



Cô đơn nơi làm việc và kết quả công việc của người lao động:

Vai trò của sự kiệt sức và cam kết tình cảm với tổ chức

PHAN QUỐC TẤN *

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 15/06/2024 Ngày nhận lại: 09/08/2024 Duyệt đăng: 20/08/2024 Mã phân loại JEL: J24; M12; M54. Từ khóa: Cô đơn nơi làm việc; Cam kết tình cảm với tổ chức; Sự kiệt sức; Kết quả công việc; Khu chế xuất. Keywords: Affective commitment; Burnout; Job performance; Workplace loneliness; Export processing zones.	Mặc dù cô đơn nơi làm việc có ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả công việc của người lao động, nhưng các nghiên cứu về tác động của cô đơn nơi làm việc đến kết quả công việc thông qua sự kiệt sức và cam kết tình cảm vẫn còn nhận được tương đối ít sự quan tâm. Dựa vào lý thuyết bảo tồn nguồn lực và trao đổi xã hội, bài viết này nghiên cứu về mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc, sự kiệt sức và cam kết tình cảm với kết quả công việc của người lao động trong các khu chế xuất (KCX) TP. HCM. Nghiên cứu chính thức khảo sát từ 351 nhân viên trong KCX TP. HCM, kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa. Hơn nữa, sự kiệt sức và cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc với kết quả công việc. Bên cạnh đó, có sự khác biệt về giới tính, tuổi và thâm niên trong mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc với sự kiệt sức, cam kết tình cảm và kết quả công việc. Cho nên, nghiên cứu này có đóng góp mới về lý thuyết và hàm ý quản trị về cải thiện kết quả công việc của người lao động trong các KCX TP. HCM. Abstract Although workplace loneliness has a negative impact on job performance of employees, studies on the effects of workplace loneliness on job performance through its mediating role of burnout and affective commitment have still received relatively little attention. Based on the Conservation of Resources (COR) and Social Exchange Theory, research on the effects of workplace loneliness, burnout, and affective commitment on the job performance of employees in the

* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: tanpq@ueh.edu.vn (Phan Quốc Tấn).

Trích dẫn bài viết: Phan Quốc Tấn. (2024). Cô đơn nơi làm việc và kết quả công việc của người lao động: Vai trò của sự kiệt sức và cam kết tình cảm với tổ chức. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(6), 91-105.

Export Processing Zones Ho Chi Minh City (EPZ HCMC). A survey of 351 employees in the EPZs of HCMC was conducted, and the results of the structural equation modeling tests show that all relationships are significant. Furthermore, burnout and affective commitment partially mediate the relationship between workplace loneliness and job performance. Besides, there are differences by gender, age, and seniority in the relationship between workplace loneliness and burnout, affective commitment, and job performance. Therefore, this study has new theoretical contributions and some management implications to improve the job performance of employees in the EPZ HCMC.

1. Giới thiệu

Sự tiến bộ của công nghệ đã làm con người thay đổi rất nhiều về công việc và cuộc sống. Dịch COVID-19 đã vô tình giúp người lao động quen dần với làm việc từ xa mà không cần phải đến trực tiếp công ty. Mặc dù nhân viên đánh giá cao những ích lợi như tiết kiệm thời gian, linh hoạt hơn trong công việc, nhưng việc sử dụng nhiều nền tảng trực tuyến đã dẫn đến việc giảm sút sự tương tác trực tiếp (ten Brummelhuis và cộng sự, 2010). Các nghiên cứu của Mann và Holdsworth (2003); Mao (2006); Vega và Brennan (2000) nhận định do nhân viên không có nhiều cơ hội giao tiếp bên ngoài hơn vì sử dụng Internet ngày càng nhiều, gây ra cảm giác thiếu hụt các mối quan hệ xã hội nên tạo ra cảm giác cô đơn nơi làm việc. Cô đơn nơi làm việc có những hậu quả tiêu cực đối với nhân viên trong tổ chức, không những ảnh hưởng đến cam kết tình cảm với tổ chức, mà còn đến kết quả công việc của người lao động (Deniz, 2019; Ozcelik & Barsade, 2018; Srimulyani và cộng sự, 2023; Tian và cộng sự, 2023; Uslu, 2021). Ngày nay, tình trạng trên càng diễn ra nhiều hơn (Anand & Mishra, 2021; Ozcelik & Barsade, 2018; Tian và cộng sự, 2023; Uslu, 2021).

Nhiều nghiên cứu cung cấp bằng chứng mạnh mẽ rằng, cảm giác cô đơn có liên quan đến huyết áp cao (Hawkey và cộng sự, 2010), giấc ngủ kém hơn (Kurina và cộng sự, 2011) và suy giảm khả năng miễn dịch (Dixon và cộng sự, 2001). Tất cả đều làm cho sức khỏe con người trở nên nghiêm trọng hơn và khiến họ dễ mắc phải các yếu tố gây suy nhược khác, chẳng hạn như kiệt sức (Kloutsiniotis và cộng sự, 2022; Said & Tanova, 2021; Seppala & King, 2017). Sự kiệt sức tại nơi làm việc của người lao động là một nguyên nhân then chốt khiến họ cạn kiệt cảm xúc, làm giảm năng suất làm việc của họ (Said & Tanova, 2021).

Người lao động khi làm việc, ngoài nhiệm vụ phải hoàn thành công việc theo yêu cầu của tổ chức thì họ còn cảm thấy có nghĩa vụ và trách nhiệm vì sự đối xử công bằng và được ban giám đốc quan tâm; vì thế, họ sẽ đáp lại bằng cách thể hiện cam kết tình cảm với tổ chức nhằm nỗ lực đạt kết quả công việc hiệu quả hơn (Andrews và cộng sự, 2003; Orpen, 1994; Ozcelik & Barsade, 2018; Srimulyani và cộng sự, 2023)

Theo Ban Quản lý các khu chế xuất Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) (Hochiminh City Export Processing and Industrial Zones Authority – HEPZA), các công ty tại đây đa dạng về quy mô, lĩnh vực và ngành nghề. Số lượng nhân viên hiện đang làm việc trong các khu chế xuất (KCX) là 290.713 người, trong đó có hơn 73% lao động là người ngoài tỉnh. Đặc thù các doanh nghiệp trong KCX TP. HCM là cơ sở gia công cho công ty mẹ từ nước ngoài, nên việc công nhân viên phải tăng ca là thường

xuyên. Vì thế, họ không có nhiều thời gian để giao tiếp bên ngoài, phần lớn thời gian chỉ gói gọn tại công ty và nhà trọ. Do đó, nghiên cứu về cô đơn nơi làm việc của người lao động tại các KCX TP. HCM có ý nghĩa nhất định.

Chính vì vậy, việc nghiên cứu đồng thời về cô đơn tại nơi làm việc và kết quả công việc của người lao động tại các KCX TP. HCM qua vai trò trung gian của sự kiệt sức và cam kết tình cảm với tổ chức; đồng thời kiểm định sự khác biệt giữa các mối quan hệ này về giới tính, độ tuổi và thâm niên; đặt cơ sở đề xuất các hàm ý quản trị nhằm cải thiện kết quả công việc của nhân viên, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất cho các công ty trong KCX TP. HCM.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Cô đơn nơi làm việc

Theo Uslu (2021), cô đơn là một thuộc tính tâm lý phản ánh tâm trạng tiêu cực, thể hiện tình trạng đau khổ khi một người cảm thấy bị người khác xa lánh hoặc trải qua cảm giác thiếu thốn trong các mối quan hệ ổn định và an toàn trong môi trường xã hội của mình (Rook, 1988).

Cô đơn nơi làm việc được Tian và cộng sự (2023) định nghĩa là một tình trạng cảm xúc xảy ra khi chất lượng tương tác và giao tiếp trong môi trường tổ chức thấp hơn mong muốn và nó chủ yếu được nhận định là bị bỏ lại một mình và bị cô lập bởi môi trường xã hội của cá nhân cô đơn như đồng nghiệp hoặc người quản lý.

Dựa vào nghiên cứu của Wright và cộng sự (2006), cô đơn nơi làm việc bao gồm hai thành phần: (1) sự thiếu thốn về tình cảm, đề cập đến cảm nhận về số lượng các mối quan hệ của một người tại nơi làm việc; và (2) mối quan hệ xã hội, được định nghĩa là nhận thức của những người làm việc cùng với nhau về chất lượng mối quan hệ trong tổ chức.

Sự kiệt sức là một dạng mệt mỏi do phải làm việc kéo dài với các điều kiện làm việc hoặc các yếu tố gây căng thẳng (Demerouti và cộng sự, 2003). Theo Demerouti và cộng sự (2010), sự kiệt sức bao gồm hai khía cạnh: cạn kiệt cảm xúc là mức độ mà các cá nhân cảm thấy mệt mỏi về mặt cảm xúc do căng thẳng tích tụ từ nơi làm việc và cuộc sống cá nhân (Said & Tanova, 2021); và sự rời bỏ công việc là tránh xa công việc của mình.

Cam kết tình cảm với tổ chức được hiểu là sự gắn kết về mặt cảm xúc, sự đồng nhất và sự cống hiến của những người làm việc trong tổ chức của mình thông qua cảm giác dẫn đến trải nghiệm làm việc bổ ích (Meyer & Allen, 1997). Tương tự với nhận định của Meyer và Allen (1997), cam kết tình cảm được Srimulyani và cộng sự (2023) định nghĩa là mức độ cảm xúc, sự gắn bó, nhận dạng công việc của nhân viên với tổ chức.

Kết quả công việc đề cập đến việc thực hiện và kết quả hoàn thành các nhiệm vụ của người lao động mà công ty yêu cầu, đề cập đến hiệu quả và chất lượng công việc (Rabenu và cộng sự, 2017). Trong bài viết này, kết quả công việc được định nghĩa là bản thân người lao động hài lòng và tin tưởng, cũng như cấp trên và đồng nghiệp đánh giá về hiệu quả công việc mà nhân viên đã hoàn thành (Nguyen & Nguyen, 2012).

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation Of Resources – COR) của Hobfoll (1989) tập trung vào các nguồn lực mà các cá nhân thu thập để giảm thiểu tác hại của căng thẳng (Halbesleben và cộng sự, 2014; Hobfoll, 2001). Nguồn lực bao gồm cả nguồn lực của tổ chức và cá nhân, được hiểu là bất

cứ thứ gì mà cá nhân nhận thấy có thể giúp đạt được mục tiêu (Bakker & Demerouti, 2007; Hobfoll, 2001).

Lý thuyết COR cho rằng, để làm giảm tác động của một yếu tố gây căng thẳng (cô đơn nơi làm việc) đe dọa họ, nhân viên phải đầu tư thêm nguồn lực (sức khỏe, cảm xúc, và cam kết tình cảm với tổ chức); do đó, nhân viên có nhiều nguồn lực có khả năng đạt được mục tiêu (kết quả công việc) cao hơn (Hobfoll, 1989). Từ góc độ COR, nhân viên bị cô đơn nơi làm việc thường rơi vào tình huống căng thẳng (kiệt sức) và họ có xu hướng giảm cam kết tình cảm (Ozcelik & Barsade, 2018) hoặc gắn kết với công việc (Basit & Nauman, 2023) cuối cùng dẫn đến kết quả công việc kém (Abelsen và cộng sự, 2021; Ozcelik & Barsade, 2018).

Nhiều nghiên cứu đã vận dụng trong việc phát triển mô hình liên quan đến vai trò trung gian của cảm xúc liên kết giữa nguồn lực cá nhân hoặc tổ chức với kết quả công việc (Guan và cộng sự, 2014; Kloutsiniotis và cộng sự, 2022). Dựa vào lý thuyết COR, nghiên cứu đề xuất rằng mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc và kết quả thực hiện công việc thông qua vai trò trung gian của sự kiệt sức và cam kết tình cảm với tổ chức.

Lý thuyết trao đổi xã hội

Homans được xem là cha đẻ của lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET), sau đó được các nhà nghiên cứu khác tiếp tục phát triển quan điểm trao đổi xã hội, đặc biệt là Peter M. Blau và Richard M. Emerson. Ý tưởng chính trong lý thuyết trao đổi xã hội là các bên tham gia và duy trì mối quan hệ trao đổi với những người khác với kỳ vọng rằng làm như vậy sẽ mang lại lợi ích (Cook & Rice, 2003).

Sau này, Lawler và Thye (1999) đã làm rõ hơn, lý thuyết SET đề cập về nguyên tắc có đi có lại trong quá trình trao đổi xã hội giữa người và người tạo ra những cảm xúc khác nhau. Cảm giác tích cực mà một người trải qua khi tương tác với những người khác sẽ liên quan đến cam kết mạnh mẽ hơn với các cá nhân trong nhóm và tổ chức; ngược lại, những cảm giác tiêu cực, chẳng hạn như cô đơn nhiều hơn, sẽ liên quan đến cam kết yếu hơn (Lawler và cộng sự, 2014) và ít trao đổi tình cảm. Vì vậy, trao đổi xã hội của nhân viên làm sự hài lòng trong công việc tăng lên (Witt, 1991); cam kết với tổ chức (Andrews và cộng sự, 2003); và kết quả công việc (Orpen, 1994). Do đó, dựa trên lý thuyết này, nghiên cứu đề xuất mô hình và giải thích tại sao những nhân viên cảm nhận cô đơn nơi làm việc càng nhiều thì cam kết tình cảm với tổ chức càng ít và kết quả công việc càng thấp.

Mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc và kết quả công việc của nhân viên

Theo Ayazlar và Güzel (2014), nhân viên cảm thấy cô đơn thì họ không tập trung trong công việc nên dẫn đến hiệu suất làm việc thấp. Cô đơn cũng được phát hiện là có tác động đến sự xa lánh trong làm việc, các cá nhân ít nỗ lực hơn trong các tương tác xã hội, điều này càng làm giảm kết quả công việc (Santas và cộng sự, 2016). Các nghiên cứu được thực hiện trong nhiều bối cảnh khác nhau cũng cho thấy cô đơn tại nơi làm việc dẫn đến kết quả làm việc kém (Deniz, 2019; Ozcelik & Barsade, 2011; Ozcelik & Barsade, 2018). Lý thuyết SET dựa trên nguyên tắc có đi có lại, những nhân viên cảm nhận sự cô đơn nơi làm việc thì kết quả công việc càng kém. Từ đó, giả thuyết H_1 được đưa ra như sau:

Giả thuyết H_1 : Cô đơn nơi làm việc có mối quan hệ ngược chiều với kết quả công việc.

Mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc và sự kiệt sức

Anand và Mishra (2021) đã kết luận, những nhân viên cô đơn có xu hướng rời xa mọi mối quan hệ ở nơi làm việc của họ, do đó dẫn đến không hài lòng, mức độ căng thẳng gia tăng và cuối cùng là kiệt sức. Ngoài ra, Kupshik và Murphy (2006) cho rằng những nhân viên cô đơn có thể lo lắng hơn về việc phá vỡ mối quan hệ trao đổi với cấp trên của họ, nguyên nhân chủ yếu là do cảm giác bất an và sợ bị từ chối. Quá trình này dẫn đến “sự mệt mỏi về tinh thần” và cuối cùng là kiệt sức (Anand & Mishra, 2021).

Dựa vào lý thuyết SET, khi nhân viên cảm thấy cô đơn tại nơi làm việc nhiều hơn, họ sẽ bị kiệt sức nhiều hơn (Lawler & Thye, 1999). Gần đây, Kloutsiniotis và cộng sự (2022) đã củng cố thêm cho nhận định cô đơn nơi làm việc có sự tương quan chặt chẽ đến vấn đề kiệt sức của người lao động. Xem xét các nghiên cứu trước đó, giả thuyết tiếp theo được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₂: Cô đơn nơi làm việc có mối quan hệ cùng chiều với sự kiệt sức.

Mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc và cam kết tình cảm với tổ chức

Tính cảnh giác trong xã hội của những người cô đơn thường cao hơn, dẫn đến việc họ rút lui khỏi các nhóm mà họ là thành viên về mặt tình cảm và thái độ (Cacioppo & Hawkley, 2009). Các quá trình quy kết được lý giải dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội về việc giảm cam kết tình cảm ở cấp độ nhóm sẽ dẫn đến giảm cam kết tình cảm đối với toàn bộ tổ chức (Lawler, 2001). Do cảm thấy cô đơn trong nhóm làm việc, những nhân viên cô đơn hơn cho rằng khả năng trao đổi tích cực với những người khác trong tổ chức sẽ thấp hơn và quy trách nhiệm về sự cô đơn hiện tại của họ lên tổ chức rộng lớn hơn (Lawler & Thye, 2006). Sự quy kết này khiến họ ít sẵn sàng đầu tư về mặt cảm xúc hơn và do đó làm giảm cam kết tình cảm với tổ chức (Lawler, 2001). Từ cơ sở trên, giả thuyết H₃ được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₃: Cô đơn nơi làm việc có mối quan hệ ngược chiều với cam kết tình cảm với tổ chức.

Mối quan hệ giữa sự kiệt sức và cam kết tình cảm với tổ chức

Atouba (2021) đã chứng minh sự kiệt sức có tác động đến cam kết của tổ chức. Những nhân viên thường ít có khả năng cam kết với tổ chức của họ khi họ bị kiệt sức hoặc cảm thấy khả năng ngày càng không thể hoàn thành yêu cầu công việc của mình (Atouba, 2021), làm giảm cam kết tích cực cũng như sự cam kết với tổ chức (Atalay và cộng sự, 2022). Điều này làm giảm gắn kết và cam kết tình cảm của nhân viên với tổ chức (Albro & McElfresh, 2021). Cũng theo nguyên tắc có đi có lại trong lý thuyết SET, một khi tổ chức khiến cho người lao động bị kiệt sức về cảm xúc càng nhiều và buông bỏ công việc (sự kiệt sức) thì họ càng có xu hướng ít cam kết với tổ chức hơn. Từ đó, tác giả kỳ vọng đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H₄: Sự kiệt sức có mối quan hệ ngược chiều với cam kết tình cảm của nhân viên với tổ chức.

Mối quan hệ giữa sự kiệt sức và kết quả công việc

Những người có mức độ kiệt sức càng cao, càng phản kháng với công việc, giảm sự gắn kết (Leiter & Maslach, 2005) và càng làm cạn kiệt nguồn lực của họ, ảnh hưởng xấu đến kết quả công việc (Schaufeli & Taris, 2005). Taris (2006) cũng có kết luận tương tự, những nhân viên có mức độ kiệt sức cao sẽ không có đủ nguồn lực để thực hiện công việc hiệu quả, dẫn đến kết quả công việc bị suy giảm. Bài viết đưa ra giả thuyết H₅ như sau:

Giả thuyết H₅: Sự kiệt sức có mối quan hệ ngược chiều với đến kết quả công việc.

Mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với tổ chức và kết quả công việc của nhân viên

Dựa trên nguyên tắc có đi có lại của lý thuyết SET, nhân viên sẽ cảm thấy có nghĩa vụ và trách nhiệm vì sự đối xử công bằng và tin cậy mà họ nhận được từ tổ chức; vì thế, họ sẽ đáp lại bằng cách thể hiện cam kết tình cảm với tổ chức nhằm nỗ lực đạt kết quả công việc hiệu quả hơn (Andrews và cộng sự, 2003; Orpen, 1994). Tương tự với quan điểm trên, Ozcelik và Barsade (2018); Srimulyani và cộng sự (2023) đã đưa ra nhận định rằng cam kết tình cảm với tổ chức có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của người lao động. Từ đó, giả thuyết H_6 được đưa ra như sau:

Giả thuyết H_6 : Cam kết tình cảm với tổ chức có mối quan hệ cùng chiều với kết quả công việc của nhân viên.

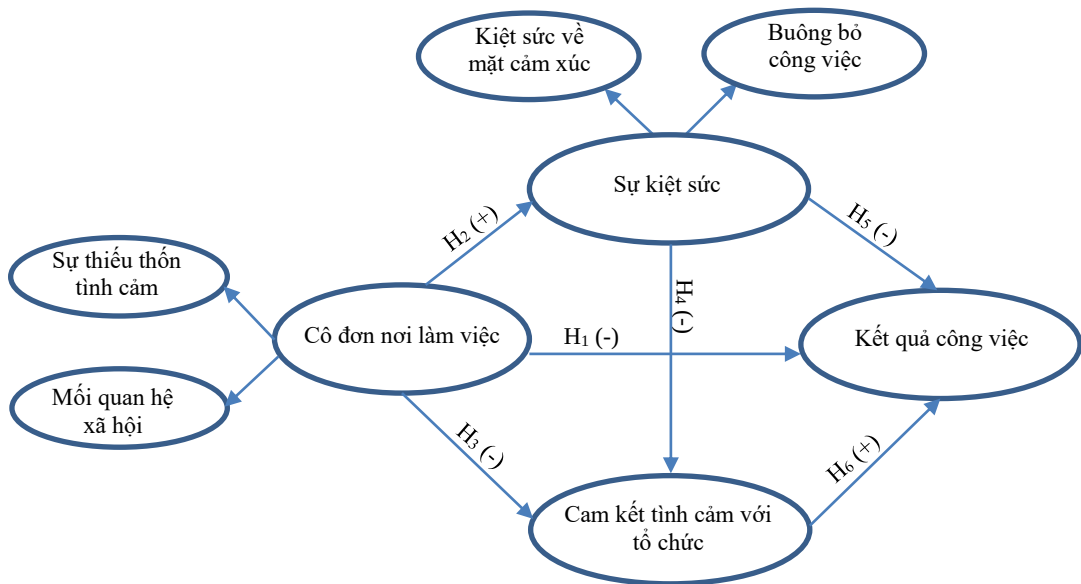
Vai trò trung gian của sự kiệt sức và cam kết tình cảm của nhân viên với tổ chức

Đã có nhiều nghiên cứu kế thừa từ lý thuyết COR chứng minh vai trò trung gian của cảm xúc liên kết giữa nguồn lực cá nhân hoặc tổ chức với kết quả công việc (Guan và cộng sự, 2014; Kloutsiniotis và cộng sự, 2022; Ozcelik & Barsade, 2018). Tác giả cũng đặt giả thuyết H_7 và H_8 rằng sự kiệt sức và cam kết tình cảm của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự cô đơn nơi làm việc và kết quả công việc của nhân viên:

Giả thuyết H_7 : Sự kiệt sức là trung gian liên kết giữa sự cô đơn nơi làm việc và kết quả công việc của nhân viên.

Giả thuyết H_8 : Cam kết tình cảm với tổ chức là trung gian liên kết giữa sự cô đơn nơi làm việc và kết quả công việc của nhân viên.

Từ tổng quan nghiên cứu nêu trên, mô hình nghiên cứu dự kiến được đề xuất ở Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu sơ bộ

Nhằm điều chỉnh thang đo cho phù hợp với phạm vi nghiên cứu thông qua kỹ thuật phỏng vấn nhóm tập trung gồm 11 nhân viên đang làm việc tại các công ty trong KCX TP. HCM. Bài viết dựa vào thang đo các thành phần của cô đơn nơi làm việc gồm 16 biến quan sát của Wright và cộng sự (2006); thang đo sự kiệt sức gồm 7 biến quan sát từ nghiên cứu của Demerouti và cộng sự (2010); thang đo cam kết tình cảm với tổ chức gồm 4 biến quan sát từ nghiên cứu của Srimulyani và cộng sự (2023); và thang đo kết quả công việc được dẫn từ nghiên cứu của Phan Quốc Tấn và Bùi Thị Thanh (2020) gồm 5 biến quan sát.

Đầu tiên, tác giả đã giải thích nhằm làm rõ định nghĩa, bản chất của các khái niệm; sau đó, các thành viên đã bày tỏ quan điểm, trao đổi và đưa ra ý kiến. Kết quả của buổi phỏng vấn, các khái niệm đo lường được thông qua gồm 27 biến quan sát, theo thang đo Likert 5 mức độ; làm cơ sở tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức.

3.2. Nghiên cứu chính thức

Qua sự hỗ trợ của HEPZA, trưởng phòng nhân sự và cán bộ Công đoàn các công ty, tác giả đã phát 400 bảng câu hỏi đến các nhân viên khối gián tiếp và trực tiếp sản xuất tại các công ty trong KCX TP. HCM (15 công ty tại 3 KCX Tân Thuận, KCX Linh Trung 1 và KCX Linh Trung 2;). Sau 2 tuần thu về được 386 bảng trả lời; có 351 phiếu hợp lệ (đạt 87,75%) đưa vào phân tích dữ liệu. Phần mềm SPSS V22 và Smart PLS 4 được sử dụng để nghiên cứu định lượng.

Đặc điểm của mẫu: Có 74,9% là khối gián tiếp gồm trưởng/phó bộ phận, kỹ sư/kỹ thuật viên, nhân viên văn phòng và 25,1% là khối trực tiếp gồm công nhân sản xuất. Về giới tính, nam chiếm 41,6% và nữ là 58,4%. Về tuổi, có 48,4% dưới 30 tuổi và 51,6% trên 30 tuổi. Về trình độ học vấn, 74,9% tốt nghiệp cao đẳng, trung cấp nghề – đại học, trên đại học và 25,1% có trình độ phổ thông trung học. Về thâm niên làm việc, 35% dưới 2 năm và 65% trên 2 năm (có 6,8% người làm việc trên 10 năm).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Kết quả xử lý dữ liệu được trình bày ở bảng 1 thể hiện các giá trị như Cronbach's alpha $> 0,7$; rho_A $> 0,7$; độ tin cậy tổng hợp (CR) $> 0,7$ và tổng phương sai trích (AVE) $> 0,5$; giá trị hệ số tải ngoài (λ) $> 0,7$; các hệ số ma trận HTMT (bảng 2) $< 0,9$ (Fassott và cộng sự, 2016), đồng thời giá trị VIF của các biến quan sát $< 5,0$. Điều này phản ánh mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế vì các khái niệm có trong mô hình nghiên cứu đạt được giá trị phân biệt.

Bảng 1.**Kết quả xử lý dữ liệu của các biến quan sát**

Ký hiệu	Phát biểu	Hệ số tải ngoài
<i>Sự thiếu thốn tình cảm (Cronbach's alpha: 0,880; rho_A: 0,881; CR: 0,909; AVE: 0,626)</i>		
TT1	Tôi thường cảm thấy đồng nghiệp xa lánh	0,776
TT2	Tôi cảm thấy không hài lòng với các mối quan hệ tại công ty	0,805
TT3	Tôi không có cảm giác thân thiết với các đồng nghiệp	0,796
TT4	Tôi thường cảm thấy bị cô lập khi ở cùng đồng nghiệp	0,769
TT5	Tôi thường cảm thấy không kết nối được với những đồng nghiệp tại công ty	0,814
TT6	Tôi thường có cảm giác trống rỗng khi làm việc	0,785
<i>Mối quan hệ xã hội (Cronbach's alpha: 0,851; rho_A: 0,853; CR: 0,889; AVE: 0,573)</i>		
XH1	Tôi không có mối quan hệ thân thiết nào ở công ty	0,753
XH2	Tôi cảm thấy không được hòa nhập vào các mối quan hệ xã hội tại công ty	0,764
XH3	Thật khó tìm được ai đó ở công ty để tôi có thể trao đổi các vấn đề về công việc	0,744
XH4	Không có ai ở nơi làm việc để tôi có thể tâm sự khi cần	0,798
XH5	Tôi thường không dành thời gian nghỉ của mình để trò chuyện cùng đồng nghiệp	0,765
XH6	Không có nhiều người ở nơi làm việc chịu khó lắng nghe tôi	0,714
<i>Kiệt sức về mặt cảm xúc (Cronbach's alpha: 0,797; rho_A: 0,797; CR: 0,868; AVE: 0,622)</i>		
CX1	Có những ngày tôi cảm thấy nặng nề trước khi đến công ty	0,806
CX2	Sau giờ làm việc, tôi thường dành nhiều thời gian thư giãn hơn trước đây để giải tỏa căng thẳng, mệt mỏi	0,794
CX3	Trong quá trình làm việc, tôi thường cảm thấy cạn kiệt cảm xúc	0,764
CX4	Sau giờ làm, tôi không còn nhiều năng lượng để tham gia các hoạt động giải trí	0,791
<i>Buông bỏ công việc (Cronbach's alpha: 0,756; rho_A: 0,758; CR: 0,860; AVE: 0,672)</i>		
BB1	Tôi cảm thấy chán và không tìm được những khía cạnh thú vị trong công việc	0,829
BB2	Tôi cảm thấy công việc của mình đầy khó khăn	0,830
BB3	Tôi cảm thấy ngày càng muốn buông bỏ công việc của mình	0,798
<i>Cam kết tình cảm với tổ chức (Cronbach's alpha: 0,811; rho_A: 0,812; CR: 0,876; AVE: 0,638)</i>		
CT1	Tôi rất vui khi được làm việc ở công ty này	0,818
CT2	Tôi cảm thấy những vấn đề xảy ra ở công ty cũng là vấn đề của tôi	0,778
CT3	Tôi cảm thấy tự hào khi là một phần của công ty này	0,802
CT4	Giá trị của tôi phù hợp với giá trị của công ty	0,797
<i>Kết quả công việc (Cronbach's alpha: 0,839; rho_A: 0,840; CR: 0,892; AVE: 0,674)</i>		

Ký hiệu	Phát biểu	Hệ số tải ngoài
KQ1	Tôi tự đánh giá tôi là một người luôn hoàn thành nhiệm vụ	0,832
KQ2	Những công việc mà tôi đã thực hiện thì tôi rất hài lòng	0,826
KQ3	Cấp trên của tôi đánh giá tôi là một nhân viên luôn hoàn thành nhiệm vụ	0,828
KQ4	Đồng nghiệp của tôi đánh giá tôi là một cộng sự luôn hoàn thành nhiệm vụ	0,796

Ghi chú: Độ tin cậy tổng hợp: Composite Reliability–CR; Phương sai trích trung bình: Average Variance Extracted–AVE.

Bảng 2.

Hệ số ma trận HTMT

	BB	CT	CX	KQ	TT	XH
BB						
CT	0,508					
CX	0,407	0,526				
KQ	0,555	0,787	0,560			
TT	0,369	0,507	0,307	0,576		
XH	0,272	0,498	0,286	0,585	0,271	

4.2. Phân tích mô hình cấu trúc

Đối với các hệ số R^2 , các giá trị đều $> 0,23$, như vậy thể hiện mô hình phù hợp với bộ dữ liệu (Fassott và cộng sự, 2016);

Đối với hệ số Q^2 đạt giá trị $0,427 > 0,35$, cho thấy cô đơn nơi làm việc (CĐNLV), sự kiệt sức (KS), cam kết tình cảm (CKTC) có mức độ dự đoán liên quan đến KQCV là rất mạnh (David Garson, 2016).

Đối với hệ số f^2 của các mối quan hệ đều $> 0,02$, trong đó: 3 mối quan hệ có $f^2 > 0,15$; riêng CKTC $\rightarrow$ KQCV có $f^2 = 0,381 > 0,3$. Điều đó chứng tỏ mức độ ảnh hưởng của các mối quan hệ được cho là tương đối mạnh.

Đối với hệ β : Fassott và cộng sự (2016) đề nghị kích thước mẫu là $n=5000$ (xem bảng 3)

Bảng 3.

Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc

Giả thuyết/ Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	Trọng số trung bình Bootstrapping	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	P-values
H ₁ : CĐNLV $\rightarrow$ KQCV	-0,299	-0,297	0,048	6,236	0,000
H ₂ : CĐNLV $\rightarrow$ KS	0,397	0,399	0,040	9,857	0,000
H ₃ : CĐNLV $\rightarrow$ CKTC	-0,399	-0,400	0,045	8,900	0,000
H ₄ : KS $\rightarrow$ CKTC	-0,349	-0,348	0,041	8,587	0,000
H ₅ : KS $\rightarrow$ KQCV	-0,197	-0,193	0,038	5,208	0,000
H ₆ : CKTC $\rightarrow$ KQCV	0,472	0,477	0,044	10,754	0,000

Do các ước lượng trong mô hình thể hiện ở bảng 3 là đạt độ tin cậy, nên 6 giả thuyết đề xuất đều được chấp nhận ($P\text{-value} < 5\%$; và $t > 1,96$), trong đó cam kết tình cảm (CKTC) tác động cùng chiều mạnh nhất đến kết quả công việc (KQCV) ($H_6: \beta = 0,472$), kế đến là mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc (CĐNLV) với cam kết tình cảm (CKTC) ($H_3: \beta = -0,399$).

4.3. Kiểm định vai trò trung gian (giả thuyết H_7 và H_8):

Bảng 4.

Mức độ tác động gián tiếp tổng hợp

Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	Trọng số trung bình Bootstrapping	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	P-values
CĐNLV $\rightarrow$ KS $\rightarrow$ KQCV	-0,078	-0,078	0,016	4,923	0,000
CĐNLV $\rightarrow$ CKTC $\rightarrow$ KQCV	-0,188	-0,190	0,029	6,390	0,000

Qua kết quả ở bảng 4, sự kiệt sức (KS) và cam kết tình cảm (CKTC) là trung gian liên kết mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc (CĐNLV) với kết quả công việc (KQCV), với mức độ tác động lần lượt là -0,078 và -0,188. Như vậy, cả hai giả thuyết H_7 và H_8 đều được chấp nhận;

4.4. Kiểm định sự khác biệt

David Garson (2016) lưu ý rằng khi sử dụng công cụ Smart_PLS trong phân tích đa nhóm, sự khác biệt giữa các nhóm phân tích chỉ có ý nghĩa thống kê ở mức 5%; 10% khi và chỉ khi $P\text{-value} < 5\%$; 10% hoặc $P\text{-value} > 95\%$; 90%.

Bảng 5.

Kiểm định sự khác biệt

Mối quan hệ	Giới tính		Tuổi		Thâm niên	
	p-value	Kết luận	p-value	Kết luận	p-value	Kết luận
CĐNLV $\rightarrow$ KQCV	0,002	Có ý nghĩa ở mức 5%	0,170	Không có ý nghĩa	0,008	Có ý nghĩa ở mức 5%
CĐNLV $\rightarrow$ KS	0,325	Không có ý nghĩa	0,900	Có ý nghĩa ở mức 10%	0,781	Không có ý nghĩa
CĐNLV $\rightarrow$ CKTC	0,191	Không có ý nghĩa	0,468	Không có ý nghĩa	0,238	
KS $\rightarrow$ CKTC	0,033	Có ý nghĩa ở mức 5%	0,950	Có ý nghĩa ở mức 5%	0,569	
KS $\rightarrow$ KQCV	0,287	Không có ý nghĩa	0,282	Không có ý nghĩa	0,229	
CKTC $\rightarrow$ KQCV	0,074		0,437		0,288	

Qua bảng 5 cho thấy:

Có sự khác biệt giữa nam và nữ trong mối quan hệ giữa CĐNLV với KQCV (ở mức 5%); giữa KS với CKTC (ở mức 5%) của nhân viên tại các KCX TP. HCM.

Có sự khác biệt về nhóm tuổi trong mối quan hệ giữa CĐNLV với KS (ở mức 10%); giữa KS với CKTC (ở mức 5%) của nhân viên tại các KCX TP. HCM.

Có sự khác biệt về thâm niên trong mối quan hệ giữa CĐNLV với KQCV (ở mức 5%) của nhân viên tại các KCX TP. HCM.

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ kết quả nêu trên nhận thấy, cô đơn nơi làm việc, sự kiệt sức, cam kết tình cảm với tổ chức đều có mối quan hệ với kết quả công việc của người lao động; có sự tương đồng với nghiên cứu của Ayazlar và Güzel (2014); Deniz (2019); Ozelik và Barsade (2018); Kloutsiniotis và cộng sự (2022); Tian và cộng sự (2023); Srimulyani và cộng sự (2023); Guan và cộng sự (2014).

Qua bảng 4, sự kiệt sức và cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa cô đơn nơi làm việc với kết quả công việc; tương đồng với nghiên cứu của Ozelik và Barsade (2018); Kloutsiniotis và cộng sự (2022).

Để giải thích kết quả nghiên cứu, những nhân viên tham gia khảo sát trước đây tiếp tục được mời phỏng vấn. Họ cho biết, vì tính chất đặc thù, phần lớn công nhân viên làm việc tại các công ty trong KCX TP. HCM là đến từ các tỉnh và tuổi đời còn trẻ (dưới 30 tuổi); nên khi mới được tuyển dụng vào làm việc, họ vừa chưa quen với cách sống ở thành phố lớn, vừa xa lạ với những người trong công ty. Vì thế, họ có cảm giác cô đơn nơi làm việc, nhất là lao động nữ, nên đã ảnh hưởng đến quá trình làm việc. Ngoài ra, tình trạng nhân viên lâu năm uy hiếp những người mới vào làm cũng khá phổ biến, dễ dẫn đến tổn thương về cảm xúc, buông bỏ công việc và nghỉ việc của những lao động trẻ, đặc biệt là nhân viên mới tuyển dụng.

Một điểm đặc thù khác, do tính chất của các doanh nghiệp trong KCX chủ yếu gia công cho các công ty mẹ từ nước ngoài, ít chủ động trong việc đề xuất các chiến lược kinh doanh, nên nhân viên bị hạn chế về cơ hội phát triển và không thấy được tương lai vì công ty không phổ biến, chia sẻ định hướng phát triển. Bên cạnh chính sách lương thưởng, người lao động trẻ ngày nay còn quan tâm đến cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp; do đó, để nhân viên gắn kết tình cảm thì các công ty cần lưu ý xây dựng chính sách này.

Điều này rất có ý nghĩa trong việc xây dựng hàm ý về chính sách nhân sự cho các công ty trong KCX TP. HCM nhằm cải thiện kết quả công việc của người lao động từ cô đơn nơi làm việc, sự kiệt sức và gắn kết tình cảm với tổ chức, đặc biệt đối với người lao động nữ dưới 30 tuổi và mới được tuyển dụng.

6. Kết luận và hàm ý quản trị

Đối với cô đơn nơi làm việc

Thứ nhất, phòng nhân sự cùng với các bộ phận có liên quan triển khai tốt hoạt động Hội nhập cho nhân viên mới tuyển (Onboarding), nhất là nhân viên nữ, cụ thể thực hiện hoạt động đào tạo về kỹ năng, kiến thức và nội quy công ty nhằm giúp họ tiếp cận và bắt kịp tiến độ công việc, nhanh chóng hòa nhập vào công ty, sớm thân thuộc với môi trường. Kế đến, ban giám đốc công ty cần thiết xây dựng văn hóa làm việc chia sẻ, giúp đỡ, tạo điều kiện cho nhân viên dễ bày tỏ, khuyến khích trao đổi

với cấp trên và đồng nghiệp. Thứ ba, các quản lý trực tiếp cần quan tâm và hỗ trợ kịp thời cho nhân viên mới tuyển dụng; tránh tình trạng người cũ ức hiếp người mới. Cuối cùng, phòng nhân sự cần kết hợp với Công đoàn cơ sở có chính sách hỗ trợ cho những người làm việc đến từ các tỉnh vừa mới được tuyển vào công ty sớm ổn định về nơi ở.

Đối với sự kiệt sức

Ban giám đốc công ty cần: Thứ nhất, giám sát, hướng dẫn nhân viên trong thực hiện nhiệm vụ; thường xuyên phản hồi các công việc mà họ đã làm. Kế đến, tạo không khí làm việc vui vẻ, khuyến khích tinh thần tương thân, tương ái và giảm thiểu tối đa xung đột tiêu cực giữa các đồng nghiệp lẫn nhau. Thứ ba, do đặc trưng về tính đa dạng văn hóa vùng miền từ người quản lý và nhân viên, phòng Nhân sự cần xây dựng văn hóa tổ chức, đào tạo về năng lực trí tuệ văn hóa cho người lao động. Cuối cùng, ban giám đốc giao phòng Nhân sự hoặc Công đoàn cơ sở tổ chức cho người lao động tham gia các hoạt động thể chất tại công ty; tham gia hội diễn văn nghệ, hội thao trong KCX tổ chức, tạo cơ hội giao lưu, từ đó những áp lực, mệt mỏi của người lao động sẽ được giảm đi.

Đối với cam kết tình cảm với tổ chức

Bên cạnh chính sách lương thưởng, người lao động trẻ ngày nay còn quan tâm đến cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp; do đó để nhân viên gắn kết tình cảm, các doanh nghiệp cần thiết: Thứ nhất, phải phổ biến cho nhân viên về sứ mạng, tầm nhìn và chiến lược phát triển của hệ thống công ty; Kế đến, xây dựng lộ trình công danh minh bạch, truyền thông rộng rãi đến người lao động để họ có cơ sở lập kế hoạch phát triển năng lực bản thân phù hợp nhằm nâng cao hiệu suất công việc, đạt thành tích tốt và cống hiến cho công ty nhiều hơn.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bài nghiên cứu này chỉ nghiên cứu tại một số công ty trong KCX TP. HCM với phương pháp chọn mẫu thuận tiện và số lượng phiếu khảo sát cũng không nhiều. Nghiên cứu chỉ xét đến cam kết tình cảm là một trong 3 thành phần cam kết của nhân viên với tổ chức. Những nghiên cứu sau cần nghiên cứu toàn diện về cam kết của nhân viên với tổ chức và có thể mở rộng thêm phạm vi nghiên cứu ở một số lĩnh vực khác hoặc các KCX tại địa phương khác trên cả nước.

Tài liệu tham khảo

- Abelsen, S. N., Vatne, S.-H., Mikalef, P., & Choudrie, J. (2021). Digital working during the COVID-19 pandemic: How task–technology fit improves work performance and lessens feelings of loneliness. *Information Technology & People*, 36(5), 2063-2087.
- Albro, M., & McElfresh, J. M. (2021). Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102413.
- Anand, P., & Mishra, S. K. (2021). Linking core self-evaluation and emotional exhaustion with workplace loneliness: Does high LMX make the consequence worse?. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2124-2149.
- Andrews, M. C., Witt, L., & Kacmar, K. M. (2003). The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of retention. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 357-369.

- Atalay, M. O., Aydemir, P., & Acuner, T. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *Sage Open*, 12(2), 1-25.
- Atouba, Y. (2021). How does participation impact IT workers' organizational commitment? Examining the mediating roles of internal communication adequacy, burnout and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 580-592.
- Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Basit, A. A., & Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1086346.
- Cacioppo, J. T., & Hawkley, L. C. (2009). Perceived social isolation and cognition. *Trends in Cognitive Sciences*, 13(10), 447-454.
- Cook, K. S., & Rice, E. (2003). *Social exchange theory*. In J. Delamater (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 53-76). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- David, G., G. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Raleigh, NC: Statistical Publishing Associates.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209.
- Deniz, S. (2019). Effect of loneliness in the workplace on employees' job performance: A study for hospital employees. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 4(3), 214-224.
- Dixon, D., Cruess, S., Kilbourn, K., Klimas, N., Fletcher, M. A., Ironson, G., . . . Antoni, M. H. (2001). Social support mediates loneliness and human herpesvirus type 6 (HHV-6) antibody titers. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1111-1132.
- Fassott, G., Henseler, J., & Coelho, P. S. (2016). Testing moderating effects in PLS path models with composite variables. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1887-1900.
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y.-Z., & Fan, L.-H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: A questionnaire survey. *BMC Medical Education*, 14, 1-10.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hawkley, L. C., Thisted, R. A., Masi, C. M., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness predicts increased blood pressure: 5-year cross-lagged analyses in middle-aged and older adults. *Psychology and Aging*, 25(1), 132.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177.
- Kupshik, G. A., & Murphy, P. (2006). *Loneliness, Stress and Well-being: A Helper's Guide*: Routledge.
- Kurina, L. M., Knutson, K. L., Hawkey, L. C., Cacioppo, J. T., Lauderdale, D. S., & Ober, C. (2011). Loneliness is associated with sleep fragmentation in a communal society. *Sleep*, 34(11), 1519-1526.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217-244.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (2006). Social exchange theory of emotions. *Handbook of the Sociology of Emotions*, 295-320.
- Lawler, E. J., Thye, S. R., & Yoon, J. (2014). Emotions and group ties in social exchange. In *Handbook of the Sociology of Emotions: Volume II* (pp. 77-101): Springer.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). 36 A mediation model of job burnout. *Research Companion to Organizational Health Psychology*, 544.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage publications.
- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95.
- Orpen, C. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *The Journal of Social Psychology*, 134(3), 407-408. <https://doi.org/10.1080/00224545.1994.9711749>
- Ozcelik, H., & Barsade, S. (2011). *Work loneliness and employee performance*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366.
- Phan Quốc Tấn, & Bùi Thị Thanh. (2020). Trí tuệ văn hóa và kết quả công việc của người lao động: Vai trò của điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 31(3), 61-84.

- Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2017). The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. *Current Psychology*, 36, 875-887.
- Rook, K. S. (1988). Toward a more differentiated view of loneliness. In S. Duck, D. F. Hay, S. E. Hobfoll, W. Ickes, & B. M. Montgomery (Eds.), *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions* (pp. 571–589). John Wiley & Sons.
- Said, H., & Tanova, C. (2021). Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102961.
- Santas, G., Isik, O., & Demir, A. (2016). The effect of loneliness at work; work stress on work alienation and work alienation on employees' performance in Turkish health care institution. *South Asian Journal of Management Sciences*, 10(2), 30-38.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262.
- Seppala, E., & King, M. (2017). Burnout at work isn't just about exhaustion. It's also about loneliness. *Harvard Business Review*, 29, 2-4.
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of "AKHLAK" corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6, 100138. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
- ten Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & van der Lippe, T. (2010). Collegiality under pressure: The effects of family demands and flexible work arrangements in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2831-2847.
- Tian, G., Liu, T., & Yang, R. (2023). Workplace loneliness mediates the relationship between perceived organizational support and job performance: Differing by extraversion. *Frontiers in Psychology*, 14, 1058513.
- Uslu, O. (2021). 'Being Alone Is More Painful than Getting Hurt': The Moderating Role of Workplace Loneliness in the Association between Workplace Ostracism and Job Performance. *Central European Business Review*, 10(1), 19-38.
- Vega, G., & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), 468-481.
- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes-organizational citizenship behaviors relationships 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(18), 1490-1501.
- Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.