

CÁC YẾU TỐ DẪN ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TRẢ THÙ TRONG TỔ CHỨC

● TRƯỜNG VĂN CƯỜNG

Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh

Email: cuong.tv@ou.edu.vn

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính nhằm khám phá các yếu tố dẫn đến ý định nghỉ việc trả thù, tập trung vào 3 nhân tố: bất công tổ chức, áp lực công việc và văn hóa làm việc độc hại. Kết quả cho thấy, bất công tổ chức đóng vai trò nguồn gốc cảm xúc trả đũa; áp lực công việc khuếch đại phản ứng tiêu cực và văn hóa độc hại là môi trường thúc đẩy hành vi trả thù trở thành lựa chọn hợp lý. Nghiên cứu đề xuất mô hình lý thuyết phục vụ cho các nghiên cứu định lượng tiếp theo và đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm hạn chế hiện tượng nghỉ việc phá hoại doanh nghiệp.

Từ khóa: bất công tổ chức, áp lực công việc, văn hóa độc hại, nghỉ việc trả thù, hành vi trả đũa, quản trị nhân lực.

1. Đặt vấn đề

Trong các thập kỷ gần đây, quản trị nguồn nhân lực chứng kiến sự chuyển biến đáng kể trong cách tiếp cận hiện tượng nghỉ việc của nhân viên. Nếu như trước đây, đa phần các nghiên cứu tập trung vào động lực tích cực và các yếu tố giữ chân nhân viên, thì hiện nay giới học thuật và thực tiễn quản trị bắt đầu quan tâm hơn đến những dạng nghỉ việc mang tính phá hoại hoặc có chủ đích gây tổn hại cho tổ chức. Một trong số đó, nghỉ việc trả thù là hiện tượng nhân viên rời bỏ công ty không chỉ để tìm kiếm cơ hội mới, mà còn nhằm đáp trả lại những trải nghiệm bất công, áp lực hoặc đối xử tiêu cực mà họ đã chịu đựng.

Trong bối cảnh Việt Nam, các ngành dịch vụ, nhà hàng - khách sạn, công nghệ và bán lẻ đang

trải qua tỷ lệ nghỉ việc cao, đặc biệt trong nhóm lao động trẻ. Tuy nhiên, nghiên cứu về động cơ trả thù gắn liền với hành vi rời bỏ tổ chức vẫn còn hạn chế. Hầu hết các nghiên cứu hiện nay tiếp cận từ góc độ thỏa mãn công việc, cam kết tổ chức hay kiệt sức nghề nghiệp; ít có nghiên cứu phân biệt giữa nghỉ việc thông thường và nghỉ việc trả thù theo nghĩa “tổn hại tổ chức”, dù trên thực tế đây là vấn đề có hậu quả nghiêm trọng.

Các nghiên cứu quốc tế như Barclay & Aquino (2011) hay Fida et al. (2018) cho thấy những cú sốc tâm lý trong quá trình làm việc, đặc biệt là bất công, áp lực và môi trường độc hại có khả năng tích tụ thành các cảm xúc thù địch và thúc đẩy hành vi trả đũa. Tuy nhiên, đặc thù văn hóa Việt Nam với xu hướng né tránh xung đột, coi trọng thể diện tập

thể và ít cơ chế khiếu nại nội bộ làm cho động thái trả thù thông qua nghỉ việc trở nên phổ biến nhưng khó nhận diện.

Xuất phát từ những khoảng trống lý thuyết và thực tiễn trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm:

(1) Làm rõ cơ chế tâm lý - xã hội dẫn tới ý định nghỉ việc trả thù.

(2) Xác định vai trò của bất công tổ chức, áp lực công việc và văn hóa độc hại trong hiện tượng này.

(3) Xây dựng mô hình lý thuyết định hướng cho nghiên cứu định lượng tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và các khái niệm

Công bằng tổ chức là nền tảng lý thuyết quan trọng giúp lý giải phản ứng cảm xúc và hành vi của nhân viên trước những đối xử không đồng nhất trong tổ chức. Theo Greenberg (1987), công bằng tổ chức bao gồm sự công bằng trong phân phối, thủ tục và tương tác; ba thành phần này phản ánh cách thức tổ chức ra quyết định và đối xử với người lao động. Khi nhân viên cảm nhận sự thiếu công bằng, họ dễ rơi vào trạng thái bất mãn, mất niềm tin và hình thành những cảm xúc tiêu cực mang tính trả đũa. Các nghiên cứu trước đây nhấn mạnh việc bị đối xử thiên vị hoặc thiếu minh bạch có thể kích hoạt những phản ứng mang tính phá hoại, trong đó nghỉ việc trả thù là một dạng thức hành vi đặc biệt nguy hiểm, bởi nó không chỉ phản ánh sự rút lui khỏi tổ chức mà còn thể hiện ý định gây tổn hại nhằm khôi phục lại cảm giác cân bằng tâm lý.

Bên cạnh đó, lý thuyết sự kiện cảm xúc của Weiss & Cropanzano (1996) cung cấp khung lý giải về cách các sự kiện tiêu cực trong môi trường làm việc có thể tác động đến trạng thái cảm xúc và theo thời gian hình thành hành vi tiêu cực. Theo lý thuyết này, nhân viên liên tục trải nghiệm những kích thích cảm xúc từ môi trường làm việc; các sự kiện tiêu cực như bị khiển trách bất công, bị áp lực quá mức hay bị xúc phạm tạo nên chuỗi cảm xúc tiêu cực tích lũy. Khi những cảm xúc này không được giải tỏa hoặc không có cơ chế phản hồi phù hợp, sẽ chuyển hóa thành động cơ trả thù hoặc các hành vi phá hoại khác. Điều này cho thấy, các sự

kiện tiêu cực không tồn tại độc lập mà tạo nên tác động dây chuyền lên hành vi rời bỏ tổ chức theo hướng tiêu cực.

Ngoài hai lý thuyết trên, nghiên cứu về văn hóa tổ chức độc hại cũng đóng vai trò then chốt trong việc lý giải hành vi nghỉ việc trả thù. Frost (2003) cho rằng văn hóa độc hại được đặc trưng bởi những hành vi tổn hại cảm xúc như lạm quyền, bắt nạt, chế giễu hoặc cô lập nhân viên. Trong môi trường như vậy, các giá trị tích cực bị suy yếu và các chuẩn mực tiêu cực được bình thường hóa. Nhân viên làm việc trong môi trường độc hại thường trải qua trạng thái kiệt quệ cảm xúc, giảm khả năng tự điều chỉnh và tăng xu hướng phản ứng theo bản năng. Khi văn hóa độc hại kết hợp với bất công và áp lực kéo dài, quyết định nghỉ việc không còn mang tính tìm kiếm cơ hội tốt hơn mà có thể trở thành một hình thức phản kháng nhằm đáp trả những tổn thương đã trải qua.

Từ góc độ khái niệm, bất công tổ chức được hiểu là sự cảm nhận của nhân viên, rằng các quyết định, chính sách hoặc cách đối xử trong tổ chức không công bằng, thiếu minh bạch hoặc không tương xứng với đóng góp của họ. Áp lực công việc phản ánh trạng thái căng thẳng kéo dài do yêu cầu công việc vượt quá khả năng kiểm soát hoặc nguồn lực sẵn có của người lao động. Văn hóa làm việc độc hại mô tả môi trường, trong đó các hành vi tiêu cực được dung túng hoặc lặp lại có hệ thống dẫn đến những tổn thương tâm lý nghiêm trọng. Cuối cùng, ý định nghỉ việc trả thù được hiểu là mong muốn rời bỏ tổ chức với mục đích gây tổn hại đến danh tiếng, hiệu quả hoạt động hoặc hình ảnh của tổ chức, thay vì chỉ đơn thuần tìm kiếm sự phù hợp hơn.

3. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết, nghiên cứu đề xuất rằng bất công tổ chức, áp lực công việc và văn hóa độc hại có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc trả thù. Bất công tổ chức được kỳ vọng là yếu tố kích hoạt cảm xúc thù địch, từ đó dẫn đến mong muốn trả đũa. Áp lực công việc làm gia tăng mức độ nhạy cảm với các sự kiện tiêu cực và giảm khả năng điều chỉnh cảm xúc, vì vậy được kỳ vọng tăng

cường tác động của bất công lên ý định trả thù. Văn hóa độc hại đóng vai trò như bối cảnh duy trì và hợp lý hóa hành vi trả thù, khiến quyết định rời bỏ tổ chức mang tính phá hoại trở thành lựa chọn “chính đáng” đối với nhân viên chịu tổn thương.

Mô hình lý thuyết đề xuất xem 3 yếu tố trên là nguồn gốc chính dẫn đến ý định nghỉ việc trả thù, đồng thời nhấn mạnh sự tương tác giữa chúng trong việc hình thành động cơ trả đũa. (Hình 1)

4. Phương pháp nghiên cứu

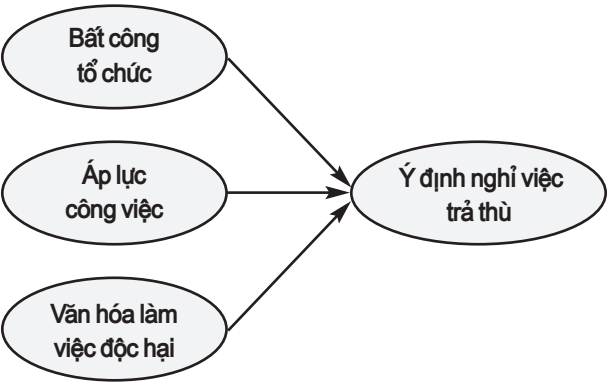
Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính khám phá nhằm hiểu sâu cơ chế hình thành ý định nghỉ việc trả thù. Dữ liệu được thu thập qua 22 phỏng vấn sâu bán cấu trúc, kéo dài từ 45 đến 90 phút, thực hiện từ tháng 5 đến tháng 7 năm 2025. Mẫu nghiên cứu được lựa chọn theo phương pháp mục đích, đảm bảo mỗi người tham gia từng trải qua bất công, áp lực hoặc môi trường độc hại. Sau khi được sự đồng thuận, các cuộc phỏng vấn được ghi âm, chuyển biên và mã hóa bằng NVivo.

Quy trình phân tích áp dụng ba bước của Strauss & Corbin (1998): mã hóa mở để trích xuất chủ đề sơ cấp, mã hóa trục để xác định quan hệ giữa các chủ đề, và mã hóa chọn lọc để phát triển mô hình khái niệm. Độ tin cậy được kiểm tra bằng cách so sánh phản hồi lặp lại, thảo luận chuyên gia và kiểm tra sự nhất quán giữa mã và dữ liệu gốc.

5. Kết quả nghiên cứu

Để định hướng phân tích, nghiên cứu tiến hành thống kê đặc điểm mẫu và tần suất chủ đề xuất hiện trong dữ liệu phỏng vấn. Trong số 22 người

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



tham gia, 41% đến từ ngành dịch vụ - bán lẻ, 27% thuộc lĩnh vực khách sạn - nhà hàng, 23% làm việc trong công nghệ thông tin và 9% trong giáo dục tư nhân. Khoảng 68% người tham gia đã nghỉ việc, số còn lại đang cân nhắc nghỉ việc trong vòng ba tháng. Về trải nghiệm tiêu cực, 20/22 người cho biết từng trải qua bất công tổ chức, 17/22 mô tả áp lực công việc cao kéo dài và 14/22 ghi nhận môi trường làm việc chứa các hành vi độc hại.

Để làm rõ cấu trúc dữ liệu, bảng dưới đây tổng hợp tần suất các chủ đề chính được mã hóa trong NVivo: (Bảng 1)

Phân tích chủ đề cho thấy bất công tổ chức nổi lên như yếu tố trung tâm. Hầu hết người tham gia mô tả bị đánh giá thiên lệch, thiếu minh bạch trong phân bổ lương thưởng hoặc bị đối xử thiếu tôn trọng. Những trải nghiệm này được mô tả là “gây tổn thương sâu”, “khiến người lao động không còn thấy mình thuộc về tổ chức”. Bất công không chỉ

Bảng 1. Tần suất các chủ đề phỏng vấn

Chủ đề	Số lần mã hóa	Số người tham gia đề cập	Tỷ lệ (%)
Bất công tổ chức	87	20/22	90.9%
Áp lực công việc	64	17/22	77.3%
Văn hóa độc hại	58	14/22	63.6%
Cảm xúc thù địch	49	16/22	72.7%
Ý định trả thù	36	12/22	54.5%
Biểu hiện trả thù	31	11/22	50.0%

dẫn đến sự bất mãn mà còn tạo ra cảm giác bị xúc phạm danh dự, từ đó hình thành động cơ trả thù. Phản ứng này xuất hiện ở cả những người đã nghỉ việc và những người đang có ý định nghỉ.

Áp lực công việc được mô tả như yếu tố khiến nhân viên trở nên nhạy cảm hơn với các dấu hiệu bất công. Nhiều người tham gia cho biết khi bị quá tải công việc, họ “không còn năng lượng để chịu đựng thêm bất kỳ sự bất công nào”. Kết quả mã hóa cho thấy áp lực làm suy giảm khả năng điều tiết cảm xúc và làm tăng mức độ nghiêm trọng trong diễn giải các sự kiện tiêu cực.

Văn hóa làm việc độc hại đóng vai trò môi trường tạo điều kiện cho hành vi trả thù hình thành. Dữ liệu cho thấy những nơi có hành vi mắng chửi, cô lập hoặc lan truyền tin đồn thường có tỷ lệ nhân viên mong muốn trả thù cao hơn. Một số người tham gia cho rằng trong môi trường như vậy, “không có cách nào khác ngoài việc rời đi và để lại hậu quả để công ty nhận ra vấn đề”.

Tổng hợp lại, dữ liệu cho thấy ý định nghỉ việc trả thù là kết quả của sự tích tụ trải nghiệm tiêu cực, trong đó bất công tổ chức giữ vai trò trung tâm, áp lực công việc đóng vai trò khuếch đại và văn hóa độc hại là môi trường duy trì và hợp lý hóa phản ứng trả thù.

6. Thảo luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu củng cố các lý thuyết hiện có về công bằng tổ chức, sự kiện cảm xúc và văn hóa độc hại, mở rộng hiểu biết về hành vi rút lui mang tính phá hoại. Một đóng góp quan trọng là

xác định được cơ chế kết hợp giữa ba yếu tố bất công, áp lực và văn hóa độc hại trong hình thành ý định nghỉ việc trả thù. Bất công tổ chức không chỉ là trải nghiệm tiêu cực mà còn là “tác nhân kích hoạt cảm xúc”, tạo điều kiện cho cảm xúc thù địch phát triển. Áp lực công việc làm suy yếu khả năng tự điều chỉnh, khiến nhân viên trở nên dễ bùng nổ hơn. Văn hóa độc hại thông qua việc dung túng các hành vi tiêu cực, làm mất niềm tin vào cơ chế nội bộ và khiến nhân viên xem trả thù là hành vi chính đáng.

Từ góc độ quản trị, doanh nghiệp cần tăng cường minh bạch trong quy trình đánh giá, thăng tiến và phân bổ nguồn lực nhằm hạn chế nguy cơ tạo ra cảm nhận bất công. Bên cạnh đó, quản lý tải công việc hợp lý và hỗ trợ sức khỏe tinh thần cho nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc giảm mức độ nhạy cảm của nhân viên trước các sự kiện tiêu cực. Doanh nghiệp cũng cần xây dựng cơ chế bảo vệ người lao động và xử lý nghiêm hành vi tiêu cực để loại bỏ môi trường độc hại. Điều này không chỉ cải thiện chất lượng môi trường làm việc còn giúp giảm thiểu khả năng nhân viên phản ứng theo hướng phá hoại.

Nghiên cứu đóng góp vào lý thuyết bằng cách đề xuất mô hình hình thành ý định nghỉ việc trả thù và gợi ý các biến số quan trọng có thể được kiểm định bằng phương pháp định lượng trong tương lai. Ngoài ra, nghiên cứu nhấn mạnh, hành vi trả thù không chỉ là phản ứng cá nhân mà còn là kết quả của hệ thống quản trị và văn hóa tổ chức ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Barclay, L. J., & Aquino, K. (2011). Do unto others: The role of moral identity in the experience of revenge and forgiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(2), 304-321.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2018). What goes around comes around: The mediating role of revenge intentions in the relationship between moral disengagement and workplace aggression. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 795-808.

Frost, P. J. (2003). Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict. Harvard Business School Press.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). SAGE Publications.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Ngày nhận bài: 22/8/2025

Ngày thẩm định, phản biện và sửa chữa: 18/9/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 26/9/2025

FACTORS LEADING TO RETALIATION-DRIVEN TURNOVER INTENTIONS

● **TRUONG VAN CUONG**

Ho Chi Minh City Open University

ABSTRACT:

This study employs a qualitative approach to investigate the factors that contribute to retaliation-driven turnover intention, focusing on three core determinants: organizational injustice, job pressure, and toxic work culture. The findings reveal that organizational injustice serves as the primary trigger for retaliatory tendencies; job pressure intensifies negative emotional and behavioral responses; and a toxic work culture creates conditions in which retaliation becomes a perceived rational choice. Based on these insights, the study proposes a theoretical model for future quantitative validation and offers managerial implications aimed at mitigating retaliation-related turnover and reducing its damaging effects on organizational performance.

Keywords: organizational injustice, job stress, toxic culture, revenge quitting, retaliation, human resources management.