



Mối quan hệ giữa sự khiếm nhã và tình trạng kiệt quệ cảm xúc ở nhân viên tuyến đầu: Vai trò điều tiết của nhân tố tự tin năng lực bản thân

NGUYỄN HỒNG QUÂN^{a,*}, VŨ PHƯƠNG LINH^a, PHẠM NGỌC ANH^a, VŨ QUỲNH CHI^a,
NGUYỄN KIM THANH^a, DƯƠNG MINH HẰNG^a

^a Trường Đại học Ngoại thương

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 07/01/2022 Ngày nhận lại: 30/03/2022 Duyệt đăng: 31/03/2022</p> <p>Mã phân loại JEL: J19; J59; M59; M12.</p> <p>Từ khóa: Nhân viên tuyến đầu; Khiếm nhã nơi làm việc; Khiếm nhã từ cấp trên; Khiếm nhã từ khách hàng; Kiệt quệ cảm xúc; Tự tin năng lực bản thân.</p>	<p>Nghiên cứu chỉ ra tác động tiêu cực của khiếm nhã công sở đến tâm lý của nhân viên tuyến đầu và khả năng điều tiết của sự tự tin năng lực bản thân như một giải pháp cho tác động trên. Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua dữ liệu từ 316 nhân viên tuyến đầu trong lĩnh vực dịch vụ tài chính trên địa bàn Hà Nội bằng khảo sát trực tuyến. Dữ liệu thu thập được xử lý thông qua các bước phân tích độ tin cậy, phân tích khám phá nhân tố, phân tích khẳng định nhân tố, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, và phân tích hồi quy phân cấp cho tác động điều tiết. Các khuyến nghị như: Chính sách không khoan nhượng với khiếm nhã, và chương trình nâng cao tự tin năng lực cá nhân cho nhân viên được đưa ra.</p> <p>Abstract</p> <p>The purpose of this study is to point out the adverse impacts of workplace incivility on frontline employees' well-being and the moderating ability of self-efficacy which makes this factor a potential solution. The study is performed by quantitative methods through data of 316 frontline employees in the financial services field in Hanoi, Vietnam using online survey. Collected data are processed through steps of reliability analysis, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), structural equation modeling (SEM),</p>

* Tác giả liên hệ.

Email: quannh@ftu.edu.vn (Nguyễn Hồng Quân), phuonglinh1017@gmail.com (Vũ Phương Linh), ngocanh892002@gmail.com (Phạm Ngọc Anh), vuchi2002@gmail.com (Vũ Quỳnh Chi), ngkimthanh05@gmail.com (Nguyễn Kim Thanh), hangdm0512@gmail.com (Dương Minh Hằng).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Hồng Quân, Vũ Phương Linh, Phạm Ngọc Anh, Vũ Quỳnh Chi, Nguyễn Kim Thanh, Dương Minh Hằng. (2022). Mối quan hệ giữa sự khiếm nhã và tình trạng kiệt quệ cảm xúc ở nhân viên tuyến đầu: Vai trò điều tiết của nhân tố tự tin năng lực bản thân. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(6), 89–105.

Keywords:

Frontline employees;
Workplace incivility;
Supervisor incivility;
Customer incivility;
Emotional exhaustion;
Self-efficacy.

and hierarchical multiple regression analysis for moderating effects. Recommendations including zero-tolerance policy for workplace incivility and programs that help improve self-efficacy for frontline employees are proposed.

1. Giới thiệu

Khiếm nhã là một hiện tượng phổ biến trong ngành dịch vụ và đang thu hút nhiều sự chú ý trên thế giới bởi hậu quả nó để lại cho doanh nghiệp và người nhân viên (Bunk & Magley, 2013; Cho và cộng sự, 2016). Có 98% nhân viên được phỏng vấn trong nghiên cứu của Porath và Pearson (2013) đã từng bị khiếm nhã, với hơn 50% phải chịu đựng ít nhất một tuần một lần.

Nhiều nghiên cứu gần đây đã chứng minh sự khiếm nhã có tác động tiêu cực đến tâm lý và năng lực làm việc của nhân viên tuyến đầu (NVTĐ) (Porath & Erez, 2007; Cortina & Magley, 2009; Porath & Pearson, 2012; Chen và cộng sự, 2013). Theo Al-Hawari và cộng sự (2019), NVTĐ hay nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, được xem là bộ phận quan trọng trong việc thể hiện định hướng dịch vụ của doanh nghiệp, giữ chân khách hàng bằng cách trực tiếp tạo niềm tin cho khách hàng.

Có ba điểm cần chú ý về tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước xoay quanh chủ đề sự khiếm nhã. Cụ thể:

Thứ nhất, trong số những quốc gia, lãnh thổ được thực hiện nghiên cứu, vẫn còn thiếu đại diện đến từ những nền kinh tế mới nổi và đang trên đà phát triển như Việt Nam. Nhận thấy đây là một khoảng trống nghiên cứu cần được quan tâm nhiều hơn, nhóm tác giả quyết định thực hiện nghiên cứu về tác động của sự khiếm nhã trong môi trường công sở tại Việt Nam.

Thứ hai, đối tượng được lựa chọn nghiên cứu mới chỉ là NVTĐ trong các lĩnh vực dịch vụ như nhà hàng, khách sạn. Nhận thấy các lĩnh vực dịch vụ thiết yếu khác cần được khai thác nhiều hơn, nhóm tác giả chọn đối tượng nghiên cứu là các NVTĐ ngành tài chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Đặt trong bối cảnh ngành dịch vụ tại Việt Nam trong hai năm trở lại đây, tình hình dịch bệnh COVID-19 làm ảnh hưởng đến việc kinh doanh của nhiều nhóm dịch vụ. Trong khi những dịch vụ như du lịch, nhà hàng bị gián đoạn, nhóm dịch vụ thiết yếu như tài chính vẫn phải duy trì hoạt động theo Chỉ thị 16/CT-TTg ngày 31/3/2020 của Thủ tướng Chính phủ về thực hiện các biện pháp cấp bách phòng, chống dịch COVID-19. Với việc phải đáp ứng nhu cầu dịch vụ tăng cao trong khi nguồn nhân lực có hạn, có thể thấy vấn đề khiếm nhã tại nơi làm việc đã và đang diễn ra và gây ảnh hưởng tiêu cực đến các NVTĐ ngành dịch vụ tài chính.

Thứ ba, giải pháp cho các tác động tiêu cực của sự khiếm nhã là một vấn đề chưa được quan tâm đầy đủ (Schilpzand và cộng sự, 2016) và cũng là một mục tiêu của nghiên cứu này. Theo gợi ý của Al-Hawari và cộng sự (2019) về việc khai thác và tìm hiểu thêm các giải pháp mới cho tác động tiêu cực của khiếm nhã công sở, nhóm tác giả muốn đề xuất một nhân tố nguồn lực tiềm năng, đó là sự tự tin năng lực bản thân.

Nghiên cứu này gồm có 6 phần: Sau phần 1 giới thiệu, phần 2 trình bày về cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu; phần 3 bàn luận về phương pháp nghiên cứu; phần 4 mô tả kết quả phân tích dữ liệu; phần 5 bàn luận về kết quả nghiên cứu, những đóng góp của nghiên cứu, và các hàm ý thực tiễn; phần 6 chỉ ra những hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết bảo toàn nguồn lực

Lý thuyết bảo toàn nguồn lực (Conservation of Resources – COR) là một lý thuyết liên quan đến tâm lý con người, thể hiện việc con người luôn có động lực cơ bản thúc đẩy họ duy trì các nguồn lực đã có sẵn và theo đuổi việc phát triển các nguồn lực mới (Hobfoll, 1989). Lý thuyết này bao gồm hai nguyên tắc cơ bản, trong đó nguyên tắc đầu tư nguồn lực phát biểu rằng con người sẽ có xu hướng đầu tư nhiều nguồn lực vào việc bảo vệ bản thân khỏi những tổn thất về nguồn lực như một cách để đối phó nhằm phục hồi sau tổn thất và ngăn ngừa tổn thất mới trong tương lai (Hobfoll, 1989).

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả xây dựng mô hình dựa trên nguyên tắc đầu tư nguồn lực nêu trên của lý thuyết COR. Cụ thể, nhóm tác giả nhìn nhận và đánh giá cả ba yếu tố: Khiếm nhã, kiệt quệ cảm xúc, và sự tự tin năng lực bản thân dưới góc phân tích của nguyên tắc trên.

2.2. Sự khiếm nhã

Sự khiếm nhã (Incivility) tại nơi làm việc đã được Andersson và Pearson (1999) định nghĩa là “những hành vi mang tính lệch lạc có cường độ thấp với chủ đích không rõ ràng, gây tổn thương cho đối phương, vi phạm quy tắc cơ bản về sự tôn trọng lẫn nhau tại nơi làm việc”. Những hành động khiếm nhã có đặc trưng là “thô lỗ, bất lịch sự và thể hiện sự thiếu tôn trọng người khác” (Andersson & Pearson, 1999).

- *Sự khiếm nhã từ cấp trên*

Trong doanh nghiệp, các NVTĐ chủ yếu chịu sự khiếm nhã từ cấp trên (Supervisor Incivility) (Jawahar & Schreurs, 2018; Cortina & Magley, 2009). Sự khiếm nhã này có thể gây ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của NVTĐ đối với cấp trên và công việc nói chung, cũng như ảnh hưởng đến thể trạng tâm lý của NVTĐ (Cortina và cộng sự, 2001). Các NVTĐ đánh giá ảnh hưởng của sự khiếm nhã lên họ sẽ mạnh mẽ hơn khi người tạo ra sự khiếm nhã có vị trí cao và nắm quyền hành (Cortina và cộng sự, 2001) bởi cấp trên là bên có quyền đánh giá, khen thưởng cũng như trừng phạt nhân viên (Schilpzand và cộng sự, 2016).

- *Sự khiếm nhã từ khách hàng*

Sự khiếm nhã đến từ khách hàng (Customer Incivility) cũng gần tương tự với khiếm nhã từ cấp trên. Khác biệt nằm ở chỗ sự khiếm nhã này đến từ bên ngoài nơi làm việc (Walker và cộng sự, 2014). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng các tương tác tiêu cực với khách hàng đang ngày càng trở nên phổ biến trong các tổ chức dịch vụ với tần suất cao và trong một khoảng thời gian dài (Harris & Reynolds, 2003; Reynolds & Harris, 2006; Sliter và cộng sự, 2012). Điều này đến từ việc khách hàng đang là bên nắm quyền lực cao hơn trong mối quan hệ người mua - người bán với NVTĐ phục vụ (Sliter và cộng sự, 2010), từ đó, NVTĐ trở thành đối tượng bị khách hàng khiếm nhã (Cortina và cộng sự, 2001).

2.3. Khiếm nhã và kiệt quệ cảm xúc

- *Kiệt quệ cảm xúc*

Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc (Emotional Exhaustion) là một trạng thái suy kiệt kéo dài về thể chất và cảm xúc diễn ra khi những nhu cầu công việc vượt quá khả năng chịu đựng của một người (Shirom, 1989; Zohar, 1997; Wright & Cropanzano, 1998). Nó được coi là khía cạnh cốt lõi của hiện tượng kiệt sức (Burnout Syndrome) thường thấy ở những người làm công việc phục vụ con người (Cordes & Dougherty, 1993; Gaines & Jermier, 1983; Wright và cộng sự, 1993; Zohar, 1997). Sự kiệt quệ cảm xúc bao gồm sự mệt mỏi về thể chất lẫn cảm giác bị suy giảm mạnh về mặt tâm lý và tình cảm, được biểu hiện dưới những hình thái như: Hao tổn sự quan tâm, tin tưởng, hứng thú trong công việc và cuộc sống (Maslach, 1982; Wright & Cropanzano, 1998).

- *Mối quan hệ giữa khiếm nhã và kiệt quệ cảm xúc*

Đặt trong góc nhìn của nguyên tắc đầu tư nguồn lực của lý thuyết COR (Hobfoll, 1989) được đề cập ở trên, sự khiếm nhã đóng vai trò như tổn thất về một nguồn lực quan trọng - nguồn lực xã hội. Nguồn lực xã hội bắt nguồn từ sự quan tâm, hỗ trợ của những người mà NVTĐ làm việc cùng (Hobfoll, 1989). Khi được trang bị nguồn lực này, họ có khả năng đối phó với những tác nhân gây căng thẳng trong công việc tốt hơn (Hobfoll, 1989; Schreurs và cộng sự, 2012, 2010). Ngược lại, khi cấp trên hoặc khách hàng vi phạm các quy tắc trong công việc như không tôn trọng, giúp đỡ NVTĐ, hoặc thực hiện các hành vi thiếu văn minh như cư xử khiếm nhã, nguồn lực xã hội của người nhân viên đó sẽ bị hao mòn (Anderson & Pearson, 1999). Từ đây, tình trạng kiệt quệ cảm xúc sẽ rất dễ xảy ra ở NVTĐ, bởi khi đã đầu tư nhiều nguồn lực vào bảo vệ bản thân khỏi sự khiếm nhã, họ không còn cảm thấy có đủ nguồn lực để xử lý các tác nhân gây căng thẳng khác trong công việc (Lee & Ashforth, 1996; Michel và cộng sự, 2016).

Đã có nhiều nghiên cứu trước đây chứng minh được khiếm nhã từ cấp trên và từ khách hàng làm suy giảm nguồn lực của NVTĐ và sau đó dẫn đến kiệt quệ về mặt cảm xúc (Schilpzand và cộng sự, 2016; Grandey và cộng sự, 2004; Kern & Grandey, 2009; Al Hawari và cộng sự, 2019; Chen và cộng sự, 2021). Từ đó, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₁: Khiếm nhã từ khách hàng có tác động tích cực đến kiệt quệ cảm xúc ở NVTĐ.

Giả thuyết H₂: Khiếm nhã từ cấp trên có tác động tích cực đến kiệt quệ cảm xúc ở NVTĐ.

2.4. Sự tự tin năng lực bản thân với vai trò điều tiết

- *Sự tự tin năng lực bản thân*

Sự tự tin năng lực bản thân (Self-Efficacy) là một trong bốn yếu tố thuộc vốn tâm lý. Bandura (1994) định nghĩa sự tự tin năng lực bản thân là niềm tin của mỗi người về khả năng của họ trong việc tạo ra các mức độ thực hiện công việc, các mức độ đó qua các sự kiện sẽ ảnh hưởng đến cuộc sống của họ.

- *Vai trò điều tiết của sự tự tin năng lực bản thân*

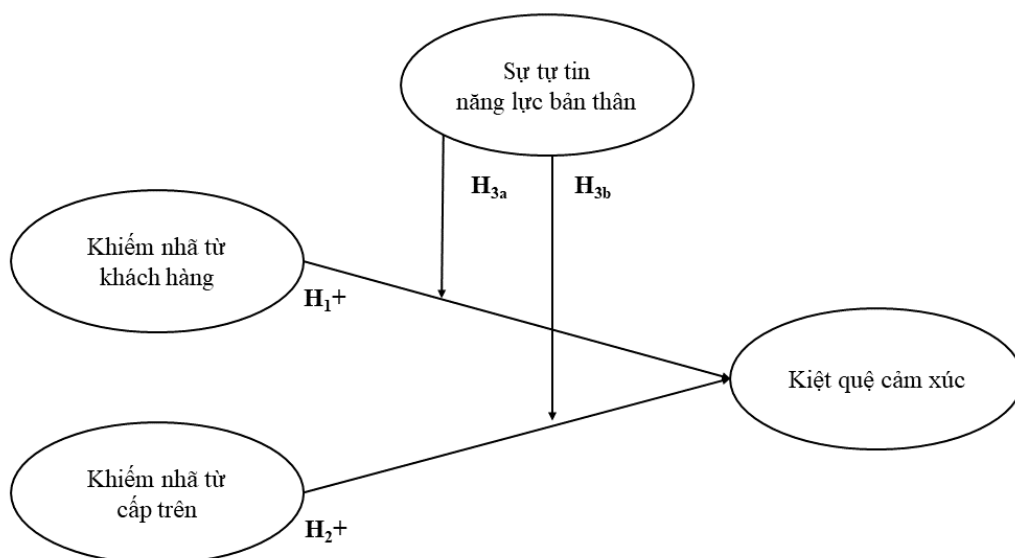
Là một yếu tố cốt lõi của vốn tâm lý, sự tự tin năng lực bản thân được chứng minh có thể bảo vệ mỗi người khỏi những tâm lý tiêu cực (Bandura, 1994; Laschinger và cộng sự, 2015; Pisanti và cộng sự, 2008) và giúp con người xử lý những căng thẳng trong công việc (Bandura, 1994). Sự tự tin không chỉ kiểm soát hành động của con người mà còn tự điều chỉnh các trạng thái cảm xúc và tâm lý của

người đó (Bandura, 1986). Chính vì vậy, những cá nhân có sự tự tin cao thường không coi những nhiệm vụ khó khăn làm chướng ngại vật để né tránh, mà họ dễ dàng đón nhận nó và coi đó như những cơ hội ý nghĩa để thử thách và phát triển kỹ năng của chính mình (Bandura, 1994). Đặt trong phạm vi của nghiên cứu này, khiếm nhã chính là một nhiệm vụ khó khăn trong định nghĩa của Bandura (1994) ở trên; khiếm nhã gây căng thẳng trong công việc của NVTĐ, và kiệt quệ cảm xúc là hệ quả tâm lý tiêu cực từ nhiệm vụ này.

Đã có một số nghiên cứu trước đây chứng minh được vai trò điều tiết của sự tự tin năng lực bản thân dưới sự tác động của khiếm nhã tới tình trạng kiệt quệ cảm xúc, chẳng hạn như Fida và cộng sự (2018), Li và cộng sự (2015), Rhee và cộng sự (2017), Naeem và cộng sự (2020). Từ đây, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết sau:

Giả thuyết H_{3a}: Sự tự tin năng lực bản thân (Self-Efficacy) cao hơn sẽ làm giảm tác động của khiếm nhã từ khách hàng (Customer Incivility) lên kiệt quệ cảm xúc (Emotional Exhaustion).

Giả thuyết H_{3b}: Sự tự tin năng lực bản thân (Self-Efficacy) cao hơn sẽ làm giảm tác động của khiếm nhã từ cấp trên (Supervisor Incivility) lên kiệt quệ cảm xúc (Emotional Exhaustion).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu thập số liệu

Đối tượng mục tiêu của nghiên cứu là các NVTĐ làm việc trong lĩnh vực dịch vụ tài chính trên địa bàn thành phố Hà Nội. Thông qua kết nối cá nhân và giới thiệu từ Khoa Quản trị Kinh doanh – Trường Đại học Ngoại thương Hà Nội, nhóm nghiên cứu tiếp cận được đến 45 chi nhánh ngân hàng và tổ chức tài chính vi mô ở Hà Nội và có được danh sách địa chỉ email của 400 NVTĐ. Nhằm tránh sự thiên vị về dữ liệu có thể xảy ra bởi suy nghĩ của những người cùng làm trong một tổ chức, nhóm tác giả đã lựa chọn ngẫu nhiên không quá 10 NVTĐ tại cùng một tổ chức và tiến hành gửi bảng khảo sát kèm theo hướng dẫn chi tiết tới họ. Khảo sát được thực hiện trực tuyến trên môi trường mạng với

sự bảo mật thông tin dưới dạng phiếu hỏi mà chỉ những người tham gia nghiên cứu có thể xem được và mỗi người chỉ được phép điền khảo sát một lần. Khảo sát diễn ra trong khoảng thời gian từ ngày 10/10/2021 đến ngày 10/11/2021. Để tăng tỷ lệ phản hồi, mỗi một người tham gia được tặng một phần quà lưu niệm.

Từ 400 bản khảo sát được gửi đi, số lượng bản trả lời thu về là 350, tương ứng với tỷ lệ phản hồi là 87,5%. Sau khi loại bớt các bản có câu trả lời không hợp lệ, có 316 bản được tiếp tục tiến hành phân tích, đáp ứng kích thước mẫu yêu cầu cho phân tích mô hình SEM với 21 biến quan sát (Hair và cộng sự, 2010).

3.2. Phương pháp xây dựng thang đo

Để phân tích tác động của Khiếm nhã đến tình trạng Kiệt quệ cảm xúc ở NVTD, phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi dựa trên cơ sở ứng dụng thang đo Likert 5 cấp độ được thực hiện.

Khiếm nhã từ khách hàng được đo lường bởi 7 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Wilson và Holmvall (2013). Khiếm nhã từ cấp trên được đo lường bởi 3 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Cortina và cộng sự (2001). Các biến quan sát về khiếm nhã được đo bằng thang đo Likert 5 mức độ, từ mức 1 – Không bao giờ đến mức 5 – Hàng ngày, được giới hạn trong khoảng thời gian là 6 tháng vừa qua.

Kiệt quệ cảm xúc được đo lường bởi 3 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Maslach và Jackson (1981). Sự tự tin năng lực bản thân được đo lường bởi 5 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Luthans và cộng sự (2007). Các biến quan sát về Kiệt quệ cảm xúc và Sự tự tin năng lực bản thân được đo bằng thang đo Likert 5 mức độ, từ mức 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến mức 5 – Hoàn toàn đồng ý.

Ngoài ra, những câu hỏi về đặc điểm nhân khẩu học cũng được thêm vào phần cuối của bảng hỏi, bao gồm: Giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm làm việc tại tổ chức và đặc điểm của tổ chức. Với những người có kinh nghiệm làm việc dưới 6 tháng, những câu hỏi về trải nghiệm với khiếm nhã được giới hạn trong thời gian tính từ khi họ bắt đầu làm việc tại tổ chức.

Các thang đo bằng tiếng Anh kế thừa được chuyển ngữ sang tiếng Việt bởi hai chuyên gia về dịch song ngữ có kinh nghiệm về nghiên cứu. Nhóm tác giả tiếp tục điều chỉnh câu từ của thang đo dưới sự tư vấn của năm chuyên gia về quản trị nhân sự và dịch vụ tài chính. Bảng hỏi cuối cùng được hai chuyên gia song ngữ kiểm định lại và thử nghiệm với 15 sinh viên ngành Tài chính đã có kinh nghiệm làm việc trong ngành trước khi chính thức gửi đi.

3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Nghiên cứu sử dụng 2 phần mềm SPSS và AMOS phiên bản 25 để phân tích dữ liệu. Thống kê mô tả mẫu, kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích EFA được thực hiện trên SPSS. Phân tích nhân tố khẳng định CFA và mô hình SEM được thực hiện trên AMOS để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Tác động điều tiết được thực hiện phân tích CFA riêng và phân tích hồi quy tuyến tính trên SPSS.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Bảng 1 cho thấy có sự chênh lệch nhất định về các đặc điểm của mẫu khảo sát. Tỷ lệ nữ giới tham gia khảo sát đạt 59,18%, cao hơn so với tỷ lệ nam giới là 40,82%. Đa số người tham gia nằm trong nhóm tuổi 22–29 (34,81%), và 30–39 (27,85%); làm việc trong tổ chức hiện tại từ 1 năm đến dưới 3 năm (32,91%), và từ 3 năm đến 5 năm (27,53%). Trong số 316 người thực hiện khảo sát có 211 người (tương đương 66,77%) làm việc trong tổ chức ở khu vực tư nhân. Những tỷ lệ tính toán được là phù hợp với đặc điểm của NVTĐ ngành dịch vụ tài chính - ngân hàng.

Bảng 1.

Đặc điểm mẫu khảo sát

Chi tiêu	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Chi tiêu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>			<i>Khu vực làm việc</i>		
Nam	129	40,82	Tư nhân	211	66,77
Nữ	187	59,18	Nhà nước	105	33,23
<i>Tuổi</i>			<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
18–21	49	15,50	Dưới 6 tháng	33	10,46
22–29	110	34,81	6 tháng – dưới 1 năm	43	13,60
30–39	88	27,85	1 năm – dưới 3 năm	104	32,91
40–49	46	14,56	3–5 năm	87	27,53
Từ 50 trở lên	23	7,28	Từ 5 năm trở lên	49	15,50

4.2. Đánh giá độ tin cậy của các thang đo

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha trong Bảng 2 cho thấy các nhân tố đều đạt hệ số Cronbach's Alpha trong khoảng từ 0,812 đến 0,894; lớn hơn mức 0,7. Đồng thời, tương quan biến - tổng của tất cả các quan sát đều đạt giá trị lớn hơn 0,3, từ đó đảm bảo độ tin cậy của mô hình nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2010).

Bảng 2.

Kết quả phân tích và đo lường biến quan sát tương quan biến - tổng (Cronbach's Alpha) của các nhân tố

Nhân tố	Ký hiệu/ Tóm tắt quan sát	Tương quan biến - tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến	Hệ số Cronbach's Alpha
Khiếm nhã từ khách hàng (CI)	Khách hàng thể hiện sự tức giận qua lời nói hoặc cử chỉ như trợn mắt, lên giọng...	0,707	0,877	0,894
	Khách hàng xúc phạm tôi bằng từ ngữ, cử chỉ thiếu lịch sự.	0,628	0,887	
	Khách hàng câu nhàu với tôi vì thấy có quá ít nhân viên làm việc.	0,589	0,891	
	Khách hàng chất vấn tôi về năng lực của tôi.	0,755	0,872	
	Khách hàng tiếp tục phàn nàn dù tôi đã cố gắng giúp đỡ họ.	0,737	0,874	
	Khách hàng chê bai tổ chức của tôi trước mặt tôi.	0,719	0,875	
	Khách hàng đổ lỗi cho tôi về việc không liên quan đến tôi.	0,736	0,874	
Khiếm nhã từ cấp trên (SI)	Cấp trên gọi tôi một cách thiếu lịch sự.	0,876	0,915	0,940
	Cấp trên bàn tán về đời tư của tôi.	0,887	0,905	
	Cấp trên nói xấu tôi với người khác.	0,868	0,920	
Kiệt quệ cảm xúc (EE)	Tôi thấy thật căng thẳng khi làm việc trong môi trường phải tiếp xúc với nhiều người.	0,628	0,826	0,831
	Tôi cảm thấy kiệt sức sau khi kết thúc một ngày làm việc.	0,707	0,753	
	Tôi cảm thấy mệt mỏi khi mỗi sáng thức dậy và phải đối mặt với công việc.	0,741	0,713	
Sự tự tin năng lực bản thân (SE)	Tôi tự tin trao đổi ý kiến với đối tác, khách hàng.	0,735	0,908	0,917
	Tôi tự tin thảo luận công việc với đồng nghiệp.	0,799	0,896	

Nhân tố	Ký hiệu/ Tóm tắt quan sát	Tương quan biến - tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến	Hệ số Cronbach's Alpha
	Tôi tự tin trình bày công việc của mình với cấp trên.	0,825	0,890	
	Tôi tự tin đóng góp ý kiến về công việc chung trong tổ chức.	0,730	0,910	
	Tôi tự tin thiết lập các mục tiêu công việc cho bản thân.	0,845	0,886	

Bước tiếp theo, nhóm tác giả thực hiện phân tích khám phá các nhân tố (EFA) trên 14 biến quan sát thuộc ba nhân tố. Nhân tố Sự tự tin bản thân sẽ được phân tích sau trong bước phân tích vai trò điều tiết. Các điều kiện cần đạt đều thỏa mãn với mô hình gồm ba nhân tố riêng biệt: Hệ số tải $> 0,5$; mức ý nghĩa (Sig.) $< 0,05$; $0,5 \leq \text{KMO} \leq 1$, tổng phương sai trích $\geq 50\%$ (Hair và cộng sự, 2010).

4.3. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

4.3.1. Phân tích CFA và SEM cho mô hình chưa có biến điều tiết

Phân tích nhân tố khẳng định CFA được tiến hành nhằm thiết lập các mô hình đo lường phù hợp được dùng để kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

- *Tính đơn hướng/ đơn nguyên*

Phân tích CFA của mô hình thu được: Giá trị của các chỉ số Chi-bình phương/df = 1,987 (< 3); chỉ số phù hợp so sánh CFI = 0,966 ($> 0,95$); chỉ số độ phù hợp GFI = 0,943 ($> 0,9$); lỗi bình phương trung bình gốc RMSEA = 0,056 ($< 0,08$). Từ đó, nhóm tác giả có thể kết luận mô hình là phù hợp và tốt (Hair và cộng sự, 2010). Với kết quả này, nghiên cứu đã có được các điều kiện cần và đủ để các biến quan sát đạt được tính đơn hướng.

- *Tính hội tụ và phân biệt*

Kiểm định Fornell và Larcker (1981) được thực hiện. Kết quả cụ thể được thể hiện tại Bảng 3.

Bảng 3.

Kết quả kiểm định hội tụ và phân biệt

	AVE	MSV	CI	SI	EE
CI	0,556	0,268	0,745		
SI	0,842	0,397	0,511***	0,917	
EE	0,632	0,397	0,517***	0,630***	0,795

Ghi chú: *** tương ứng mức ý nghĩa thống kê 1%.

Về tính hội tụ, tất cả các nhân tố đều có phương sai trung bình được trích (AVE) lớn hơn 0,5, đáp ứng tiêu chuẩn kiểm định. Về tính phân biệt, tất cả các nhân tố đều có phương sai trung bình được trích (AVE) lớn hơn phương sai riêng lớn nhất (MSV), đáp ứng tiêu chuẩn kiểm định. Chỉ số AVE căn bậc hai nằm ở đường chéo của từng biến cũng lớn hơn tương quan của biến đó với các biến còn lại. Như vậy, mô hình đảm bảo sự tin cậy, hội tụ và phân biệt, các kết quả nghiên cứu thể hiện được ý nghĩa của dữ liệu và thực tế (Fornell & Larcker, 1981).

Kết quả phân tích mô hình SEM (Bảng 4) về trọng số hồi quy cho các nhân tố cho thấy, trong hai biến tác động đến Kiệt quệ cảm xúc của NVTĐ thì Khiếm nhã từ cấp trên có hệ số hồi quy chuẩn hóa cao hơn (0,548), Khiếm nhã từ khách hàng có hệ số hồi quy chuẩn hóa thấp hơn (0,33).

Bảng 4.

Trọng số hồi quy đã chuẩn hóa

Mối quan hệ giữa các biến			Hệ số hồi quy (Estimate)	Sai số chuẩn (S.E)	Độ tin cậy tổng hợp (C.R)	Mức độ chấp nhận sai số
EE	←	CI	0,330	0,078	4,205	***
EE	←	SI	0,548	0,070	7,799	***

Ghi chú: *** tương ứng mức ý nghĩa thống kê 1%.

4.3.2. Phân tích tác động điều tiết

Để kiểm chứng giả thuyết H_{3a} và H_{3b} về vai trò điều tiết của Sự tự tin năng lực bản thân (SE), nhóm tác giả thực hiện phương pháp phân tích hồi quy phân cấp (Hierarchical Multiple Regression Analysis).

Các biến độc lập Khiếm nhã từ khách hàng (CI) và Khiếm nhã từ cấp trên (SI) cùng biến phụ thuộc Kiệt quệ cảm xúc (EE) được nhập vào mô hình tại bước 1. Ở bước 2, biến điều tiết Sự tự tin năng lực bản thân (SE) được thêm vào. Ở bước 3, các cụm tương tác là tích số CI x SE và tích số SI x SE được thêm vào. Để giảm thiểu hiện tượng đa cộng tuyến (Multicollinary) gây ra bởi các cụm tương tác, biến điều tiết SE được chuẩn hóa trước khi nhân tích số tương tác (Aiken & West, 1991). Ý nghĩa thống kê của sự thay đổi trong hệ số R bình phương (ΔR^2) và hệ số F (ΔF) khi thêm vào các cụm tương tác được tính toán để xác định tính đáng kể của tác động điều tiết (Cohen và cộng sự, 1983). Kết quả cuối cùng được tóm tắt tại Bảng 5.

Bảng 5.

Kết quả phân tích hồi quy phân cấp

Biến	Kiệt quệ cảm xúc tác động bởi hai cụm tương tác			Kiệt quệ cảm xúc tác động bởi một cụm tương tác SI x SE		
	Hệ số chuẩn hóa (β) ^a			Hệ số chuẩn hóa (β) ^a		
	Bước 1 β	Bước 2 β	Bước 3 β	Bước 1 β	Bước 2 β	Bước 3 β
CI	0,222 (4,335***)	0,200 (3,983***)	0,225 (4,498***)	0,222 (4,335***)	0,200 (3,983***)	0,223 (4,545***)

Biến	Kiệt quệ cảm xúc tác động bởi hai cụm tương tác Hệ số chuẩn hóa (β) ^a			Kiệt quệ cảm xúc tác động bởi một cụm tương tác SI x SE Hệ số chuẩn hóa (β) ^a		
	Bước 1	Bước 2	Bước 3	Bước 1	Bước 2	Bước 3
	β	β	β	β	β	β
SI	0,468 (9,152***)	0,462 (9,262***)	0,432 (8,801***)	0,468 (9,152***)	0,462 (9,262***)	0,431 (8,811***)
SE		-0,188 (-4,252***)	-0,199 (-4,584***)		-0,188 (-4,252***)	-0,198 (-4,601***)
SI x SE			0,173 (3,047**)			0,182 (4,396***)
CI x SE			0,011 (0,251)			
R ² đã hiệu chỉnh	0,368***	0,403***	0,438***	0,368***	0,403***	0,438***
ΔR^2	0,368	0,035	0,035	0,368	0,035	0,035
ΔF	91,215***	18,079***	9,663***	91,215***	18,079***	19,321***

Ghi chú: CI: Khiếm nhã từ khách hàng; SI: Khiếm nhã từ cấp trên; SE: Sự tự tin năng lực bản thân;

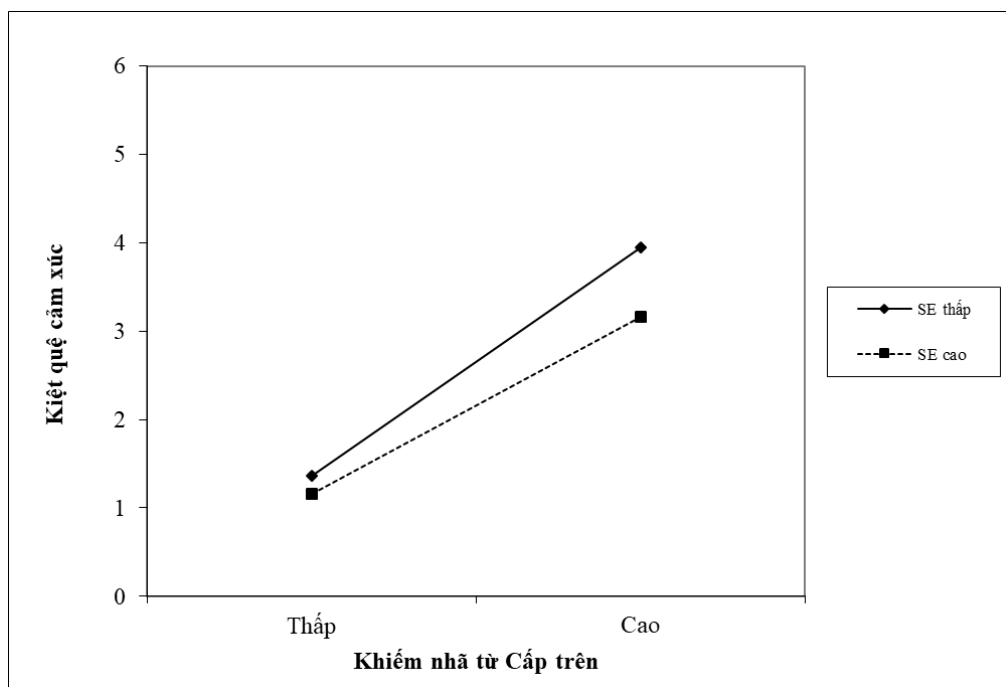
^a giá trị trong ngoặc đơn () là giá trị t-value;

*, **, ***, lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10%, 5% và 1%.

Ở bước 2, R² đạt 0,438 và mang ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$) khi thêm các cụm tương tác, giải thích cho 35% tăng lên trong hệ số R² so với khi chưa có các biến tương tác. Hệ số ΔF cũng đạt mức 9,663 tại $p < 0,001$. Như vậy, có thể khẳng định Sự tự tin năng lực bản thân (SE) có tác động điều tiết lên mối quan hệ Khiếm nhã – Kiệt quệ cảm xúc. Cụm tương tác SI x SE có tác động đáng kể và mang ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,173$; t-value = 3,047; $p < 0,01$), trong khi tác động của cụm tương tác CI x SE không mang ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,011$; t-value = 0,251; $p > 0,1$). Như vậy, giả thuyết H_{3b} được chấp nhận và không có đủ bằng chứng để chấp nhận giả thuyết H_{3a}.

Ở bước 3, với 1 cụm tương tác SI x SE, cũng là cụm tương tác có tác động có ý nghĩa thống kê như lập luận trên, tác động của SI x SE cùng thay đổi trong hệ số F (ΔF) được củng cố đáng kể ($\beta = 0,182$; t-value = 4,396; $\Delta F = 19,321$; $p < 0,001$), thể hiện rằng việc thêm cụm tương tác này thay vì thêm cả hai cụm giúp giải thích rõ mô hình hơn.

Để hình dung rõ hơn tính chất của tác động điều tiết gây ra bởi SI x SE, phân tích đường dốc đơn giản (Simple Slope Analyses) được thực hiện bằng việc tính toán tác động của Khiếm nhã từ Cấp trên (SI) lên Kiệt quệ cảm xúc (EE) khi SE đạt giá trị dưới 1 độ lệch chuẩn (1 SD) và trên 1 độ lệch chuẩn so với trung bình (Aiken & West, 1991). Kết quả được thể hiện trong Hình 2 cho thấy tác động của SI lên EE yếu đi khi Sự tự tin năng lực bản thân (SE) cao so với khi SE thấp.



Hình 2. Kết quả phân tích đường dốc đơn giản

5. Thảo luận kết quả, đóng góp và hàm ý chính sách

5.1. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra được tác động của hai loại khiếm nhã tới tình trạng Kiệt quệ cảm xúc của các NVTĐ với các hệ số hồi quy ở Bảng 5. Trong các tác động này, Khiếm nhã từ cấp trên có tác động lớn hơn đến Kiệt quệ cảm xúc. Kết quả này có cả tương đồng lẫn khác biệt so với nghiên cứu trước đây của Al-Hawari và cộng sự (2019), Chen và cộng sự (2021). Tương đồng nằm ở chiều hướng tác động của cả hai loại khiếm nhã tới Kiệt quệ cảm xúc, còn khác biệt nằm ở trọng số hồi quy của các nhân tố. Hai nghiên cứu của Al-Hawari và cộng sự (2019), Chen và cộng sự (2021) đều chỉ ra tác động mạnh mẽ hơn của Khiếm nhã từ khách hàng so với từ cấp trên tới Kiệt quệ cảm xúc của NVTĐ. Nhận thấy đối tượng của hai nghiên cứu này là NVTĐ nói chung và NVTĐ trong các nhà hàng, hai nghiên cứu cũng được thực hiện tại hai quốc gia khác nhau, nhóm tác giả có thể lý giải được sự khác biệt này. So sánh giữa ngành dịch vụ tài chính với các ngành dịch vụ khác, yêu cầu về chất lượng dịch vụ đến từ cấp trên sẽ cao hơn do đa phần khách hàng của ngành này đều có mức thu nhập trên trung bình, từ đó, cấp trên thường sẽ có những đòi hỏi khắt khe hơn về dịch vụ. Đặc biệt, đặt trong bối cảnh tình hình dịch bệnh COVID-19 tại thành phố Hà Nội, việc phải tiếp xúc nhiều hơn với cấp trên cùng áp lực liên quan đến doanh số là những nhân tố góp phần tăng cường tầm ảnh hưởng của những hành động khiếm nhã từ cấp trên.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra khả năng điều tiết của Sự tự tin năng lực bản thân đến tác động của Khiếm nhã từ cấp trên nhưng chưa chứng minh được khả năng điều tiết của nhân tố này đến tác động của Khiếm nhã từ khách hàng. Điều này có thể được lý giải bằng việc sự tự tin năng lực bản

thân liên quan nhiều hơn đến cách NVTĐ cảm thấy về bản thân mình khi làm việc với cấp trên và đồng nghiệp – những người đưa ra đánh giá trực tiếp về kết quả công việc của người NVTĐ và có khả năng quyết định đến sự nghiệp của họ. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Fida và cộng sự (2018), Rhee và cộng sự (2017).

5.2. *Đóng góp của nghiên cứu*

Nghiên cứu có ba đóng góp cho lý thuyết về bảo toàn nguồn lực, khiếm nhã công sở cũng như khả năng điều tiết của nguồn lực. Đối với lý thuyết nền tảng, nghiên cứu giúp củng cố thêm cơ sở lý thuyết bảo toàn nguồn lực (Hobfoll, 1989) thông qua việc chứng minh được sự cạn kiệt của một nguồn lực cá nhân khi NVTĐ đối mặt với hiện tượng tiêu cực là những khiếm nhã công sở.

Đối với lý thuyết về khiếm nhã công sở, nghiên cứu đã tìm hiểu về tác động tại cùng một thời điểm của đa dạng các loại khiếm nhã – một hướng đi vẫn còn mới trong tình hình nghiên cứu về khiếm nhã (Schilpzand và cộng sự, 2016), từ đó giúp giải thích khách quan và đầy đủ hơn các hiện tượng có liên quan như kiệt quệ cảm xúc ở NVTĐ.

Cuối cùng, nghiên cứu đã chứng minh được khả năng điều tiết của một nguồn lực mới, chưa được quan tâm nhiều trong những nghiên cứu trên thế giới về giải pháp cho khiếm nhã công sở. Kết quả này giúp mở ra một hướng đi mới cho những nghiên cứu về sau cũng như một hướng phát triển mới cho chính sách phát triển nhân sự của doanh nghiệp.

5.3. *Hàm ý chính sách và đề xuất giải pháp*

Nghiên cứu này đã chỉ ra rằng khiếm nhã đến từ cấp trên và khách hàng có khả năng làm gia tăng tình trạng Kiệt quệ cảm xúc ở NVTĐ ngành tài chính. Vì Kiệt quệ cảm xúc có tác động tiêu cực đến khả năng thực hiện dịch vụ của người NVTĐ (Ngô và cộng sự, 2021), nhóm tác giả nhận thấy các tổ chức dịch vụ tài chính và NVTĐ trong lĩnh vực này cần thực hiện các giải pháp nhằm làm giảm tác động tiêu cực của khiếm nhã.

Về phía các doanh nghiệp dịch vụ tài chính, nhóm tác giả đưa ra ba giải pháp đối với tác động của các hành động khiếm nhã:

- *Thứ nhất*, để giảm khiếm nhã đến từ bên trong tổ chức, doanh nghiệp dịch vụ tài chính có thể đặt ra chính sách không khoan nhượng với những hành vi khiếm nhã (Pearson & Porath, 2005).
- *Thứ hai*, những ứng xử lịch sự nên được đề cao và truyền thông đến toàn bộ nhân sự trong tổ chức (Pearson & Porath, 2005), về lâu dài có thể được phát triển thành một phần của văn hóa tổ chức.
- *Thứ ba*, doanh nghiệp có thể tổ chức những buổi tập huấn nâng cao sự tự tin vào năng lực bản thân cho NVTĐ để họ ít bị ảnh hưởng tâm lý khi đối mặt với khiếm nhã từ khách hàng.

Đối với NVTĐ ngành dịch vụ tài chính, nhóm tác giả đưa ra ba đề xuất:

- *Thứ nhất*, mỗi cá nhân NVTĐ cần chủ động hơn trong việc lên tiếng chia sẻ về những khó khăn thay vì tự âm thầm chịu đựng để rồi dần dần rơi vào tình trạng kiệt quệ cảm xúc.
- *Thứ hai*, NVTĐ nên tích cực tham gia các hoạt động tập thể tại tổ chức để cảm thấy tự tin hơn vào bản thân và tạo được mối quan hệ tốt hơn với đồng nghiệp và cấp trên.
- *Thứ ba*, NVTĐ có thể trau dồi kiến thức chuyên môn, tham gia các khóa học nâng cao kỹ năng mềm, góp phần gia tăng sự tự tin vào năng lực bản thân.

6. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp nêu trên, nghiên cứu này còn tồn tại một số hạn chế như sau:

- *Thứ nhất*, nghiên cứu mới chỉ tìm hiểu tác động của khiếm nhã lên nhóm đối tượng là NVTD ngành tài chính. Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng đối tượng nghiên cứu ra NVTD ở đa dạng các ngành dịch vụ.

- *Thứ hai*, việc nghiên cứu được thực hiện trong tình hình dịch COVID-19 khiến khảo sát và gặp mặt online là hai kênh chính thu thập dữ liệu, do đó số liệu nhận được có thể bị ảnh hưởng bởi thiên kiến tự lựa chọn (Self-Selection Bias) (Duda & Nobile, 2010).

- *Thứ ba*, phạm vi về mẫu của bài nghiên cứu bị giới hạn trong phạm vi thành phố Hà Nội. Trong tương lai, các nghiên cứu có thể mở rộng phạm vi và số lượng mẫu để có cái nhìn toàn diện hơn.

- *Cuối cùng*, nghiên cứu chưa đưa ra được đủ bằng chứng khoa học để chứng minh vai trò điều tiết của Sự tự tin năng lực bản thân tới tác động của Khiếm nhã từ khách hàng. Các nghiên cứu trong tương lai có thể kiểm định lại vai trò này.

Tài liệu tham khảo

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2019). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223–240.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (pp. 71–81). New York Academic Press.
- Baron, R. A. (2004). *Workplace Aggression and Violence* (pp. 23–26). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 87–105.
- Chen, H. T., Wang, C. H., & Shih, I. T. (2021). Are frontline employees punching bags? The relationship between interpersonal workplace incivility and employee incivility toward customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 377–388.
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M., & Hong, Y. (2013). Self-love's lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1199–1219.

- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888–2912.
- Cohen, P., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Psychology Press.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621–656.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272–288.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80.
- Duda, M. D., & Nobile, J. L. (2010). The fallacy of online surveys: No data are better than bad data. *Human Dimensions of Wildlife*, 15(1), 55–64.
- Fida, R., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. P. (2018). The protective role of self-efficacy against workplace incivility and burnout in nursing: A time-lagged study. *Health Care Management Review*, 43(1), 21–29.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26, 567–586.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397–418.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (10th Edition). New York: Pearson Education.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144–161.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, J. K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302–315.
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B. (2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust. *Personnel Review*, 47(3), 709–726.
- Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46–57.

- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080–1089.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Li, X., Kan, D., Liu, L., Shi, M., Wang, Y., Yang, X., Wang, J., Wang, L., & Wu, H. (2015). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and job burnout among bank employees in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(3), 2984–3001.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.). *Job Stress and Burnout: Research, Theory, and Intervention Perspectives* (pp. 29–40). Sage.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Michel, J. S., Newness, K., & Duniewicz, K. (2016). How abusive supervision affects workplace deviance: A moderated-mediation examination of aggressiveness and work-related negative affect. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 1–22.
- Naeem, M., Weng, Q. (Derek), Ali, A., & Hameed, Z. (2020). Linking family incivility to workplace incivility: Mediating role of negative emotions and moderating role of self-efficacy for emotional regulation. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(1), 69–81.
- Ngo, H. Q., Bang, N. V., & Nguyen, P. M. (2022). Examination of the antecedents and outcomes of customer incivility: A case study in Ho Chi Minh City. *Science & Technology Development Journal-Economics-Law and Management*, 6(1), 2234–2246.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7–18.
- Pisanti, R., Lombardo, C., Lucidi, F., Lazzari, D., & Bertini, M. (2008). Development and validation of a brief occupational coping self-efficacy questionnaire for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 62(2), 238–247.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181–1197.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 326–357.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1–2), 114–121.

- Rhee, S. Y., Hur, W. M., & Kim, M. (2017). The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The job demands-resources (JD-R) approach. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 711–726.
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95–111.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57–88.
- Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G., & De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work Stress*, 24, 56–72.
- Schreurs, B. H. J., Van Emmerik, I. J. H., Günter, H., & Germeyns, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*, 51, 259–280.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 25–48). New York: Wiley.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468–481.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139.
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151–161.
- Wilson, N. L., & Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the incivility from customers scale. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 310–326.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.
- Wright, T. A., Bonett, D. G., & Sweeney, D. A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 277–284.
- Zohar, D. (1997). Predicting burnout with a hassle-based measure of role demands. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 101–115.