

Tác động của lao động cảm xúc và lãnh đạo độc hại đến hành vi khiếm nhã nơi làm việc: Vai trò điều tiết của vốn tâm lý

The impact of emotional labor and toxic leadership on workplace incivility: The moderating role of psychological capital

Nguyễn Thanh Hùng^{1*}

¹Trường Đại học Tài chính - Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: nguyenhung@ufm.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.20.4.3431.2025

Ngày nhận: 19/05/2024

Ngày nhận lại: 09/07/2024

Duyệt đăng: 15/07/2024

Mã phân loại JEL:

C51; D23; M12

Từ khóa:

hành vi khiếm nhã nơi làm việc; kiệt quệ cảm xúc; lao động cảm xúc; lãnh đạo độc hại; vốn tâm lý

Keywords:

emotional exhaustion; emotional labor; psychological capital; toxic leadership; workplace incivility

TÓM TẮT

Nghiên cứu này tìm hiểu tác động của lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại đến hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc với vai trò trung gian của kiệt quệ cảm xúc và vai trò điều tiết của vốn tâm lý. Sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) kiểm định dữ liệu gồm 510 nhân viên các công ty dịch vụ logistics ở Đông Nam bộ, nghiên cứu phát hiện cơ chế hình thành và cách thức giảm thiểu hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại là yếu tố dự báo về hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc với kiệt quệ cảm xúc là yếu tố trung gian và vốn tâm lý điều tiết tiêu cực các mối quan hệ này. Theo đó, nghiên cứu đề xuất giải pháp cho nhà quản lý trong công tác phân công nhiệm vụ và nhân viên trong việc quản trị cảm xúc ở các công ty dịch vụ logistics nhằm giảm bớt những cảm xúc tiêu cực và hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc thông qua vốn tâm lý. Ngoài ra, giúp nhận thức về tầm quan trọng của vốn tâm lý trong bối cảnh rất cần sự chữa lành, năng lượng tích cực của nhân viên để nâng cao hiệu suất hoạt động của các doanh nghiệp ngành logistics.

ABSTRACT

This study explores the impact of emotional labor and toxic leadership on workplace incivility with the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of psychological capital. Using the Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method to test data including 510 employees of logistics service companies in the Southeast region, the study discovered the mechanism of workplace incivility and the way to minimize it. Research results show that emotional labor and toxic leadership are predictors of workplace incivility, with emotional exhaustion as a mediating factor and psychological capital negatively moderating the relationships. Accordingly, the study proposes solutions for managers in assigning tasks and employees in managing emotions in logistics service companies to reduce negative emotions and workplace incivility at logistics companies through psychological capital. In addition, it helps to realize the importance of psychological capital in a context where the healing and positive energy of employees are indispensable to improve the logistics service companies' performance.

1. Giới thiệu

Hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc là một trong các chủ đề nghiên cứu chính về hành vi tổ chức thời gian gần đây (Grover, 2022). Lao động cảm xúc là chủ đề thường xuyên của các nhà nghiên cứu kể từ khi được khái niệm hóa do tầm quan trọng của nó đối với các tổ chức. Các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào mối quan hệ giữa lao động cảm xúc với ý định luân chuyển, sự kiệt sức, năng suất và sự hài lòng trong công việc, nhưng với hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc thì chưa nhiều. Đồng thời, ảnh hưởng của vốn tâm lý đối với lao động cảm xúc trong ngành dịch vụ cũng chưa được quan tâm. Mặc dù có những nghiên cứu xem xét riêng biệt lãnh đạo độc hại, kiệt quệ cảm xúc, sự khiếm nhã ở nơi làm việc (Gui & ctg., 2022; Moon & Morais, 2022; Rawat & ctg., 2020; Vasconcelos, 2020) và vốn tâm lý (Al-Zyoud & Mert, 2019; Khairunisa & Muafi, 2022; Nguyen, 2021; Nguyen & ctg., 2022), nhưng chưa có nghiên cứu nào xem xét chúng cùng nhau.

Công tác trong lĩnh vực dịch vụ đòi hỏi nhân viên phải tuân theo các quy định về cảm xúc để hoạt động hiệu quả. Nhân viên trong các công ty dịch vụ logistics không chỉ thực hiện lao động cảm xúc với khách hàng mà còn với các bên thuộc chuỗi cung ứng như hãng tàu quốc tế, công ty vận tải nội địa, cơ quan chuyên ngành, hải quan, công ty quản lý cảng biển và cảng cạn. Lao động cảm xúc cùng với lãnh đạo độc hại dẫn đến những kết quả tiêu cực về thể chất và tâm lý nhân viên. Khủng hoảng kinh tế hậu Covid-19 đã làm mức độ tiêu cực của vấn đề trầm trọng hơn. Xu hướng “chữa lành” bùng nổ hiện nay phản ánh phần nào sự tiêu cực này. Trước các phương pháp chữa lành chưa được kiểm định đang lan tràn hiện nay, cần có giải pháp cho nhân viên ngành logistics làm việc hiệu quả trong môi trường lãnh đạo độc hại và lao động cảm xúc. Hơn nữa, thực nghiệm vai trò điều tiết của vốn tâm lý trong mối quan hệ giữa kiệt quệ cảm xúc và lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại trong các công ty dịch vụ logistics ở Đông Nam bộ chưa nhiều. Để giải quyết các yêu cầu về lý thuyết lẫn thực tiễn nêu trên, nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại và hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc với kiệt quệ cảm xúc và vốn tâm lý là yếu tố trung gian và điều tiết, nhằm tìm ra cơ chế của hành vi khiếm nhã và giải pháp cho nhà quản lý trong công tác phân công nhiệm vụ và nhân viên trong việc quản trị cảm xúc ở các công ty dịch vụ logistics nhằm giảm bớt những cảm xúc tiêu cực và hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc thông qua vốn tâm lý.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm nghiên cứu và lý thuyết nền tảng

Lao động cảm xúc được Hochschild và cộng sự (1983) định nghĩa là sự điều chỉnh cảm xúc lẫn biểu hiện cảm xúc để đạt được hiệu quả trong công việc. Khách hàng thỏa mãn cảm xúc sẽ trung thành hơn, nên lao động cảm xúc được coi là hữu ích cho tổ chức, đặc biệt là các công ty dịch vụ. Theo Mehta và Maheshwari (2014), lãnh đạo độc hại là hành vi người lãnh đạo khen thưởng nhân viên do tuân theo người lãnh đạo và trừng phạt nhân viên vì thách thức quyền lực của người lãnh đạo. Lãnh đạo độc hại bao gồm các hành vi coi lãnh đạo là trung tâm và hành động gây bất lợi cho cấp dưới. Kiệt quệ cảm xúc là hậu quả của các yếu tố gây căng thẳng mãn tính giữa các cá nhân trong công việc, được tích lũy từ căng thẳng tâm lý kéo dài tại nơi làm việc của cá nhân (Maslach & ctg., 2008). Andersson và Pearson (1999) mô tả hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc là một loại bạo lực khó nắm bắt, là hành vi lệch lạc cường độ thấp với ý định không chắc chắn hướng tới việc làm hại người khác, trái ngược với các chuẩn mực tôn trọng lẫn nhau tại nơi làm việc. Theo Luthans và cộng sự (2007), vốn tâm lý đề cập đến trạng thái phát triển tâm lý tích cực gồm: tự tin, lạc quan, hy vọng và thích nghi. Nó cho phép nhân viên hướng tới mục tiêu bản thân bằng cách sử dụng động lực tự định hướng và tác động đến hiệu suất công việc cũng như thái độ làm việc cần thiết.

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources - CoR) là một trong những lý thuyết có ảnh hưởng nhất và thường được dùng trong các nghiên cứu về hành vi lãnh đạo và môi trường tổ chức tạo ra căng thẳng cho nhân viên. Hobfoll (1989) cho rằng người lao động cố gắng bảo tồn các nguồn lực của bản thân và những yếu tố đe dọa nguồn lực này được coi là những yếu tố gây căng thẳng.

Trong nghiên cứu này, người lao động cố gắng bảo vệ nguồn lực tâm lý của bản thân đang liên tục cạn kiệt do phải kìm nén những cảm xúc thực của cá nhân để thể hiện những cảm xúc cần thiết theo quy định của tổ chức dưới hình thức lao động cảm xúc. Nỗ lực đó làm giảm nguồn lực cá nhân và khiến người lao động kiệt quệ cảm xúc do thường xuyên tiêu hao nguồn lực bản thân. Kết quả là người lao động đối mặt với sự khiếm nhã ở nơi làm việc. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực cũng đề cập đến tích lũy nguồn lực dưới dạng vốn tâm lý (Lan & ctg., 2020). Nếu các cá nhân tự tin, hy vọng, lạc quan và thích nghi thì đây là sức mạnh dưới dạng nguồn lực tâm lý, giúp phục hồi năng lượng của bản thân thay vì cảm thấy kiệt quệ cảm xúc.

Các yếu tố và các mối quan hệ được kiểm định trong nghiên cứu này dựa trên cơ sở lý thuyết CoR. Theo đó, điểm kích hoạt chính của việc tiêu hao nguồn lực là lao động cảm xúc, việc tiêu hao nguồn lực là kiệt quệ cảm xúc. Kiệt quệ cảm xúc dẫn đến hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc. Hơn nữa, lý thuyết CoR cho rằng không phải tất cả người lao động đều bị ảnh hưởng như nhau từ các yếu tố gây ra sự cạn kiệt nguồn lực tại nơi làm việc, do đó nghiên cứu này lấy vốn tâm lý làm yếu tố điều tiết giữa lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại và kiệt quệ cảm xúc.

2.2. Xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Lao động cảm xúc là việc người lao động quản lý cảm xúc tại nơi làm việc. Theo Diefendorff và cộng sự (2006), ngành dịch vụ thường quy định các quy tắc ứng xử về cảm xúc tại nơi làm việc. Một quy tắc phổ biến mà nhân viên được yêu cầu là biểu hiện tích cực tuyệt đối khi tương tác với khách hàng, thường được gọi là quy tắc dịch vụ kèm theo nụ cười (Grandey, 2003). Lao động cảm xúc gồm hai quá trình, đầu tiên là kìm nén những cảm xúc tiêu cực thực sự và giả tạo những cảm xúc tích cực (Glomb & Tews, 2004). Các nhân viên thực hiện lao động cảm xúc thường bị căng thẳng và kiệt sức (Baik & Yom, 2012). Grandey (2003) nhấn mạnh rằng sự tức giận và kiệt sức là do hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc. Lý thuyết CoR cho rằng các nhân viên khi phải giả tạo và kìm nén cảm xúc sẽ trở nên kiệt sức và phát sinh hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc. Điều đó có nghĩa là lao động cảm xúc càng lớn thì hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc càng tăng. Theo đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H1: Lao động cảm xúc của nhân viên có tác động tích cực đến hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc

Nghiên cứu của Pelletier (2010) đã mô tả sáu khía cạnh của lãnh đạo độc hại, gồm: (i) tấn công lòng tự trọng của nhân viên bằng cách chế giễu, (ii) thiếu liêm chính bằng việc ghi công từ công việc của người khác, (iii) lạm dụng bằng lời nói như la hét, (iv) loại trừ xã hội, (v) gia tăng sự bất bình đẳng bằng việc thúc đẩy văn hóa trong nhóm, ngoài nhóm, (vi) chia rẽ bằng cách loại trừ nhân viên, (vii) phớt lờ phản hồi của nhân viên và không gắn bó với nhân viên (Fahie, 2019). Gurbuz và cộng sự (2016) cho rằng hậu quả của sự lãnh đạo độc hại đối với nhân viên là làm tăng hành vi khiếm nhã nơi làm việc. Gui và cộng sự (2022) và Waldiya (2023) đã tìm thấy mối quan hệ giữa lãnh đạo độc hại và sự khiếm nhã nơi làm việc. Theo đó, hành vi lãnh đạo độc hại càng nhiều thì mức độ khiếm nhã ở nơi làm việc càng lớn. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H2: Lãnh đạo độc hại tác động tích cực đến sự khiếm nhã ở nơi làm việc

Theo Maslach và cộng sự (2008), kiệt quệ cảm xúc là việc cá nhân giảm khả năng duy trì các nguồn lực cần thiết để đáp ứng nhu cầu công việc và gia tăng hiệu suất. Lý thuyết CoR cho

rằng khi nhân viên bị mất đi nguồn lực hoặc khi việc đầu tư nguồn lực không thu được kết quả, nhân viên sẽ kiệt quệ cảm xúc.

Hulsheger và Schewe (2011) đã thấy rằng nhân viên có xung đột về cảm xúc (mâu thuẫn giữa cảm xúc cảm nhận và cảm xúc bày tỏ) do phải thực hiện lao động cảm xúc không những bị căng thẳng về tâm lý mà còn kiệt quệ về tinh thần. Ngoài ra, diễn xuất bề ngoài đòi hỏi nỗ lực tâm lý để tuân theo các quy tắc ứng xử của tổ chức và kìm nén cảm xúc thực. Những nỗ lực, căng thẳng và xung đột về cảm xúc như vậy sẽ dẫn đến kiệt quệ cảm xúc (Brotheridge & Grandey, 2002). Yin (2023) đã chứng minh mối quan hệ giữa lao động cảm xúc và kiệt quệ cảm xúc trong môi trường đại học ở Trung Quốc, kết quả cho thấy lao động cảm xúc có mối tương quan với kiệt quệ cảm xúc. Theo đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H3: Lao động cảm xúc của nhân viên có tác động tích cực đến kiệt quệ cảm xúc

Abubakar (2018) cho rằng lãnh đạo độc hại làm nhân viên kiệt quệ cảm xúc. Kiệt quệ cảm xúc là sự phản ứng đối với các yếu tố gây căng thẳng mãn tính giữa các cá nhân trong công việc, là hậu quả của sự tích lũy căng thẳng tâm lý kéo dài tại nơi làm việc (Maslach & ctg., 2008). Các nghiên cứu thực hiện trong môi trường giáo dục chứng minh mối liên hệ giữa lãnh đạo độc hại và sự kiệt sức (Arlı, 2019; Cetinkaya, 2017; Cetinkaya & Ordu, 2018). Quản lý độc hại gây ra nhiều căng thẳng hơn, các nhân viên gia tăng các phản ứng để đối phó với sự độc hại, đồng thời là tiền đề của tình trạng kiệt quệ cảm xúc ở nhân viên (Koropets & ctg., 2020). Các nghiên cứu của Koç và cộng sự (2022), Shahzad và cộng sự (2023), Yavuz và Metin (2024) đã khẳng định mối quan hệ tích cực giữa sự lãnh đạo độc hại và kiệt quệ cảm xúc. Theo đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H4: Lãnh đạo độc hại tác động tích cực đến kiệt quệ cảm xúc của nhân viên

Khi buộc phải thể hiện những phản ứng cảm xúc được chỉ định, người lao động có thể cảm thấy kiệt sức. Từ đó, họ giảm cảm xúc với công việc, đồng thời manh nha các hành vi và thái độ khiếm nhã tại nơi làm việc (Vasconcelos, 2020). Hơn nữa, khi kiệt quệ cảm xúc, nhân viên có xu hướng trở nên nhẩn tằm, nảy sinh sự oán ghét (Maslach & ctg., 2008). Kiệt quệ cảm xúc gây ra tình trạng mất nhân tính trong tổ chức (Caesens & Stinglhamber, 2019). Bunk và Magley (2013), Nguyen (2021), Rawat và cộng sự (2020) cho rằng kiệt quệ cảm xúc dẫn đến hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H5: Kiệt quệ cảm xúc có tác động tích cực đến hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc

Khi nghiên cứu các vấn đề con người trong tổ chức, vốn tâm lý là một trong những nội dung quan trọng nhất, được định nghĩa là trạng thái tinh thần tích cực trong quá trình phát triển và trưởng thành của một cá nhân. Vốn tâm lý gồm (i) năng lực bản thân (có sự tự tin cần thiết để hoàn thành những nhiệm vụ to lớn), (ii) lạc quan về thành công ở cả hiện tại và tương lai, (iii) quyết tâm đạt được mục tiêu và (iv) kiên cường khi bị ảnh hưởng bởi các khó khăn hoặc nghịch cảnh để thành công (Luthans & ctg., 2007).

Carpenter và Berry (2014) cho rằng vốn tâm lý là nguồn gốc của hành vi tổ chức tích cực. Trong trường hợp lao động cảm xúc, cá nhân thiếu động lực sẽ bị căng thẳng và kiệt quệ cảm xúc (Haq, 2014). Vốn tâm lý có thể giảm thiểu lao động cảm xúc bằng cách làm tăng hy vọng, năng lực bản thân, sự tự tin và lạc quan. Vốn tâm lý đóng vai trò quan trọng đối với tổ chức trong việc giảm chi phí phát sinh do sự kiệt quệ cảm xúc và ý định luân chuyển công việc (Al-Zyoud & Mert, 2019). Theo đó, vốn tâm lý là nguồn lực cá nhân giúp nhân viên đối phó với những cảm xúc tiêu cực. Đã có một số nghiên cứu sử dụng vốn tâm lý làm yếu tố điều tiết giữa lao động cảm xúc và sự kiệt sức trong công việc (Cheung & ctg., 2011; Yin, 2023). Vì vậy tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H6: Vốn tâm lý điều tiết tiêu cực mối quan hệ giữa lao động cảm xúc và kiệt quệ cảm xúc

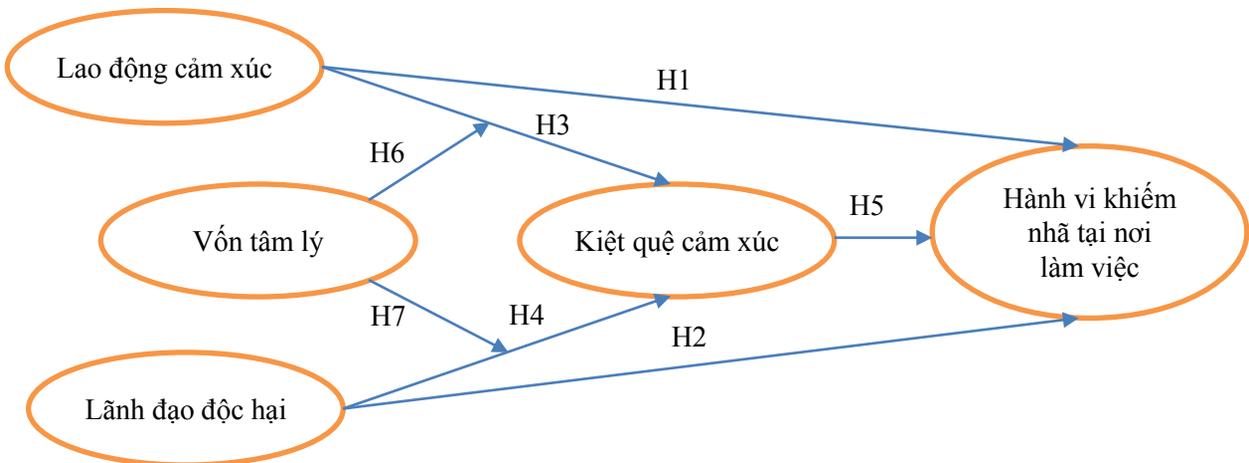
Bốn yếu tố của vốn tâm lý tạo nên sức mạnh tổng hợp khi được triển khai cùng nhau. Những nhân viên có niềm tin vào tương lai, có mục tiêu bản thân sẽ có động lực, thành công mạnh mẽ hơn khi đối mặt với tiêu cực (Celik & ctg., 2014). Taimur và Bilal (2024) đã điều tra và khẳng định vai trò điều tiết của vốn tâm lý đối với mối quan hệ giữa sự lãnh đạo chuyên quyền và sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên trong khu vực công ở các cơ sở giáo dục đại học. Trong nghiên cứu này, tác giả cho rằng vốn tâm lý là một tập hợp các tài nguyên có liên quan đến nhận thức. Ví dụ, tính hiệu quả là niềm tin chủ quan vào năng lực của bản thân, tin rằng bản thân có khả năng thực hiện những mục tiêu nhất định. Hy vọng liên quan đến cách xác định những giải pháp tiềm năng để đạt được mục tiêu (Luthans & ctg., 2007). Do đó, vốn tâm lý có thể được coi là một nguồn lực nhận thức mà nhân viên có thể sử dụng khi gặp khó khăn trong công việc. Theo đó, vốn tâm lý được kỳ vọng là một nguồn lực nhận thức điều tiết các mối quan hệ liên quan đến nhận thức và cảm xúc như lãnh đạo độc hại và kiệt quệ cảm xúc. Vì vậy tác giả đề xuất giả thuyết:

H7: Vốn tâm lý điều tiết tiêu cực đến mối quan hệ giữa lãnh đạo độc hại và kiệt quệ cảm xúc

Mô hình nghiên cứu thể hiện ở Hình 1.

Hình 1

Mô Hình Nghiên Cứu



Nguồn: Tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu này kế thừa các thang đo đã được kiểm chứng trong các nghiên cứu hiện có, đồng thời điều chỉnh, phát triển thông qua phỏng vấn chuyên gia để phù hợp năng lực và bối cảnh nghiên cứu ngành logistics ở Đông Nam bộ (Bảng 2). Trong đó, thang đo vốn tâm lý được rút gọn từ Bảng câu hỏi Vốn tâm lý (Psychological Capital Questionnaire - PCQ-24) (Luthans & ctg., 2007) đảm bảo đại diện 04 khía cạnh: tự tin, hi vọng, thích nghi và lạc quan qua kết quả phỏng vấn sâu với 09 chuyên gia (đã bão hòa câu trả lời) gồm: 04 giảng viên Tâm lý hành vi, 02 lãnh đạo và 03 nhân viên công ty dịch vụ logistics (đồng thời đang là nghiên cứu sinh) cho thấy việc sử dụng trọn bộ thang đo PCQ-24 trong nghiên cứu này sẽ làm bảng khảo sát không khả thi do quá dài, đồng thời cũng không thật sự cần thiết vì trong mô hình nghiên cứu này vốn tâm lý chỉ đóng vai trò là biến điều tiết. Tất cả các câu hỏi được đo bằng thang Likert 5 từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý). Nghiên cứu định lượng sử dụng PLS-SEM, phần mềm SmartPLS 3.0 phân tích mẫu khảo sát, đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Nghiên cứu chọn phương pháp

lấy mẫu thuận tiện và khảo sát trực tiếp để có thể thu thập đầy đủ bảng trả lời từ các nhân viên (không nắm bất cứ vai trò quản lý nào trong các công ty dịch vụ logistics) đã và đang có trải nghiệm về lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại, kiệt quệ cảm xúc và hành vi khiếm nhã nơi làm việc cũng như đã vận dụng vốn tâm lý trong công tác. Bằng phương pháp quả cầu tuyết từ 223 phản hồi ban đầu, các đáp viên đã truyền tiếp bảng hỏi tới các doanh nghiệp đối tác, nghiên cứu đã nhận được 631 phản hồi, trong đó 510 phản hồi hợp lệ. Nếu xác định quy mô mẫu theo phương pháp định lượng với tỷ lệ 5:1, cỡ mẫu tối thiểu là $27 \times 5 = 135$ (Hair, 2014) do số lượng biến quan sát là 27. Nếu xác định cỡ mẫu dựa trên ước lượng tổng thể, cỡ mẫu trong trường hợp không biết tổng thể sẽ là 384 với mức sai số cho phép 5%. Theo đó, kích thước mẫu 510 người lao động ngành logistics của nghiên cứu này là phù hợp và đáp ứng yêu cầu. Bảng câu hỏi giấy được dùng để thực hiện khảo sát nhân viên các công ty dịch vụ logistics tại bốn hội nghị khách hàng của các hãng tàu và ba buổi đối thoại doanh nghiệp do cục Hải quan Bình Dương, Đồng Nai và Thành phố Hồ Chí Minh tổ chức. Nội dung mẫu chi tiết tại Bảng 1.

Bảng 1*Nội Dung Mẫu*

Nội dung	Chi tiết	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Quy mô Lao Động (LD) (người)	≤ 10	61	12.0
	11 - 50	131	25.7
	51 - 100	166	32.5
	> 100	152	29.8
Quy mô vốn (tỷ) (NV)	< 03	62	12.2
	03 - 50	130	25.5
	51 - 100	166	32.5
	> 100	152	29.8
Lĩnh vực Dịch Vụ (DV)	Kinh doanh cước	123	24.1
	Hiện trường	143	28.0
	Chứng từ	126	24.7
	Kho bãi	118	23.1
Trình độ Học Vấn (HV)	Phổ thông	83	16.3
	Cao đẳng	148	29.0
	Đại học	160	31.4
	Sau đại học	119	23.3
Độ Tuổi (DT)	25 - 30	147	28.8
	31 - 36	127	24.9
	37 - 42	127	24.9
	> 42	109	21.4
	Tổng	510	100.0

Nguồn: Tác giả

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả mô hình đo lường

Độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo đều đảm bảo do thỏa tất cả các thông số. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp trong khoảng (0.6 - 0.99), hệ số tải ngoài > 0.7 và HTMT < 0.85 (Henseler & ctg., 2015). Nội dung chi tiết trong Bảng 2.

Bảng 2*Kết Quả Mô Hình Đo Lường*

Thang đo		Nguồn	Độ tin cậy		Giá trị hội tụ	Giá trị phân biệt		
			Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp	Hệ số tải ngoài	AVE	HTMT	
			0.6 - 0.99	0.6 - 0.99	> 0.7	> 0.5	< 0.85	
Lao Động Cảm Xúc (LDCX)	LDCX1: Thể hiện những cảm xúc mà công việc của bạn yêu cầu	Brotheridge và Lee (2003), kết quả phỏng vấn chuyên gia	0.934	0.945	0.881	0.787	Có	
	LDCX2: Chấp nhận những cảm xúc cần thiết như một phần công việc của bạn				0.820			
	LDCX3: Thể hiện nhiều cảm xúc khác nhau khi tương tác với người khác				0.906			
	LDCX4: Giả vờ có những cảm xúc mà bạn thực sự không có				0.937			
	LDCX5: Che giấu cảm xúc thật của bạn trong mọi tình huống				0.889			
Lãnh Đạo Độc Hại (LDDH)	Người quản lý hiện tại của tôi:		Schmidt (2008), kết quả phỏng vấn chuyên gia	0.930	0.944	0.880	0.740	Có
	LDDH1: Thay đổi thái độ rõ rệt khi người quản lý của anh ấy/cô ấy có mặt	0.887						
	LDDH2: Chỉ hỗ trợ những người có thể giúp anh ấy/cô ấy tiến lên phía trước	0.835						
	LDDH3: Yêu cầu cấp dưới chịu trách nhiệm về những việc nằm ngoài mô tả công việc	0.880						
	LDDH4: Công khai coi thường cấp dưới	0.785						
	LDDH5: Cho phép tâm trạng hiện tại của anh ấy/cô ấy quyết định bầu không khí tại nơi làm việc	0.923						
Kiệt Quê Cảm Xúc (KQCX)	KQCX1: Tôi cảm thấy chán nản với công việc của mình	Kokkinos (2006), kết quả phỏng vấn chuyên gia	0.926	0.945	0.855	0.773	Có	
	KQCX2: Làm việc trực tiếp với mọi người khiến tôi quá căng thẳng				0.905			
	KQCX3: Tôi cảm thấy kiệt sức về mặt cảm xúc sau mỗi công việc				0.849			
					0.924			

Thang đo	Nguồn	Độ tin cậy		Giá trị hội tụ	Giá trị phân biệt	
		Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp	Hệ số tải ngoài	AVE	HTMT
		0.6 - 0.99	0.6 - 0.99	> 0.7	> 0.5	< 0.85
KQCX4: Tôi cảm thấy mệt mỏi khi thức dậy vào buổi sáng và phải đối mặt với một ngày làm việc mới KQCX5: Tôi cảm thấy kiệt sức vào cuối ngày làm việc				0.861		
VTL1: Tôi cảm thấy tự tin khi đặt ra các mục tiêu trong lĩnh vực làm việc của mình VTL2: Tôi cảm thấy tự tin khi giao dịch với những người bên ngoài tổ chức				0.941 0.915		
VTL3: Nếu thấy mình gặp khó khăn trong công việc, tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để thoát khỏi tình trạng đó VTL4: Ở thời điểm hiện tại, tôi đang hăng say theo đuổi mục tiêu công việc của mình VTL5: Tôi có thể vượt qua những thời điểm khó khăn trong công việc vì tôi đã từng trải qua khó khăn trước đây VTL6: Tôi lạc quan về những gì sẽ xảy ra với tôi trong tương lai liên quan đến công việc	Luthans và cộng sự (2007), kết quả phỏng vấn chuyên gia	0.954	0.961	0.921 0.919 0.877 0.796	0.803	Có
Người quản lý, đồng nghiệp, khách hàng: HVKN1: Trực tiếp hay gián tiếp hạ thấp bạn HVKN2: Ít chú ý đến phát biểu của bạn hoặc tỏ ra ít quan tâm đến ý kiến của bạn HVKN3: Đưa ra những nhận xét thô lỗ hoặc xúc phạm bạn HVKN4: Bỏ qua bạn hoặc không nói chuyện với bạn HVKN5: To tiếng, la hét hoặc chửi bới bạn	Cortina và cộng sự (2001), kết quả phỏng vấn chuyên gia	0.944	0.958	0.902 0.927 0.893 0.870 0.932	0.819	Có

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

4.2. Kết quả mô hình cấu trúc

4.2.1. Hiện tượng đa cộng tuyến

Các biến độc lập tương quan mạnh lẫn nhau sẽ làm thay đổi và sai lệch hướng tác động của chúng với biến phụ thuộc. Để kiểm tra hiện tượng này, nghiên cứu kiểm định hệ số phóng đại phương sai (VIF).

Bảng 3

Hệ Số VIF

	Mô hình không biến điều tiết				Mô hình có biến điều tiết	
	HVKN	KQCX	LDCX	LDDH	HVKN	KQCX
HVKN						
KQCX	1.155				1.155	
LDCX	1.086	1.003			1.087	1.006
LDDH	1.084	1.003			1.084	1.009
VTL						1.019
VTLxLDCX						1.011
VTLxLDDH						1.018

Nguồn: Tác giả

Bảng 3 khẳng định không xảy ra đa cộng tuyến vì $VIF < 5$ (Hoang & Chu, 2005).

4.2.2. Kiểm định các giả thuyết

Kết quả định lượng (Bảng 4 và Hình 2) cho thấy tất cả các giả thuyết và các mối quan hệ đều được chấp nhận và có ý nghĩa do thỏa p ($p < 0.05$) (Hair, 2014).

Bảng 4

Kết Quả các Mối Quan Hệ

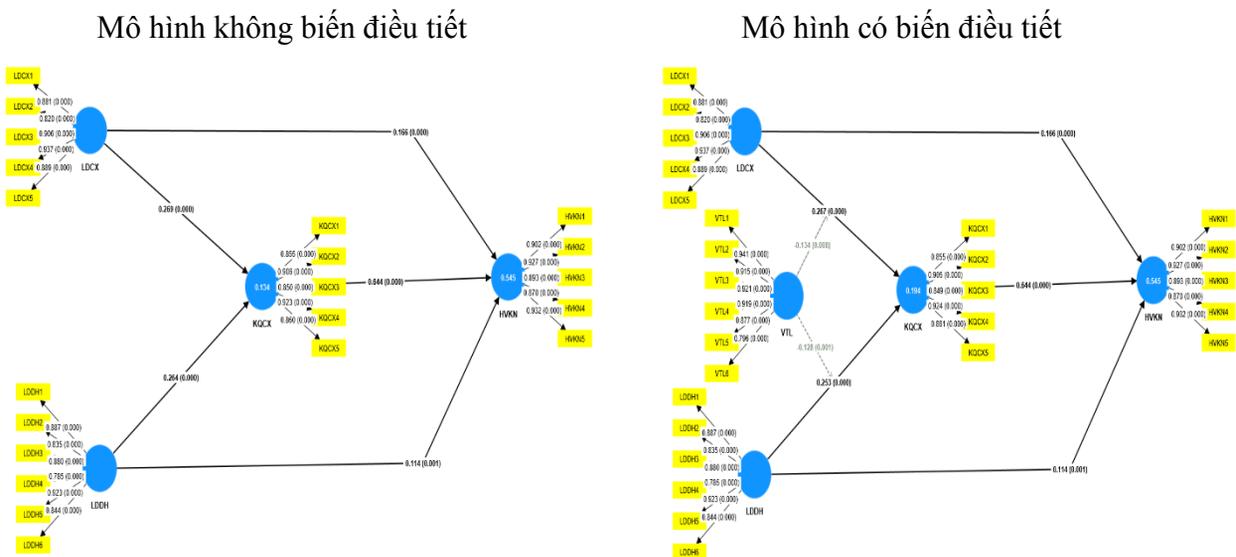
Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy		p-value		Kết quả
		Mô hình không biến điều tiết	Mô hình có biến điều tiết	Mô hình không biến điều tiết	Mô hình có biến điều tiết	
H1 (+)	LDCX → HVKN	0.166	0.166	0.000	0.000	Chấp nhận
H2 (+)	LDDH → HVKN	0.114	0.114	0.001	0.001	Chấp nhận
H3 (+)	LDCX → KQCX	0.269	0.267	0.000	0.000	Chấp nhận
H4 (+)	LDDH → KQCX	0.264	0.253	0.000	0.000	Chấp nhận
H5 (+)	KQCX → HVKN	0.644	0.644	0.000	0.000	Chấp nhận
H6 (-)	VTLxLDCX → KQCX		-0.134		0.008	Chấp nhận
H7 (-)	VTLxLDH → KQCX		-0.128		0.001	Chấp nhận

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy		p-value		Kết quả
		Mô hình không biến điều tiết	Mô hình có biến điều tiết	Mô hình không biến điều tiết	Mô hình có biến điều tiết	
	LDCX → KQCX → HVKN	0.173		0.000	0.000	Chấp nhận
	LDDH → KQCX → HVKN	0.170		0.000	0.000	Chấp nhận
	VTLxLDDH → KQCX → VKN		-0.082		0.001	Chấp nhận
	LDDH → KQCX → HVKN		0.163		0.000	Chấp nhận
	LDCX → KQCX → HVKN		0.172		0.000	Chấp nhận
	VTL → KQCX → HVKN		0.093		0.001	Chấp nhận
	VTLxLDCX → KQCX → HVKN		-0.087		0.009	Chấp nhận

Nguồn: Tác giả

Hình 2

Mô Hình Cấu Trúc



Nguồn: Tác giả

4.2.3. Kết quả hệ số xác định R² và R² adj

Bảng 5

Hệ Số Xác Định R² và R² adj

	Mô hình không biến điều tiết		Mô hình có biến điều tiết	
	R ²	R ² adj	R ²	R ² adj
HVKN	0.545	0.542	0.545	0.542
KQCX	0.134	0.131	0.194	0.186

Nguồn: Tác giả

Từ kết quả Bảng 5, lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại, kiệt quệ cảm xúc, vốn tâm lý giải thích 54.2% hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc trong các công ty dịch vụ logistics ở Đông Nam bộ.

4.2.4. Kết quả mức độ của dự báo

Hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc trong các công ty dịch vụ logistics ở Đông Nam bộ được dự báo bởi lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại, kiệt quệ cảm xúc, vốn tâm lý (do $Q^2 > 0$), đồng thời mức độ dự báo ở mức trung bình và lớn (do q^2 trong khoảng (0.051 - 0.526)) (Hair, 2014) (Bảng 6 và 7).

Bảng 6

Hệ Số Q^2

	Mô hình không biến điều tiết			Mô hình có biến điều tiết		
	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$	SSO	SSE	$Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$
HVKN	2,550.000	1,426.139	0.441	2,550.000	1,425.691	0.441
KQCX	2,550.000	2,293.769	0.100	2,550.000	2,183.218	0.144
LDCX	2,550.000	2,550.000	0.000	2,550.000	2,550.000	0.000
LDDH	3,060.000	3,060.000	0.000	3,060.000	3,060.000	0.000
VTL				3,060.000	3,060.000	0.000

Nguồn: Tác giả

Bảng 7

Hệ Số q^2

Mô hình không biến điều tiết		Mô hình có biến điều tiết
Quan hệ	q^2	q^2
KQCX → HVKN	0.526	0.526
LDCX → HVKN	0.038	0.038
LDCX → KQCX	0.060	0.076
LDDH → HVKN	0.018	0.016
LDDH → KQCX	0.057	0.072
VTL → KQCX		0.051

Nguồn: Tác giả

4.3. Thảo luận

H1 được chấp nhận cho thấy lao động cảm xúc có mối quan hệ tích cực với hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc, hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc tăng lên khi mức độ lao động cảm xúc lớn. Theo Diefendorff và cộng sự (2006), ngành dịch vụ là ngành yêu cầu cao về lao động cảm xúc tại nơi làm việc, nghiên cứu này đã khẳng định vai trò của lao động cảm xúc trong việc gia tăng hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc. Sự hiện diện của lao động cảm xúc ở mức độ cao có thể mang lại những hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc, điều này gây ra hậu quả tiêu cực ở cấp độ cá nhân, nhóm làm việc và tổ chức.

Nghiên cứu tìm thấy mối quan hệ có ý nghĩa giữa lãnh đạo độc hại và hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc do H2 được chấp nhận. Mức độ lãnh đạo độc hại càng cao thì hành vi khiếm nhã

ở nơi làm việc càng lớn. Kết quả này tương đồng với Gui và cộng sự (2022) và Waldiya (2023), củng cố quan điểm cho rằng các nhà lãnh đạo được coi là hình mẫu về hành vi và các nhà lãnh đạo độc hại thúc đẩy những tương tác thiếu văn minh tại nơi làm việc. Các nhà lãnh đạo độc hại làm gương cho những hành vi xấu và nhân viên có hành vi khiếm nhã vì nó đã trở thành một chuẩn mực hành vi của tổ chức. Sự khiếm nhã là kết quả của việc nhân viên bị lãnh đạo đặt vào trạng thái cảm xúc tiêu cực.

Lãnh đạo độc hại tác động tích cực đến kiệt quệ cảm xúc của nhân viên do H4 được chấp nhận. Kiệt quệ cảm xúc là hậu quả của nhiều yếu tố, bao gồm cả hành vi lãnh đạo độc hại. Tác động này nhất quán với nghiên cứu của Maxwell (2015) chỉ ra rằng lãnh đạo độc hại khiến công việc trở nên khó khăn và gây kiệt sức cũng như tương đồng với nghiên cứu của Koropets và cộng sự (2020), khi thường xuyên tiếp xúc với một môi trường làm việc bị lạm dụng, đe dọa bằng lời nói, thường xuyên buôn chuyện cùng sự quản lý độc hại, nhân viên sẽ rơi vào tình trạng kiệt quệ cảm xúc.

Nghiên cứu cũng xác định cơ chế trong đó lao động cảm xúc ảnh hưởng đến hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc. Kiệt quệ cảm xúc là biến trung gian trong mối liên hệ giữa lao động cảm xúc và sự khiếm nhã ở nơi làm việc. Cơ chế trung gian này được khẳng định thông qua kết quả thực nghiệm (Bảng 4). Lao động cảm xúc gây ra kiệt quệ cảm xúc (H3 được chấp nhận). Hulsheger và Schewe (2011) cho rằng nhân viên phải chịu đựng sự mâu thuẫn về mặt cảm xúc khi thực hiện các hành động bề ngoài. Sự mâu thuẫn cảm xúc này làm giảm cảm xúc cá nhân, dẫn đến kiệt quệ cảm xúc (Brotheridge & Grandey, 2002). Kiệt quệ cảm xúc làm tăng sự khiếm nhã ở nơi làm việc (H5 được chấp nhận), thực nghiệm cũng chứng minh rằng cơ chế lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại thông qua kiệt quệ cảm xúc sẽ làm tăng sự khiếm nhã tại nơi làm việc (mối quan hệ giữa lao động cảm xúc/lãnh đạo độc hại, kiệt quệ cảm xúc và hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc có hệ số hồi quy chuẩn hoá cao hơn mối quan hệ giữa lao động cảm xúc/lãnh đạo độc hại và hành vi khiếm nhã). Điều này được giải thích bằng lý thuyết CoR, CoR cho rằng khi có một số yếu tố được kích hoạt, nguồn lực sẵn có của một cá nhân sẽ bắt đầu cạn kiệt và do đó sẽ mang lại kết quả tiêu cực. Trong trường hợp này, lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại là hai yếu tố làm cạn kiệt nguồn lực của nhân viên dưới dạng kiệt quệ cảm xúc, dẫn đến sự khiếm nhã tại nơi làm việc.

Bảng 4 cho thấy vốn tâm lý điều tiết quan hệ giữa lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại với kiệt quệ cảm xúc do giả thuyết H6 và H7 được chấp nhận. Cụ thể, hệ số hồi quy chuẩn hóa giữa lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại với kiệt quệ cảm xúc lần lượt là 0.269 và 0.264. Với sự xuất hiện của vốn tâm lý, hệ số hồi quy chuẩn hóa của các mối quan hệ này lần lượt là 0.267 và 0.253. Tác động của lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại đến kiệt quệ cảm xúc giảm từ (0.269; 0.264) xuống (0.267; 0.253) khi đưa vốn tâm lý vào mô hình. Phát hiện này chỉ ra rằng vốn tâm lý có vai trò điều tiết các mối quan hệ giữa lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại với kiệt quệ cảm xúc.

Bảng 4 cho hàm hồi quy mẫu như sau:

$$\begin{aligned} KQCX = & 0.267*LDCX + 0.253*LDDH + 0.144*VTL - 0.134*VTL*LDCX - \\ & 0.128*VTL*LDDH + \varepsilon \text{ hay } KQCX = (0.267 - 0.134*VTL)*LDCX + (0.253 - \\ & 0.128*VTL)*LDDH + 0.144*VTL + \varepsilon. \end{aligned} \quad (1)$$

Theo đó, hai hệ số hồi quy của LDCX và LDDH là 02 hàm tuyến tính của VTL và nghịch biến với VTL, như vậy khi VTL tăng lên thì hệ số hồi quy của LDCX và LDDH sẽ giảm đi. Kết quả này cho thấy khi vốn tâm lý cao thì các mối quan hệ này sẽ yếu đi và ngược lại. Điều này ngụ ý rằng những nhân viên có vốn tâm lý cao sẽ ít bị ảnh hưởng bởi lao động cảm xúc hay lãnh đạo độc hại và những người có vốn tâm lý thấp sẽ bị ảnh hưởng mạnh mẽ.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nhà quản lý có thể xác định mức độ lao động cảm xúc ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả của nhân viên, đồng thời, có thể quan sát các dấu hiệu kiệt quệ cảm xúc của nhân viên để giảm bớt và tránh những hậu quả tiêu cực của hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc. Đặc biệt, nhà quản lý cần hiểu đặc điểm vốn tâm lý của cấp dưới để có thể giao việc và phân công công tác phù hợp. Theo đó, những nhân viên có vốn tâm lý cao nên được giao những trách nhiệm khó khăn hơn liên quan đến lao động cảm xúc và ngược lại.

Vốn tâm lý rất quan trọng đối với sự phát triển và thịnh vượng của tổ chức. Quản lý và người lao động cần quan tâm đến vốn tâm lý, coi nó là nguồn lực để hoàn thành nhiệm vụ cũng như cải thiện hiệu suất. Vốn tâm lý ảnh hưởng tích cực đến cảm xúc của nhân viên, nhân viên có vốn tâm lý thấp hơn sẽ dễ dẫn đến tình trạng kiệt quệ cảm xúc và đối mặt với thái độ khiếm nhã ở nơi làm việc cao hơn trong bối cảnh lao động cảm xúc. Trong trường hợp công ty buộc người lao động thể hiện cảm xúc theo yêu cầu, nhân viên bị căng thẳng, kiệt quệ cảm xúc và phải đối mặt với sự khiếm nhã của đồng nghiệp tại nơi làm việc, nếu sử dụng vốn tâm lý, nhân viên có thể quản lý cảm xúc của mình theo cách tốt hơn và giảm thiểu lao động cảm xúc cũng như tác hại của lãnh đạo độc hại, hạn chế tình trạng kiệt quệ cảm xúc và hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc, từ đó kết quả và hiệu suất công việc sẽ tăng lên. Hiện nay, do khủng hoảng kinh tế hậu Covid-19, nhiều công ty dịch vụ logistics đã tinh giảm lao động dẫn đến khối lượng công việc trên mỗi nhân viên gia tăng. Vì vậy, tổ chức nên thiết kế lại các nhiệm vụ chính thức và trách nhiệm liên quan một cách hiệu quả cho phép người lao động quản lý tốt mối quan hệ giữa công việc và cảm xúc để tránh kiệt quệ cảm xúc.

Tóm lại, bằng cách sử dụng yếu tố kiệt quệ cảm xúc làm biến trung gian và vốn tâm lý làm biến điều tiết, nghiên cứu đã phân tích mối quan hệ giữa lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại và sự khiếm nhã tại nơi làm việc trong ngành logistics khu vực Đông Nam bộ, Việt Nam. Kết quả cho thấy tồn tại mối quan hệ tích cực giữa lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại và sự khiếm nhã tại nơi làm việc với sự điều tiết của vốn tâm lý. Nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của vốn tâm lý, bởi vì những tác động tiêu cực của lao động cảm xúc, lãnh đạo độc hại và hành vi khiếm nhã nơi làm việc có thể khắc phục bằng vốn tâm lý của của quản lý và nhân viên ngành logistics. Hạn chế của nghiên cứu là sử dụng thang đo rút gọn của vốn tâm lý và chỉ giới hạn trong một ngành dịch vụ, một khu vực. Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng thang đo PCQ-24 và mở rộng không gian nghiên cứu đồng thời phát triển đa ngành để có cái nhìn bao quát hơn.

Tài liệu tham khảo

- Abubakar, A. M. (2018). Linking work-family interference, workplace incivility, gender, and psychological distress. *Journal of Management Development*, 37(3), 226-242.
- Al-Zyoud, M. F., & Mert, I. S. (2019). Does employees' psychological capital buffer the negative effects of incivility? *EuroMed Journal of Business*, 14(3), 239-250.
- Aminah, A., Zoharah, O., & Farah, M. R. (2017). Medating role of emotional exhaustion in the stress. *The Social Sciences*, 12(4), 666-673.
- 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.
- Arli, O. (2019). *Role of toxic leadership on the effects of self-assessment on cynicism, job satisfaction and burnout* [Doctoral dissertation]. Yıldırım Beyazıt University Institute of Social Sciences, Ankara.

- Baik, D. W., & Yom, Y. H. (2012). Effects of social support and emotional intelligence in the relationship between emotional labor and burnout among clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 18(3), 271-280.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- 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.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2019). The relationship between organizational dehumanization and outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(9), 699-703.
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2014). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834-863.
- Celik, M., Turunc, O., & Bilgin, N. (2014). Effect of organizational justice perceptions of workers on psychological capital: Regulator role of worker well-being. *Dokuz Eylul University Journal of Social Sciences*, 16(4), 559-585.
- Cetinkaya, H. (2017). *Relationship between toxic leadership behaviors of school administrators and burnout levels of teachers* [Post-graduate dissertation]. Pamukkale University Institute of Educational Sciences, Denizli.
- Cetinkaya, H., & Ordu, A. (2018). Relationship between toxic (poisonous) leadership behaviors of school administrators and burnout levels of teachers. *Pamukkale University Journal of the Institute of Social Sciences*, 31(1), 15-28.
- Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.
- 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.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 273-298.
- Fahie, D. (2019). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341-355
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grover, K. L. (2022). Workplace incivility: A literature review agenda. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 9(5), 1-5.
- Gui, W., Bai, Q., & Wang, L. (2022). Workplace incivility and employees’ personal initiative: A moderated mediation model of emotional exhaustion and meaningful work. *SAGE Open*, 12(1), Article 21582440221.

- Gurbuz, L. C. S., Bayik, C. M. E., & Sahin, F. (2016). *A conceptual model for leadership hubris in the military context*. CDA Press.
- Hair, J. F. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Haq, I. U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychological capital. In *Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life: Proceedings of the management, knowledge and learning international conference* (pp. 1309-1323). ToKnowPress.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135
- Hoang, T., & Chu, N. M. N. (2005). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS [Analyzing research data with SPSS]*. NXB Thống Kê.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell*, 32(2), 319-325.
- Hulsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-373.
- Iqbal, Z., Mirza, A. M., Sajid, M., & Adeel, M. (2018). Impact of emotional labor on emotional exhaustion and job satisfaction in public sector organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 208-226.
- Khairunisa, N. A., & Muafi, M. (2022). The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(1), 11-23.
- Kim, D., Kim, C. H., Moon, J. I., Chung, Y. G., Chang, M. Y., Han, B. S., Kom S., Yang, E., Cha, K. Y., Lanza, R., & Kim, K. S. (2009). Generation of human induced pluripotent stem cells by direct delivery of reprogramming proteins. *Cell Stem Cell*, 4(6), 472-476.
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13(1), Article 1047834.
- Kokkinos, C. M. (2006). Factor structure and psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory-Educators Survey among elementary and secondary school teachers in Cyprus. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 22(1), 25-33.
- Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020). The impact of toxic management on staff burnout. *International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020)*, 1808-1812.
- Lan, Y., Xia, Y., Li, S., Wu, W., Hui, J., & Deng, H. (2020). Thwarted enthusiasm: Effects of workplace incivility on newcomer proactive behaviors. *Chinese Management Studies*, 14(4), 1035-1056.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. Oxford University Press.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*, 52(1), 397-422.

- Maxwell, S. M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership* [Doctoral dissertation]. Walden University.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Moon, C., & Morais, C. (2022). Understanding the consequences of workplace incivility: The roles of emotional exhaustion, acceptability and political skill. *International Journal of Conflict Management*, 3(3), 425-447.
- Nguyen, N. M. (2021). *Nghiên cứu về hành vi khiếm nhã nơi làm việc tác động đến hành vi khiếm nhã của nhân viên đối với thực khách tại các Nhà hàng trên địa bàn Thành Phố Hồ Chí Minh* [Research on the impact of uncivil behavior in the workplace on uncivil behavior of employees towards customers at Restaurants in Ho Chi Minh City] [Master's thesis]. University of Economics Ho Chi Minh City.
- Nguyen, Q. H., Vu, L. P., Ngoc, A., & Quynh, C. (2022). Mối quan hệ giữa 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 [The relationship between incivility and emotional exhaustion in frontline employees: The moderating role of self-efficacy factor]. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 33(6), 89-105.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Rawat, P. S., Bhattacharjee, S. B., & Ganesh, V. (2020). Selective incivility, trust and general well-being: A study of women at workplace. *Journal of Indian Business Research*, 12(3), 303-326.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. ProQuest.
- Shahzad, K., Iqbal, R., Nauman, S., Shahzadi, R., & Luqman, A. (2023). How a despotic project manager jeopardizes project success: The role of project team members' emotional exhaustion and emotional intelligence. *Project Management Journal*, 54(2), 194-208.
- Taimur, A. A. K., & Bilal, B. S. (2024). Examining the mediating effect of workplace ostracism on the relationship between despotic leadership and emotional exhaustion in public HEIs. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 416-432.
- Vasconcelos, A. F. (2020). Analyzing the effects of incivility beyond workplaces. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1069-1093.
- Waldiya, V. (2023). Toxic leadership and its effect on employees' subjective well-being. electronic theses, projects, and dissertations. *California State University*, Article 1799.
- Yavuz, K., & Metin, O. (2024). The moderating role of psychological power distance on the relationship between destructive leadership and emotional exhaustion. *Current Psychology*, 1(2), 134-146.
- Yin, W. (2023). Psychological capital moderates the effect of emotional labor strategies on job burnout in college teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 51(1), 12026-12039.

