

MỐI LIÊN HỆ GIỮA NĂNG LỰC SỨC KHỎE TÂM THẦN VÀ MỨC ĐỘ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC NGOÀI GIỜ HÀNH CHÍNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG GEN Z: TỔNG QUAN MÔ TẢ

NGUYỄN VĂN TƯỜNG

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn,
Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

NGUYỄN THỊ PHƯỢNG

Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 08/6/2026. Sửa chữa xong 18/7/2026. Duyệt đăng 22/7/2026.

Abstract

This descriptive review examines theoretical and empirical evidence concerning the relationship between mental health literacy (MHL) and after-hours work behavior among Generation Z employees. The literature considered covers MHL, work-related technology use after hours, telepressure, post-work recovery, and mental health in the workplace. The synthesis suggests that MHL may enable young employees to recognize overload, experience less stigma around help-seeking, establish work-life boundaries, and identify appropriate sources of support. Its value, however, depends on organizational conditions, including clear expectations regarding availability, supportive management, compliance with labor regulations, and respect for recovery time. The paper proposes an analytical framework and discusses implications for research, human resource management, and workplace mental health policy in Vietnam.

Keywords: Mental health literacy, after-hours work, Generation Z, workplace mental health, telepressure, work-life boundaries, recovery.

1. Đặt vấn đề

Trong môi trường lao động số, ranh giới giữa giờ làm việc và thời gian nghỉ ngày càng khó phân định. Làm việc từ xa, làm việc kết hợp, email, nhóm chat, hệ thống quản lý công việc và điện thoại thông minh giúp việc phối hợp thuận tiện hơn. Mặt khác, các công cụ này cũng dễ hình thành một kỳ vọng ngầm: người lao động (NLĐ) phải tiếp tục sẵn sàng sau giờ hành chính. Nghiên cứu gọi hiện tượng này bằng nhiều khái niệm, chẳng hạn sử dụng công nghệ cho công việc sau giờ làm, làm việc di động ngoài giờ, sự sẵn sàng mở rộng đối với công việc hoặc áp lực phải phản hồi nhanh (Barber & Santuzzi, 2015; Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Schlachter et al., 2018). Ở Việt Nam, Bộ luật Lao động đã quy định về thời giờ làm việc, điều kiện làm thêm và giới hạn làm thêm giờ (National Assembly of Vietnam, 2019). Tuy nhiên, “công việc ngoài giờ hành chính” trong môi trường số rộng hơn số giờ làm thêm được chấm công. Đó còn có thể là việc trả lời tin nhắn vào buổi tối, sửa tài liệu trong cuối tuần, tham gia họp trực tuyến ngoài giờ hoặc vẫn tiếp tục nghĩ về nhiệm vụ sau khi đã tan làm. Vì vậy, việc phân tích chủ đề này cần bao quát cả thời gian, sự chú ý, năng lượng và khả năng phục hồi của NLĐ.

Người lao động Gen Z lớn lên cùng công nghệ số và phần lớn đang ở giai đoạn đầu của đời sống nghề nghiệp. Ở chặng này, nhu cầu phát triển năng lực, tìm kiếm ý nghĩa trong công việc và duy trì cân bằng cuộc sống thường cùng hiện diện. Tại Việt Nam, khảo sát cho thấy Gen Z đã đi làm quan tâm đến môi trường cho phép cân bằng công việc - cuộc sống; một nghiên cứu ở Thành phố Hồ Chí Minh cũng ghi nhận vai trò tích cực của hỗ trợ từ cấp trên, môi trường làm việc và quan hệ đồng nghiệp đối với gắn kết và hiệu suất công việc của nhóm lao động này (Anphabe, 2024; Nguyen et al., 2024). Trên bình diện quốc tế, sức khỏe tâm thần (SKTT), căng thẳng và thời gian làm việc dài vẫn nằm trong số những mối quan tâm

Email: tuongnguyen@hcmussh.edu.vn

nổi bật của Gen Z và Millennials (Deloitte, 2025). Vì thế, năng lực SKTT (Mental Health Literacy - MHL) là một khái niệm hữu ích khi xem xét cách NLD trẻ ứng xử với yêu cầu làm việc ngoài giờ. Theo định nghĩa ban đầu, MHL là kiến thức và niềm tin về rối loạn tâm thần, giúp cá nhân nhận diện, quản lý hoặc phòng ngừa vấn đề SKTT (Jorm et al., 1997). Những phát triển sau đó mở rộng khái niệm sang hiểu biết về SKTT tích cực và rối loạn tâm thần, giảm kỳ thị, tìm kiếm trợ giúp, hỗ trợ người khác và thực hiện hành động phù hợp để bảo vệ SKTT (Jorm, 2012; Kutcher et al., 2016; Wei et al., 2015). Với MHL tốt, NLD có thể sớm nhận ra căng thẳng quá mức, mất ngủ, kiệt sức, lo âu hoặc sự suy giảm khả năng phục hồi; biết thời điểm cần tìm hỗ trợ; xem việc đặt ranh giới công việc - cuộc sống như một cách bảo vệ sức khỏe chứ không phải biểu hiện thiếu trách nhiệm; và phân biệt được thông tin SKTT đáng tin cậy với lời khuyên thiếu căn cứ. Dù vậy, nghiên cứu trực tiếp về MHL và mức độ thực hiện công việc ngoài giờ của Gen Z còn ít, nhất là tại Việt Nam. Các nghiên cứu về MHL chủ yếu bàn đến nhận diện vấn đề và tìm kiếm trợ giúp, trong khi tài liệu về làm việc ngoài giờ tập trung vào sử dụng công nghệ, xung đột công việc - gia đình, phục hồi và kiệt sức. Bài viết nối hai hướng nghiên cứu này để làm rõ những cơ chế có thể giúp NLD trẻ nhận diện rủi ro, thương lượng kỳ vọng và phục hồi tốt hơn trước chuẩn mực “luôn sẵn sàng”.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan mô tả kết hợp với phân tích lý luận. Cách tiếp cận này phù hợp vì chủ đề nằm ở giao điểm của tâm lý học sức khỏe, tâm lý học tổ chức, quản trị nhân sự, nghiên cứu thể hệ lao động và bối cảnh lao động số. Bằng chứng trực tiếp về MHL và việc làm ngoài giờ ở Gen Z hiện còn rời rạc. Vì vậy, bài viết không tiến hành tổng quan hệ thống theo nghĩa hẹp mà tập hợp các nhóm tài liệu có liên quan để hình thành lập luận và xây dựng khung phân tích.

Nguồn tài liệu được tổ chức theo bốn mạch nội dung: các nghiên cứu nền tảng và tổng quan về MHL (Jorm et al., 1997; Jorm, 2012; Kutcher et al., 2016; Wei et al., 2015; Dang et al., 2020); các công trình về làm việc ngoài giờ qua công nghệ, áp lực phản hồi, phục hồi và ranh giới công việc - cuộc sống (Barber & Santuzzi, 2015; Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Derks & Bakker, 2014; Dettmers, 2017; Renk & Sutter, 2026; Schlachter et al., 2018); các lý thuyết dùng để giải thích hiện tượng, gồm yêu cầu - nguồn lực công việc, bảo tồn nguồn lực và ranh giới công việc - gia đình (Clark, 2000; Demerouti et al., 2001; Hobfoll, 1989; Sonnentag & Fritz, 2007); và tài liệu về SKTT nơi làm việc, Gen Z cùng bối cảnh Việt Nam (Anphabe, 2024; Deloitte, 2025; LaMontagne et al., 2014; Milligan-Saville et al., 2017; National Assembly of Vietnam, 2019; Nguyen et al., 2024). Việc phân tích được tiến hành qua ba bước. Trước hết, bài viết làm rõ MHL và công việc ngoài giờ hành chính trong lao động số. Tiếp theo, các bằng chứng được đối chiếu để nhận diện những cơ chế liên kết. Phần cuối xây dựng khung phân tích và xác định ý nghĩa đối với nghiên cứu cũng như quản trị nhân sự tại Việt Nam.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Năng lực sức khỏe tâm thần trong bối cảnh nơi làm việc

MHL không dừng lại ở việc “biết tên” các rối loạn tâm thần. Từ định nghĩa ban đầu của Jorm và cộng sự (1997), khái niệm này dần được phát triển thành một cấu trúc gồm nhiều thành tố: nhận diện vấn đề SKTT; hiểu nguyên nhân và yếu tố nguy cơ; biết lựa chọn hỗ trợ; giảm kỳ thị; có kỹ năng hỗ trợ ban đầu; và duy trì SKTT tích cực (Jorm, 2012; Kutcher et al., 2016). Qua tổng quan các công cụ đo lường, Wei và cộng sự (2015) nhận thấy nội dung thường tập trung vào kiến thức, thái độ, kỳ thị và tìm kiếm trợ giúp. Tuy nhiên, lĩnh vực này vẫn cần những thang đo phù hợp hơn với từng nhóm dân số và bối cảnh văn hóa. Ở nơi làm việc, MHL cần được hiểu rộng hơn năng lực tự chăm sóc của mỗi cá nhân. NLD có MHL tốt có thể nhận ra các biểu hiện như căng thẳng kéo dài, mất ngủ, giảm tập trung, dễ cáu gắt, kiệt sức, mất động lực, né tránh xã hội hoặc lệ thuộc quá mức vào công việc để duy trì cảm nhận về giá trị bản thân. Họ cũng có khả năng nhìn nhận SKTT trong mối liên hệ với điều kiện lao động, khối lượng công việc, sự công bằng, hỗ trợ của cấp trên, mức độ tự chủ và văn hóa tổ chức, thay vì quy mọi khó khăn về “sức chịu đựng” cá nhân. Cách hiểu này phù hợp với tiếp cận tích hợp về SKTT nơi làm việc, theo đó tổ chức cần giảm các yếu tố nguy cơ từ công việc, thúc đẩy nguồn lực tích cực và hỗ trợ NLD đang gặp khó khăn (LaMontagne et al., 2014).

MHL không nên được hiểu là khả năng tự chẩn đoán hay tự điều trị. Giá trị thực hành của MHL trong môi trường lao động thể hiện ở việc NLĐ biết tìm nguồn thông tin đáng tin cậy, tiếp cận hỗ trợ phù hợp, trao đổi với quản lý hoặc bộ phận nhân sự khi cần điều chỉnh công việc và hỗ trợ đồng nghiệp mà vẫn giữ giới hạn chuyên môn. Ở phía quản lý, MHL liên quan đến khả năng nhận ra dấu hiệu khó khăn ở nhân viên, mở cuộc trò chuyện không kỳ thị, điều chỉnh yêu cầu công việc ở mức hợp lý và chuyển tiếp người cần trợ giúp đến nguồn chuyên môn. Nghiên cứu thử nghiệm của Milligan-Saville và cộng sự (2017) ghi nhận rằng đào tạo SKTT cho quản lý có thể tạo tác động tích cực đến kết quả liên quan đến nghỉ ốm của nhân viên. Kết quả này cho thấy MHL của cấp quản lý là một thành tố quan trọng trong hệ thống hỗ trợ tại nơi làm việc.

3.2. Mức độ thực hiện công việc ngoài giờ hành chính trong bối cảnh lao động số

Mức độ thực hiện công việc ngoài giờ hành chính được hiểu là mức NLĐ vẫn tiếp tục xử lý, phản hồi hoặc chuẩn bị công việc ngoài khung giờ chính thức. Đây là một khái niệm nhiều chiều, bao gồm tần suất và thời lượng làm ngoài giờ; mức đầu tư nhận thức - cảm xúc sau giờ làm; mức độ phản hồi tức thời với tin nhắn hoặc email; tính tự nguyện hay bắt buộc; việc có được trả lương hay không và mức độ công việc lấn vào giấc ngủ, đời sống gia đình, quan hệ xã hội hoặc thời gian phục hồi. Trong lao động số, “ở lại văn phòng” không còn là chỉ báo duy nhất. Một người vẫn có thể đang làm việc khi liên tục mở điện thoại, theo dõi nhóm chat, đọc email trước lúc ngủ hay xử lý nhiệm vụ vào ngày nghỉ. Các nghiên cứu về sử dụng công nghệ sau giờ làm cho thấy ranh giới giữa công việc và đời sống cá nhân ngày càng dễ bị xóa nhòa. Boswell và Olson-Buchanan (2007) chỉ ra rằng công nghệ truyền thông kéo dài hoạt động công việc sang thời gian ngoài giờ và có liên hệ với xung đột công việc - cuộc sống. Barber và Santuzzi (2015) dùng khái niệm “workplace telepressure” để mô tả áp lực tâm lý phải phản hồi nhanh các thông điệp công việc, kể cả khi chúng đến ngoài giờ. Tổng quan của Schlachter và cộng sự (2018) cho thấy việc tự nguyện sử dụng công nghệ liên quan đến công việc trong thời gian nghỉ có thể mang lại lợi ích hoặc tạo ra rủi ro, tùy theo mức độ tự chủ, khối lượng công việc, kỳ vọng của tổ chức và khả năng phục hồi.

Những bằng chứng gần đây tiếp tục cho thấy sự sẵn sàng mở rộng đối với công việc có thể trở thành một yêu cầu gây hại khi NLĐ không có đủ quyền kiểm soát. Trong tổng quan hệ thống, Renk và Sutter (2026) ghi nhận mức sẵn sàng làm việc ngoài giờ cao thường đi cùng xung đột công việc - gia đình và các kết quả sức khỏe kém hơn, nổi bật là căng thẳng, kiệt sức và giảm phúc lợi tâm thần. Nghiên cứu của Choi và cộng sự (2024) về làm việc di động ngoài giờ cũng cho thấy việc sử dụng thiết bị di động để làm việc sau giờ chính thức có thể làm tăng tình trạng thiếu ngủ và hiện diện khi ốm, qua đó ảnh hưởng đến sức khỏe cũng như hiệu quả làm việc bền vững. Các kết quả này phù hợp với lý thuyết bảo tồn nguồn lực. Theo lý thuyết này, NLĐ cần thời gian và năng lượng để phục hồi; khi yêu cầu công việc kéo dài liên tục, nguồn lực cá nhân có nguy cơ bị bào mòn (Hobfoll, 1989).

Vấn đề trở nên rõ hơn khi xem xét quá trình phục hồi. Làm việc ngoài giờ đáng lo ngại khi nó cản trở khả năng tách rời tâm lý khỏi công việc. Trạng thái này xuất hiện khi cá nhân ngừng nghĩ về nhiệm vụ, không còn bị công việc cuốn theo và tạo được khoảng cách tinh thần trong thời gian nghỉ (Sonnentag & Fritz, 2007). Từ dữ liệu nhật ký, Derks và Bakker (2014) cho thấy việc dùng điện thoại thông minh cho công việc có liên quan đến sự xâm lấn của công việc vào gia đình và kiệt sức; khả năng phục hồi giữ vai trò đáng kể trong mối liên hệ đó. Dettmers (2017) cũng ghi nhận rằng sự sẵn sàng làm việc mở rộng có thể ảnh hưởng đến sức khỏe thông qua xung đột công việc - gia đình và mức độ tách rời tâm lý. Vì thế, làm việc ngoài giờ không đơn thuần là số giờ phát sinh. Việc đánh giá còn phải xem xét ranh giới, quyền kiểm soát, cơ hội phục hồi và ý nghĩa của kỳ vọng tổ chức.

3.3. Người lao động Gen Z và tính dễ bị tổn thương trước chuẩn mực “luôn sẵn sàng”

Gen Z thường được xác định là nhóm sinh từ khoảng năm 1997 đến 2012. Hiện nay, nhiều người trong nhóm này đang học nghề, bắt đầu công việc chính thức, chuyển việc, hình thành bản sắc nghề nghiệp và tích lũy năng lực chuyên môn. Đây không phải một nhóm đồng nhất, vì vậy các nhân như “thích tự do” hay “khó quản lý” dễ dẫn đến giản lược. Dù vậy, môi trường xã hội - công nghệ mà Gen Z

trưởng thành tạo ra một số điều kiện khiến việc làm ngoài giờ trở nên phức tạp hơn: họ quen giao tiếp số, duy trì trạng thái trực tuyến thường xuyên, chịu kỳ vọng phản hồi nhanh, đối mặt với cạnh tranh nghề nghiệp và bất ổn kinh tế, trong khi quyền thương lượng ở giai đoạn đầu sự nghiệp còn hạn chế và nhu cầu chứng minh năng lực khá lớn. Một nghịch lý vì thế có thể xuất hiện. Gen Z nói nhiều hơn về SKTT và cân bằng cuộc sống nhưng vẫn dễ bị cuốn vào công việc số ngoài giờ do muốn học hỏi, sợ bỏ lỡ cơ hội, lo bị đánh giá thấp khi thử việc hoặc chưa biết cách đặt ranh giới với cấp trên. Các khảo sát quốc tế của Deloitte cho thấy căng thẳng, lo âu, thời gian làm việc dài và văn hóa nơi làm việc độc hại vẫn liên quan đến phúc lợi tâm thần của Gen Z (Deloitte, 2025). Tại Việt Nam, khảo sát Anphabe ghi nhận NLD Gen Z quan tâm đến môi trường năng động, đồng nghiệp dễ chịu và khả năng cân bằng công việc - cuộc sống (Anphabe, 2024). Với họ, cân bằng dường như không chỉ là một nhu cầu phụ mà đã trở thành một phần của giá trị nghề nghiệp và kỳ vọng đối với tổ chức.

Nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh của Nguyen và cộng sự (2024) cho thấy hỗ trợ từ cấp trên, môi trường làm việc và quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến gắn kết công việc của Gen Z và gắn kết công việc dẫn đến hiệu suất cao hơn. Phát hiện này có ý nghĩa vì việc làm ngoài giờ của Gen Z không thể tách khỏi cách tổ chức hỗ trợ và đánh giá nhân viên. Khi cấp trên ngầm xem phản hồi ngoài giờ là bằng chứng của sự tận tụy, NLD trẻ có thể kéo dài thời gian làm việc để được công nhận. Nếu người quản lý chủ động làm mẫu về ranh giới lành mạnh, giao việc rõ và tôn trọng giờ nghỉ, Gen Z vẫn có thể duy trì gắn kết mà không phải đánh đổi khả năng phục hồi.

3.4. Các cơ chế liên kết giữa MHL và mức độ thực hiện công việc ngoài giờ

Hiện chưa có đủ bằng chứng để kết luận theo quan hệ nhân quả rằng MHL càng cao thì Gen Z càng ít làm việc ngoài giờ. Vai trò của MHL phức tạp hơn. Năng lực này có thể hạn chế những hình thức làm ngoài giờ gây hại nhưng cũng có thể giúp NLD chủ động xử lý một số việc ngoài giờ khi thật sự cần, miễn là có giới hạn, có thỏa thuận và có thời gian phục hồi. Bởi vậy, cần tách biệt làm ngoài giờ có kiểm soát với tình trạng kéo dài, mơ hồ, bị ép ngầm, không được công nhận và làm suy giảm sức khỏe. Một cơ chế quan trọng là khả năng nhận diện và diễn giải dấu hiệu SKTT. Người có MHL tốt dễ hiểu rằng mất ngủ kéo dài, kiệt sức, khó tập trung, cáu gắt hoặc lo âu mỗi khi nhận thông báo công việc có thể là dấu hiệu quá tải, chứ không đơn giản là biểu hiện “yếu đuối”. Nhận diện sớm tạo cơ sở để họ điều chỉnh việc làm ngoài giờ, trao đổi về khối lượng công việc hoặc tìm hỗ trợ trước khi khó khăn trở nên nghiêm trọng. Khả năng giảm kỳ thị và tìm kiếm trợ giúp là một cơ chế khác. MHL giúp NLD hiểu rằng vấn đề SKTT có thể được phòng ngừa, hỗ trợ và điều trị, còn việc tìm trợ giúp không đồng nghĩa với thất bại (Jorm, 2012; Kutcher et al., 2016). Với yêu cầu làm ngoài giờ, cách hiểu này có thể giúp Gen Z trao đổi với quản lý, nhân sự hoặc nguồn hỗ trợ chuyên môn khi công việc vượt quá khả năng phục hồi. Cơ chế này chỉ có hiệu quả khi tổ chức không kỳ thị người nói về SKTT và cho phép nhân viên từ chối những yêu cầu ngoài giờ thiếu hợp lý. MHL còn liên quan đến thiết lập ranh giới và phục hồi. Khi hiểu vai trò của giấc ngủ, nghỉ ngơi, vận động, quan hệ xã hội và sự tách rời tâm lý khỏi công việc (Sonnentag & Fritz, 2007), NLD có cơ sở để tắt thông báo không khẩn cấp, phân loại nhiệm vụ, thương lượng thời hạn, dành khoảng thời gian không kiểm tra email và phục hồi sau giai đoạn cao điểm. Cách ứng xử này phù hợp với lý thuyết ranh giới công việc - gia đình, theo đó mức độ thấm qua giữa công việc và đời sống cá nhân có ảnh hưởng đến cân bằng và căng thẳng (Clark, 2000). Khía cạnh cuối liên quan đến việc đánh giá thông tin, dịch vụ hỗ trợ và nguồn lực của tổ chức. Gen Z tiếp cận một lượng lớn nội dung SKTT qua mạng xã hội, ứng dụng và các cộng đồng trực tuyến; MHL giúp họ nhận ra đâu là thông tin có cơ sở, đâu là lời khuyên thiếu căn cứ. Điều này đặc biệt cần thiết tại Việt Nam, nơi Dang và cộng sự (2020) ghi nhận những rào cản gồm thông tin sai lệch, MHL công chúng còn thấp và khó tiếp cận dịch vụ hiệu quả. Trong mô hình yêu cầu - nguồn lực công việc, MHL có thể được xem là nguồn lực cá nhân. Dù vậy, nguồn lực này chỉ phát huy khi đi cùng quyền tự chủ, sự hỗ trợ của quản lý, vai trò rõ ràng và một văn hóa không duy trì chuẩn mực “online 24/7” (Demerouti et al., 2001).

3.5. Bằng chứng tại Việt Nam và khoảng trống nghiên cứu

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về MHL đã cung cấp một số cơ sở ban đầu, song chưa xem xét trực

tiếp việc làm ngoài giờ của Gen Z. Nghiên cứu của Dang và cộng sự (2020) khảo sát nhận định của các chuyên gia Việt Nam về MHL ở cấp độ sức khỏe công cộng. Nhiều chuyên gia cho rằng MHL của công chúng còn thấp hoặc rất thấp, việc tìm được dịch vụ sức khỏe tâm thần hiệu quả vẫn khó và các rào cản chính nằm ở thông tin sai lệch trên truyền thông, sự thiếu rõ ràng của khung cấp phép đối với một số nhóm chuyên môn cùng mức độ quan tâm chính sách còn hạn chế ở cấp lãnh đạo. Các kết quả này liên quan trực tiếp đến nơi làm việc, bởi NLD Gen Z tiếp nhận thông tin sức khỏe tâm thần trong chính hệ sinh thái truyền thông và dịch vụ đó. Ở hướng nghiên cứu về Gen Z, tài liệu trong nước hiện bàn nhiều hơn đến gắn kết công việc, tuyển dụng, ý định nghỉ việc, kỳ vọng về môi trường làm việc và phát triển nghề nghiệp. Nguyen và cộng sự (2024) cho thấy môi trường làm việc có tính hỗ trợ là yếu tố quan trọng đối với gắn kết và hiệu suất của Gen Z. Khảo sát của Anphabe (2024) cũng ghi nhận cân bằng công việc - cuộc sống là một kỳ vọng nổi bật ở nhóm đã đi làm. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa đo trực tiếp MHL, áp lực phản hồi ngoài giờ, khả năng tách rời tâm lý, chất lượng phục hồi hoặc mức sử dụng công nghệ cho công việc sau giờ hành chính. Khoảng trống còn nằm ở việc phân biệt làm thêm giờ chính thức với làm việc ngoài giờ không chính thức. Bộ luật Lao động quy định điều kiện và giới hạn làm thêm giờ nhưng những hoạt động như đọc tin nhắn công việc, trả lời một email ngắn, sửa tài liệu vào buổi tối hay theo dõi nhóm chat cuối tuần có thể không xuất hiện trong hệ thống chấm công như giờ làm thêm (National Assembly of Vietnam, 2019). Vì vậy, mức độ thực hiện công việc ngoài giờ là một biến không dễ đo lường. Nghiên cứu tại Việt Nam trong thời gian tới cần kết hợp thang đo tự báo cáo, nhật ký thời gian, phỏng vấn sâu và dữ liệu công nghệ theo cách có đạo đức để phân biệt làm ngoài giờ chính thức, trạng thái sẵn sàng ngoài giờ, việc tiếp tục nghĩ về công việc sau giờ làm và sự phục hồi không đầy đủ.

Từ những khoảng trống trên, có thể kiểm định các mô hình trong đó MHL dự báo mức độ làm ngoài giờ gây hại thông qua nhận diện căng thẳng, thái độ tìm kiếm hỗ trợ, khả năng đặt ranh giới và tách rời tâm lý. Mối liên hệ này có thể thay đổi theo hỗ trợ của cấp trên, mức tự chủ công việc, văn hóa phản hồi ngoài giờ, độ rõ ràng của vai trò, tình trạng thử việc, ngành nghề, hình thức làm việc từ xa, giới tính, trách nhiệm gia đình và mức độ bất an nghề nghiệp. Với Gen Z, các ngành có cường độ kết nối số cao cần được quan tâm riêng, gồm công nghệ, truyền thông, thương mại điện tử, dịch vụ khách hàng, tài chính, giáo dục trực tuyến và khởi nghiệp.

3.6. Khung phân tích đề xuất

Khung phân tích được đề xuất từ các tài liệu trên xem MHL là một nguồn lực cá nhân có liên hệ với mức độ thực hiện công việc ngoài giờ hành chính. Mối liên hệ này được lý giải qua khả năng nhận diện vấn đề, thái độ đối với SKTT, tìm kiếm hỗ trợ, thiết lập ranh giới và phục hồi. Tuy nhiên, khung không coi MHL là giải pháp ở cấp cá nhân có thể thay thế trách nhiệm của tổ chức. Hành vi làm việc ngoài giờ cần được hiểu là kết quả của sự tương tác giữa năng lực cá nhân, yêu cầu công việc, công nghệ, vị thế quyền lực trong quan hệ lao động và các chuẩn mực tổ chức. Các thành tố chính được tóm tắt ở bảng 1.

Bảng 1: Khung tổng hợp mối liên hệ giữa MHL và mức độ thực hiện công việc ngoài giờ hành chính của NLD Gen Z

Thành tố của MHL	Biểu hiện ở NLD Gen Z	Liên hệ với làm việc ngoài giờ	Ý nghĩa cho tổ chức
Nhận diện dấu hiệu SKTT	Nhận ra căng thẳng kéo dài, mất ngủ, kiệt sức, lo âu khi nhận thông báo công việc.	Giúp phân biệt nỗ lực ngăn hạn với quá tải kéo dài; giảm xu hướng bình thường hóa làm ngoài giờ liên tục.	Truyền thông về dấu hiệu quá tải; khảo sát SKTT định kỳ; kênh hỗ trợ bảo mật.
Giảm kỳ thị và tìm kiếm hỗ trợ	Dám trao đổi với quản lý, nhân sự, đồng nghiệp hoặc chuyên gia khi yêu cầu công việc vượt quá khả năng phục hồi.	Làm ngoài giờ được đưa ra thảo luận thay vì trở thành áp lực ngầm; tăng khả năng can thiệp sớm.	Đào tạo quản lý về MHL; quy trình hỗ trợ không kỳ thị; cơ chế phản hồi về khối lượng công việc.
Thiết lập ranh giới và phục hồi	Biết giới hạn thời gian phản hồi, tắt thông báo không khẩn cấp, ưu tiên giấc ngủ và thời gian cá nhân.	Giảm sự xâm lấn của công việc vào đời sống cá nhân; tăng khả năng tách rời tâm lý sau giờ làm.	Quy định rõ giờ phản hồi; quản lý làm mẫu ranh giới lành mạnh; không khen thưởng ngầm việc online 24/7.

Đánh giá thông tin và dịch vụ hỗ trợ	Biết phân biệt thông tin đáng tin cậy với lời khuyên thiếu căn cứ; biết nguồn hỗ trợ phù hợp.	Giảm tự xử lý quá tải bằng cách làm thêm không kiểm soát; tăng khả năng tiếp cận hỗ trợ đúng lúc.	Danh mục nguồn hỗ trợ được kiểm chứng; chương trình EAP hoặc liên kết chuyên gia; truyền thông nội bộ chính xác.
Nguồn lực cá nhân kết hợp nguồn lực tổ chức	MHL được sử dụng cùng tự chủ công việc, hỗ trợ cấp trên, vai trò rõ ràng và công bằng trong đánh giá.	MHL chỉ giảm làm ngoài giờ gây hại khi tổ chức không duy trì chuẩn mực phản hồi ngoài giờ mơ hồ.	Thiết kế công việc hợp lý; đánh giá hiệu quả theo kết quả, không theo số giờ online; tuân thủ quy định lao động.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ Jorm (2012), LaMontagne và cộng sự (2014), Barber và Santuzzi (2015), Schlachter và cộng sự (2018), Renk và Sutter (2026), Dang và cộng sự (2020), Nguyen và cộng sự (2024).

4. Thảo luận

Kết quả tổng quan cho thấy mối liên hệ giữa MHL và mức độ thực hiện công việc ngoài giờ hành chính của Gen Z không phải là một quan hệ tuyến tính đơn giản. MHL cao không đồng nghĩa với việc NLĐ luôn làm ít giờ hơn. Giá trị của năng lực này nằm ở khả năng giúp họ phân biệt một giai đoạn nỗ lực ngắn hạn với tình trạng quá tải kéo dài, nhận ra rủi ro SKTT và chủ động phục hồi. Khi MHL thấp, NLĐ dễ bình thường hóa trạng thái luôn sẵn sàng như một điều kiện để được công nhận.

MHL không nên được sử dụng như một cách chuyển trách nhiệm sang cá nhân. Khi tổ chức duy trì khối lượng công việc quá mức, giao việc không rõ, khen thưởng người phản hồi ngoài giờ hoặc không ghi nhận thời gian làm thêm, đào tạo MHL cho nhân viên chỉ xử lý được một phần của vấn đề. Nghiên cứu về sự sẵn sàng làm việc mở rộng cho thấy tác động của làm việc ngoài giờ đối với sức khỏe có thể mạnh lên hoặc yếu đi tùy theo hỗ trợ từ cấp trên, quyền tự chủ, khả năng kiểm soát thời gian, văn hóa gia đình - công việc và kỳ vọng phản hồi (Renk & Sutter, 2026). Trong quản trị nhân sự tại Việt Nam, doanh nghiệp cần đo lường và ghi nhận cả những hình thức làm việc ngoài giờ không chính thức: trả lời tin nhắn sau giờ làm, xử lý việc vào cuối tuần, cảm giác buộc phải online, chất lượng giấc ngủ và mức độ phục hồi. Những dữ liệu này nên phục vụ việc điều chỉnh thiết kế công việc, không phải để giám sát hoặc quy lỗi cho nhân viên. Tổ chức cũng cần có quy tắc phản hồi số đủ rõ, trong đó phân biệt việc khẩn cấp với việc có thể chờ, hạn chế yêu cầu ngoài giờ, cho phép hẹn giờ gửi email và làm rõ cơ chế bù giờ hoặc trả lương khi làm thêm theo quy định.

Đào tạo MHL cần hướng đến cả nhân viên Gen Z lẫn cấp quản lý. Với nhân viên, nội dung phù hợp gồm nhận diện căng thẳng, tìm kiếm hỗ trợ, xây dựng ranh giới công việc - cuộc sống, phục hồi và đánh giá độ tin cậy của thông tin SKTT. Phần dành cho quản lý cần đi vào cách giao việc rõ ràng, xác định ưu tiên, phản hồi không kỳ thị, nhận ra dấu hiệu quá tải, chuyển tiếp đến nguồn hỗ trợ và làm mẫu cho việc tôn trọng thời gian nghỉ. Ở Việt Nam, nghiên cứu cần kết hợp khảo sát với nhật ký thời gian và phỏng vấn sâu để phân biệt làm ngoài giờ chính thức, làm việc qua công nghệ sau giờ hành chính, áp lực phải luôn sẵn sàng, việc tiếp tục nghĩ về công việc và tình trạng phục hồi chưa đầy đủ.

5. Kết luận

Qua các tài liệu được xem xét, MHL có thể được coi là một nguồn lực quan trọng đối với cách NLĐ Gen Z nhận diện và ứng xử trước rủi ro SKTT trong môi trường làm việc số. Đối với công việc ngoài giờ hành chính, MHL có thể giúp họ sớm nhận ra quá tải, bớt kỳ thị việc tìm kiếm hỗ trợ, đặt ranh giới, chủ động phục hồi và lựa chọn nguồn thông tin hoặc dịch vụ đáng tin cậy. Tuy nhiên, năng lực của cá nhân không thay thế được trách nhiệm của tổ chức trong thiết kế công việc hợp lý, kiểm soát kỳ vọng phản hồi ngoài giờ, tuân thủ quy định lao động và xây dựng văn hóa tôn trọng thời gian nghỉ. Ở Việt Nam, MHL cần được đặt trong hệ sinh thái SKTT nơi làm việc, nơi năng lực cá nhân, hành vi quản lý, công nghệ số, thiết kế công việc và quy định lao động được xem xét cùng nhau. Một môi trường làm việc bền vững không nên đánh giá sự cống hiến bằng mức hiện diện trực tuyến ngoài giờ mà bằng kết quả công việc và khả năng duy trì sức khỏe lâu dài của NLĐ.

Tài liệu tham khảo

- Anphabe. (2024, March 12). 72% gen Z muốn 'cân bằng công việc và cuộc sống'. <https://www.anphabe.com/post/72-gen-z-muon-can-bang-cong-viec-cuoc-song/41606/answer>.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
- Choi, W.-S., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2024). The dark side of mobile work during non-work hours: Moderated mediation model of presenteeism through conservation of resources lens. *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1186327. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1186327>.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Dang, H.-M., Lam, T. T., Dao, A., & Weiss, B. (2020). Mental health literacy at the public health level in low and middle income countries: An exploratory mixed methods study in Vietnam. *PLOS ONE*, 15(12), Article e0244573. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244573>.
- Deloitte. (2025, October 10). *Gen Zs and millennials on mental well-being at work*. Deloitte Global. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/world-mental-health-day.html>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411-440. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>.
- Dettmers, J. (2017). How extended work availability affects well-being: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31(1), 24-41. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1298164>.
- 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>.
- Jorm, A. F. (2012). Mental health literacy: Empowering the community to take action for better mental health. *American Psychologist*, 67(3), 231-243. <https://doi.org/10.1037/a0025957>.
- Jorm, A. F., Korten, A. E., Jacomb, P. A., Christensen, H., Rodgers, B., & Pollitt, P. (1997). Mental health literacy: A survey of the public's ability to recognise mental disorders and their beliefs about the effectiveness of treatment. *Medical Journal of Australia*, 166(4), 182-186. <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.1997.tb140071.x>.
- Kutcher, S., Wei, Y., & Coniglio, C. (2016). Mental Health Literacy: Past, Present, and Future. *Canadian journal of psychiatry. Revue canadienne de psychiatrie*, 61(3), 154-158.
- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T., & Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14, Article 131. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131>.
- Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Gayed, A., Barnes, C., Madan, I., Dobson, M., Bryant, R. A., Christensen, H., Mykletun, A., Harvey, S. B., & Glozier, N. (2017). Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: A cluster randomised controlled trial. *The Lancet Psychiatry*, 4(11), 850-858. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(17\)30372-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(17)30372-3).
- National Assembly of Vietnam. (2019). *Labour Code (Law No. 45/2019/QH14)*. ILO NATLEX. <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/110469/VNM110469%20Eng.pdf>.
- Nguyen, C. N., Tho, A., & Nguyen, T. B. (2024). Understanding generation Z's job engagement and performance in generationally diverse workplace. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science - Economics and Business Administration*, 14(2), 93-108. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.14.2.2633.2024>.
- Renk, S., & Sutter, C. (2026). Always available? A systematic review on extended work-related availability, health outcomes and work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1726421. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1726421>.
- Schlachter, S., McDowall, A., Cropley, M., & Inceoglu, I. (2018). Voluntary work-related technology use during non-work time: A narrative synthesis of empirical research and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 825-846. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12165>.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>.
- Wei, Y., McGrath, P. J., Hayden, J., & Kutcher, S. (2015). Mental health literacy measures evaluating knowledge, attitudes and help-seeking: A scoping review. *BMC Psychiatry*, 15, Article 291. <https://doi.org/10.1186/s12888-015-0681-9>.