

Working Paper 2026.1.4.4
- Vol. 1 , No. 4

MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ XA LÁNH NƠI LÀM VIỆC VÀ SỰ IM LẶNG CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA MÔI TRƯỜNG THA THỨ

Vũ Thị Hà Nhi ^{*1} , Đỗ Nguyễn Phương Linh, Trịnh Khánh Huyền, Nguyễn Hương Giang, Nguyễn Trần Thụy Châu

Sinh viên K63 CTTT Quản trị Kinh doanh - Khoa Quản trị Kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Vũ Thị Hương Giang

Giảng viên Khoa Quản trị Kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Nghiên cứu này xem xét mối quan hệ giữa sự xa lánh nơi làm việc và sự im lặng của nhân viên, đồng thời đánh giá vai trò điều tiết của môi trường tha thứ dựa trên Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR). Dữ liệu được thu thập từ 622 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ở Việt Nam thông qua khảo sát trực tuyến. Mô hình nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp PLS-SEM với phần mềm SmartPLS. Kết quả cho thấy sự xa lánh nơi làm việc có tác động tích cực đáng kể đến sự im lặng của nhân viên, trong khi môi trường tha thứ có tác động tiêu cực đến sự im lặng và làm suy yếu mối quan hệ giữa hai biến này. Mô hình đạt yêu cầu về độ tin cậy, tính hợp lệ và độ phù hợp tổng thể. Nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của môi trường làm việc tích cực trong việc giảm thiểu hành vi im lặng và thúc đẩy giao tiếp trong tổ chức.

Từ khóa: sự xa lánh nơi làm việc, sự im lặng của nhân viên, môi trường tha thứ, COR, PLS-SEM

WORKPLACE OSTRACISM AND EMPLOYEE SILENCE: THE MODERATING ROLE OF FORGIVENESS CLIMATE

Abstract

This study investigates the relationship between Workplace Ostracism and Employee Silence, alongside the moderating role of Forgiveness Climate, grounded in Conservation of Resources (COR) theory. Data from 622 employees at Vietnamese enterprises were gathered via online surveys and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. Findings indicate that Workplace Ostracism exerts a significant positive effect on Employee Silence, whereas Forgiveness Climate negatively influences Employee Silence and attenuates this relationship. The model demonstrates satisfactory reliability, validity, and overall fit. These results highlight the importance of fostering a positive work environment to curb Employee Silence and enhance organizational communication.

Keywords: Workplace Ostracism, Employee Silence, Forgiveness Climate, COR, PLS-SEM

1. Giới thiệu nghiên cứu

Trong môi trường làm việc hiện đại, các mối quan hệ và tương tác giữa nhân viên đóng vai trò quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, bên cạnh những tương tác tích cực, nhân viên cũng có thể trải nghiệm sự xa lánh tại nơi làm việc, khi họ cảm thấy bị phớt lờ, bị loại trừ khỏi các tương tác trong công việc (Ferris và cộng sự, 2008). Những trải nghiệm này không chỉ làm suy giảm cảm giác thuộc về mà còn tiêu hao các nguồn lực tâm lý của cá nhân, từ đó dẫn đến nhiều phản ứng tiêu cực. Một trong những phản ứng phổ biến là sự im lặng của nhân viên, khi nhân viên chủ động không chia sẻ ý kiến, thông tin hoặc các vấn đề liên quan đến công việc dù những nội dung này có thể mang lại lợi ích cho tổ chức (Morrison, 2014; Van Dyne và cộng sự, 2003). Mặc dù mối quan hệ giữa các trải nghiệm tiêu cực tại nơi làm việc và sự im lặng của nhân viên đã được đề cập trong một số nghiên cứu, phần lớn các công trình hiện tại chủ yếu tập trung vào các yếu tố như phong cách lãnh đạo hoặc công bằng tổ chức, trong khi vai trò của sự xa lánh tại nơi làm việc như một tiền tố trực tiếp của sự im lặng của nhân viên vẫn chưa được làm rõ một cách hệ thống. Đặc biệt, còn thiếu các nghiên cứu tiếp cận mối quan hệ này dưới góc nhìn của Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực, vốn nhấn mạnh cách cá nhân phản ứng trước sự mất mát và đe dọa nguồn lực.

Bên cạnh đó, các yếu tố bối cảnh tổ chức có thể đóng vai trò quan trọng trong việc định hình cách nhân viên phản ứng trước sự xa lánh tại nơi làm việc. Một yếu tố tiềm năng nhưng còn hạn chế về mặt nghiên cứu là môi trường tha thứ, phản ánh mức độ tổ chức khuyến khích sự khoan dung, thấu hiểu và duy trì các mối quan hệ tích cực giữa các thành viên (Fehr & Gelfand, 2012). Mặc dù một số nghiên cứu đã xem xét môi trường tha thứ trong các bối cảnh như xung đột hay hành vi sai phạm, vẫn tồn tại khoảng trống đáng kể khi chưa có nhiều bằng chứng thực nghiệm kiểm tra vai trò điều tiết của yếu tố này trong mối quan hệ giữa sự xa lánh tại nơi làm việc và sự im lặng của nhân viên. Nói cách khác, vẫn chưa rõ liệu một môi trường giàu tính tha thứ có thể làm suy yếu tác động tiêu cực của sự xa lánh hay không, đặc biệt trong bối cảnh nhân viên phải đối mặt với sự mất mát nguồn lực theo Lý thuyết COR. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm lấp đầy hai khoảng trống chính: (1) làm rõ cơ chế tác động của sự xa lánh tại nơi làm việc đến sự im lặng của nhân viên dưới lăng kính của Lý thuyết COR, và (2) kiểm tra vai trò điều tiết

của môi trường tha thứ trong mối quan hệ này, qua đó góp phần mở rộng hiểu biết về sự tương tác giữa các yếu tố tiêu cực và tích cực trong môi trường làm việc.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền tảng

Theo Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (Conservation of Resources - COR), cá nhân có xu hướng tìm kiếm, duy trì và bảo vệ các nguồn lực có giá trị của mình, bao gồm các nguồn lực xã hội và tâm lý (Hobfoll, 1989; Hobfoll và cộng sự, 2018). Trong môi trường làm việc, những trải nghiệm tiêu cực có thể đe dọa hoặc làm suy giảm các nguồn lực này. Một ví dụ điển hình là sự xa lánh nơi làm việc (Workplace Ostracism), khi nhân viên cảm nhận rằng họ bị phớt lờ hoặc bị loại trừ khỏi các tương tác trong công việc (Ferris và cộng sự, 2008; Zhao và cộng sự, 2016). Những trải nghiệm này có thể làm suy giảm cảm giác thuộc về và các mối quan hệ xã hội của nhân viên trong tổ chức.

Từ góc nhìn của COR, khi nguồn lực xã hội và tâm lý bị đe dọa, cá nhân có xu hướng áp dụng các chiến lược phòng vệ nhằm hạn chế sự mất mát nguồn lực tiếp theo (Halbesleben và cộng sự, 2014). Trong bối cảnh đó, nhân viên có thể giảm mức độ tham gia vào các hoạt động giao tiếp và chia sẻ thông tin trong tổ chức. Một biểu hiện của chiến lược bảo vệ nguồn lực này là sự im lặng của nhân viên (Employee Silence), khi nhân viên lựa chọn không bày tỏ ý kiến, không chia sẻ thông tin hoặc giữ lại những vấn đề liên quan đến công việc thay vì trao đổi với đồng nghiệp hoặc cấp trên.

2.2 Các khái niệm được sử dụng

2.2.1. Sự xa lánh tại nơi làm việc (*Workplace Ostracism - WO*)

Sự xa lánh tại nơi làm việc (*Workplace Ostracism*) đề cập đến nhận thức của nhân viên rằng họ bị phớt lờ, bị bỏ qua hoặc bị loại trừ khỏi các tương tác trong công việc bởi đồng nghiệp hoặc cấp trên (Ferris và cộng sự, 2008). Những hành vi này thường mang tính tinh vi, chẳng hạn như không phản hồi khi nhân viên cố gắng bắt đầu cuộc trò chuyện, tránh giao tiếp hoặc bỏ qua sự hiện diện của họ, khiến cá nhân cảm thấy bị gạt ra khỏi môi trường làm việc (Williams, 2007; Howard và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu cho thấy trải nghiệm bị phớt lờ hoặc loại trừ có thể làm suy giảm cảm giác thuộc về và dẫn đến các phản ứng hành vi tiêu cực trong tổ chức (Leung và cộng sự, 2011)

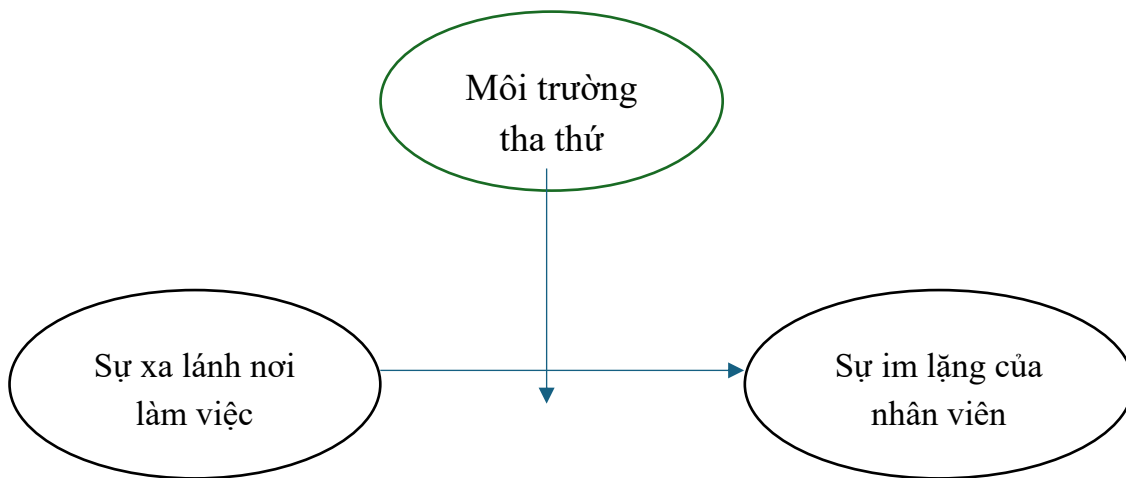
2.2.2. Sự im lặng của nhân viên (*Employee Silence - ES*)

Sự im lặng của nhân viên (*Employee Silence*) đề cập đến việc nhân viên cố ý không chia sẻ ý kiến, thông tin hoặc đề xuất liên quan đến công việc mặc dù những nội dung này có thể hữu ích cho tổ chức (Morrison, 2014; Van Dyne và cộng sự, 2003). Hành vi này thường xuất phát từ động cơ phòng vệ, chẳng hạn như mong muốn tránh rủi ro, xung đột hoặc các phản ứng tiêu cực trong môi trường làm việc. Các nghiên cứu cho thấy sự im lặng của nhân viên có thể làm hạn chế giao tiếp, cản trở việc trao đổi thông tin và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức (Morrison, 2014).

2.2.3. Môi trường tha thứ (*Forgiveness Climate - FC*)

Môi trường tha thứ (*Forgiveness Climate*) đề cập đến nhận thức chung của nhân viên rằng trong tổ chức tồn tại các chuẩn mực khuyến khích sự bao dung, tha thứ và giảm xu hướng trừng phạt khi xảy ra sai sót hoặc xung đột (Cameron và Caza, 2002; Fehr và Gelfand, 2012). Tại nơi làm việc có môi trường tha thứ cao, nhân viên có xu hướng cảm thấy được thấu hiểu và ít bị đổ lỗi khi mắc lỗi, từ đó duy trì các mối quan hệ hợp tác tích cực trong tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy môi trường tha thứ góp phần thúc đẩy sự tin tưởng, hợp tác và các hành vi tích cực giữa các thành viên trong tổ chức (Fehr và Gelfand, 2012).

2.3. Các giả thuyết nghiên cứu và mô hình



Nguồn: Mô hình đề xuất của nhóm tác giả (2026)

2.3.1. *Mối quan hệ giữa sự xa lánh nơi làm việc (Workplace Ostracism) và sự im lặng của nhân viên (Employee Silence)*

Theo Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (Conservation of Resources - COR), cá nhân luôn có xu hướng bảo vệ và duy trì các nguồn lực có giá trị của mình, bao gồm nguồn lực xã hội và tâm lý (Hobfoll, 1989; Hobfoll và cộng sự, 2018). Khi các nguồn lực này bị đe dọa hoặc suy giảm, cá nhân thường áp dụng những chiến lược phòng vệ nhằm hạn chế sự mất mát nguồn lực tiếp theo (Halbesleben và cộng sự, 2014).

Trong môi trường làm việc, sự xa lánh nơi làm việc (Workplace Ostracism) xảy ra khi nhân viên cảm thấy mình bị phớt lờ hoặc bị loại trừ khỏi các tương tác với đồng nghiệp (Ferris và cộng sự, 2008). Những trải nghiệm này có thể làm suy giảm cảm giác thuộc về và các mối quan hệ xã hội của nhân viên trong tổ chức. Theo góc nhìn của COR, khi đối mặt với sự suy giảm nguồn lực xã hội, nhân viên có thể hạn chế tham gia vào các hoạt động giao tiếp hoặc chia sẻ thông tin trong tổ chức.

Một biểu hiện của phản ứng này là sự im lặng của nhân viên (Employee Silence), khi nhân viên lựa chọn không bày tỏ ý kiến hoặc không chia sẻ các vấn đề liên quan đến công việc (Morrison và Milliken, 2000; Van Dyne và cộng sự, 2003). Các nghiên cứu trước cũng cho thấy nhân viên trải nghiệm sự xa lánh nơi làm việc thường có xu hướng giữ im lặng nhiều hơn trong tổ chức (Wu và cộng sự, 2012; Howard và cộng sự, 2020; Fiset và cộng sự, 2017).

Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H1: Sự xa lánh nơi làm việc (Workplace Ostracism) có mối quan hệ thuận chiều với sự im lặng của nhân viên (Employee Silence).

2.3.2. Vai trò điều tiết của môi trường tha thứ (Forgiveness Climate) trong mối quan hệ giữa sự xa lánh nơi làm việc (Workplace Ostracism) và sự im lặng của nhân viên (Employee Silence)

Bên cạnh các trải nghiệm tiêu cực, bối cảnh tổ chức cũng có thể ảnh hưởng đến cách nhân viên phản ứng với những tình huống đó. Một yếu tố quan trọng là môi trường tha thứ (Forgiveness Climate), tức mức độ mà tổ chức khuyến khích sự tha thứ, khoan dung và duy trì các mối quan hệ tích cực giữa các thành viên (Fehr và Gelfand, 2012).

Theo Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR), các nguồn lực tích cực trong tổ chức có thể giúp cá nhân phục hồi hoặc bù đắp những nguồn lực đã bị suy giảm (Hobfoll và cộng sự, 2018). Trong môi trường làm việc có mức độ tha thứ cao, nhân viên có thể cảm nhận được sự hỗ trợ và chấp nhận từ đồng nghiệp. Điều này có thể giúp giảm bớt tác động tiêu cực của sự xa lánh nơi làm việc (Workplace Ostracism) đối với hành vi của nhân viên.

Do đó, khi môi trường tha thứ (Forgiveness Climate) cao, nhân viên có thể ít có xu hướng phản ứng bằng sự im lặng của nhân viên (Employee Silence). Nói cách khác, môi trường tha thứ có thể làm suy yếu tác động của sự xa lánh nơi làm việc đối với sự im lặng của nhân viên.

Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H2: Môi trường tha thứ (Forgiveness Climate) điều tiết mối quan hệ giữa sự xa lánh nơi làm việc (Workplace Ostracism) và sự im lặng của nhân viên (Employee Silence), sao cho mối quan hệ này sẽ yếu hơn khi mức độ môi trường tha thứ cao.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu và chọn mẫu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi để thu thập dữ liệu từ các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Dữ liệu được thu thập trực tuyến trong giai đoạn từ tháng 10 năm 2025 đến tháng 2 năm 2026 thông qua các nền tảng trực tuyến và mạng lưới cá nhân. Tổng cộng 647 bảng khảo sát được thu thập, trong đó 622 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích sau khi loại bỏ các câu trả lời không đầy đủ. Ngoài ra, các thông tin nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí công việc và thời gian làm việc cũng được thu thập nhằm mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu.

3.2. Đo lường biến

Các biến trong nghiên cứu được đo lường bằng các thang đo Likert 5 điểm được kế thừa từ các nghiên cứu trước. Sự xa lánh tại nơi làm việc (Workplace Ostracism) được đo lường bằng 10 biến quan sát dựa trên thang đo của Ferris và cộng sự (2008). Sự im lặng của nhân viên (Employee Silence) được đo lường bằng 5 biến quan sát, được điều chỉnh từ các nghiên cứu của Morrison và Milliken (2000) và Van Dyne và cộng sự (2003). Môi trường tha thứ (Forgiveness Climate) được đo lường bằng 4 biến quan sát phản ánh nhận thức của nhân viên về mức độ mà tổ chức khuyến khích sự tha thứ và bao dung khi xảy ra sai sót hoặc xung đột trong công việc.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) thông qua phần mềm SmartPLS. Quy trình phân tích được thực hiện theo hai giai đoạn, bao gồm đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019). Mô hình đo lường được kiểm định thông qua các chỉ số độ tin cậy và giá trị của thang đo, trong khi mô hình cấu trúc được sử dụng để kiểm định các mối quan hệ giữa các biến và các giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả

4.1. Thống kê mô tả

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát

| Biến số | Phân loại | Số lượng (n) | Tỷ lệ (%) |
|-------------------------|----------------------|---------------------|------------------|
| Giới tính | Nam | 225 | 36.2 |
| | Nữ | 397 | 63.8 |
| Độ tuổi | Dưới 25 tuổi | 124 | 19.9 |
| | 26-35 tuổi | 311 | 50.0 |
| | 36-45 tuổi | 156 | 25.1 |
| | Trên 45 tuổi | 31 | 5.0 |
| Trình độ học vấn | Phổ thông trung học | 9 | 1.4 |
| | Cao đẳng | 13 | 2.1 |
| | Đại học | 468 | 75.3 |
| | Cao học | 132 | 21.2 |
| Vị trí công tác | Nhân viên chính thức | 383 | 61.6 |
| | Trưởng nhóm/Bộ phận | 162 | 26.0 |
| | Quản lý cấp trung | 55 | 8.9 |
| | Quản lý cấp cao | 21 | 3.4 |

| | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----|------|
| | Khác | 1 | 0.1 |
| Thâm niên công tác | < 1 năm | 115 | 18.5 |
| | 1-<3 năm | 264 | 42.5 |
| | 3-<7 năm | 162 | 26.0 |
| | 7-<10 năm | 64 | 10.3 |
| | ≥ 10 năm | 17 | 2.7 |
| Loại hình doanh nghiệp | Doanh nghiệp tư nhân | 141 | 22.7 |
| | Công ty TNHH | 226 | 36.4 |
| | Công ty Cổ phần | 198 | 31.8 |
| | Doanh nghiệp Nhà nước | 57 | 9.1 |
| Quy mô doanh nghiệp | < 10 người | 31 | 5.0 |
| | 10-50 người | 62 | 10.0 |
| | 50-100 người | 93 | 15.0 |
| | 100-200 người | 124 | 19.9 |
| | 200-300 người | 124 | 19.9 |
| | > 300 người | 188 | 30.2 |
| Phòng ban làm việc | Ban quản lý | 53 | 8.6 |
| | Sales & Marketing | 198 | 31.9 |
| | Nhân sự | 73 | 11.7 |

| | | | |
|--|---------------------|-----|------|
| | Tài chính - Kế toán | 130 | 20.9 |
| | Chuỗi cung ứng | 46 | 7.4 |
| | R&D | 42 | 6.7 |
| | IT | 54 | 8.6 |
| | Sản xuất | 23 | 3.7 |
| | Khác | 3 | 0.5 |

Nguồn: Nghiên cứu của nhóm tác giả (2026)

Nghiên cứu sử dụng 622 bảng khảo sát hợp lệ với mẫu có đặc điểm khá đa dạng. Nữ giới chiếm tỷ lệ cao hơn nam giới, và phần lớn đáp viên nằm trong độ tuổi lao động trẻ từ 26-35 tuổi. Trình độ học vấn nhìn chung cao, chủ yếu ở mức đại học và sau đại học. Về nghề nghiệp, đa số là nhân viên chính thức với thâm niên từ 1 đến dưới 3 năm. Đối tượng khảo sát làm việc tại nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau, nổi bật là công ty TNHH và công ty cổ phần, đồng thời phần lớn thuộc các doanh nghiệp quy mô lớn trên 100 nhân sự. Các phòng ban tham gia khảo sát phân bố rộng, trong đó tập trung nhiều ở khối Sales & Marketing và Tài chính - Kế toán. Nhìn chung, mẫu nghiên cứu có tính đa dạng và khả năng đại diện tương đối tốt cho lực lượng lao động trong doanh nghiệp.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường (Measurement Model Assessment)

Mô hình đo lường được đánh giá nhằm kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ của các thang đo đối với các biến tiềm ẩn trong nghiên cứu gồm ES, FC và WO. Các tiêu chí đánh giá bao gồm hệ số tải ngoài (outer loadings), Cronbach's Alpha (CA), độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability -CR), phương sai trích trung bình (AVE), tỷ lệ HTMT và chỉ số VIF ngoài.

4.2.1. Độ tin cậy và tính hợp lệ hội tụ

Trong quá trình đánh giá mô hình đo lường, các biến quan sát ES1, FC1 và WO1 có hệ số tải ngoài nhỏ hơn 0,70 nên đã được loại bỏ khỏi mô hình. Theo Joseph F. Hair Jr. và cộng sự (2019), các chỉ báo có hệ số tải ngoài thấp hơn ngưỡng 0,708 không đảm bảo khả năng giải thích phương sai của biến tiềm ẩn (dưới 50%), do đó cần được xem xét loại bỏ nhằm nâng cao độ tin cậy và tính hợp lệ hội tụ của thang đo.

Việc loại bỏ các biến quan sát này giúp cải thiện chất lượng thang đo, đảm bảo rằng các chỉ báo còn lại có mức độ liên kết chặt chẽ hơn với biến tiềm ẩn mà chúng đại diện. Sau khi loại bỏ ES1, FC1 và WO1, các biến quan sát còn lại đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,70, đáp ứng yêu

câu về độ tin cậy và tính hợp lệ hội tụ theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019). Cụ thể, thang đo ES có các hệ số tải ngoài từ 0,774 đến 0,839; thang đo FC từ 0,758 đến 0,803; và thang đo WO từ 0,709 đến 0,790. Điều này cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về tính hội tụ ở cấp độ chỉ báo.

Độ tin cậy nội tại của thang đo được đánh giá thông qua Cronbach's Alpha và Composite Reliability. Kết quả cho thấy Cronbach's Alpha của các cấu trúc dao động từ 0,679 đến 0,900, trong đó phần lớn vượt ngưỡng 0,70. Đồng thời, các giá trị CR đều lớn hơn 0,80, chứng tỏ mức độ nhất quán nội tại tốt giữa các biến quan sát trong cùng một cấu trúc.

Tính hợp lệ hội tụ tiếp tục được đánh giá bằng AVE. Tất cả các cấu trúc đều có AVE lớn hơn 0,50, cho thấy mỗi biến tiềm ẩn giải thích được hơn một nửa phương sai của các biến quan sát liên quan. Như vậy, các thang đo trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và tính hợp lệ hội tụ.

Bảng 2. Độ tin cậy và tính hợp lệ hội tụ

| Cấu trúc | CA | CR | AVE |
|----------|-------|-------|-------|
| ES | 0.809 | 0.875 | 0.636 |
| FC | 0.679 | 0.824 | 0.609 |
| WO | 0.900 | 0.918 | 0.556 |

Ghi chú: CA = Cronbach's Alpha; CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance Extracted.

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SmartPLS 4

4.2.2. Tính hợp lệ phân biệt

Tính hợp lệ phân biệt được kiểm định bằng tỷ lệ heterotrait-monotrait (HTMT). Theo khuyến nghị, HTMT cần nhỏ hơn 0,90 để đảm bảo các cấu trúc là khác biệt về mặt thực nghiệm.

Kết quả cho thấy tất cả các giá trị HTMT đều nằm dưới ngưỡng này, trong đó giá trị lớn nhất là 0,880 giữa FC và WO. Điều này cho thấy mặc dù các cấu trúc có liên quan về mặt lý thuyết, chúng vẫn có thể được phân biệt rõ ràng trong thực tế.

Bảng 3. Ma trận HTMT

| Cấu trúc | ES | FC | WO |
|----------|-------|-------|----|
| ES | — | | |
| FC | 0.844 | — | |
| WO | 0.846 | 0.880 | — |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SmartPLS 4

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc (Structural Model Assessment)

Sau khi xác nhận tính phù hợp của mô hình đo lường, mô hình cấu trúc được phân tích nhằm kiểm định các mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn trong nghiên cứu.

4.3.1. Kiểm tra đa cộng tuyến (Inner VIF)

Đa cộng tuyến giữa các biến dự báo được đánh giá thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF). Kết quả cho thấy:

Bảng 4. Bảng kiểm tra đa cộng tuyến

| Mối quan hệ | VIF |
|--------------|-------|
| FC → ES | 2.043 |
| WO → ES | 1.925 |
| FC × WO → ES | 1.195 |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu từ SmartPLS 4

Tất cả các giá trị VIF đều thấp hơn ngưỡng 3, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến độc lập trong mô hình cấu trúc. Điều này hàm ý rằng các biến dự báo không có mức độ tương quan tuyến tính cao với nhau, do đó không gây sai lệch hoặc làm giảm độ chính xác của các hệ số ước lượng. Nhờ vậy, các kết quả phân tích đường dẫn trong mô hình có thể được xem là ổn định và đáng tin cậy, đồng thời đảm bảo điều kiện cần để tiếp tục đánh giá các mối quan hệ nhân quả giữa các biến nghiên cứu.

4.3.2. Mức độ giải thích của mô hình (R^2)

Khả năng giải thích của mô hình được đánh giá bằng hệ số xác định R^2 . Kết quả cho thấy các biến độc lập FC, WO và biến tương tác FC × WO giải thích được 55,9% phương sai của biến phụ thuộc ES ($R^2 = 0,559$; R^2 hiệu chỉnh = 0,557). Theo tiêu chuẩn trong nghiên cứu khoa học xã hội, đây là mức giải thích khá tốt, cho thấy mô hình có khả năng dự báo đáng kể.

4.3.3. Kích thước ảnh hưởng (f^2)

Chỉ số f^2 được sử dụng để đánh giá mức độ đóng góp riêng lẻ của từng biến độc lập vào khả năng giải thích của biến phụ thuộc ES trong mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy WO có mức ảnh hưởng lớn nhất đến ES với giá trị $f^2 = 0,352$, tương ứng với mức ảnh hưởng lớn theo tiêu chuẩn đánh giá. Trong khi đó, FC chỉ có ảnh hưởng nhỏ với $f^2 = 0,055$. Đối với biến tương tác FC × WO, giá trị $f^2 = 0,010$ cho thấy mức ảnh hưởng rất nhỏ nhưng vẫn tồn tại trong mô hình. Nhìn chung, các kết quả này khẳng định rằng WO là yếu tố quan trọng nhất trong việc giải thích sự biến thiên của ES.

4.3.4. Kết quả kiểm định giả thuyết (Path Coefficients)

Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp nhằm đánh giá ý nghĩa thống kê của các hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy FC có tác động ngược chiều và có ý nghĩa thống kê đến ES ($\beta = -0,222$; $T = 5,518$; $p <$

0,001). Ngược lại, WO có tác động thuận chiều mạnh và có ý nghĩa thống kê đến ES ($\beta = 0,546$; $T = 15,866$; $p < 0,001$), cho thấy đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất trong mô hình. Ngoài ra, biến tương tác $FC \times WO$ có hệ số âm và đạt ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,078$; $T = 2,301$; $p = 0,021$), chứng tỏ tồn tại hiệu ứng điều tiết của WO trong mối quan hệ giữa FC và ES.

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết

| Mối quan hệ giả thuyết | Beta (β) | p-value | Kết luận |
|---------------------------------|------------------|---------|----------|
| FC \rightarrow ES | -0.222 | 0.000 | Ủng hộ |
| WO \rightarrow ES | 0.546 | 0.000 | Ủng hộ |
| FC \times WO \rightarrow ES | -0.078 | 0.021 | Ủng hộ |

Nguồn: Kết quả Bootstrapping từ SmartPLS 4

4.3.5. Độ phù hợp của mô hình (Model Fit)

Độ phù hợp tổng thể của mô hình được đánh giá thông qua các chỉ số SRMR và NFI. Kết quả cho thấy giá trị SRMR đạt 0,056, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị 0,08, chứng tỏ mô hình có mức sai số chuẩn hóa nhỏ và phù hợp tốt với dữ liệu quan sát. Bên cạnh đó, chỉ số NFI đạt 0,892, phản ánh mức độ phù hợp tương đối cao giữa mô hình đề xuất và dữ liệu thực nghiệm. Nhìn chung, các kết quả này cho thấy mô hình cấu trúc có độ phù hợp tổng thể tốt và có thể được sử dụng một cách đáng tin cậy để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

5. Đóng góp và hạn chế nghiên cứu

5.1. Đóng góp về lý luận

Nghiên cứu này góp phần mở rộng cơ sở lý luận trong lĩnh vực hành vi tổ chức thông qua việc làm rõ mối quan hệ giữa sự xa lánh nơi làm việc và sự im lặng của nhân viên. Cụ thể, kết quả nghiên cứu cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho thấy khi nhân viên trải nghiệm sự xa lánh, họ có xu hướng gia tăng hành vi im lặng như một phản ứng tiêu cực nhằm đối phó với tình huống. Phát hiện này bổ sung cho các nghiên cứu trước đây vốn chủ yếu tập trung vào các yếu tố như phong cách lãnh đạo, công bằng tổ chức hoặc sự an toàn tâm lý, bằng cách nhấn mạnh vai trò của các tương tác xã hội tiêu cực trong việc định hình hành vi của nhân viên. Qua đó, nghiên cứu góp phần làm rõ hơn cách mà những trải nghiệm tiêu cực trong môi trường làm việc có thể ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ thông tin, mức độ tham gia và sự chủ động đóng góp của nhân viên trong tổ chức.

Bên cạnh đó, nghiên cứu làm rõ vai trò điều tiết của môi trường tha thứ trong mối quan hệ giữa sự xa lánh nơi làm việc và sự im lặng của nhân viên. Kết quả cho thấy môi trường tha thứ không chỉ giúp giảm xu hướng im lặng mà còn làm suy yếu tác động tiêu cực của sự xa lánh, phù

hợp với các nghiên cứu gần đây cho thấy môi trường tổ chức tích cực có thể thúc đẩy hành vi lên tiếng và giảm xu hướng im lặng của nhân viên (Fatima và cộng sự, 2023). Đồng thời, các nghiên cứu gần đây cũng khẳng định sự xa lánh nơi làm việc là yếu tố làm gia tăng hành vi im lặng thông qua cơ chế mất mát nguồn lực (Zhu và cộng sự, 2023; Khan và cộng sự, 2022). Đồng thời, nghiên cứu vận dụng lý thuyết bảo tồn nguồn lực để giải thích cơ chế tác động, qua đó chỉ ra rằng sự xa lánh làm suy giảm nguồn lực tâm lý và xã hội, khiến nhân viên lựa chọn im lặng như một chiến lược phòng vệ, tương đồng với các bằng chứng thực nghiệm gần đây về việc nhân viên hạn chế chia sẻ thông tin khi đối mặt với trải nghiệm tiêu cực tại nơi làm việc (He và cộng sự, 2023; Abubakar và cộng sự, 2022).

5.2. Đóng góp về thực tiễn

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu mang lại nhiều hàm ý quan trọng cho các tổ chức và nhà quản lý trong việc xây dựng môi trường làm việc hiệu quả. Trước hết, việc xác định rằng sự xa lánh nơi làm việc có tác động tích cực và mạnh đến sự im lặng của nhân viên cho thấy đây không chỉ là một vấn đề về quan hệ cá nhân mà còn là một yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy bị phớt lờ hoặc bị loại trừ khỏi các tương tác, họ có xu hướng hạn chế chia sẻ ý kiến và thông tin, từ đó làm giảm chất lượng giao tiếp nội bộ, cản trở quá trình ra quyết định và làm suy giảm hiệu suất làm việc chung. Do đó, các tổ chức cần chủ động nhận diện và hạn chế các hành vi xa lánh thông qua việc xây dựng văn hóa làm việc tôn trọng, khuyến khích sự hòa nhập và tăng cường kết nối giữa các thành viên.

Bên cạnh đó, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò quan trọng của môi trường tha thứ trong việc giảm thiểu sự im lặng của nhân viên cũng như làm suy yếu tác động tiêu cực của sự xa lánh nơi làm việc. Điều này gợi ý rằng các tổ chức nên chú trọng xây dựng một môi trường làm việc tích cực, trong đó khuyến khích sự thấu hiểu, khoan dung và hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên. Một môi trường như vậy không chỉ giúp nhân viên cảm thấy an toàn hơn khi bày tỏ ý kiến mà còn thúc đẩy sự giao tiếp cởi mở, tăng cường sự gắn kết và niềm tin trong tổ chức. Đồng thời, các nhà quản lý cần đóng vai trò định hướng trong việc tạo dựng bầu không khí làm việc tích cực thông qua việc lắng nghe, phản hồi và ghi nhận ý kiến của nhân viên. Việc thiết lập các kênh giao tiếp minh bạch, cùng với việc khuyến khích sự tham gia và đóng góp ý kiến từ nhân viên, sẽ góp phần giảm thiểu hành vi im lặng, nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức trong dài hạn.

5.3. Hạn chế nghiên cứu

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được một số kết quả nhất định, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét trong các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ nhất, dữ liệu của nghiên cứu được thu thập thông qua phương pháp khảo sát tự báo cáo, do đó có thể tồn tại sai lệch nhận thức hoặc thiên lệch xã hội trong quá trình trả lời của người tham gia.

Thứ hai, nghiên cứu sử dụng thiết kế dữ liệu cắt ngang, vì vậy chưa thể khẳng định hoàn toàn mối quan hệ nhân quả giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Các nghiên cứu trong tương

lai có thể sử dụng dữ liệu theo thời gian hoặc thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc để kiểm tra rõ hơn các mối quan hệ này.

Thứ ba, nghiên cứu chỉ tập trung vào một số biến chính trong mô hình, trong khi các yếu tố khác như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo hoặc môi trường giao tiếp cũng có thể ảnh hưởng đến hành vi im lặng của nhân viên. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng mô hình bằng cách xem xét thêm các yếu tố tổ chức khác để hiểu rõ hơn hành vi của nhân viên trong môi trường làm việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Abubakar, A. M., Behraves, E., Rezapouraghdam, H., & Yildiz, S. B. (2022). Applying artificial intelligence technique to predict knowledge hiding behavior. *International Journal of Information Management*, 62, 102434. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102434>
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33–48. <https://doi.org/10.1177/107179190200900104>
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2023). Impact of organizational climate on employee voice and silence behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 210–225.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37(4), 664–688. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0497>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2023). Workplace negative experiences and employee silence: A resource depletion perspective. *Journal of Business Research*, 156, 113523.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577–596. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Khan, A. K., Quratulain, S., & Crawshaw, J. R. (2022). Workplace ostracism and employee outcomes: A resource-based perspective. *Human Relations*, 75(3), 475–500.

Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>

Wu, L. Z., Wei, L. Q., & Hui, C. (2012). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 6(1), 23–44. <https://doi.org/10.3868/s070-001-012-0002-3>

Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>

Zhu, L., Lyu, Y., Deng, X., & Ye, Y. (2023). Workplace ostracism and employee silence: A conservation of resources perspective. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 245–260.