

# TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỨC KHỎE TINH THẦN CỦA NHÂN VIÊN

## FACTORS AFFECTING EMPLOYEES' MENTAL HEALTH: LITERATURE REVIEW

Ngày nhận bài: 14/05/2024

Ngày nhận bản sửa: 30/07/2024

Ngày chấp nhận đăng: 29/08/2024

*Đông Thị Ngọc Châu* ✉

### TÓM TẮT

Nhân viên là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp vì tính chất lấy con người làm trung tâm. Tại nơi làm việc, xem xét sức khỏe tinh thần của nhân viên một cách liên tục là hữu ích và vô cùng quan trọng để nâng sức khỏe tinh thần của nhân viên đồng thời giảm các khả năng làm gián đoạn năng suất của nhân viên cũng như hiệu suất và sự tồn tại của tổ chức. Dựa vào việc xem xét tài liệu một cách có hệ thống, tác giả đã phân tích 14 bài báo được công bố trên các tạp chí uy tín nhằm mục đích tổng quan lý thuyết các nghiên cứu gần đây về những yếu tố ảnh hưởng tới sức khỏe tinh thần của nhân viên, xác định những khoảng trống nghiên cứu liên quan và đề xuất khung lý thuyết về sức khỏe tinh thần của nhân viên có thể áp dụng cho bối cảnh Việt Nam. Kết quả tổng quan cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của nhân viên trong các nghiên cứu trước đây được phân loại thành năm nhóm yếu tố: yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân, quá trình suy giảm sức khỏe (mệt mỏi, kiệt sức) và quá trình tạo động lực (sự hài lòng với không gian làm việc, ảnh hưởng tích cực, sự gắn kết với công việc).

**Từ khóa:** Gắn kết với công việc; nguồn lực cá nhân; nguồn lực công việc; yêu cầu công việc; sức khỏe tinh thần.

### ABSTRACT

In any business, employees are the most valuable asset because of its human-centric nature. In the workplace, viewing employee mental health on a continuum is useful and vital to improving employee mental health and reducing potential disruptions to employee productivity as well as organizational performance and survival. Based on a systematic literature review, the author analyzed 14 papers published in top journals to provide a theoretical review of recent studies on factors influencing employee mental health, identify research gaps related to employee mental health, and propose a theoretical framework on employee mental health that can be applied to the Vietnamese context. The overall results show that the factors affecting employee mental health in previous studies are classified into five groups: job demands, job resources, personal resources, health impairment process (fatigue, burnout), and motivational process (satisfaction with the workspace, positive affect, work engagement).

**Keywords:** Job demands; job resources; mental health; personal resources; work engagement.

## 1. Giới thiệu

Không thể phủ nhận, sức khỏe tinh thần là một vấn đề phổ biến trên toàn thế giới, đặc biệt là tại nơi làm việc, không có gì ngạc nhiên khi sức khỏe tinh thần của nhân viên đã nổi lên như một trong những thách thức lớn nhất trong lĩnh vực hành vi tổ chức và thực tiễn về quan hệ sản xuất và nhân viên (Singh và Ramdeo, 2023). Greenwood và cộng sự (2019) lưu ý rằng hơn 200 triệu ngày làm việc bị mất do tình trạng sức khỏe tinh

thần mỗi năm trên toàn cầu. Thực tế cho thấy nhiều nơi làm việc ở các nước phát triển và đang phát triển vẫn phải vật lộn với các vấn đề về sức khỏe tinh thần của nhân viên. Do đó, vấn đề này ngày càng được công nhận là quan trọng tại nơi làm việc (Singh và Ramdeo, 2021).

Đông Thị Ngọc Châu, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

✉Email: chaudi.52210207454@st.uhh.edu.vn

Nghiên cứu này cung cấp cái nhìn tổng quan về các yếu tố ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của nhân viên tại nơi làm việc. Các hướng tiếp cận chính của nghiên cứu bao gồm các tiền tố ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần từ góc độ kế thừa mô hình lý thuyết. Những yêu cầu và Nguồn lực Công việc (JD-R) (Bakker và Demerouti, 2007).

Hướng thứ nhất, liên quan đến yêu cầu công việc bao gồm tất cả các khía cạnh của bối cảnh công việc đòi hỏi năng lượng đáng kể, chẳng hạn như áp lực công việc, tình trạng bất an trong công việc, đảm nhiệm nhiều công việc và tình trạng việc làm của nhân viên là những yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến sức khỏe tinh thần cũng như mức độ gắn kết của nhân viên tại nơi làm việc.

Hướng thứ hai, hướng đến nguồn lực công việc, trong khi yêu cầu công việc có ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn kết công việc và sức khỏe tinh thần của nhân viên thì nguồn lực công việc được cho là có ảnh hưởng tích cực đến cả hai khía cạnh đó. Nguồn lực công việc được thể hiện thông qua các điều kiện công việc về thể chất, tâm lý, xã hội và tổ chức cần thiết để hoàn thành mục tiêu công việc, giảm yêu cầu công việc và các yếu tố tâm lý cũng như chi phí sinh lý hoặc là kích thích sự tăng trưởng, học tập và phát triển của các cá nhân đang làm việc (Demerouti và cộng sự, 2001; Bakker và Demerouti, 2007).

Hướng tiếp cận thứ ba của nghiên cứu liên quan đến một nguồn lực thiết yếu có thể thúc đẩy sức khỏe tinh thần của nhân viên đó chính là nguồn lực cá nhân. Những nguồn lực cá nhân như vốn tâm lý, năng lực bản thân, khả năng tự đánh giá cốt lõi, đối phó, tính cách chủ động, đặc điểm tính cách cá nhân và khả năng nhận thức được các mối lo ngại về dịch bệnh, tài chính có vai trò quan trọng trong việc tự thúc đẩy và bảo tồn nguồn lực của nhân viên để đạt được kết quả tích

cực trong môi trường căng thẳng mà cá nhân đang làm việc và kết quả tích cực từ đó gắn liền với sức khỏe của bản thân.

Theo JD-R, hướng tiếp cận thứ tư của nghiên cứu này hướng đến quá trình suy giảm sức khỏe (mệt mỏi, kiệt sức, tâm lý tách biệt). Lin và cộng sự (2016) đã cho thấy rằng kiệt sức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa căng thẳng trong công việc và trầm cảm, kết quả nghiên cứu còn tiết lộ rằng các y tá thường chịu mức độ căng thẳng trong công việc cao sẽ có tình trạng kiệt sức trong công việc cao hơn cũng như mức độ trầm cảm và lo lắng cao hơn. Bên cạnh đó, mệt mỏi đã được chứng minh là không những tác động tiêu cực đáng kể đến sức khỏe tinh thần của nhân viên tại nơi làm việc mà nó còn làm trung gian tiêu cực cho mối quan hệ giữa việc tham gia vào mạng xã hội và sức khỏe tinh thần của nhân viên (Wu và cộng sự, 2020). Ngoài ra, sự tham gia vào mạng xã hội trong khi làm việc dẫn đến sự tách biệt tâm lý ra khỏi công việc lại có khả năng làm cạn kiệt nguồn lực tinh thần của nhân viên, có thể làm tăng sự mệt mỏi và ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần nếu cá nhân cảm thấy khó kiểm soát nó và không hỗ trợ họ quay lại và tiếp tục công việc (Wu và cộng sự, 2020).

Cuối cùng, hướng tiếp cận thứ năm đề cập đến quá trình tạo động lực dẫn đến những hệ quả tích cực gồm có sự hài lòng với không gian làm việc, ảnh hưởng tích cực và sự gắn kết với công việc hỗ trợ cho việc giảm áp lực từ yêu cầu công việc cũng như nâng cao nguồn lực cải thiện sức khỏe tinh thần và hiệu suất của nhân viên. Nghiên cứu tại văn phòng cũng chỉ ra rằng các yếu tố chất lượng môi trường làm việc được coi là rất quan trọng trong quá trình tạo động lực và thúc đẩy cải thiện sức khỏe tinh thần của nhân viên (Kallio và cộng sự, 2020). Quá trình tạo động lực tiếp theo được hình thành khi nhân viên có xu hướng cảm thấy ảnh hưởng tích

cực thường xuyên hơn và trải nghiệm tình cảm tích cực càng nhiều thì sức khỏe tinh thần của họ càng cao. Nói cách khác, vào những ngày mà các cá nhân nhận thấy họ có nhiều ảnh hưởng tích cực hơn thì sẽ có xu hướng cảm thấy tinh thần khỏe mạnh hơn (Junça-Silva và Caetano, 2023). Kề đến, gắn kết công việc được xem là một hệ quả tích cực quan trọng trong quá trình tạo động lực. Gắn kết công việc được định nghĩa là “một trạng thái tinh thần tích cực, thoải mái, liên quan đến công việc, được đặc trưng bởi sức sống, sự cống hiến và sự say mê” (Schaufeli và cộng sự, 2002, trang 74) và trạng thái tinh thần này đã được xác định là một yếu tố chính dự báo tích cực đáng kể sức khỏe tinh thần của nhân viên (Hult và Terkamo-Moisio, 2023; Lupsa và cộng sự, 2020; Sharma và Kumra, 2020; Tisu và cộng sự, 2020).

Sau khi tổng quan lý thuyết, các nhóm yếu tố tác động đến sức khỏe tinh thần của nhân viên đã được nghiên cứu này phân loại theo các hướng tiếp cận cụ thể trên. Có thể thấy nghiên cứu về quản lý liên quan đến sức khỏe tinh thần của nhân viên được thể hiện rời rạc, cần một báo cáo tổng quan tập hợp một cách hệ thống các nghiên cứu, từ đó phát hiện những khoảng trống đang tồn tại, đưa ra khung lý thuyết các yếu tố ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của nhân viên được đề xuất thực hiện cho bối cảnh Việt Nam. Nghiên cứu này mở rộng đáng kể kiến thức liên quan đến nguồn lực tổ chức và cá nhân có thể thúc đẩy sức khỏe tinh thần của nhân viên để cống hiến nỗ lực và tăng cường khả năng của họ cho nhiệm vụ công việc. Nhìn chung, nguồn lực này tại nơi làm việc gắn liền với sức khỏe tinh thần và sự gắn kết của nhân viên nhiều hơn.

Ngoài ra, nghiên cứu hiện tại này đóng góp vào dòng nghiên cứu bằng cách cung cấp một khuôn khổ tổng hợp các phát hiện và điều tra các cơ chế giải thích cho những cách thức cũng như những hoạt động quản trị

nguồn nhân lực liên quan đến sức khỏe tinh thần của nhân viên đồng thời khám phá các vai trò trung gian, điều tiết có thể có liên quan đến sức khỏe tinh thần của nhân viên. Trong phần còn lại của bài viết, tác giả sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu và mô tả cẩn thận quá trình xem xét tài liệu. Trong phần kết quả, tác giả trình bày các nhóm yếu tố tác động đến sức khỏe tinh thần của nhân viên, cung cấp các bằng chứng cho các mối quan hệ được tìm thấy và giải thích dựa trên các phương pháp lý thuyết khác nhau. Những ý nghĩa thực tiễn cũng như những hạn chế và đề xuất cho nghiên cứu trong tương lai sẽ được đề cập trong phần thảo luận của bài viết.

## 2. Phương pháp

Vì mục tiêu của nghiên cứu này là tiếp cận để phát triển một khuôn khổ tích hợp bao gồm các mối quan hệ khác nhau giữa tất cả các yếu tố liên quan đến phát triển nguồn lực cải thiện sức khỏe tinh thần của nhân viên. Để rút ra khuôn khổ tích hợp này, tác giả đã thực hiện đánh giá tài liệu có hệ thống vì phương pháp này mang lại khả năng phân tích chuyên sâu tất cả các bài viết có liên quan về chủ đề này, cũng như có khả năng phát hiện các khái niệm chưa được khám phá khác. Hơn nữa, việc xem xét một cách có hệ thống luồng tài liệu sẽ nâng cao chất lượng của quá trình và kết quả xem xét bằng cách triển khai một quy trình minh bạch và có thể tái sử dụng (Tranfield và cộng sự, 2003) và bằng cách kết hợp tìm kiếm toàn diện và không thiên vị để xác định và đánh giá một lượng lớn tài liệu (Mulrow, 1994). Đối với nội dung phân tích mẫu cuối cùng của bài viết, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu quy nạp.

### 2.1. Mô tả quá trình thu thập tài liệu: Thu thập cơ sở dữ liệu

Để thu thập cơ sở dữ liệu, tác giả sử dụng các từ khóa “Sức khỏe tinh thần, yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực cá

nhân, gắn kết công việc” để tìm kiếm trong các nội dung cần tìm như tên bài báo, phần tóm tắt hoặc các từ khóa từ các công trình nghiên cứu trước đó bao gồm cả bài báo được viết trong và ngoài nước. Nguồn dữ liệu được sử dụng xuất phát từ Scopus (Elsevier), Google Scholar và Web of Science (WoS), đây là những nơi lý tưởng và toàn diện nhất cũng như cơ sở dữ liệu lớn nhất hiện có với các tạp chí khoa học xã hội được bình duyệt. Đối với tìm kiếm ban đầu, tác giả đã sử dụng các thuật ngữ và từ khóa tìm kiếm một cách độc lập, sau đó kết sử dụng các cú pháp kết nối như “và”, “hoặc” để tiếp tục công tác tìm kiếm.

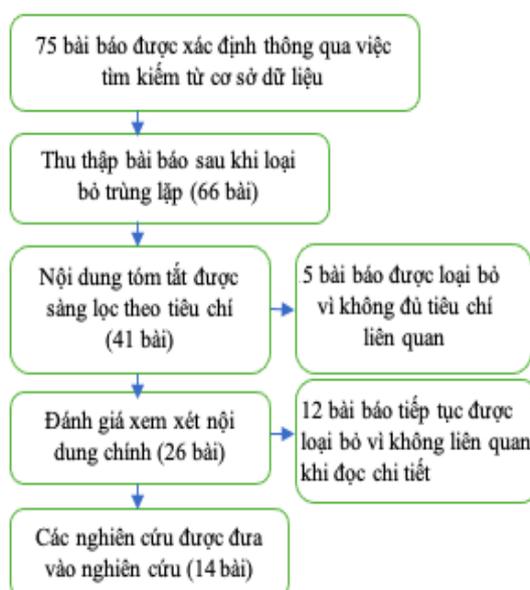
Các bài viết được xác định phải phù hợp với các tiêu chí nhất định để được đưa vào quá trình xem xét đánh giá này. Để tiếp cận được tính mới và thiết thực của chủ đề nghiên cứu, đối với việc tổng quan tài liệu một cách có hệ thống này tác giả chỉ chọn những bài báo được xuất bản từ năm 2019 trở đi. Hơn nữa, các bài báo cần phải được xuất bản trên các tạp chí uy tín và có bao hàm các yếu tố cần thiết cho chủ đề nghiên cứu vì chúng được coi là cung cấp dữ liệu hợp lệ và do đó có ảnh hưởng lớn nhất trong lĩnh vực này (Podsakoff và cộng sự, 2005), được viết bằng tiếng Anh, chứa nghiên cứu về sức khỏe tinh thần; điều tra các yếu tố tác động cũng như các mối quan hệ với sức khỏe tinh thần đồng thời trình bày kết quả của các mối quan hệ riêng lẻ này một cách riêng biệt. Cuối cùng, tác giả kết thúc đánh giá tài liệu với một bản tóm tắt các chủ đề chính và đề xuất nghiên cứu.

## 2.2. Quy trình trích xuất dữ liệu

Bước đầu tiên của phân tích mẫu bao gồm kiểm tra dữ liệu dư thừa. Sau đó, các bản tóm tắt đã được xem xét dựa trên các tiêu chí đưa vào, nếu bài viết vẫn có vẻ phù hợp thì các

phần phương pháp luận và thảo luận sẽ được đọc và tóm tắt bao gồm mọi tác động của các yếu tố ảnh hưởng tới sức khỏe tinh thần. Một quy trình hóa mở đã được thực hiện dẫn đến phân tích nội dung quy nạp.

Hình 1 trình bày một biểu đồ trực quan hóa quá trình lựa chọn các bài báo được đưa vào nghiên cứu này. Bước 1, tổng cộng 75 bài báo được đã được xác định từ Scopus (Elsevier), Google Scholar và Web of Science (WoS). Bước 2 đã giảm xuống 9 bài báo do có sự dư thừa giữa các công cụ tìm kiếm khác nhau. Ở bước 3, các bài báo tiếp tục được lọc sơ bộ theo các tiêu chí và 25 bài báo được loại bỏ, sau đó thêm 15 bài báo được gạn lọc do không đủ tiêu chí liên quan khi được kiểm tra lại. Còn lại 26 bài được đánh giá xem xét nội dung chính. Cuối cùng, phần giới thiệu, phương pháp luận và thảo luận của các bài báo này đã được kiểm tra chi tiết dựa trên tiêu chí đưa vào ban đầu dẫn đến thêm 12 bài báo bị loại bỏ. Bộ lọc cuối cùng này còn lại 14 bài viết đáp ứng đầy đủ các tiêu chí đầu vào.



Hình 1. Biểu đồ hình dung quá trình chọn lọc bài viết

### 2.3. Mô tả phân tích mẫu

Để đảm bảo rằng các nghiên cứu sử dụng cách giải thích nhất quán về sức khỏe tinh thần, các định nghĩa và thang đo đã được xem xét cũng như các mục được sử dụng để đo lường sức khỏe tinh thần đã được kiểm tra. Sau khi tác giả đánh giá các khái niệm phù hợp với sức khỏe tinh thần được đưa vào xem xét trong nghiên cứu của tác giả. Các bài báo được so sánh dựa trên các yếu tố sau đây: câu hỏi/ mục tiêu nghiên cứu, các khung lý thuyết được áp dụng, các thực tiễn quản trị nhân sự liên quan đến sức khỏe tinh thần của nhân viên được xem xét, thiết kế và phương pháp nghiên cứu từ các mẫu được sử dụng cùng với kết quả nghiên cứu. Các định nghĩa được thông qua và sự liên kết của những định nghĩa này với các thang đo được sử dụng đã được đánh giá. Điều này nhằm đảm bảo rằng thực tiễn quản trị nhân sự liên quan đến sức khỏe tinh thần của nhân viên được nghiên cứu bởi các nhà nghiên cứu khác nhau nhìn chung có điểm tương đồng. Bằng cách này, việc xác định các phương pháp quản lý tổ chức nhân sự tốt nhất để tăng cường sức khỏe nhân viên dựa trên phương pháp quy nạp của cách tiếp cận này.

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã xem xét các tài liệu nghiên cứu liên quan trong những năm gần đây từ các tạp chí uy tín. Trong đó, có 4 bài báo được công bố gần đây nhất là vào năm 2023, 01 bài báo năm 2022, 02 bài báo năm 2021, 06 bài báo năm 2020 và 01 bài báo năm 2019. Tất cả các bài báo đều được công bố bởi các tạp chí uy tín, cụ thể là 11 trong 14 bài báo từ các tạp chí xếp hạng Q1, còn lại 03 bài báo từ các tạp chí xếp hạng Q2. Số mẫu cuối cùng được chọn lọc đã nêu bật một số quan hệ nổi bật với sức khỏe tinh thần của nhân viên bao gồm những yêu cầu - nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân, mệt mỏi, kiệt sức và gắn kết với công việc.

### 3. Kết quả

#### 3.1. Sức khỏe tinh thần

Tổ chức Y tế Thế giới (WHO, 2004) định nghĩa sức khỏe tinh thần là “trạng thái khỏe mạnh trong đó cá nhân nhận ra khả năng của chính mình, có thể đối phó với những căng thẳng thông thường trong cuộc sống, có thể làm việc năng suất và hiệu quả, và có thể tạo ra một cuộc sống tốt đẹp hơn, đóng góp cho cộng đồng của mình.”

Sức khỏe tinh thần còn được định nghĩa (mental health) là khái niệm tích cực về sự hưng thịnh, điều này giải thích mức độ hạnh phúc tâm lý hoặc chủ quan cao (Guomundsdóttir, 2011).

Trong nhiều năm, các nhà nghiên cứu đã phát triển nhiều công cụ khảo sát sức khỏe tinh thần bao gồm cả hạng mục đo lường tích cực và tiêu cực, nhằm mô tả chính xác hơn sức khỏe tâm lý hoặc tinh thần (Winefield và cộng sự, 2012). Mặc dù không hoàn toàn trái ngược với mục đích lý thuyết, nhưng sức khỏe tâm lý và nỗi đau tâm lý thường được sử dụng để đánh giá sức khỏe tinh thần tổng thể nói chung (Jiang, 2020). Hạnh phúc tâm lý thường được khái niệm hóa là sự kết hợp của các trạng thái cảm xúc tích cực (quan điểm khoái lạc) và hoạt động với hiệu quả tối ưu trong đời sống cá nhân và xã hội (quan điểm eudaimonic) (Deci và Ryan, 2008); trong khi đau khổ tâm lý phần lớn được định nghĩa là trạng thái đau khổ về mặt cảm xúc được đặc trưng bởi các triệu chứng trầm cảm (ví dụ: mất hứng thú, buồn bã, vô vọng) và lo lắng (ví dụ: bồn chồn, cảm thấy căng thẳng) (Mirowsky và Ross, 2002).

Ngoài ra, sức khỏe tinh thần còn được khám phá từ góc độ nguồn lực, khi đó tình trạng sức khỏe tinh thần vốn được tiếp cận chủ yếu từ góc độ tiêu cực, chẳng hạn như tập trung vào tình trạng kiệt sức (Niinihuhta và cộng sự, 2022).

Valkenburg và cộng sự (2022) cho rằng sức khỏe tinh thần là một chỉ báo về bệnh tật phi lâm sàng hoặc đau khổ tâm lý (ví dụ: triệu chứng trầm cảm, lo lắng và căng thẳng) đã trở thành một yếu tố gây biến động với những hậu quả đối với sức khỏe tổng thể và các kết quả liên quan đến công việc (Jones và cộng sự, 2021). Với sự biến động như vậy, các học giả và nhà quản lý đã nỗ lực tìm hiểu điều gì có thể đảo ngược xu hướng này. Sức khỏe tinh thần đề cập đến tình trạng sức khỏe tâm lý chung của một cá nhân, chẳng hạn như hạnh phúc và sức sống (Bai và cộng sự, 2019).

Sức khỏe tinh thần còn được hiểu là sự kết hợp của tình trạng khỏe mạnh về cảm xúc, tâm lý và xã hội bằng cách bao gồm cả khái niệm khoái lạc (tức là cảm xúc của một người đối với cuộc sống) và khái niệm eudaimonic (tức là chức năng tâm lý). Tuy nhiên, nghiên cứu về sức khỏe tinh thần chỉ bị chi phối bởi một trong hai khái niệm này, ví dụ như sự hài lòng với cuộc sống hoặc sức khỏe tâm lý (Diener, 2009; Santini và cộng sự, 2020; Westerhof và Keyes, 2010).

Theo truyền thống, sức khỏe tinh thần được định nghĩa là không có bệnh tâm thần. Vì vậy, mọi người trước đây được coi là khỏe mạnh về mặt tinh thần nếu không mắc bệnh tâm thần. Theo cách hiểu này, sức khỏe tinh thần và bệnh tâm thần về mặt lý thuyết thuộc về hai đầu đối lập của một phạm vi liên tục (Keyes, 2005). Tuy nhiên, bằng chứng cho thấy rằng việc không mắc bệnh tâm thần không nhất thiết đồng nghĩa với việc có được tinh thần khỏe mạnh. Ngược lại, sức khỏe tinh thần quan tâm đến việc liệu một cá nhân có phát triển mạnh mẽ cả về mặt cá nhân và xã hội hay không và nếu có thì ở mức độ nào. Do đó, sức khỏe tinh thần và bệnh tâm thần thuộc hai lĩnh vực riêng biệt nhưng có mối tương quan với nhau (WHO, 2004; Westerhof và Keyes, 2010; Santini và cộng

sự, 2020). Các tình trạng tiêu cực của sức khỏe tinh thần được chẩn đoán là trầm cảm và lo lắng.

Nói tóm lại, kiến thức về sức khỏe tinh thần của nhân viên và các yếu tố liên quan là rất quan trọng, vì đây là phần trung tâm của sức khỏe tổng thể và liên quan đến công việc của họ (Herttua, Kokkinen and Konu, 2020). Nghiên cứu hiện tại hướng đến định nghĩa của WHO (2004) về sức khỏe tinh thần, đây là định nghĩa được sử dụng nhiều nhất trong nghiên cứu gần đây và MHI-5 hiện đã được sử dụng để đo lường sức khỏe tinh thần một cách phổ biến (Lupsa và cộng sự, 2020; Tisu và cộng sự, 2020).

### ***3.2. Yêu cầu công việc và sức khỏe tinh thần của nhân viên***

Trong lĩnh vực nghiên cứu về tổ chức, các yếu tố liên quan đến yêu cầu công việc được cho là có ảnh hưởng đáng kể sức khỏe của nhân viên tại nơi làm việc. Những nhân viên phải đối mặt với yêu cầu công việc căng thẳng kéo dài có thể trở nên kiệt sức mãn tính và xa lánh công việc về mặt tâm lý (Bakker và cộng sự, 2014), điều này thậm chí còn làm giảm sức khỏe của họ (Radic và cộng sự, 2020).

Các triệu chứng tiêu cực về sức khỏe tinh thần như trầm cảm và lo âu đã được Chen và cộng sự (2020) xác nhận có mối tương quan với sự căng thẳng trong công việc của y tá. Điều này phù hợp với một số nghiên cứu trước đây, mức độ căng thẳng trong công việc cao sẽ mang lại kết quả tiêu cực về sức khỏe (Li và cộng sự, 2016; Lin và cộng sự, 2016). Kể từ đây, cách hiệu quả để ngăn ngừa trầm cảm và lo lắng của y tá là để giảm căng thẳng trong công việc thông qua việc xác định và loại bỏ các yếu tố gây căng thẳng (Happell và cộng sự, 2013; Yoshizawa và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, hầu hết các

những yếu tố gây căng thẳng như khối lượng công việc quá nhiều, mối quan hệ phức tạp giữa các cá nhân trách nhiệm, v.v. khó có thể bị loại bỏ trong thực tế. Cụ thể là trong nghiên cứu gần đây của Bruns và Pilkauskas (2019) cho thấy đảm nhiệm nhiều công việc có thể ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần vì khi các cá nhân dành nhiều thời gian hơn cho công việc hoặc nhiều thời gian hơn khi thực hiện nhiều công việc, điều này có thể hạn chế thời gian cho các hoạt động nâng cao sức khỏe, chẳng hạn như tập thể dục, ngủ hoặc tiếp cận các dịch vụ sức khỏe tinh thần (Mai và cộng sự, 2019). Nghiên cứu trước đây đã phát hiện ra rằng so với những người làm một công việc, những người làm nhiều công việc gặp phải căng thẳng và xung đột giữa công việc và gia đình cao hơn (Henly và Lambert, 2014). Ngoài ra, trong tình hình kinh tế hiện tại, do những biến động chưa từng có về việc làm trên khắp thế giới sau đại dịch COVID-19, nhiều nhân viên đang làm việc có thể gặp phải tình trạng bất ổn công việc dẫn đến mối lo ngại về tình trạng việc làm không ổn định góp phần đặc biệt vào việc gia tăng tỷ lệ lo lắng và trầm cảm lớn hơn, có thể liên quan đến sức khỏe tinh thần tồi tệ hơn. Wilson và cộng sự (2020) đã chứng minh rằng trong số những người đang làm việc hiện tại, tình trạng bất ổn trong công việc có liên quan đến các triệu chứng của sức khỏe tinh thần là trầm cảm và lo âu nhiều hơn.

Như vậy, các yếu tố liên quan đến yêu cầu công việc cao có ảnh hưởng tiêu cực đáng kể sức khỏe tinh thần của nhân viên được các nghiên cứu gần đây phát hiện gồm có căng thẳng công việc (job stress), tình trạng bất ổn trong công việc (job insecurity) và đảm nhận nhiều công việc cùng lúc (multiple job holding). Khi nhân viên gặp căng thẳng có thể làm giảm sự hài lòng trong công việc,

thậm chí có tác động tiêu cực đến thái độ làm việc, ảnh hưởng tiêu cực và làm trầm trọng thêm các vấn đề về sức khỏe tinh thần như trầm cảm và lo âu ảnh hưởng hiệu suất công việc tổng thể và thiệt hại trực tiếp cho tổ chức là có thể xảy ra. Nói cách khác, yêu cầu công việc cao có thể nói là yếu tố tiêu cực bất lợi, không chỉ gây tổn hại về thể chất và tinh thần cho nhân viên mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

### **3.3. Nguồn lực công việc và sức khỏe tinh thần của nhân viên**

Nguồn lực công việc được định nghĩa là “các khía cạnh vật chất, xã hội hoặc tổ chức của công việc có thể thực hiện bất kỳ chức năng nào sau đây: (a) có đủ năng lực để đạt được mục tiêu công việc; (b) giảm yêu cầu công việc và các chi phí sinh lý và tâm lý liên quan; (c) kích thích sự tăng trưởng và phát triển cá nhân” (Demerouti và cộng sự, 2001, trang 501). Nhiều nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho tác động tích cực từ nguồn lực công việc đến sự gắn kết và sức khỏe tinh thần của nhân viên (Lupsa và cộng sự, 2020; Sharma và Kumra, 2020; Hult và Terkamo-Moisio, 2023). Đầu tiên, nhận thức của nhân viên về sự công bằng trong tổ chức có thể được xem như một nguồn lực của tổ chức mà nhân viên mong đợi người sử dụng lao động cung cấp (Agarwal, 2014). Sự công bằng được nhận thức trong các tổ chức cũng được chứng minh là có ảnh hưởng đến sự tham gia vào công việc và sức khỏe tinh thần của nhân viên (Sharma và Kumra, 2020). Các khía cạnh khác nhau của công bằng tổ chức như trả lương công bằng (công bằng phân phối), hệ thống quản lý (công bằng thủ tục) và hỗ trợ quản lý (công bằng tương tác) đã được báo cáo là có ảnh hưởng đáng kể đến sức khỏe của nhân viên. Ngược lại, trong những tình huống không công bằng, tình trạng kiệt

sức sẽ tăng lên và sự gắn kết giảm đi, điều này có thể phản ánh tình trạng suy giảm sức khỏe tinh thần của nhân viên (Sharma và Kumra, 2020). Tuy nhiên, cùng nghiên cứu về công bằng tổ chức, Lupsa và cộng sự (2020) lại đưa ra kết quả của xung đột nghiên cứu của Sharma và Kumra (2020) khi công bằng tổ chức được phát hiện là không có tác động trực tiếp đến cả sức khỏe thể chất lẫn tinh thần của nhân viên ngành dịch vụ công tác xã hội.

Kế đến, Sharma và Kumra (2020) đưa ra bằng chứng ủng hộ rằng tinh thần tại nơi làm việc là một trong những yếu tố dự báo quan trọng về sự gắn kết công việc và sức khỏe tinh thần của nhân viên, nói cách khác tinh thần tại nơi làm việc có thể là động lực mạnh mẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe tinh thần của nhân viên. Tinh thần nơi làm việc cao hơn khiến một cá nhân ít bị cuốn hút vào những cảm xúc và suy nghĩ tiêu cực, từ đó nâng cao hơn nữa sự gắn kết của nhân viên và sức khỏe tinh thần của họ. Một hình thức khác nguồn lực công việc được nghiên cứu gần đây nhắc đến là việc lướt mạng xã hội trong thời gian làm việc. Wu và cộng sự (2020) đã chỉ ra rằng việc lên mạng xã hội trong giờ làm việc ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần bằng cách tách rời tâm lý ra khỏi công việc và bày tỏ sự mệt mỏi. Việc lên mạng xã hội trong giờ làm việc có thể dẫn đến tách rời tâm lý ra khỏi công việc và phục vụ như một cơ chế phục hồi tài nguyên hiệu quả để thực hiện phá vỡ, cải thiện mức độ tách rời tâm lý của nhân viên, và do đó bổ sung nguồn lực và cải thiện sức khỏe tinh thần của họ.

Ở một khía cạnh khác của nguồn lực công việc, hỗ trợ xã hội liên quan đến công việc và cơ hội học tập và phát triển, nguồn lực công việc có thể làm giảm tác động có hại của yêu cầu công việc và giúp nhân viên đạt được hạnh phúc cũng như sức khỏe tổng thể. Hỗ

trợ xã hội, dưới dạng trợ giúp chính thức hoặc không chính thức từ cấp trên và đồng nghiệp sẽ làm tăng sức khỏe tinh thần của nhân viên (Hult và Terkamo-Moisio, 2023). Trong một nghiên cứu về nhân viên bệnh viện ở Phần Lan, Hult và Terkamo-Moisio (2023) cũng chỉ ra thêm một loại nguồn khác đến từ ý thức về sự kêu gọi (calling), tức là ý nghĩa của công việc và sự định hướng từ người khác và tính chất sẵn sàng làm điều tốt, cũng quan trọng đối với bản thân nhân viên y tá, thậm chí mặc dù họ không còn làm việc trực tiếp với bệnh nhân nữa.

Bên cạnh đó, nguồn lực công việc đến từ sự trải nghiệm những ảnh hưởng tích cực tại nơi làm việc cũng giúp ích nhiều cho sức khỏe tinh thần của nhân viên. Phát hiện gần đây của Junça-Silva và Caetano (2023) chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo và những ảnh hưởng tích cực của nó được cho là nguồn lực giúp nhân viên củng cố và tăng cường sức khỏe tinh thần của mình. Theo đó, nhân viên được thúc đẩy dựa trên cách các hành động và quy trình của tổ chức cũng như hành vi của các nhà lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến sức khỏe tinh thần của họ (Junça-Silva và Caetano, 2023), người lãnh đạo càng được nhìn nhận tích cực thì những nhân viên của họ càng có ảnh hưởng tích cực thường xuyên hơn và trải nghiệm tình cảm tích cực càng nhiều thì sức khỏe tinh thần của cá nhân càng cao.

Ngoài các nguồn lực trên, vốn xã hội cũng được chứng minh là có mối liên hệ tích cực mạnh mẽ đến sức khỏe tinh thần của nhân viên. Sức khỏe tinh thần của nhân viên bệnh viện có thể được nâng cao thông qua sự can thiệp có hệ thống, tập trung vào việc gắn kết, bắc cầu và liên kết vốn xã hội trong mối quan hệ với quản lý trực tiếp bởi vì nơi làm việc là môi trường quan trọng cho sự gắn kết xã hội và mạng lưới xã hội, đồng thời là nơi

thích hợp để thúc đẩy mối liên hệ giữa vốn xã hội và sức khỏe tinh thần của họ (Pedersen và cộng sự, 2023).

Cuối cùng, nhận thức về môi trường làm việc có sự quan tâm là cũng là một nguồn lực tác động tích cực đến sức khỏe tinh thần của nhân viên. Weziak-Bialowolska và cộng sự (2023) cho thấy rằng những người trưởng thành đang đi làm nhận thức được có sự quan tâm đến môi trường làm việc của họ có tỷ lệ mắc bệnh trầm cảm được chẩn đoán thấp hơn đáng kể, cũng như các báo cáo về tình trạng sức khỏe tốt hơn đặc biệt là các báo cáo về sức khỏe tinh thần, sức khỏe thể chất, mối quan hệ xã hội và bảo đảm tài chính.

Nhìn chung, các kết quả nghiên cứu đều cho thấy cách mà nguồn lực công việc bồi dưỡng sức khỏe tinh thần cho nhân viên. Tuy nhiên, vẫn còn một số kết quả nghiên cứu chưa nhất quán được làm rõ trong tương lai, đặc biệt là công bằng tổ chức - một nguồn lực quan trọng, bất kể điều kiện bên ngoài như thế nào thì công bằng tổ chức là yếu tố quan trọng trong môi trường làm việc và ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm làm việc hàng ngày của nhân viên.

### **3.4. Nguồn lực cá nhân và sức khỏe tinh thần của nhân viên**

Vốn tâm lý (PsyCap) với tư cách là nguồn lực cá nhân có vai trò quan trọng trong việc đạt được kết quả tích cực trong môi trường căng thẳng mà nhân viên xã hội thực hiện và kết quả tích cực đó gắn liền với sức khỏe nhân viên (bao gồm cả thể chất và tinh thần) (Lupsa và cộng sự, 2020). Tisu và cộng sự (2020) cũng đã đưa ra bằng chứng hỗ trợ cho mối liên hệ tích cực giữa PsyCap và sức khỏe tinh thần của của nhân viên thuộc các ngành công nghiệp, dịch vụ và du lịch ở Rumani. Hult và Terkamo-Moisio (2023) còn cho thấy PsyCap giúp giảm bớt những thách thức về tinh thần

(ví dụ như kiệt sức trong công việc). Mặc dù mối quan hệ giữa PsyCap và sức khỏe của nhân viên được báo cáo trong nhiều rất nghiên cứu gần đây, tuy nhiên vẫn còn thiếu sự nhất quán trong các kết quả nghiên cứu cho thấy sự cần thiết về các bằng chứng mới để làm rõ hơn cho mối quan hệ này.

Kể đến, khả năng tự đánh giá cốt lõi và tính cách chủ động của là những nguồn lực cá nhân hữu ích trong việc chống chọi với nhu cầu công việc và bảo tồn nguồn lực công việc. Tisu và cộng sự (2020) cho biết các cá nhân có khả năng tự đánh giá năng lực cốt lõi cao cùng với tính cách chủ động và vốn tâm lý sẵn có dựa vào niềm tin rằng họ có đủ nguồn lực để tham gia vào các hoạt động thu thập nguồn lực hơn nữa, cho phép họ gắn bó với công việc và cải thiện đáng kể sức khỏe tinh thần.

Ở một khía cạnh khác, những hiểu biết mới về mối quan hệ giữa các nguồn lực cá nhân như năng lực bản thân, khả năng đối phó, tình trạng nhân viên và các đặc điểm cá nhân trong mối quan hệ với các biến số sức khỏe tinh thần được tiết lộ. Đầu tiên, Chen và cộng sự (2020) chỉ ra rằng năng lực bản thân và chiến lược đối phó tích cực có thể làm giảm căng thẳng trong công việc và sẽ có lợi hơn đến kết quả sức khỏe tinh thần. Kế đến, Bergefurt và cộng sự (2022) cho thấy đặc điểm cá nhân có thể đóng vai trò dự đoán sức khỏe tinh thần của nhân viên, đáng chú ý hơn là thông qua việc tăng mức độ hài lòng của nhân viên với không gian làm việc vì nó ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến sức khỏe tinh thần của họ. Điều này phù hợp với lý thuyết về sự phù hợp giữa con người và môi trường, các đặc điểm cá nhân, sự hài lòng với các đặc điểm vật chất-không gian làm việc lành mạnh tại văn phòng cũng như tại nhà có thể kích thích sức khỏe tinh thần của nhân viên (Bergefurt và cộng sự, 2022).

Ngoài ra, kết quả từ nghiên cứu của Bufquin và cộng sự (2021) cho thấy tình trạng công việc ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của nhân viên, cụ thể những nhân viên vẫn đang làm việc trong thời kỳ đại dịch COVID-19, so với những người đã bị sa thải, phải chịu mức độ đau khổ tâm lý, sử dụng ma túy và rượu cao hơn, những người thất nghiệp có sức khỏe tâm lý thấp hơn so với những người có việc làm.

Tóm lại, rất nhiều nghiên cứu chỉ ra cách các nguồn lực cá nhân có thể thúc đẩy sức khỏe tinh thần của nhân viên. Trong số những nguồn lực đó, vốn tâm lý rất được quan tâm và luôn có những tác động đáng kể hơn. Những nhân viên tận dụng nguồn lực cá nhân tìm cách thay đổi môi trường làm việc của mình một cách tích cực sẽ làm việc hiệu quả hơn và khỏe mạnh hơn nhờ nguồn năng lượng dồi dào mà họ khai thác được khi thực hiện nhiệm vụ của mình kết hợp với tư duy hướng tới thành công cho phép các cá nhân trở thành những người hoạt động tốt hơn và khỏe mạnh hơn.

### ***3.5. Quá trình suy giảm sức khỏe tinh thần của nhân viên***

Trong quá trình suy giảm sức khỏe từ nhu cầu công việc cao ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của nhân viên, nhiều yếu tố bao gồm tình trạng căng thẳng, kiệt sức trong công việc, mệt mỏi, tâm lý tách biệt đã được khám phá (Chen và cộng sự, 2020).

Trong khi tỷ lệ thất nghiệp ở các quốc gia gần đây đã đạt đến mức cao nhất kể từ cuộc suy thoái kinh tế những năm gần đây, đặc biệt là sau COVID-19, những lo lắng về việc làm trở nên phổ biến nhất là sự bất an trong công việc làm tăng nguy cơ sức khỏe tinh thần kém. Phát hiện của Wilson và cộng sự (2020) chỉ ra rằng trong số những người đang làm việc hiện tại, tình trạng bất an trong công

việc và các mối quan tâm về vấn đề tài chính có liên quan đến các triệu chứng trầm cảm và lo âu nhiều hơn. Hơn nữa, các phát hiện cho thấy tình trạng bất an trong công việc lớn hơn có liên quan đến triệu chứng lo lắng nhiều hơn một phần là do mối quan tâm tài chính lớn hơn. Nhiều người gặp phải những lo ngại lớn hơn về tài chính do đại dịch COVID-19 như cắt giảm lương hoặc những căng thẳng tài chính trong điều kiện kinh tế khó khăn có liên quan đến mức độ đau khổ tâm lý cao hơn dẫn đến sức khỏe tinh thần kém hơn.

Bên cạnh đó, nằm trong quá trình suy giảm sức khỏe, tình trạng kiệt sức và công việc căng thẳng đã được báo cáo là có mối tương quan tiêu cực với nhau và cũng liên quan đến kết quả sức khỏe tinh thần kém, theo đó, cảm xúc kiệt sức thậm chí còn được cho là có ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến sự lo lắng của nhân viên (Karkar và cộng sự, 2015; Khamisa và cộng sự, 2015). Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây khám phá vai trò của kiệt sức như là yếu tố trung gian trong mối quan hệ giữa căng thẳng trong công việc và sức khỏe tinh thần của nhân viên (Chen và cộng sự, 2020). Tương tự, mệt mỏi đã được chứng minh là không những tác động tiêu cực đáng kể đến sức khỏe tinh thần của nhân viên tại nơi làm việc mà nó còn làm trung gian tiêu cực cho mối quan hệ giữa việc tham gia vào mạng xã hội và sức khỏe tinh thần của nhân viên (Wu và cộng sự, 2020). Theo đó, sự tham gia vào mạng xã hội trong khi làm việc dẫn đến sự tách biệt tâm lý ra khỏi công việc lại có khả năng làm cạn kiệt nguồn lực tinh thần của nhân viên, có thể làm tăng sự mệt mỏi và ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần nếu cá nhân cảm thấy khó kiểm soát nó và không hỗ trợ họ quay lại và tiếp tục công việc (Wu và cộng sự, 2020).

Ngoài ra, sự bùng phát của các bệnh truyền nhiễm mới vẫn tiếp tục diễn ra mặc dù chưa có vắc xin hoặc phương pháp điều trị nào được phát triển cho những bệnh truyền nhiễm đó, một ví dụ cụ thể điển hình gần đây là COVID-19 đã diễn ra liên tục nhiều năm liền. Hiện tượng này làm phát sinh các vấn đề xã hội như căng thẳng. Thông qua phân tích thực nghiệm, Yu và cộng sự (2021) phát hiện ra rằng các đặc điểm của môi lo ngại về dịch bệnh cũng như lo ngại về tài chính gây ra căng thẳng cho nhân viên khách sạn và làm giảm hiệu suất tổng thể của nhân viên cũng như vai trò trung gian của căng thẳng đã được xác minh trong mối quan hệ này đã được xác định là có tác động đáng kể lên mối quan hệ giữa các đặc điểm của môi lo ngại được nhận thức và sức khỏe tinh thần của nhân viên.

Nhìn chung, quá trình suy giảm sức khỏe tinh thần của nhân viên được các nghiên cứu gần đây chú ý gồm có căng thẳng công việc, kiệt sức, mệt mỏi, tâm lý tách biệt và các mối lo ngại về dịch bệnh, tài chính. Hầu hết các kết quả chứng minh rằng những hậu quả bất lợi tiềm ẩn mà quá trình suy giảm sức khỏe gây ra đối với sức khỏe tinh thần của nhân viên là đáng kể.

### ***3.6. Quá trình tạo động lực hỗ trợ sức khỏe tinh thần của nhân viên***

Trong nhiều con đường từ nhu cầu công việc và nguồn lực công việc tới sức khỏe tinh thần, quá trình tạo động lực là hết sức quan trọng để hỗ trợ sức khỏe tinh thần của nhân viên. Những phát hiện gần đây đóng góp một hướng khác tập trung vào sự tương tác của các cơ chế tích cực từ các yếu tố trung gian để giảm bớt mức độ áp lực mà nhu cầu công việc mang lại nâng cao sức khỏe tinh thần của nhân viên. Yếu tố thứ nhất đề cập đến sự hài lòng với không gian làm việc. Kết quả

của nghiên cứu của Bergfurt và cộng sự (2022) cho thấy rằng sự hài lòng với không gian làm việc tác động tích cực đáng kể đến sức khỏe tinh thần của nhân viên, điều này phù hợp với lý thuyết về sự phù hợp giữa con người và môi trường, theo đó, sự hài lòng với các đặc điểm vật chất-không gian làm việc liên quan đến cả các chỉ số sức khỏe tinh thần (ví dụ cải thiện sức khỏe về tâm lý, khả năng tập trung hay giảm các chỉ số như căng thẳng, mệt mỏi...). Yếu tố thứ hai đề cập đến những ảnh hưởng tích cực mà nhân viên trải nghiệm hằng ngày. Phát hiện gần đây của Junça-Silva và Caetano (2023) chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo và những ảnh hưởng tích cực của nó được cho là nguồn lực giúp nhân viên củng cố và tăng cường sức khỏe tinh thần của mình. Theo đó, người lãnh đạo càng được nhìn nhận tích cực thì những nhân viên của họ càng có ảnh hưởng tích cực thường xuyên hơn và trải nghiệm tình cảm tích cực càng nhiều thì sức khỏe tinh thần của cá nhân càng cao. Junça-Silva và Caetano (2023) còn phát hiện chứng rối loạn thần kinh điều tiết mối quan hệ giữa hiệu quả của người lãnh đạo với ảnh hưởng tích cực. Nghĩa là, mối liên hệ tích cực giữa hiệu quả của một nhà lãnh đạo và ảnh hưởng tích cực sẽ được củng cố khi các cá nhân có mức rối loạn thần kinh cao chứng rối loạn thần kinh làm giảm tác động tích cực đó.

Một yếu tố nữa đóng vai trò trung gian quan trọng trong quá trình tạo động lực hỗ trợ cải thiện sức khỏe tinh thần nhân viên chính là gắn kết công việc. Theo mô hình JD-R, mỗi công việc đều có những yêu cầu cản trở và nguồn lực bảo vệ nhân viên trong công việc của họ. Các nguồn lực này kết hợp với nhau sẽ làm tăng sự gắn kết và sức khỏe của nhân viên, sự gắn kết công việc ngoài mức độ ảnh hưởng trực tiếp thì vai trò trung gian của sự gắn kết cũng được báo cáo trong

nhiều nghiên cứu trước đây (Lupsa và cộng sự, 2020; Sharma và Kumra, 2020). Trong đó nghiên cứu của Lupsa và cộng sự (2020) đồng thời đánh giá tác động trực tiếp của gắn kết công việc đến sức khỏe tinh thần và tác động gián tiếp của nó trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và vốn tâm lý đến sức khỏe tinh thần thông qua sự gắn kết của nhân viên ngành công tác xã hội Rumani. Kết quả từ nghiên cứu tiếp theo của Sharma và Kumra (2020) cho thấy tinh thần nơi làm việc cao hơn khiến một cá nhân ít bị cuốn hút vào những cảm xúc và suy nghĩ tiêu cực, từ đó nâng cao hơn nữa sự gắn kết của nhân viên. Theo Sharma và Kumra (2020), sự gắn kết của nhân viên được cho là điều kiện tiên quyết quan trọng đối với sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc và nó đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức, tinh thần nơi làm việc và sức khỏe tinh thần. Hơn thế nữa, Tisu và cộng sự (2020) đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm rằng cả hai đặc điểm tính cách cá nhân gồm khả năng tự đánh giá năng lực cốt lõi và tính cách chủ động cùng với vốn tâm lý của mỗi cá nhân có thể dự đoán một cách trực tiếp đến sức khỏe tinh thần của nhân viên đồng thời có ảnh hưởng gián tiếp thông qua mức độ gắn kết công việc. Hult và Terkamo-Moisio (2023) cũng chỉ ra cách các nguồn lực cá nhân và liên quan đến công việc có thể thúc đẩy sức khỏe tinh thần của nhân viên y tá bằng cách tăng cường sự tham gia vào công việc của họ.

Nhìn chung, mặc dù nhiều nghiên cứu thực nghiệm bị thu hút bởi các kết quả của sự gắn kết của nhân viên, kết quả nghiên cứu hiện tại còn thiếu sự nhất quán cần được điều tra thêm để bổ sung và làm rõ. Theo đó, sự gắn kết công việc được nâng cao liên quan đến hạnh phúc trong công việc, thể hiện

trạng thái nhận thức tình cảm tích cực và được coi là điều kiện quan trọng đối với sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc của nhân viên.

#### Lý thuyết nền

Kết quả tổng quan cho thấy mô hình JD-R (Những yêu cầu - Nguồn lực công việc) là một trong những khung lý thuyết phổ biến nhất trong các nghiên cứu về sức khỏe tinh thần. Theo mô hình này, các đặc điểm tâm lý, xã hội và tổ chức của công việc có thể được chia thành hai loại: nguồn lực công việc và yêu cầu công việc. Mô hình này cho phép xác định các yếu tố nặng nề làm giảm khả năng làm việc và tăng nguy cơ kiệt sức (yêu cầu công việc), cũng như xác định các yếu tố thúc đẩy và củng cố dẫn đến hiệu suất làm việc tốt và sự gắn kết với công việc cũng như bảo vệ khỏi kiệt sức cải thiện sức khỏe (nguồn lực công việc).

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of resources theory) (COR) (Hobfoll, 2011) cũng được sử dụng phổ biến cho việc giải thích các mối quan hệ giữa vốn tâm lý, công bằng tổ chức và một số yếu tố khác đến sức khỏe tinh thần. COR cho thấy rằng đối với một cá nhân có nhiều nguồn lực, những nguồn lực đó sẽ nâng cao hiệu quả của nhau và nhân viên sẽ đạt được kết quả tích cực và thu hút thêm các nguồn lực thông qua vòng xoáy thu được nguồn lực.

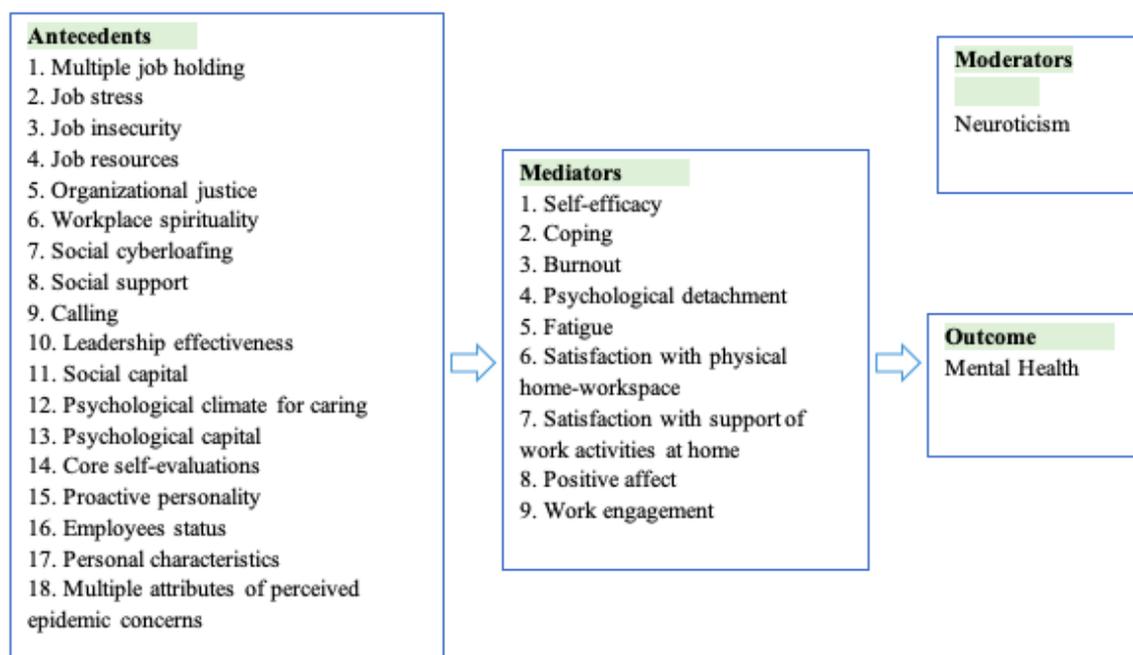
Ngoài ra, một số lý thuyết khác được sử dụng để giải thích các mối quan hệ khác nhau bao gồm Lý thuyết căng thẳng về vai trò (Role strain theory) (Goode, 1960), Lý thuyết nhận thức xã hội (Social cognitive theory) (Bandura, 1977), Lý thuyết trao đổi xã hội (The social exchange theory) (SET) (Homans, 1958; Blau, 1964; Settoon và cộng sự, 1996), v.v đã được tổng hợp và trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1. *Bảng tổng hợp lý thuyết về sức khỏe tinh thần của nhân viên*

Tác giả	Lý thuyết nền	Biến độc lập	Biến trung gian	Biến điều tiết
Bruns và Pilkauskas (2019)	Role strain theory (Goode, 1960)	Đảm nhiệm nhiều công việc (Multiple job holding)		
Chen và cộng sự (2020)	Social cognitive theory (Bandura, 1977)	Căng thẳng trong công việc (Job stress)	Hỗ trợ xã hội (Social support); Năng lực bản thân (Self-efficacy); Đối phó (Coping); Kiệt sức (Burnout)	
Lupsa và cộng sự (2020)	JD-R (Bakker và Demerouti, 2007); COR (Hobfoll, 2011)	Vốn tâm lý (PsyCap); Công bằng tổ chức (Organizational justice)	Gắn kết công việc (Work engagement)	
Tisu và cộng sự (2020)	JD-R (Bakker và Demerouti, 2017); COR (Hobfoll, 2011)	Tự đánh giá cốt lõi (Core self-evaluations); Tính cách chủ động (Proactive personality); Vốn tâm lý (PsyCap)	Gắn kết công việc (Work engagement)	
Sharma và cộng sự (2020)	SET (Blau, 1964; Homans, 1958; Settoon và cộng sự, 1996)	Tinh thần nơi làm việc (Workplace spirituality); Công bằng tổ chức (Organizational justice)	Gắn kết công việc (Work engagement)	
Hult và Terkamo-Moisio (2023)	JD-R (Bakker và Demerouti, 2017)	Hỗ trợ xã hội (Social support); Nguồn lực công việc (Job resources); Vốn tâm lý (PsyCap); Kêu gọi (Calling)	Gắn kết công việc (Work engagement)	
Wu và cộng sự (2020)	The effort-recovery model (Meijman và Mulder, 1998)	Lướt mạng xã hội (Social cyberloafing)	Tách biệt tâm lý (Psychological detachment); Mệt mỏi (Fatigue)	
Bergefurt và cộng sự (2022)	The person-environment fit theory; Self-determination theory (Deci và Ryan, 2000)	Tính cách cá nhân (Personal characteristics)	Sự hài lòng với không gian làm việc tại nhà (Satisfaction with physical home-workspace); Sự hài lòng với sự hỗ trợ của các hoạt động công việc tại nhà (Satisfaction with support of work activities at home)	

Junça-Silva và Caetano (2023)	The cognitive appraisal theory (Lazarus và Folkman, 1984); Trait theory (McCrae và Costa, 2008)	Hiệu quả lãnh đạo (Leadership effectiveness)	Ảnh hưởng tích cực (Positive affect)	Chứng rối loạn thần kinh (Neuroticism)
Weziak-Bialowolska và cộng sự (2023)	The Karasek's job demand-control-support model (Karasek, 1979; Karasek và cộng sự, 1998)	Môi trường làm việc được quan tâm (Psychological climate for caring)		

Sau khi kết thúc đánh giá tài liệu, tác giả đã tổng hợp các yếu tố tác động đến sức khỏe tinh thần của nhân viên và đưa ra một bức tranh tổng thể được trình bày qua Hình 2.



Hình 2. Tổng hợp các yếu tố tác động đến sức khỏe tinh thần của nhân viên

#### 4. Kết luận và đề xuất

##### Về mặt lý thuyết

Mục đích của nghiên cứu này là xác định những yếu tố tác động ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của nhân viên và để hiểu rõ hơn về các mối quan hệ này. Dựa trên lý thuyết JD-R (Những yêu cầu - Nguồn lực công việc) (Bakker và Demerouti, 2017), nghiên cứu của tác giả góp phần vào tài liệu ủng hộ khung lý thuyết này bằng cách tiết lộ các hoạt động quan trọng làm suy giảm hoặc

thúc đẩy sức khỏe tinh thần của nhân viên bao gồm những yêu cầu - nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân, quá trình suy giảm sức khỏe (mệt mỏi, kiệt sức, tâm lý tách biệt) và quá trình tạo động lực (sự hài lòng với không gian làm việc, ảnh hưởng tích cực, sự gắn kết với công việc). Đặc biệt là mối quan hệ nổi bật về công bằng tổ chức được cho là nguồn lực mạnh mẽ theo ngữ cảnh giúp nhân viên củng cố và tăng cường sức khỏe tinh thần của mình. Hơn thế nữa, các mối quan hệ này còn

được thể hiện thông qua một số trung gian và điều tiết, đáng chú ý nhất là vai trò của vốn tâm lý và sự gắn kết công việc. Đóng góp của nghiên cứu này là khám phá các bằng chứng sẵn có về các mối liên hệ giữa những yêu cầu - nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân, quá trình suy giảm sức khỏe và quá trình tạo động lực đối với sức khỏe tinh thần của nhân viên và tổng hợp trong một khung lý thuyết có giá trị tham khảo.

#### *Về mặt thực tiễn*

Khung lý thuyết được đề xuất có giá trị trong việc tái định vị sức khỏe tinh thần của nhân viên như một phần để giúp tổ chức phát triển các chiến lược và chính sách nền tảng để xây dựng nguồn nhân lực khỏe mạnh có khả năng đáp ứng đồng thời nâng cao tích cực mọi hoạt động của tổ chức. Ở cấp độ tổ chức, nếu người sử dụng lao động muốn thúc đẩy sức khỏe tinh thần của nhân viên, họ nên tổ chức thực hiện một số hoạt động liên quan đến việc hỗ trợ nguồn lực cho nhân viên đối phó với những yêu cầu công việc cao khiến nhân viên trở nên khỏe mạnh, cống hiến và say mê hơn. Điều này sẽ làm tăng ấn tượng của nhân viên về tầm quan trọng của công việc từ đó tận tâm và gắn bó lâu dài với tổ chức. Sự gắn kết công việc có thể đạt được ở mức độ cao nhờ nguồn lực có thể cải thiện sức khỏe tinh thần. Chính vì thế, tổ chức không ngừng nỗ lực tạo ra các chương trình nâng cao sự gắn kết trong công việc và bảo vệ sức khỏe của nhân viên. Ở cấp độ cá nhân, các nguồn lực liên quan chính là những yếu tố thiết yếu bảo sức khỏe tinh thần tạo nên năng suất của nhân viên. Tóm lại, nghiên cứu này sử dụng cách tiếp cận để điều tra các yếu

tố làm tăng sức khỏe tinh thần của nhân viên để thấy được sự cần thiết phải đánh giá các yếu tố này trong bối cảnh Việt Nam. Điều này được cho là hết sức quan trọng giúp người lao động có thể có khả năng phục hồi và trạng thái tinh thần tốt nhất để phát triển công việc và cuộc sống, cuối cùng là giúp các tổ chức doanh nghiệp tạo được môi trường làm việc lý tưởng và tạo nền tảng để có thể đạt được hiệu quả hoạt động tốt nhất.

#### *Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo*

Các nghiên cứu tiếp theo có thể cân nhắc xem xét việc thu thập dữ liệu cho các biến độc lập và phụ thuộc từ nhiều nguồn khác nhau, đặc biệt là thực nghiệm đa ngành ở nhiều bối cảnh khác nhau. Đối với biến phụ thuộc, bên cạnh khái niệm “sức khỏe tinh thần” các nghiên cứu tương lai có thể xem xét khái niệm “hạnh phúc tổng thể” thay thế. Về giá trị nội dung, nó bao hàm cả về mặt tinh thần và thể chất, có tính toàn diện và bao quát hơn. Bên cạnh đó, một số mẫu sức khỏe tinh thần được đánh giá thông qua hồ sơ báo cáo từ cán bộ y tế, một số mẫu sử dụng các câu trả lời tự báo cáo có thể thiếu tính khách quan và khó tránh khỏi sai lệch. Ngoài ra, mẫu được sử dụng trong nghiên cứu hầu hết là sử dụng phương pháp định lượng, dữ liệu định tính sẽ giúp nâng cao hiểu biết về các mối quan hệ này. Cuối cùng, hầu hết các nghiên cứu được thực nghiệm từ các nước Châu Âu hoặc phương Tây, không tránh khỏi có những khác biệt về văn hóa cần được thực nghiệm thêm ở các khu vực khác, sẽ rất thú vị nếu khám phá những khác biệt này ở mức độ sâu hơn bằng cách sử dụng các mẫu từ các nền tảng văn hóa và kinh tế khác nhau.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

Agarwal, U.A., 2014. Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), pp.41-73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>.

- Bai, Q., Bai, S., Dan, Q., Lei, L. and Wang, P., 2019. Mother phubbing and adolescent academic burnout: The mediating role of mental health and the moderating role of agreeableness and neuroticism. *Personality and Individual Differences*, 155, p.109622. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109622>.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp.309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E., 2017. Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), pp.273-285. <https://doi.org/10.1037/OCP0000056>.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A.I., 2014. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Bandura, A., 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), pp.191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
- Bergefurt, L., Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., Arentze, T. and de Kort, Y., 2022. Satisfaction with activity-support and physical home-workspace characteristics in relation to mental health during the COVID-19 pandemic. *Journal of Environmental Psychology*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101826>.
- Blau, P.M., 1964. Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), pp.193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>.
- Bruns, A. and Pilkauskas, N., 2019. Multiple Job Holding and Mental Health among Low-Income Mothers. *Women's Health Issues*, 29(3), pp.205-212. <https://doi.org/10.1016/j.whi.2019.01.006>.
- Bufquin, D., Park, J.Y., Back, R.M., de Souza Meira, J.V. and Hight, S.K., 2021. Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102764>.
- Chen, J., Li, J., Cao, B., Wang, F., Luo, L. and Xu, J., 2020. Mediating effects of self-efficacy, coping, burnout, and social support between job stress and mental health among young Chinese nurses. *Journal of Advanced Nursing*, [online] 76(1), pp.163-173. <https://doi.org/10.1111/jan.14208>.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M., 2000. *The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M., 2008. Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), pp.1-11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.499-512.
- Diener, E., 2009. Subjective Well-Being. pp.11-58. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_2).
- Goode, W.J., 1960. A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25(4), p.483. <https://doi.org/10.2307/2092933>.

- Greenwood, K., Bapat, V. and Maughan, M., 2019. *Research: People Want Their Employers to Talk About Mental Health*. [online] Harvard Business Review. Available at: <<https://hbr.org/2019/10/research-people-want-their-employers-to-talk-about-mental-health>> [Accessed 20 November 2023].
- Guomundsdóttir, D.G., 2011. Positive psychology and public health. In: *Positive Psychology as Social Change*. Springer Netherlands. pp.109-122. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9938-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9938-9_7).
- Happell, B., Dwyer, T., Reid-Searl, K., Burke, K.J., Caperchione, C.M. and Gaskin, C.J., 2013. Nurses and stress: recognizing causes and seeking solutions. *Journal of Nursing Management*, 21(4), pp.638-647. <https://doi.org/10.1111/jonm.12037>.
- Henly, J.R. and Lambert, S.J., 2014. Unpredictable Work Timing in Retail Jobs. *ILR Review*, 67(3), pp.986-1016. <https://doi.org/10.1177/0019793914537458>.
- Herttuala, N., Kokkinen, L. and Konu, A., 2020. Social- and healthcare managers' work wellbeing - literature review and key informant interviews. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(6), pp.633-648. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0077>.
- Hobfoll, S.E., 2011. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), pp.116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>.
- Homans, G.C., 1958. Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), pp.597-606.
- Hult, M. and Terkamo-Moisio, A., 2023. Mental well-being, work engagement, and work-related and personal resources among nurse managers: A structural equation model. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5, pp.1-7. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100140>.
- Jiang, S., 2020. Psychological well-being and distress in adolescents: An investigation into associations with poverty, peer victimization, and self-esteem. *Children and Youth Services Review*, 111, p.104824. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.104824>.
- Jones, N., Atterbury, K., Byrne, L., Carras, M., Brown, M. and Phalen, P., 2021. Lived experience, research leadership, and the transformation of mental health services: Building a researcher pipeline. *Psychiatric Services*, 72(5), pp.591-593. <https://doi.org/10.1176/appi.ps.202000468>.
- Junça-Silva, A. and Caetano, A., 2023. How followers' neuroticism buffers the role of the leader in their daily mental health via daily positive affect: A multilevel approach. *Personality and Individual Differences*, [online] 208, p.112190. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112190>.
- Kallio, J., Vildjiounaite, E., Koivusaari, J., Räsänen, P., Similä, H., Kyllönen, V., Muuraiskangas, S., Ronkainen, J., Rehu, J. and Vehmas, K., 2020. Assessment of perceived indoor environmental quality, stress and productivity based on environmental sensor data and personality categorization. *Building and Environment*, 175, p.106787. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.106787>.
- Karasek, R.A., 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), p.285. <https://doi.org/10.2307/2392498>.

- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. and Amick, B., 1998. The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), pp.322-355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>.
- Karkar, A., Dammang, M. and Bouhaha, B., 2015. Stress and burnout among hemodialysis nurses: A single-center, prospective survey study. *Saudi Journal of Kidney Diseases and Transplantation*, 26(1), p.12. <https://doi.org/10.4103/1319-2442.148712>.
- Keyes, C.L.M., 2005. Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), pp.539-548. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K. and Ilic, D., 2015. Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(1), pp.652-666. <https://doi.org/10.3390/ijerph120100652>.
- Lazarus, R.S. and Folkman, S., 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lin, T., Lin, H., Cheng, S., Wu, L. and Ou-Yang, M., 2016. Work stress, occupational burnout and depression levels: a clinical study of paediatric intensive care unit nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, 25(7-8), pp.1120-1130. <https://doi.org/10.1111/jocn.13119>.
- Li, S., Li, L., Zhu, X., Wang, Y., Zhang, J., Zhao, L., Li, L. and Yang, Y., 2016. Comparison of characteristics of anxiety sensitivity across career stages and its relationship with nursing stress among female nurses in Hunan, China. *BMJ Open*, 6(5), p.e010829. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010829>.
- Lupsa, D., Baciuc, L. and Virga, D., 2020. Psychological capital, organizational justice and health: The mediating role of work engagement. *Personnel Review*, 49(1), pp.87-103. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0292>.
- Mai, Q.D., Hill, T.D., Vila-Henninger, L. and Grandner, M.A., 2019. Employment insecurity and sleep disturbance: Evidence from 31 European countries. *Journal of Sleep Research*, 28(1). <https://doi.org/10.1111/jsr.12763>.
- McCrae, R.R. and Costa, Jr.P.T., 2008. *The Five-Factor Theory of Personality*. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality Theory and Research*. 3rd ed., pp. 159-181 ed. [online] *Handbook of personality: Theory and research*. New York: The Guilford Press. Available at: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1855223](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1855223) [Accessed 20 November 2023].
- Meijman, T.F. and Mulder, G., 1998. *Psychological Aspects of Workload*. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational*. 2nd ed. [online] Hove, UK Psychology Press. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1813198> [Accessed 6 December 2023].
- Mirowsky, J. and Ross, C.E., 2002. Measurement for a Human Science. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), p.152. <https://doi.org/10.2307/3090194>.
- Mulrow, C.D., 1994. *Rationale for systematic reviews*. *British Medical Journal*, <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>.

- Ngo, T., Le, D. and Doan, T., 2023. "Are your employees mentally prepared for the pandemic?" Wellbeing-oriented human resource management practices in a developing country. *International Journal of Hospitality Management*, [online] 109, p.103415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103415>.
- Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T. and Häggman-Laitila, A., 2022. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being. *Leadership in Health Services*, 35(3), pp.460-474. <https://doi.org/10.1108/LHS-12-2021-0098>.
- Pedersen, L.M., Laursen, S. and Buttenschøn, H.N., 2023. Is mental health positively associated with workplace social capital among Danish hospital employees? A multilevel study. *Mental Health & Prevention*, p.200300. <https://doi.org/10.1016/j.mhp.2023.200300>.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bachrach, D.G. and Podsakoff, N.P., 2005. The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, [online] 26(5), pp.473-488. <https://doi.org/10.1002/smj.454>.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J.M., Ariza-Montes, A., Han, H. and Law, R., 2020. Job demands-job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, [online] 88, p.102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>.
- Santini, Z.I., Jose, P.E., York Cornwell, E., Koyanagi, A., Nielsen, L., Hinrichsen, C., Meilstrup, C., Madsen, K.R. and Koushede, V., 2020. Social disconnectedness, perceived isolation, and symptoms of depression and anxiety among older Americans (NSHAP): a longitudinal mediation analysis. *The Lancet Public Health*, 5(1), pp.e62-e70. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(19\)30230-0](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(19)30230-0).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. and B. Bakker, A., 2002. THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp.71-92.
- Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R.C., 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>.
- Sharma, P.K. and Kumra, R., 2020. Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), pp.627-650. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007>.
- Singh, R. and Ramdeo, S., 2021. 'I am not okay!' Employee Mental Health and the COVID-19 pandemic: The Role of Human Resource Management (HRM). In: *The Impact of COVID-19 on Human Resource Management*. Proud Pen. [https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-4-4\\_4](https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-4-4_4).
- Singh, R. and Ramdeo, S., 2023. *Contemporary Perspectives in Human Resource Management and Organizational Behavior Research: Overviews and Gaps to Advance Interrelated Fields*. Cham, Switzerland : Palgrave Macmillan.
- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D. and Rusu, A., 2020. Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, [online] 153, p.109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>.

- Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P., 2003. *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review\**. *British Journal of Management*, .
- Valkenburg, P.M., Meier, A. and Beyens, I., 2022. *Social media use and its impact on adolescent mental health: An umbrella review of the evidence*. *Current Opinion in Psychology*, <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.017>.
- Westerhof, G.J. and Keyes, C.L.M., 2010. Mental illness and mental health: The two continua model across the lifespan. *Journal of Adult Development*, 17(2), pp.110-119. <https://doi.org/10.1007/s10804-009-9082-y>.
- Weziak-Bialowolska, D., Lee, M.T., Cowden, R.G., Bialowolski, P., Chen, Y., VanderWeele, T.J. and McNeely, E., 2023. Psychological caring climate at work, mental health, well-being, and work-related outcomes: Evidence from a longitudinal study and health insurance data. *Social Science & Medicine*, [online] 323, p.115841. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115841>.
- WHO, 2004. *Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, Practice*. [online] World Health Organization. Available at: <[https://www.who.int/mental\\_health/evidence/en/promotin\\_g\\_mhh.pdf](https://www.who.int/mental_health/evidence/en/promotin_g_mhh.pdf)>.
- Wilson, J.M., Lee, J., Fitzgerald, H.N., Oosterhoff, B., Sevi, B. and Shook, N.J., 2020. Job Insecurity and Financial Concern During the COVID-19 Pandemic Are Associated With Worse Mental Health. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, [online] 62(9), pp.686-691. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001962>.
- Winefield, H.R., Gill, T.K., Taylor, A.W. and Pilkington, R.M., 2012. Psychological well-being and psychological distress: is it necessary to measure both? *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 2(1), p.3. <https://doi.org/10.1186/2211-1522-2-3>.
- Wu, J., Mei, W., Liu, L. and Ugrin, J.C., 2020. The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, 112, pp.56-64. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.043>.
- Yoshizawa, K., Sugawara, N., Yasui-Furukori, N., Danjo, K., Furukori, H., Sato, Y., Tomita, T., Fujii, A., Nakagam, T., Sasaki, M. and Nakamura, K., 2016. Relationship between occupational stress and depression among psychiatric nurses in Japan. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 71(1), pp.10-15. <https://doi.org/10.1080/19338244.2014.927345>.
- Yu, J., Park, J. and Hyun, S.S., 2021. Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), pp.529-548. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>