

VĂN HÓA HUSTLE VÀ HIỆN TƯỢNG NGHỈ VIỆC TRONG IM LẶNG Ở THẾ HỆ Z: TỪ ÁP LỰC THÀNH TÍCH ĐẾN CHIẾN LƯỢC THÍCH ỨNG NGHỀ NGHIỆP

PHẠM VĂN ĐẠT¹ - NGUYỄN CHÍ ĐOAN HẠNH^{2*}

¹Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Thành phố Hồ Chí Minh
Ho Chi Minh City University of Foreign Languages - Information Technology
Email: datpv@huflit.edu.vn

²Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Tôn Đức Thắng
Faculty of Business Administration, Ton Duc Thang University

*Tác giả liên hệ - Email: nguyenchidoanh@tdtu.edu.vn

Ngày nhận bài: 12/8/2026

Ngày sửa bài: 29/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 16/9/2026

Tóm tắt:

Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tích hợp (integrative review) để hệ thống hóa các nghiên cứu và phân tích mối liên hệ giữa văn hóa hối hả (hustle culture) và nghỉ việc trong im lặng (quiet quitting). Kết quả cho thấy, văn hóa hối hả mang tính hai mặt: vừa thúc đẩy tính chủ động và phát triển nghề nghiệp, vừa có thể bình thường hóa làm việc quá mức, trạng thái luôn sẵn sàng và áp lực thành tích. Khi yêu cầu công việc vượt quá nguồn lực cá nhân, người lao động có thể giới hạn mức đầu tư vào công việc nhằm bảo vệ nguồn lực và tái lập ranh giới công việc-cuộc sống. Vì vậy, nghỉ việc trong im lặng không chỉ phản ánh sự suy giảm gắn kết mà còn có thể là chiến lược tự bảo vệ và thích ứng nghề nghiệp. Với thế hệ Z (Generation Z - Gen Z), điều này còn thể hiện qua việc tái phân bổ nỗ lực sang phát triển bản thân, công việc phụ hoặc các mục tiêu nghề nghiệp khác.

Từ khóa: văn hóa Hustle, nghỉ việc trong im lặng, thế hệ Z, áp lực thành tích, cân bằng công việc-cuộc sống, thích ứng nghề nghiệp

Hustle culture and the “quiet quitting” phenomenon among Gen Z: From achievement pressure to career adaptation strategies

Abstract:

This study employs an integrative review to synthesize existing research and examine the relationship between hustle culture and quiet quitting. The findings indicate that hustle culture has a dual nature: it can promote proactivity and career development while also normalizing overwork, constant availability, and achievement pressure. When job demands exceed personal resources, employees may reduce their level of investment in work in order to conserve resources and restore work-life boundaries. Quiet quitting therefore may reflect not only declining work engagement but also a strategy of self-protection and career adaptation. Among Gen Z employees, this adaptation may further involve reallocating effort toward personal development, side hustles, or alternative career goals.

Keywords: hustle culture, quiet quitting, Gen Z, achievement pressure, work-life balance, career adaptation

1. Đặt vấn đề

Công nghệ số, các mô hình làm việc linh hoạt và nền kinh tế nền tảng (gig economy) đang làm thay đổi cách con người nhìn nhận công việc và thành công nghề nghiệp. Công nghệ tạo điều kiện làm việc linh hoạt nhưng đồng thời làm mờ ranh giới công việc-cuộc sống khi thư điện tử, điện thoại thông minh và nền tảng cộng tác cho phép công việc tiếp tục ngoài giờ. Barber, Kuykendall & Santuzzi (2023) cho rằng kỳ vọng về trạng thái luôn sẵn sàng (always-on availability expectations) có thể khiến nhân viên liên tục theo dõi và phản hồi thông điệp công việc, qua đó gia tăng căng thẳng và kiệt sức.

Trong bối cảnh đó, văn hóa Hustle (hustle culture) ngày càng được quan tâm nhưng vẫn là khái niệm tương đối mới. Jepsen & Eaton (2025) cho thấy, ý nghĩa của hustle đã thay đổi theo thời gian: từ hoạt động kiếm thêm thu nhập ngoài việc chính sang tinh thần khởi nghiệp, tính chủ động, tự tạo cơ hội và trách nhiệm cá nhân đối với thành công nghề nghiệp.

Khi hustle vượt khỏi lựa chọn cá nhân và trở thành chuẩn mực về cách một người “nên” làm việc, nó hình thành văn hóa Hustle. Choudhary & Bhardwaj (2025) mô tả đây là hệ tư tưởng gắn giá trị bản thân với năng suất, đề cao làm việc nhiều, hy sinh và liên tục hoàn thiện bản thân như con đường dẫn đến thành công.

Từ các quan điểm trên, bài viết này định nghĩa văn hóa Hustle là hệ giá trị và chuẩn mực xã hội-nghề nghiệp đề cao năng suất, thành tích và sự nỗ lực liên tục, trong đó làm việc nhiều, luôn bận rộn, sẵn sàng vượt quá yêu cầu công việc và không ngừng đầu tư vào giá trị nghề nghiệp của bản thân được xem là biểu hiện của tham vọng và thành công. Điểm phân biệt văn hóa Hustle với sự chăm chỉ thông thường không nằm đơn thuần ở số giờ làm việc mà ở việc nỗ lực vượt mức được bình thường hóa và dần trở thành một kỳ vọng chuẩn tắc đối với người lao động.

Song song với văn hóa Hustle, nghỉ việc trong im lặng (quiet quitting) trở thành chủ đề nổi bật sau đại dịch COVID-19. Thuật ngữ này không có nghĩa là người lao động thực sự nghỉ việc; họ vẫn duy trì quan hệ lao động nhưng giới hạn đóng góp trong phạm vi trách nhiệm chính thức và không còn chủ động cung cấp nỗ lực vượt vai trò. Serenko (2024) nhấn mạnh việc đáp ứng nhưng không vượt quá kỳ vọng, không tự nguyện nhận thêm nhiệm vụ và ưu tiên sức khỏe cá nhân hơn các mục tiêu vượt mức của tổ chức.

Văn hóa Hustle và nghỉ việc trong im lặng không hoàn toàn tách biệt. Jepsen & Eaton (2025) xem nghỉ việc trong im lặng và “làm đúng với mức lương” (act your wage) như những phản ứng đối trọng với việc tôn vinh hustle. Tselepis (2023) cũng cho thấy người trẻ có thể giảm sáng kiến trong công việc toàn thời gian nhưng đồng thời dành năng lượng và sáng tạo cho dự án hoặc công việc phụ.

Tuy nhiên, hai hiện tượng chủ yếu vẫn được nghiên cứu theo các dòng tương đối độc lập: nghiên cứu văn hóa Hustle tập trung vào năng suất, tinh thần khởi nghiệp, làm việc quá mức và sức khỏe; trong khi nghiên cứu nghỉ việc trong im lặng nhấn mạnh kiệt sức, suy giảm gắn kết, lãnh đạo và môi trường làm việc (Atiq et al., 2025; Serenko, 2024).

Từ khoảng trống này, bài viết sử dụng tổng quan tích hợp để kết nối hai dòng nghiên cứu và lý giải vì sao một nền văn hóa đề cao nỗ lực, thành tích có thể dẫn đến phản ứng giới hạn nỗ lực. Bài viết lập luận nghỉ việc trong im lặng có thể là chiến lược bảo vệ nguồn lực, tái thiết lập ranh giới công việc-cuộc sống và điều chỉnh cách đầu tư nguồn lực vào sự nghiệp, đặc biệt ở Gen Z - nhóm có thể giảm đầu tư vào tổ chức hiện tại nhưng vẫn theo đuổi phát triển bản thân, công việc phụ hoặc con đường nghề nghiệp khác.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Khái niệm và đặc điểm văn hóa Hustle

Phân biệt hành vi hustle với văn hóa hustle giúp làm rõ khái niệm. Hustle trước hết có thể được hiểu là hành động chủ động tìm kiếm hoặc tạo cơ hội trong điều kiện không chắc chắn. Jepsen & Eaton (2025) cho thấy, hustle từng được xem như phương thức kiếm sống và giảm kỳ thị đối với công việc phi truyền

thống, trước khi trở thành một thành tố được tôn vinh trong hệ tư tưởng khởi nghiệp. Hustle tự thân không nhất thiết tiêu cực. Tạo thêm thu nhập, học kỹ năng hoặc phát triển dự án cá nhân có thể giúp tăng quyền tự chủ và khả năng thích ứng. Vấn đề xuất hiện khi những hành vi này chuyển từ lựa chọn thành chuẩn mực về hình mẫu người lao động thành công.

Choudhary và Bhardwaj (2025) mô tả văn hóa Hustle như hệ tư tưởng gắn giá trị cá nhân với năng suất, trong đó làm việc liên tục trở thành biểu tượng của thành công. Ulfah và Nurdin (2022) phê phán việc bình thường hóa lao động quá mức dưới áp lực thành tích. Có thể nhận diện 3 đặc điểm: đề cao năng suất; xem nỗ lực vượt yêu cầu là dấu hiệu cam kết; và mở rộng logic năng suất sang thời gian cá nhân. Vấn đề không nằm ở sự chủ động tự thân mà ở việc hành vi tự nguyện trở thành chuẩn mực bắt buộc.

Công nghệ số và văn hóa luôn sẵn sàng: Sự phát triển của công nghệ số làm cho các chuẩn mực Hustle dễ dàng vượt khỏi giới hạn của nơi làm việc. Barber et al. (2023) chỉ ra, điện thoại thông minh và sự gia tăng của làm việc từ xa đã làm tăng những kỳ vọng liên quan đến thời điểm nhân viên phải sẵn sàng và tốc độ họ phải phản hồi các thông điệp công việc. Khi nhân viên cho rằng, người quản lý đánh giá cao những người luôn có mặt và phản hồi nhanh, trạng thái luôn sẵn sàng có thể dần trở thành một chuẩn mực không chính thức. Một nền tảng của hiện tượng này là chuẩn mực người lao động lý tưởng (ideal worker norms): niềm tin nhân viên tốt phải ưu tiên công việc hơn đời sống cá nhân và sẵn sàng vào buổi tối, cuối tuần hoặc kỳ nghỉ. Những chuẩn mực này không nhất thiết được tuyên bố chính thức mà có thể được nhân viên suy luận từ hành vi được lãnh đạo thể hiện hoặc tưởng thưởng (Barber et al., 2023).

Tính hai mặt của văn hóa Hustle: Văn hóa Hustle không hoàn toàn tiêu cực. Tính chủ động, học hỏi liên tục, tạo cơ hội và đa dạng hóa thu nhập có thể hỗ trợ thích ứng nghề nghiệp, đặc biệt với người trẻ đang thử nghiệm các hướng phát triển khác nhau. Tuy nhiên, ranh giới giữa chủ động phát triển và bắt buộc phải luôn năng suất là vấn đề cốt lõi. Choudhary và Bhardwaj (2025) cho thấy văn hóa Hustle kết hợp với lãnh đạo đặt tiêu chuẩn cao có thể làm tăng xung đột công việc-cuộc sống, căng thẳng tâm lý và giảm quyền tự chủ, qua đó ảnh hưởng đến sức khỏe và sự hài lòng nghề nghiệp. Như vậy, vấn đề không nằm ở sự chăm chỉ hay tham vọng, mà ở sự chuẩn tắc hóa của làm việc quá mức. Khi nhân viên phải chứng minh cam kết thông qua làm thêm, phản hồi ngoài giờ và liên tục vượt quá yêu cầu công việc, hustle từ một nguồn lực phát triển có thể trở thành một nguồn áp lực.

2.2. Thế hệ Z và nghịch lý của văn hóa Hustle

Thế hệ Z có vị trí đặc biệt trong văn hóa Hustle vì trưởng thành trong môi trường số và quen với nhiều hình thức tạo thu nhập ngoài việc làm truyền thống. Tselepis (2023) cho rằng, Gen Z tham gia hustle vì nhiều lý do, từ nhu cầu kinh tế đến mong muốn theo đuổi đam mê và tạo ra công việc có ý nghĩa. Tselepis (2023) nhận diện 2 hướng: tạo ra công việc (making work), khi người trẻ dùng sáng tạo và tinh thần khởi nghiệp để tạo cơ hội; và làm cho công việc phù hợp với cuộc sống (making it work), khi họ điều chỉnh công việc để đạt sự cân bằng phù hợp hơn.

2.3. Nghỉ việc trong im lặng: Khái niệm và cách tiếp cận

2.3.1. Khái niệm nghỉ việc trong im lặng

Mặc dù thuật ngữ nghỉ việc trong im lặng mới phổ biến gần đây, các hành vi liên quan không hoàn toàn mới. Atalay và Dağıstan (2023) đặt câu hỏi liệu đây có phải là “rượu mới trong bình cũ”, bởi nhiều cơ chế có thể được giải thích bằng các lý thuyết lâu đời về động lực, công bằng, cam kết và trao đổi trong tổ chức. Serenko (2024) nhấn mạnh 3 đặc điểm: giới hạn hoạt động trong phạm vi mô tả công việc; đáp ứng nhưng không vượt quá kỳ vọng; và ưu tiên sức khỏe cá nhân hơn các mục tiêu vượt mức của tổ chức. Động lực bên ngoài thấp, kiệt sức và bất mãn với quản lý hoặc tổ chức là những nguyên nhân quan trọng.

Atiq, Sullman và Apostolou (2025) tổng hợp 3 cách khái niệm hóa: giảm nỗ lực tự nguyện và hành vi công dân tổ chức; cơ chế ứng phó với kiệt sức; và chủ động thiết lập ranh giới để bảo vệ sức khỏe. Điểm chung là người lao động rút phần nỗ lực vượt yêu cầu chính thức nhưng vẫn duy trì quan hệ việc làm. Nghỉ việc trong im lặng vì vậy khác nghỉ việc thực tế và cũng không đồng nhất với kiệt sức. Kiệt sức là trạng thái suy giảm nguồn lực tâm lý, còn nghỉ việc trong im lặng phản ánh cách người lao động điều chỉnh mức nỗ lực họ sẵn sàng đầu tư.

2.3.2. Ba cách nhìn về nghỉ việc trong im lặng

Từ các nghiên cứu hiện có, bài viết đề xuất xem nghỉ việc trong im lặng dưới ba góc độ bổ sung cho nhau. Thứ nhất, nghỉ việc trong im lặng có thể là hành vi rút lui (withdrawal) khi người lao động giảm nỗ lực vượt vai trò do suy giảm động lực, bất mãn hoặc kiệt sức (Serenko, 2024). Thứ hai, nó có thể là chiến lược tự bảo vệ (self-preservation). Atiq et al. (2025) cho thấy, việc giảm nỗ lực vượt vai trò có thể là cách đối phó với kiệt sức và tái thiết lập ranh giới nhằm bảo vệ sức khỏe. Thứ ba, nghỉ việc trong im lặng có thể là dạng phản kháng (resistance) đối với kỳ vọng liên tục vượt quá nghĩa vụ. Nếu văn hóa Hustle bình thường hóa việc phải “làm nhiều hơn yêu cầu”, nghỉ việc trong im lặng có thể là quyết định không tiếp tục cung cấp phần nỗ lực vượt mức đó. Do đó, việc đánh đồng mọi trường hợp nghỉ việc trong im lặng với lười biếng hoặc thiếu cam kết có thể quá đơn giản. Cùng một biểu hiện hành vi - giới hạn nỗ lực ở mức công việc chính thức - có thể xuất phát từ những động cơ rất khác nhau.

2.4. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tích hợp (integrative review) nhằm kết nối các dòng nghiên cứu về văn hóa Hustle, nghỉ việc trong im lặng và chiến lược thích ứng nghề nghiệp của thế hệ Z. Cách tiếp cận này phù hợp với các khái niệm đang phát triển, có nhiều cách diễn giải và được thảo luận trong các lĩnh vực quản trị, hành vi tổ chức và nghiên cứu nghề nghiệp.

Nội dung tổng hợp dựa trên các công trình được trích dẫn trong bài, tập trung vào 3 chủ đề: (1) sự chuyển đổi từ hành vi hustle sang chuẩn mực làm việc; (2) các cách khái niệm hóa và giải thích nghỉ việc trong im lặng; và (3) cơ chế suy giảm nguồn lực, tái lập ranh giới và tái phân bổ nỗ lực nghề nghiệp. Các lập luận được đối chiếu để xây dựng khung khái niệm và rút ra hàm ý quản trị. Đây là tổng quan tích hợp mang tính khái niệm, không phải tổng quan hệ thống hoặc phân tích gộp; bài viết không tuyên bố đã thực hiện quy trình tìm kiếm, sàng lọc hay đánh giá chất lượng tài liệu theo giao thức hệ thống.

3. Nội dung nghiên cứu: Từ văn hóa Hustle đến các chiến lược thích ứng

3.1. Áp lực thành tích và suy giảm nguồn lực

Mối liên hệ giữa 2 hiện tượng có thể được hình dung như một quá trình thích ứng. Văn hóa Hustle củng cố áp lực thành tích (performance/achievement pressure) thông qua kỳ vọng về năng suất cao, nỗ lực vượt mức và sự sẵn sàng liên tục. Khi kết hợp với công nghệ số, yêu cầu công việc có thể mở rộng sang thời gian dành cho phục hồi. Barber et al. (2023) cho thấy, áp lực luôn sẵn sàng có thể khiến nhân viên cảm thấy không thực sự được nghỉ, làm tăng căng thẳng và kiệt sức. Các kỳ vọng này có thể được duy trì bởi chuẩn mực người lao động lý tưởng và hành vi của quản lý hoặc thành viên có vị thế cao trong nhóm. Choudhary và Bhardwaj (2025) bổ sung, văn hóa Hustle và lãnh đạo đặt tiêu chuẩn cao có thể tạo vòng lặp tự củng cố: văn hóa đề cao năng suất thúc đẩy yêu cầu cao, còn hành vi lãnh đạo tiếp tục củng cố chuẩn mực, làm tăng xung đột công việc-cuộc sống và căng thẳng tâm lý.

3.2. Nghỉ việc trong im lặng như sự tái lập ranh giới

Nếu văn hóa Hustle có xu hướng mở rộng phạm vi của công việc, nghỉ việc trong im lặng có thể được hiểu như nỗ lực thu hẹp phạm vi đó trở lại gần những nghĩa vụ đã thỏa thuận. Atiq et al. (2025) cho rằng

làm việc từ xa và kết hợp sau đại dịch đã thay đổi kỳ vọng về cân bằng công việc-cuộc sống. Một số nhân viên phản ứng với văn hóa luôn sẵn sàng bằng cách chủ động giới hạn khả năng tiếp cận và nỗ lực ngoài yêu cầu chính thức. Theo đó, nghỉ việc trong im lặng có thể là chiến lược tái lập ranh giới (boundary restoration strategy). Tuy nhiên, Serenko (2024) nhấn mạnh tính hai mặt: hành vi này có thể giúp hạn chế kiệt sức nhưng đồng thời tạo bất lợi cho phát triển nghề nghiệp.

3.3. Từ giảm nỗ lực đến tái phân bổ nỗ lực ở thế hệ Z

Đối với thế hệ Z, bài viết đề xuất mở rộng cách giải thích từ giảm nỗ lực (effort reduction) sang tái phân bổ nỗ lực (effort reallocation). Tselepis (2023) cho thấy một số người trẻ không đầu tư sáng kiến và nỗ lực bổ sung vào công việc toàn thời gian nhưng lại dành sáng tạo và cảm hứng cho sở thích và công việc phụ. Vì vậy, giảm nỗ lực đối với một tổ chức chưa chắc phản ánh suy giảm tổng thể động lực làm việc. Từ các tài liệu được tổng hợp, bài viết đề xuất khung khái niệm ở Hình 1:

Các phản ứng có thể gồm tiếp tục tăng nỗ lực, điều chỉnh công việc, thiết lập lại ranh giới, nghỉ việc trong im lặng, phát triển công việc phụ hoặc rời tổ chức. Chúng không nhất thiết tạo thành chuỗi tuyến tính và tài liệu hiện tại chưa đủ để xác định phản ứng nào tốt hơn. Người lao động cũng có thể kết hợp nhiều phản ứng. Một nhân viên Gen Z có thể nghỉ việc trong im lặng đối với công việc hiện tại nhưng vẫn nỗ lực mạnh mẽ cho sự nghiệp của mình - tức ngừng “hustle cho tổ chức” nhưng vẫn “hustle cho bản thân”. Đây là điểm kết nối quan trọng giữa hai dòng nghiên cứu: nghỉ việc trong im lặng có thể không phải sự kết thúc của tham vọng nghề nghiệp mà là sự thay đổi đối tượng mà cá nhân lựa chọn đầu tư nguồn lực.

3.4. Hàm ý quản trị

Thứ nhất, doanh nghiệp cần phân biệt văn hóa hiệu suất cao (high-performance culture) với văn hóa làm việc quá mức. Hiệu suất cao không đồng nghĩa với liên tục làm thêm, phản hồi ngoài giờ hoặc thường xuyên nhận trách nhiệm vượt vai trò. Khi hành vi tự nguyện trở thành kỳ vọng mặc định, nỗ lực vượt vai trò dễ biến thành nghĩa vụ không chính thức.

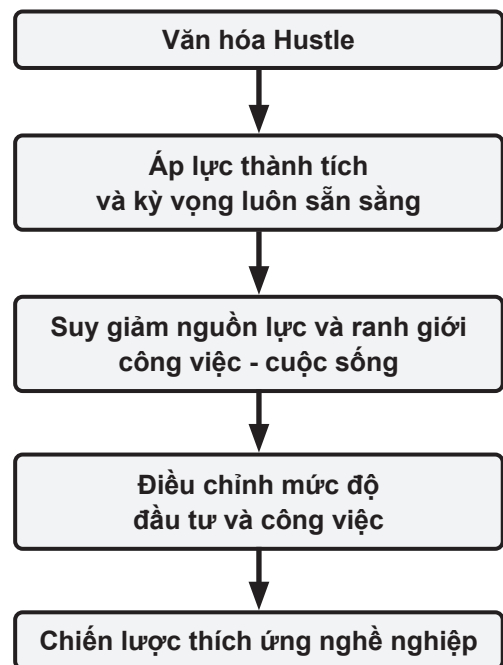
Thứ hai, nhà quản lý cần xem lại cách đánh giá cam kết. Trả lời thư điện tử buổi tối hoặc làm việc ngày nghỉ không nhất thiết phản ánh hiệu suất bền vững. Barber et al. (2023) cho thấy hành vi của quản lý và người có vị thế cao có thể hình thành kỳ vọng luôn sẵn sàng; vì vậy lãnh đạo cần xác lập giới hạn hợp lý về thời gian làm việc.

Thứ ba, tổ chức cần thiết lập ranh giới số (digital boundaries) rõ ràng, hạn chế kỳ vọng phản hồi ngoài giờ và bảo đảm quyền ngắt kết nối (Choudhary & Bhardwaj, 2025).

Thứ tư, doanh nghiệp cần tạo cơ hội học tập, quyền tự chủ và phát triển nghề nghiệp để nhân viên Gen Z có lý do tiếp tục đầu tư nỗ lực vào công việc chính; công việc phụ không nhất thiết là biểu hiện thiếu cam kết (Tselepis, 2023).

Thứ năm, nghỉ việc trong im lặng nên được xem như tín hiệu quản trị cần tìm hiểu, thay vì nhãn tiêu cực. Giao tiếp cởi mở, ghi nhận công bằng và giải quyết sự cô lập tại nơi làm việc có thể hỗ trợ khôi phục quan hệ giữa nhân viên và tổ chức (Dutta et al., 2024; Serenko, 2024).

Hình 1. Khung khái niệm



4. Kết luận

Văn hóa Hustle và nghỉ việc trong im lặng thoát nhìn đại diện cho hai quan niệm trái ngược: một bên đề cao nỗ lực, năng suất và tham vọng, bên còn lại giới hạn nỗ lực trong phạm vi trách nhiệm chính thức. Tuy nhiên, chúng có thể được hiểu như những biểu hiện liên quan của sự thay đổi trong quan hệ giữa cá nhân và công việc. Văn hóa Hustle tự thân không nhất thiết tiêu cực. Với Gen Z, tự tạo cơ hội, phát triển công việc phụ và xây dựng nhiều con đường nghề nghiệp có thể phản ánh tính chủ động. Vấn đề xuất hiện khi hustle chuyển từ lựa chọn thành chuẩn mực, trong đó năng suất liên tục, nỗ lực vượt mức và trạng thái luôn sẵn sàng trở thành tiêu chí ngầm đánh giá người lao động.

Trong bối cảnh đó, nghỉ việc trong im lặng có thể phản ánh suy giảm gắn kết, nhưng cũng có thể là cách ứng phó với kiệt sức, tự bảo vệ, tái lập ranh giới hoặc phản ứng trước những kỳ vọng vượt quá quan hệ trao đổi hợp lý. Vì vậy, việc đồng nhất hiện tượng này với thiếu động lực hay thiếu cam kết sẽ bỏ qua tính phức tạp của nó. Điều này đặc biệt quan trọng với Gen Z: người lao động trẻ có thể giảm nỗ lực dành cho tổ chức hiện tại nhưng tăng đầu tư vào phát triển bản thân, công việc phụ hoặc mục tiêu nghề nghiệp khác. Câu hỏi vì vậy nên chuyển từ “tại sao Gen Z không còn muốn nỗ lực?” sang “Gen Z đang lựa chọn đầu tư nỗ lực vào đâu và vì sao?”. Theo cách nhìn này, nghỉ việc trong im lặng không đồng nghĩa với “nghỉ” khỏi sự nghiệp. Thách thức đối với doanh nghiệp không chỉ là ngăn chặn hiện tượng này mà là tạo môi trường trong đó người lao động cảm thấy việc đầu tư nguồn lực vào tổ chức có ý nghĩa, được ghi nhận và có thể duy trì bền vững ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2023). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>.
- Atiq, A., Sullman, M., & Apostolou, M. (2025). The silent shift: Exploring the phenomenon of quiet quitting in modern workplaces. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2024-1059>.
- Barber, L. K., Kuykendall, L. E., & Santuzzi, A. M. (2023). How managers can reduce “always on” work stress in teams: An optimal work availability framework. *Organizational Dynamics*, 52, 100992. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100992>.
- Choudhary, P., & Bhardwaj, S. (2025). Leading the hustle: Unpacking the psychological toll of pacesetter leadership. *Industrial and Commercial Training*, 57(4), 556-562.
- Dutta, S., Thomas, A., Shiva, A., Papa, A., & Cuomo, M. T. (2024). The hustle behind knowledge: Role of workplace ostracism and knowledge hiding towards quiet quitting in knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, 28(10), 2911-2939.
- Ilan, J. (2026). The hustle society: Mainstream precarity, voracious entrepreneurialism, grift and exploitation in contemporary culture. *The British Journal of Criminology*, 1-18. <https://doi.org/10.1093/bjc/azag033>.
- Jepsen, N. C., & Eaton, L. (2025). Hustle: A conceptual exploration of work at the margins. *Management & Organizational History*, 20(3), 314-335. <https://doi.org/10.1080/17449359.2025.2503154>.
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>.
- Tselepis, T. (2023). Making work or making it work: Generation Z redefines the hustle culture. SARChI: Entrepreneurship Education, University of Johannesburg.
- Ulfah, M. N., & Nurdin, M. F. (2022). Hustle culture: A new face of slavery. *Aliansi: Jurnal Politik, Keamanan dan Hubungan Internasional*, Special Edition September 2022, 226-233.