

---

# NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA KHIẾM NHÃ MẠNG ĐẾN TRẠNG THÁI KIẾT QUỆ CẢM XÚC CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC LÀM VIỆC TRỰC TUYẾN

**Nguyễn Hồng Quân**

*Trường Đại học Ngoại Thương*

*Email: quannah@ftu.edu.vn*

**Hà Mai Hoa**

*Trường Đại học Ngoại Thương*

*Email: hoahamai22@gmail.com*

**Lý Thùy Anh**

*Trường Đại học Ngoại Thương*

*Email: thuyanhly1809@gmail.com*

**Hoàng Hà Anh**

*Trường Đại học Ngoại Thương*

*Email: hoanghaanh200903@gmail.com*

**Nguyễn Thị Thu Trang**

*Trường Đại học Ngoại Thương*

*Email: thutrang12.work@gmail.com*

**Nguyễn Như Quỳnh**

*Trường Đại học Ngoại Thương*

*Email: quynhtam121003@gmail.com*

Mã bài: JED-1682

Ngày nhận bài: 22/03/2024

Ngày nhận bài sửa: 06/05/2024

Ngày duyệt đăng: 26/07/2024

DOI: 10.33301/JED.VI.1682

## **Tóm tắt**

Mục tiêu nghiên cứu của bài báo là tìm hiểu sự tác động của hành vi khiếm nhã mạng tới tình trạng kiệt quệ về cảm xúc của nhân viên. Nghiên cứu thực hiện khảo sát với 326 nhân viên làm việc trực tuyến tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy hành vi khiếm nhã mạng đã ảnh hưởng tích cực đến xung đột về vai trò, mơ hồ về vai trò và tác động cùng chiều với tình trạng kiệt quệ về cảm xúc của nhân viên. Từ những kết quả nghiên cứu được, nhóm nghiên cứu đề xuất các giải pháp dựa trên lý thuyết tự quyết, lý thuyết về bảo toàn nguồn lực.

**Từ khóa:** Khiếm nhã mạng, kiệt quệ cảm xúc của nhân viên, động lực bên trong.

**Mã JEL:** M50

## **The impact of cyber incivility on the emotional exhaustion of employees in online-based organizations**

### **Abstract**

The purpose of this article is to examine the impact of cyber incivility on employee emotional exhaustion in online-based organizations. A survey was conducted with 326 employees working online at organizations in Vietnam. The results of the research showed that cyber incivility has a positive correlation with role conflict, role ambiguity, and employee's emotional exhaustion, thus contributing to the theoretical understanding of these concepts. Based on the research findings, the authors propose several solutions based on self-determination theory and resource conservation theory.

**Keywords:** Cyber incivility, emotional exhaustion, intrinsic motivation.

**JEL Code:** M50

---

## 1. Giới thiệu

Khiếm nhã mạng là những hành vi giao tiếp được thể hiện trong các tương tác qua không gian mạng mà vi phạm các chuẩn mực đạo đức dựa trên cơ sở tôn trọng hai bên tại nơi làm việc (Lim, 2009). Sự khiếm nhã trong không gian mạng cũng như sự bạo lực trong không gian mạng có ảnh hưởng tiêu cực đến mức độ gắn bó và mức độ hài lòng của nhân viên đối với công ty đã được các nghiên cứu đi trước quan tâm, đào sâu và chứng minh (Lim 2009; Ophoff, 2015; Scisco, 2019). Đồng thời, các nghiên cứu đi trước cũng đã chỉ ra những lý thuyết và phương pháp luận cơ bản về khiếm nhã mạng, cũng như ảnh hưởng của khiếm nhã mạng đến hiệu suất công việc tại các doanh nghiệp (Giunetti, 2016). Khi nhân viên gặp những trường hợp khiếm nhã trên không gian mạng, họ cảm thấy thiếu sự gắn kết về văn hóa với công ty, từ đó, ảnh hưởng đến mức độ hài lòng và mức độ gắn kết của nhân viên với công ty (Wang, 2022). Tuy nhiên, các nghiên cứu chưa đưa ra cái nhìn sâu về các yếu tố ảnh hưởng đến tâm lý của nhân sự trong công ty qua quá trình nhân sự gặp trường hợp khiếm nhã mạng. Do đó, bài nghiên cứu đã phân tích mối quan hệ giữa khiếm nhã mạng với tình trạng kiệt quệ cảm xúc để phát triển nghiên cứu chuyên sâu về diễn biến tâm lý của nhân sự trong tổ chức - mơ hồ về vai trò và xung đột về vai trò trong quá trình làm việc dựa trên lý thuyết tự quyết và lý thuyết bảo toàn nguồn lực, đồng thời, nhóm tác giả đã đề xuất các kiến nghị và giải pháp phù hợp cho doanh nghiệp cũng như các nhà lãnh đạo tại Việt Nam.

Bài nghiên cứu của nhóm tác giả trong phần tiếp theo bao gồm: phần 2 đưa ra khung cơ sở lý thuyết, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu, phần 3 trình bày về phương pháp nghiên cứu, phần 4 phân tích và đưa ra kết quả và thảo luận, và phần 5 đóng góp nghiên cứu, hàm ý quản trị và đề xuất nghiên cứu.

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

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1. Kiệt quệ cảm xúc

Kiệt quệ cảm xúc là trạng thái cảm xúc, cơ thể và tinh thần bị mệt mỏi và căng thẳng kéo dài do các yêu cầu công việc quá mức, hay những tác nhân gây ra rắc rối liên tục cho cá nhân đó (Shirom, 1989). Đây cũng là yếu tố rất quan trọng vì các nghiên cứu đã phát hiện ra rằng mức độ kiệt sức cảm xúc có liên quan đến sự hài lòng trong nghề nghiệp (Prosser & cộng sự, 1999). Kiệt quệ cảm xúc được định nghĩa là sự cạn kiệt nguồn cảm xúc của các cá nhân và nguồn năng lượng dự trữ ở mức thấp (Maslach, 2001). Trạng thái kiệt quệ về mặt cảm xúc không thể chịu đựng được có thể khiến nạn nhân rơi vào trạng thái mệt mỏi và trầm cảm (Xiao, 2023). Một nghiên cứu của (Zhang, 2021) chỉ ra rằng bắt nạt qua mạng tại nơi làm việc là một hình thức gây căng thẳng giữa các cá nhân dẫn đến kiệt sức về mặt cảm xúc.

#### 2.1.2. Cơ sở lý thuyết về Lý thuyết tự quyết

Lý thuyết tự quyết (Self-determination Theory) được định nghĩa là lý thuyết miêu tả về tính cách và động lực của con người, phản ánh cách con người phản ứng với môi trường làm việc xung quanh và cách xử lý những tình huống trong nhiều hoàn cảnh khác nhau (Legault, 2017). Lý thuyết này cho rằng khi nhu cầu được thỏa mãn càng nhiều thì động lực càng lớn, từ đó thúc đẩy tinh thần tự chủ mạnh mẽ hơn trong mọi hoạt động, ví dụ như các hoạt động xã hội (Ryan & Deci, 2000b). Lý thuyết tự quyết bao gồm 6 lý thuyết nhỏ kết hợp để giải thích về cách hành xử của con người trên các lĩnh vực đời sống, trong đó, lý thuyết đánh giá nhận thức cho rằng các tình huống có ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm và năng lực của một con người sẽ làm giảm động lực bên trong, ngược lại, các tình huống mang tính hỗ trợ về mặt nhận thức về quyền tự chủ và năng lực sẽ làm tăng thêm động lực bên trong (Ryan & Deci, 2017).

Từ những giả thuyết trên, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sẽ dùng lý thuyết CET để giải thích vai trò điều tiết của biến động lực bên trong.

#### 2.1.3. Cơ sở lý thuyết về Lý thuyết bảo toàn nguồn lực

Lý thuyết bảo toàn nguồn lực (conservation of resources) là lý thuyết giải thích cách thức hoạt động của động lực bên trong mỗi con người, thể hiện việc con người luôn có động lực thúc đẩy duy trì nguồn lực sẵn có và phát triển nguồn lực mới (Hobfoll, 1989). Hobfoll (1989) định nghĩa nguồn lực là những đặc điểm cá nhân, điều kiện hoặc những yếu tố khác được cá nhân coi trọng hoặc dùng làm phương tiện để đạt được những mục đích của mình trong công việc và để hoàn thành công việc. Lý thuyết này bao gồm hai nguyên

---

tác cơ bản, trong đó nguyên tắc đầu tư nguồn lực thể hiện rõ việc con người đầu tư nguồn lực vào việc bảo vệ bản thân khỏi những tổn thất về nguồn lực và ngăn ngừa tổn thất xảy đến trong tương lai (Hobfoll, 1989).

Bài báo sử dụng nguyên tắc đầu tư nguồn lực của lý thuyết COR để xây dựng mô hình, đánh giá các mối quan hệ giữa các yếu tố: khiếm nhã mạng, mơ hồ về vai trò, xung đột về vai trò và kiệt quệ cảm xúc.

## **2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu**

### *2.2.1. Tác động của khiếm nhã mạng đến mơ hồ về vai trò*

Theo Rizzo & cộng sự (1970), mơ hồ về vai trò là việc khó khăn trong xác định những hành động, nhiệm vụ cần được thực hiện để hoàn thành một vai trò. Khiếm nhã mạng thể hiện ở nhiều khía cạnh như những lời nhận xét khiếm nhã, thái độ khó chịu, phản hồi tiêu cực, bị làm phiền, làm ngơ trên không gian làm việc trực tuyến. Chính những hành vi khiếm nhã này sẽ cản trở quá trình trao đổi thông tin và giao tiếp giữa các nhân viên cũng như với quản lý và cấp trên. Một nghiên cứu trước đó cũng chỉ ra rằng mơ hồ vai trò sẽ xuất hiện khi nhân viên gặp cản trở trong việc trao đổi thông tin về những việc họ sẽ làm (Kahn & cộng sự, 1964). Việc thiếu thông tin được trao đổi giữa các nhân sự dẫn đến sự bối rối với việc họ phải làm gì, mục tiêu và nhiệm vụ của họ là gì. Từ đó, nhóm nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

*Giả thuyết H1: Khiếm nhã mạng ảnh hưởng tích cực đến mơ hồ về vai trò.*

### *2.2.2. Tác động của khiếm nhã mạng đến xung đột về vai trò*

Theo định nghĩa của Rizzo & cộng sự (1970), xung đột về vai trò đề cập đến một tình huống là cá nhân đó được giao cho các vai trò khác nhau trong công việc trong khi công việc đó không phù hợp với khả năng của người đảm nhận. Theo lý thuyết căng thẳng vai trò (role stress), xung đột vai trò là mức độ không đồng nhất giữa các nhiệm vụ, nguồn lực, quy tắc hoặc chính sách và những thứ khác (Dale, 2008). Trong khi đó, hành vi của khiếm nhã mạng có thể kể đến như là yêu cầu không phù hợp với vai trò của các cá nhân, giao nhiệm vụ không nhất quán với vai trò, điều này dẫn đến xung đột trong vai trò của nhân viên (Henle, 2008). Chẳng hạn như, nghiên cứu của Zhou & cộng sự (2022) đã chứng minh rằng, làm việc thông qua nền tảng trực tuyến có thể gây ra sự lạm quyền, từ đó thúc đẩy người sử dụng dễ dàng giao phó nhiều công việc cho người khác trong khi đáng lẽ ra công việc đó không phải trách nhiệm của người nhận, và đó cũng được xem là một hành vi khiếm nhã mạng. Do đó, nhóm nghiên cứu làm sáng tỏ hơn mối liên hệ trên thông qua giả thuyết:

*Giả thuyết H2: Khiếm nhã mạng ảnh hưởng tích cực đến xung đột vai trò.*

### *2.2.3. Tác động của mơ hồ về vai trò đến trạng thái kiệt quệ cảm xúc*

Trạng thái kiệt quệ cảm xúc (emotional exhaustion) mô tả trạng thái bị căng thẳng quá mức và kiệt sức vì công việc. Kiệt quệ cảm xúc xảy ra nhiều nhất khi nguồn lực của một người không đủ để đáp ứng nhu cầu công việc hoặc khi không đạt được những mục tiêu như đã đặt ra lúc ban đầu (Hobfoll, 1989).

Lý thuyết bảo toàn nguồn lực (COR) khẳng định rằng trạng thái kiệt quệ cảm xúc xuất hiện khi các cá nhân cảm thấy họ không còn đủ nguồn lực về cảm xúc để giải quyết những nhân tố gây căng thẳng cho họ (Hobfoll, 1989). Trong đó, các nghiên cứu trước đây chứng minh rằng sự mơ hồ về vai trò (role ambiguity) như một yếu tố dự báo trực tiếp về tình trạng này (Lewin, 2009) (Rutherford, 2011). Các nghiên cứu trước của (Cordes, 1997), (Wright & cộng sự, 1998) cũng đều kết luận rằng kiệt quệ cảm xúc là hậu quả chính của tình trạng kiệt sức.

Ngoài lý thuyết COR, lý thuyết căng thẳng về vai trò cũng cho rằng sự mơ hồ về vai trò (role ambiguity) tạo ra sự nhầm lẫn, căng thẳng và lo lắng do không biết phải làm gì (Singh, 1994). Sự thất vọng và lo lắng như vậy là chính nguyên nhân gây kiệt sức về mặt cảm xúc (Kemp, 2013). Từ đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết về mối quan hệ mơ hồ về vai trò và kiệt quệ cảm xúc:

*Giả thuyết H3: Mơ hồ vai trò ảnh hưởng tích cực đến kiệt quệ cảm xúc.*

### *2.2.4. Tác động của xung đột về vai trò đến kiệt quệ cảm xúc*

Xung đột về vai trò được thể hiện qua sự tin tưởng và cách hành xử của cá nhân. Theo (Leiter, 1988) sự kiệt quệ cảm xúc sẽ xuất hiện khi những yêu cầu quá mức về vai trò của cá nhân xuất hiện. Bởi xung đột về vai trò là tình huống cá nhân có thể được giao phó nhiều vai trò trong khi công việc đó không phù hợp với những phẩm chất và năng lực của cá nhân đảm nhận (Rizzo & cộng sự, 1970), từ đó, các cá nhân có thể sẽ hạn chế sự tham gia của họ và giữ khoảng cách về mặt tâm lý với người khác (Asfahani, 2022). Và theo lý

thuyết bảo toàn nguồn lực (Hobfoll, 1989), xung đột về vai trò (role conflict) là một trong những ví dụ liên quan đến nhu cầu nguồn lực trong công việc (Wright & cộng sự, 1998), bởi nó là những vấn đề liên quan đến mặt cảm xúc, tác động trực tiếp đến tình trạng kiệt quệ cảm xúc. Do đó, giả thuyết về xung đột về vai trò và kiệt quệ cảm xúc được nhóm tác giả đưa ra như sau:

*Giả thuyết H4: Xung đột về vai trò ảnh hưởng tích cực đến kiệt quệ cảm xúc.*

#### 2.2.5. Động lực bên trong và vai trò điều tiết

Theo Ryan & Deci (2000a), động lực bên trong (intrinsic motivation) là việc mà khi con người thực hiện một hoạt động hoàn toàn vì sở thích hay sự hài lòng vốn có của mình. Động lực bên trong có thể được thúc đẩy hoặc làm giảm, tùy thuộc vào mức độ tác động của các yếu tố bên ngoài, tình huống giữa các cá nhân và bản chất bên trong của mỗi người, những điều đó ảnh hưởng đến sự tự nhận thức của cá nhân về năng lực và quyền tự chủ của bản thân.

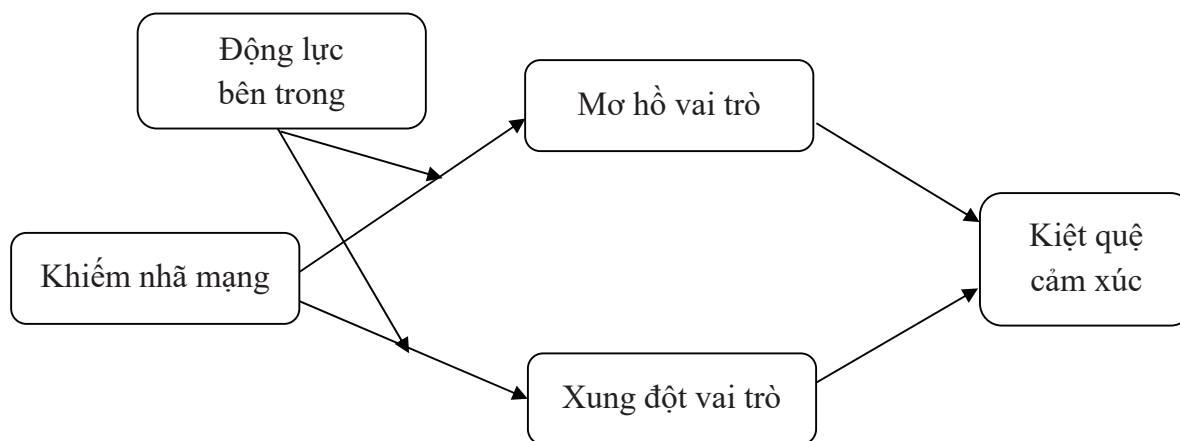
Một số phân tích từ trước đã chỉ ra rằng tác động của động lực bên trong là rất tích cực (De Jesus & cộng sự, 2013; Cerasoli & cộng sự, 2014). Thêm vào đó, các nhà nghiên cứu như (Grant, 2011) nhận thấy rằng động lực bên trong có nhiều khả năng làm tăng mức độ sáng tạo khi nhân viên tiếp thu quan điểm của người khác một cách tích cực. Một nghiên cứu dựa trên dữ liệu từ 481 nhân viên ở Trung Quốc cho thấy sự thiếu lịch sự của người quản lý đã làm suy yếu động lực bên trong của nhân viên (Liu & cộng sự, 2019).

Amabile & cộng sự (1996) xem động lực nội tại là sự sẵn sàng hoặc khát vọng tăng cường nỗ lực do sự thích thú của công việc. Tuy nhiên, sự bất lịch sự ở nơi làm việc có xu hướng làm giảm hứng thú làm việc của họ để bảo vệ nguồn lực của mình. Ngoài ra, phản hồi mang tính tích cực sẽ thúc đẩy động lực của cá nhân, trong khi phản hồi về sự kém cỏi sẽ làm giảm động lực đó (Adams & cộng sự, 2017). Trong bối cảnh của nghiên cứu này, sự bất lịch sự trên mạng gây ra căng thẳng trong công việc, sự mơ hồ về vai trò và xung đột vai trò là những hậu quả tâm lý tiêu cực của hiệu ứng này. Một số nghiên cứu trước đây cũng đã chứng minh vai trò điều tiết của động lực bên trong dưới tác động của sự thiếu văn minh trên mạng đối với sự mơ hồ về vai trò và xung đột vai trò, như nghiên cứu của Xiao (2023). Từ đó, tác giả đề xuất các giả thuyết sau:

*Giả thuyết H5: Động lực bên trong (intrinsic motivation) càng cao thì càng làm giảm tác động của khiếm nhã mạng (cyber incivility) lên mơ hồ về vai trò (role ambiguity).*

*Giả thuyết H6: Động lực bên trong (intrinsic motivation) càng cao thì càng làm giảm tác động của khiếm nhã mạng (cyber incivility) lên xung đột về vai trò (role conflict).*

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp thu thập số liệu

Đối tượng mục tiêu phân tích trong nghiên cứu này là những người làm công việc trực tuyến tại Việt Nam. Thông qua kết nối với Hiệp hội nhân sự Việt Nam, nhóm nghiên cứu đã tiếp cận được đến 100 doanh

nghiệp trực tuyến về các nhóm ngành như thương mại điện tử, phần mềm và có được danh sách của các nhân sự đang làm việc trực tuyến đa ngành nghề tại Việt Nam. Nhóm tác giả chọn theo phương pháp ngẫu nhiên và chọn ra 500 nhân sự để thực hiện quá trình khảo sát. Bảng khảo sát bao gồm các câu hỏi dựa trên thang đo Likert 5 cấp độ từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý) đã được gửi tới họ thông qua email cùng với hướng dẫn chi tiết. Cuộc khảo sát đã được tiến hành trực tuyến từ ngày 12/11/2023 đến ngày 12/12/2023. Tuy nhiên, nhóm tác giả cũng đã gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình gửi khảo sát qua email. Từ tổng số 600 bản khảo sát đã được gửi, có 380 bản khảo sát đã được hoàn thành, đạt tỷ lệ phản hồi 63,3%. Sau khi loại bỏ các câu trả lời không hợp lệ, chúng tôi thu thập được 326 dữ liệu phù hợp với 22 biến quan sát để tiếp tục phân tích. Theo nghiên cứu của Hair & cộng sự (2010), kích thước mẫu này đủ để đáp ứng yêu cầu của mô hình SEM về cấu trúc tuyến tính.

### 3.2. Phương pháp phân tích số liệu

Dữ liệu sau khi sàng lọc được phân tích bằng phần mềm SPSS 29.0. Việc sử dụng thang đo Likert và phân tích mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để xử lý dữ liệu phù hợp với các nghiên cứu hiện tại về SST kết hợp các mô hình đường dẫn. Ngoài ra, nhóm tác giả đã sử dụng phần mềm SmartPLS 4.0 để kiểm tra thực nghiệm tác động điều tiết của IM đối với mối quan hệ giữa khiếm nhã mạng và xung đột vai trò cũng như mơ hồ vai trò.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Theo kết quả ở Bảng 1, có thể thấy một sự chênh lệch nhất định về các đặc điểm của mẫu khảo sát. Tỷ lệ nam giới tham gia khảo sát cao hơn so với tỷ lệ nữ giới với số phần trăm lần lượt là 52,8% và 47,2%. Phần lớn người tham gia khảo sát thuộc nhóm tuổi 18-25 (39,3%), và 25-30 (42,9%); làm việc trong tổ chức hiện tại từ 6 tháng đến dưới 1 năm (26%), và từ 1 năm đến 3 năm (39,3%). Các tỷ lệ tính toán được cho là phù hợp với đặc điểm của người làm việc trên nền tảng trực tuyến.

**Bảng 1: Đặc điểm mẫu khảo sát**

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ(%)
Giới tính	Nam	172	52,8
	Nữ	154	47,2
Độ tuổi	Từ 18 đến 25 tuổi	128	39,3
	Từ 25 đến 30 tuổi	140	42,9
	Từ 30 tuổi trở lên	58	17,8
Kinh nghiệm làm việc	Dưới 6 tháng	55	16,9
	Từ 6 tháng đến dưới 1 năm	85	26
	Từ 1 năm đến 3 năm	128	39,3
	Trên 3 năm	58	17,8

### 4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Nhóm nghiên cứu tiến hành kiểm định độ tin cậy thang đo, tính hội tụ cũng như tính phân biệt của mô hình đo lường. Sau khi có kết quả phân tích PLS-SEM algorithm, nhóm có thể đánh giá chất lượng biến quan sát dựa vào outer loading. Tất cả các biến quan sát đều có outer loading  $\geq 0,7$  (Hair & Alamer, 2022) (Bảng 2). Với phương pháp bootstrapping 1.000 mẫu nhóm thu được hệ số Cronbach's Alpha  $\geq 0,7$  (DeVellis, 2012) và độ tin cậy tổng hợp (CR) của những nhân tố này đều lớn hơn 0,7 (Hulland, 1999), từ đó khẳng định chấp nhận độ tin cậy của thang đo. Sau khi đánh giá chất lượng biến quan sát và kiểm tra độ tin cậy thang

đo đều đạt yêu cầu, nhóm tác giả kiểm định tính hội tụ được trình bày dưới Bảng 3 nhận thấy chỉ số phương sai trung bình được trích AVE của 5 nhân tố đều đạt ngưỡng > 0,5 (Hair & Alamer, 2022).

**Bảng 2: Kết quả chạy hệ số tải ngoài của mô hình**

Biến quan sát	Nhân tố				
	AR	CI	EE	IM	RC
AR1	0,864				
AR2	0,934				
AR3	0,907				
AR4	0,923				
CI1		0,914			
CI2		0,893			
CI3		0,907			
CI4		0,921			
CI5		0,883			
EE1			0,943		
EE2			0,929		
EE3			0,933		
IM1				0,913	
IM2				0,900	
IM3				0,916	
IM4				0,914	
RC1					0,912
RC2					0,932
RC3					0,903
RC4					0,921
RC5					0,894
RC6					0,921

Nguồn: Kết quả nhóm tổng hợp từ SmartPLS

**Bảng 3: Bảng đánh giá độ chính xác và đáng tin cậy của mô hình**

	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (rho_a)	Độ tin cậy tổng hợp (rho_c)	Phương sai trích trung bình (AVE)
A	0,928	0,93	0,949	0,823
I	0,944	0,945	0,957	0,816
E	0,928	0,928	0,954	0,874
M	0,931	0,931	0,951	0,829
C	0,961	0,961	0,968	0,835

Nguồn: Kết quả nhóm tổng hợp từ SmartPLS

Để kiểm định tính phân biệt, nhóm tác giả thực hiện kiểm định bằng bảng HTMT thể hiện qua Bảng 4, nhận thấy chỉ số HTMT của các cặp nhân tố đều < 0,9. Chính vì vậy tính phân biệt được đảm bảo. Nhóm tác giả thực hiện việc kiểm định vấn đề đa cộng tuyến có tồn tại hay không bằng cách phân tích hệ số VIF của 5 nhân tố, cho thấy, các hệ số VIF đều < 3. Vì vậy, bước kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính được thực hiện.

**Bảng 4: Kết quả kiểm định phân biệt bảng ma trận HTMT**

	RA	CI	EE	IM	IM*RA	IM*RC
RA						
CI	0,462					
EE	0,807	0,633				
IM	0,225	0,156	0,454			
IM*RA	0,116	0,055	0,072	0,051		
IM*RC	0,116	0,055	0,072	0,051	0,026	
RC	0,498	0,416	0,737	0,523	0,090	0,090

Nguồn: Kết quả nhóm tổng hợp từ SmartPLS

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

#### 4.3.1. Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Tất cả các mối tác động trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê do P-value < 0,05. Giá trị R bình phương của biến phụ thuộc RA là 0,803. Như vậy, các biến độc lập tác động vào biến RA giải thích được 80,3% sự biến thiên của biến này. Bên cạnh đó, giá trị R bình phương của RC (xung đột vai trò)- biến phụ thuộc là 0,835, vì thế các biến độc lập như tác động vào RC giải thích được 83,5% sự biến thiên của biến RC. Bên cạnh đó, R bình phương của biến phụ thuộc EE là 0,912, các biến độc lập tác động vào biến này sẽ giải thích cho 91,2 % sự biến thiên của EE.

**Bảng 5: Kiểm định kiểm định SEM**

	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Kiểm định T-statistics ( O/STDEV )	P values
RA-> EE	0,661	0,662	0,043	15,48	0,000
CI -> RA	0,377	0,383	0,067	5,609	0,000
CI -> RC	0,425	0,432	0,06	7,114	0,000
IM -> RA	-0,263	-0,26	0,056	4,659	0,000
IM -> RC	-0,236	-0,238	0,053	4,441	0,000
RC -> EE	0,313	0,312	0,043	7,195	0,000
IM x CI -> RA	-0,507	-0,501	0,064	7,945	0,013
IM x CI -> RC	0,483	-0,475	0,061	7,942	0,020

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ SmartPLS

Quan sát kết quả P-values trong Bảng 5, nhóm tác giả kết luận tất cả các mối quan hệ giữa các nhân tố đều có ý nghĩa thống kê. Khiếm nhã mạng (CI) có ảnh hưởng tích cực mơ hồ về vai trò (RA) và xung đột về vai trò (RC) với hệ số tác động chuẩn hóa Original sample (O) theo thứ tự là 0,377 và 0,425 Do vậy có cơ sở để chấp nhận giả thuyết H1 và H2. Mơ hồ vai trò (RA) và xung đột vai trò (RC) có tác động cùng chiều với biến kiệt quệ cảm xúc (EE) với hệ số tác động chuẩn hóa theo thứ tự là 0,661 và 0,313. Vì vậy, có thể chấp nhận giả thuyết H3 và H4.

#### 4.3.2. Phân tích ảnh hưởng trung gian của biến xung đột về vai trò và mơ hồ về vai trò

Sau khi sử dụng phương pháp bootstrapping 1.000 mẫu, nhóm tác giả thu được bảng kết quả 2 mối tác động gián tiếp riêng biệt của biến RA và RC. Cả 2 mối quan hệ tác động đều có giá trị P values nhỏ hơn 0,05. Như vậy, xung đột vai trò và mơ hồ vai trò có vai trò trung gian trong mối quan hệ tác động từ khiếm nhã mạng lên kiệt quệ cảm xúc.

Hệ số tác động gián tiếp CI  $\square$  RA  $\square$  EE bằng 0,249 lớn hơn 0,133 là hệ số tác động gián tiếp CI  $\square$  RC  $\square$  EE. Vì thế, biến mơ hồ vai trò đóng vai trò trung gian mạnh hơn so với biến xung đột vai trò.

**Bảng 6: Bảng mối quan hệ trung gian**

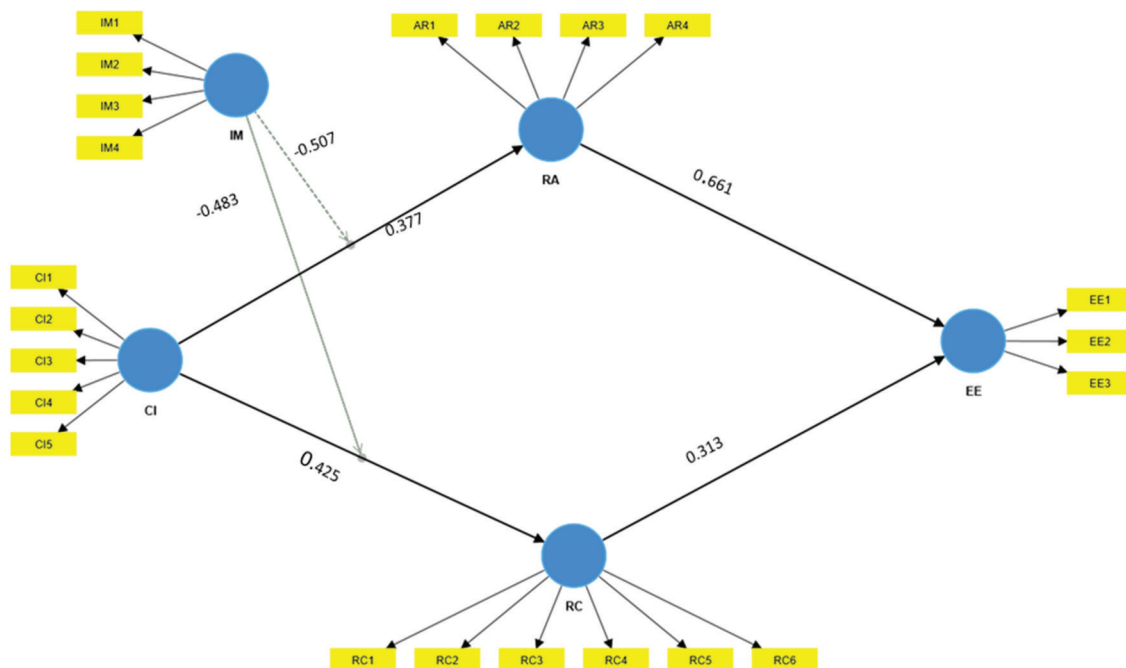
	Hệ số hồi quy chuẩn hóa(O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Kiểm định T-statistics ( O/STDEV )	P values
CI-> RA -> EE	0,249	0,254	0,049	5,056	0
CI -> RC -> EE	0,133	0,135	0,026	5,074	0

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ SmartPLS

#### 4.3.3. Phân tích tác động biến điều tiết

Động lực bên trong (IM) tác động tiêu cực lên biến mơ hồ về vai trò (RA) và xung đột về vai trò (RC) với hệ số lần lượt là -0,263 và -0,236. Tác động của IM x CI lên RA và RC đều có ý nghĩa thống kê. Như vậy có đủ căn cứ để chấp nhận H5 và H6.

**Hình 2: Kết quả nghiên cứu tác động của khiếm nhã mạng lên trạng thái kiệt quệ cảm xúc**



Nguồn: Kết quả nhóm tổng hợp từ SmartPLS.

Để có thể hiểu rõ hơn về sự tác động của IM x CI lên RA và RC, nhóm nghiên cứu mô tả tính chất của tác động điều tiết này bằng đường dốc đơn giản (Simple Slope Analyses). Đường dốc tính toán mối quan hệ tác động của khiếm nhã mạng (CI) lên mơ hồ về vai trò (RA) và xung đột về vai trò (RC) khi IM ở giá trị trên 1 độ lệch chuẩn và dưới độ lệch chuẩn so với đường trung bình (Aiken & cộng sự, 1991). Hình 3 thể hiện tác động của CI lên RA và RC yếu đi khi động lực bên trong (IM) cao hơn.

## 5. Kết luận

### 5.1. Đóng góp của nghiên cứu

#### 5.1.1. Đóng góp về lý thuyết

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu có hai đóng góp quan trọng cho lý thuyết nền tảng và khiếm nhã mạng.

Thứ nhất, qua bài nghiên cứu cơ sở lý thuyết bảo toàn nguồn lực (Hobfoll, 1989) đã được củng cố thêm nhờ vào việc phân tích rõ tác động giữa sự cạn kiệt về mặt cảm xúc của cá nhân đối mặt và mơ hồ về vai trò và xung đột về vai trò xảy ra từ khiếm nhã mạng. Hơn nữa, với lý thuyết tự quyết (Legault, 2017), cụ thể là lý thuyết đánh giá nhận thức đã thể hiện tác động điều tiết của nhân tố động lực bên trong đến mối quan hệ giữa khiếm nhã mạng với mơ hồ về vai trò và căng thẳng về vai trò mà trước đó các nghiên cứu khác chưa



chứng minh được.

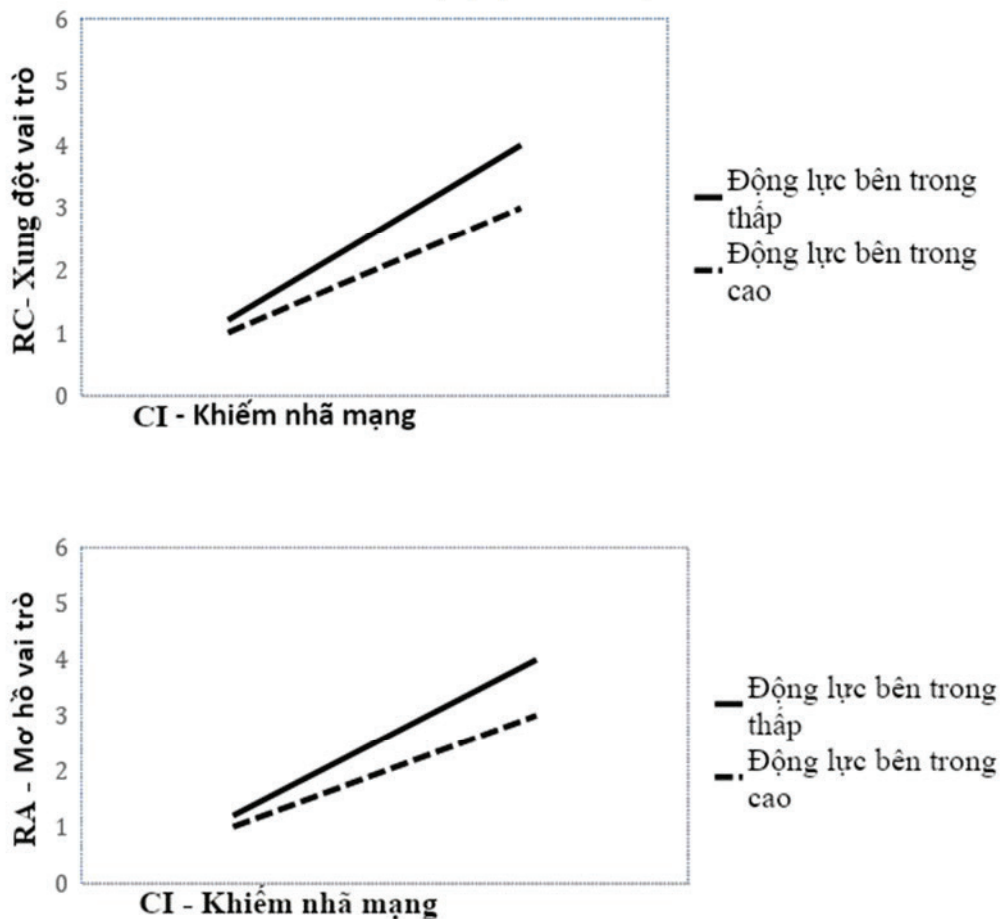
Thứ hai, nghiên cứu đã giúp củng cố về mặt lý thuyết cho nghiên cứu của Sing & cộng sự (1994) cũng đã chỉ ra được ảnh hưởng của mơ hồ về vai trò đến kiệt quệ cảm xúc, song song với đó là nghiên cứu của Leiter (1988) và Maslash & cộng sự (1981) về ảnh hưởng của xung đột về vai trò đến kiệt quệ cảm xúc. Nghiên cứu này đã khẳng định được khiếm nhã mạng có ảnh hưởng tiêu cực đến mơ hồ về vai trò và xung đột về vai trò thông qua yếu tố động lực bên trong.

### 5.1.2. Đóng góp về thực tiễn

Công trình nghiên cứu đã đem lại 2 đóng góp quan trọng về hành vi nhân sự trong tổ chức nói chung và hành vi khiếm nhã mạng nơi công sở nói riêng. Thứ nhất, nhóm tác giả đã góp phần đưa ra cái nhìn tổng thể về xu hướng phát triển và sự ảnh hưởng của khiếm nhã mạng đến tình trạng kiệt quệ cảm xúc. Thứ hai, kết quả nghiên cứu cũng là nền tảng cho những đề xuất hữu ích đối với doanh nghiệp hoạt động trực tuyến. Nhóm tác giả có đề xuất một số giải pháp dành cho các nhà lãnh đạo nhằm nâng cao tinh thần làm việc, và tạo môi trường làm việc năng động hơn cho doanh nghiệp mình.

### 5.2. Đề xuất giải pháp

**Hình 3: Phân tích đường dốc đơn giản tác động điều tiết của động lực bên trong**



Nguồn: Nhóm tác giả tính toán

#### 5.2.1. Giải pháp cho doanh nghiệp

Theo Goswani & cộng sự (2018), đối với các doanh nghiệp kinh doanh, quản lý nguồn nhân sự là yếu tố then chốt để hình thành và đóng góp vào thành công của một tổ chức. Vì vậy, để tăng năng suất, hiệu quả của nhân sự, doanh nghiệp cần có những biện pháp khắc phục như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần đưa ra bộ quy tắc ứng xử, chuẩn mực trong giao tiếp với quy chế thưởng phạt

---

phù hợp tại nơi công sở nhằm tăng sự kết nối giữa nhân viên, và đồng thời, giảm thiểu tình trạng khiếm nhã mạng đối với nhân viên trong công ty.

Thứ hai, doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch và tổ chức cho những buổi tập huấn và đào tạo nhằm nâng cao vai trò của văn hóa giao tiếp và làm việc trên không gian mạng, để từ đó, cải thiện văn hóa doanh nghiệp thông qua việc giao tiếp trên không gian mạng.

Thứ ba, để doanh nghiệp có thể giảm thiểu căng thẳng gây ra bởi khiếm nhã, doanh nghiệp cần tổ chức cuộc họp định kỳ về việc đề xuất cải thiện tình trạng văn hóa doanh nghiệp để tạo nên môi trường văn hóa mạng minh bạch và rõ ràng cho doanh nghiệp.

### 5.2.2. Đối với người lãnh đạo trong doanh nghiệp

Theo Bailey & cộng sự (2020), vai trò của người quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn đối với việc tạo dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp. Đối với người lãnh đạo trong doanh nghiệp cần nghiêm khắc tuân thủ bộ quy tắc và chuẩn mực trên không gian mạng để có thể đào tạo, điều phối nhân sự trong công ty thuận lợi.

### 5.3. Hạn chế của bài nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu của nhóm về cơ bản đã đạt được các yêu cầu đề ra từ ban đầu. Mặc dù cỡ mẫu đủ để nhóm có thể tiến hành phân tích, nhưng nhóm tác giả vẫn gặp khó khăn trong việc tìm kiếm và thu thập dữ liệu vì môi trường làm việc và lĩnh vực hoạt động của đối tượng nghiên cứu thường không đồng nhất. Trong những nghiên cứu sắp tới, nhóm tác giả sẽ làm cụ thể hóa hơn về số lượng mẫu, đối tượng khảo sát và phạm vi khảo sát tới một hoặc một số lĩnh vực, ngành nghề cụ thể để có cái nhìn sâu sắc hơn đối với lĩnh vực đấy.

### Tài liệu tham khảo

- Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017), 'Self-determination theory', In Wehmeyer, M. L., Shogren, K. A., Little, T. D. & Lopez, S. J. (Eds.), *Development of self-determination through the life-course*, 47–54, Springer Science + Business Media.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, SAGE.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996), 'Assessing the work environment for creativity', *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Asfahani, A. M. (2022), 'The impact of role conflict on turnover intention among faculty members: a moderated mediation model of emotional exhaustion and workplace relational conflict', *Front Psychol*, 13, 1-11.
- Bailey, C., Soane, E & Edwards, C. (2020), *Working life: Employee attitudes and engagement*, Chartered Institute of Personal Development.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014), 'Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis', *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997), 'Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial', *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(6), 685-701.
- Dale, K. F. (2008), 'Leadership style and organizational commitment: Mediating Effects of role stress', *Journal of Managerial Issues*, 20, 109-130.
- De Jesus, S. N. (2013), 'Intrinsic motivation and creativity related to product: A meta-analysis of the studies published between 1990–2010', *Creativity Research Journal*, 25(1), 80-84.
- Devellis, R. (2012), *Scale Development Theory and Applications*, Sage Publications, New York.
- Giumetti, G. W., Saunders, L. A., Brunette, J. P., DiFrancesco, F. M., & Graham, P. G. (2016), 'Linking cyber incivility with job performance through job satisfaction: The buffering role of positive affect', *Journal of Psychological Research*, 21(4), 230-240.

- 
- Goswami, A. (2018), 'Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations', *Journal of Advances and Scholarly Research in Allied Education*, 15(3), 128-135.
- Grant A., B. J. (2011), 'The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity', *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010), *Multivariate Data Analysis* (10th Edition), Pearson Education, New York.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022), 'Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example', *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. DOI:10.1016/j.rmal.2022.100027.
- Henle, C. A., & Blanchard, A. L. (2008), 'The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing', *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Hobfoll, S. E. (1989), 'Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress', *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hulland, J. (1999), 'Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies', *Strategic Management Journal*, 20, 195-224.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley & Sons, New York.
- Kemp, E., Kopp, S. W., & Kemp Jr, E. C. (2013), 'Take this job and shove it: Examining the influence of role stressors and emotional exhaustion on organizational commitment and identification in professional truck drivers', *Journal of Business Logistics*, 34(1), 33-45.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988), 'The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment', *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2009), 'An investigation of the influence of coping resources in salespersons' emotional exhaustion', *Industrial Marketing Management*, 38(7), 798-805.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2009), 'Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior', *Information & Management*, 46(8), 419-425.
- Liu Y, Hau KT, Zheng X. (2019), 'Do both intrinsic and identified motivations have long-term effects?', *The Journal of psychology*, 153(3), 288-306.
- Maslach, C. & Jackson. S (1981), 'The Measurement of Experienced Burnout', *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113.
- Ophoff, J., Machaka, T., & Stander, A. (2015), 'Exploring the impact of cyber incivility in the workplace', *Proceedings of Informing Science & IT Education Conference (InSITE)*, 493-504.
- Prosser, D., Johnson, S., Kuipers, E., Dunn, G., Szmukler, G., Reid, Y., Bebbington, P., & Thornicroft, G. (1999), 'Mental health, "burnout" and job satisfaction in a longitudinal study of mental health staff', *Social Psychiatry Psychiatric Epidemiology*, 34(6), 295-300. DOI: 10.1007/s001270050147.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970), 'Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations', *Administrative Sciences Quarterly*, 25(15), 150-163.
- Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., Friend, S. B., & Hartmann, N. N. (2011), 'Measuring salesperson burnout: A reduced Maslach burnout inventory for sales researchers', *Journal of personal Selling & Sales Management*, 31(4), 429-440.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a), 'Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions', *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b), 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being', *American Psychologist*, 55(1), 68-78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017), *Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation Development and Wellness*, The Guilford Press.

- 
- Scisco, J. L., Giumetti, G. W., Bodinger, J. F., Randall, K. J., & Shemanskis, R. N. (2019), 'The impacts of face-to-face and cyber incivility on performance, helping behavior, counterproductive behaviors, and physiological activity', *Occupational Health Science*, 3, 409-420.
- Shirom, A. (1989), 'Burnout in work organizations', *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25-48.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994), 'Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives', *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569.
- Wang, X., Kim, T. Y., & Li, H. (2024), 'Why and for whom cyber incivility affects task performance? Exploring the intrapersonal processes and a personal boundary condition', *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 615-640.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998), 'Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover', *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>.
- Xiao, S. P., Lu, Y., Yan, Y., Zhou, Z. E., Cao, Z. X., & Zhao, K. C. (2023), 'Effects of two-dimensional cyber incivility on employee well-being from a self-determination perspective', *Frontiers in Psychology*, 14, 1137587. DOI:10.3389/fpsyg.2023.1137587.
- Zhang, Z., Wang, H., Zhang, L., & Zheng, J. (2022), 'Workplace cyberbullying and interpersonal deviance: Roles of depletion and perceived supervisor support', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(4), 832-854.
- Zhou, Z. E., Pindek, S., & Ray, E. J. (2022), 'Browsing away from rude emails: Effects of daily active and passive email incivility on employee cyberloafing', *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(5), 503-515.