



Mối liên kết của quá tải tính năng hệ thống, thông tin và giao tiếp trong tích hợp chuyển đổi số: ảnh hưởng của xung đột vai trò

NGUYỄN THÚY VI^{*},^a, TRẦN TRÍ DŨNG^a, NGUYỄN THỊ MAI TRANG^a

^a Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 15/12/2024 Ngày nhận lại: 13/01/2025 Duyệt đăng: 14/01/2025 Mã phân loại JEL: M00; M1; M12. Từ khóa: Quá tải tính năng hệ thống; Quá tải thông tin; Quá tải giao tiếp; Xung đột vai trò; Tích hợp chuyển đổi số. Keywords: System feature overload; Information overload; Communication overload; Role conflict;	Mục tiêu của nghiên cứu này là xem xét tác động của quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, quá tải giao tiếp đến xung đột vai trò, từ đó ảnh hưởng đến hành vi tích hợp chuyển đổi số của nhân viên. Dựa trên dữ liệu thu thập từ mẫu gồm 322 nhân viên văn phòng thuộc các doanh nghiệp đang thực hiện chuyển đổi số, nghiên cứu đã sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin và quá tải giao tiếp làm gia tăng xung đột vai trò. Thêm nữa, xung đột vai trò còn tác động ngược chiều đến hành vi tích hợp chuyển đổi số của nhân viên. Để nâng cao khả năng tích hợp chuyển đổi số của nhân viên, các doanh nghiệp nên xem xét khối lượng công việc thực tế và đầu tư một cách phù hợp vào các hoạt động chuyển đổi số. Abstract The objective of this study is to examine the impact of System Feature Overload (SFO), Information Overload (IO), and Communication Overload (CO) on Role Conflict (RC), thereby influencing employees' Digital Transformation Integration (DTI) behaviors. Based on data collected from a sample of 322 office employees at businesses implementing digital transformation, the study employed Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the hypotheses. The findings indicate that SFO, IO, and CO contribute to an increase in RC. Furthermore, RC negatively affects DTI. To improve

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Trần Lê Thùy Duyên.

Email: vinyuen.52210207661@st.ueh.edu.vn (Nguyễn Thúy Vi); dungtran.52210207476@st.ueh.edu.vn (Trần Trí Dũng); trangntm@ueh.edu.vn (Nguyễn Thị Mai Trang).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Thúy Vi, Trần Trí Dũng, & Nguyễn Thị Mai Trang. (2024). Mối liên kết của quá tải tính năng hệ thống, thông tin và giao tiếp trong tích hợp chuyển đổi số: ảnh hưởng của xung đột vai trò. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(10), 52-66.

Digital transformation integration.	employees' ability to integrate digital transformation, organizations should carefully assess actual workload levels and invest appropriately in digital transformation initiatives.
-------------------------------------	--

1. Giới thiệu

Trong “thời đại số” (Digital Age), chuyển đổi số đã trở thành xu hướng toàn cầu và được thúc đẩy bởi sự phát triển nhanh chóng của công nghệ số như 5G, điện toán đám mây (Cloud Computing), dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo AI (Artificial Intelligence), internet vạn vật (IoT), công nghệ chuỗi - khối (Blockchain), và các phần mềm số hóa khác (Zhang & Chen, 2024). Chuyển đổi số không chỉ là quá trình áp dụng công nghệ vào hoạt động sản xuất, kinh doanh và quản lý mà còn đóng vai trò cốt lõi trong việc tối ưu hóa quy trình, nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp (Zoltners và cộng sự, 2021; Strohmeier, 2020). Việc ưu tiên chuyển đổi số không chỉ cải thiện trải nghiệm của nhân viên và khách hàng mà còn xây dựng nền tảng quản lý vững chắc, đảm bảo doanh nghiệp thích nghi và phát triển trong bối cảnh kinh doanh nhiều biến động (Aust và cộng sự, 2020).

Việc triển khai chuyển đổi số tại Việt Nam, theo khuôn khổ “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” do Chính phủ phát động cũng đối mặt với không ít khó khăn. Theo kết quả Báo cáo thường niên Chuyển đổi số doanh nghiệp 2022, có đến 48,8% doanh nghiệp cho biết đã từng sử dụng một giải pháp chuyển đổi số nhưng hiện tại không còn sử dụng do giải pháp chưa thực sự phù hợp, hoặc doanh nghiệp không còn nhu cầu sử dụng (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2023). Điều này nhấn mạnh vấn đề về khả năng tương thích và ứng dụng thực tế của các giải pháp chuyển đổi số trong môi trường doanh nghiệp. Chuyển đổi số dù mang lại nguồn lực hỗ trợ quan trọng nhưng vẫn có thể trở thành nhu cầu công việc khi nhân viên phải thích nghi với các phương pháp làm việc mới (Maran và cộng sự, 2022).

Chuyển đổi số ngày càng thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và nhà quản lý (Brüggemann, 2021; Plekhanov và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, các nghiên cứu về chủ đề này vẫn còn hạn chế (Danuso và cộng sự, 2022; Buck và cộng sự, 2023). Phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung vào một công nghệ hoặc phần mềm cụ thể, mà chưa khai thác toàn diện bản chất của chuyển đổi số như một quá trình quản lý thay đổi sâu rộng. Quá trình này không chỉ liên quan đến công nghệ, mà còn bao hàm các yếu tố tâm lý cá nhân, đòi hỏi sự quản lý phù hợp (Trittin-Ulbrich và cộng sự, 2021; Kramar, 2022). Đáng chú ý, nhiều nghiên cứu hiện tại vẫn tập trung vào đào tạo và hỗ trợ kỹ thuật mà chưa chú trọng đầy đủ đến phản ứng tâm lý của nhân viên trong quá trình chuyển đổi số (Guenzi & Nijssen, 2021).

Một trong số đó là tình trạng quá tải, bao gồm quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, và quá tải giao tiếp (Karr-Wisniewski & Lu, 2010; Sheng và cộng sự, 2023). Khi tích hợp chuyển đổi số vào doanh nghiệp, các nhà quản lý thường kỳ vọng nhân viên nhanh chóng thích nghi và tận dụng tối đa các công cụ mới (Ballestar và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, áp lực từ những yêu cầu này lại làm gia tăng khối lượng công việc, dẫn đến tình trạng căng thẳng trong công việc. Một biểu hiện cụ thể của căng thẳng là xung đột vai trò, xảy ra khi nhân viên phải lựa chọn giữa việc dành thời gian học và sử

dụng công nghệ mới nhưng vẫn duy trì hiệu quả công việc hiện tại (Wang và cộng sự, 2020; Nambisan & Baron, 2021). Với nguồn lực thời gian và năng lực hạn chế, việc cân bằng nhiều vai trò cùng một lúc đẩy nhân viên vào lịch trình làm việc bận rộn, càng làm gia tăng xung đột vai trò, tác động tiêu cực đến hành vi tích hợp chuyển đổi số của nhân viên (Trittin-Ulbrich và cộng sự, 2021). Thêm vào đó, Park và cộng sự (2023) nhận định xung đột vai trò là vấn đề then chốt, cần được quan tâm đặc biệt và giải quyết kịp thời.

Để lấp đầy các khoảng trống nghiên cứu trên, nhóm tác giả đề xuất việc khám phá tác động của quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, quá tải giao tiếp đến xung đột vai trò; xem xét hành vi tích hợp chuyển đổi số trong công việc của nhân viên dựa trên lý thuyết nhu cầu - nguồn lực công việc (Job Demands-Resources – JDR). Cụ thể, mục tiêu của nghiên cứu này xem xét: (1) ảnh hưởng của quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, quá tải giao tiếp đến xung đột vai trò; và (2) tác động của xung đột vai trò đến hành vi tích hợp chuyển đổi số của nhân viên.

Nghiên cứu này có những đóng góp lý thuyết như sau: Thứ nhất, nghiên cứu đáp lại lời kêu gọi của Rasool và cộng sự (2022) xem xét đồng thời quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin và quá tải giao tiếp, làm rõ hơn tác động của sự quá tải đến tâm lý nhân viên tại nơi làm việc. Thứ hai, nghiên cứu này chỉ tập trung vào xung đột vai trò giúp nghiên cứu đạt được sự chuyên sâu và chi tiết, tránh sự phân tán khi phải xem xét đồng thời nhiều yếu tố khác nhau (Nambisan & Baron, 2021). Về mặt thực tiễn, những phát hiện từ nghiên cứu này không chỉ đóng góp vào lý thuyết quản lý nguồn nhân lực mà còn đề xuất giải pháp quản trị hiệu quả, giúp các doanh nghiệp xây dựng chiến lược phù hợp trong kỷ nguyên số, đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức và doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Chuyển đổi số

Chuyển đổi số (Digital Transformation) là quá trình các công ty áp dụng phần mềm để đổi mới hoặc cải thiện mô hình kinh doanh, quy trình, cấu trúc tổ chức, nguồn lực, và mối quan hệ với các bên liên quan, cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức (Brynjolfsson & Hitt, 2000; Vial, 2021). Mục tiêu của quá trình này là đạt được hiệu suất cao, gia tăng doanh thu và củng cố thương hiệu (Frank và cộng sự, 2019). Khác với việc chỉ đơn thuần sử dụng một công nghệ mới, chuyển đổi số đòi hỏi phải tái thiết kế toàn diện các quy trình và phương pháp làm việc, tạo nên sự khác biệt đáng kể trong cách triển khai (Trittin-Ulbrich và cộng sự, 2021; Champion và cộng sự, 2020).

Khái niệm chuyển đổi số xuất hiện từ những năm 1980, khi các nhà nghiên cứu bắt đầu đánh giá tác động của công nghệ thông tin đến cấu trúc tổ chức, hệ thống phân cấp, đổi mới và hiệu suất (Robey, 1981; Drucker, 1988). Đến những năm 1990, sự phát triển của máy tính và internet đưa khái niệm này trở nên phổ biến hơn (Chatfield & Bjørn-Andersen, 1997; El Sawy và cộng sự, 1999). Gần đây, chuyển đổi số được thúc đẩy mạnh mẽ bởi các cuộc khủng hoảng toàn cầu như đại dịch COVID-19 (Plekhanov và cộng sự, 2023). Tác động của chuyển đổi số lan tỏa hầu hết các lĩnh vực trong doanh nghiệp hiện đại, từ sản xuất, tổ chức, đến mối quan hệ với các đối tác, nhà cung cấp và khách hàng (Kretschmer và cộng sự, 2022). Chuyển đổi số đã trở thành trọng tâm nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực như kinh doanh, quản lý, kinh tế, chiến lược, marketing, và khoa học tổ chức (Bonanomi và cộng sự, 2019; Ghobakhloo, 2020; Ancillai và cộng sự, 2023).

Tại Việt Nam, Bộ Thông tin và Truyền thông (2021) định nghĩa chuyển đổi số là “quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số”. Trong bối cảnh này, tích hợp chuyển đổi số (Digital Transformation Integration) là một yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả triển khai. Đây là cách nhân viên áp dụng các phần mềm chuyển đổi số vào công việc hàng ngày (Guenzi & Habel, 2020). Quá trình này không chỉ phụ thuộc vào nhận thức mà còn đòi hỏi nỗ lực cá nhân để vận hành hiệu quả các phần mềm chuyển đổi số phức tạp. Nhân viên cần dựa vào bối cảnh tổ chức và năng lực cá nhân, đồng thời điều chỉnh thói quen làm việc để thích nghi với phần mềm chuyển đổi số mới (Blazejewski & Walker, 2018). Tại các nền kinh tế đang nổi như Việt Nam, sự đa dạng trong môi trường làm việc và mức độ sẵn sàng công nghệ khác nhau giữa các tổ chức tạo nên thách thức trong việc chuyển đổi số (PwC, 2021). Do đó, thành công của chuyển đổi số không chỉ nằm ở công nghệ mà còn phụ thuộc lớn vào khả năng tích hợp của từng cá nhân trong tổ chức.

2.2. *Lý thuyết Nhu cầu – Nguồn lực công việc*

Lý thuyết Nhu cầu – Nguồn lực công việc (Job Demands-Resources - JDR) do Demerouti và cộng sự (2001) đề xuất và được mở rộng bởi Bakker và cộng sự (2023), là một khung lý thuyết quan trọng trong việc phân tích tác động của các yếu tố công việc lên trạng thái tâm lý và hiệu suất của nhân viên. Theo mô hình này, nhu cầu công việc (Job Demands) và nguồn lực công việc (Job Resources) đóng vai trò trung tâm trong việc định hình hành vi và kết quả công việc của nhân viên (Demerouti và cộng sự, 2001).

Nhu cầu công việc là “những khía cạnh của công việc đòi hỏi nỗ lực lâu dài về thể chất và tâm lý, do đó gắn liền với những hao tổn về mặt tâm sinh lý” (Schaufeli, 2017, trang 121). Ngược lại, nguồn lực công việc là “những khía cạnh giúp nhân viên đạt được mục tiêu công việc, đồng thời thúc đẩy sự phát triển cá nhân và giảm thiểu những hao tổn về mặt tâm sinh lý” (Xanthopoulou và cộng sự, 2007, trang 122). Mô hình này cũng chỉ ra rằng nhu cầu công việc là tác nhân gây ra căng thẳng trong công việc và nguồn lực công việc có thể giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của nhu cầu công việc, giúp nhân viên đối phó tốt hơn với căng thẳng trong công việc.

Mô hình JDR ban đầu được phát triển nhằm giải thích nguyên nhân dẫn đến tình trạng kiệt sức và giảm gắn kết của nhân viên, đồng thời phân tích các yếu tố tác động đến căng thẳng và động lực trong công việc (Demerouti và cộng sự, 2001). Tính linh hoạt của mô hình cho phép áp dụng rộng rãi trong hầu hết các ngành nghề (Bakker & Demerouti, 2007). Trong bối cảnh chuyển đổi số, JDR chủ yếu được mở rộng để nghiên cứu các khía cạnh tiêu cực như sự giám sát công nghệ (Carlson và cộng sự, 2017), quá tải công nghệ (Delpechitre và cộng sự, 2019), và căng thẳng công nghệ (Wang và cộng sự, 2023).

Nghiên cứu này sử dụng JDR để giải thích mối quan hệ giữa nhu cầu công việc, căng thẳng công việc và kết quả công việc trong bối cảnh nhân viên thích nghi với phần mềm chuyển đổi số. Trong đó, nhu cầu công việc được thể hiện qua ba yếu tố: quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin và quá tải giao tiếp. Khi các yếu tố này gia tăng, nhân viên có thể đối mặt với căng thẳng trong công việc, thể hiện qua xung đột vai trò. Ngược lại, nếu doanh nghiệp quản lý hiệu quả các nhu cầu công việc này, căng thẳng do xung đột vai trò sẽ được giảm thiểu, từ đó nâng cao kết quả công việc, cụ thể là khả năng tích hợp chuyển đổi số của nhân viên.

2.3. *Mối quan hệ giữa quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, quá tải giao tiếp đến xung đột vai trò*

Chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là việc triển khai các phần mềm hay công nghệ mới mà còn đóng vai trò như một “tác nhân tổ chức”, góp phần tăng cường sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức. Tuy nhiên, quá trình này đặt ra nhiều thách thức đối với nhân viên khi họ phải đối mặt với các yêu cầu công việc gia tăng, bao gồm khối lượng công việc lớn hơn, nhiệm vụ phức tạp hơn do sự sẵn có của nhiều dữ liệu và thông tin, cũng như việc phải thích nghi với các quy trình và phương pháp làm việc mới (Guenzi & Habel, 2020).

Những thách thức này có thể dẫn đến hiện tượng quá tải, bao gồm quá tải tính năng hệ thống (System Feature Overload – SFO), quá tải thông tin (Information Overload – IO), và quá tải giao tiếp (Communication Overload – CO) (Delpechitre và cộng sự, 2019). SFO đề cập đến cảm nhận của người dùng khi các tính năng của phần mềm chuyển đổi số vượt quá nhu cầu sử dụng hoặc trở nên quá phức tạp để hiểu và áp dụng hiệu quả (Cho và cộng sự, 2019). IO xảy ra khi lượng thông tin nhận được vượt quá khả năng xử lý và kiểm soát của một cá nhân (Guo và cộng sự, 2020). Trong khi đó, CO là tình trạng nhân viên phải sử dụng nhiều phương tiện liên lạc khác nhau như email, tin nhắn tức thời và các thiết bị di động, dẫn đến sự phân tán chú ý khỏi nhiệm vụ chính (Guenzi và Nijssen, 2021).

Theo lý thuyết JDR, các nhu cầu công việc thường đòi hỏi nhân viên phải nỗ lực tâm lý đáng kể, dẫn đến căng thẳng và các hậu quả tiêu cực (Bakker & Demerouti, 2007). Phần mềm chuyển đổi số khi được sử dụng hiệu quả có thể đóng vai trò như một nguồn lực công việc, hỗ trợ cải thiện kết quả tổ chức (Bakker và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, việc triển khai không hợp lý có thể biến công cụ này thành nhu cầu công việc, gây quá tải và tạo áp lực tâm lý cho nhân viên (Karaca và cộng sự, 2023). Các nghiên cứu về căng thẳng công nghệ cũng chỉ ra rằng sự phức tạp và áp lực do quá tải có thể làm gia tăng xung đột vai trò, biểu hiện qua mâu thuẫn trong kỳ vọng và nhiệm vụ công việc (Blazewski & Walker, 2018; McFarlane và cộng sự, 2023).

Do đó, nhóm tác giả đề xuất:

Giả thuyết H₁: Quá tải tính năng hệ thống tác động cùng chiều đến Xung đột vai trò.

Giả thuyết H₂: Quá tải thông tin tác động cùng chiều đến Xung đột vai trò.

Giả thuyết H₃: Quá tải giao tiếp tác động cùng chiều đến Xung đột vai trò.

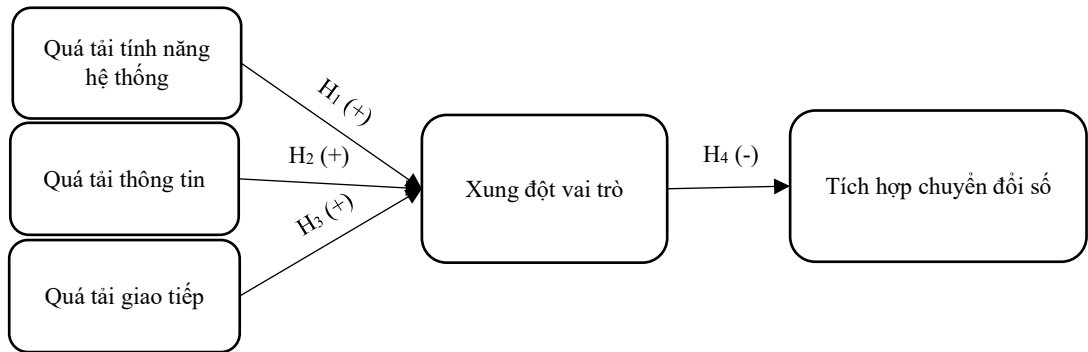
2.4. *Mối quan hệ giữa xung đột vai trò và tích hợp chuyển đổi số*

Xung đột vai trò (Role Conflict – RC) là sự mâu thuẫn giữa các kỳ vọng khác nhau đối với cùng một vai trò (Boles và cộng sự, 1997). Điều này xảy ra khi nhân viên nhận thấy sự không nhất quán giữa những nhiệm vụ họ được kỳ vọng thực hiện và những yêu cầu từ người quản lý (Katz & Kahn, 2015). Trong quá trình tích hợp chuyển đổi số, nhân viên không chỉ cần học cách sử dụng các phần mềm chuyển đổi số mới mà còn phải phát triển thói quen và quy trình mới, thực hiện thêm nhiều nhiệm vụ bổ sung, đồng thời vẫn phải đảm bảo duy trì hiệu suất công việc hiện tại (Guenzi & Habel, 2020). Xung đột vai trò yêu cầu nhân viên điều chỉnh nguồn lực nhận thức, làm giảm khả năng tham gia vào các nhiệm vụ quan trọng, đồng thời hạn chế khả năng suy nghĩ, học hỏi, lập kế hoạch và thực hiện công việc hiệu quả (Agnihotri và cộng sự, 2017).

Theo lý thuyết JDR, xung đột vai trò được xem là một dạng căng thẳng công việc. Xung đột vai trò gây mâu thuẫn giữa kỳ vọng công việc và trách nhiệm thực tế của nhân viên, làm giảm hiệu quả

công việc và ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng tích hợp chuyển đổi số (Guenzi & Nijssen, 2021). Theo lý thuyết vai trò của Kahn và cộng sự (1964), xung đột vai trò cản trở hiệu suất công việc bằng cách khiến nhân viên hoài nghi và kiểm chế năng lực làm việc của mình. Do đó, nhóm tác giả đề xuất:

Giả thuyết H4: Xung đột vai trò tác động ngược chiều đến Tích hợp chuyển đổi số.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Nghiên cứu này bao gồm các khái niệm nghiên cứu: quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, quá tải giao tiếp, xung đột vai trò, tích hợp chuyển đổi số. Thang đo của các khái niệm trên được kế thừa từ những nghiên cứu trước đây. Cụ thể, SFO, IO, CO được kế thừa từ nghiên cứu của Karr-Wisniewski và Lu (2010), SFO có 5 biến quan sát, IO có 3 biến quan sát và CO có 4 biến quan sát. RC có 5 biến quan sát và được kế thừa từ nghiên cứu của Singh (2000). Thang đo gồm 3 biến quan sát từ nghiên cứu của Guenzi và Nijssen (2020) được dùng để đo lường khái niệm tích hợp chuyển đổi số (Digital Transformation Integration – DTI). Tất cả các khái niệm nghiên cứu trên sử dụng thang đo Likert 7 cấp độ, với 1 “Hoàn toàn không đồng ý” đến 7 “Hoàn toàn đồng ý”.

Nhóm tác giả tiến hành phỏng vấn sâu với 5 chuyên gia nhằm chỉnh sửa ngôn từ khi dịch thuật sang tiếng Việt để đảm bảo phù hợp bối cảnh nghiên cứu ở Việt Nam. Thang đo chính thức sau khi đã điều chỉnh từ kết quả phỏng vấn sâu được sử dụng tiếp cho nghiên cứu định lượng.

3.2. Phương pháp lấy mẫu và thu thập dữ liệu

Đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại các công ty đang thực hiện chuyển đổi số ở khu vực TP.HCM, cụ thể là những người có sử dụng phần mềm chuyển đổi số trong công việc. Theo Vial (2021), việc sử dụng phần mềm chuyển đổi số thuộc giai đoạn thứ ba trong quy trình chuyển đổi số, giai đoạn này đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa quy trình làm việc, cải thiện hiệu quả vận hành và tạo nền tảng cho các thay đổi chiến lược trong tổ chức. Do vậy, nghiên cứu sẽ tập trung khảo sát các doanh nghiệp đang ở giai đoạn này và loại trừ những nhân viên làm việc theo phương pháp truyền thống, tức là không sử dụng phần mềm chuyển đổi số trong công việc.

Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tuyến trên nền tảng Google Biểu mẫu (Google Forms) theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Bảng câu hỏi được gửi đến người trả lời thông qua các mối quan hệ cá nhân và chia sẻ vào các nhóm cộng đồng liên quan đến chuyển đổi số. Thời gian khảo sát được tiến hành từ ngày 10/02/2024 đến 10/05/2024.

Kết quả thu được 354 bảng khảo sát, trong đó 32 bảng bị loại do không thuộc đối tượng khảo sát. Cuối cùng, có 322 bảng khảo sát hợp lệ được đưa vào xử lý tiếp theo.

3.3. Phân tích dữ liệu

Phần mềm Smart PLS 4 được sử dụng để phân tích dữ liệu, bao gồm các bước: phân tích mẫu, đánh giá mô hình thang đo, kiểm tra mô hình cấu trúc và các giả thuyết nghiên cứu. Thông tin nhân khẩu học được tổng hợp trong Bảng 1.

Bảng 1.

Mẫu và phân bố của mẫu

Đặc điểm	Mô tả	Tần suất	Phần trăm (%)
Giới tính	Nam	162	50,31
	Nữ	160	49,69
Độ tuổi	Từ 18–25 tuổi	139	43,17
	Từ 25–30 tuổi	149	46,27
	Từ 30–40 tuổi	30	9,32
	Từ 40 tuổi trở lên	4	1,24
Trình độ học vấn	Từ đại học trở lên	268	83,23
	Chưa có bằng đại học	54	16,77
Thu nhập	Dưới 10 triệu	129	40,06
	Từ 10–20 triệu	164	50,93
	Từ 20–30 triệu	27	8,39
	Từ 30 triệu trở lên	2	0,62

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Để kiểm định các mô hình đo lường ở cả hai giai đoạn, hệ số tải ngoài (Outer Loading), hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR), phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) và tiêu chí Fornell-Larker được sử dụng. Kết quả phân tích ở Bảng 2 cho thấy rằng các biến quan sát đều thỏa mãn yêu cầu hệ số Cronbach's Alpha, ngoại trừ biến SFO5 và CO1. Do đó, SFO5 và CO1 bị loại khỏi mô hình vì hai biến quan sát có hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2021). Sau khi loại bỏ các biến quan sát không đạt chất lượng,

kết quả cho thấy hệ số Cronbach's Alpha đã được cải thiện, độ tin cậy tổng hợp CR, hệ số tải ngoài Outer Loading đều lớn hơn 0,7 và có phương sai trích AVE lớn hơn 0,5. Do đó, các thang đo đạt được độ tin cậy và hội tụ (Hair và cộng sự, 2021). Đồng thời, Bảng 3 cho thấy giá trị căn bậc hai của AVE cho mỗi biến tiềm ẩn đều lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến khác trong mô hình, khẳng định giá trị phân biệt của mô hình (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 2.

Kết quả kiểm tra độ tin cậy và giá trị hội tụ

Các khái niệm/ Biến tiềm ẩn bậc một	Các biến quan sát	Outer Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
SFO	SFO1	0,800	0,869	0,911	0,719
	SFO2	0,889			
	SFO3	0,855			
	SFO4	0,844			
IO	IO1	0,836	0,786	0,875	0,700
	IO2	0,857			
	IO3	0,816			
CO	CO2	0,885	0,868	0,919	0,791
	CO3	0,900			
	CO4	0,883			
RC	RC1	0,827	0,896	0,924	0,708
	RC2	0,851			
	RC3	0,864			
	RC4	0,874			
	RC5	0,786			
DTI	DTI1	0,913	0,868	0,917	0,786
	DTI2	0,918			
	DTI3	0,826			

Ghi chú: SFO: quá tải tính năng hệ thống; IO: quá tải thông tin; CO: quá tải giao tiếp; RC: xung đột vai trò; DTI: tích hợp chuyển đổi số.

Bảng 3.

Kết quả kiểm tra giá trị phân biệt

	CO	DTI	IO	RC	SFO
CO	0,889				
DTI	-0,565	0,887			
IO	0,653	-0,526	0,837		
RC	0,698	-0,576	0,625	0,841	
SFO	0,626	-0,654	0,531	0,638	0,848

Ghi chú: SFO: quá tải tính năng hệ thống; IO: quá tải thông tin; CO: quá tải giao tiếp; RC: xung đột vai trò; DTI: tích hợp chuyển đổi số.

4.2. Kiểm định mô hình cấu trúc

Hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factors – VIF) của các biến tiềm ẩn đều nhỏ hơn ngưỡng 5, do đó, hiện tượng đa cộng tuyến không phải vấn đề của mô hình nghiên cứu này (Hair và cộng sự, 2021). Nhóm tác giả dùng kỹ thuật Bootstrapping với 10.000 mẫu lặp đi kèm với kiểm định 2 đầu (2-tailed test) dựa trên 322 mẫu lặp lại được sử dụng để đánh giá mô hình cấu trúc. Kết quả kiểm định các giả thuyết H_1 – H_4 được trình bày tại Bảng 4.

Bảng 4.

Đánh giá mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trọng số gốc β	Giá trị p-value	Khoảng tin cậy 95%		Kết luận
				Giới hạn dưới	Giới hạn trên	
H_1	SFO $\rightarrow$ RC	0,284	0,000	0,194	0,373	Chấp nhận
H_2	IO $\rightarrow$ RC	0,235	0,000	0,147	0,328	Chấp nhận
H_3	CO $\rightarrow$ RC	0,367	0,000	0,250	0,473	Chấp nhận
H_4	RC $\rightarrow$ DTI	-0,576	0,000	-0,646	-0,506	Chấp nhận

Ghi chú: SFO: quá tải tính năng hệ thống; IO: quá tải thông tin; CO: quá tải giao tiếp; RC: xung đột vai trò; DTI: tích hợp chuyển đổi số.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ cùng chiều giữa quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, quá tải giao tiếp và xung đột vai trò, với các giá trị β lần lượt là 0,284, 0,235 và 0,367 ($p < 0,05$), phù hợp với kết quả nghiên cứu của Delpechitre và cộng sự (2019). Hệ thống có quá nhiều tính năng phức tạp không chỉ gây khó khăn trong việc sử dụng mà còn yêu cầu người dùng dành thời gian học hỏi, dẫn đến tăng căng thẳng và xung đột giữa kỳ vọng công việc và khả năng thực thi (Fu và cộng sự, 2020; Sheng và cộng sự, 2023). Đồng thời, khi người dùng tiếp nhận quá nhiều thông tin, họ dễ bị quá tải và gặp khó khăn trong việc phân biệt thông tin quan trọng (Ou và cộng sự, 2023; Loh và cộng sự, 2022). Sự gia tăng giao tiếp làm tăng áp lực và mâu thuẫn trong vai trò do quá tải trong xử lý thông tin và yêu cầu từ nhiều nguồn khác nhau (Pang & Ruan, 2023).

Kết quả ủng hộ mối quan hệ tiêu cực giữa xung đột vai trò và tích hợp chuyển đổi số ($\beta = -0,576$; $p < 0,05$). Xung đột vai trò, theo mô hình JDR và lý thuyết vai trò, khiến nhân viên dễ bị rối và khó thực hiện các bước tích hợp công nghệ hiệu quả (Kahn và cộng sự, 1964; Guenzi & Nijssen, 2021). Điều này làm giảm khả năng thích nghi với thay đổi và ảnh hưởng đến thành công của quá trình chuyển đổi số (Tams và cộng sự, 2020; Park và cộng sự, 2023).

5. Hàm ý lý thuyết và thực tiễn

5.1. Hàm ý lý thuyết

Kết quả của nghiên cứu có những đóng góp quan trọng vào lý thuyết, cụ thể:

- *Thứ nhất*, Morakanyane và cộng sự (2017, trang 2) nhấn mạnh rằng chuyển đổi số là một lĩnh vực mới nổi “Có những dấu hiệu cho thấy tài liệu về lĩnh vực này vẫn còn mới và chưa phát triển đầy đủ, cùng với sự hiểu biết còn hạn chế về hiện tượng này”. Do đó, nghiên cứu này đóng góp vào tài liệu nghiên cứu về chuyển đổi số bằng cách mở rộng thêm hiểu biết về những khó khăn mà các doanh nghiệp tại các quốc gia có nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam gặp phải trong quá trình tích hợp chuyển đổi số, làm phong phú thêm các tài liệu hiện có về lĩnh vực này.

- *Thứ hai*, phù hợp với khung lý thuyết JDR, kết quả nghiên cứu ủng hộ nghiên cứu của Pang và Ruan (2023) cho thấy, quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, quá tải giao tiếp tác động cùng chiều đến xung đột vai trò. Trong đó, bằng chứng thực nghiệm được cung cấp để hỗ trợ mối quan hệ mạnh mẽ giữa quá tải giao tiếp và xung đột vai trò. Trong bối cảnh tích hợp chuyển đổi số, những yếu tố quá tải này càng trở nên rõ rệt khi nhân viên phải đối mặt với phần mềm chuyển đổi số phức tạp, khối lượng thông tin lớn và yêu cầu giao tiếp liên tục.

- *Thứ ba*, nghiên cứu này xem xét xung đột vai trò trong hành vi tích hợp chuyển đổi số của nhân viên, cho thấy chuyển đổi số vừa là nguồn lực hỗ trợ vừa có thể làm tăng nhu cầu và căng thẳng công việc. Theo mô hình JDR, nguồn lực công việc giúp giảm căng thẳng, nhưng cần điều chỉnh mô hình này để phản ánh thực tế khi chuyển đổi số trở thành gánh nặng nếu nhu cầu vượt quá lợi ích. Việc xem xét bối cảnh cụ thể là cần thiết để xác định đúng vai trò của chuyển đổi số (Delpechitre và cộng sự, 2019).

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này mang lại ý nghĩa thiết thực cho các nhà quản lý, cụ thể:

- *Thứ nhất*, dựa trên kết quả nghiên cứu, quá tải tính năng hệ thống, quá tải thông tin, quá tải giao tiếp tác động cùng chiều đến xung đột vai trò, trong đó, quá tải giao tiếp là yếu tố gây xung đột vai trò lớn nhất, làm giảm khả năng tích hợp chuyển đổi số của nhân viên. Vì vậy, các nhà quản lý cần đưa ra quy định rõ ràng khi sử dụng phần mềm chuyển đổi số, giúp nhân viên không bị phân tâm trong công việc. Ngoài ra, để giảm tác động của quá tải thông tin, các nhà quản lý nên cung cấp công cụ giúp nhân viên xử lý thông tin hiệu quả, như sơ đồ thông tin (de Kock và cộng sự, 2000). Đồng thời, cần loại bỏ các tính năng không cần thiết, đơn giản hóa giao diện và quy trình, và giảm bớt thông tin không liên quan để giúp nhân viên tập trung và làm việc hiệu quả hơn.

- *Thứ hai*, giảm xung đột vai trò là yếu tố quan trọng để giúp nhân viên dễ dàng tích hợp chuyển đổi số. Do đó, việc làm rõ vai trò, trách nhiệm, kỳ vọng và thiết kế lại các mục tiêu, quy trình là rất

cần thiết để giảm xung đột này (Guenzi & Habel, 2020). Việc làm rõ vai trò và trách nhiệm trong bối cảnh chuyển đổi số giúp nhân viên tránh cảm giác mơ hồ về công việc của mình. Các nhà quản lý cần tổ chức các khóa đào tạo từ cơ bản đến nâng cao, khuyến khích nhân viên tham gia và cung cấp hỗ trợ giải đáp khó khăn để giảm căng thẳng. Đồng thời, các buổi thảo luận và đánh giá định kỳ giúp giải quyết mâu thuẫn kịp thời. Một văn hóa làm việc minh bạch, giao tiếp cởi mở và hỗ trợ lẫn nhau sẽ giúp giảm xung đột vai trò hiệu quả. Một trong những giải pháp thường được sử dụng trong các sáng kiến chuyển đổi số là áp dụng phương pháp làm việc linh hoạt (Agile) (Heller & Robinson, 2017).

- *Thứ ba*, khi nhận thấy rằng căng thẳng liên quan đến chuyển đổi số có thể ảnh hưởng tiêu cực đến quá trình tích hợp chuyển đổi số, các nhà quản lý cần phân tích kỹ các nguyên nhân gây ra căng thẳng này. Các nhà quản lý có thể xem xét khối lượng công việc thực tế và đầu tư vào việc tái thiết kế công việc cũng như các hoạt động liên quan đến chuyển đổi số một cách cẩn thận. Trong bối cảnh này, việc phân tích kỹ các quy trình làm việc trước để việc triển khai chuyển đổi số sẽ mang lại lợi ích lớn hơn.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế nhất định như sau:

- *Thứ nhất*, nghiên cứu này không xem xét tác động của việc tích hợp chuyển đổi số đối với hiệu suất công việc. Mặc dù có thể dự đoán rằng hai yếu tố này có mối quan hệ cùng chiều, nhưng kết luận này chưa được chứng minh rõ ràng và không đảm bảo tính chắc chắn. Mối quan hệ này có thể được nghiên cứu theo nhiều hướng khác nhau, chẳng hạn ở cấp độ cá nhân, nhóm, hoặc tổ chức. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung vào các tác động ngắn hạn và dài hạn, đồng thời, xem xét sự cân đối giữa hiệu quả và mức gia tăng hiệu suất công việc.

- *Thứ hai*, trong bối cảnh nghiên cứu, nhóm tác giả chỉ tập trung tìm hiểu ảnh hưởng của xung đột vai trò như một loại căng thẳng vai trò đến tích hợp chuyển đổi số. Trong một số tài liệu, hai loại căng thẳng vai trò thường đề cập đến là xung đột vai trò và mơ hồ vai trò (Boles và cộng sự, 1997), nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm định đồng thời vai trò điều tiết của các biến này.

- *Thứ ba*, các nghiên cứu trong tương lai có thể điều tra các khái niệm liên quan đến lý thuyết JDR liên quan đến nguồn lực bên ngoài tổ chức (chất lượng của công nghệ – Technology Quality, phong cách lãnh đạo – Leadership Style) và các nguồn lực cá nhân (sự lạc quan – Optimism).

Tài liệu tham khảo

- Agnihotri, R., Trainor, K. J., Itani, O. S., & Rodriguez, M. (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research*, 81, 144-154.
- Ancillai, C., Sabatini, A., Gatti, M., & Perna, A. (2023). Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122307.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53.
- Ballestar, M. T., Camina, E., Díaz-Chao, Á., & Torrent-Sellens, J. (2021). Productivity and employment effects of digital complementarities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(3), 177-190.
- Blazejewski, S., & Walker, E. M. (2018). Digitalization in retail work: coping with stress through job crafting. *Management Revue*, 29(1), 79-100.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair Jr, J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Bonanomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A., & Talamo, C. M. L. (2019). The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(4), 872-892.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2023). *Báo cáo Thường niên Chuyển đổi số 2022: Mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của doanh nghiệp Việt Nam*. Truy cập ngày 20/3/2024, từ <https://digital.business.gov.vn/document/bao-cao-thuong-nien-chuyen-doi-so-2022-muc-do-san-sang-chuyen-doi-so-cua-doanh-nghiep-viet-nam/>
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2021). *Cẩm nang Chuyển đổi số*. Truy cập ngày 20/3/2024, từ https://mic.mediacdn.vn/Upload_Moi/FileBaoCao/cam-nang-chuyen-doi-so-2021.pdf
- Brüggemann, F. (2021). Commentary: practical insights for sales force digitalization success—an executive’s key takeaways. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 110-112.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
- Buck, C., Clarke, J., de Oliveira, R. T., Desouza, K. C., & Maroufkhani, P. (2023). Digital transformation in asset-intensive organisations: The light and the dark side. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100335.
- Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency modeling: A theoretical and empirical examination of the strategy dissemination process. *Human Resource Management*, 59(3), 291-306.
- Carlson, J. R., Carlson, D. S., Zivnuska, S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2017). Applying the job demands resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions. *Computers in Human Behavior*, 77, 317-325.
- Chatfield, A. T., & Bjørn-Andersen, N. (1997). The impact of IOS-enabled business process change on business outcomes: Transformation of the value chain of Japan Airlines. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 13-40.
- Cho, J., Lee, H. E., & Kim, H. (2019). Effects of communication-oriented overload in mobile instant messaging on role stressors, burnout, and turnover intention in the workplace. *International Journal of Communication*, 13, 21.

- Danuso, A., Giones, F., & da Silva, E. R. (2022). The digital transformation of industrial players. *Business Horizons*, 65(3), 341-349.
- de Kock, E. A., Smits, W. J., van der Wolf, P., Brunel, J. Y., Kruijtzter, W. M., Lieverse, P., ... & Essink, G. (2000, June). YAPI: Application modeling for signal processing systems. In *Proceedings of the 37th Annual Design Automation Conference* (pp. 402-405).
- Delpechitre, D., Black, H. G., & Farrish, J. (2019). The dark side of technology: examining the impact of technology overload on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 317-337.
- 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.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66, 45-53.
- El Sawy, O. A., Malhotra, A., Gosain, S., & Young, K. M. (1999). IT–intensive value innovation in the electronic economy: Insights from Marshall Industries. *MIS Quarterly*, 23(3), 305-335.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15-26.
- Fu, S., Li, H., Liu, Y., Pirkkalainen, H., & Salo, M. (2020). Social media overload, exhaustion, and use discontinuance: Examining the effects of information overload, system feature overload, and social overload. *Information Processing & Management*, 57(6), 102307.
- Ghobakhloo, M. (2020). Determinants of information and digital technology implementation for smart manufacturing. *International Journal of Production Research*, 58(8), 2384-2405.
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62(4), 57-85.
- Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2020). Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using a MOA framework. *Industrial Marketing Management*, 90, 346-359.
- Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2021). The impact of digital transformation on salespeople: An empirical investigation using the JD-R model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 130-149.
- Guo, Y., Lu, Z., Kuang, H., & Wang, C. (2020). Information avoidance behavior on social network sites: Information irrelevance, overload, and the moderating role of time pressure. *International Journal of Information Management*, 52, 102067.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS–SEM)*. Sage Publications.
- Heller, J., & Robinson, K. (2017). Meet Your New MOM (Marketing Operating Model). *McKinsey Marketing & Sales Practice*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/meet-your-new-mom>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. John Wiley.

- Karaca, A., Aydogmus, M. E., & Gunbas, N., 2023. Enforced remote work during COVID-19 and the importance of technological competency: a job demands-resources perspective. *European Review of Applied Psychology*, 73(6), 100867
- Karr–Wisniewski, P., & Lu, Y. (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1061-1072.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational Behavior* 2 (pp. 152-168). Routledge.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.
- Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405-424.
- Loh, X. K., Lee, V. H., Loh, X. M., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., & Dwivedi, Y. K. (2022). The dark side of mobile learning via social media: how bad can it get?. *Information Systems Frontiers*, 24, 1887-1904.
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S., & Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121352.
- McFARLANE, S. J., Yook, B., & Wicke, R. (2023). knowledge gaps, cognition and media learning: Designing tailored messages to address COVID-19 communication inequalities. *Journal of Health Communication*, 28(sup1), 97-106.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. In *30th Bled eConference Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives*. doi: 10.18690/978-961-286-043-1.30
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2021). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform–based ecosystems. *Journal of Business Research*, 125, 520-532.
- Ou, M., Zheng, H., Kim, H. K., & Chen, X. (2023). A meta-analysis of social media fatigue: Drivers and a major consequence. *Computers in Human Behavior*, 140, 107597.
- Pang, H., & Ruan, Y. (2023). Determining influences of information irrelevance, information overload and communication overload on WeChat discontinuance intention: The moderating role of exhaustion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103289.
- Park, E. H., Im, G. P., Zhang, J., Lee, Y. H., Chun, K. H., & Park, Y. S. (2023). The impacts of role overload and role conflict on physicians' technology adoption. *Australasian Journal of Information Systems*, 27. <https://doi.org/10.3127/ajis.v27i0.3769>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844.

- Rasool, T., Warraich, N. F., & Sajid, M. (2022). Examining the impact of technology overload at the workplace: A systematic review. *Sage Open*, 12(3), 21582440221114320.
- Robey, D. (1981). Computer information systems and organization structure. *Communications of the ACM*, 24(10), 679-687.
- PwC. (2021). *Báo cáo mức độ sẵn sàng về kỹ năng số Việt Nam*. Truy cập ngày 02/02/2024, từ <https://www.pwc.com/vn/vn/publications/vietnam-publications/digital-readiness.html>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Sheng, N., Yang, C., Han, L., & Jou, M. (2023). Too much overload and concerns: Antecedents of social media fatigue and the mediating role of emotional exhaustion. *Computers in Human Behavior*, 139, 107500.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365
- Tams, S., Ahuja, M., Thatcher, J., & Grover, V. (2020). Worker stress in the age of mobile technology: The combined effects of perceived interruption overload and worker control. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101595.
- Trittin–Ulbrich, H., Scherer, A. G., Munro, I., & Whelan, G. (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda. *Organization*, 28(1), 8-25.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Managing Digital Transformation* (pp. 13-66). Routledge.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441-462.
- Wang, H., Ding, H., & Kong, X. (2023). Understanding technostress and employee well-being in digital work: the roles of work exhaustion and workplace knowledge diversity. *International Journal of Manpower*, 44(2), 334-353.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.
- Zhang, X., Ding, X., & Ma, L. (2022). The influences of information overload and social overload on intention to switch in social media. *Behaviour & Information Technology*, 41(2), 228-241.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., Sahay, D., Shastri, A., & Lorimer, S. E. (2021). Practical insights for sales force digitalization success. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 87-102.