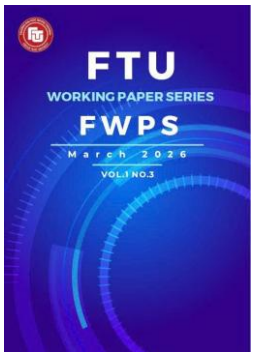

Working Paper 2026.1.3.5

- Vol. 1, No. 3

CĂNG THẲNG CÔNG NGHỆ TRONG BỐI CẢNH CÁC NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG MỚI NỔI: KINH NGHIỆM VÀ ĐỀ XUẤT CHO VIỆT NAM

Đỗ Thị Thu Lê[1], Nguyễn Huyền Trang, Nguyễn Hải Giang, Đỗ Thị Kiều Nga

Sinh viên K63 Quản trị kinh doanh – Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Phạm Thị Mỹ Dung

Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt:

Nghiên cứu này tập trung phân tích hiện tượng căng thẳng công nghệ trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ tại các nền kinh tế mới nổi. Mặc dù công nghệ mang lại những bước nhảy vọt về năng suất, sự thiếu hụt các mạng lưới hỗ trợ tâm lý và hạ tầng pháp lý tương ứng đã tạo ra những gánh nặng tâm lý nặng nề cho người lao động. Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính, bài báo sẽ làm rõ khái niệm, nguồn gốc và các biểu hiện của căng thẳng công nghệ tại các quốc gia đang phát triển. Kết quả nghiên cứu không chỉ phản ánh thực trạng áp lực tâm lý mà người lao động phải đối mặt, mà còn đề xuất các giải pháp chiến lược nhằm cân bằng giữa mục tiêu tăng trưởng kỹ thuật số và bảo vệ sức khỏe tâm lý.

Từ khóa: căng thẳng công nghệ, nền kinh tế thị trường

TECHNOSTRESS IN EMERGING MARKET ECONOMIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND RECOMMENDATIONS FOR VIETNAM

Abstract:

This study focuses on analyzing the phenomenon of technostress in the context of rapid digital transformation in emerging economies. Although technology has brought significant leaps in productivity, the lack of psychological support networks and corresponding legal infrastructure has created substantial mental burdens for employees. Using a qualitative research approach,

[1] Tác giả liên hệ, Email: k63.2414210052@ftu.edu.vn

the paper clarifies the concept, origins, and manifestations of technostress in developing countries. The findings not only reflect the psychological pressures faced by workers but also propose strategic solutions to balance digital growth objectives with the protection of mental well-being.

Keywords: technostress, emerging market economies

1. Đặt vấn đề

Trong thập kỷ qua, các nền kinh tế mới nổi đã chứng kiến một sự chuyển mình ngoạn mục dưới tác động của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0. Chuyển đổi số không còn là một lựa chọn mà đã trở thành điều kiện tiên quyết để sinh tồn và tăng trưởng. Tại các quốc gia đang phát triển, quá trình này thường mang tính chất "nhảy vọt" - nơi công nghệ mới nhất được áp dụng thần tốc để bù đắp cho sự thiếu hụt về hạ tầng truyền thống. Tuy nhiên, khả năng thích nghi tự nhiên của con người lại không thể bắt kịp. Các quốc gia này thường thiếu hụt các mạng lưới hỗ trợ tâm lý chuyên sâu và một hệ thống hạ tầng pháp lý đủ vững chắc để bảo vệ người lao động trong không gian số. Chính sự mất cân bằng này đã làm nảy sinh hiện tượng Căng thẳng công nghệ. Đây không chỉ đơn thuần là sự mệt mỏi với máy móc, mà là một gánh nặng tâm lý phức tạp, xuất phát từ việc người lao động phải đối mặt với sự xâm lấn của công việc vào đời sống cá nhân thông qua các nền tảng kết nối 24/7, cùng nỗi sợ hãi bị đào thải nếu không kịp thích nghi với các công cụ số mới. Bài báo này được sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để đào sâu vào bản chất của hiện tượng với mục tiêu của nghiên cứu là giải mã nguồn gốc, khái niệm và phân tích các biểu hiện cụ thể của technostress trong bối cảnh đặc thù của các quốc gia đang phát triển. Bài viết không chỉ phản ánh thực trạng áp lực tâm lý mà người lao động đang phải đối mặt, mà còn hướng tới việc đề xuất các giải pháp chiến lược. Những bài học này sẽ góp phần giúp các nhà quản trị và hoạch định chính sách tìm thấy điểm cân bằng giữa tăng trưởng kỹ thuật số và bảo vệ sức khỏe tâm lý bền vững cho người lao động.

2. Technostress

Thuật ngữ về căng thẳng công nghệ (technostress) lần đầu được nghiên cứu bởi nhà tâm lý học người Mỹ Craig Brod đúc rút ra từ cuốn sách xuất bản vào năm 1984 của Addison Wesley rằng: “Technostress: là cái giá mà con người phải trả cho cuộc cách mạng máy tính”. Brod định nghĩa là một căn bệnh hiện đại về khả năng thích nghi của con người do không có khả năng thích ứng với công nghệ máy tính một cách lành mạnh” (Brod, 1984). Từ các công trình nghiên cứu trước đó đều chỉ ra rằng căng thẳng công nghệ (technostress) là một hiện tượng gây ảnh hưởng xấu đến cả hai mặt tâm lý và sinh học của con người khi họ dành lượng lớn thời gian của mình cho công nghệ.

Theo nghiên cứu của Owusu-Ansah cùng các cộng sự thì có hai nhóm yếu tố chính gây nên căng thẳng công nghệ ở con người:

Yếu tố đến từ môi trường bên ngoài: Nhóm yếu tố này tập trung vào các điều kiện môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến quá trình sử dụng công nghệ, bao gồm: điều kiện làm việc không đảm bảo, thiếu ánh sáng, trang thiết bị không đầy đủ, biện pháp an ninh không đạt hiệu quả, sự không tương thích giữa các thiết bị, ô nhiễm tiếng ồn do thiết bị, hạn chế trong phần mềm được sử dụng, thiếu kinh phí đầu tư, sự cố mất điện, nguy cơ mất dữ liệu do tai nạn kỹ thuật, thiếu hụt kiến thức kỹ thuật cần thiết và thiếu nhân lực.

Yếu tố đến từ xã hội: Nhóm yếu tố này liên quan đến các vấn đề phát sinh trong bối cảnh xã hội và tổ chức khi công nghệ được triển khai, bao gồm: xung đột lợi ích do thuật toán công nghệ tạo ra, tranh giành quyền lực trong tổ chức, thay đổi cấu trúc công việc và vai trò của nhân viên, lo lắng về nguy cơ mất việc làm, sự phân mảnh trong quá trình thực hiện công việc, cũng như sự thay đổi thứ bậc trong cấu hình tổ chức.

Một số thành phần của căng thẳng công nghệ được nghiên cứu bởi Brivio cùng các cộng sự chia ra như sau:

*Quá tải công nghệ (techno-overload):*Đây là trạng thái mà người dùng công nghệ thông tin bị ràng buộc phải thực hiện khối lượng công việc nhiều hơn và với tốc độ cao hơn so với khả năng xử lý của họ, do áp lực từ hệ thống công nghệ áp đặt lên.

Xâm phạm công nghệ (techno-invasion): Đây là trạng thái mà người dùng công nghệ có thể bị liên lạc tại bất cứ thời điểm nào và bất cứ nơi đâu. Điều này dẫn đến sự mất đi không gian riêng tư và thời gian nghỉ ngơi, tạo ra ranh giới không rõ ràng giữa lĩnh vực công việc và cuộc sống cá nhân.

Phức tạp công nghệ (techno-complexity): Đây là trạng thái mà người dùng cảm thấy kỹ năng hiện có của họ không đủ đáp ứng các yêu cầu được đưa ra. Sự phức tạp của công nghệ buộc họ phải dành toàn bộ thời gian và công sức để hiểu các ứng dụng mới, và cập nhật liên tục kỹ năng của mình.

Bất an về công nghệ (techno-insecurity): Tình trạng người dùng cảm thấy bất an về việc mất việc làm, hoặc bị thay thế bởi công nghệ hoặc bởi những người khác có hiểu biết tốt hơn về các thiết bị và máy tính mới.

Sự bất ổn về công nghệ (techno-uncertainty): Một tình trạng mà người dùng cảm thấy không chắc chắn và bị rối loạn tâm thần vì công nghệ liên tục thay đổi và cần được thích ứng.

3. Emerging countries

Các nền kinh tế mới nổi (emerging economies) được hiểu là những quốc gia đang trong quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế thu nhập thấp hoặc trung bình sang nền kinh tế định hướng thị trường, với mức độ hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu. Các quốc gia này thường được đặc trưng bởi tốc độ tăng trưởng kinh tế tương đối cao, quá trình công nghiệp hóa và đô thị hóa nhanh, khả năng thu hút mạnh mẽ dòng vốn đầu tư nước ngoài, cũng như sự mở rộng của tầng lớp trung lưu và cải thiện dần mức sống của người dân. Tuy nhiên, các thị trường mới nổi cũng thường đối mặt với mức độ biến động kinh tế và thể chế cao hơn so với các nền kinh tế phát triển. Điều này gây ra bởi các yếu tố như biến động thị trường quốc tế, hạn chế về cơ sở hạ tầng và sự chưa hoàn thiện của hệ thống thể chế. Trong bối cảnh đó, cùng với quá trình chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ ngày càng mạnh mẽ trong tổ chức và doanh nghiệp, căng thẳng gây ra do công nghệ đã trở thành một vấn đề đáng quan tâm tại nhiều nền kinh tế mới nổi. Kể từ khi khái niệm này được đề cập lần đầu bởi Brod (1984) và đặc biệt gia tăng trong bối cảnh số hóa nhanh từ những năm 2000 trở lại đây, căng thẳng công nghệ được ghi nhận ngày càng phổ biến tại các quốc gia đang phát triển do sự mở rộng nhanh của công nghệ nhưng đi kèm với hạn chế về kỹ năng số, cơ sở hạ tầng và cơ chế hỗ trợ tổ chức. Do đó, vấn đề căng thẳng công nghệ tại các nền kinh tế mới nổi ngày càng thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên

cứu và nhà quản lý, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trong môi trường làm việc hiện đại.

3.1 Thực trạng căng thẳng công nghệ tại các quốc gia ở thị trường mới nổi

Một số đặc điểm có thể rất dễ nhận ra tại các quốc gia thuộc thị trường mới nổi cụ thể như sau:

(1) Hiện tượng căng thẳng công nghệ đang lan rộng trong nhiều lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau, đặc biệt tại các ngành có mức độ phụ thuộc cao vào công nghệ thông tin và truyền thông. Quá trình chuyển đổi số trong các tổ chức đã làm thay đổi đáng kể cách thức làm việc truyền thống, khi mà các hoạt động giao tiếp, quản lý và xử lý công việc ngày càng được thực hiện thông qua các nền tảng kỹ thuật số. Trong môi trường doanh nghiệp, việc ứng dụng đồng thời nhiều hệ thống công nghệ trong quản trị và điều hành đã làm gia tăng đáng kể áp lực đối với người lao động, khi họ phải liên tục xử lý thông tin, phản hồi nhanh và thích nghi với các công cụ làm việc mới. Nghiên cứu của Farmania và cộng sự (2022) tại Indonesia cho thấy khi nhân viên phải sử dụng nhiều nền tảng khác nhau để hoàn thành công việc thì quá trình số hóa trong các tổ chức có thể dẫn đến tình trạng quá tải công nghệ. Tương tự, trong bối cảnh doanh nghiệp có mức độ số hóa cao, việc tích hợp sâu công nghệ vào hoạt động sản xuất và quản lý cũng khiến người lao động phải duy trì trạng thái kết nối liên tục. Từ đó nó làm gia tăng mức độ căng thẳng tâm lý và áp lực duy trì hiệu suất công việc (Zhang và cộng sự, 2023). Điều này cho thấy căng thẳng công nghệ đang trở thành một hệ quả phổ biến của quá trình số hóa trong môi trường doanh nghiệp hiện đại.

(2) Bên cạnh môi trường doanh nghiệp, căng thẳng công nghệ cũng thể hiện rõ trong lĩnh vực giáo dục, đặc biệt trong bối cảnh các cơ sở đào tạo chuyển sang các hình thức giảng dạy dựa trên nền tảng công nghệ. Vai trò và phương thức làm việc của giảng viên dần bị thay đổi bởi sự phát triển của giáo dục trực tuyến và các hệ thống quản lý học tập điện tử. Không chỉ đảm nhiệm hoạt động giảng dạy chuyên môn, giảng viên còn phải vận hành các nền tảng kỹ thuật số, thiết kế nội dung giảng dạy trực tuyến và xử lý các vấn đề kỹ thuật phát sinh trong quá trình giảng dạy. Theo nghiên cứu tại Pakistan (Cao và cộng sự, 2025), việc áp dụng các nền tảng công nghệ trong giáo dục đại học có thể làm gia tăng áp lực đối với giảng viên khi họ phải nhanh chóng thích nghi với các phương pháp giảng dạy mới trong khi chưa được đào tạo đầy đủ về kỹ năng công nghệ. Trong bối cảnh đó, sự phức tạp của các hệ thống công nghệ và khối lượng công việc gia tăng có thể dẫn đến mệt mỏi tâm lý, giảm mức độ gắn kết nghề nghiệp và ảnh hưởng đến chất lượng giảng dạy. Như vậy, căng thẳng công nghệ không chỉ là vấn đề của môi trường doanh nghiệp mà còn là thách thức đáng kể đối với lĩnh vực giáo dục trong thời đại số.

(3) Sự gia tăng căng thẳng công nghệ trong môi trường khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo, nơi công nghệ đóng vai trò trung tâm trong hoạt động kinh doanh. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ và sự phát triển nhanh chóng của các nền tảng kỹ thuật số, các doanh nhân và nhà sáng lập thường phải liên tục cập nhật công nghệ mới để duy trì lợi thế cạnh tranh. Điều này khiến họ không chỉ đối mặt với áp lực kinh doanh mà còn phải quản lý các yêu cầu công nghệ phức tạp trong quá trình vận hành doanh nghiệp. Nghiên cứu của Simba và cộng sự (2024) tại các nước tại khu vực Nam Phi, các doanh nhân trong hệ sinh thái khởi nghiệp thường trải nghiệm căng thẳng công nghệ khi phải xử lý đồng thời nhiều nền tảng công nghệ và đưa ra các

quyết định nhanh chóng trong môi trường kinh doanh nhiều biến động. Trong trường hợp này, công nghệ vừa là công cụ hỗ trợ phát triển doanh nghiệp, vừa có thể trở thành nguồn gây căng thẳng khi yêu cầu cập nhật và thích nghi vượt quá nguồn lực cá nhân.

(4) Căng thẳng công nghệ còn có xu hướng gia tăng trong các mô hình làm việc linh hoạt và làm việc từ xa, nơi công nghệ trở thành phương tiện chính để duy trì hoạt động tổ chức. Các nền tảng họp trực tuyến, phần mềm quản lý công việc và các ứng dụng giao tiếp số cho phép người lao động duy trì kết nối liên tục với đồng nghiệp và tổ chức. Nhưng đồng thời điều này cũng làm mờ ranh giới giữa công việc và đời sống cá nhân. Nghiên cứu của Prem Borle và cộng sự (2021) cho thấy việc sử dụng công nghệ trong môi trường làm việc từ xa có thể dẫn đến tình trạng kéo dài thời gian làm việc và gia tăng áp lực phải phản hồi nhanh đối với các yêu cầu công việc. Khi các cá nhân không có đủ thời gian phục hồi sức khoẻ sau giờ làm việc, căng thẳng công nghệ có thể tích tụ và dẫn đến các biểu hiện như kiệt sức nghề nghiệp, lo âu và giảm mức độ hài lòng trong công việc.

(5) Hiện tượng căng thẳng công nghệ cũng cho thấy sự khác biệt đáng kể về mức độ ảnh hưởng giữa các cá nhân, tùy thuộc vào năng lực thích ứng với công nghệ và nguồn lực tâm lý của mỗi người. Các nghiên cứu cho thấy những người thiếu kỹ năng số hoặc thiếu sự tự tin khi sử dụng công nghệ thường dễ trải nghiệm mức độ căng thẳng cao hơn khi phải đáp ứng các yêu cầu công việc dựa trên công nghệ. Theo Kumar (2024), khi cá nhân không có đủ năng lực tự nâng cao hiệu quả trong việc sử dụng công nghệ, các yêu cầu về mặt công nghệ có thể nhanh chóng chuyển hóa thành mệt mỏi nhận thức và áp lực tâm lý. Trong khi đó, Ballangan và cộng sự (2024) cho rằng khả năng điều chỉnh cảm xúc và các chiến lược ứng phó của từng người có thể đóng vai trò quan trọng trong việc giảm bớt tác động tiêu cực của căng thẳng công nghệ. Điều này cho thấy mặc dù căng thẳng công nghệ xuất hiện phổ biến trong nhiều lĩnh vực nghề nghiệp, nhưng mức độ ảnh hưởng của nó vẫn phụ thuộc vào khả năng thích nghi của từng cá nhân trong môi trường công nghệ số.

Tựu chung lại, các nghiên cứu cho thấy thực trạng căng thẳng công nghệ hiện nay có một số đặc điểm nổi bật như sự lan rộng trong nhiều lĩnh vực nghề nghiệp, sự gia tăng áp lực trong môi trường làm việc số hóa, tác động mạnh trong các ngành có cường độ sử dụng công nghệ cao và sự khác biệt về mức độ ảnh hưởng giữa các cá nhân. Những đặc điểm này phản ánh thực tế rằng căng thẳng công nghệ không còn là một hiện tượng riêng lẻ mà đã trở thành một hệ quả phổ biến của quá trình chuyển đổi số trong xã hội hiện đại.

3.2 Kinh nghiệm giải quyết các vấn đề liên quan đến căng thẳng công nghệ tại các quốc gia ở thị trường mới nổi

Các nghiên cứu cho thấy căng thẳng công nghệ không thể được giải quyết hiệu quả chỉ thông qua nỗ lực đơn lẻ của cá nhân, mà đòi hỏi các can thiệp đa tầng, bao gồm cấp độ chính sách, tổ chức và cá nhân. Mặc dù mức độ nhấn mạnh ở từng cấp độ có sự khác biệt giữa các nghiên cứu, các giải pháp được đề xuất đều hướng tới mục tiêu chung là giảm áp lực công nghệ, tăng nguồn lực hỗ trợ và thiết lập lại sự cân bằng giữa công việc, công nghệ và đời sống cá nhân.

a. *Dưới góc độ nhà nước và hoạch định chính sách*

Một số nghiên cứu cho thấy vai trò quan trọng của can thiệp vĩ mô trong bối cảnh căng thẳng công nghệ lan rộng. Nghiên cứu về khởi nghiệp tại các quốc gia đang phát triển nhấn mạnh rằng căng thẳng công nghệ không chỉ là vấn đề cá nhân hay doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế và tạo việc làm. Do đó cần có cải cách chính sách và đầu tư công vào các nguồn lực hỗ trợ sức khỏe tinh thần cho lực lượng lao động và doanh nhân trẻ (Simba và cộng sự, 2024). Bên cạnh đó, việc cải thiện hạ tầng công nghệ thông tin, giảm tình trạng phân bố không đồng đều của hạ tầng số cũng được xem là điều kiện nền tảng giúp giảm căng thẳng nhận thức và mâu thuẫn trong quá trình sử dụng công nghệ.

b. *Dưới góc độ doanh nghiệp*

Đây là cấp độ được đề cập nhiều và nhất quán nhất trong các nghiên cứu. Trong đó, đào tạo kỹ năng số, hỗ trợ kỹ thuật kịp thời và truyền thông rõ ràng về thay đổi công nghệ được cho là có vai trò quan trọng trong việc giảm cảm giác quá tải, bất ổn và độ phức tạp của công nghệ (Farmania, Elsyah và Fortunisa, 2022; Cao và cộng sự, 2025; Zhang và cộng sự, 2023). Song song với đó, nhiều nghiên cứu chỉ ra sự cần thiết của việc thiết lập các chính sách tổ chức nhằm bảo vệ ranh giới giữa công việc và đời sống cá nhân, đặc biệt trong bối cảnh làm việc từ xa và kết nối liên tục. Các chính sách về thời gian làm việc, không khuyến khích phản hồi ngoài giờ và làm rõ vai trò công việc được xem là những công cụ quan trọng để hạn chế sự xâm lấn của công nghệ và áp lực vai trò (Farmania, Elsyah và Fortunisa, 2022; Cao và cộng sự, 2025; IJERPH, 2021).

Ngoài ra, một số nghiên cứu tiếp cận căng thẳng công nghệ dưới góc độ hệ thống và quản trị kỹ thuật - xã hội, cho rằng công nghệ cần được nhìn nhận như một phần của hệ thống tương tác giữa con người và tổ chức. Việc áp dụng các khung quản trị kỹ thuật - xã hội, thiết kế công việc hợp lý và sử dụng các công cụ đo lường mức độ căng thẳng công nghệ phù hợp với bối cảnh cụ thể giúp doanh nghiệp xác định chính xác nguồn gây căng thẳng và đưa ra các can thiệp mục tiêu, thay vì áp dụng các giải pháp chung chung (IJERPH, 2021; Zhang và cộng sự, 2023). Trong bối cảnh Trung Quốc, các nghiên cứu đề xuất doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng đến yếu tố xâm lấn công nghệ, đầu tư nguồn lực để phòng ngừa căng thẳng công nghệ và sử dụng các thang đo đã được điều chỉnh theo bối cảnh văn hóa nhằm nâng cao hiệu quả quản lý (Zhang và cộng sự, 2023).

c. *Dưới góc độ cá nhân*

Các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của năng lực tự điều tiết và các chiến lược ứng phó trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực của căng thẳng công nghệ. Nâng cao năng lực số, sự tự tin trong sử dụng công nghệ và kỹ năng quản lý thời gian được xem là những yếu tố giúp cá nhân thích nghi tốt hơn với môi trường làm việc số (Simba và cộng sự, 2024; Cognizance, 2024). Bên cạnh đó, việc thiết lập thói quen công nghệ lành mạnh, như giới hạn thời gian trực tuyến và nghỉ ngơi có chủ đích, được chứng minh là có tác dụng giảm căng thẳng và cải thiện khả năng điều chỉnh cảm xúc trước áp lực công nghệ (Cognizance, 2024; CHBR, 2024). Một số nghiên cứu còn chỉ ra rằng các đặc điểm tâm lý tích cực, chẳng hạn như tính tự tin cao hoặc tính cách cởi mở, có thể giúp cá nhân nhìn nhận căng thẳng công nghệ như một thách thức.

4. Một số giải pháp nhằm giải quyết hiện tượng căng thẳng công nghệ tại Việt Nam

4.1. Đặc điểm tương đồng của Việt Nam với các quốc gia thị trường mới nổi

Việt Nam là một nền kinh tế hội tụ đủ bốn đặc điểm cốt lõi làm gia tăng sự phức tạp của hiện tượng căng thẳng công nghệ:

(1) Thị trường biến động rõ rệt thể hiện qua các chiến lược cải cách thể chế cùng với các mục tiêu tăng trưởng cao. Nền kinh tế số tại Việt Nam đang phát triển với tốc độ nhanh, đóng góp khoảng 18,3% vào GDP và duy trì tốc độ tăng trưởng trên 20%/năm, vượt xa tốc độ tăng trưởng chung của nền kinh tế và tạo áp lực lên việc thích ứng với công nghệ của người lao động (Vietnamnet, 2025)

(2) Tiềm năng tăng trưởng và thu hút đầu tư vẫn duy trì ở mức cao, với dòng vốn FDI liên tục vào các lĩnh vực công nghệ và sản xuất. Điều này thúc đẩy việc ứng dụng các hệ thống quản trị và nền tảng số phức tạp trong doanh nghiệp, dẫn tới hiện tượng quá tải công nghệ. Mặc dù số liệu cụ thể thay đổi theo từng báo cáo, nhưng Việt Nam được nhiều nhà đầu tư chọn làm điểm đến cho lĩnh vực công nghệ và sản xuất hiện đại (Vietnam Briefing, 2025)

(3) Tốc độ tăng trưởng kinh tế tổng thể vẫn cao, với mục tiêu GDP trên 8% trong các năm tới, đồng thời các chỉ số hạ tầng số như phủ sóng băng rộng và dịch vụ 5G tăng mạnh, khiến công nghệ thâm nhập sâu vào đời sống làm việc thường nhật (Vietnamnews, 2026)

(4) Thu nhập bình quân đầu người ở mức trung bình thấp và khoảng cách kỹ năng số lớn giữa nhu cầu thị trường lao động và lực lượng lao động hiện tại càng làm gia tăng áp lực và bất an công nghệ. Báo cáo về kỹ năng số tại Việt Nam cho thấy một phần lớn người lao động vẫn lo ngại về tự động hóa và thiếu các kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc trong tương lai

Các nghiên cứu và báo cáo gần đây cho thấy căng thẳng công nghệ tại Việt Nam biểu hiện rõ nét thông qua một số biểu hiện đặc thù trong bối cảnh chuyển đổi số nhanh.

(1) Phân định giữa công việc và cuộc sống thiếu rõ ràng do sự quá tải và xâm phạm công nghệ. Việc sử dụng các ứng dụng nhắn tin tức thời như Zalo hoặc Messenger cho công việc ngoài giờ hành chính khiến ranh giới giữa công việc và đời sống cá nhân bị xóa nhòa. Người lao động thường xuyên cảm thấy áp lực phải phản hồi ngay lập tức, ngay cả trong thời gian nghỉ ngơi, từ đó làm suy giảm khả năng phục hồi tâm lý và cân bằng công việc – cuộc sống (VietnamNet, 2025)

(2) Nỗi sợ tụt hậu gia tăng vì sự chuyển đổi số của các quy trình quản lý nhà nước và doanh nghiệp. Họ phải dành quá nhiều thời gian để hiểu về các công cụ quản lý số mới, gây nên căng thẳng do sự phức tạp và bất ổn công nghệ. Đặc biệt khi căng thẳng công nghệ được ghi nhận trong các bối cảnh nghề nghiệp khác nhau tại Việt Nam, chẳng hạn như căng thẳng trong việc tiếp nhận và ứng dụng công nghệ mới trong môi trường giảng dạy ở các trường đại học tại Hà Nội (Nghiem, 2021)

(3) Tâm lý lo ngại bị thay thế đang dần trở nên phổ biến do sự xuất hiện của trí tuệ nhân tạo như Gemini, Chat GPT và các hệ thống tự động hóa. Theo khảo sát của các đơn vị tuyển dụng nhân sự cấp cao (ManpowerGroup, 2023), những lao động hạn chế về kỹ năng số tại Việt Nam cảm thấy vị thế công việc bị lung lay trước những đồng nghiệp trẻ thạo công nghệ hơn, hình thành nên trạng thái bất an thường trực về tương lai nghề nghiệp.

Bối cảnh tại Việt Nam là minh chứng rõ nét cho sự mất cân bằng rõ rệt giữa tốc độ chuyển đổi số nhanh và mức độ chuẩn bị về nguồn nhân lực và phúc lợi tâm lý. Việc thiếu hụt kỹ năng số khiến người lao động phải thích ứng liên tục với công nghệ mới, từ đó gia tăng áp lực và nguy cơ technostress, đặt ra nhu cầu cấp thiết về thiết kế lại công việc theo hướng bền vững hơn (Vietnam.vn, 2025).

4.2. Một số giải pháp đề xuất

Trong bối cảnh Việt Nam là một nền kinh tế mới nổi với tốc độ chuyển đổi số nhanh, technostress cần được nhìn nhận không chỉ như một vấn đề cá nhân mà còn là một thách thức mang tính hệ thống, đòi hỏi các giải pháp can thiệp đa tầng.

Ở cấp độ nhà nước, trước hết cần lồng ghép vấn đề căng thẳng công nghệ vào các chiến lược và chính sách chuyển đổi số quốc gia. Việc thúc đẩy số hóa với mục tiêu tăng trưởng cao, nếu không đi kèm với đánh giá tác động tâm lý – xã hội, có thể làm gia tăng áp lực thích ứng đối với người lao động, đặc biệt là các nhóm có năng lực công nghệ hạn chế. Do đó, technostress cần được coi là một dạng rủi ro xã hội trong quá trình hiện đại hóa và được tính đến trong thiết kế chính sách, thay vì chỉ được xử lý ở cấp độ doanh nghiệp hoặc cá nhân.

Bên cạnh đó, nhà nước cần tăng cường đầu tư công cho phát triển kỹ năng số và các nguồn lực hỗ trợ sức khỏe tinh thần của lực lượng lao động. Việc mở rộng các chương trình đào tạo kỹ năng số cơ bản và trung cấp, đặc biệt đối với lao động trung niên, công chức và giáo viên, sẽ giúp giảm cảm giác bất an công nghệ trong bối cảnh tự động hóa và trí tuệ nhân tạo ngày càng phổ biến. Song song, cần phát triển các dịch vụ tư vấn tâm lý và định hướng nghề nghiệp gắn với yêu cầu chuyển đổi số, nhằm hỗ trợ người lao động thích ứng bền vững với các thay đổi công nghệ liên tục.

Một giải pháp vĩ mô quan trọng khác là hoàn thiện khung pháp lý về ranh giới giữa công việc và đời sống cá nhân trong môi trường số. Trong bối cảnh văn hóa làm việc kết nối cao tại Việt Nam, việc thiếu các quy định rõ ràng về thời gian làm việc và quyền được ngắt kết nối khiến công nghệ dễ xâm lấn vào đời sống riêng tư, làm suy giảm khả năng phục hồi tâm lý của người lao động. Việc ban hành các hướng dẫn hoặc nguyên tắc về sử dụng công nghệ ngoài giờ làm việc sẽ góp phần hạn chế áp lực phải phản hồi liên tục và giảm thiểu technostress.

Ở cấp độ doanh nghiệp, các giải pháp đối phó với technostress cần tập trung vào thiết kế lại công việc và hệ thống công nghệ theo hướng lấy con người làm trung tâm. Thay vì chỉ chú trọng gia tăng hiệu suất thông qua số hóa, doanh nghiệp cần xem xét mức độ phù hợp và khả năng tiếp nhận của người lao động khi triển khai các nền tảng và hệ thống mới. Việc sử dụng đồng thời quá nhiều công cụ số hoặc thay đổi công nghệ liên tục mà thiếu giai đoạn chuyển tiếp có thể làm gia tăng cảm giác quá tải và phức tạp công nghệ – những nguồn gây technostress phổ biến tại Việt Nam.

Đào tạo kỹ năng số trong doanh nghiệp cũng cần được triển khai theo hướng phân hóa theo nhóm đối tượng, thay vì áp dụng một chương trình đồng loạt. Các nhóm lao động khác nhau có nhu cầu và năng lực thích ứng công nghệ khác nhau, do đó nội dung đào tạo cần tập trung vào các kỹ năng phục vụ trực tiếp cho công việc cụ thể, đồng thời giúp người lao động nâng cao cảm giác kiểm soát công nghệ. Khi người lao động cảm thấy tự tin và làm chủ được công nghệ, mức độ căng thẳng công nghệ sẽ giảm đáng kể.

Doanh nghiệp cũng cần thiết lập các chính sách rõ ràng nhằm bảo vệ ranh giới giữa công việc và đời sống cá nhân trong môi trường làm việc số. Việc quy định khung giờ liên lạc công việc, không khuyến khích phản hồi ngoài giờ và đánh giá hiệu suất dựa trên kết quả thay vì mức độ kết nối liên tục sẽ giúp hạn chế sự xâm lấn của công nghệ. Những chính sách này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh làm việc từ xa và việc sử dụng phổ biến các ứng dụng nhắn tin tức thời tại Việt Nam.

Bên cạnh các giải pháp tổ chức, đo lường và quản lý technostress một cách có hệ thống cũng đóng vai trò then chốt. Doanh nghiệp cần sử dụng các công cụ đánh giá mức độ căng thẳng công nghệ phù hợp với bối cảnh văn hóa Việt Nam để xác định chính xác các nguồn gây stress chính. Trên cơ sở đó, các can thiệp có thể được thiết kế theo hướng mục tiêu và hiệu quả hơn, thay vì áp dụng các giải pháp chung chung.

Ở cấp độ cá nhân, người lao động cần được khuyến khích nâng cao năng lực tự điều tiết trong việc sử dụng công nghệ. Các kỹ năng như quản lý thời gian số, hạn chế đa nhiệm và thiết lập ưu tiên công việc giúp cá nhân thích ứng tốt hơn với môi trường làm việc số cường độ cao. Việc chủ động thiết lập ranh giới – chẳng hạn tắt thông báo ngoài giờ hoặc dành các khoảng nghỉ ngơi có chủ đích khỏi thiết bị số – có thể góp phần giảm thiểu tác động tiêu cực của technostress.

Cuối cùng, thay đổi nhận thức của cá nhân về công nghệ và trí tuệ nhân tạo cũng là yếu tố quan trọng trong ứng phó với technostress tại Việt Nam. Thay vì xem công nghệ như mối đe dọa đối với vị thế nghề nghiệp, người lao động cần được hỗ trợ để nhìn nhận công nghệ như công cụ hỗ trợ và bổ sung cho năng lực cá nhân. Cách tiếp cận này không chỉ giúp giảm bất an công nghệ mà còn góp phần xây dựng lực lượng lao động có khả năng thích ứng linh hoạt và bền vững trong bối cảnh kinh tế số phát triển nhanh chóng.

Tài liệu tham khảo

Brivio, E., Gaudioso, F., Vergine, I., Mirizzi, C.R., Reina, C., Stellari, A. & Galimberti, C. (2018), 'Preventing technostress through positive technology', *Frontiers in Psychology*, 9, 2569.

Cao, S., Ali, S., Yawar, R.B., Saif, N., Goh, G.G.G., Khan, F. & Hussain, M. (2025), 'Constructing and validating a scale for technostress and employee behavior: evidence from business schools in a developing country', *BMC Psychology*, 13, 812.

Corporate Finance Institute (n.d.) *Emerging markets*.

Farmania, A., Elsyah, R.D. & Fortunisa, A. (2022), 'The phenomenon of technostress during the COVID-19 pandemic due to work from home in Indonesia', *Sustainability*, 14(14), 8669.

Ho, A. (2024), 'Vietnam's upgrade to emerging market status: What it means for investors at home and abroad', *Vietcetera*, 21 October.

Huld, A. (2025), 'Vietnam's booming ICT market expands opportunities for foreign investment', *Vietnam Briefing*, 31 March.

Kumar, P.S. (2024), 'Technostress: A comprehensive literature review on dimensions, impacts, and management strategies', *Computers in Human Behavior Reports*, 16, 100475.

Kupang, G.B., Ballangan, M.G., Carantes, F.T. & Yanes Jr., P.S. (2024), 'Unpacking technostress: A systematic review on its effects and mitigation', *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(4), pp. 11–21.

Lao Dong (2025), '3 khoảng trống của nhân lực số tại Việt Nam', *Lao Động*, 25 September.

Li, K.-W. (2017), 'Why has capitalism succeeded?', in *Redefining Capitalism in Global Economic Development*. London: Academic Press (Elsevier).

Nghiem, X.D. (2021), 'Technostress's impact on intention to apply novel teaching technology: Case study in lecturers at universities in Hanoi', *Journal of Economics and Economic Education Research*, 22(S2), pp. 1–10.

Nguyen, P.N.-D., Nguyen, H.H., Giang, T.T., Duong, H.C. & Nguyen, L.D.-Y. (2024), 'Linking new ways of working to employee performance in emerging countries: The interplay of technostress and meaningful work', *SAGE Open*, 14(4).

Owusu-Ansah, S., Azasoo, J.Q. & Adu, I.N. (2016), 'Understanding the effects of techno-stress on the performance of banking staff', *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 6(3), pp. 222–237.

Simba, A., Rambe, P., Ribeiro-Navarrete, S. & Palomo Vadillo, M.T. (2024), 'A technostress–entrepreneurship nexus in the developing world', *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), pp. 2019–2046.

Trong Dat (2025), 'Vietnam's digital economy expands at record pace, now 18.3% of GDP', *VietnamNet*, 6 February.

Vietnam News (2025), 'Viet Nam ready for next digital phase', *Vietnam News*, 25 October.

Vietnam.vn (2025), 'After work, boss, don't call me: The fine line between freedom and pressure'.

Vietnam.vn (2025), 'Human resources for digital transformation remain limited in both quantity and quality'.