

# Nhu cầu phục hồi của lao động cảm xúc dưới góc độ nguồn lực theo nhu cầu công việc tại các thành phố lớn ở Việt Nam

## Recovery needs of emotional labor - A resource perspective on job demands in major Vietnamese cities

Nguyễn Hồng Quân<sup>1\*</sup>, Nguyễn Yên Nhi<sup>1</sup>, Nguyễn Vân Nhi<sup>1</sup>, Phùng Minh Khôi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: quannah@ftu.edu.vn

### THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.20.2.3403.2025

Ngày nhận: 02/05/2024

Ngày nhận lại: 17/07/2024

Duyệt đăng: 09/08/2024

Mã phân loại JEL:

M12; M54

### TÓM TẮT

Nghiên cứu này tập trung vào đối tượng lao động cảm xúc trong môi trường công việc, nơi mà áp lực và yêu cầu quản lý cảm xúc có thể gây căng thẳng và mệt mỏi cho nhân viên. Dựa vào mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc và lý thuyết bảo tồn nguồn lực, nghiên cứu này nhằm phân tích mối quan hệ giữa nhu cầu công việc, nguồn lực công việc, nhu cầu phục hồi và kết quả công việc, đồng thời khám phá vai trò trung gian của Nhu cầu phục hồi và điều tiết của Nguồn lực công việc. Qua khảo sát 320 nhân viên tại ba thành phố lớn của Việt Nam từ 12/2023 đến 02/2024, sử dụng SPSS, AMOS và SmartPLS để phân tích độ tin cậy của thang đo và tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình phương sai cấu trúc (SEM), kết quả cho thấy nguồn lực công việc giảm thiểu tác động tiêu cực của nhu cầu công việc lên nhu cầu phục hồi và ảnh hưởng trực tiếp tiêu cực của nhu cầu phục hồi lên kết quả công việc. Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hỗ trợ từ lãnh đạo và cơ hội phát triển để cải thiện hiệu quả công việc, đồng thời khuyến khích các tổ chức tạo ra môi trường làm việc hỗ trợ lẫn nhau, giúp thúc đẩy sự gắn kết và hạnh phúc của nhân viên, giảm áp lực công việc.

### ABSTRACT

This research investigates emotional labor within workplace environments characterized by emotional management demands that potentially exacerbate employee stress and fatigue. Grounded in the Job Demands-Resources model and the Conservation of Resources theory, this study aims to analyze the relationships between job demands, job resources, recovery needs, and work outcomes while exploring the mediating role of recovery needs and the moderating role of job resources. Data from 320 employees across three major Vietnamese cities, collected from December 2023 to February 2024 and analyzed using SPSS, AMOS, and SmartPLS through Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM), demonstrate that job resources negatively moderate the adverse effects of job demands on recovery needs and directly mitigate the negative impact of recovery needs on job

*Từ khóa:*

kết quả công việc; lao động cảm xúc; nhu cầu công việc; nhu cầu phục hồi; nguồn lực công việc

*Keywords:*

job outcomes; emotional labor; job demands; recovery needs; job resources

---

outcomes. The findings highlight the critical role of managerial support and developmental opportunities in enhancing work efficiency and advocating for organizational environments that promote mutual support, thereby increasing employee well-being and reducing occupational stress.

---

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh công nghệ phát triển nhanh chóng như ngày nay, dù máy móc có thể thay thế con người trong nhiều công việc, nhưng vai trò của con người trong sự tương tác của những yếu tố về mặt cảm xúc là không thể thay thế. Lao động cảm xúc - *people work* đề cập đến khía cạnh mà máy móc không thể thực hiện được trong việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, quản lý và tương tác trong công việc để tạo ra một môi trường làm việc tích cực (Hülsheger & Schewe, 2011). Tại Việt Nam, sự phát triển kinh tế diễn ra mạnh mẽ, đặc biệt ở các trung tâm đô thị lớn như Hà Nội - trung tâm hành chính, kinh tế, văn hóa và giáo dục; Đà Nẵng - thành phố phát triển nhanh về du lịch và đô thị hóa; Thành phố Hồ Chí Minh - trung tâm kinh tế lớn nhất với nhiều doanh nghiệp lớn. Trong bối cảnh này, lao động cảm xúc ngày càng đòi hỏi các kỹ năng tương tác và quản lý cảm xúc trong môi trường làm việc, để duy trì sự cạnh tranh và hiệu quả. Tuy nhiên, áp lực công việc và những đòi hỏi đặt ra về quản lý cảm xúc có thể gây ra căng thẳng và mệt mỏi cho nhân viên, đặc biệt trong các tình huống xung đột với đồng nghiệp và khách hàng khó tính (Brotheridge & Lee, 2003). Đồng thời, nếu các nhu cầu công việc không được đáp ứng đúng cách thì có thể dẫn đến sự mất cân bằng giữa cá nhân và công việc, từ đó làm nảy sinh nhu cầu phục hồi, gây ra sự chán nản, mất động lực và giảm hiệu suất lao động (Grandey, 2000). Đặc biệt sau Covid-19, mức độ gắn kết và động lực đi làm của người Việt Nam đã giảm xuống mức thấp chưa từng có, với 42% người tham gia khảo sát nhân sự của Anphabe (2022) cảm thấy thường xuyên hoặc rất thường xuyên trong tình trạng kiệt sức (Linh Nga, 2022).

Nhu cầu phục hồi của nhân viên lao động cảm xúc, sự thể hiện của việc cần phục hồi và tái tạo năng lượng sau những thời gian làm việc căng thẳng (Sonnentag & Zijlstra, 2006), đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sức khỏe tâm lý và hiệu suất làm việc của nhân viên. Mặc dù đã có nghiên cứu về nhu cầu phục hồi của nhân viên lao động cảm xúc (ví dụ: Xanthopoulou & ctg., 2017) hay tác động của nhu cầu công việc lên nguồn lực công việc (ví dụ: Sonnentag & Zijlstra, 2006; Veldhoven, 2008), nhưng ý nghĩa của nguồn lực công việc đối với quá trình phục hồi của nhân viên lao động cảm xúc vẫn chưa được khám phá. Ngoài ra, các nghiên cứu chỉ mới xem xét ảnh hưởng của nhu cầu phục hồi đến kết quả tâm lý-sức khỏe (Sonntag & Zijlstra, 2006; Sun & ctg., 2021) hoặc một yếu tố của kết quả công việc cụ thể như sự gắn kết trong công việc (Sonntag & ctg., 2012), ý định nghỉ hưu sớm (Schreurs & ctg., 2011) hay hiệu suất công việc (Demerouti & ctg., 2007) nhưng chưa tập trung nghiên cứu về tác động của nó đến các kết quả đầu ra của công việc nói chung.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả muốn đóng góp hai điểm mới về mặt lý thuyết, bao gồm: khám phá vai trò trung gian của nhu cầu phục hồi trong mối quan hệ giữa nhu cầu công việc và kết quả công việc, và vai trò điều tiết của nguồn lực công việc lên mối quan hệ giữa nhu cầu công việc và nhu cầu phục hồi. Ngoài ra, kết quả thực nghiệm về chủ đề này cũng sẽ mang lại những kiến thức thực tiễn cho chính phủ, doanh nghiệp và người lao động; cụ thể, những nguồn lực công việc như sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp hay cơ hội học tập và phát triển có thể thúc đẩy quá trình phục hồi cho nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến kết quả làm việc của họ.

## 2. Cơ sở lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu

### 2.1. Lao động cảm xúc

Lao động cảm xúc có thể được định nghĩa theo hai cách chính: lao động cảm xúc tập trung vào công việc và lao động cảm xúc tập trung vào nhân viên (Brotheridge & Grandey, 2002). Lao động cảm xúc tập trung vào công việc, nhấn mạnh đến các công việc đòi hỏi cảm xúc khi làm việc, trong khi lao động cảm xúc tập trung vào nhân viên tập trung vào việc quản lý cảm xúc để đáp ứng yêu cầu công việc của nhân viên (Hülshager & Schewe, 2011). Lao động cảm xúc thể hiện trải nghiệm của nhân viên trong công việc có thể được đo lường thông qua chức danh công việc (ví dụ: vai trò dịch vụ), nhu cầu công việc (ví dụ: tần suất tương tác với khách hàng) và kỳ vọng công việc để thể hiện những cảm xúc cụ thể (Brotheridge & Grandey, 2002). Mặt khác, lao động cảm xúc tập trung vào nhân viên được đo lường như sự khác biệt về cảm xúc khi biểu hiện khác với cảm giác, và là quá trình điều chỉnh cảm xúc khi cố gắng sửa đổi biểu hiện nhằm đáp ứng nhu cầu công việc (Brotheridge & Grandey, 2002; Hülshager & Schewe, 2011).

Tóm lại, nhân viên lao động cảm xúc là tập hợp các hoạt động và nhiệm vụ lao động mà yêu cầu nhân viên phải tạo ra và quản lý cảm xúc của mình để thể hiện cảm xúc một cách phù hợp và hiệu quả trong môi trường công việc. Vì vậy, việc nghiên cứu trong khuôn khổ các công việc lao động cảm xúc như một phương tiện để kiểm tra rõ ràng nhu cầu cảm xúc trong công việc và cách cá nhân đáp ứng những nhu cầu cảm xúc này (Hochschild, 1983).

### 2.2. Nhu cầu - Nguồn lực công việc

Nhu cầu công việc bao gồm các đòi hỏi về thể chất, tâm lý, xã hội, và tổ chức mà người lao động cần đối mặt và xử lý, dẫn đến chi phí sinh lý hoặc tâm lý (Demerouti & Bakker, 2011). Trong khi đó, nguồn lực công việc là các khía cạnh vật chất, xã hội, tổ chức của công việc giúp đạt được mục tiêu công việc, giảm bớt nhu cầu và chi phí liên quan, thúc đẩy học tập và phát triển cá nhân, bao gồm cơ hội sử dụng kỹ năng, hỗ trợ từ người giám sát, tự chủ trong công việc (Bakker & Demerouti, 2007; Metin & ctg., 2016). Trong nghiên cứu này, nhu cầu công việc được xem xét trên ba khía cạnh (bao gồm: khối lượng công việc, nhu cầu tinh thần, nhu cầu cảm xúc) và nguồn lực công việc được cấu thành từ bốn yếu tố (bao gồm: quyền tự chủ, cơ hội học tập và phát triển, hỗ trợ từ lãnh đạo và hỗ trợ từ đồng nghiệp).

Trong mô hình Nhu cầu - Nguồn lực trong công việc (*Job Demands-Resources - JD-R*), thừa nhận rằng nhu cầu công việc và nguồn lực công việc tác động đáng kể đến động lực và sự gắn kết với công việc của nhân viên. Nhu cầu công việc, chẳng hạn như khối lượng công việc lớn và áp lực thời gian, có thể dẫn đến căng thẳng và kết quả tiêu cực, trong khi nguồn lực công việc, chẳng hạn như quyền tự chủ và hỗ trợ xã hội, có thể nâng cao động lực và hạnh phúc (Bakker & Demerouti, 2007). Mô hình cũng cho thấy rằng những nhân viên phải đối mặt với nhu cầu công việc cao ban đầu có thể đầu tư nhiều năng lượng hơn vào công việc để đáp ứng nhu cầu (Broeck & ctg., 2010). Đồng thời, ảnh hưởng song song của nhu cầu công việc và nguồn lực công việc đối với sức khỏe và hạnh phúc của nhân viên cho thấy rằng nhu cầu công việc cao hơn cùng với việc không đủ nguồn lực có thể dẫn đến mức độ gắn kết công việc thấp hơn (Bakker & Demerouti, 2007). Bên cạnh đó, nguồn lực công việc có khả năng giảm bớt ảnh hưởng tiêu cực của nhu cầu công việc và thúc đẩy sự tham gia và phát triển cá nhân, từ đó tạo ra môi trường làm việc tích cực và hiệu quả hơn. Ngoài ra, theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực (*Conservation of Resources - COR*) (Hobfoll, 2001), nguồn lực công việc cũng là động lực của con người hướng tới khả năng duy trì và tích lũy tài nguyên.

Theo nhiều nghiên cứu trước đây chứng minh tác động tiêu cực của nhu cầu công việc đến kết quả đầu ra (Bakker & Demerouti, 2007; Metin & ctg., 2016) nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

*H1: Nhu cầu công việc có ảnh hưởng tiêu cực tới kết quả công việc*

### **2.3. Nhu cầu phục hồi dưới góc độ nguồn lực**

Theo lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) (Hobfoll, 1989), căng thẳng chủ yếu gây ra bởi mối đe dọa mất nguồn lực, suy giảm nguồn lực thực tế hoặc thu được nguồn lực không đủ sau khi sử dụng (Hobfoll & Shirom, 2000; Walter & ctg., 2008). Theo mô hình JD-R trong nghiên cứu của Bakker và Demerouti (2007), nhu cầu công việc là yếu tố gây ra căng thẳng, gây ra mất mát nguồn lực và hình thành nhu cầu phục hồi. Nghiên cứu của Wen và cộng sự (2019) cũng chỉ ra rằng việc thiếu hoặc mất các nguồn lực quan trọng sẽ tạo ra những tác động tâm lý tiêu cực, làm cho nhân viên xu hướng tránh hoặc giảm thiểu sự mất mát nguồn lực bằng cách nghỉ việc hoặc tìm kiếm cơ hội việc làm mới. Do đó, nhu cầu phục hồi, mong muốn được tạm thời thoát khỏi các nhu cầu công việc để phục hồi và bổ sung nguồn lực (Sonnetag & Fritz, 2007), được xem là nhân tố quan trọng để bảo tồn nguồn lực.

Nhu cầu phục hồi này có liên quan đến các yếu tố như áp lực công việc, công việc đơn điệu và sức khỏe tinh thần kém (Kiss & De Meester, 2008; van de Ven & ctg., 2015). Kết quả nghiên cứu của Sonnetag và Zijlstra (2006); Veldhoven (2008) đã đều chỉ ra tác động tích cực của nhu cầu công việc đến nhu cầu phục hồi. Ngoài ra, theo lý thuyết COR có hai nguyên tắc bảo tồn nguồn lực cơ bản: nguyên tắc ưu việt của tồn thất nguồn lực, cho rằng khi mất đi một nguồn lực, con người sẽ cảm thấy tổn thất nhiều hơn so với khi có được nguồn lực đó (Hobfoll, 2011); nguyên tắc đầu tư nguồn lực cho rằng mọi người có xu hướng đầu tư nguồn lực của mình để đối phó với việc mất nguồn lực, phục hồi từ tổn thất và đạt được thêm nguồn lực mới (Halbesleben & ctg., 2014; Hobfoll, 1989). Do đó, theo nguyên tắc thứ hai của lý thuyết COR, nhu cầu công việc cao hơn có liên quan đến nhu cầu phục hồi cao hơn (De Raeve & ctg., 2007). Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

*H2: Nhu cầu công việc có tác động tích cực đến nhu cầu phục hồi*

Cũng theo lý thuyết COR, nhân viên được tiếp cận đủ nguồn lực công việc sẽ trang bị tốt hơn để đáp ứng nhu cầu công việc cao, ít gặp phải căng thẳng, mất mát và cạn kiệt nguồn lực hơn (Bakker & ctg., 2005). Các nguồn lực công việc như hỗ trợ xã hội, phản hồi và cơ hội phát triển là rất quan trọng trong việc giảm tác động tiêu cực của nhu cầu công việc đối với tình trạng cạn kiệt nguồn lực của nhân viên (Xanthopoulou & ctg., 2007). Do đó, những công việc cung cấp đủ nguồn lực có thể giúp nhân viên phục hồi và tái tạo năng lượng sau khi đã sử dụng nguồn lực cá nhân để đáp ứng nhu cầu công việc. Ngoài ra, mô hình Nỗ lực - Phục hồi trong nghiên cứu của Veldhoven (2008) cũng chỉ ra rằng kiểm soát công việc (là một nguồn lực công việc theo JD-R) có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa nhu cầu công việc và nhu cầu phục hồi. Do vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

*H3: Nguồn lực công việc có vai trò điều tiết tiêu cực đến tác động của Nhu cầu công việc lên Nhu cầu phục hồi*

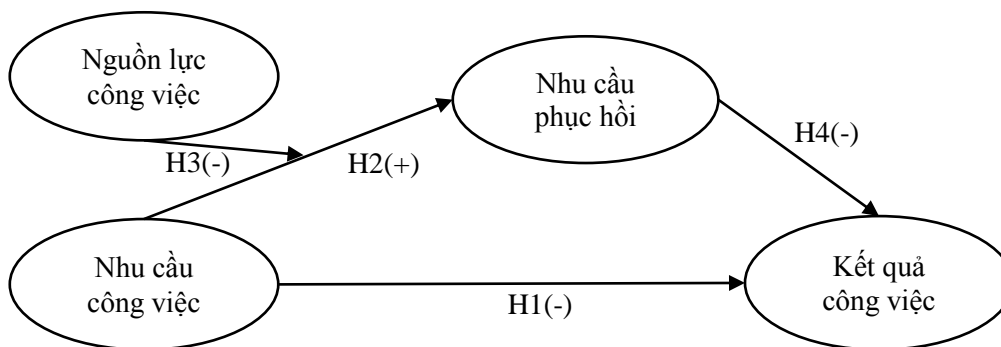
Nhu cầu phục hồi cao đồng nghĩa với thiếu nguồn lực, dẫn đến mệt mỏi và kiệt sức (Demerouti & ctg., 2001). Phục hồi là một thành phần quan trọng trong khung lý thuyết COR trong việc duy trì và tăng cường các nguồn lực cần thiết để đối phó hiệu quả với căng thẳng và ngăn chặn chu kỳ suy giảm tài nguyên có hạn (Toh & ctg., 2022). Phục hồi nguồn lực giúp người lao động cảm thấy năng lượng được tái tạo, giảm căng thẳng và mệt mỏi, tăng khả năng tập

trung, đồng thời giúp cải thiện hiệu suất và chất lượng công việc. Ngoài ra, nhu cầu phục hồi cao có thể không ảnh hưởng đến nhiệm vụ chính trong thời gian ngắn, nhưng sẽ gây ra những hậu quả đáng kể về sức khỏe cá nhân và mất khả năng lao động trong thời gian dài (Demerouti & ctg., 2001), ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc, thậm chí là hành vi an toàn tại nơi làm việc (Bakker & Demerouti, 2007). Do đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

*H4: Nhu cầu phục hồi có tác động tiêu cực đến Kết quả công việc*

## Hình 1

### Mô Hình Nghiên Cứu



Nguồn: Nhóm tác giả

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Phương pháp xây dựng thang đo

Mô hình nghiên cứu được đề xuất gồm 04 khái niệm, bao gồm: Nguồn lực công việc, Nhu cầu công việc, Nhu cầu phục hồi, và Kết quả công việc. Các câu hỏi trong bảng hỏi được tham khảo từ nhiều nghiên cứu đi trước và được dịch hai chiều để đảm bảo về mặt ý nghĩa. Bảng hỏi sơ bộ sẽ được điều tra thử với một mẫu ngẫu nhiên gồm 60 nhân viên, đồng thời xin ý kiến nhận xét và góp ý của các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy thang đo được sử dụng là phù hợp và đáp ứng mục đích nghiên cứu. Ngoài ra, nhóm tác giả cũng căn cứ vào các phản hồi để điều chỉnh câu hỏi cho rõ ràng và dễ hiểu hơn.

Hai nhân tố biểu thị đặc điểm nơi làm việc là các biến cấu trúc bậc 2 kế thừa từ bài nghiên cứu của Veldhoven và Meijman (1994), bao gồm Nhu cầu công việc (JD) được đo lường bởi 12 biến quan sát và Nguồn lực công việc (JR) được đo lường bởi 19 biến quan sát. Các biến này sẽ được đánh giá bằng thang đo Likert 5 điểm, với 1 đại diện cho rất không đồng ý và 5 đại diện cho rất đồng ý.

Đối với các biến bậc 1 của Kết quả công việc: Sự hài lòng trong công việc (JS) và Gắn kết công việc (WE) sẽ được đo bằng thang đo Likert 7 điểm (Cammann & ctg., 1979; Schaufeli & Bakker, 2010), trong khi Hiệu suất công việc (JP) lại được đo bằng thang đo từ 0 - 10 theo đề xuất của Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) (Kessler & ctg., 2003). Ngoài ra, việc đo lường Kết quả công việc từ các biến bậc 1 này đã được áp dụng thành công trong nghiên cứu của Metin và cộng sự (2016).

Cuối cùng, nhân tố Nhu cầu phục hồi (RN) được đo lường bởi 05 biến quan sát dựa trên nghiên cứu của Demerouti và cộng sự (2007) và có điều chỉnh dựa trên ý kiến của các chuyên gia. Các câu trả lời này sẽ được thu về dưới dạng Có/Không.

### 3.2. Phương pháp thu thập số liệu

Đối tượng mục tiêu của nghiên cứu này là những nhân viên lao động cảm xúc ở Việt Nam, đại diện là ba thành phố phát triển bậc nhất ba miền Bắc - Trung - Nam. Thông qua các mối quan hệ cá nhân và sự hỗ trợ của Khoa Quản trị Kinh doanh - Trường Đại học Ngoại thương Hà Nội, nhóm nghiên cứu đã xác định được 25 đơn vị, tổ chức tại Hà Nội (10), Hồ Chí Minh (08), Đà Nẵng (07), liên quan đến 07 lĩnh vực nghề nghiệp thuộc đối tượng lao động cảm xúc bài nghiên cứu hướng đến, bao gồm: chăm sóc và tư vấn khách hàng, lĩnh vực nghệ thuật, lĩnh vực tư vấn tâm lý, y tế, giáo dục, quản lý nhân sự và tư vấn nghề nghiệp, và lĩnh vực lao động xã hội và công tác cộng đồng. Sau đó, nhóm nghiên cứu đã liên hệ với các tổ chức đã chọn để xin phép thu thập danh sách email của nhân viên thông qua bộ phận nhân sự hoặc quản lý, đồng thời cam kết bảo mật thông tin cá nhân và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Từ đó, nhóm tác giả lập được danh sách địa chỉ Email của 400 nhân viên và gửi bảng hỏi trực tiếp đến đối tượng nghiên cứu.

Sau khoảng thời gian khảo sát từ 12/2023 đến tháng 02/2024, nhóm tác giả nhận về 337 câu trả lời, tương ứng với tỷ lệ phản hồi là 84.25%. Sau khi lọc dữ liệu và loại bỏ các câu trả lời không hợp lệ, 320 câu trả lời với 48 biến quan sát được đưa vào phân tích ở các bước tiếp theo, đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu cần thiết cho mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Hair & ctg., 2010).

### 3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Trong khuôn khổ bài nghiên cứu này, nhóm tác giả đã áp dụng phương pháp thống kê mô tả, kiểm tra độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá (EFA) bằng phần mềm SPSS. Bên cạnh đó, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được tiến hành trên phần mềm AMOS, và phân tích mô hình phương sai cấu trúc (SEM) đã được xử lý thông qua SmartPLS.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Thống kê mô tả mẫu

Đặc điểm mẫu khảo sát thể hiện sự chênh lệch nhất định: tỷ lệ tham gia khảo sát của nam giới (53.44%) cao hơn nữ giới (46.56%). Đa số người tham gia khảo sát từ 20 đến 30 tuổi (35.3%). Trong số 320 nhân viên từ 07 lĩnh vực lao động cảm xúc chính, phần lớn đến từ các lĩnh vực Giáo dục (20%), Quản lý nhân sự và Tư vấn nghề nghiệp (17.19%), và Tư vấn - chăm sóc khách hàng (16.88%). Ngoài ra, hầu hết các phản hồi từ nhân viên làm việc toàn thời gian (79.38%). Tỷ lệ phản hồi từ 03 thành phố thực hiện khảo sát khá cân bằng: Hà Nội (37.5%), Đà Nẵng (30.63%), Hồ Chí Minh (31.87%).

### Bảng 1

Đặc Điểm Mẫu Khảo Sát

	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	171	53.44
	Nữ	148	46.56
Độ tuổi	Dưới 20	44	13.75
	20 - 30	113	35.3
	30 - 40	62	19.38
	40 - 50	63	19.69
	Trên 50	38	11.88

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Lĩnh vực làm việc	Tư vấn tâm lý	33	10.31
	Nghệ thuật	37	11.56
	Tư vấn - chăm sóc khách hàng	54	16.88
	Y tế	33	10.31
	Giáo dục	64	20
	Quản lý nhân sự và Tư vấn nghề nghiệp	55	17.19
	Lao động xã hội và công tác cộng đồng	25	7.81
	Khác	19	5.94
Tình trạng công việc	Toàn thời gian	254	79.38
	Bán thời gian	66	20.62
Nơi công tác	Hà Nội	120	37.5
	Đà Nẵng	98	30.63
	Hồ Chí Minh	102	31.87

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

#### 4.2. Đánh giá độ tin cậy các thang đo

Các kết quả kiểm định độ tin cậy (Bảng 2) sử dụng Cronbach's Alpha đã cho thấy các hệ số này đều đáp ứng tiêu chuẩn, với giá trị trên 0.7 (Hair & ctg., 2010). Hơn nữa, mức độ tương quan giữa các biến và tổng biến quan sát cũng đều vượt qua mức tối thiểu là 0.3 (Hair & ctg., 2019).

**Bảng 2**

*Kết Quả Phân Tích Nhân Tố*

Nhân tố	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến	Hệ số Cronbach's Alpha
<i>Nhu cầu công việc (JD)</i>			0.850
<i>Khối lượng công việc (WL)</i>			
Tôi đang phải xử lý lượng công việc còn tồn đọng.	0.508	0.839	
Tôi gặp vấn đề với tốc độ làm việc.	0.518	0.838	
Tôi gặp vấn đề với khối lượng công việc.	0.582	0.834	
Tôi cần giảm áp lực trong công việc.	0.502	0.839	
<i>Nhu cầu tâm thần (MD)</i>			
Công việc của tôi đòi hỏi sự tập trung cao độ.	0.571	0.834	
Công việc của tôi đòi hỏi sự chính xác.	0.573	0.834	
Công việc của tôi đòi hỏi sự tập trung liên tục.	0.549	0.836	
Công việc của tôi đòi hỏi sự cẩn thận cao.	0.477	0.841	

Nhân tố	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến	Hệ số Cronbach's Alpha
<i>Nhu cầu cảm xúc (ED)</i>			
Công việc của tôi đòi hỏi nhiều về cảm xúc.	0.508	0.839	
Tôi phải đối mặt với những điều làm ảnh hưởng cá nhân đến tôi.	0.537	0.837	
Tôi thường xuyên được người khác yêu cầu trợ giúp trong công việc.	0.489	0.840	
Tôi cần có khả năng thuyết phục người khác trong công việc của mình.	0.409	0.846	
<i>Nguồn lực công việc (JR)</i>			
<i>Tự chủ trong công việc (JA)</i>			
Tôi được tự do thực hiện công việc của mình	0.506	0.881	
Tôi có thể tự lập kế hoạch cho công việc của mình.	0.511	0.881	
Tôi có thể tự quyết định cách thức làm việc của mình.	0.500	0.881	
Tôi có thể tự xác định thứ tự công việc của mình.	0.449	0.883	
Tôi được quyết định thời gian cần hoàn thành công việc.	0.483	0.882	
<i>Cơ hội học tập và phát triển (LO)</i>			
Công việc của tôi giúp tôi học được những điều mới.	0.386	0.884	
Công việc của tôi mang lại cho tôi cơ hội phát triển và trưởng thành.	0.405	0.884	
Công việc của tôi cho tôi cảm giác tôi có thể đạt được nhiều mục tiêu cao hơn.	0.400	0.884	
Công việc của tôi cung cấp cho tôi cơ hội để suy nghĩ và hoạt động độc lập.	0.366	0.885	
<i>Hỗ trợ từ lãnh đạo (SS)</i>			
Khi cần thiết, tôi có thể yêu cầu sự giúp đỡ từ lãnh đạo của mình.	0.548	0.879	
Tôi có mối quan hệ tốt với lãnh đạo trực tiếp của mình.	0.614	0.877	
Tôi cảm nhận được sự trân trọng của lãnh đạo trực tiếp.	0.591	0.878	
Lãnh đạo trực tiếp thân thiện với tôi.	0.518	0.880	
Giữa tôi và lãnh đạo trực tiếp có bầu không khí vui vẻ.	0.632	0.877	
<i>Hỗ trợ từ đồng nghiệp (CS)</i>			
Khi cần thiết, tôi có thể yêu cầu sự giúp đỡ từ đồng nghiệp của mình.	0.593	0.878	
Tôi có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp của mình.	0.567	0.879	
Tôi cảm nhận được sự trân trọng của đồng nghiệp.	0.583	0.878	
Đồng nghiệp thân thiện với tôi.	0.541	0.880	
Giữa tôi và đồng nghiệp có bầu không khí vui vẻ.	0.430	0.883	
<i>Nhu cầu phục hồi (RN)</i>			
Tôi thấy khó để thư giãn vào cuối một ngày làm việc.	0.607	0.702	0.769

Nhân tố	Trương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến	Hệ số Cronbach's Alpha
Tôi thực sự kiệt sức sau 1 ngày làm việc.	0.521	0.733	
Công việc khiến tôi cảm thấy khá mệt mỏi vào cuối ngày làm việc.	0.572	0.715	
Đến ngày nghỉ thứ 2 trong tuần, tôi mới cảm thấy được thư giãn.	0.516	0.734	
Thông thường tôi phải mất hơn một giờ hồi phục hoàn toàn sau giờ làm việc.	0.482	0.745	
<i>Kết quả công việc (JO)</i>			0.909
<i>Hài lòng công việc (JS)</i>			
Nhìn chung, tôi hài lòng với công việc của mình.	0.787	0.894	
Nhìn chung, tôi yêu công việc của mình.	0.695	0.898	
Nhìn chung tôi thích làm việc ở đây.	0.695	0.898	
<i>Gắn kết công việc (WE)</i>			
Khi làm việc, tôi cảm thấy mình tràn đầy năng lượng.	0.718	0.899	
Khi làm việc, tôi cảm thấy được tiếp thêm động lực.	0.667	0.9	
Tôi nhiệt tình với công việc của mình.	0.747	0.897	
Công việc của tôi truyền cảm hứng cho tôi.	0.682	0.899	
Tôi muốn đi làm vào mỗi sáng.	0.666	0.901	
Tôi cảm thấy hạnh phúc khi làm việc chăm chỉ.	0.67	0.9	
Tôi đang đắm chìm trong công việc của mình.	0.732	0.898	
Tôi bị cuốn đi khi đang làm việc.	0.656	0.901	
<i>Hiệu suất công việc (JP)</i>			
Sử dụng cùng thang điểm từ 0 đến 10, bạn đánh giá hiệu suất công việc tổng thể của mình như thế nào vào những ngày làm việc trong 4 tuần qua (28 ngày)?	0.339	0.928	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Sau đó, nghiên cứu đã tiến hành phân tích khám phá nhân tố (EFA) trên 24 chỉ số đo lường thuộc bốn nhóm nhân tố. Biến Nguồn lực công việc sẽ được xem xét trong quá trình phân tích vai trò điều tiết. Các tiêu chí cần thiết đã được đáp ứng cho mô hình bao gồm: Hệ số tải > 0.5; mức ý nghĩa (Sig.) < 0.05;  $0.5 \leq \text{KMO} \leq 1$ , và tổng phương sai giải thích được  $\geq 50\%$  (Hair & ctg., 2019).

### 4.3. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Phân tích nhân tố khẳng định CFA được thực hiện để xác lập các mô hình đo lường thích hợp, sử dụng để kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Kết quả CFA cho thấy mô hình cấu trúc là phù hợp khi có các chỉ số Chi-bình phương/df = 1.746 (< 3); chỉ số phù hợp không định mức - chỉ số Tucker-Lewis TLI = 0.928 (> 0.9); căn bậc hai của sai số bình phương trung bình gốc RMSEA = 0.048 (< 0.05) (Hair & ctg., 2010). Vì vậy, mô hình nghiên cứu đã đáp ứng các tiêu chuẩn và đảm bảo tính đơn hướng của các biến quan sát.

Tiếp theo, nhóm tác giả kiểm định tính hội tụ và phân biệt của mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Tất cả các biến số đều đảm bảo tính hội tụ khi đáp ứng phương sai trung bình được trích (AVE) lớn hơn 0.5 (Hair & ctg., 2016; Hock & Ringle, 2010). Các tiêu chí đánh giá tính phân biệt trong mô hình cấu trúc cũng đã được thỏa mãn với giá trị HTMT nhỏ hơn 0.85 (Kline, 2015; Watson & Clark, 1995).

### Bảng 3

*Kết Quả Kiểm Định Tính Hội Tụ và Phân Biệt*

	<b>rho_A</b>	<b>AVE</b>	<b>JD</b>	<b>JO</b>	<b>RN</b>
JD	0.730	0.637			
JO	0.786	0.643	0.829		
RN	0.777	0.518	0.366	0.739	

*Nguồn:* Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

### Bảng 4

*Bảng Tiêu Chuẩn Fornell & Larcker*

	<b>JD</b>	<b>JO</b>	<b>JR</b>	<b>RN</b>
JD	0.798			
JO	-0.625	0.802		
JR	-0.006	0.156	0.737	
RN	0.280	-0.532	-0.240	0.721

*Nguồn:* Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Trong phân tích mô hình đo lường, kết quả R-Squared cho biết Nhu cầu phục hồi - RN ( $R^2 = 17.6\%$ ) và Kết quả công việc - JO ( $R^2 = 52.9\%$ ) đều vượt qua ngưỡng tối thiểu 10% (Falk & Miller, 1992). Nghiên cứu này cũng tiến hành tính toán hệ số  $f^2$  để định lượng mức độ đáng kể của các ảnh hưởng: ảnh hưởng từ JD đến JO là lớn ( $f^2 = 0.52$ ), từ JD đến RN ở mức trung bình ( $f^2 = 0.29$ ), trong khi các ảnh hưởng khác đều ở mức nhỏ và dao động từ 0.02 đến 0.15. Bên cạnh đó, khả năng dự đoán của các biến trong mô hình được xác nhận qua các giá trị  $Q^2$ , tất cả đều lớn hơn 0, điều này chứng tỏ mô hình nghiên cứu có khả năng dự báo tốt (Hair & ctg., 2019).

### Bảng 5

*Kết Quả Kiểm Định Các Giả Thuyết*

<b>Giả thuyết</b>		<b>Hệ số hồi quy (Estimate)</b>	<b>Sai số chuẩn (S.E)</b>	<b>Giá trị t</b>	<b>Hệ số f square</b>	<b>Mức độ chấp nhận</b>	<b>Nhận xét</b>
H1:	JD → JO	-0.623	0.038	16.279	0.520	***	Chấp nhận
H2:	JD → RN	0.131	0.023	5.782	0.093	***	Chấp nhận
H3:	JRxJD → RN	-0.085	0.020	4.290	0.049	***	Chấp nhận
H4:	RN → JO	-0.821	0.088	9.301	0.294	***	Chấp nhận

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

*Nguồn:* Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

- Phân tích vai trò trung gian

Tác động gián tiếp  $JD \rightarrow RN \rightarrow JO$  có hệ số là -0.107, có ý nghĩa thống kê ở mức 1%, cho thấy mỗi khi Nhu cầu công việc (JD) giảm 1 đơn vị thì Kết quả công việc (JO) tăng lên 0.107 đơn vị. Trong mối quan hệ này, Nhu cầu phục hồi (RN) không thể hiện vai trò trung gian không nhất quán. Cụ thể, JD tác động trực tiếp và đồng hướng tới RN với hệ số là 0.131, có ý nghĩa ở mức 1% và giá trị  $f^2 = 0.093$  ở mức thấp. Điều này có nghĩa là khi Nhu cầu công việc tăng lên 1 đơn vị, Nhu cầu phục hồi cũng tăng 0.131 đơn vị. Trong các yếu tố cấu thành JD, khối lượng công việc (WL) có ảnh hưởng lớn nhất thể hiện lao động cảm xúc có tần suất và thời gian sử dụng cảm xúc kéo dài sẽ làm cho nhu cầu phục hồi cao và cần nhiều thời hơn để phục hồi (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

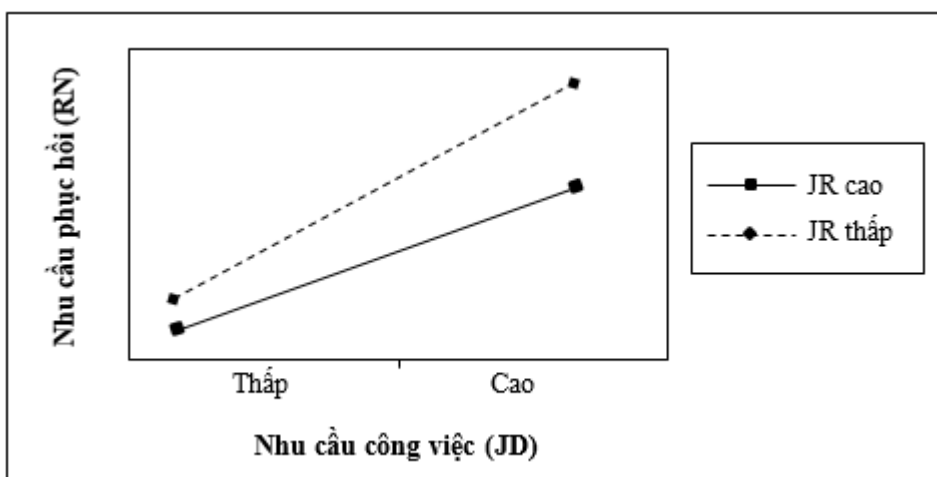
Mặt khác, Nhu cầu phục hồi lại gây ra tác động trực tiếp và ngược chiều đến Kết quả công việc với hệ số là -0.821, có ý nghĩa thống kê ở mức 1% và giá trị  $f^2$  ở mức trung bình ( $f^2 = 0.294$ ). Điều này có nghĩa là nếu Nhu cầu phục hồi tăng lên một đơn vị thì Kết quả công việc giảm 0.821 đơn vị. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Demerouti và cộng sự (2007), nhấn mạnh tác động tiêu cực của Nhu cầu phục hồi đến khả năng tập trung, ảnh hưởng này lại có tác động tích cực đến hiệu suất công việc. Khi xét đến hiệu suất và sự gắn kết trong công việc như những yếu tố của Kết quả công việc, nghiên cứu về tác động của Nhu cầu phục hồi lên kết quả công việc trở nên toàn diện hơn, bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu về tác động của Nhu cầu phục hồi mới chỉ dừng lại ở các chỉ số sức khỏe, điều này là điểm quan tâm đặc biệt của các doanh nghiệp và tổ chức.

- Phân tích tác động điều tiết

Nghiên cứu bằng phương pháp SEM và kiểm định Bootstrapping cho thấy, tăng nguồn lực công việc (JR) có khả năng làm giảm tác động của nhu cầu công việc (JD) đến nhu cầu phục hồi (RN) với hệ số điều chỉnh là -0.085 có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Điều này báo hiệu rằng, khi nguồn lực công việc được cải thiện, sự ảnh hưởng của nhu cầu công việc đến nhu cầu phục hồi sẽ suy giảm. Thêm vào đó, qua phân tích đường dốc giản đơn, nghiên cứu cũng khẳng định rõ ràng hơn về hiệu ứng điều tiết này bằng cách tính toán RN khi JR thay đổi từ cao đến thấp. Kết quả cho thấy khi nguồn lực công việc được tăng cường, nhu cầu phục hồi sẽ được hạn chế.

## Hình 2

Kết Quả Phân Tích Đường Dốc Giản Đơn cho Biến JR



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Mặc dù tác động này không lớn ( $f^2 = 0.049$ ), nhưng nó vẫn là một tiến bộ so với những nghiên cứu trước đây về cách mà nhu cầu công việc (đòi hỏi nỗ lực cao từ phía nhân viên) có thể dẫn đến căng thẳng và suy kiệt nguồn năng lượng, từ đó tăng cường nhu cầu phục hồi (Bakker & de Vries, 2021). Dựa trên Mô hình JD-R, nghiên cứu cũng chỉ ra việc tăng cường nguồn lực công việc như hỗ trợ từ đồng nghiệp và quản lý, cơ hội học tập và phát triển, cũng như quyền tự chủ, có thể giảm bớt áp lực từ nhu cầu công việc, giúp nhân viên đối phó hiệu quả hơn với các thách thức công việc. Ngoài ra, sự tương tác giữa các yếu tố này cũng được phân tích qua vai trò trung gian của trải nghiệm phục hồi, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhận thức về nhu cầu công việc và nguồn lực công việc ảnh hưởng như thế nào đến quá trình phục hồi của nhân viên (Kinnunen & ctg., 2011). Do đó, nghiên cứu này cung cấp thông tin quan trọng cho các tổ chức về cách hỗ trợ nhân viên quản lý nhu cầu phục hồi và cải thiện điều kiện làm việc.

## 5. Kết luận và khuyến nghị

### 5.1. Kết luận

Dựa vào mô hình JD-R và lý thuyết COR, bài nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa nhu cầu công việc, nguồn lực công việc, nhu cầu phục hồi và kết quả công việc của lao động cảm xúc tại ba đô thị phát triển bậc nhất ba miền Bắc - Trung - Nam ở Việt Nam. Đây là nghiên cứu đầu tiên chứng minh tác động gián tiếp của Nhu cầu công việc tới Kết quả công việc thông qua Nhu cầu phục hồi, đồng thời nhấn mạnh vai trò điều tiết của nguồn lực công việc làm giảm tác động của Nhu cầu công việc lên Nhu cầu phục hồi. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cung cấp cái nhìn mới mẻ về ảnh hưởng trực tiếp và tiêu cực của Nhu cầu phục hồi lên Kết quả công việc. Thêm vào đó, nghiên cứu cũng chứng minh được tác động tiêu cực của Nhu cầu công việc đến Nhu cầu phục hồi, phù hợp với kết quả của các nghiên cứu đi trước (Sluiter, 1999; Sonnentag & Zijlstra, 2006; Veldhoven, 2008) và giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc tăng cường nguồn lực công việc như hỗ trợ lãnh đạo và cơ hội phát triển, có thể cải thiện hiệu quả công việc và giảm thiểu áp lực của nhu cầu công việc thông qua việc điều chỉnh nhu cầu phục hồi. Điều này đặc biệt quan trọng đối với nhân viên lao động cảm xúc, những người thường xuyên phải đối mặt với nhu cầu công việc cao. Nghiên cứu cũng khuyến khích các tổ chức tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ lẫn nhau, tối đa hóa cơ hội học tập và phát triển, đồng thời đảm bảo quyền tự chủ của nhân viên để xây dựng văn hóa doanh nghiệp, quan tâm đến nhu cầu phục hồi của nhân viên. Những phát hiện này phù hợp với mô hình JD-R, trong đó nhấn mạnh tầm quan trọng của nguồn lực công việc trong việc thúc đẩy sự gắn kết và hạnh phúc của nhân viên, cũng như giảm thiểu những tác động bất lợi của nhu cầu công việc. Đồng thời, nghiên cứu đã mở rộng lý thuyết mô hình JD-R về tác động đệm của nguồn lực trong quá trình căng thẳng, bằng cách nhấn mạnh vai trò của nguồn lực công việc trong việc điều chỉnh tác động của nhu cầu công việc đến nhu cầu phục hồi.

Tuy nhiên, nghiên cứu còn tồn tại hai hạn chế chính: Về thu thập dữ liệu, việc thu thập đồng thời nhiều khía cạnh cùng một lúc có hạn chế trong việc phân tích và đánh giá chính xác tác động giữa các biến Nhu cầu công việc, Nhu cầu phục hồi và Kết quả công việc theo thời gian. Để hiểu rõ hơn ảnh hưởng của việc điều chỉnh và phân phối nguồn lực, các nghiên cứu trong tương lai có thể tập trung vào việc thu thập dữ liệu chi tiết trong một giai đoạn nhất định hoặc tại hai thời điểm khác biệt từ cùng một đối tượng được khảo sát. Về đo lường Nhu cầu công việc, nghiên cứu chỉ tập trung vào ba khía cạnh chính là Khối lượng công việc, Nhu cầu cảm xúc, Nhu cầu tinh thần vì các yếu tố này phù hợp với đối tượng nghiên cứu là lao động cảm xúc. Đối với các mục tiêu nghiên cứu khác cũng như đánh giá tổng quát hơn về Nhu cầu công việc, các nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung thêm các yếu tố khác như Nhu cầu thể chất, Áp lực thời gian hay Sự phức tạp của công việc.

## 5.2. Khuyến nghị

Từ kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả xin đưa ra một số giải pháp chính sách trên ba cấp độ chính: doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và nhân viên lao động cảm xúc.

Đối với doanh nghiệp liên quan lĩnh vực nghề nghiệp thuộc đối tượng lao động cảm xúc nên cung cấp thêm các nguồn lực công việc cho nhân viên thay vì cố gắng giảm nhu cầu công việc. Từ đó, nhóm tác giả đưa ra bốn giải pháp doanh nghiệp và tổ chức cung cấp dịch vụ nên xem xét và triển khai để tối ưu hóa môi trường làm việc, tăng cường sức khỏe tinh thần, đồng thời cải thiện hiệu suất của nhân viên. *Thứ nhất*, tổ chức cần tập trung xây dựng và duy trì nguồn lực công việc chất lượng cao, bao gồm đầu tư vào sự phát triển chuyên môn của nhân viên, tạo điều kiện cho sự tự chủ và hỗ trợ giữa các đồng nghiệp, từ đó giúp họ không chỉ thích nghi với yêu cầu công việc mà còn nâng cao khả năng quản lý cảm xúc cá nhân. *Thứ hai*, cần phân bổ nguồn lực một cách chiến lược cho các khu vực có nhu cầu công việc cao, nhằm đảm bảo nhân viên không bị quá tải và kiệt sức. *Thứ ba*, tập trung vào khả năng phục hồi sau giờ làm là một yếu tố quan trọng để duy trì sức khỏe tinh thần và thể chất của nhân viên trong thời gian dài, thông qua việc cung cấp chính sách làm việc linh hoạt như làm việc từ xa, giờ làm việc linh động và ngày nghỉ. *Thứ tư*, doanh nghiệp có thể tổ chức các hoạt động như yoga, thiền và các hoạt động ngoại khóa để giúp nhân viên giảm căng thẳng, phục hồi cả về thể chất và tinh thần sau giờ làm việc áp lực, từ đó tạo môi trường làm việc tích cực và tăng cường sự đoàn kết giữa các thành viên.

Đối với các cơ sở đào tạo, bao gồm viện đào tạo, trường đại học, và tổ chức nghề nghiệp, có thể nâng cao khả năng quản lý cảm xúc và sức khỏe tinh thần cho sinh viên và người học bằng cách triển khai một loạt giải pháp toàn diện. *Đầu tiên*, áp dụng các bài kiểm tra tính cách giúp người học nhận thức rõ hơn về bản thân mình, từ đó khám phá sâu hơn về các đặc điểm cá nhân và tìm kiếm công việc phù hợp với môi trường làm việc ưng ý, nâng cao hiệu quả và sự hài lòng nghề nghiệp. *Thứ hai*, cần tổ chức thêm các chương trình đào tạo về quản lý cảm xúc và tinh thần, đồng thời kết hợp chặt chẽ giữa lý thuyết và thực hành trong các tình huống tiếp xúc thực tế, giúp học viên và người lao động phát triển bản thân phù hợp hơn với nhu cầu công việc. *Thứ ba*, việc bổ sung các khóa học kỹ năng mềm, như cách xử sự với lãnh đạo và đồng nghiệp, cũng như khả năng độc lập trong suy nghĩ và làm việc, sẽ trang bị cho người học các công cụ cần thiết để phát huy tối đa sự tự chủ và hiệu quả trong công việc. *Thứ tư*, giáo dục về tầm quan trọng của nguồn lực công việc và cách quản lý cảm xúc trong một môi trường làm việc thường xuyên thay đổi và đôi khi căng thẳng sẽ cho phép người lao động chuẩn bị tốt hơn để đối mặt với thách thức của thị trường lao động hiện đại.

Đối với nhân viên làm việc trong các lĩnh vực yêu cầu sự tập trung cảm xúc cao như dịch vụ khách hàng, y tế, giáo dục và dịch vụ xã hội, việc quản lý cảm xúc hiệu quả đóng một vai trò thiết yếu không chỉ trong việc nâng cao hiệu suất công việc mà còn trong việc bảo vệ sức khỏe tinh thần. *Thứ nhất*, việc phát triển kỹ năng tự nhận thức và tự quản lý là cơ bản, giúp cá nhân nhận diện và hiểu các cảm xúc của mình và ảnh hưởng của chúng tới hành vi và suy nghĩ, qua đó tăng cường khả năng đối phó với các tình huống căng thẳng, nâng cao hiệu quả công việc và sự hài lòng nghề nghiệp. *Thứ hai*, các kỹ thuật quản lý căng thẳng như thiền, thở sâu và tập thể dục cần được áp dụng nhằm giảm bớt căng thẳng và cải thiện sức khỏe tinh thần. *Thứ ba*, tích cực trao đổi, hợp tác với lãnh đạo và đồng nghiệp để hỗ trợ nhau trong công việc, đồng thời xây dựng môi trường làm việc cạnh tranh lành mạnh. *Thứ tư*, tham gia vào các chương trình đào tạo và phát triển do tổ chức cung cấp, từ đó mở ra cơ hội phát triển cá nhân và chuyên môn.

## LỜI CẢM ƠN

Tích hợp vai trò của tính chân thực trong công việc và nhu cầu phục hồi vào mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc: “nghiên cứu thực nghiệm đối với nhân viên lao động gắn với trí tuệ cảm xúc” trong khuôn khổ cuộc thi sinh viên nghiên cứu khoa học của Trường đại học Ngoại Thương năm 2025.

## Tài liệu tham khảo

- Anphabe. (2022). *Thị trường nhân lực Việt Nam nửa đầu 2022: Mức độ gắn kết của người đi làm với công ty đang thấp chưa từng có* [Vietnam's labor market in the first half of 2022: Employee engagement with the company is at an unprecedented low]. <https://www.anphabe.com/post/thi-truong-nhan-luc-viet-nam-nua-dau-2022-muc-do-gan-ketng/40751/answer?fbclid=IwAR0Ix2CMUQYY3ERWvpRSJRF4MTgi7vAPkqrBxiCzjG8jhmvnbsWqbOS9A>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands - resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping, 34*(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands - resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Broeck, A. V. d., Cuyper, N. D., Witte, H. D., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: differentiating job hindrances and job challenges in the job demands - resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(6), 735-759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “People work.” *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17-39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 365-379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire* [Unpublished Manuscript]. University of Michigan, Ann Arbor.
- De Raeve, L., Vasse, R. M., Jansen, N., Van Den Brandt, P. A., & Kant, I. (2007). Mental health effects of changes in psychosocial work characteristics: A prospective cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 49*(8), 890-899. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e31811eadd3>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands - resources model: Challenges for future research. *Sa Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 01-09. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands - resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Demerouti, E., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2007). Need for recovery, home - work interference and performance: Is lack of concentration the link? *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 204-220. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.002>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
- Hobfoll, S. E. (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. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127-147). Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In *Handbook of organization behavior* (2nd ed., pp. 57-81). Dekker.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hock, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132-151.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P. A., Cleary, P. D., McKenas, D. K., Pronk, N., Simon, G. E., Stang, P., Üstün, T. B., & Wang, P. (2003). The world Health organization health and work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(2), 156-174. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000052967.43131.51>

- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(6), 805-832. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2010.524411>
- Kiss, P., & De Meester, M. (2008). Impact of psychosocial work environment factors measured by the COPSQ on the need for recovery after work in aging workers. Preliminary results. In *Promotion of work ability towards productive aging* (pp. 249-256). CRC Press.
- Kline, P. (2015). A handbook of test construction (psychology revivals): Introduction to psychometric design. *Routledge*.
- Linh Nga (2022). *Người đi làm Việt Nam đang ngày càng stress, doanh nghiệp nên làm gì?* [Vietnamese workers are increasingly stressed, what should businesses do?]. <https://diendandoanhnghiep.vn/nguoi-di-lam-viet-nam-dang-ngay-cang-stress-doanh-nghiep-nen-lam-gi-233982.html>
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., Van Beek, I., & Van Den Bosch, R. (2016). Authenticity at work - A job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 483-499. <https://doi.org/10.1108/jmp-03-2014-0087>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press.
- Schreurs, B., Cuyper, N. D., Emmerik, I. H., Notelaers, G., & Witte, H. D. (2011). Job demands and resources and their associations with early retirement intentions through recovery need and work enjoyment. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 63-73. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.859>
- Sluiter, J. K. (1999). The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: A study on coach drivers. *Ergonomics, 42*(4), 573-583. <https://doi.org/10.1080/001401399185487>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 330-350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.33>
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 842-853. <https://doi.org/10.1037/a0028292>
- Sun, T., Shi, Y., Yin, D., Zhang, S., & Wang, X. (2021). Assessment of need for recovery and its relationship with work characteristics and health in a sample of Chinese doctors: A cross-sectional survey. *Frontiers in Public Health, 9*, Article 600179. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.600179>
- Toh, S. Y., Ng, S. A & Phoon, S. T. (2022). Accentuating technology acceptance among academicians: A conservation of resource perspective in the Malaysian context. *Education and Information Technologies, 28*(3), 2529-2545. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11288-x>

- Van De Ven, H. A., Bültmann, U., De Looze, M., Koolhaas, W., Kantermann, T., Brouwer, S., & Van Der Klink, J. J. L. (2015). Need for recovery among male technical distal on-call workers. *Ergonomics*, 58(12), 1927-1938. <https://doi.org/10.1080/00140139.2015.1046498>
- Veldhoven, M. V., & Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)* [Measuring psychosocial workload by means of a questionnaire. Questionnaire on the experience and evaluation of work]. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).
- Veldhoven, M. J. P. (2008). Need for recovery after work: An overview of construct, measurement and research. In J. Houdmont & S. Leka (Eds), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (vol. 3, pp. 1-25). Nottingham University Press.
- Walter, K. H., Hall, B. J., & Hobfoll, S. F. (2008). Not business as usual: The psychological impact of terrorism and mass casualty on business and organizational behavior. In *Edward elgar publishing eBooks*. <https://doi.org/10.4337/9781848443815.00012>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1995). Depression and the melancholic temperament. *European Journal of Personality*, 9(5), 351-366.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. M., & Koszucka, M. (2017). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 481-494. <https://doi.org/10.1002/job.2245>

