

# Vai trò của trạng thái chánh niệm trong mối quan hệ giữa áp lực công việc và sự mệt mỏi cảm xúc - Nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở TP.HCM

Trần Hoàng Cẩm Tú

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành  
thctu@ntt.edu.vn

## Tóm tắt

Nghiên cứu này tập trung khảo sát vai trò trung gian của trạng thái chánh niệm trong mối quan hệ giữa hành vi gây áp lực tại nơi làm việc (hay còn gọi là bắt nạt nơi công sở) và sự mệt mỏi về mặt cảm xúc của nhân viên. Dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực, nghiên cứu đề xuất mô hình trong đó hành vi gây áp lực tác động tiêu cực đến trạng thái chánh niệm, làm suy giảm nguồn lực tinh thần của nhân viên. Thông qua khảo sát 300 nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM và phân tích bằng phần mềm PLS-SEM 4.0, kết quả nghiên cứu cho thấy trạng thái chánh niệm đóng vai trò trung gian quan trọng và hành vi gây áp lực tại công sở đã làm tăng đáng kể sự mệt mỏi về mặt cảm xúc đồng thời làm suy giảm trạng thái chánh niệm của nhân viên. Vì vậy, để nâng cao sức khỏe tinh thần và hiệu suất công việc của nhân viên, việc đạt trạng thái chánh niệm và sử dụng các biện pháp ngăn chặn hành vi gây áp lực tại nơi công sở trở thành vấn đề cấp thiết của mỗi đơn vị.

© 2024 Journal of Science and Technology - NTTU

Nhận 13/05/2024

Được duyệt 03/06/2024

Công bố 28/08/2024

## Từ khóa

trạng thái chánh niệm, gây áp lực tại nơi làm việc, sức khỏe tinh thần, mệt mỏi về mặt cảm xúc, bắt nạt nơi công sở

## 1 Đặt vấn đề

### 1.1 Giới thiệu

Ảnh hưởng của việc gây áp lực tại nơi làm việc đối với các tổ chức và cá nhân đã được nhiều nghiên cứu ghi nhận rõ ràng. Hậu quả của hành vi này đã làm suy giảm nghiêm trọng các cam kết tình cảm trong tổ chức [1]. Các tác động tiêu cực đối với tổ chức có thể ở dạng chi phí tài chính mà tổ chức có thể phải đối mặt; hoặc những thay đổi về mặt hành vi của nhân viên, dẫn đến hiệu suất làm việc kém, gây tổn thất cả về doanh thu lẫn phát sinh thêm các chi phí xã hội [2]. Kết quả nghiên cứu của Microsoft công bố vào tháng 9 năm 2020 cho thấy, trong số các nhân viên đang làm việc tại các công sở ở Việt Nam, có đến 15 % số người được hỏi cho biết, họ đã từng chứng kiến hành vi gây áp lực ở nơi làm việc. Hành vi này đang ngày càng phổ biến hơn không chỉ ở Việt Nam mà còn là xảy ra trong nhiều

quốc gia trên toàn thế giới và trở thành một lực cản, gây tổn hại đối cả về phía người lao động và cả các doanh nghiệp hay các đơn vị tuyển dụng lao động.

Trạng thái chánh niệm là một yếu tố quan trọng thúc đẩy sự sáng tạo mà nhân viên cần có khi thực hiện các công việc tại nơi công sở [3]. Chánh niệm rất quan trọng và cần thiết không chỉ đối với nhân viên mà cả người quản lý tại các đơn vị. Khi nhân viên làm việc có sự chánh niệm, họ có khả năng nhận thức mọi thứ theo hướng tích cực. Đối với những người lãnh đạo, họ có thể bao quát và đưa ra các quyết định lựa chọn sáng suốt hơn [4].

Hiện nay, mặc dù trạng thái chánh niệm đã được nhắc đến nhiều trong đời sống thường nhật, và ngày càng được nhiều người ý thức đó là một vấn đề quan trọng. Tuy nhiên, trong nhiều lĩnh vực cụ thể, vẫn chưa có những nghiên cứu rõ ràng và đầy đủ để hiểu và đánh giá sự tác động của trạng thái chánh niệm đến hiệu quả



công việc [3, 5]. Đa số các nghiên cứu hiện tại đã nhìn nhận chánh niệm là một yếu tố có sự ảnh hưởng quan trọng trong hành vi để dự đoán hoặc giải thích (như một biến điều tiết) thay vì sử dụng nó là trạng thái hoặc yếu tố có thể bị thay đổi bởi môi trường xung quanh [3]. Cùng với hướng nghiên cứu xem chánh niệm là yếu tố có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa nỗi sợ hãi và sự mệt mỏi về mặt cảm xúc, trong một nghiên cứu giữa các nhân viên trong lĩnh vực khách sạn tại thời điểm xảy ra đại dịch COVID-19, vấn đề trên đã được lặp lại phân tích. Tuy nhiên, kết quả của nghiên cứu lại cho thấy vai trò điều tiết này chưa thực sự rõ ràng [5]. Từ những nghiên cứu trên, nhóm nghiên cứu nhận thấy, trạng thái chánh niệm là một vấn đề quan trọng, ảnh hưởng đến tâm lý, cảm xúc của rất nhiều nhân viên. Với những đánh giá chưa rõ ràng qua khảo cứu các tài liệu nghiên cứu, rất khó để có thể đánh giá đầy đủ vai trò tác động của trạng thái chánh niệm. Vì vậy, trong nghiên cứu hiện tại, nhóm tác giả sử dụng chánh niệm như một trạng thái và kiểm tra yếu tố này như một biến trung gian có thể bị ảnh hưởng bởi các sự kiện như hành vi gây áp lực ở nơi làm việc và từ đó có thể tác động đến sự mệt mỏi về mặt cảm xúc.

Cụ thể, trong nghiên cứu hiện tại, nhóm tác giả sử dụng mô hình của Lý thuyết bảo tồn Nguồn lực (Conservation of Resources - COR) [6]. Trong đó, chánh niệm như một trạng thái có thể bị ảnh hưởng bởi các sự kiện mà nhân viên trải qua và được đưa vào mô hình nghiên cứu như một yếu tố trung gian, làm gia tăng sự mệt mỏi về mặt cảm xúc khi có tác động từ những hành vi gây áp lực tại nơi làm việc. Do đó, nghiên cứu nhằm đo lường mức độ ảnh hưởng của trạng thái chánh niệm của nhân viên khi đối mặt với việc gây áp lực tại nơi làm việc và dẫn đến tình trạng mệt mỏi về mặt cảm xúc

c như thế nào, để từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm hạn chế những tác động tiêu cực của việc gây áp lực tại nơi làm việc của người lao động trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Từ mục tiêu tổng quát, các mục tiêu cụ thể được xác định bao gồm:

- Kiểm định tác động của hành vi gây áp lực nơi làm việc đối với trạng thái chánh niệm và sự mệt mỏi về mặt tinh thần;
- Kiểm định tác động của trạng thái chánh niệm đối với sự mệt mỏi về mặt tinh thần;
- Dựa trên kết quả của nghiên cứu, đề xuất những hàm ý quản trị cho các nhà quản lý doanh nghiệp tại Thành

phố Hồ Chí Minh nhằm hạn chế các hành vi gây áp lực tại nơi làm việc.

## 1.2 Khái niệm

### 1.1.1 Gây áp lực tại nơi làm việc

Vấn đề gây áp lực tại nơi làm việc (workplace bullying) đã nhận được sự quan tâm đáng kể từ các nhà nghiên cứu và các tổ chức trong thời gian gần đây. Mặc dù có nhiều khái niệm khác nhau về hiện tượng này, nhưng hầu hết đều có những đặc điểm chung về sự lặp đi lặp lại của hành vi ngược đãi và tác động tiêu cực đến sức khỏe của nạn nhân.

Theo định nghĩa của các nhà nghiên cứu Zapf và Einarsen, gây áp lực tại nơi làm việc là những tình huống mà ở đó một người bị quấy rối, lạm dụng, xúc phạm, loại trừ xã hội và đặt vào một vị trí không đối xứng khi mà người đó không có khả năng bảo vệ bản thân khỏi những hành vi vi phạm đạo đức nhiều lần và lặp lại trong một khoảng thời gian nhất định [7]. Còn đối với Viện Nghiên cứu về Gây áp lực Nơi làm việc ở Hoa Kỳ (American Institute on Workplace Bullying), gây áp lực được định nghĩa là những hành động ngược đãi (bao gồm cả ngược đãi bằng lời nói) lặp đi lặp lại, gây hại đến sức khỏe của một hoặc nhiều nạn nhân bởi một hay nhiều đối tượng gây ra [8].

Trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận vấn đề gây áp lực tại nơi làm việc dưới góc nhìn là những hành động hoặc những lời nói có thể gây tổn thương về mặt tâm lý, hoặc tinh thần, hoặc cô lập một người tại nơi làm việc, dựa trên các định nghĩa được đề cập ở trên.

### 1.1.2 Chánh niệm và trạng thái chánh niệm

Chánh niệm là sự tỉnh thức không phán xét về nhận thức, cảm xúc và cảm giác của khoảnh khắc hiện tại mà không bị ám ảnh bởi những suy nghĩ về quá khứ và tương lai [9]. Khái niệm chánh niệm, sự tỉnh thức (mindfulness) được Ellen J. Langer đề xuất trên phạm vi cá nhân [9], định nghĩa là quá trình nhận thức với sự tỉnh táo và nhận thức linh hoạt. Theo đó, một người có chánh niệm hay tỉnh thức sẽ phản ứng với các sự kiện trong môi trường xung quanh, chủ động đặt câu hỏi về các phân loại và giải thích hiện có, và tạo ra những phân loại và giải thích mới, qua đó làm gia tăng sự tham gia và tỉnh thức [10].

Phần lớn các nghiên cứu đã xem xét trạng thái chánh niệm như một đặc điểm ổn định theo thời gian. Nhưng Brown và Ryan lập luận rằng chánh niệm không chỉ là một đặc điểm mà còn khẳng định rằng trạng thái chánh niệm có thể được nghiên cứu [9]. Tại nơi làm việc,

trạng thái chánh niệm là sự chú ý đến những gì đang diễn ra trong hiện tại và nhận thức về trạng thái nội tâm cũng như phản ứng của chúng ta đối với các sự kiện xung quanh [10]. Tuy nhiên, cũng có những trạng thái chánh niệm khác nhau đối với cùng một cá nhân, điều này trong dài hạn có thể ảnh hưởng đến đặc điểm chánh niệm [11].

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về kết quả của trạng thái chánh niệm, vẫn cần phân tích sâu hơn về các yếu tố và điều kiện có thể thúc đẩy hoặc ngăn cản trạng thái chánh niệm tại nơi làm việc. Do đó, nghiên cứu hành vi gây áp lực tại nơi làm việc đối với trạng thái chánh niệm có thể giúp chúng ta hiểu rõ hơn về khái niệm này. Khi nhân viên giữ được trạng thái chánh niệm trong lúc làm việc, họ có thể đạt được các mục tiêu cá nhân, từ đó hoàn thành được các mục tiêu của tổ chức [12]. Nói cách khác, trạng thái chánh niệm giúp nhân viên đạt được các mục tiêu liên quan đến công việc một cách hiệu quả hơn vì họ chỉ chú ý đến những gì họ đang làm và không bị chi phối bởi những suy nghĩ khác làm mất tập trung [13].

### 1.1.3 Sự mệt mỏi về mặt cảm xúc

Sự mệt mỏi về mặt cảm xúc là hệ quả của các yêu cầu công việc không tương xứng và căng thẳng cá nhân trong một thời gian dài khiến cá nhân phải chịu đựng cả về mặt thể chất lẫn tâm lý [14]. Hiểu một cách rộng hơn, sự mệt mỏi về cảm xúc dẫn đến nhiều hệ quả tiêu cực cho cả cá nhân và tổ chức. Chẳng hạn như trong một nghiên cứu của thuộc lĩnh vực du lịch cho thấy, sự mệt mỏi về mặt cảm xúc đã khiến hiệu suất công việc và cam kết với tổ chức giảm, cũng như ý định nghỉ việc tăng lên [15]. Khi nhân viên ngành dịch vụ phải đối mặt với sự kiệt sức do căng thẳng và áp lực công việc, đã ảnh hưởng xấu đến chất lượng dịch vụ, từ đó dẫn đến hậu quả là những đánh giá tiêu cực từ khách hàng [15].

### 1.2 Lý thuyết nền

Lý thuyết COR cho rằng con người sẽ cố gắng giữ gìn hoặc bảo vệ các nguồn lực của mình cũng như thu thập thêm nguồn lực mới bởi nỗi lo sợ rằng họ sẽ bị mất đi các nguồn lực thực tế hoặc tiềm tàng trong tương lai [6]. Nguồn lực được hiểu là các điều kiện, năng lượng, đặc điểm cá nhân hoặc đối tượng có giá trị tự thân, hoặc được đánh giá cao vì chúng là phương tiện để đạt được hoặc bảo vệ các nguồn lực khác có giá trị [16]. Lý thuyết Bảo tồn nguồn lực liên quan đến nghiên cứu này

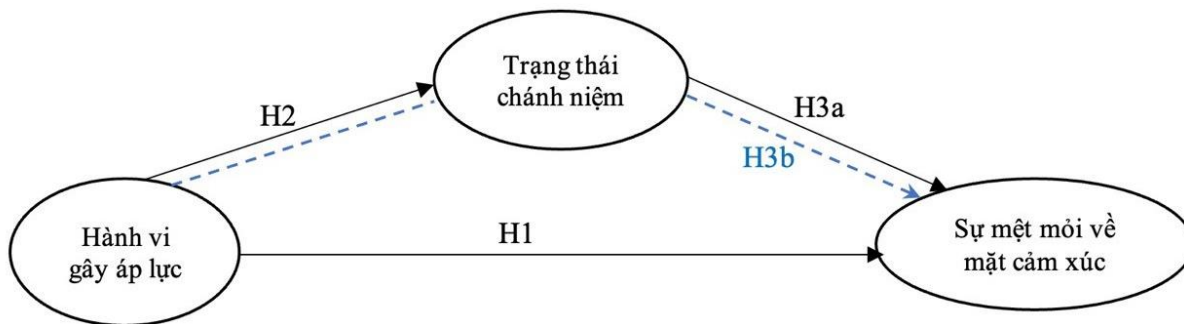
bởi vì sức khỏe tâm thần của nhân viên được coi là một nguồn lực quan trọng đối với cá nhân. Hơn nữa, hành vi gây áp lực tại nơi làm việc đe dọa sự mất mát các nguồn lực này bằng cách gây căng thẳng tâm lý, từ đó làm rối loạn cảm xúc của cá nhân. Trong nỗ lực tái tạo các nguồn lực quan trọng này, cá nhân có thể sử dụng chánh niệm, một tiền đề quan trọng để tích lũy nguồn lực [17]. Tuy nhiên, trạng thái chánh niệm có thể trở nên khó khăn khi nhân viên liên tục phải đối mặt với hành vi gây áp lực tại nơi làm việc.

Chánh niệm, một khái niệm mới về sự “nhận thức về hiện tại” hay tập trung sự chú ý vào hiện tại, đã nhận được sự chú ý của các nhà khoa học, giáo dục như một yếu tố có thể ảnh hưởng tích cực đến sức khỏe tinh thần của nhân viên, chẳng hạn như có thể thay đổi trạng thái mệt mỏi về mặt cảm xúc (emotional exhaustion) [13]. Mặc dù các nghiên cứu đã cố gắng chứng minh vai trò của chánh niệm như một yếu tố điều tiết có thể làm giảm tác động tiêu cực của việc gây áp lực tại nơi làm việc nhưng không tìm thấy đủ bằng chứng [15]. Bên cạnh đó, phần lớn mô hình nghiên cứu trước đây về chánh niệm chủ yếu chỉ tập trung khái quát hóa thành một đặc điểm, một khuynh hướng ổn định theo thời gian. Do đó, các nghiên cứu chỉ tập trung vào khía cạnh có thể ảnh hưởng đến kết quả công việc như một yếu tố dự đoán, hoặc cách nó có thể thay đổi bản chất của đối tượng nghiên cứu, các mối quan hệ với tư cách là yếu tố điều tiết [15].

Ở một khía cạnh khác, một số nhà nghiên cứu lập luận rằng chánh niệm không chỉ là một đặc điểm mà còn cho rằng trạng thái chánh niệm cần được nghiên cứu cẩn thận vì những trải nghiệm nhất thời của cá nhân có thể thay đổi trạng thái chánh niệm [18]. Tuy nhiên, các tiền đề hỗ trợ hoặc cản trở trạng thái chánh niệm nói chung vẫn chưa rõ ràng. Trong từng trường hợp cụ thể, hành vi gây áp lực tác động đến chánh niệm như thế nào vẫn chưa được khám phá một cách chi tiết [18]. Do đó, vẫn còn những hạn chế trong hiểu biết của chúng ta về các yếu tố tiền đề dẫn đến trạng thái chánh niệm được nâng cao hơn hoặc giảm bớt đi, đặc biệt trong bối cảnh tại nơi công sở. Vì vậy, môi trường đang diễn ra hoặc trải nghiệm tại nơi làm việc đã được đề xuất như những tiền đề quan trọng tác động đến chánh niệm [19].

### 1.3 Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các đề tài nghiên cứu liên quan, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sau:



**Hình 1** Mô hình nghiên cứu đề xuất [6]

Các giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

H1: Hành vi gây áp lực tại nơi làm việc có tác động thuận chiều đến sự mệt mỏi về mặt cảm xúc

H2: Hành vi gây áp lực tại nơi làm việc có tác động nghịch chiều đến trạng thái chánh niệm

H3a: Trạng thái chánh niệm có tác động nghịch chiều đến sự mệt mỏi về mặt cảm xúc

H3b: Chánh niệm có tác động trung gian trong mối quan hệ giữa gây áp lực tại nơi làm việc và sự mệt mỏi về cảm xúc

## 2 Phương pháp nghiên cứu

### 2.1 Điều tra

Trong nghiên cứu này, tác giả áp dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp cả định tính và định lượng. Phương pháp nghiên cứu định tính được áp dụng để tiến hành phân tích bán cấu trúc với 5 người là đối tượng khảo sát của nghiên cứu (bao gồm 2 quản lý và 3 nhân viên có thời gian làm việc trên 6 tháng tại một số doanh nghiệp trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh) để điều chỉnh và hoàn thiện thang đo. Sau đó, nghiên cứu định lượng được thực hiện nhằm đánh giá độ tin cậy của các thang đo, kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này được kế thừa từ các công trình nghiên cứu trước đây ở nước ngoài. Tuy nhiên, do sự khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa giữa Việt Nam và các quốc gia khác, các thang đo này cần được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại thị trường lao động Việt Nam, cụ thể là tại Thành phố Hồ Chí Minh. Để thực hiện việc này, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với công cụ phỏng vấn bán cấu trúc để hiệu chỉnh các thang đo một cách phù hợp.

Gây áp lực nơi làm việc được đo lường bởi thang đo SNAQ - Short Negative Acts Questionnaire [20], thang đo gồm 7 biến quan sát. Tần suất dao động từ: không

bao giờ (1) đến thỉnh thoảng (2), hàng tháng (3), hàng tuần (4), hàng ngày (5).

Sự mệt mỏi về mặt cảm xúc được đo lường bằng thang đo của [21]. Các nghiên cứu trước đã chỉ ra độ tin cậy cao của thang đo này với hệ số alpha là 0,94 [15], thang đo gồm 6 biến quan sát sử dụng thang đo likert 5 cấp độ. Đối tượng khảo sát là người lao động có thời gian làm việc tại tổ chức/doanh nghiệp (tính từ lúc bắt đầu vào làm cho đến thời điểm thực hiện khảo sát) từ sáu tháng trở lên. Hair và cộng sự đã đề xuất quy tắc 10 lần (10 times rule) để xác định mẫu tối thiểu trong PLS-SEM gồm (1) Mẫu tối thiểu sẽ bằng 10 lần số biến quan sát của một cấu trúc thang đo (biến) dạng nguyên nhân có nhiều biến quan sát nhất hoặc (2) Mẫu tối thiểu sẽ bằng 10 lần số đường dẫn tác động hướng vào một cấu trúc thang đo có nhiều đường dẫn hướng vào nó nhất [22]. Vì mô hình không có cấu trúc thang đo nguyên nhân (formative) nên nhóm nghiên cứu dùng quy tắc lấy mẫu số 2. Ở mô hình nghiên cứu có hai cấu trúc có vai trò phụ thuộc là “trạng thái chánh niệm” và “sự mệt mỏi về mặt cảm xúc”. “Trạng thái chánh niệm” nhận một mũi tên tác động hướng về nó, còn “sự mệt mỏi về mặt cảm xúc” nhận hai mũi tên hướng vào, như vậy chúng ta sẽ áp dụng quy tắc 10 lần dựa vào “sự mệt mỏi về mặt cảm xúc” vì có nhiều mũi tên hướng vào nhất. Mẫu tối thiểu của mô hình sẽ là:  $10 \times \text{số mũi tên hướng vào "sự mệt mỏi về mặt cảm xúc"} = 10 \times 2 = 20$ . Các mẫu phiếu khảo sát sau khi được thu thập đều được kiểm tra, đánh giá lại về mức độ hoàn thành các câu trả lời, đối tượng khảo sát để đảm bảo chất lượng trước khi tiến hành các bước tiếp theo. Từ 340 kết quả thu nhận được, 300 mẫu được chấp nhận đã được tiến hành mã hóa và dữ liệu được xử lý, 40 mẫu bị loại vì có câu trả lời giống nhau cho toàn bộ bảng khảo sát hoặc không trả lời hoàn chỉnh.

Trong số 300 mẫu nghiên cứu hợp lệ, nhóm tuổi từ 25 đến 34 chiếm ưu thế với 55 %, tiếp theo là nhóm từ 35



đến 45 tuổi với 30 %, nhóm trên 45 tuổi chiếm 10 % và nhóm từ 18 đến 24 tuổi chỉ chiếm 5 %. Về giới tính, nữ giới chiếm ưu thế với 62 %, nam giới chiếm 37 % và tỷ lệ người không muốn nêu cụ thể chiếm 1 %. Xét về thời gian làm việc tại doanh nghiệp hiện tại, phần lớn là từ 5 năm trở lên với 50 %, tiếp đến là từ 1 đến dưới 3 năm với 25 %, từ 3 đến 5 năm với 20 % và dưới 1 năm là thấp nhất với 5 %. Về trình độ học vấn, đa số là cao đẳng và đại học với 70 %, sau đại học chiếm 25 % và trình độ khác chiếm 5 %. Liên quan đến mức thu nhập, gần một nửa (45 %) có mức thu nhập/tháng từ 10 đến 20 triệu đồng, 30 % có mức thu nhập dưới 10 triệu đồng, 18 % có mức thu nhập từ 20 đến 30 triệu đồng và 7 % còn lại có mức thu nhập trên 30 triệu đồng.

**Bảng 1** Thông tin chung về đối tượng khảo sát

Đặc điểm nhân khẩu học		Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	37,0
	Nữ	62,0
	Không muốn nêu cụ thể	1,0
Độ tuổi	18 – 24	5,0
	25 – 34	55,0
	35 – 45	30,0
	> 45	10,0
Học vấn	Phổ thông	5,0
	Cao đẳng – Đại học	70,0
	Sau đại học	25,0
Thời gian làm việc (năm)	< 1	5,0
	1 - 3	25,0
	3 - 5	20,0
	> 5	50,0
Chức vụ	Nhân viên	74,1
	Quản lý các cấp	25,9
Thu nhập (triệu đồng)	<10	30,0
	10 - 20	45,0
	20 - 30	18,0
	> 30	7,0

### 3 Kết quả và thảo luận

#### 3.1 Kết quả đo lường tính giá trị của cấu trúc

Kết quả phân tích ở Bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều có độ tin cậy nằm trong khoảng giá trị từ 0,910 đến 0,941. Như vậy, tất cả các thang đo đều có độ tin cậy tốt. Tuy nhiên, theo Hair và cộng sự, độ tin cậy tổng hợp phù hợp với mô hình PLS hơn Cronbach's alpha [23]. Dựa theo kết quả tổng hợp, có thể thấy độ tin cậy

tổng hợp của các yếu tố đều từ 0,913 đến 0,944. Như vậy, theo Hock & Ringle, bộ thang đo được sử dụng trong mô hình rất tốt [24].

**Bảng 2** Kết quả tóm tắt các hệ số tải trong mô hình PLS-SEM

Cấu trúc	Chỉ số	Hệ số tải của các chỉ số	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	AVE
Hành vi gây áp lực	WB1	0,838	0,933	0,936	0,713
	WB2	0,804			
	WB3	0,790			
	WB4	0,887			
	WB5	0,876			
	WB6	0,862			
	WB7	0,852			
Trạng thái chánh niệm	MF1	0,848	0,941	0,944	0,809
	MF2	0,903			
	MF3	0,911			
	MF4	0,922			
	MF5	0,911			
Sự mệt mỏi về mặt cảm xúc	EM1	0,853	0,910	0,913	0,690
	EM2	0,865			
	EM3	0,777			
	EM4	0,841			
	EM5	0,816			
	EM6	0,829			

\*WB: hành vi gây áp lực về mặt công việc; MF: trạng thái chánh niệm; EM: trạng thái mệt mỏi về mặt cảm xúc (Nguồn: tác giả tự tính toán)

3.2 Đánh giá giá trị hội tụ và tính phân biệt của thang đo Wong xác định giá trị hội tụ sẽ được xác nhận khi AVE cho mỗi cấu trúc cao hơn 0,5 [25]. Theo kết quả của bảng 3, giá trị AVE của các yếu tố lần lượt là 0,690; 0,713 và 0,809. Tất cả các yếu tố đều có AVE > 0,5, như vậy mỗi cấu trúc thể hiện giá trị hội tụ tốt.

**Bảng 3** Giá trị phân biệt (Fornell – Larcker criterion)

	EM	MF	WB
EM	<b>0,831</b>		
MF	0,635	<b>0,899</b>	
WB	0,661	0,822	<b>0,845</b>

#### 3.3 Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Theo kết quả của Bảng 4, R<sup>2</sup> hiệu chỉnh của yếu tố Sự mệt mỏi về mặt cảm xúc là 0,460, như vậy các biến độc



lập đã giải thích được 46,0 % sự biến thiên (phương sai) của biến ý định, còn lại 64 % là từ sai số hệ thống và từ các yếu tố khác nằm ngoài mô hình. Theo [24], mô hình được giải thích ở mức vừa phải. Bên cạnh đó, R<sup>2</sup> hiệu chỉnh của yếu tố trạng thái chánh niệm là 0,675, như vậy các biến độc lập đã giải thích được 67,5 % sự biến thiên (phương sai) của biến ý định, còn lại 32,5 % là từ sai số hệ thống và từ các yếu tố khác nằm ngoài mô hình. Theo [24], mô hình được giải thích ở mức vừa tốt.

**Bảng 4** Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu bằng SEM

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh
EM	0,463	0,460
MF	0,676	0,675

\* MF: trạng thái chánh niệm; EM: trạng thái mệt mỏi về mặt cảm xúc (Nguồn: tác giả tự tính toán)

Theo Hair và cộng sự, bootstrapping là một kỹ thuật lấy mẫu lặp lại để ước tính lỗi tiêu chuẩn mà không cần chuyển tiếp các giả định phân phối [23]. Bảng 5 cho thấy các giá trị quan trọng đối với các hệ số đường dẫn được xác định từ quá trình bootstrapping.

**Bảng 5** Kết quả của mối quan hệ giữa các cấu trúc trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	P values	Kết quả
H1	WB -> EM	0,446	0,000	Chấp nhận
H2	WB -> MF	-0,813	0,000	Chấp nhận
H3a	MF -> EM	-0,278	0,003	Chấp nhận
H3b	WB → MF → EM	0,226	0,003	Chấp nhận

\*WB: hành vi gây áp lực về mặt công việc; MF: trạng thái chánh niệm; EM: trạng thái mệt mỏi về mặt cảm xúc

Như kết quả ở Bảng 5, tất cả các mối quan hệ đã đặt ra trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa về mặt thống kê. Kết luận kiểm định các giả thuyết như sau:

Đầu tiên là giả thuyết H1 với nội dung: “Gây áp lực tại nơi làm việc có tác động thuận chiều đến sự mệt mỏi về mặt cảm xúc”. Kết quả phân tích cho thấy áp lực tại nơi làm việc có tác động thuận chiều đối với sự mệt mỏi về mặt cảm xúc với  $\beta = 0,446$  và  $p = 0,000$ . Điều này có nghĩa, khi hành vi gây áp lực tăng lên, sẽ càng làm nhân viên cảm thấy mệt mỏi về mặt cảm xúc.

Tiếp theo là giả thuyết H2 với nội dung: “Gây áp lực tại nơi làm việc có tác động tiêu cực đến trạng thái chánh niệm”. Kết quả phân tích cho thấy mối quan hệ giữa gây áp lực tại nơi làm việc và trạng thái chánh niệm là thuận chiều và có ý nghĩa về mặt thống kê với  $\beta = -0,813$  và  $p = 0,000$ . Như vậy, hành vi gây áp lực tại nơi làm việc có tác động tiêu cực đến trạng thái chánh niệm của nhân viên.

Giả thuyết H3: “Trạng thái chánh niệm có tác động nghịch chiều đến lòng tự trọng” cũng được chấp nhận với trọng số  $\beta = -0,278$  và  $p = 0,000$ . Điều này có thể hiểu, khi trạng thái chánh niệm được bảo tồn, nhân viên sẽ giảm cảm giác mệt mỏi về mặt cảm xúc và đây là mối quan hệ ngược chiều, tuyến tính.

Và cuối cùng, giả thuyết H3’: “Chánh niệm có tác động trung gian trong mối quan hệ giữa gây áp lực tại nơi làm việc và sự mệt mỏi về mặt cảm xúc”. Kết quả phân tích

chỉ ra rằng giả thuyết H3’ được chấp nhận với trọng số tác động  $\beta = 0,226$  và  $p = 0,003$ , điều này có nghĩa là trạng thái chánh niệm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hành vi gây áp lực và sự mệt mỏi về mặt cảm xúc.

### 3.4 Thảo luận

Trên cơ sở nghiên cứu các lý thuyết liên quan và kế thừa các công trình đi trước, tác giả đã xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu bao gồm ba khái niệm chính: gây áp lực tại nơi làm việc, trạng thái chánh niệm và sự mệt mỏi cảm xúc.

Quá trình kiểm định các thang đo thông qua phân tích độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt đã chứng minh các thang đo này phù hợp để áp dụng trong bối cảnh thị trường lao động ngành dịch vụ tại TP. HCM. Kết quả này không chỉ đảm bảo tính tin cậy cho nghiên cứu hiện tại mà còn tạo tiền đề vững chắc cho các nghiên cứu tiếp theo trong cùng lĩnh vực tại Việt Nam khi sử dụng các thang đo tương tự. Việc kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu đã cho thấy, mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu thực tế từ thị trường lao động. Các giả thuyết được ủng hộ đối với nhóm đối tượng nghiên cứu là người lao động làm việc trong các tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn thành phố. Theo Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực, khi nguồn lực bị sử dụng mà không được thay thế, cá nhân sẽ cạn kiệt và dẫn đến căng thẳng ở mức độ cao [6]. Kết quả nghiên

cứu cho thấy hành vi gây áp lực tại nơi làm việc đã gây ra sự mệt mỏi cảm xúc của nhân viên bằng cách làm mất đi trạng thái chánh niệm của họ. Những hành vi khó chịu từ đồng nghiệp như “đe dọa hoặc xúc phạm công khai” không chỉ gây ra sự khó chịu mà còn phá hủy niềm tin, địa vị và “sự tôn trọng lẫn nhau” của nhân viên [15]. Điều này đã triệt tiêu các ý tưởng sáng tạo, hoặc các phát kiến mới trong công việc, làm giảm chất lượng dịch vụ và hành vi đóng vai trò ngoài công việc chính của nhân viên.

Nghiên cứu này phù hợp với các công trình trước đây về mối liên hệ giữa gây áp lực và kiệt quệ cảm xúc, nhưng đi sâu hơn về vai trò của chánh niệm [15]. Kết quả chỉ ra hành vi gây áp lực làm giảm chánh niệm, ngăn không cho nhân viên bình tĩnh, “gây ra những suy nghĩ lưu luyến và mất đi khả năng chú ý đến khoảnh khắc hiện tại” [13]. Đồng thời, sự suy giảm trong trạng thái chánh niệm còn dẫn đến gia tăng cảm giác mệt mỏi về mặt cảm xúc. Ngược lại, chánh niệm cao giúp “đổi phó với vấn đề hiệu quả hơn, suy nghĩ khách quan hơn để kiểm soát cảm xúc tốt hơn”.

Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo môi trường thúc đẩy sự chánh niệm, hạn chế gây áp lực để giảm thiểu sự mệt mỏi về mặt cảm xúc của nhân viên, từ đó nâng cao sáng tạo và chất lượng công việc. Mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về chánh niệm theo hướng khái quát hóa lý thuyết, nhưng nghiên cứu này kỳ vọng đã có những đóng góp mới về chánh niệm như “trạng thái chịu ảnh hưởng của các yếu tố môi trường làm việc” [11].

#### 4 Kết luận và kiến nghị

Từ 3 khái niệm nghiên cứu, tác giả xây dựng 4 giả thuyết nghiên cứu trong đó tất cả các giả thuyết được chấp nhận. Như vậy, gây áp lực tại nơi làm việc làm tăng sự mệt mỏi về mặt cảm xúc và suy giảm trạng thái

chánh niệm. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu còn khẳng định vai trò trung gian của trạng thái chánh niệm trong mối quan hệ giữa hành vi gây áp lực và sự mệt mỏi về mặt cảm xúc. Theo đó, mức độ tác động của gây áp lực tại nơi làm việc suy giảm trạng thái chánh niệm với hệ số  $\beta = -0,813$  và gia tăng sự mệt mỏi về mặt cảm xúc với  $\beta = 0,446$ . Như vậy, khi hành vi này tăng lên 1 giá trị thì trạng thái chánh niệm sẽ suy giảm đến 81,3 % và sự mệt mỏi cảm xúc sẽ tăng lên 44,6 %.

Nói tóm lại, hành vi gây áp lực tại nơi làm việc gây ra nhiều hệ lụy nghiêm trọng cho cả nhân viên và tổ chức. Đối với nhân viên, điều này có thể dẫn đến sự suy giảm hiệu suất công việc hoặc thậm chí khiến người lao động muốn từ bỏ công việc [8]. Còn đối với tổ chức, hành vi này có thể làm giảm uy tín và năng suất của doanh nghiệp. Vì vậy, một ban lãnh đạo có trách nhiệm cần phải đảm bảo môi trường làm việc có những biện pháp nhằm ngăn chặn mọi hình thức gây áp lực giữa các đồng nghiệp. Điều này cần phải được thể hiện trong văn hóa của tổ chức. Văn hóa của doanh nghiệp cần phải thể hiện rõ quan điểm không khoan nhượng với bất kỳ hành vi đe dọa, lăng mạ hay xúc phạm giữa lãnh đạo với nhân viên, hay giữa nhân viên với nhau. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo cần tổ chức các đợt đào tạo, huấn luyện định kỳ nhằm nâng cao nhận thức cho người lao động, nhằm hướng đến việc xây dựng một hệ thống thông tin minh bạch và hiệu quả. Đặc biệt, các nhà quản lý nên tìm cách nâng cao trạng thái chánh niệm cho nhân viên thông qua triết lý làm việc, các đợt huấn luyện kỹ năng hoặc sinh hoạt dã ngoại tập thể, vốn đã được chứng minh là có tác dụng cải thiện sức khỏe và hiệu suất làm việc [10;11].

#### Lời cảm ơn

Nghiên cứu được tài trợ bởi Quỹ phát triển Khoa học và Công nghệ – Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, mã đề tài 2023.01.156/HĐ-KHCN.

#### Tài liệu tham khảo

1. Teo, S. T., Nguyen, D., Trevelyan, F., Lamm, F., & Boocock, M. (2021). Workplace bullying, psychological hardness, and accidents and injuries in nursing: A moderated mediation model. *PLoS One*, 16(1), e0244426.
2. Rajalakshmi, M., & Naresh, B. (2018). Influence of psychological contract on workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 41, 90-97.
3. Wang, H., Wang, Q., Hu, X., & Han, Z. R. (2022). Mindfulness and stress among parents of children with autism spectrum disorder in China. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 52(5), 2035-2045.



4. Babalola, M. T., Ren, S., Kobinah, T., Qu, Y. E., Garba, O. A., & Guo, L. (2019). Negative workplace gossip: Its impact on customer service performance and moderating roles of trait mindfulness and forgiveness. *International Journal of Hospitality Management*, *80*, 136-143.
5. Wu, C. M., & Chen, T. J. (2019). Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, *31*, 123-135.
6. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513.
7. Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(4), 369-373.
8. Namie, G., & Namie, R. (2000). Workplace bullying: The silent epidemic. *Employee Rights Quarterly*, *1*(2), 1-12.
9. Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future.
10. Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, *37*(4), 997-1018.
11. Kiken, L. G., Garland, E. L., Bluth, K., Palsson, O. S., & Gaylord, S. A. (2015). From a state to a trait: Trajectories of state mindfulness in meditation during intervention predict changes in trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, *81*, 41-46.
12. Kroon, B., van Woerkom, M., & Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, *32*(4), 284-297.
13. Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*, *8*, 707-716.
14. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, *83*(3), 486.
15. Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, *40*(1-2), 65-89.
16. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337-421.
17. Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M., & Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, *21*(2), 106-124.
18. Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822.
19. Olafsen, A. H. (2017). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motivation and Emotion*, *41*(1), 22-37.
20. Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., & Einarsen, S. (2018). Measuring bullying at work with the short-negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity. *Work and Stress*, *33*(1), 58-75. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1457736>
21. Maslach, C., & Jackson, S. E. (2013). Burnout in Health Professions: A Social Psychological Analysis. In *Social Psychology of Health and Illness* (pp. 227-251). Psychology Press.
22. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
23. Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, *117*(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
24. Hock, C., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2010). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, *14*(2-3), 188-207.
25. Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, *24*(1), 1-32.



## **The mediating role of mindfulness in the relationship between workplace bullying behaviour and emotional exhaustion: a case study for businesses in Ho Chi Minh City**

Tu Tran Hoang Cam

Faculty of Business Administration, Nguyen Tat Thanh University

thctu@ntt.edu.vn

**Abstract** This study aimed to investigate how mindfulness mediates the relationship between pressurization behaviour in the workplace (or workplace bullying) and emotional exhaustion in employees. Based on resource conservation theory, the study proposed a model where pressured behaviour negatively impacted the mindfulness and depleted mental health of employees. The study was conducted on 300 employees at Ho Chi Minh City enterprises and utilized PLS-SEM 4.0 software for data analysis. Results have shown that pressured behaviour in the workplace increases emotional fatigue and reduces employees' mindfulness. At the same time, the state of mindfulness plays an important mediating role in this correlation. The research highlights the urge of promoting mindfulness and preventing pressured behaviour to improve employees' mental health and work performance.

**Keywords** Workplace pressure, mindfulness, emotional exhaustion, workplace bullying