JDI
JOURNAL OF DEVELOPMENT AND INTEGRATION

TẠP CHÍ PHÁT TRIỂN VÀ HỘI NHẬP
Số 86 (2026) 36-44 | jdi.uef.edu.vn

Tác động của bắt nạt nơi làm việc, sự suy kiệt cảm xúc và sự thỏa mãn công việc đến hiệu quả công việc

Phạm Mai Bảo Ngọc, Trương Thị Hoàng Oanh*
Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

TỪ KHÓA

Bắt nạt công sở, hiệu quả công việc, quản trị nguồn nhân lực, sự suy kiệt cảm xúc, sự thỏa mãn trong công việc.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này xem xét tác động của bắt nạt nơi làm việc, sự suy kiệt cảm xúc, sự thỏa mãn công việc đến hiệu quả công việc của nhân viên văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu được thu thập từ 300 nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại các công ty trên địa bàn thành phố. Kết quả phân tích bằng mô hình SEM cho thấy bắt nạt nơi làm việc làm tăng sự suy kiệt cảm xúc đồng thời làm giảm sự thỏa mãn công việc và hiệu quả công việc của nhân viên. Ngoài ra, sự suy kiệt cảm xúc càng cao cũng góp phần làm giảm sự thỏa mãn với trong công việc của nhân viên. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp nhà quản lý và chuyên viên nhân sự nhận diện, can thiệp và hạn chế các hành vi bắt nạt trong tổ chức, góp phần nâng cao sức khỏe tinh thần và hiệu quả làm việc của người lao động.

1. Giới thiệu

Bắt nạt tại nơi làm việc là một hiện tượng ngày càng được quan tâm trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Theo Einarsen (2009), đây là hành vi cố ý nhằm gây tổn hại về thể chất hoặc tinh thần đối với cá nhân, được lặp đi lặp lại trong thời gian nhất định, có thể bao gồm lời nói xúc phạm, đe dọa, cố tình cô lập xã hội, hay thậm chí bạo lực thể chất. Những hành vi này không chỉ ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe thể chất và tinh thần như mất ngủ, bệnh tim mạch, thậm chí là ý nghĩ tự tử mà còn làm tăng tỷ lệ nghỉ việc, giảm hiệu suất và sự gắn bó với tổ chức (Einarsen, 2009).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra bắt nạt nơi làm việc là hiện tượng phổ biến toàn cầu, với mức độ khác nhau tùy theo văn hóa và ngành nghề (Chang & cộng sự, 2020). Chẳng hạn như có 32% nhân viên từng là nạn nhân bắt nạt ở Mỹ và dao động từ 14,8% đến 44% tại Châu Á. Một số trường hợp nghiêm trọng như tại Malaysia, 95% bác sĩ trẻ cho biết từng bị bắt nạt hay tại Uzbekistan, 24% lao động bị bạo lực thể chất và 54% từng chứng kiến hoặc trải qua quấy rối tâm lý (Werang & cộng sự, 2024). Một hậu quả tâm lý phổ biến của bắt nạt tại nơi làm việc là suy kiệt cảm xúc, một trạng thái mệt mỏi tinh thần và cạn kiệt năng lượng phát sinh do áp lực công việc kéo dài (Liang, 2021). Đây là thành phần cốt lõi của hội chứng kiệt sức và có thể làm suy giảm đáng kể hiệu quả làm việc của nhân viên (Malik & Björkqvist, 2019). Đồng thời, sự thỏa mãn công việc phản ánh mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động đối với công việc hiện tại, cũng ghi nhận là một yếu tố quan trọng phản ánh mối quan hệ giữa môi trường làm việc và hiệu quả công việc (Zhao & cộng sự, 2018). Khi mức độ hài lòng với công việc giảm, nhân viên dễ rơi vào trạng thái thờ ơ, giảm tinh thần trách nhiệm, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả làm việc (Majeed & Naseer, 2021).

*Tác giả liên hệ. Email: *oanhtth@ueh.edu.vn*
https://doi.org/10.61602/jdi.2026.86.05
Ngày nộp bài: 06/5/2025; Ngày chỉnh sửa: 12/7/2025; Ngày duyệt đăng: 17/7/2025; Ngày online: 21/11/2025
ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

Mặc dù nhiều nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra các hệ quả tiêu cực của hành vi bắt nạt nơi làm việc, tuy nhiên phần lớn các công trình vẫn tiếp cận theo hướng đơn lẻ như lo âu, stress, hoặc ý định nghỉ việc (Khan & cộng sự, 2023), thay vì kiểm tra đồng thời các hệ quả đa chiều gồm yếu tố cảm xúc (suy kiệt), thái độ (thỏa mãn công việc) và hành vi (hiệu quả công việc). Ngoài ra, phần lớn nghiên cứu vẫn tập trung tại các quốc gia phương Tây có hệ thống pháp lý và chính sách chống bắt nạt được thiết lập rõ ràng Duan và cộng sự (2019). Trong khi đó, ở các quốc gia đang phát triển, đặc biệt trong bối cảnh văn hóa Á Đông với đặc trưng khoảng cách quyền lực và quan hệ phân cấp thì hiện tượng bắt nạt nơi làm việc chưa nhận diện và xử lý kịp thời, đầy đủ (Chang & cộng sự, 2020). Do vậy, đây cũng là khoảng trống về mặt địa lý được xem xét nghiên cứu tại Việt Nam. Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước, quy tụ đông đảo doanh nghiệp, tổ chức và cơ quan hành chính. Trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập sâu rộng, các tổ chức tại đây cũng thường xuyên tái cấu trúc, nâng cao yêu cầu năng suất, dễ dẫn đến xung đột và phát sinh hành vi bắt nạt nếu thiếu chính sách nhân sự phù hợp.

Từ những khoảng trống nêu trên, nghiên cứu sử dụng kết hợp Lý thuyết trao đổi xã hội (Emerson, 1976) và Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989) hướng đến mục tiêu (1) làm rõ các mối quan hệ trực tiếp giữa hành vi bắt nạt tại nơi làm việc, suy kiệt cảm xúc, thỏa mãn công việc đến hiệu quả công việc của nhân viên văn phòng tại TP.HCM; (2) đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực nhằm tổ chức nhận diện, phòng ngừa, và kiểm soát hành vi bắt nạt từ đó xây dựng môi trường làm việc tích cực và bền vững.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Lý thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu này dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết bảo tồn nguồn lực để lý giải cách hành vi bắt nạt nơi làm việc ảnh hưởng đến cảm xúc và hiệu quả công việc của người lao động. Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Emerson, 1976), mối quan hệ tại nơi làm việc được xây dựng dựa trên sự trao đổi công bằng và hỗ trợ lẫn nhau. Khi bị bắt nạt, nhân viên cảm thấy bị đối xử bất công, dẫn đến phản ứng tiêu cực như giảm động lực, giảm thỏa mãn và rút lui khỏi tổ chức. Trong khi đó, lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989) cho rằng con người luôn cố gắng duy trì các nguồn lực cá nhân như sức khỏe, năng lượng, uy tín và quan hệ xã hội. Bắt nạt là mối đe dọa nghiêm trọng đến các nguồn lực này, gây ra căng thẳng và suy kiệt cảm xúc, từ đó làm giảm hiệu suất làm việc. Kết hợp hai lý thuyết, nghiên cứu phân tích mối liên hệ giữa hành vi bắt nạt, suy kiệt cảm xúc, thỏa mãn công việc và hiệu quả công việc.

2.2. Các nghiên cứu trong và ngoài nước

Bảng 1. Tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước

Nguồn	Bối cảnh	Lý thuyết nền	Yếu tố tiền đề	Biến kết quả (Outcomes)	Kết quả chính
Naseer và cộng sự (2016)	Nhân viên văn phòng, Pakistan	Bảo tồn nguồn lực	Bắt nạt nơi làm việc, sự suy kiệt cảm xúc	Sự hài lòng trong công việc	Bắt nạt nơi làm việc dẫn đến sự suy kiệt cảm xúc và giảm sự hài lòng của nhân viên
Steele và cộng sự (2020)	Dịch vụ công, Úc	Trao đổi xã hội	Bắt nạt nơi làm việc	Thỏa mãn công việc, Hiệu suất công việc	Bắt nạt làm giảm sự thỏa mãn và hiệu suất công việc
Trần Hoàng Cẩm Tú và Tạ Thị Phương Huệ (2023)	Ngành dịch vụ, Việt Nam	Không nêu rõ	Bắt nạt nơi làm việc, Lòng tự trọng	Thỏa mãn công việc, Hành vi công dân tổ chức	Bắt nạt giảm thỏa mãn, giảm lòng tự trọng nhưng tăng hành vi công dân cá nhân
Werang và cộng sự (2024)	Giáo viên tiểu học, Indonesia	Trao đổi xã hội	Bắt nạt nơi làm việc, Sự tham gia công việc	Hiệu suất công việc	Bắt nạt nơi làm việc làm giảm hiệu suất công việc; bị điều chỉnh bởi sự tham gia công việc
Chang và cộng sự (2025)	Môi trường y tế, Đài Loan	Trao đổi xã hội	Bắt nạt nơi làm việc, khả năng hồi phục	Hiệu quả công việc	Bắt nạt ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc, điều tiết bởi biến khả năng hồi phục
Nghiên cứu này	Nhân viên văn phòng, TP.HCM	Trao đổi xã hội & Bảo tồn nguồn lực	Bắt nạt nơi làm việc, Suy kiệt cảm xúc, Thỏa mãn công việc	Hiệu suất công việc	Kiểm định đồng thời các mối quan hệ trong mô hình tích hợp.

Nhiều nghiên cứu đã làm rõ mối liên hệ giữa hành vi bắt nạt nơi làm việc và các hệ quả tiêu cực đối với nhân viên nhưng phần lớn chỉ khảo sát đơn lẻ một vài biến kết quả, hoặc chưa tích hợp rõ cơ chế lý thuyết tổng hợp. Một số nghiên cứu tiêu biểu được tóm tắt trong Bảng 1.

Tổng quan các nghiên cứu cho thấy bắt nạt nơi làm việc là một tác nhân tiêu cực đa chiều, có thể thay đổi tùy theo bối cảnh và môi trường làm việc, ảnh hưởng đến cả trạng thái cảm xúc, sự gắn bó và hiệu quả nghề nghiệp của nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn các công trình vẫn dừng lại ở việc kiểm định các mối quan hệ riêng lẻ, chưa xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết tích hợp với các biến đo lường cụ thể và liên kết chặt chẽ. Bên cạnh đó, các nghiên cứu tại Việt Nam còn tương đối hạn chế. Do đó, nghiên cứu này được kỳ vọng sẽ bổ sung khoảng trống học thuật thông qua việc triển khai mô hình tổng hợp, kiểm định thực nghiệm đồng thời mối liên hệ giữa hành vi bắt nạt, suy kiệt cảm xúc, sự thỏa mãn và hiệu quả công việc, trong bối cảnh đặc thù tại TP.HCM đang đối mặt với nhiều áp lực chuyển đổi về văn hóa tổ chức, quản trị nhân sự và hiệu suất.

3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

3.1. Mối quan hệ giữa bắt nạt nơi làm việc với sự suy kiệt cảm xúc

Sự suy kiệt cảm xúc là trạng thái mệt mỏi cả về thể chất lẫn tinh thần do áp lực công việc kéo dài (Liang, 2021). Nạn nhân của hành vi bắt nạt tại nơi làm việc thường có nguy cơ suy kiệt cảm xúc cao hơn so với người khác (Omar & cộng sự, 2019). Theo Lý thuyết bảo tồn nguồn lực, khi người lao động bị bắt nạt, các nguồn lực cá nhân như cảm xúc tích cực, lòng tự trọng và cảm giác an toàn bị bào mòn, dẫn đến trạng thái kiệt sức (Hobfoll, 1989). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm như của Malik và Björkqvist (2019), Naseer và cộng sự (2016) đều xác nhận rằng bắt nạt nơi làm việc là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự suy kiệt cảm xúc ở nhân viên. Những kết luận này củng cố lập luận rằng bắt nạt không chỉ là một hành vi tiêu cực cá biệt, mà là một rủi ro nghiêm trọng ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần trong môi trường tổ chức. Do vậy, giả thuyết được đề xuất:

H1: Bắt nạt nơi làm việc tác động cùng chiều với sự suy kiệt cảm xúc của nhân viên

3.2. Mối quan hệ giữa bắt nạt nơi làm việc với sự thỏa mãn trong công việc

Sự thỏa mãn trong công việc là trạng thái cảm xúc tích cực mà người lao động cảm nhận được khi đánh giá công việc của mình là phù hợp với mong đợi và nhu cầu cá nhân (Chen & Chen, 2018). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự thỏa mãn trong công việc có mối liên hệ chặt chẽ với hiệu suất làm việc, sức khỏe tinh thần và ý định gắn bó lâu dài của nhân viên (Werang & cộng sự, 2024).

Theo Lý thuyết trao đổi xã hội, khi người lao động cảm nhận rằng họ bị đối xử bất công hoặc thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức như trong các tình huống bắt nạt nơi làm việc, họ sẽ có xu hướng giảm sự hài lòng đối với công việc và tổ chức, do mất niềm tin và cảm giác được công nhận (Emerson, 1976). Thực tế, các nghiên cứu như của Duan và cộng sự (2019) cũng chỉ ra rằng bắt nạt làm gia tăng lo lắng, trầm cảm và là yếu tố tác động mạnh mẽ khiến nhân viên cảm thấy không hài lòng trong công việc. Do đó, giả thuyết được đề xuất:

H2: Bắt nạt nơi làm việc tác động tiêu cực đến sự thỏa mãn trong công việc

3.3. Mối quan hệ giữa bắt nạt nơi làm việc với hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc phản ánh mức độ hoàn thành nhiệm vụ và tương tác hiệu quả của nhân viên với đồng nghiệp, cấp trên, khách hàng, góp phần đạt được các mục tiêu của tổ chức (Liang, 2021). Theo cả Lý thuyết trao đổi xã hội và Lý thuyết bảo tồn nguồn lực và bắt nạt làm mất cân bằng trong mối quan hệ xã hội (Emerson, 1976) và gây suy giảm nguồn lực tâm lý (Hobfoll, 1989), từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất. Các nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc tích cực thúc đẩy động lực, tinh thần hợp tác và cam kết quả nhân viên, qua đó cải thiện hiệu quả công việc. Ngược lại, bắt nạt như đe dọa, cô lập, công kích cá nhân được xem là yếu tố gây tổn hại đến sức khỏe tâm lý và hiệu quả công việc (Naseer & cộng sự, 2016). Nghiên cứu của Omar và cộng sự (2019) chỉ ra rằng bắt nạt nơi làm việc làm gia tăng căng thẳng, giảm khả năng giao tiếp và phối hợp, từ đó tạo ra hiệu quả công việc thấp. Tuy nhiên, một số nghiên cứu trái chiều khác như Majeed và Naseer (2021) cho rằng hiệu quả công việc có thể không bị ảnh hưởng tiêu cực nếu cá nhân xem hành vi bắt nạt như động lực cạnh tranh. Trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết bảo tồn nguồn lực và các bằng chứng thực nghiệm phổ biến, giả thuyết được đưa ra là:

H3: Bắt nạt nơi làm việc có mối quan hệ ngược chiều với hiệu quả công việc của nhân viên.

3.4. Mối quan hệ giữa sự suy kiệt cảm xúc với sự thỏa mãn trong công việc

Trạng thái cảm xúc giữ vai trò then chốt trong việc hình thành mức độ hài lòng trong công việc. Khi trải qua sự suy kiệt cảm xúc như sự mệt mỏi, cạn kiệt năng lượng tâm lý và cảm giác bất lực, nhân viên thường trở nên thờ ơ, thiếu động lực và giảm hứng thú với công việc (Chen & Chen, 2018). Nghiên cứu cho thấy những cá nhân suy kiệt cảm xúc thường có xu hướng gia tăng thái độ tiêu cực, giảm kỳ vọng và đánh mất ý nghĩa công việc từ đó giảm mức độ thỏa mãn trong công việc (Werang & cộng sự, 2024). Theo lý thuyết

bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989), khi nguồn lực cảm xúc bị bào mòn mà không được tái tạo, nhân viên khó duy trì được thái độ tích cực với công việc, dẫn đến giảm mức độ hài lòng. Do đó giả thuyết được đưa ra:

H4: Sự suy kiệt cảm xúc có mối quan hệ ngược chiều với sự thỏa mãn trong công việc

3.5. Mối quan hệ giữa sự suy kiệt cảm xúc với hiệu quả công việc

Theo Lý thuyết bảo tồn nguồn lực, cá nhân luôn nỗ lực bảo vệ và duy trì các nguồn lực quý giá như năng lượng, tinh thần và sự ổn định tâm lý (Hobfoll, 1989). Khi nhân viên bị suy kiệt, họ khó duy trì sự tập trung, giảm động lực và khả năng hoàn thành công việc hiệu quả. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng suy kiệt cảm xúc làm giảm hiệu suất làm việc do tăng việc mắc lỗi trong công việc, giảm chất lượng tương tác và giảm sự tham gia tích cực vào nhiệm vụ (Steele & cộng sự, 2020). Do vậy, giả thuyết được đề ra như sau:

H5: Sự suy kiệt cảm xúc có mối quan hệ ngược chiều với hiệu quả công việc của nhân viên.

3.6. Mối quan hệ giữa sự thỏa mãn trong công việc với hiệu quả công việc

Theo Lý thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được hài lòng với công việc thông qua môi trường tích cực, các mối quan hệ tốt tại nơi làm việc và sự công nhận, họ có xu hướng đáp lại bằng sự gắn kết và nỗ lực cao hơn trong công việc, đóng góp tích cực hơn và đạt hiệu quả công việc cao hơn (Emerson, 1976). Nhiều nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ tích cực giữa sự thỏa mãn và hiệu quả công việc như Majeed và Naseer (2021). Các nghiên cứu này chứng minh rằng nhân viên hài lòng thường làm việc năng suất hơn và có xu hướng gắn bó với tổ chức lâu dài. Do vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

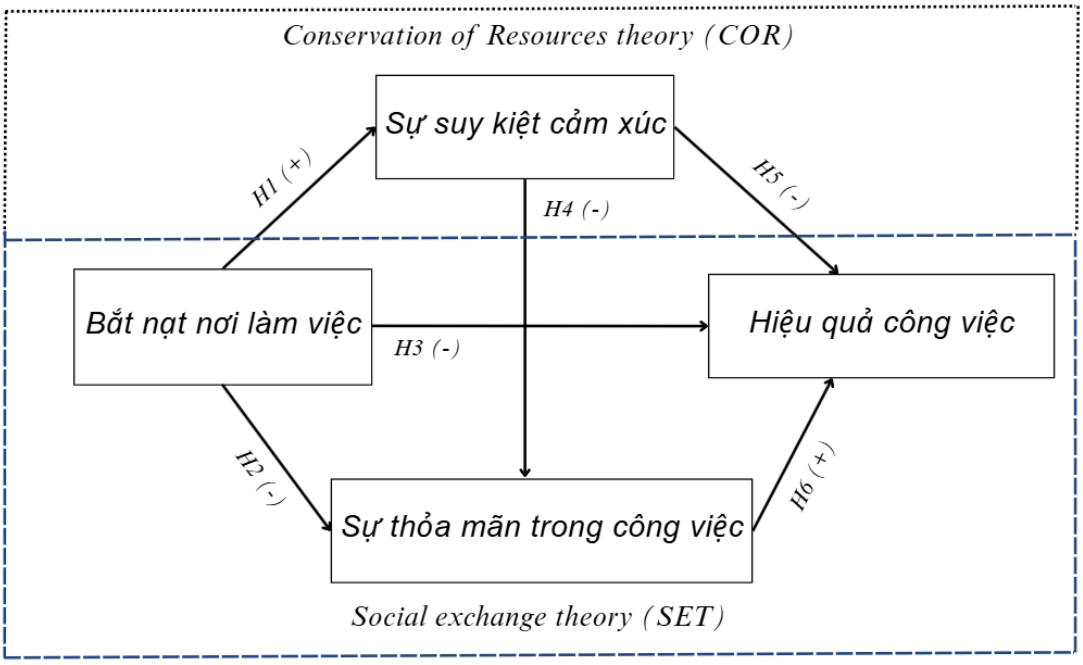
H6: Sự thỏa mãn trong công việc có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả công việc của nhân viên.

Từ các giả thuyết đã xây dựng, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Thang đo và công cụ xử lý dữ liệu

Tất cả thang đo của biến nghiên cứu đều được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước, cụ thể gồm Bắt nạt tại nơi làm việc gồm 20 biến quan sát được kế thừa từ thang đo của Chang và cộng sự (2020). Sự suy kiệt cảm xúc bao gồm năm biến quan sát từ Maslach và Jackson (1981), Sự thỏa mãn công việc bao gồm năm biến quan sát từ Steele và cộng sự (2020) và Hiệu quả công việc gồm năm biến quan sát từ nghiên cứu của Werang và cộng sự (2024). Tất cả các biến được đo lường bằng thang đo likert 5 điểm từ 1-"hoàn toàn không đồng ý" đến 5-"hoàn toàn đồng ý". Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 20 để thống kê mô tả, kiểm tra sai lệch, phân tích mối quan hệ điều tiết. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được thực hiện bằng phần mềm Amos 23.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

4.2. Thu thập dữ liệu và mẫu

Đối tượng khảo sát là nhân viên văn phòng tại TP.HCM từng trải qua tình trạng bị bắt nạt nơi làm việc. Nghiên cứu phát ra 400 bảng câu hỏi, thu về 317 phản hồi, trong đó có 17 bảng không hợp lệ, còn lại 300 bảng được sử dụng để phân tích dữ liệu. Theo Hair và cộng sự (2014), cỡ mẫu tối thiểu nên gấp 10 lần biến quan sát (10:1). Với 20 biến trong mô hình, cỡ mẫu 300 đáp ứng đầy đủ yêu cầu này, đồng thời đảm bảo tính đại diện theo tiêu chuẩn phân tích SEM với kích thước mẫu 150 trở lên (Hair và cộng sự, 2014). Kết quả phân tích mô tả người trả lời bảng hỏi cho thấy nữ giới chiếm 57,3%, độ tuổi chủ yếu từ 20-35 (hơn 50%), phần lớn có trình độ đại học (78,3%), thu nhập chủ yếu từ 7-15 triệu/tháng (75%). Đa số đáp viên là nhân viên (65,3%). Nhân sự là phòng ban có nhiều người được khảo sát nhất (31,3%). Phần lớn đáp viên gắn bó với doanh nghiệp dưới 01 năm (49,7%).

5. Kết quả nghiên cứu

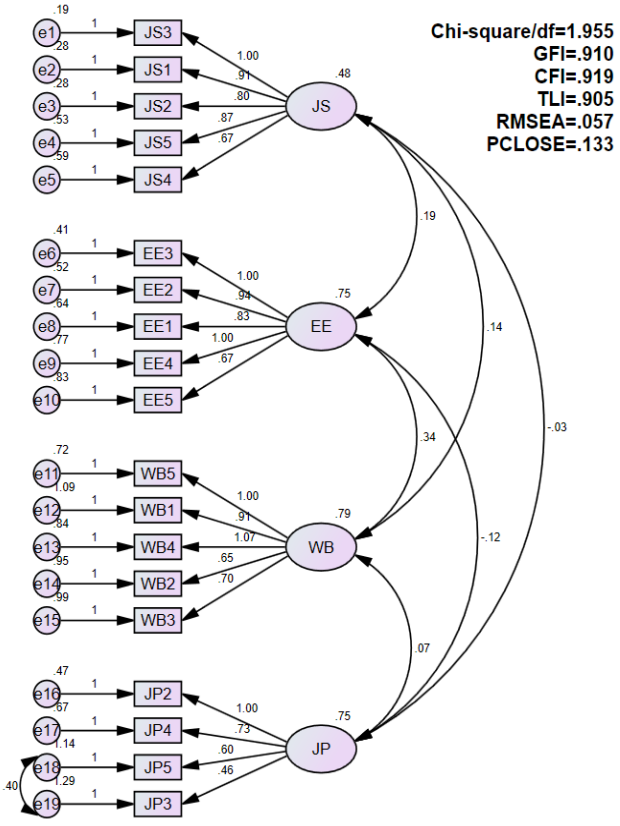
5.1. Kiểm định sai lệch

Nghiên cứu hiện tại thu thập dữ liệu thông qua phương pháp tiếp cận cắt ngang, giải thích cơ chế đánh giá sai lệch bằng phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả phân tích EFA cho thấy giá trị tổng phần trăm phương sai trích là 40,820%, nhỏ hơn ngưỡng 50%, nghĩa là không có sai lệch do phương pháp chung, không bị thiên vị dữ liệu. Nghiên cứu cũng đã phân tích xác suất đa cộng tuyến trong nghiên cứu hiện tại. Kết quả cho thấy giá trị VIF dao động từ 1,124 đến 2,731, nhỏ hơn 10, giá trị dung sai dao động từ 0,366 đến 0,889, lớn hơn 0,1. Do đó, các kết quả này cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến trong tập dữ liệu, đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy của các mô hình phân tích.

5.2. Kiểm định mô hình CFA và SEM

Nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đo lường sự phù hợp của mô hình. Kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập. Các chỉ số độ phù hợp có độ tin cậy gồm Chi-square/df = 1,955 (nhỏ hơn 5); GFI = 0,910; CFI = 0,919; TLI = 0,905 (lớn hơn 0,9); RMSEA = 0,057 (nhỏ hơn 0,07); PCLOSE = 0,133. Các trọng số chuẩn hóa của tất cả các yếu tố đều lớn hơn 0,5 và có ý nghĩa thống kê, chứng tỏ mô hình thỏa mãn điều kiện hội tụ.

Giá trị phương sai trích AVE của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0,5 chứng tỏ các thang đo đạt giá trị hội tụ. Hơn nữa, tất cả các thang đo đều có giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,7 đảm bảo thang đo



Hình 2. Kết quả phân tích mô hình

đạt độ tin cậy của thang đo. Tất cả các giá trị phương sai riêng lớn nhất MSV đều nhỏ hơn phương sai trích AVE, và giá trị căn bậc hai của phương sai trích trung bình SQRTAVE đều lớn hơn hệ số tương quan của nhân tố đó so với nhân tố còn lại. Kết quả ước lượng cho thấy giá trị sig. = 0,000 nhỏ hơn 0,05 nên kết luận rằng kết quả ước lượng đạt mức ý nghĩa thống kê và thang đo đạt giá trị phân biệt.

Bảng 2. Kết quả giá trị hội tụ và giá trị phân biệt

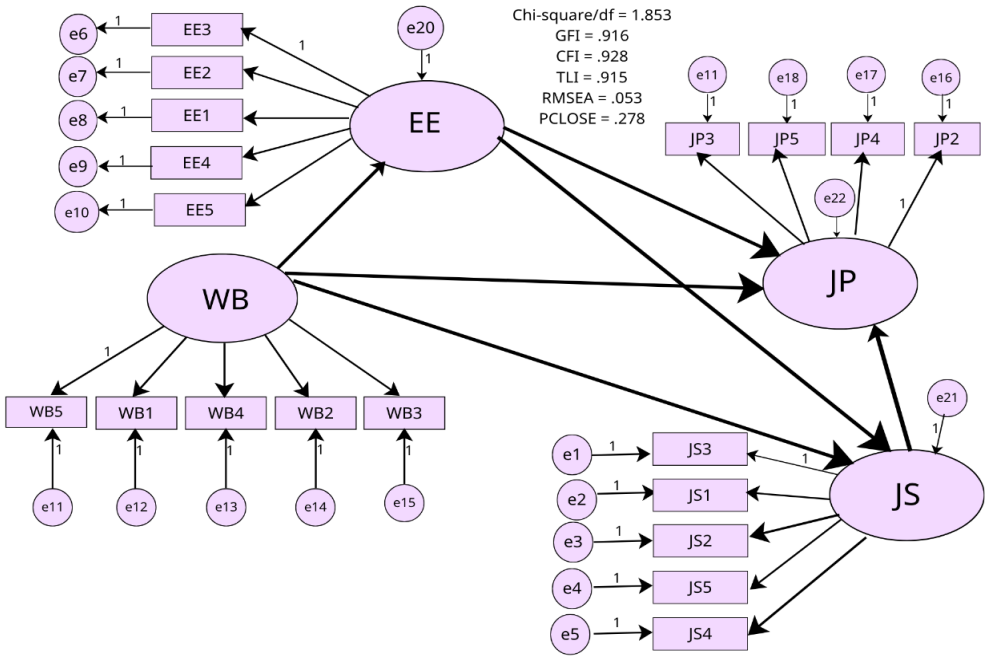
Yếu tố	CR	AVE	MSV	WB	EE	JS	JP
WB	0,881	0,513	0,331	0,713			
EE	0,734	0,671	0,391	0,577	0,749		
JS	0,816	0,533	0,295	0,691	0,414	0,822	
JP	0,703	0,619	0,298	0,688	0,425	0,673	0,819

Kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình đạt yêu cầu với các tiêu chí đánh giá độ phù hợp của mô hình, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và độ tin cậy của thang đo. Điều này khẳng định các khái niệm nghiên cứu có tính đơn hướng cũng như đạt được độ tin cậy cao có thể được sử dụng để đưa vào phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

5.3. Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết

Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng để đo lường sự tác động giữa các yếu tố và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Các chỉ số đánh giá CMIN/df≤2, RMSEA ≤ 0,08, CFI > 0,9, TLI ≥ 0,9 được sử dụng để đánh giá độ phù hợp của mô hình. Kết quả kiểm định độ phù hợp của mô hình SEM được thể hiện cho thấy mô hình có ý nghĩa thống kê. Từ kết quả kiểm định độ phù hợp mô hình cho thấy giá trị CMIN/df = 1,857 ≤ 2, chỉ số RMSEA = 0,053 ≤ 0,08, TLI = 0,915 ≥ 0,9, CFI = 0,928 ≥ 0,9 và giá trị kiểm định sig. = 0,000 < 0,05 cho thấy ở độ tin cậy 95% có thể kết luận mô hình đạt độ tin cậy sig. = 0,000 (nhỏ hơn 0,05)với dữ liệu phù hợp.

Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cho thấy tất cả các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6 đều được chấp nhận với mức ý nghĩa p-value nhỏ hơn 0,05, chứng tỏ các mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình là có ý nghĩa thống kê. Bảng 3 cho thấy giả thuyết H1 hành vi bắt nạt nơi làm việc tác động mạnh nhất đến sự suy kiệt cảm xúc của người lao động (β = 0,443, p < 0,001). Đồng thời, bắt nạt nơi làm việc cũng ảnh hưởng tiêu cực đến sự thỏa mãn công việc (β = -0,184) và hiệu quả công việc (β = -0,052), dù mức tác động đến hiệu quả có phần khiêm tốn hơn. Sự suy kiệt cảm xúc tiếp tục là yếu tố làm giảm đáng kể cả sự thỏa mãn (β = -0,201) lẫn hiệu quả công việc (β = -0,229). Trong khi đó, sự thỏa mãn công việc thể hiện vai trò tích cực và rõ rệt trong việc nâng cao hiệu quả công việc (β = 0,355), là mối quan hệ thuận chiều có cường độ mạnh thứ hai trong mô hình. Các kết quả này cho thấy tâm lý và cảm nhận chủ quan của người lao động đóng vai trò then chốt trong hiệu quả làm việc, và bắt nạt nơi làm việc là một rủi ro lớn cần được kiểm soát chặt chẽ (xem Hình 3 và Bảng 3).



Hình 3. Kết quả phân tích mô hình SEM

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	β chuẩn hóa	S.E	C.R	Mức ý nghĩa	Kết luận
H1	WB → EE	0,443	0,073	5,919	***	Chấp nhận
H2	WB → JS	-0,184	0,089	-2,274	***	Chấp nhận
H3	WB → JP	-0,052	0,064	-1,284	***	Chấp nhận
H4	EE → JS	-0,201	0,064	-3,196	0,001	Chấp nhận
H5	EE → JP	-0,229	0,090	-2,594	0,009	Chấp nhận
H6	JS → JP	0,355	0,094	4,438	***	Chấp nhận

(p=***<0,001)

6. Thảo luận và kết luận

6.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu mô hình kiểm định cho thấy sự phù hợp giữa dữ liệu thực tế và giả thuyết nghiên cứu. Việc vận dụng kết hợp Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989) và Lý thuyết trao đổi xã hội (Emerson, 1976) đã giúp giải thích rõ ràng cơ chế tác động của hành vi bắt nạt nơi làm việc đến cảm xúc, thái độ và hành vi của người lao động, từ đó góp phần trả lời rõ ràng cho các mục tiêu nghiên cứu đặt ra.

Trước tiên, kết quả nghiên cứu cho thấy hành vi bắt nạt nơi làm việc có ảnh hưởng mạnh và cùng chiều đến sự suy kiệt cảm xúc. Đây là minh chứng rõ nét cho lập luận của lý thuyết bảo tồn nguồn lực, khi người lao động bị bắt nạt, nguồn lực tâm lý cá nhân như năng lượng, trạng thái cảm xúc và cảm giác an toàn bị bào mòn nhiều dẫn đến trạng thái cạn kiệt. Phát hiện này nhất quán với nghiên cứu trước như Naseer và cộng sự (2016), Malik và Björkqvist (2019) củng cố thêm tính phổ quát của hiện tượng này trong môi trường công sở.

Thứ hai, kết quả cũng cho thấy hành vi bắt nạt nơi làm việc có mối quan hệ tiêu cực với mức độ thỏa mãn trong công việc của nhân viên. Điều này phản ánh đúng vai trò của lý thuyết trao đổi xã hội, theo đó dự bất công trong mối quan hệ nghề nghiệp làm suy làm cảm nhận tích cực của nhân viên về công việc, môi trường làm việc và tổ chức. Kết quả này tương đồng với các phát biện của Duan và cộng sự (2019), Steele và cộng sự (2020), nhấn mạnh rằng sự thiếu an toàn về mặt tâm lý và cảm giác bị xem nhẹ là các yếu tố làm giảm động lực và cam kết nghề nghiệp.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cũng ghi nhận hành vi bắt nạt làm giảm hiệu quả công việc. Kết quả này thống nhất với phát hiệncủa Omar và cộng sự (2019) nhưng lại trái ngược với kết quả của Majeed và Naseer (2021). Điểm đáng chú ý là mức độ tác động của bắt nạt đến hiệu quả làm việc ở mức thấp hơn nhiều so với tác động đến cảm xúc và thái độ. Trong văn hóa tổ chức Việt Nam, chủ nghĩa thành tích và sự giám sát chặt chẽ từ cấp trên khiến người lao động buộc phải "giữ hình ảnh chuyên nghiệp" dù tâm lý đã tổn thương. Kết quả này vừa phù hợp với nghiên cứu của Omar và cộng sự (2019), vừa cho thấy sự khác biệt trong phản ứng văn hóa so với các quốc gia phương Tây. Hiện tượng này cho thấy hiệu quả công việc không phản ánh đầy đủ mức độ tổn thương tâm lý của người lao động trong nội bộ tổ chức và cần được đánh giá trong mối tương quan với các chỉ báo cảm xúc và thái độ khác nữa.

Thứ tư, kết quả kiểm định giả thuyết H4 cho thấy sự suy kiệt cảm xúc ảnh hưởng tiêu cực rõ rệt đến sự thỏa mãn trong công việc. Kết quả này phù hợp với lý thuyết bảo tồn nguồn lực và nghiên cứu của Werang và cộng sự (2024) cho rằng khi năng lượng cảm xúc bị bào mòn, nhân viên dễ rơi vào trạng thái thờ ơ, mất kết nối với công việc, từ đó suy giảm mức độ hài lòng. Khảo sát tại Việt Nam cho thấy hiện tượng này rõ rệt, dưới áp lực công việc ngày càng cao, đặc biệt trong các ngành có tốc độ số hóa nhanh tại TP.HCM như thương mại điện tử, logistics, ngân hàng – nơi môi trường thay đổi liên tục và cạnh tranh gay gắt – trạng thái cạn kiệt cảm xúc có thể khiến nhân viên mất kết nối nội tâm với công việc, dẫn đến sự thờ ơ, chống đối ngầm hoặc nghỉ việc thầm lặng (quiet quitting). Khảo sát của Anphabe năm 2024 ghi nhận có đến 42% người lao động thường xuyên rơi vào trạng thái stress; nhóm người dự định nghỉ việc trong 6 tháng tới có tỷ lệ này cao gấp 2,5 lần so với nhóm còn lại. Đáng chú ý, chỉ khoảng 40% nhân viên cảm thấy hứng khởi với công việc hiện tại, cho thấy phần lớn lao động đang thiếu hài lòng. Các số liệu và ghi nhận này cho thấy khi áp lực công việc đè nặng và tinh thần kiệt quệ, sự thỏa mãn công việc giảm mạnh, phù hợp với kết quả của H4.

Ngoài ra, kết quả kiểm định giả thuyết H5 cho thấy bằng chứng rõ ràng về sự suy kiệt cảm xúc cá nhân trực tiếp làm suy giảm hiệu quả công việc. Khi nhân viên rơi vào trạng thái kiệt sức, họ mất dần khả năng duy trì sự tập trung và động lực thực hiện nhiệm vụ. Điều này phù hợp với kết luận của của Steele và cộng sự (2020) và lý thuyết bảo tồn nguồn lực cho thấy tầm quan trọng của việc duy trì trạng thái cảm xúc tích cực trong môi trường làm việc.

Cuối cùng, nghiên cứu xác nhận sự thỏa mãn trong công việc là yếu tố thúc đẩy đáng kể đến hiệu quả công việc của nhân viên. Những nhân viên có mức độ hài lòng thường có xu hướng chủ động hơn, cống hiến nhiều hơn và duy trì cam kết lâu dài với tổ chức. Mối

quan hệ này tương đồng với các kết quả nghiên cứu của Majeed và Naseer (2021) cho thấy tính ổn định của mối quan hệ này ở nhiều quốc gia và bối cảnh khác nhau, bao gồm cả Việt Nam. Đây là cơ sở lý luận quan trọng để các doanh nghiệp đầu tư mạnh vào văn hóa nội bộ, xây dựng mối quan hệ cấp trên – cấp dưới, đồng thời hoàn thiện chính sách tưởng thưởng phù hợp, ghi nhận nhằm duy trì sự hài lòng và tăng hiệu quả làm việc một cách bền vững.

6.2. Hàm ý của nghiên cứu và một số khuyến nghị

Nghiên cứu đã khẳng định một cách có hệ thống tác động tiêu cực của hành vi bắt nạt nơi làm việc, sự suy kiệt cảm xúc, mức độ thỏa mãn đến hiệu quả công việc, dựa trên cơ sở kết hợp lý thuyết trao đổi xã hội và bảo tồn nguồn lực.

Về mặt học thuật, kết quả góp phần củng cố và mở rộng hai lý thuyết trên trong bối cảnh văn hóa Việt Nam. Việc phân tích cơ chế trung gian giúp mở rộng ứng dụng lý thuyết hành vi tổ chức sang bối cảnh mới còn ít được nghiên cứu.

Về mặt quản trị, nghiên cứu đưa ra ba khuyến nghị chính. Thứ nhất, cần nhìn nhận bắt nạt nơi làm việc là rủi ro hệ thống, không chỉ là vấn đề cá nhân. Tổ chức nên xây dựng quy tắc ứng xử rõ ràng, cơ chế phản ánh minh bạch và bảo vệ người tố cáo, tránh bao che vì địa vị hay thành tích. Thứ hai, doanh nghiệp cần thúc đẩy văn hóa làm việc tích cực, khuyến khích giao tiếp, hợp tác, phản hồi hai chiều và duy trì các hoạt động hỗ trợ tâm lý để tăng kết nối, giảm xung đột. Cuối cùng, sự thỏa mãn trong công việc là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả dài hạn. Do đó, cần chú trọng đến chế độ lương thưởng, phát triển nghề nghiệp, ghi nhận thành tích và xây dựng môi trường làm việc công bằng, nhân văn.

6.3. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu đã cung cấp những kết quả đáng tin cậy và có giá trị thực tiễn, vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được lưu ý để định hướng cho các nghiên cứu trong tương lai.

Thứ nhất, dữ liệu khảo sát được thu thập từ nhiều lĩnh vực khác nhau, chưa đi sâu vào đặc thù từng ngành, có thể ảnh hưởng đến tính đại diện. Nghiên cứu tương lai nên tập trung vào các lĩnh vực cụ thể như ngân hàng, giáo dục hoặc bất động sản để có kết luận chuyên sâu hơn.

Thứ hai, khảo sát chỉ được thực hiện tại TP.HCM, trung tâm kinh tế lớn của Việt Nam, chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm văn hóa và môi trường làm việc ở các địa phương khác. Các nghiên cứu sau nên mở rộng phạm vi địa lý hoặc thực hiện nghiên cứu so sánh xuyên quốc gia (ví dụ: Thái Lan, Trung Quốc) để đánh giá sự tương đồng và khác biệt trong hành vi tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Analysis of bullying effects on job performance using employee engagement and job satisfaction as mediation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(6), 42-56.

Chen, S. C., & Chen, C. F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision*, 56(4), 777-792.

Chang, Y. C., Huang, S. T., Wang, C. C., & Yang, C. C. (2025). Resilience as a moderator of the effects of types of workplace bullying and job performance. *BMC nursing*, 24(1), 254.

Duan, X., Zhang, L., Ye, Y., Mu, H., Li, Z., Liu, X. (2019). The impact of workplace violence on job satisfaction, job burnout, and turnover intention: the mediating role of social support. *Health Quality of Life Outcomes*, 17-93.

Einarsen, S., Hoel, H. and Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts QuestionnaireRevised. *Work and Stress*, 23(1), 24-44.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology,* 2, 335–362.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist,* 44(3), 513–524.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Liang, H. L. (2021). Does workplace bullying produce employee voice and physical health issues? Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology,* 12, 610944.

Malik, N. A., & Björkqvist, K. (2019). Workplace bullying and occupational stress among university teachers: Mediating and moderating factors. *Europe's Journal of Psychology,* 15(2), 240–259.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

Naseer, S., Raja, U., & Donia, M. B. L. (2016). Effect of perceived politics and perceived support on bullying and emotional exhaustion: The moderating role of Type A personality. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied,* 150(5), 606–624.

Omar, O., Elgali, I., Dahlin, C., & Thomsen, P. (2019). Barrier membranes: More than the barrier effect?. *Journal of clinical periodontology*, 46, 103-123.

Steele, N. M., Rodgers, B., & Fogarty,G. J. (2020). The relationships of experiencing workplace bullying with mental health, affective commitment, and job satisfaction: application of the job demands control model. *International journal of environmental research and public health*, 17(6), 2151.

Werang, B. R., Rati, N. W., Leba, S. M. R., Asaloei, S. I., & Imbang, D. (2024). On emotional exhaustion, job satisfaction, and job performance of Indonesian elementary school teachers. *International Journal of Religion*, 5(5), 248-261.

The Impact of Workplace Bullying, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction on Job Performance

Pham Mai Bao Ngoc, Truong Thi Hoang Oanh
University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam

Abstract

This study investigates the relationships between workplace bullying, emotional exhaustion, job satisfaction and job performance of office workers in Ho Chi Minh City. Data were collected from 300 full-time employees working at companies in the city. The results of SEM analysis showed that workplace bullying significantly increases emotional exhaustion while reducing job satisfaction and performance. Furthermore, higher levels of emotional exhaustion lead to greater job dissatisfaction. From there, the study proposes several managerial implications to assist managers and human resource professionals in identifying, addressing and mitigating workplace bullying behaviors in organizations.

Keywords: Workplace bullying, job performance, human resource management, emotional exhaustion, job satisfaction.