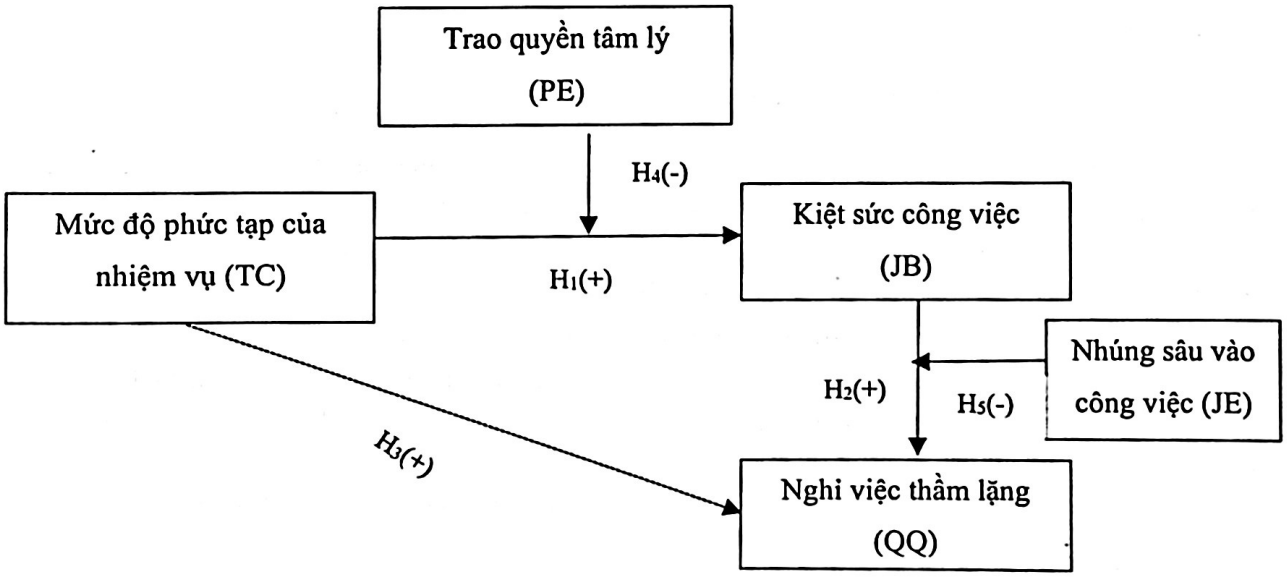
Theo TTSC, quá trình ứng phó áp lực được quyết định ở giai đoạn đánh giá thứ cấp, khi nhân viên xem xét đến nguồn lực sẵn có với yêu cầu công việc. Tại đây, trao quyền tâm lý hoạt động như một nguồn lực nội tại giúp nhân viên giải quyết vấn đề và ổn định tâm lý (Obbarius và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, trong môi trường startup, nguồn lực hạn chế và cấu trúc tổ chức chưa ổn định có thể làm gia tăng áp lực nhận thức (Nabilla và cộng sự, 2025), trao quyền tâm lý khó có thể triệt tiêu hoàn toàn sự kiệt sức hay đảo ngược mức độ phức tạp nhiệm vụ thành một "thách thức". Thay vào đó, trao quyền tâm lý hỗ trợ làm giảm tác động của mức độ phức tạp nhiệm vụ lên kiệt sức công việc, giúp xoa dịu căng thẳng và giảm hao mòn năng lượng (Zhou & Chen, 2021). Từ cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất:

Giả thuyết H_4: Trao quyền tâm lý đóng vai trò điều tiết làm suy yếu mối quan hệ giữa mức độ phức tạp nhiệm vụ và kiệt sức công việc.

Dưới góc độ của COR, nhân viên có mức độ nhúng sâu cao sẽ không lựa chọn nghỉ việc thầm lặng khi kiệt sức để bảo toàn năng lượng. Ngược lại, vì lo sợ đánh mất các đặc quyền và vị thế đã tích lũy, họ buộc phải tiếp tục dốc sức tái đầu tư phần năng lượng còn lại để duy trì công việc nhằm bảo vệ thành quả hiện có, thậm chí còn cần đầu tư nhiều hơn để giữ việc (Mitchell và cộng sự, 2001; Lee và cộng sự, 2014; Peltokorpi & Allen, 2024). Chính áp lực phải giữ gìn tài nguyên này đã ngăn chặn trạng thái kiệt sức chuyển hóa thành hành vi nghỉ việc thầm lặng (Gerrit & Fein, 2022). Từ đó, giả thuyết được đề xuất:

Giả thuyết H_5: Nhúng sâu vào công việc đóng vai trò điều tiết làm suy yếu mối quan hệ từ kiệt sức công việc lên hành vi nghỉ việc thầm lặng.

Từ các giả thuyết về tác động của mức độ phức tạp nhiệm vụ lên hành vi nghỉ việc thầm lặng, nhóm tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp lấy mẫu và thu thập số liệu

Nghiên cứu được thực hiện từ tháng 09 đến tháng 12/2025, khảo sát các nhân viên làm việc toàn thời gian (lao động gián tiếp ở khối văn phòng) tại các startup thuộc hệ sinh thái của Trung tâm Sáng tạo và Ươm tạo Trường Đại học Ngoại thương (FIIS). Mẫu gồm 121 doanh nghiệp (52 tại Hà Nội, 41 tại TP.HCM và 28 tại Đà Nẵng), hoạt động đa lĩnh vực như công nghệ, giáo dục, dịch vụ và thương mại điện tử. Mỗi doanh nghiệp chỉ thu về tối đa 5 phản hồi hợp lệ nhằm tránh thiên lệch từ quy mô doanh nghiệp.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất với cách tiếp cận ngẫu nhiên. Theo khuyến nghị của Podsakoff và cộng sự (2003), dữ liệu được thu thập ba giai đoạn, cách nhau bốn tuần để giảm thiểu sai lệch phương pháp chung (CMB), đồng thời đảm bảo khả năng duy trì tập mẫu.

Giai đoạn 1 tiến hành theo hai bước. Trước hết, các nhà sáng lập được tiếp cận thông qua các hội thảo và chương trình ươm tạo của FIIS để khảo sát nội bộ. Sau đó, các startup được khảo sát trực tuyến qua Google Forms. Giai đoạn 1 đo lường thông tin nhân khẩu học, mức độ phức tạp nhiệm vụ và trao quyền tâm lý. Sau bốn tuần, giai đoạn 2 được thực hiện trực tuyến đối với toàn bộ mẫu và đo lường kiệt sức công việc và nhúng sâu vào công việc. Tiếp tục sau bốn tuần, giai đoạn 3 được triển khai trực tuyến để đo lường hành vi nghỉ việc thầm lặng. Mỗi đợt khảo sát mở trong một tuần và sử dụng mã định danh ẩn danh để ghép nối phản hồi qua ba thời điểm.

Trong 605 nhân sự được tiếp cận tại giai đoạn 1, có 395 người hoàn thành cả ba giai đoạn (tỷ lệ duy trì 65,29%). Sau khi loại bỏ 20 phản hồi không hợp lệ, mẫu cuối cùng gồm 375 quan sát được đưa vào phân tích.

Để kiểm tra vai trò của nhúng sâu vào công việc, mẫu được phân loại thành các nhóm dựa trên thâm niên làm việc, bởi các nghiên cứu trước đây cho thấy thâm niên có liên quan tích cực đến mức độ gắn kết này (Dechawatanapaisal, 2018). Sự khác biệt giữa các nhóm sẽ được kiểm tra trong các phân tích tiếp theo.

3.2. Phương pháp xây dựng bảng hỏi

Để đảm bảo độ tin cậy của công cụ đo lường, nghiên cứu áp dụng quy trình dịch ngược và khảo sát thử với 15 nhân sự để đảm bảo bảng hỏi rõ ràng, dễ hiểu. Các thang đo được kế thừa từ nghiên cứu trước, điều chỉnh theo khuyến nghị của giảng viên lĩnh vực Quản trị Nhân lực. Bộ thang đo gồm 27 biến quan sát, đo lường 5 yếu tố theo dạng phản xạ, sử dụng thang Likert 5 điểm.

Mức độ phức tạp nhiệm vụ sử dụng thang đo NASA-TLX gồm 6 biến quan sát (Braarud, 2001; Yang và cộng sự, 2016). Kiệt sức công việc sử dụng thang đo kiệt sức Maslach (Maslach Burnout Inventory) gồm 5 biến (Maslach và cộng sự, 1997). Hành vi nghỉ việc thầm lặng sử dụng thang đo 10 biến của Karrani và cộng sự (2025). Trao quyền tâm lý sử dụng thang đo 5 biến (Spreitzer, 1995). Nhúng sâu vào công việc sử dụng thang đo bởi Crossley và cộng sự (2007) với 4 biến.

3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS 26 và AMOS 24 để phân tích dữ liệu. AMOS được sử dụng để triển khai mô hình phương trình cấu trúc dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) nhằm phù hợp với

mục tiêu kiểm định lý thuyết (Hair và cộng sự, 2021). Sau khi đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, phân tích đa nhóm được thực hiện theo thâm niên nhằm so sánh sự khác biệt trong cơ chế tác động giữa các nhóm nhân sự trong môi trường startup.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Mẫu khảo sát 375 người có tính đại diện cao về giới, học vấn, thu nhập và thâm niên. Tỷ lệ nam (47,7%) và nữ (52,3%) khá cân bằng. Phần lớn có trình độ cao, gồm 52,8% cử nhân và 44% sau đại học, trong khi nhóm trung học chỉ chiếm 3,2%.

Bảng 1.

Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	179	47,70%
	Nữ	196	52,30%
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông hoặc tương đương	12	3,20%
	Đại học (Cử nhân)	198	52,80%
	Sau Đại học (Thạc sĩ trở lên)	165	44,00%
Thu nhập	Dưới 5 triệu/ tháng	191	50,94%
	5–10 triệu/ tháng	102	27,20%
	10–20 triệu/ tháng	68	18,13%
	20–30 triệu/ tháng	8	2,13%
	Trên 30 triệu/ tháng	6	1,60%
Thâm niên	Dưới 1 năm	82	21,86%
	Từ 1 đến dưới 2 năm	67	17,87%
	Từ 2 đến dưới 3 năm	106	28,27%
	Trên 3 năm	120	32,00%
Tổng cộng		375	100%

Kết quả thống kê mô tả (Bảng 2) cho thấy sự phân hóa rõ trong cảm nhận về môi trường làm việc. Mức độ phức tạp nhiệm vụ (TC), kiệt sức công việc (JB) và nghỉ việc thầm lặng (QQ) có giá trị trung

bình từ 3,33–3,73, phản ánh áp lực và kiệt sức phổ biến. Ngược lại, nhúng sâu vào công việc (JE) thấp nhất (dưới 2,8), cho thấy mức độ gắn kết còn yếu và tiềm ẩn nguy cơ rời bỏ cao.

Bảng 2.

Thống kê mô tả các thang đo

Khái niệm	Ký hiệu biến	Mã câu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Mức độ phức tạp của nhiệm vụ	TC	TC1	3,720	1,181
		TC2	3,387	1,339
		TC3	3,552	1,164
		TC4	3,664	1,165
		TC5	3,725	1,200
		TC6	3,536	1,245
Kiệt sức trong công việc	JB	JB1	3,677	1,165
		JB2	3,624	1,179
		JB3	3,443	1,273
		JB4	3,578	1,234
		JB5	3,592	1,178
Nghi việc thầm lặng	QQ	QQ1	3,461	1,276
		QQ2	3,477	1,232
		QQ3	3,445	1,250
		QQ4	3,330	1,307
		QQ5	3,368	1,297
		QQ6	3,328	1,347
		QQ7	3,413	1,347
Trao quyền tâm lý	PE	PE1	3,061	0,716
		PE2	3,018	0,726
		PE3	3,008	0,696
		PE4	3,018	0,729
		PE5	3,056	0,720
Nhúng sâu vào công việc	JE	JE1	2,778	1,235
		JE2	2,666	1,276
		JE3	2,650	1,238
		JE4	2,589	1,220

4.2. Kiểm định sai lệch phương pháp chung bằng kiểm định đơn nhân tố Harman

Để kiểm định vấn đề sai lệch phương pháp chung (CMB), nhóm tác giả đã thực hiện bài kiểm tra một nhân tố của Harman theo gợi ý của Podsakoff và cộng sự (2003). Tất cả các biến quan sát được đưa vào một nhân tố duy nhất trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) với phép quay không xoay. Kết quả ở Bảng 3 cho thấy nhân tố đầu tiên chỉ giải thích được 35,118% tổng phương sai, thấp hơn nhiều so với ngưỡng 50%. Do đó, CMB không phải là vấn đề đáng ngại trong nghiên cứu này.

Bảng 3.

Kiểm định đơn nhân tố Harman (2 nhân tố đầu tiên)

Nhân tố	Giá trị Eigen ban đầu			Tổng bình phương hệ số tải trích xuất		
	Tổng cộng	% phương sai	% cộng dồn	Tổng cộng	% phương sai	% cộng dồn
1	9,482	35,118	35,118	9,482	35,118	35,118
2	3,790	14,039	49,157			

4.3. Kết quả phân tích mô hình

4.3.1. Phân tích mô hình đo lường

Kết quả Bảng 4 cho thấy các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ cao. Cronbach's Alpha từ 0,862–0,921 (> 0,7) theo Hair và cộng sự (2021). Hệ số tải chuẩn hóa đạt ngưỡng 0,724–0,834 (> 0,5). Độ tin cậy tổng hợp (CR) đạt 0,863–0,921 và phương sai trung bình được trích (AVE) đạt ngưỡng 0,608–0,653 (> 0,5), khẳng định thang đo ổn định và đáng tin cậy.

Bảng 4.

Kết quả độ tin cậy và giá trị hội tụ của các biến

Nhân tố	Biến quan sát	Hệ số tác động chuẩn hóa	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Mức độ phức tạp nhiệm vụ (TC)	TC1	0,760	0,901	0,903	0,608
	TC2	0,724			
	TC3	0,799			
	TC4	0,778			
	TC5	0,808			
	TC6	0,806			
Kiệt sức công việc (JB)	JB1	0,769	0,892	0,893	0,625
	JB2	0,812			
	JB3	0,811			
	JB4	0,783			

Nhân tố	Biến quan sát	Hệ số tác động chuẩn hóa	Cronbach's Alpha	CR	AVE
	JB5	0,777			
Nghi việc thầm lặng (QQ)	QQ1	0,785			
	QQ2	0,761			
	QQ3	0,798			
	QQ4	0,781	0,921	0,921	0,626
	QQ5	0,794			
	QQ6	0,820			
	QQ7	0,796			
Trao quyền tâm lý (PE)	PE1	0,768			
	PE2	0,798			
	PE3	0,828	0,904	0,904	0,653
	PE4	0,812			
	PE5	0,834			
Nhúng sâu vào công việc (JE)	JE1	0,761			
	JE2	0,820	0,862	0,863	0,612
	JE3	0,778			
	JE4	0,768			

Kết quả Bảng 5 xác nhận các thang đo đạt giá trị phân biệt. Tất cả nhân tố đều thỏa điều kiện phương sai chia sẻ lớn nhất (MSV) nhỏ hơn phương sai trung bình được trích (AVE) theo Hair và cộng sự (2019). Đồng thời, theo tiêu chí Fornell-Larcker, căn bậc hai AVE của từng nhân tố đều lớn hơn hệ số tương quan với các biến khác, khẳng định tính độc lập và khác biệt rõ ràng giữa các khái niệm.

Bảng 5.

Kết quả giá trị phân biệt của các biến

Nhân tố	AVE	MSV	Tiêu chí Fornell-Larcker				
			QQ	TC	JB	PE	JE
QQ	0,626	0,605	0,791				
TC	0,608	0,347	0,499	0,780			
JB	0,625	0,605	0,778	0,589	0,791		
PE	0,653	0,060	0,190	-0,021	0,244	0,808	
JE	0,612	0,296	-0,544	-0,090	-0,395	0,230	0,782

Kết quả Bảng 6 cho thấy mô hình đo lường phù hợp tốt với dữ liệu theo Hu và Bentler (1999). Điều này khẳng định mô hình có độ tin cậy cao cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 6.

Kết quả các chỉ số phù hợp của mô hình ước lượng (Model Fit)

Chỉ số	Ngưỡng chấp nhận	Mô hình ước lượng
Chi-square/df (Cmin/df)	< 3,000	1,677
GFI	> 0,900	0,902
CFI	> 0,900	0,967
TLI	> 0,900	0,963
RMSEA	< 0,080	0,043
PCLOSE	> 0,050	0,975

Ghi chú: Chi-square/df: tỷ số Chi-bình phương/bậc tự do; GFI: chỉ số phù hợp tốt; CFI: chỉ số phù hợp so sánh; TLI: chỉ số Tucker-Lewis; RMSEA: sai số xấp xỉ trung bình bình phương gốc; PCLOSE: xác suất kiểm định RMSEA phù hợp.

4.3.2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

Các chỉ số Model Fit ở Bảng 6 đều đạt ngưỡng chấp nhận, cho thấy mô hình cấu trúc phù hợp với dữ liệu thị trường.

Bảng 7.

Kết quả các chỉ số phù hợp của mô hình cấu trúc (Model Fit)

Chỉ số	Ngưỡng chấp nhận	Mô hình cấu trúc
Chi-square/df (Cmin/df)	< 3,000	2,154
GFI	> 0,900	0,903
CFI	> 0,900	0,956
TLI	> 0,900	0,947
RMSEA	< 0,080	0,056
PCLOSE	> 0,050	0,104

Kết quả phân tích mô hình tuyến tính sử dụng mô hình CB-SEM, được trình bày trong Bảng 7, chỉ ra rằng các giả thuyết H_1, H_2, H_4 và H_5 đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%. Đồng thời, mô hình cho thấy khả năng giải thích vượt trội với giá trị R bình phương (R-square) đạt 71,0%.

Mô hình cấu trúc SEM bao gồm 02 mô hình hồi quy đơn giản với biến phụ thuộc lần lượt là Kiệt sức công việc và Nghỉ việc thầm lặng. Do đó, hiện tượng đa cộng tuyến sẽ được xem xét bằng cách xét hệ số VIF của từng biến độc lập trong hai mô hình hồi quy. Kết quả ở Bảng 8 cho thấy hệ số VIF đều thỏa mãn VIF < 3, vì vậy, đa cộng tuyến không phải là vấn đề ở trong mô hình.

Bảng 8.

Kết quả đánh giá đa cộng tuyến bằng hệ số VIF

Biến phụ thuộc	Biến độc lập	Hệ số VIF	Kết luận
JB	Pe x TC	1,779	Không có đa cộng tuyến
	TC	1,044	Không có đa cộng tuyến
QQ	JE x JB	1,029	Không có đa cộng tuyến
	JB	1,029	Không có đa cộng tuyến

Bảng 9.

Kết quả phân tích mô hình CB-SEM

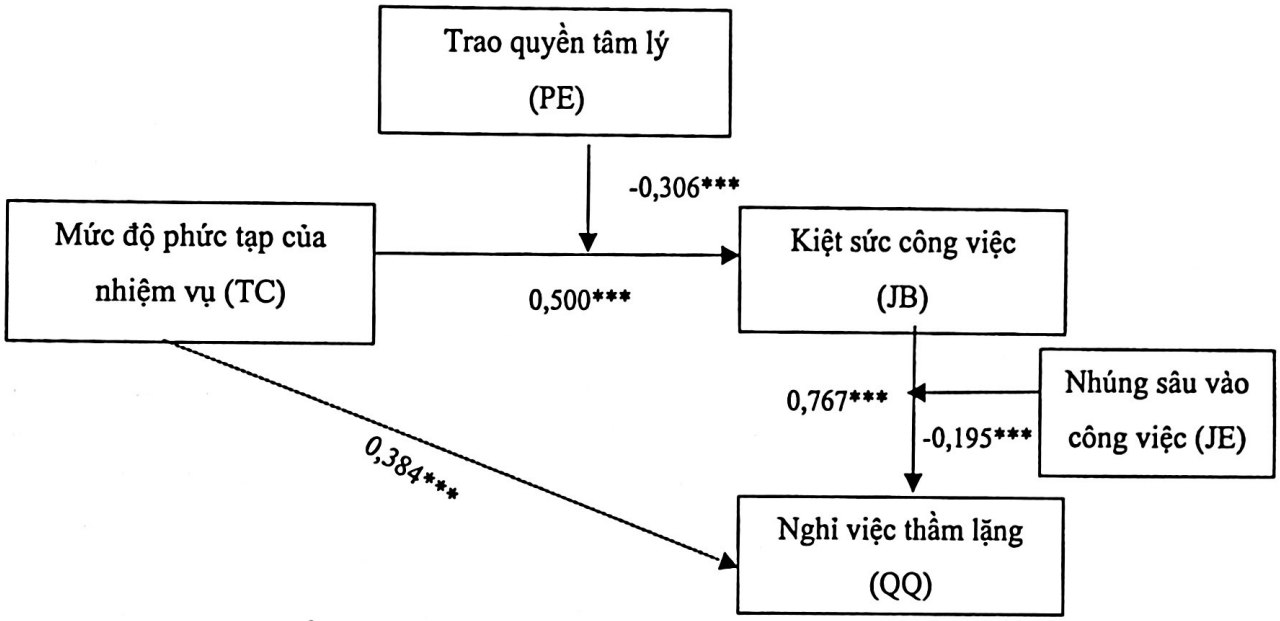
Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	Giá trị p
H_1	TC -> JB	0,500	0,051	10,121	0,000
H_2	JB -> QQ	0,767	0,074	12,920	0,000
H_4	PE x TC -> JB	-0,306	0,028	-10,782	0,000
H_5	JE x JB -> QQ	-0,195	0,033	-4,978	0,000

Để kiểm định vai trò trung gian của biến kiệt sức công việc (JB) trong mối quan hệ giữa mức độ phức tạp nhiệm vụ (TC) và nghỉ việc thầm lặng (QQ), nghiên cứu đã thực hiện kỹ thuật Bootstrap với số mẫu lặp lại là 1.000, sử dụng khoảng tin cậy 95%. Kết quả trình bày tại Bảng 9 cho thấy tác động gián tiếp của mức độ phức tạp nhiệm vụ đến nghỉ việc thầm lặng thông qua biến trung gian kiệt sức công việc có ý nghĩa thống kê. Trong khi đó, tác động trực tiếp của mức độ phức tạp nhiệm vụ đến nghỉ việc thầm lặng không có ý nghĩa thống kê. Do tác động trực tiếp bị triệt tiêu nhưng tác động gián tiếp vẫn tồn tại có ý nghĩa, giả thuyết H_3 được chấp nhận và kiệt sức công việc đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ từ mức độ phức tạp nhiệm vụ đến nghỉ việc thầm lặng.

Bảng 10.

Kết quả kiểm định tác động trực tiếp và gián tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	Giá trị p
H_3	TC -> JB -> QQ	0,384	0,052	7,385	0,002
	TC -> QQ	0,059	0,048	1,229	0,183



Ghi chú: *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

Hình 2. Kết quả mô hình cấu trúc

4.4. Kết quả phân tích đa nhóm

Qua quá trình kiểm định nhằm lựa chọn giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến đối với biến kiểm soát thâm niên, kết quả cho thấy giá trị p = 0,000, nhỏ hơn ngưỡng 0,05. Điều này chứng tỏ rằng mô hình khả biến thể hiện sự phù hợp vượt trội so với mô hình bất biến. Hơn nữa, phân tích đa nhóm được trình bày trong Bảng 11 chỉ ra rằng có sự khác biệt đáng kể trong mức độ ảnh hưởng của các mối quan hệ trong mô hình, phụ thuộc vào mức thâm niên làm việc khác nhau của các nhóm nhân sự.

Bảng 11.
Kết quả phân tích đa nhóm

Mối quan hệ	< 1 năm	1–2 năm	2–3 năm	> 3 năm
TC -> JB	0,547***	0,598***	0,690***	0,602***
PE x TC -> JB	-0,487***	-0,319***	-0,414***	-0,224***
JB -> QQ	0,497***	0,816***	0,939***	0,576***
JE x JB -> QQ	0,061	0,032	0,020	-0,571***

Ghi chú: *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

5. Thảo luận kết quả, đóng góp và hàm ý chính sách

5.1. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu xác nhận rằng mức độ phức tạp nhiệm vụ có tác động tích cực đến kiệt sức công việc, từ đó thúc đẩy nghỉ việc thầm lặng thông qua vai trò trung gian của kiệt sức công việc. Phát hiện này có sự tương đồng với các nghiên cứu trước đó của Lu và cộng sự (2023), Galanis và cộng sự (2024), chứng minh rằng yêu cầu công việc cao, gây tiêu hao năng lượng tâm lý dẫn đến kiệt sức và hành vi rút lui. Đặc biệt, phát hiện cho thấy mức độ phức tạp nhiệm vụ không phải lúc nào cũng mang hàm ý tích cực mà có thể là một yếu tố đe dọa khi cá nhân không có đủ nguồn lực để đối phó, đồng thời, nhấn mạnh rằng tác động của nó phụ thuộc đáng kể vào mức độ nguồn lực mà nhân viên sở hữu để xử lý yêu cầu công việc. Đặc biệt, cơ chế này hoàn toàn có thể xảy ra trong bối cảnh các startup Việt Nam, nơi quy trình chưa chuẩn hóa, cơ cấu tổ chức còn lỏng lẻo và vai trò công việc chưa phân định rõ. Do đó, kết quả nghiên cứu cũng có thể là cơ sở tham chiếu cho các startup ở những nền kinh tế mới nổi và quốc gia đang phát triển có bối cảnh tương tự Việt Nam.

Nghiên cứu cũng xác nhận vai trò điều tiết của trao quyền tâm lý làm giảm bớt tác động tiêu cực của mức độ phức tạp nhiệm vụ lên kiệt sức công việc, tương đồng với nghiên cứu của Zhou và Chen (2021), cho thấy nhân viên có sự trao quyền tâm lý cao hơn có xu hướng đánh giá nhiệm vụ ít tiêu cực hơn, và cuối cùng là ít kiệt sức hơn. Kết quả này hàm ý rằng trao quyền tâm lý không chỉ là một đặc điểm tâm lý tích cực, mà còn là một nguồn lực nội tại quan trọng giúp nhân viên đối phó hiệu quả với các yêu cầu công việc phức tạp.

Tương tự, nhúng sâu vào công việc được chứng minh làm giảm tác động của kiệt sức công việc lên nghỉ việc thầm lặng nhờ sự ràng buộc cao của cá nhân với tổ chức, giúp họ duy trì cam kết ngay cả khi kiệt sức. Phát hiện này tương đồng với nghiên cứu của Peltokorpi và Allen (2024). Cụ thể, nhân viên có mức độ nhúng sâu cao vẫn duy trì cam kết và tái đầu tư năng lượng để bảo vệ và phát triển các nguồn lực đã tích lũy (quan hệ công việc, cơ hội phát triển và mạng lưới xã hội), từ đó làm suy yếu mối quan hệ giữa kiệt sức công việc và nghỉ việc thầm lặng.

Kết quả phân tích thâm niên cho thấy nhóm nhân sự 2–3 năm đối mặt rủi ro nghỉ việc thầm lặng cao nhất do áp lực trách nhiệm gia tăng trong khi nguồn lực thích nghi chưa đủ đầy. Về cơ chế bảo vệ, trao quyền tâm lý nổi bật ở nhóm có thâm niên dưới 3 năm. Trong khi đó, nhúng sâu vào công việc trở thành "lá chắn" chủ lực cho nhóm thâm niên trên 3 năm, giúp nhân viên duy trì cam kết nhờ các mối liên kết chặt chẽ và chi phí rời bỏ cao, ngay cả khi đối diện với kiệt sức.

5.2. Đóng góp lý thuyết

Nghiên cứu đã đề xuất một mô hình gồm đầy đủ các giai đoạn từ yếu tố công việc, dẫn đến tâm lý, dẫn đến hành vi nghỉ việc thầm lặng của nhân lực làm việc tại các startup, được luận giải chặt chẽ bởi hai lý thuyết TTSC và COR và kiểm chứng bằng mô hình CB-SEM.

Theo đó, trong khi các nghiên cứu đi trước coi mức độ phức tạp nhiệm vụ như một thách thức tích cực (Sia & Appu, 2015; Bashawir và cộng sự, 2019), nghiên cứu này cho thấy mặt ngược lại. Cụ thể, mức độ phức tạp nhiệm vụ làm tăng hành vi nghỉ việc thầm lặng thông qua kiệt sức công việc với vai trò trung gian. Đồng thời, nghiên cứu cũng xác nhận vai trò điều tiết của nhúng sâu vào công việc khi người lao động ở lại nhưng giảm nỗ lực. Theo đó, những cá nhân có mức nhúng sâu cao vẫn duy trì

nỗ lực nhằm bảo toàn và phát triển các nguồn lực quan trọng, qua đó hạn chế việc kiệt sức dẫn đến hành vi nghỉ việc thầm lặng. Từ đó, nghiên cứu mở rộng hiểu biết về cơ chế bảo vệ nguồn lực và các điều kiện giúp duy trì cam kết, năng suất trong môi trường startup.

5.3. Hàm ý chính sách và đề xuất giải pháp

Dựa trên kết quả phân tích, nghiên cứu đề xuất năm nhóm giải pháp chính giúp doanh nghiệp hạn chế hành vi nghỉ việc thầm lặng của nhân viên:

- *Thứ nhất,* kiểm soát mức độ phức tạp của công việc, đảm bảo cân bằng giữa yêu cầu nhiệm vụ và nguồn lực hỗ trợ. Doanh nghiệp cần giao mục tiêu rõ ràng, cung cấp phản hồi kịp thời và trao quyền chủ động cho nhân viên nhằm giảm quá tải và kiệt sức.

- *Thứ hai*, làm rõ ý nghĩa công việc gắn với mục tiêu chung, đồng thời trao quyền tự chủ, hỗ trợ phát triển năng lực qua đào tạo và công nhận thành tích kịp thời.

- *Thứ ba,* xây dựng chính sách đãi ngộ toàn diện, bao gồm lương thưởng cạnh tranh, công nhận đóng góp, lộ trình phát triển sự nghiệp, hình thức làm việc linh hoạt và hỗ trợ sức khỏe tinh thần.

- *Thứ tư,* áp dụng chính sách quản trị nhân sự phù hợp theo nhóm thâm niên: tập trung đào tạo và giảm tải cho nhân viên mới, trao quyền và cơ hội phát triển cho nhóm có thâm niên trung bình, công nhận đóng góp và giao vai trò cố vấn cho nhân viên thâm niên cao.

- *Cuối cùng,* theo dõi sớm dấu hiệu kiệt sức thông qua khảo sát nội bộ và check-in định kỳ, kịp thời điều chỉnh khối lượng công việc hoặc hỗ trợ nghỉ phục hồi.

6. Hạn chế của nghiên cứu

Tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế. *Thứ nhất,* nghiên cứu sử dụng mẫu trong phạm vi các startup thuộc FIIS, do đó tính khái quát của nghiên cứu chưa cao; các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng sang các tổ chức trưởng thành hơn hoặc bối cảnh quốc gia khác. *Thứ hai,* biến điều tiết được xây dựng ở dạng bậc một; các nghiên cứu sau có thể sử dụng cấu trúc bậc hai để phân tích sâu hơn. *Thứ ba,* mô hình trung gian trong nghiên cứu còn tương đối đơn giản khi chỉ xem xét kiệt sức công việc như cơ chế trung gian chính của mức độ phức tạp nhiệm vụ và nghỉ việc thầm lặng. Cách tiếp cận này có thể chưa phản ánh đầy đủ bản chất đa chiều của các quá trình tâm lý. Do đó, các nghiên cứu tương lai nên mở rộng theo hướng đa trung gian và đa cấp độ để làm rõ hơn cơ chế tác động.

Tài liệu tham khảo

Agarwal, P., Kaur, P., & Budhwar, P. (2025). 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

Ahmed, A. E., Ucbasaran, D., Cacciotti, G., & Williams, T. A. (2022). Integrating psychological resilience, stress, and coping in entrepreneurship: A critical review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice, 46*(3), 497-538. https://doi.org/10.1177/10422587211046542

Atiq, A., Sullman, M., & Apostolou, M. (2025). The silent shift: exploring the phenomenon of quiet quitting in modern workplaces. *Personnel Review,* 1-23. https://doi.org/10.1108/PR-12-2024-1059

Aridi, A., Querejazu, D. E., Piatkowski, M. M., Dang, V. Q., Gray, N. C. (2023). *Promoting innovative entrepreneurship in Viet Nam: An ecosystem diagnostic*. Finance, Competitiveness and Innovation Global Practice Washington, D.C.: World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/099111623132511499

Bashawir, A., G. A., Kaliappen, N., & Jermsittiparsert, K. (2019). Enhancing Malaysian SME employee work engagement: The mediating role of job crafting in the presence of task complexity, self-efficacy and autonomy. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 6*(11), 1-18. https://www.ijicc.net/images/vol6iss11/61101_Bashawir_2019_TD_R.pdf

Braarud, P. Ø. (2001). Subjective task complexity and subjective workload: Criterion validity for complex team tasks. *International Journal of Cognitive Ergonomics, 5*(3), 261-273. https://doi.org/10.1207/S15327566IJCE0503_7

Campbell, D. J. (1988). Task complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review, 13*(1), 40-52. https://doi.org/10.2307/258353

Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health, 31*(2), 95-105. https://doi.org/10.1002/smi.2574

Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1031-1042. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031

Dechawatanapaisal, D. (2018). The moderating effects of demographic characteristics and certain psychological factors on the job embeddedness – turnover relationship among Thai health-care employees. *International Journal of Organizational Analysis, 26*(1), 43-62. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1082

Dewe, P. (1997). The transactional model of stress: Some implications for stress management programs. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 35*(2), 41-51. https://doi.org/10.1177/103841119703500205

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*(8), 899-907. https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T.,... Kaitelidou, D. (2024). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. *International Nursing Review, 71*(4), 850-859. https://doi.org/10.1111/inr.12931

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023*. Retrieved from https://www.gallup.com/file/workplace/506879/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf

Gerrit, J. M. T., & Fein, E. C. (2022). Off-the-job embeddedness moderates work intensity on employee stress. *Evidence-Based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship, 10*(1), 103-118. https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2021-0015

Ghi, T. N., Anh, N. T. P., Thu, N. Q., & Huan, N. Q. (2021). Entrepreneur's human capital and business model innovation: The meditation role of access to start-up resources. *International Journal of Information and Management Sciences, 32*(1), 59-76. http://thuvienso.bvu.edu.vn/handle/TVDHBRVT/20158

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

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. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362

He, Z., Chen, L., & Shafait, Z. (2023). How psychological contract violation impacts turnover intentions of knowledge workers? The moderating effect of job embeddedness. *Heliyon, 9*(3), e14409. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14409

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

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

International Monetary Fund. Asia, & Pacific Dept. (2025). *Boosting productivity and medium-term growth in Vietnam*. International Monetary Fund. https://doi.org/10.5089/9798229027038.002

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. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4748

Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Bolino, M. C., Charlier, S. D., & Wurtz, O. (2022). A transactional stress theory of global work demands: A challenge, hindrance, or both?. *Journal of Applied Psychology, 107*(12), 2197-2219. https://doi.org/10.1037/apl0001009

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality, 1*(3), 141-169. https://doi.org/10.1002/per.2410010304

Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 199-216. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating Stress: A Book of Resources* (pp. 191-218). Scarecrow Education.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Maynard, D. C., & Hakel, M. D. (1997). Effects of objective and subjective task complexity on performance. *Human Performance, 10*(4), 303-330. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004_1

Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities & Social Sciences Communications, 10*(1), 1-16. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121. https://doi.org/10.5465/3069391

Nabilla, Z., Husen, A., Purwandari, D. A., Dwiana, B. D., & Dwiputri, L. J. (2025). Unraveling organizational behavior problems in startup agencies through analysis methods and literature studies. *Jurnal Syntax Admiration, 6*(7), 1511-1523. https://doi.org/10.46799/jsa.v6i7.2385

Nguyen, N. S. (2025). Policies for Vietnam to overcome the middle-income trap in the era of economic rise. *The Russian Journal of Vietnamese Studies, 9*(2), 65-77. https://doi.org/10.54631/VS.2025.92-685726

Obbarius, N., Fischer, F., Liegl, G., Obbarius, A., & Rose, M. (2021). A modified version of the transactional stress concept according to Lazarus and Folkman was confirmed in a psychosomatic inpatient sample. *Frontiers in Psychology, 12*(1), 234-256. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.584333

Peltokorpi, V. (2022). When embeddedness hurts: the moderating effects of job embeddedness on the relationships between work-to-family conflict and voluntary turnover, emotional exhaustion, guilt, and hostility. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(10), 2019-2051. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1803948

Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2024). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior, 45*(3), 416-433. https://doi.org/10.1002/job.2728

Pham Thu Trang, & Nguyen Thi Thu Trang. (2024). Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism. *Cogent Business & Management, 11*(1), 1-16. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371549

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (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

Prapanjaroensin, A., Patrician, P. A., & Vance, D. E. (2017). Conservation of resources theory in nurse burnout and patient safety. *Journal of Advanced Nursing, 73*(11), 2558-2565. https://doi.org/10.1111/jan.13348

Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global Business Review, 16*(5), 772-784. https://doi.org/10.1177/0972150915591435

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465. https://doi.org/10.2307/256865

Wang, Q., Xia, A., Zhang, W., Cai, Z., Zhang, X., Teng, X., Zhang, J., & Qian, J. (2021). How challenge demands have offsetting effects on job performance: Through the positive and negative emotions. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-22. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.745413

Yang, J., Redi, J., Demartini, G., & Bozzon, A. (2016). Modeling task complexity in crowdsourcing. *Proceedings of the AAAI Conference on Human Computation and Crowdsourcing, 4*, 249-258. https://cdn.aaai.org/ojs/13283/13283-64-16800-1-2-20201228.pdf

Zhang, S. (2024). Illuminating the complex associations between job burnout, quiet quitting intention, and job satisfaction in China's micro hospitality sector. *Journal of System and Management Sciences, 14*(5), 320-340. DOI:10.33168/JSMS.2024.0520

Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687