



Đóng góp của trí tuệ văn hóa trong việc giảm sự kiệt sức trong công việc và vai trò điều tiết của sự hỗ trợ của tổ chức

BÙI NHẤT VƯƠNG *

Học viện Hàng không Việt Nam

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 03/05/2024 Ngày nhận lại: 21/08/2024 Duyệt đăng: 04/09/2024 Mã phân loại JEL: M10; M52; M54. Từ khóa: Sự hỗ trợ của tổ chức; Sự kiệt sức trong công việc; Tiếp viên hàng không người Việt; Trí tuệ văn hóa; Xung đột mối quan hệ trong nhóm. Keywords: Cultural intelligence; Job burnout; Team relationship conflict; Perceived organizational	Mục tiêu của nghiên cứu này là để kiểm định mối quan hệ giữa Trí tuệ văn hóa và Sự kiệt sức trong công việc thông qua vai trò trung gian của Xung đột mối quan hệ trong nhóm. Bên cạnh đó, vai trò điều tiết của Sự hỗ trợ của tổ chức cũng được xem xét. Dữ liệu khảo sát từ 151 tiếp viên hàng không người Việt đang làm việc cho 10 hãng hàng không nước ngoài (Japan Airlines, Korean Air, Asiana Airlines, T'way Air, Eva Air, Emirates Airlines, Lufthansa, Finnair, Kenya Airways, và China Airlines) đã được thu thập và phân tích bằng mô hình PLS-SEM với phần mềm SmartPLS 4.0. Kết quả nghiên cứu cho thấy những tiếp viên hàng không với Trí tuệ văn hóa càng cao thì Sự kiệt sức trong công việc càng thấp. Thêm vào đó, mối quan hệ tiêu cực này đã được trung gian một phần bởi Xung đột mối quan hệ trong nhóm đa văn hóa. Hơn nữa, nghiên cứu cũng đã xác nhận vai trò điều tiết của Sự hỗ trợ của tổ chức. Khi tiếp viên hàng không có Trí tuệ văn hóa cao cùng với nhận được Sự hỗ trợ của tổ chức thì Sự kiệt sức trong công việc càng được cải thiện. Cuối cùng, nghiên cứu cũng đã đề xuất một số hàm ý quản trị cho các nhà quản lý hàng không để giảm bớt Sự kiệt sức trong công việc của các tiếp viên hàng không. Abstract The objective of this study is to test the relationship between cultural intelligence (CQ) and job burnout (JB) through the mediating role of team relationship conflict (RC). Besides, the moderating role of perceived organizational support (POS) is also considered. Surveyed data from 151 Vietnamese flight attendants working for 10 foreign

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Trần Lê Thùy Duyên.

Email: nhatvuonga1@gmail.com.

Trích dẫn bài viết: Bùi Nhất Vương. (2024). Đóng góp của trí tuệ văn hóa trong việc giảm sự kiệt sức trong công việc và vai trò điều tiết của sự hỗ trợ của tổ chức. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(6), 38-53.

support; Vietnamese flight attendants.	airlines (Japan Airlines, Korean Air, Asiana Airlines, T'way Air, Eva Air, Emirates Airlines, Lufthansa, Finnair, Kenya Airways, và China Airlines) were collected and analyzed using the PLS-SEM model with SmartPLS 4.0 software. Results showed that flight attendants with higher cultural intelligence have lower job burnout. Additionally, this negative relationship was partially mediated by team relationship conflict. Furthermore, the finding has also confirmed the moderating role of perceived organizational support. When flight attendants have high CQ and receive organizational support, Job burnout is improved. Finally, the study also proposed some implications for aviation managers in reducing job burnout among flight attendants.
--	--

1. Giới thiệu

Hiện nay, các hãng hàng không quốc gia của nhiều nước đã mở rộng đường bay quốc tế trên toàn thế giới. Mặc dù các hãng hàng không này thường tuyển dụng lực lượng lao động trong nước để làm việc trong đội ngũ tiếp viên, nhưng việc mở rộng đường bay quốc tế đòi hỏi họ phải có tiếp viên hàng không (TVHK) người nước ngoài từ các quốc gia mà họ đã mở rộng đường bay tới (Aviationbenefits, 2023). Việc có TVHK nước ngoài trong phi hành đoàn có thể cải thiện chất lượng dịch vụ cho hành khách cùng quốc gia với TVHK nước ngoài vì họ có xu hướng hiểu nhu cầu của những hành khách này và có thể giao tiếp hiệu quả hơn. Mặc dù lợi ích của việc có TVHK nước ngoài trong đội là rõ ràng, nhưng nhiều hãng hàng không trong nước có xu hướng thuê một tỷ lệ nhỏ TVHK người nước ngoài, từ đó khiến những thành viên phi hành đoàn nước ngoài này trở thành nhóm thiểu số về văn hóa trong đội. Theo Seriwatana và Charoensukmongkol (2021), các TVHK thuộc nhóm văn hóa thiểu số có thể chiếm một tỷ lệ nhỏ trong số thành viên người nước ngoài trong đội; và những TVHK thiểu số này có xu hướng bị các thành viên phi hành đoàn đa số cho là có địa vị xã hội thấp hơn. Byford và Wong (2016) cho rằng, trong một số trường hợp, TVHK người nước ngoài không được thành viên phi hành đoàn bản địa chào đón; họ có xu hướng gặp phải định kiến, phân biệt đối xử và tách biệt. Nhận thức việc thuộc về nhóm văn hóa thiểu số trong nhóm có thể ảnh hưởng tiêu cực đến mối quan hệ của nhóm, dẫn đến cam kết nhóm thấp hơn, đóng góp công việc thấp hơn, giao tiếp ít thường xuyên hơn và nhận thức cao hơn về sự phân biệt đối xử, do đó gia tăng khả năng kiệt sức trong công việc (Seriwatana & Charoensukmongkol, 2021). Vấn đề này gây bất lợi cho hãng hàng không vì nó có thể phản tác dụng đối với hiệu quả chung của đội ngũ phi hành đoàn. Vì vậy, cần thiết phải điều tra một số đặc điểm cá nhân của các TVHK thuộc các nhóm văn hóa thiểu số có thể thúc đẩy mối quan hệ công việc của họ với các thành viên khác trong nhóm đa văn hóa, từ đó giúp giảm bớt sự kiệt sức trong công việc mà các TVHK gặp phải.

Nghiên cứu này tập trung vào lợi ích của trí tuệ văn hóa (Cultural Intelligence – CQ) trong việc giảm sự kiệt sức trong công việc các TVHK thuộc nhóm thiểu số. Ang và cộng sự (2007) định nghĩa CQ là năng lực đa văn hóa giúp các cá nhân hoạt động hiệu quả trong bối cảnh văn hóa đa dạng. Nghiên cứu trước đây của Bùi Nhất Vương (2023) đã chỉ ra rằng CQ là kỹ năng giúp cá nhân hoạt động hiệu quả khi làm việc với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau. Vì vậy, CQ có thể là một kỹ năng giúp các thành viên nhóm thiểu số có mối quan hệ công việc thuận lợi với những người

khác thuộc nhóm đa số, nhờ đó sự kiệt sức trong công việc sẽ được giảm bớt. Mặc dù CQ đã được nghiên cứu ở nhiều lĩnh vực nhưng vẫn còn một số khoảng trống chưa được khám phá trong nghiên cứu. Cụ thể:

- *Thứ nhất*, nghiên cứu về sự đóng góp của CQ đến sự kiệt sức trong công việc còn rất hạn chế. Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước chỉ cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ trực tiếp của hai cấu trúc này, chưa có bất kỳ nghiên cứu nào xem xét cơ chế trung gian giữa chúng. Do đó, nghiên cứu này sẽ lấp đầy khoảng trống bởi đề xuất biến tiềm ẩn Xung đột mối quan hệ trong nhóm đóng vai trò như là một cấu trúc trung gian.

- *Thứ hai*, một vài nghiên cứu về CQ trước đó tập trung vào bối cảnh là các công ty đa quốc gia, rất ít nghiên cứu được tiến hành trong ngành hàng không nói chung, và ngành hàng không ở Việt Nam nói riêng. Vì thế, việc bổ sung các bằng chứng thực nghiệm ở Việt Nam là cần thiết.

- *Thứ ba*, mặc dù cấu trúc CQ đã được nghiên cứu nhiều trong môi trường đa văn hóa, nhưng rất ít nghiên cứu tập trung vào quan điểm của các thành viên trong nhóm văn hóa thiểu số. Về góc độ lý thuyết, lý thuyết bản sắc xã hội của Tajfel (1974) được sử dụng để giải thích tại sao các thành viên nhóm thiểu số có CQ cao có thể gặp ít xung đột trong mối quan hệ hơn khi làm việc với các thành viên nhóm đa số trong một môi trường hăng hàng không quốc tế. Lý thuyết bản sắc xã hội cho rằng xung đột trong nhóm đa văn hóa nói chung là do nhận thức về sự khác biệt văn hóa. CQ tạo điều kiện thuận lợi cho việc thích ứng và điều chỉnh văn hóa một cách hiệu quả, nó có thể là một đặc điểm thiết yếu của các TVHK thuộc nhóm thiểu số, cho phép họ hòa nhập tốt với các đồng nghiệp từ các quốc gia khác trong nhóm đa văn hóa, từ đó ngăn chặn nhận thức xung đột trong nhóm và giảm cảm giác kiệt sức trong công việc.

- *Thứ tư*, theo mô hình JD-R (Job Demands-Resources Model) của Demerouti và cộng sự (2001), sự hỗ trợ của tổ chức được xem là nguồn lực bên ngoài quan trọng giúp nhân viên cân bằng khi nhu cầu công việc gia tăng, nhưng chưa có bất kỳ nghiên cứu nào trước đó xem xét vai trò điều tiết của sự hỗ trợ của tổ chức trong mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa (nguồn lực công việc) và sự kiệt sức trong công việc. Vì vậy, mục đích của nghiên cứu này là khám phá sự đóng góp của CQ đối với việc giảm sự kiệt sức trong công việc thông qua vai trò trung gian của xung đột mối quan hệ trong nhóm đa văn hóa mà các TVHK thuộc nhóm thiểu số trải qua khi họ làm việc với các thành viên phi hành đoàn người nước ngoài và vai trò điều tiết của sự hỗ trợ của tổ chức cũng được cân nhắc.

2. Cơ sở lý thuyết nền và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Các lý thuyết liên quan

Mô hình JD-R đề xuất rằng có hai cách phân loại các yếu tố liên quan đến công việc đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển tình trạng kiệt sức trong công việc; đây là nhu cầu công việc và nguồn lực công việc (Demerouti và cộng sự, 2001). Nhu cầu công việc đề cập các yếu tố liên quan đến công việc đòi hỏi nỗ lực về thể chất và/ hoặc tinh thần của nhân viên để hoàn thành công việc và do đó liên quan đến chi phí vật chất và tinh thần. Mặt khác, nguồn lực công việc đề cập đến các yếu tố liên quan đến công việc tạo điều kiện cho nhân viên hạ thấp nhu cầu công việc, giảm bớt chi phí thể chất và tinh thần liên quan, đồng thời thúc đẩy sự tăng trưởng và phát triển của nhân viên. Hameli và cộng sự

(2024) chỉ ra rằng tình trạng kiệt sức có xu hướng xảy ra khi nhân viên không có đủ nguồn lực công việc để đáp ứng nhu cầu công việc của họ.

Lý thuyết bản sắc xã hội (Social Identity Theory – SIT) của Tajfel (1974) cung cấp một khuôn khổ để giải thích hành vi giữa các nhóm và giao tiếp giữa các nhóm dựa trên giá trị vốn có của con người đối với tư cách thành viên nhóm xã hội và mong muốn nhìn nhận các nhóm xã hội cụ thể của họ theo hướng tích cực. Mong muốn này có thể dẫn đến thành kiến và xung đột giữa các nhóm.

2.2. Trí tuệ văn hóa

Trí tuệ văn hóa (CQ) là khả năng thích ứng thành công với môi trường văn hóa mới. Nó là một cấu trúc bốn thành phần, bao gồm: CQ nhận thức, CQ siêu nhận thức (chiến lược), CQ động lực, và CQ hành vi (Earley & Ang, 2003). CQ nhận thức nhấn mạnh nội dung của kiến thức liên quan đến văn hóa và cấu trúc kiến thức, giúp mọi người hiểu rõ hơn những điểm tương đồng và khác biệt giữa các nền văn hóa và tăng tính chính xác của những kỳ vọng từ các đối tác quốc tế. CQ siêu nhận thức (chiến lược) nhấn mạnh các quá trình suy nghĩ được sử dụng để diễn giải kiến thức về các nền văn hóa khác và cho phép họ nhận thức các hành vi được hình thành bởi các nền văn hóa bản địa cũng như cách họ giải thích và tương tác với những người có nền văn hóa đa dạng. CQ động lực thể hiện động lực ban đầu kích hoạt và duy trì nỗ lực tìm hiểu và điều chỉnh để phù hợp với môi trường văn hóa xa lạ. CQ hành vi là các hành vi bằng lời nói và phi ngôn ngữ nhằm nâng cao sự thể hiện các hành vi phù hợp về mặt văn hóa.

2.3. Sự kiệt sức trong công việc

Kiệt sức là một phản ứng cảm xúc trước căng thẳng kéo dài, nội dung cốt lõi của nó là sự cạn kiệt dần dần nguồn năng lượng nội tại của một cá nhân theo thời gian, dẫn đến kiệt sức về cảm xúc, mệt mỏi về thể chất và kiệt sức về nhận thức (Maslach và cộng sự, 2001). Theo khái niệm của Maslach và cộng sự (2001), sự kiệt sức trong công việc (Job Burnout – JB) là một phản ứng trước sự căng thẳng quá mức trong công việc, được đặc trưng bởi cảm giác cạn kiệt cảm xúc và thiếu nguồn lực cảm xúc (kiệt sức về mặt cảm xúc), phản ứng tiêu cực và xa cách với người khác và mất đi chủ nghĩa lý tưởng (cá nhân hóa), suy thoái trong cảm giác về năng lực và thành tựu trong công việc (mất khả năng tự hoàn thiện bản thân).

CQ của TVHK có thể giúp giảm bớt tình trạng kiệt sức trong công việc. Về mặt lý thuyết, sự đóng góp này của CQ có thể được hỗ trợ bởi mô hình JD-R của Demerouti và cộng sự (2001). Đối với các TVHK người Việt Nam làm việc cho các hãng hàng không nước ngoài, nhiệm vụ của họ liên quan đến việc phải làm việc với cả hành khách nước ngoài và một nhóm đồng nghiệp nước ngoài có thể tạo ra yêu cầu việc làm cao. Sự khác biệt về văn hóa có thể tạo ra rào cản giao tiếp, hiểu lầm và xung đột trong mối quan hệ. Việc không thể hiểu và giải quyết những khác biệt về văn hóa sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe của các TVHK và cuối cùng làm tăng tình trạng kiệt sức trong công việc (Chen và cộng sự, 2024). Vì CQ là năng lực đa văn hóa cho phép các cá nhân thích ứng hiệu quả trong bối cảnh văn hóa, nên nó giúp các TVHK được trang bị những khả năng cần thiết để giải quyết những khác biệt về văn hóa (Earley & Ang, 2003). Vì vậy, có thể coi CQ là nguồn công việc thiết yếu để tiếp viên giải quyết những khác biệt về văn hóa trong công việc, nhờ đó giảm JB của các TVHK. Bên cạnh đó, Seriwatana và Charoensukmongkol (2020) và Bùi Nhất Vương (2023) đã chứng minh rằng trí tuệ văn hóa giúp giảm sự kiệt sức trong công việc. Do đó, giả thuyết H₁ được đề xuất:

Giả thuyết H₁: Trí tuệ văn hóa có mối quan hệ tiêu cực với sự kiệt sức trong công việc của các TVHK.

2.4. *Xung đột mối quan hệ trong nhóm*

Şahin và Gürbüz (2014) đã chỉ ra rằng xung đột trong các nhóm làm việc là phổ biến và có khả năng xuất hiện nhiều hơn ở các nhóm không đồng nhất về văn hóa so với các nhóm đồng nhất về văn hóa. Xung đột trong mối quan hệ (Relationship Conflict – RC) trong nhóm là nhận thức về sự không tương thích giữa các thành viên trong nhóm. Đó là xung đột gây ra bởi sự khác biệt trong các vấn đề giữa các cá nhân như: tính cách, giá trị, chuẩn mực, thái độ và/ hoặc cảm xúc giữa các cá nhân như: khó chịu, thất vọng, không thích và tức giận (Curşeu & Schruiver, 2010). Chen và cộng sự (2018) xung đột trong mối quan hệ là không thể tránh khỏi trong các nhóm đa văn hóa vì các thành viên trong nhóm đến từ các nền văn hóa khác nhau dẫn đến những thực hành khác nhau và cách hiểu khác nhau về môi trường xung quanh họ.

Đối với những cá nhân có CQ cao, nhận thức về xung đột mối quan hệ trong nhóm đa văn hóa dường như thấp hơn. Xung đột giữa các nhóm văn hóa có thể được giải quyết khi mỗi thành viên trong nhóm bị thu hút lẫn nhau hơn, nhìn nhận các thành viên bên ngoài nhóm một cách tích cực hơn và có xu hướng xem trong và ngoài nhóm là một nhóm chung (Caputo và cộng sự, 2018). Ngoài ra, Gu và cộng sự (2022) cho rằng sự tương tác giữa các nhóm văn hóa có thể làm dịu xung đột nếu bản sắc của mỗi nhóm văn hóa bị giảm bớt. CQ giúp các cá nhân thích ứng hiệu quả với các thành viên trong nhóm đến từ các nền văn hóa khác nhau, từ đó làm xao lãng nhận thức của các thành viên ngoài nhóm. Kết quả là, điều này có thể biến nhận thức của nhóm trong và ngoài thành một nhóm chung. Hơn nữa, Afsar và cộng sự (2021) đã đề cập rằng CQ nâng cao bản sắc tập thể của một nhóm trong các nhóm đa văn hóa. Theo lý thuyết SIT của Tajfel (1974), khi các thành viên trong nhóm có bản sắc chung của nhóm, họ có xu hướng coi trọng bản sắc trong nhóm hơn là bản sắc của ngoài nhóm. Do đó, mối quan hệ giữa các cá nhân mạnh mẽ hơn và sự hợp tác tốt hơn giữa các thành viên trong nhóm được phát triển. Hơn nữa, vì CQ được cho là tạo điều kiện thuận lợi cho sự hiểu biết và giao tiếp chung của các thành viên trong nhóm đa văn hóa, nên nó có thể tăng cường sự gắn kết của nhóm, từ đó làm giảm xung đột và hiểu lầm giữa họ. Vì vậy, giả thuyết H₂ được đề xuất:

Giả thuyết H₂: Những tiếp viên hàng không với CQ cao có thể giảm xung đột mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm đa văn hóa.

Nghiên cứu này cho rằng xung đột trong mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm có thể dẫn đến tình trạng kiệt sức trong công việc. Theo Lambert và cộng sự (2010), các cá nhân không ủng hộ các thành viên ngoài nhóm. Hơn nữa, họ có xu hướng giữ quan điểm tiêu cực và thể hiện những hành vi tiêu cực đối với các thành viên ngoài nhóm, điều này có thể dễ dàng gây ra xung đột trong mối quan hệ. Dacey (2019) cho rằng xung đột trong mối quan hệ có thể dẫn đến cảm giác thất vọng, trầm cảm, buồn bã, cạn kiệt năng lượng, bất lực, bị choáng ngợp và lòng tự trọng thấp hơn. Do đó, những người có những cảm xúc tiêu cực này có nhiều khả năng bị kiệt sức về mặt cảm xúc ở mức độ cao. Hơn nữa, họ có xu hướng phát triển cảm giác cô lập bằng cách tự kéo mình ra khỏi những môi trường làm việc khó chịu này (Park & Nam, 2020). Sự cô lập này có thể dẫn đến sự kém hiệu quả do họ bỏ bê công việc, bao gồm: đi làm muộn, vắng mặt, nỗ lực ít hơn và mắc nhiều lỗi hơn. Danauskė và cộng sự (2023) cho rằng xung đột trong mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm có xu hướng thúc đẩy tình trạng kiệt sức trong công việc. Vì vậy, giả thuyết H₃ được đề xuất:

Giả thuyết H₃: Xung đột mối quan hệ trong nhóm làm gia tăng tình trạng kiệt sức trong công việc.

2.5. Vai trò trung gian của xung đột mối quan hệ trong nhóm

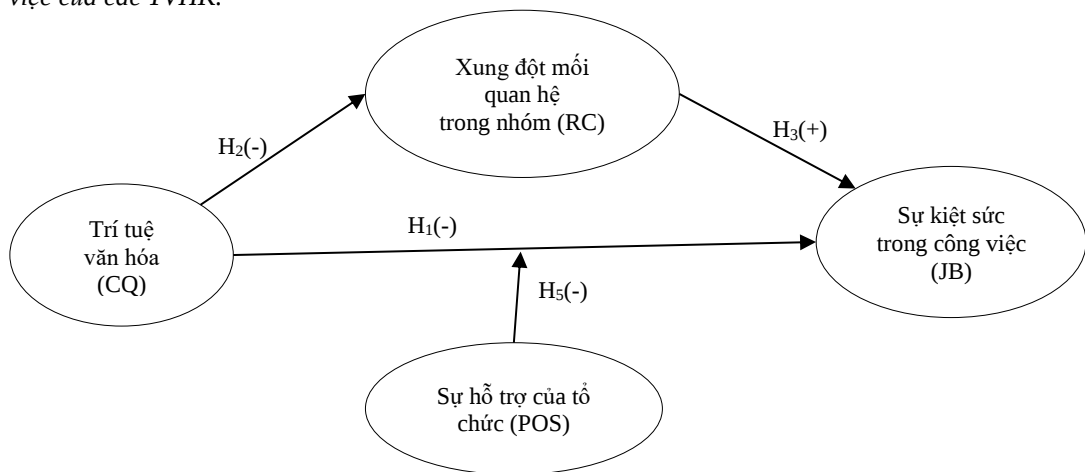
Ngoài tác động trực tiếp của CQ đến JB, nghiên cứu này còn cân nhắc vai trò của xung đột trong mối quan hệ nhóm như một biến trung gian có thể giải thích mối liên hệ này. Nói chung, Seriwatana và Charoensukmongkol (2021) cho rằng xung đột trong mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm có thể gây ra những cảm xúc và phản ứng tiêu cực đối với nhau, làm giảm sự hiểu biết lẫn nhau tạo ra sự phản đối và thành kiến về hành vi của nhau, và khiến các thành viên trong nhóm không chấp nhận lẫn nhau. Theo đó, sự kiệt sức trong công việc sẽ gia tăng khi có mức độ xung đột cao trong mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm. Do đó, những TVHK có CQ cao có thể giúp giảm RC, nhờ đó JB sẽ được giảm theo. Điều này dẫn đến giả thuyết H₄ như sau:

Giả thuyết H₄: Xung đột mối quan hệ trong nhóm làm trung gian cho mối quan hệ giữa CQ và sự kiệt sức trong công việc của các TVHK.

2.6. Vai trò điều tiết của Sự hỗ trợ của tổ chức

Eisenberger và cộng sự (1986) định nghĩa sự hỗ trợ của tổ chức (Perceived Organizational Support – POS) là các nhân viên phát triển nhận thức chung về mức độ mà tổ chức đánh giá cao sự đóng góp của họ và quan tâm đến phúc lợi của họ. POS cũng được coi là sự đảm bảo rằng tổ chức sẽ có sẵn viện trợ khi cần thiết để giải quyết các tình huống căng thẳng. Phù hợp với mô hình lý thuyết JD-R của Demerouti và cộng sự (2001), POS là một loại nguồn lực bên ngoài có giá trị giúp củng cố niềm tin của nhân viên trong việc đáp ứng các yêu cầu của vai trò (Shehzad và cộng sự, 2023). Những TVHK khi được trang bị kỹ năng Trí tuệ văn hóa (nguồn lực công việc) và đồng thời nhận được POS (nguồn lực bên ngoài) ở mức độ cao, sẽ cung cấp cho nhân viên nguồn lực dồi dào, giải quyết xung đột tốt hơn và giảm sự kiệt sức trong công việc. Do đó, giả thuyết H₅ được đề xuất (Hình 1).

Giả thuyết H₅: Sự hỗ trợ của tổ chức điều tiết cho mối quan hệ giữa CQ và sự kiệt sức trong công việc của các TVHK.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu được thực hiện với đối tượng khảo sát là TVHK đang làm việc cho 10 hãng hàng không quốc tế (Japan Airlines, Korean Air, Asianan Airlines, T'way Air, Eva Air, Emirates Airlines, Lufthansa, Finnair, Kenya Airways, và China Airlines). Tác giả đã tiến hành khảo sát bằng hai hình thức: trực tuyến bằng biểu mẫu googledocs, và trực tiếp bằng phiếu khảo sát. Tổng cộng có 172 bảng câu hỏi được thu về (khảo sát trực tuyến: 122, trực tiếp: 50), loại ra 20 bảng không đạt yêu cầu (đáp viên chỉ chọn một đáp án cho tất cả các câu hỏi), còn lại 151 phiếu khảo sát có thể sử dụng được, đạt tỷ lệ 87,8%. Bảng câu hỏi được mã hoá và đưa vào xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS 22.0 để phân tích. Bảng 1 thể hiện kết quả phân loại 151 người tham gia trả lời theo thành phần giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, và hãng hàng không.

Bảng 1.

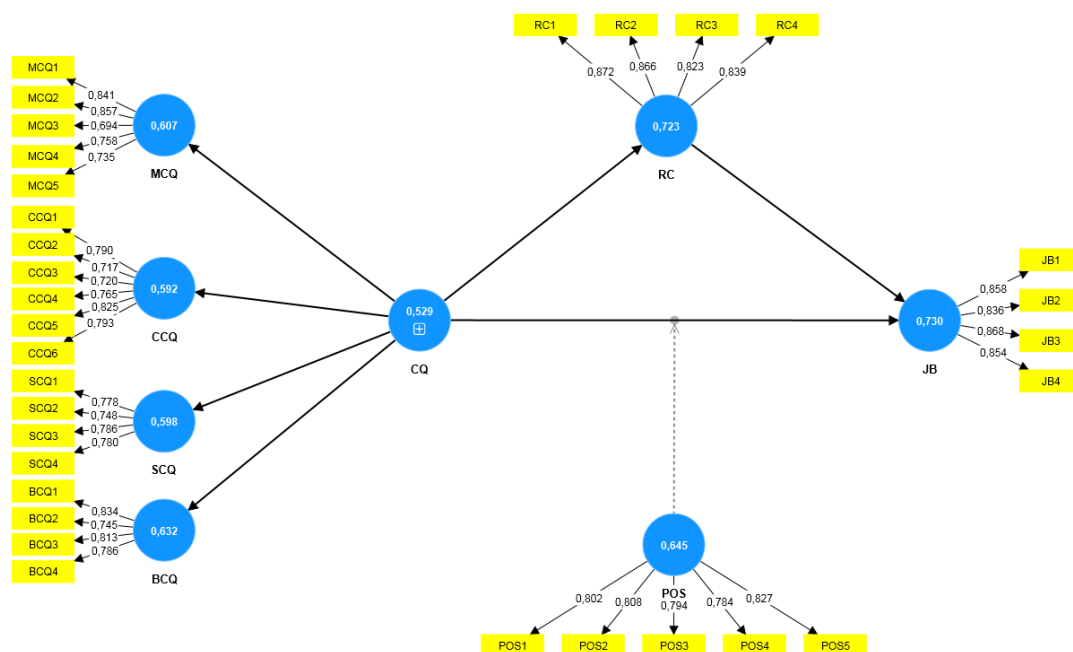
Bảng thống kê mô tả đặc điểm nhân khẩu học

N = 151		Tần số	Phần trăm (%)
Giới tính	Nữ	111	73,500
	Nam	36	23,841
	Khác	4	2,649
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	138	91,391
	Đã lập gia đình	13	8,609
Trình độ học vấn	Đại học	141	93,377
	Thạc sĩ	10	6,623
Hãng hàng không	Japan Airlines	24	15,894
	Korean Air	32	21,192
	Asianan Airlines	9	5,960
	T'way Air	7	4,636
	Eva Air	34	22,517
	Emirates Airlines	14	9,272
	Lufthansa	4	2,649
	Finnair	3	1,987
	Kenya Airways	3	1,987
	China Airlines	21	13,907

3.2. Thang đo và kỹ thuật phân tích dữ liệu

CQ được đo bằng Thang đo trí tuệ văn hóa gồm 19 biến quan sát được phát triển bởi Ang và cộng sự (2007). Thang đo này bao gồm 4 thành phần: CQ nhận thức (6 biến quan sát), CQ siêu nhận thức (4 biến quan sát), CQ động lực (5 biến quan sát), và CQ hành vi (4 biến quan sát). Sự kiệt sức trong công việc (JB) gồm 4 biến quan sát được phát triển bởi Lee (2018). Sự hỗ trợ của tổ chức (POS) được đo lường bằng 5 biến quan sát của Eisenberger và cộng sự (1986). Các biến quan sát này được đánh giá bằng thang đo Likert 5 điểm, từ 1 (rất không đồng ý) đến 5 (rất đồng ý). Xung đột mối quan hệ trong nhóm (RC) được đo lường bằng 4 biến quan sát được Greenbaum và cộng sự (2014) phát triển và sử dụng. Những người trả lời được yêu cầu chấm điểm theo thang đo Likert 5 điểm, với các lựa chọn từ 1 (không có) đến 5 (rất nhiều). Phiên bản tiếng Việt của bảng câu hỏi đã được sử dụng để thu thập dữ liệu. Đầu tiên, các câu hỏi gốc bằng tiếng Anh được sử dụng cho nghiên cứu này được dịch sang tiếng Việt. Sau đó, việc dịch ngược được thực hiện để kiểm tra tính chính xác của bản dịch. Bản dịch ngược được thực hiện bởi một giáo viên dạy tiếng Anh là người Việt bản xứ. Việc so sánh giữa bản dịch ngược và bản gốc tiếng Anh đã được thực hiện và kết quả cho thấy ý nghĩa của chúng là nhất quán. Điều này đảm bảo rằng phiên bản tiếng Việt của bảng câu hỏi là phù hợp để sử dụng. Bên cạnh đó, nghiên cứu hiện tại đã sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để phân tích mô hình đề xuất. PLS-SEM phù hợp cỡ mẫu nhỏ hơn so với các kỹ thuật SEM khác (Hair và cộng sự, 2022).

4. Kết quả nghiên cứu



Hình 2. Kết quả của mô hình đo lường

Để xác nhận chất lượng của mô hình đo lường, các kiểm định về tính giá trị và độ tin cậy ban đầu đã được thực hiện. Giá trị hội tụ được kiểm tra bằng cách sử dụng hệ số tải ngoài và phương sai trích trung bình. Bên cạnh đó, Bùi Nhất Vương và Hà Nam Khánh Giao (2024) đã đề xuất hai giá trị này nên lớn hơn 0,5. Kết quả trong Hình 2 cho thấy tất cả các biến đều có hệ số tải ngoài và AVE đều vượt ngưỡng 0,5. Trong đó, hệ số tải ngoài bé nhất là 0,694 thuộc cấu trúc MCQ; AVE bé nhất là 0,529 thuộc cấu trúc CQ. Giá trị phân biệt được xác nhận bằng cách so sánh căn bậc hai của phương sai trích trung bình (AVE) của mỗi cấu trúc và mối tương quan của một biến tiềm ẩn cụ thể với các biến khác (Fornell & Larcker, 1981; Kline, 2015). Kết quả trong Bảng 2 chỉ ra rằng tất cả các biến tiềm ẩn đều đáp ứng yêu cầu của kiểm định giá trị phân biệt. Cụ thể, căn bậc hai AVE của JB đã lớn hơn giá trị trong hàng (-0,640) và giá trị trong cột (-0,669 và 0,653). Bên cạnh đó, theo Garson (2016), giá trị phân biệt giữa hai cấu trúc chỉ được chứng minh khi chỉ số Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dưới 1.0. Như được hiển thị trong Bảng 2, chỉ số HTMT giữa mỗi cặp cấu trúc thấp hơn 0,90. Do đó, giá trị phân biệt của cấu trúc đã được thiết lập cho HTMT90. Vì vậy, giá trị phân biệt đã được đảm bảo. Cuối cùng, độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng cách sử dụng hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR) và Cronbach's Alpha. Kết quả ở Bảng 2 cũng cho thấy cả hai hệ số của tất cả các biến tiềm ẩn đều vượt ngưỡng 0,7 (Nunnally, 1978). Vì vậy, các biến tiềm ẩn đã đạt độ tin cậy và tính giá trị tốt.

Bảng 2.

Kết quả mô hình đo lường

Cấu trúc	Độ tin cậy của thang đo		Fornell-Larcker				Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	CA	CR	CQ	JB	POS	RC	CQ	JB	POS	RC
CQ	0,950	0,955	(0,727)							
JB	0,876	0,915	-0,640	(0,854)			0,820			
POS	0,863	0,901	0,643	-0,669	(0,803)		0,830	0,891		
RC	0,872	0,912	-0,686	0,653	-0,664	(0,850)	0,870	0,871	0,891	
BCQ	0,806	0,873								
CCQ	0,861	0,897								
MCQ	0,837	0,885								
SCQ	0,776	0,856								

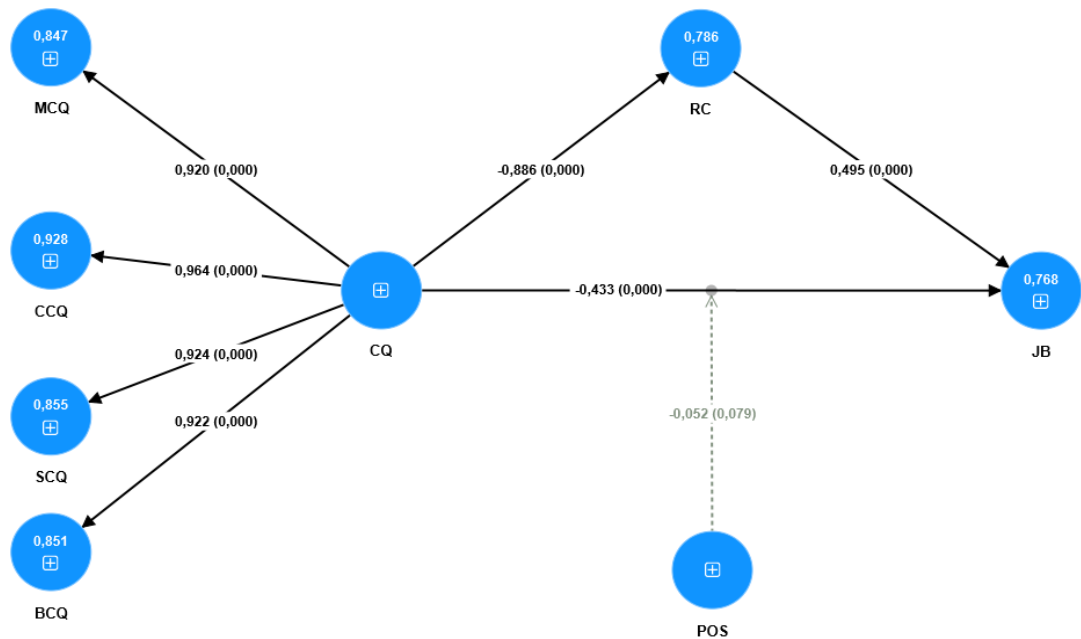
Ghi chú: CQ: Trí tuệ văn hóa; JB: Sự kiệt sức trong công việc; POS: Sự hỗ trợ của tổ chức; RC: Xung đột mối quan hệ trong nhóm; BCQ: CQ hành vi; CCQ: CQ nhận thức; MCQ: CQ động lực; SCQ: CQ chiến lược; CA: Hệ số Cronbach's Alpha; CR: Độ tin cậy tổng hợp; Giá trị căn bậc hai của AVE được đặt trong dấu ngoặc đơn () và in đậm nằm trên đường chéo.

Tiếp theo, khả năng xảy ra đa cộng tuyến được phát hiện bằng cách sử dụng hệ số phương sai phóng đại (VIF), ngưỡng của hệ số này dưới 3,3 (Hair và cộng sự, 2022). Hơn nữa, chỉ số VIF cũng có thể được sử dụng để phát hiện sai lệch phương pháp chung (CMB) trong mô hình cấu trúc (Kock, 2015). Dựa trên kết quả của Bảng 3, giá trị VIF của tất cả các biến nằm trong khoảng từ 1,000 đến 2,978, cho thấy rằng cả hiện tượng cộng tuyến và CMB đều không phải là mối quan ngại nghiêm trọng trong phân tích.

Bảng 3.

Giá trị VIF

Cấu trúc	JB	RC	POSxCQ
CQ	2,251	1,000	
JB			1,174
POS	2,609		
RC	2,978		



Hình 3. Kết quả của mô hình cấu trúc

Giả thuyết H₁ dự đoán mối liên hệ tiêu cực giữa CQ của các TVHK thuộc nhóm thiểu số và JB. Kết quả là tiêu cực và có ý nghĩa thống kê tại mức 5% ($\beta = -0,433$; $p < 0,001$) (Bảng 4). Nói cách khác, TVHK người Việt có CQ cao sẽ cảm nhận JB thấp. Vì vậy, Giả thuyết H₁ được ủng hộ. Kết quả này nhất quán với nghiên cứu của Seriwatana và Charoensukmongkol (2020) và Bùi Nhất Vương (2023).

Bảng 4.

Kết quả ước lượng của mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số β	Thống kê T	Giá trị P	Kết luận
	CQ → BCQ	0,922	62,967	0,000	
	CQ → CCQ	0,964	134,955	0,000	
	CQ → MCQ	0,920	57,906	0,000	
	CQ → SCQ	0,924	50,519	0,000	

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số β	Thống kê T	Giá trị P	Kết luận
H ₁	CQ → JB	-0,433	4,187	0,000	Chấp nhận
H ₂	CQ → RC	-0,886	40,278	0,000	Chấp nhận
H ₃	RC → JB	0,495	4,817	0,000	Chấp nhận
H ₅	POS x CQ → JB	-0,052	1,759	0,079	Chấp nhận

Giả thuyết H₂ cho rằng CQ có mối quan hệ tiêu cực với RC. Kết quả ủng hộ mối quan hệ tiêu cực giữa hai biến này với mức độ tin cậy 95% ($\beta = -0,886$; $p < 0,001$) (Bảng 4). Nói cách khác, TVHK người Việt có CQ cao sẽ cảm nhận ít xung đột mối quan hệ trong nhóm. Như vậy, giả thuyết H₂ được ủng hộ.

Giả thuyết H₃ dự đoán mối liên hệ tích cực giữa RC và JB. Kết quả là tích cực và có ý nghĩa thống kê tại mức 5% ($\beta = 0,495$; $p < 0,001$) (Bảng 4). Nói cách khác, khi xung đột mối quan hệ càng ít, thì sự kiệt sức trong công việc của TVHK người Việt càng giảm. Vì vậy, Giả thuyết H₃ được ủng hộ. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Danauskė và cộng sự (2023).

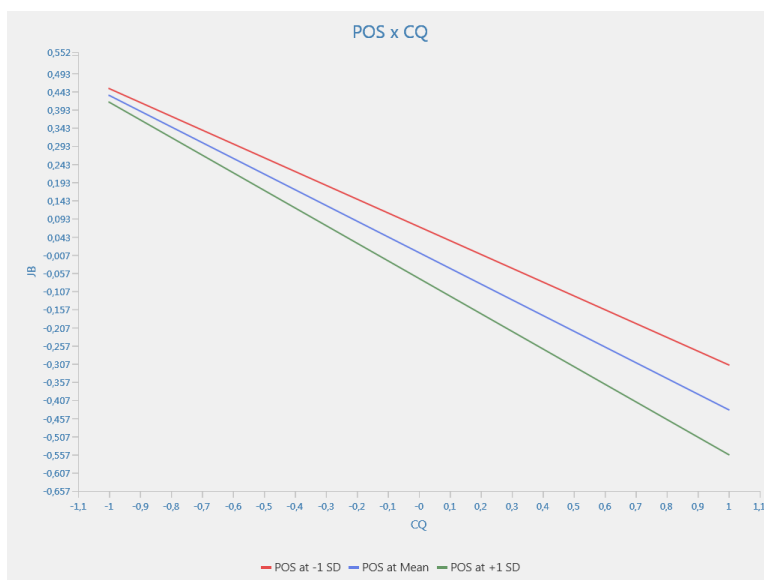
Bảng 5.

Kết quả vai trò trung gian của xung đột mối quan hệ

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trực tiếp	Gián tiếp	Tổng ảnh hưởng	Tổng ảnh hưởng một toàn phần	Kết quả
H ₄	CQ → RC → JB	-0,433***	-0,439**	-0,872***	Trung gian một toàn phần	Chấp nhận

Ghi chú: *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 0, 01%.

Giả thuyết H₄: Kết quả xác nhận rằng RC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CQ và JB với hệ số hồi quy là -0,439; và giá trị p-value bé hơn 0,05 (Bảng 5). Do đó, vai trò trung gian này được hỗ trợ về mặt thống kê tại mức ý nghĩa 5%. Vì vậy, giả thuyết H₄ được chấp nhận. Bên cạnh đó, mối quan hệ trực tiếp giữa CQ và JB cũng đã được xác nhận (Giả thuyết H₁). Kết quả này cho thấy rằng mối quan hệ tiêu cực giữa CQ và JB đã được trung gian một phần bởi RC. Lúc này, tổng ảnh hưởng của CQ đến JB là -0,872. Kết quả nghiên cứu này đã khắc phục hạn chế trong nghiên cứu của Seriwatana và Charoensukmongkol (2020), đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm rằng RC đóng vai trò trung gian của CQ và JB.



Hình 4. Kết quả vai trò điều tiết của sự hỗ trợ của tổ chức

Giả thuyết H₅: Sự hỗ trợ của tổ chức điều tiết mối quan hệ giữa CQ và JB. Kết quả phân tích cho thấy tác động của biến tương tác của CQ và POS (POS*CQ) đối với JB là -0,052 và giá trị p-value là 0,079 (Bảng 5). Do đó, giả thuyết H₅ được chấp nhận tại mức ý nghĩa 10%. Nói cách khác, những TVHK người Việt nhận được sự hỗ trợ của tổ chức càng nhiều thì càng làm mạnh mối quan hệ tiêu cực giữa CQ và JB (Hình 4).

Cuối cùng, Cohen (1988) đã phân loại ảnh hưởng f thành ba nhóm, bao gồm: giá trị f trên 0,40; giá trị f dao động từ 0,25 đến 0,4; giá trị f nhỏ hơn 0,10. Wetzels và cộng sự (2009) nhấn mạnh chỉ số Cohen's f tương đương với R^2 trên 0,26 để có ảnh hưởng lớn; dao động từ 0,13 đến 0,26 cho ảnh hưởng trung bình và dưới 0,02 cho ảnh hưởng nhỏ. Như trình bày trong Hình 3, giá trị R^2 của JB là 0,768 cho thấy rằng 76,8% biến thiên của JB có thể được giải thích bởi CQ và RC. Thêm vào đó, CQ có thể giải thích được 78,6% sự biến thiên của RC, lớn hơn 0,26. Vì vậy, mô hình của nghiên cứu này phù hợp với thực tiễn.

5. Kết luận

Nghiên cứu này nhằm mục đích khám phá mối quan hệ giữa CQ của các TVHK người Việt và mức độ kiệt sức trong công việc mà họ gặp phải khi làm việc với các thành viên phi hành đoàn nước ngoài ở các hãng hàng không nước ngoài. Về mối quan hệ trực tiếp giữa CQ và JB, kết quả cho thấy các TVHK người Việt có CQ cao có xu hướng ít bị kiệt sức trong công việc. Phát hiện này nhất quán với nghiên cứu trước đó, cho thấy CQ đóng vai trò quan trọng trong việc giảm căng thẳng và kiệt sức khi làm việc trong môi trường đa văn hóa (Bùi Nhất Vương, 2023; Danauskė và cộng sự, 2023; Seriwatana & Charoensukmongkol, 2020). Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này có một vài đóng góp như sau:

- *Thứ nhất*, các nghiên cứu về CQ hiện tại chủ yếu tập trung vào các công ty đa quốc gia, nhưng vẫn thiếu sự hỗ trợ thực nghiệm về lợi ích của CQ liên quan đến sức khỏe tâm lý của các cá nhân làm

nghe TVHK (Seriwatana & Charoensukmongkol, 2020). Phát hiện về tác dụng của CQ trong việc giảm tình trạng kiệt sức ở các TVHK người Việt đang làm việc cho các hãng hàng không quốc tế đã cung cấp bổ sung bằng chứng thực nghiệm về CQ có ý nghĩa quan trọng đối với những cá nhân có công việc đòi hỏi mức độ tương tác đa văn hóa cao trong việc giảm sự kiệt sức trong công việc trong ngành hàng không.

- *Thứ hai*, đa số các nghiên cứu trước đã tìm thấy mối quan hệ trực tiếp của CQ và JB, nhưng cơ chế trung gian cho mối quan hệ này vẫn chưa được khám phá (Bùi Nhất Vương, 2023). Đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên chứng minh được vai trò trung gian của Xung đột mối quan hệ trong nhóm trong ảnh hưởng của CQ đến JB ở môi trường làm việc đa văn hóa.

- *Thứ ba*, vai trò điều tiết của POS trong mối quan hệ giữa CQ và JB đã được xác nhận. Nghiên cứu này cũng đã tiên phong trong kiểm định vai trò của Sự hỗ trợ của tổ chức trong bối cảnh làm việc đa văn hóa. Do đó, nghiên cứu này cũng cung cấp bằng chứng bổ sung vào lý thuyết đương thời. Khi những TVHK cảm nhận rằng tổ chức luôn hỗ trợ họ trong công việc cùng với nguồn lực cá nhân có sẵn (CQ) thì JB mà họ gặp phải trong quá trình làm việc không còn là vấn đề nghiêm trọng. Cuối cùng, kết quả từ nghiên cứu này phù hợp với mô hình JD-R của Demerouti và cộng sự (2001) và lý thuyết bản sắc xã hội của Tajfel (1974). Mô hình JD-R cho thấy xu hướng phát triển căng thẳng sẽ thấp hơn nếu nhân viên có đủ nguồn lực công việc để giải quyết nhu cầu công việc của họ. Bởi vì CQ cho phép các TVHK thích ứng hiệu quả khi làm việc với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau, nên đây là nguồn công việc tạo điều kiện cho họ giải quyết các yêu cầu công việc khi làm việc trong các hãng hàng không nước ngoài. Bên cạnh đó, sự hỗ trợ của tổ chức là một nguồn lực bên ngoài hữu ích giúp cân bằng mối quan hệ giữa nguồn lực công việc và nhu cầu công việc. Hơn nữa, nghiên cứu này cũng đã xác nhận tính giá trị của lý thuyết bản sắc xã hội trong việc giải thích xung đột mối quan hệ trong nhóm đa văn hóa.

6. Hàm ý quản trị

Những phát hiện từ nghiên cứu này cung cấp một số gợi ý cho ngành hàng không. Cụ thể:

- *Thứ nhất*, các TVHK có xu hướng gặp căng thẳng và kiệt sức trong công việc do không thể thích nghi với sự đa dạng văn hóa của đồng nghiệp nước ngoài và hành khách nước ngoài. Do đó, điều quan trọng đối với các hãng hàng không là đảm bảo rằng các TVHK phải có đủ năng lực đa văn hóa để đối phó với những thách thức đó. Vì CQ là một năng lực được tìm thấy trong nghiên cứu này nhằm giảm thiểu vấn đề kiệt sức, nên các hãng hàng không có thể cần đào tạo CQ cho TVHK để họ có thể sử dụng kiến thức và kỹ năng văn hóa được phát triển trong quá trình đào tạo để tạo điều kiện thuận lợi trong việc ứng xử hiệu quả với đồng nghiệp và hành khách nước ngoài.

- *Thứ hai*, Sự hỗ trợ của tổ chức giúp đẩy mạnh mối quan hệ tiêu cực giữa CQ và JB. Do đó, các nhà quản lý của tổ chức hàng không có cái nhìn sâu sắc và mới mẻ về cách thức cung cấp các biện pháp hỗ trợ cho các TVHK để có thể dẫn đến sự cải thiện đáng kể về kết quả của tổ chức. Cụ thể, tham gia vào các hoạt động giúp TVHK tin tưởng rằng tổ chức đánh giá cao sự đóng góp của họ và quan tâm đến phúc lợi của họ có thể đạt được kết quả tốt hơn.

7. Hạn chế và đề xuất cho nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù nghiên cứu này đã có nhiều đóng góp quan trọng, nhưng nó vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, dữ liệu được thu thập từ các tiếp viên Việt Nam ở một số hãng hàng không nước ngoài với kích thước mẫu khá nhỏ, dẫn đến tính khái quát của nghiên cứu chưa cao. Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi và quy mô thu thập dữ liệu. Thứ hai, dữ liệu khảo sát được thu thập theo phương pháp cắt ngang, vì thế, việc giải thích kết quả có thể là do sự liên kết hơn là quan hệ nhân quả. Nghiên cứu trong tương lai có thể thực hiện một phương pháp thử nghiệm để xác nhận xem liệu rằng đào tạo CQ cho các TVHK có thực sự dẫn đến cải thiện sự kiệt sức trong công việc hay không. Cuối cùng, nghiên cứu này chưa xem xét sự kiệt sức trong công việc có thể khác nhau đối với các cá nhân khác nhau. Do đó, nghiên cứu tiếp theo nên đưa biến kiểm soát (đặc điểm cá nhân) vào phân tích để tăng độ chính xác của nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo

- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2021). Cultural intelligence and innovative work behavior: The role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082-1109. doi: 10.1108/EJIM-01-2020-0008
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Aviationbenefits. (2023). *Employment*. Retrieved from <https://aviationbenefits.org/economic-growth/supporting-employment/>
- Bùi Nhất Vương. (2023). Lợi ích của trí tuệ văn hóa trong việc giảm sự căng thẳng trong công việc của tiếp viên hàng không: Trường hợp nghiên cứu trên các chuyến bay quốc tế của các hãng hàng không Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(6), 103-120. doi: 10.24311/jabes/2023.34.6.7
- Bùi Nhất Vương, & Hà Nam Khánh Giao. (2024). *Giáo Trình sau đại học phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh: Cập nhật SmartPLS*. TP. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tài Chính.
- Byford, I., & Wong, S. (2016). Union formation and worker resistance in a multinational: A personal account of an Asian cabin crew member in UK civil aviation. *Work, Employment and Society*, 30(6), 1030-1038. doi: 10.1177/0950017016648871
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.03.042
- Chen, N., Chao, M. C.-h., Xie, H., & Tjosvold, D. (2018). Transforming cross-cultural conflict into collaboration. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(1), 70-95. doi: 10.1108/CCSM-10-2016-0187

- Chen, Y., Yang, Z., Liu, B., Wang, D., Xiao, Y., & Wang, A. (2024). How cultural intelligence affects expatriate effectiveness in international construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(4), 1696-1714. doi: 10.1108/ECAM-03-2022-0247
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Routledge Academic.
- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66-79. doi: 10.1037/a0017104
- Dacey, E. (2019). *Work-family conflict, job burnout, and couple burnout in high-stress occupations*. Walden Dissertations and Doctoral Studies, 6413. Retrieved from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6413>
- Danauskė, E., Raišienė, A. G., & Korsakienė, R. (2023). Coping with burnout? Measuring the links between workplace conflicts, work-related stress, and burnout. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 58–69. doi: 10.3846/btp.2023.16953
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Garson, D. (2016). *Partial Least Squares Regression and Structural Equation Models*. USA: Statistical Publishing Associates.
- Greenbaum, R. L., Quade, M. J., Mawritz, M. B., Kim, J., & Crosby, D. (2014). When the customer is unethical: The explanatory role of employee emotional exhaustion onto work–family conflict, relationship conflict with coworkers, and job neglect. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1188-1203. doi: 10.1037/a0037221
- Gu, Y., Yu, H., Wang, Y., & Zhou, S. (2022). The moderating effect of cultural intelligence between nurses' relationship conflict and teamwork. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3313-3321. doi: 10.1111/jonm.13772
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hameli, K., Çollaku, L., & Ukaj, L. (2024). The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: The mediating role of psychological well-being. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 24-40. doi: 10.1108/ICT-06-2023-0040
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th ed.)*. New York: The Guilford Press.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11, 1-10. doi: 10.4018/ijec.2015100101

- Lambert, E. G., Altheimer, I., & Hogan, N. L. (2010). Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(11), 1217-1236. doi: 10.1177/0093854810379552
- Lee, H. J. (2018). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 729-745. doi: 10.1177/0020852316670489
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Park, H. I., & Nam, S. K. (2020). From role conflict to job burnout: A mediation model moderated by mindfulness. *The Career Development Quarterly*, 68(2), 129-144. doi: 10.1002/cdq.12218
- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 17(4), 394-413. doi: 10.1177/2233865914550727
- Seriwatana, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). The effect of cultural intelligence on burnout of Thai cabin crew in non-national airlines moderated by job tenure. *ABAC Journal*, 40(1), 1-19.
- Seriwatana, P., & Charoensukmongkol, P. (2021). Cultural intelligence and relationship quality in the cabin crew team: The perception of members belonging to cultural minority groups. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 147-173. doi: 10.1080/15332845.2020.1821431
- Shehzad, M. U., Zhang, J., Alam, S., Cao, Z., Boamah, F. A., & Ahmad, M. (2023). Knowledge management process as a mediator between collaborative culture and frugal innovation: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1424-1446. doi: 10.1108/JBIM-01-2022-0016
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93. doi: 10.1177/053901847401300204
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van-Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.