

Tác động của hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc đến sự xa lánh công việc của nhân viên: Trường hợp nhân viên tuyến đầu tại cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất

The impact of workplace incivility on work alienation: A study of frontline staff at Tan Son Nhat international airport

Đỗ Uyên Tâm^{1*}

¹Học viện Hàng không Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: tamdo@vaa.edu.vn

THÔNG TIN

TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.20.4.3550.2025

Ngày nhận: 09/07/2024

Ngày nhận lại: 10/10/2024

Duyệt đăng: 22/11/2024

Mã phân loại JEL:

M13; M15; M54

Từ khóa:

cam kết tình cảm; hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc; nhân viên tuyến đầu; sự xa lánh công việc

Keywords:

affective commitment; frontline staff; work alienation; workplace incivility

Nghiên cứu này khám phá cơ chế tác động của việc trải nghiệm hành vi khiếm nhã của nhân viên tuyến đầu trong ngành hàng không đối với trạng thái xa lánh công việc của họ. Mặc dù rất nhiều hệ quả liên quan đến công việc của nhân viên khi trải nghiệm hành vi khiếm nhã đã được điều tra, tuy nhiên rất ít nghiên cứu đã kiểm tra tác động của hành vi khiếm nhã đối với trạng thái xa lánh trong công việc của nhân viên và cơ chế nền tảng của mối quan hệ này. Với mẫu số liệu thu thập được từ nhân viên check-in tại sân bay Tân Sơn Nhất, phương pháp bình phương nhỏ nhất bán phần (PLS-SEM) được sử dụng để phân tích dữ liệu. Kết quả cho thấy hành vi khiếm nhã từ giám sát viên ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến sự xa lánh công việc thông qua cam kết tình cảm, trong khi hành vi khiếm nhã từ hành khách không ảnh hưởng. Nghiên cứu đề xuất các biện pháp giảm thiểu tác động tiêu cực của hành vi khiếm nhã đối với nhân viên tuyến đầu.

ABSTRACT

This study explores the mechanisms through which the experience of incivility affects work alienation among frontline employees in the aviation industry. While many studies have examined the impact of work incivility on various outcomes, few have investigated its effects on alienation and the underlying mechanisms of this relationship. Using a sample of check-in employees at Tan Son Nhat international airport, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was employed to analyze the data. The results indicate that incivility from supervisors, directly and indirectly, influences work alienation through affective commitment, whereas customer incivility does not. The study suggests measures to mitigate the negative impact of incivility on frontline employees.

1. Giới thiệu

Nhân viên tuyến đầu phục vụ hành khách trong ngành hàng không là những người trực tiếp tiếp xúc và hỗ trợ hành khách trong quá trình di chuyển tại sân bay và trên chuyến bay. Nhân viên tuyến đầu trong ngành hàng không có thể được phân chia thành hai nhóm: nhân viên

phục vụ tại mặt đất và tiếp viên hàng không (Karatepe & Choubtarash, 2014). Dịch vụ hành khách tại sân bay bao gồm các dịch vụ và tương tác từ làm thủ tục cho hành khách tại sân bay đến hoàn tất việc lên máy bay (bao gồm check-in tại quầy làm thủ tục, hỗ trợ làm thủ tục hải quan, công lên máy bay, hỗ trợ tìm hành lý thất lạc cho hành khách, ...) với sự hỗ trợ của nhân viên làm thủ tục check-in. Nhân viên check-in có vai trò quan trọng vì nếu quy trình làm thủ tục tại mặt đất không được thực hiện tốt sẽ tiềm ẩn các rủi ro trong giai đoạn hành khách thực hiện chuyến bay trên không (Chen & Chang, 2005). Ngoài bản chất công việc đòi hỏi trách nhiệm cao và liên quan đến sự an toàn của ngành hàng không, nhân viên sân bay đối mặt với nhiều thách thức trong công việc của họ, và những thách thức này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả công việc (Chua & ctg., 2022). Công việc liên quan đến việc quản lý các tình huống căng thẳng, chẳng hạn như đảm bảo tính đúng giờ của các chuyến bay, thông báo trễ hoặc hủy chuyến bay có thể khiến họ đối mặt với các tình huống gây hấn gay gắt, hành vi khiếm nhã từ hành khách.

Ngoài ra, sức khỏe của nhân viên của bị ảnh hưởng do mang vác hành lý nặng và đứng lâu có thể dẫn đến mệt mỏi và các vấn đề sức khỏe khác hay tiếp xúc liên tục với tiếng ồn của máy bay đặt ra mối đe dọa lớn về tổn thương thính giác cho nhân viên sân bay. Những khó khăn, áp lực trong công việc sẽ dễ dàng dẫn đến sự leo thang của hành vi khiếm nhã giữa các cá nhân (Schilpzand & ctg., 2016). Thật vậy, để đối phó với căng thẳng trong công việc của mình, một số nhân viên tuyển đầu thường thực hiện hành vi tiêu cực ở cường độ thấp để giảm bớt hoặc chuyển tải gánh nặng thể chất và cảm xúc tiêu cực của họ đến người khác. Trong số hành vi khiếm nhã xảy ra bên trong tổ chức, hành vi khiếm nhã xuất phát từ người giám sát thường có tác động tiêu cực lớn nhất đến nạn nhân (Schilpzand & ctg., 2016).

Mặc dù sự thiếu văn minh là một hình thức gây hấn nhẹ ở nơi làm việc, biểu hiện bằng ý định không rõ ràng và cường độ thấp (Lim & Lee, 2011; Welbourne & Sariol, 2017), nhưng nó vẫn phổ biến ở nơi làm việc (Porath & Pearson, 2013) và việc thường xuyên trải nghiệm hành vi khiếm nhã có thể hình thành thái độ tiêu cực và làm giảm hiệu suất làm việc của nhân viên (Schilpzand & ctg., 2016). Nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra rằng khi nhân viên trải nghiệm hành vi khiếm nhã thường xuyên, họ có thể làm giảm sự hài lòng và năng suất trong công việc của nhân viên, đồng thời gây kiệt sức trong công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên (Vasconcelos, 2020). Đối với ý định nghỉ của nhân viên, trước khi hành động rời bỏ công việc hiện tại, các cá nhân có thể bắt đầu cảm thấy bức bối với công việc của mình và thái độ muốn xa lánh công việc cũng gia tăng (Shantz & ctg., 2015). Sự xa lánh công việc được định nghĩa là một thái độ tách rời, tiêu cực hoặc đơn giản là sự xa cách hoặc ngắt kết nối với công việc (Hirschfeld & Feild, 2000). Ngoài ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên, trạng thái này còn có mối liên hệ nghịch với hiệu suất công việc, cam kết tổ chức, làm gia tăng sự không hài lòng về công việc (Hirschfeld & Feild, 2000). Do đó, tìm hiểu các yếu tố có thể dự đoán trạng thái tiêu cực này của nhân viên đóng vai trò quan trọng nhằm giúp tổ chức tìm ra các chiến lược cần thiết làm giảm mức độ xa lánh công việc của nhân viên. Nghiên cứu này khám phá cơ chế tác động của việc trải nghiệm hành vi khiếm nhã của nhân viên tuyển đầu trong ngành hàng không đối với trạng thái xa lánh công việc của họ. Mặc dù rất nhiều hệ quả liên quan đến công việc của nhân viên khi trải nghiệm hành vi khiếm nhã đã được nghiên cứu, tuy nhiên theo hiểu biết của tác giả, rất ít nghiên cứu đã kiểm tra tác động của hành vi khiếm nhã đối với trạng thái xa lánh trong công việc của nhân viên và cơ chế nền tảng của mối quan hệ này. Ngoại trừ nghiên cứu của Xia và cộng sự (2022), kiểm tra vai trò trung gian của sự tin tưởng người giám sát trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã và sự xa lánh công việc của nhân viên. Việc xác định liệu hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc có ảnh hưởng đến sự xa lánh công việc của nhân viên hay không và cơ chế nền tảng của mối quan hệ này đóng vai trò quan trọng trong việc hiểu tác động tiêu cực của hành vi khiếm nhã và cách giảm thiểu nó.

Dựa vào lý thuyết sự kiện tình cảm (Weiss & Cropanzano, 1996) và trao đổi xã hội (Gouldner, 1960), nghiên cứu này đề xuất rằng cam kết tình cảm có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trải nghiệm hành vi khiếm nhã và trạng thái xa lánh công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu giúp bổ sung vào cơ sở lý thuyết liên quan đến hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc thông qua kiểm tra cơ chế tác động của hành vi khiếm nhã đến sự xa lánh công việc của nhân viên. Từ đó, nhấn mạnh tác động tiêu cực của hành vi khiếm nhã và đề xuất các giải pháp giúp các nhà quản trị giảm thiểu tác động tiêu cực của hành vi này.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Hành vi khiếm nhã

Hành vi khiếm nhã được định nghĩa là hành vi mâu thuẫn ở mức độ nhẹ tại nơi làm việc với mục đích gây hại không rõ ràng (Andersson & Pearson, 1999). Cụ thể, từ cấp trên, hành vi khiếm nhã có thể bao gồm các bình luận xem thường, phớt lờ đóng góp, hoặc làm giảm giá trị công việc của nhân viên. Từ đồng nghiệp, sự khiếm nhã có thể là việc cắt ngang lời nói của đồng nghiệp, nói xấu sau lưng, hoặc loại trừ người khác khỏi các hoạt động chung, gây gián đoạn trong sự hợp tác và tinh thần nhóm (Schilpzand & ctg., 2016). Cả hai trường hợp đều có tác động tiêu cực đến môi trường làm việc, dẫn đến giảm sự hài lòng trong công việc. Hiện nay, một số nghiên cứu về sự khiếm nhã đã bắt đầu điều tra mối tương quan giữa sự khiếm nhã từ khách hàng và thái độ, hành vi của nhân viên (Schilpzand & ctg., 2016). Hành vi khiếm nhã từ khách hàng bao gồm lời nói thiếu tôn trọng như sử dụng ngôn từ thô lỗ, xúc phạm hoặc hạ thấp nhân viên khi giao tiếp. Thái độ coi thường cũng là một ví dụ phổ biến, khi đó khách hàng phớt lờ hoặc không quan tâm đến những gì nhân viên nói, thể hiện sự thiếu tôn trọng. Ngoài ra, khách hàng có thể phản hồi tiêu cực không hợp lý, liên tục phàn nàn hoặc chỉ trích nhân viên một cách không công bằng hoặc không có căn cứ.

2.2. Cam kết tình cảm

Salancik (1977) lập luận rằng cam kết tổ chức nảy sinh từ (a) sự gắn kết với những hành động được cá nhân tự do lựa chọn, (b) một sự cảm nhận rằng họ bắt buộc phải thực hiện những hành động này, và (c) các chi phí được cảm nhận liên quan đến việc tiếp tục hoặc không tiếp tục những hành động này. Từ đó, cam kết tổ chức được đề xuất bao gồm cam kết tình cảm (mong muốn tiếp tục ở lại tổ chức), cam kết tiếp tục (nhu cầu tiếp tục ở lại tổ chức) và cam kết đạo đức (tư duy về nghĩa vụ tiếp tục ở lại tổ chức). Theo Salancik (1977), cam kết tình cảm cao sẽ dẫn đến mức độ cao hơn của hai loại cam kết còn lại. Tương tự, theo Mercurio (2015), cam kết tình cảm dường như đóng vai trò là nền tảng lịch sử và lý thuyết cho các lý thuyết về cam kết tổ chức. Cam kết tình cảm có thể ảnh hưởng mạnh mẽ hơn đến các thái độ và hành vi công việc so với các thành phần hoặc các hình thức cam kết khác được đề xuất. Cam kết tình cảm có thể được coi là cốt lõi của cam kết tổ chức.

Mowday và cộng sự (1982) cho rằng cam kết tổ chức liên quan đến quá trình mà cá nhân trở thành thành phần của một số tổ chức cụ thể. Sự khẳng định chính của các lý thuyết về cam kết hành vi cho rằng trạng thái tâm lý cam kết của một cá nhân đối với một tổ chức là kết quả từ hành động của cá nhân đó.

2.3. Sự xa lánh công việc

Schacht (2015) đã định nghĩa sự xa lánh công việc xuất phát từ sự thiếu hụt tự do và kiểm soát trong công việc. Sự xa lánh trong công việc được định nghĩa thái độ tiêu cực đối với công việc, đề cập đến sự xa lánh hoặc ngắt kết nối với công việc (Nair & Vohra, 2009). Ý nghĩa cốt lõi của khái niệm sự xa lánh công việc là trạng thái tách rời của cá nhân (một ý thức về sự tách

rời) trong môi trường làm việc của nhân viên (Kanungo, 1979; Overend, 1975). Hầu hết các định nghĩa ám chỉ đến ý nghĩa của sự tách rời (Horowitz, 1966; Kanungo, 1979) hoặc trạng thái tách rời (Schacht, 2015) hoặc sự từ bỏ công việc (Hirschfeld & Feild, 2000).

2.4. Hành vi khiếm nhã và sự xa lánh công việc

Lý thuyết trao đổi xã hội gợi ý rằng các tương tác giữa các cá nhân được định hướng bởi một chuẩn mực cơ bản về tính có đi có lại (Gouldner, 1960). Hành vi khiếm nhã có tính tương tác qua lại vì những hành vi thiếu văn minh từ người gây hấn sẽ gây ra những thay đổi về cảm xúc và thái độ hoặc hành vi của nạn nhân (Cortina & ctg., 2013). Nạn nhân của hành vi khiếm nhã có thể cảm thấy buồn chán, cô đơn và thất vọng trong công việc (Gallus & ctg., 2014), điều này có thể dẫn đến việc giảm động lực và sự nhiệt tình làm việc, nhu cầu trong công việc không còn được đáp ứng thậm chí dẫn đến hành vi phá hoại từ người lao động (Sakurai & Jex, 2012).

Trải nghiệm hành vi khiếm nhã có thể khiến cá nhân cảm thấy bị tách biệt khỏi công việc (Gilmer & ctg., 2023), dẫn đến sự xa lánh trong công việc - một trạng thái tâm lý tách biệt khỏi công việc khi công việc được coi là thiếu khả năng đáp ứng những nhu cầu và mong đợi của một người (Banai & ctg., 2004). Ngoài ra, nguyên nhân chính dẫn đến sự xa lánh công việc là do công việc không thể đáp ứng được nhu cầu và mong đợi của cá nhân (Yu & ctg., 2021). Nghiên cứu hiện tại đã chứng minh rằng lãnh đạo tinh thần - phong cách lãnh đạo tập trung vào việc truyền cảm hứng, khuyến khích và định hướng giá trị cho nhân viên thông qua các yếu tố tinh thần và giá trị cốt lõi - là tiền đề tác động ngược chiều của sự xa lánh công việc (Usman & ctg., 2021). Ngược lại, khi người giám sát cư xử thiếu văn minh, điều đó vi phạm chuẩn mực về sự lãnh đạo mang tính tôn trọng và hỗ trợ. Sự vi phạm này tạo ra cảm giác mất cân bằng trong trao đổi xã hội, nơi nhân viên có thể cảm thấy rằng họ không nhận được sự tôn trọng và hỗ trợ xứng đáng để đáp lại những đóng góp của họ cho tổ chức. Từ đó, họ không còn muốn cống hiến và nỗ lực trong công việc, dẫn đến cảm giác xa lánh công việc (Xia & ctg., 2022).

Tương tự, đối với hành vi khiếm nhã từ khách hàng, khi nhân viên liên tục trải nghiệm các hành vi như vậy, nó có thể dẫn đến một chuỗi phản ứng tiêu cực ảnh hưởng sâu sắc đến tâm lý, thái độ làm việc và cảm nhận về ý nghĩa công việc của họ. Sự xa lánh công việc phản ánh quan điểm của nạn nhân về mối liên hệ giữa công việc và bản thân họ và có thể tạo ra cảm giác mơ hồ về ý nghĩa của công việc đối với bản thân họ (Nair & Vohra, 2009), dẫn đến sự trống rỗng và vô nghĩa (Rokach, 2004) và làm giảm sự nỗ lực, hạnh phúc (Sarwar & ctg., 2022), từ đó gia tăng trạng thái xa lánh công việc. Khi nhân viên không còn thấy công việc của mình có ý nghĩa, họ có thể mất dần sự gắn kết với công việc và tổ chức, dẫn đến sự xa lánh công việc.

Một số nghiên cứu trước đây cho thấy hành vi khiếm nhã làm gia tăng cảm giác cô độc về mặt tình cảm tại nơi làm việc (Gilmer & ctg., 2023), giảm nỗ lực làm việc và tăng ý định nghỉ việc của nhân viên (Namin & ctg., 2021), gia tăng thái độ xa lánh trong công việc (Xia & ctg., 2022). Từ những lập luận trên, nghiên cứu đề xuất các giải thuyết sau:

H1: Hành vi khiếm nhã của người giám sát có mối quan hệ cùng chiều với sự xa lánh nơi làm việc

H2: Hành vi khiếm nhã từ khách hàng có mối quan hệ cùng chiều với sự xa lánh nơi làm việc

2.5. Vai trò trung gian của cam kết tình cảm trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc và sự xa lánh công việc

Mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã ở nơi làm việc và cam kết cảm xúc có thể được giải thích thông qua lý thuyết trao đổi xã hội. Theo đó, sự gắn kết cảm xúc của cá nhân với tổ chức làm việc của họ là kết quả của sự tương tác, trao đổi qua lại giữa các cá nhân (Bergman, 2006).

Trong mỗi liên hệ này, khi một cá nhân cho rằng khi các quy tắc về sự tôn trọng lẫn nhau tại nơi làm việc không bị vi phạm, họ sẽ duy trì một sự gắn kết cảm xúc với tổ chức làm việc của họ. Shore và cộng sự (2006) chỉ ra rằng chất lượng các mối quan hệ xã hội giữa nhân viên và tổ chức thường có tương quan tích cực với cam kết tình cảm. Ngược lại, hành vi khiếm nhã từ người giám sát có thể làm suy giảm chất lượng mối quan hệ giữa người giám sát và nhân viên (Jawahar & Schreurs, 2018), do đó cam kết tình cảm của nhân viên có thể bị sụt giảm. Yue và cộng sự (2022) đã tìm thấy mối liên hệ đáng kể giữa việc khách hàng đối xử tồi tệ và sự xuất hiện của những tâm trạng tiêu cực ở nhân viên dịch vụ. Grandey và cộng sự (2004) và Rupp và Spencer (2006), việc khách hàng đối xử tồi tệ được mô tả như một sự kiện tình cảm kích hoạt những trạng thái tình cảm tiêu cực mạnh mẽ ở nhân viên, điều này gây ảnh hưởng xấu đến thái độ và hành vi của nhân viên dịch vụ, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giải quyết và giảm thiểu tác động của việc khách hàng đối xử tồi tệ trong ngành dịch vụ. Nếu tổ chức cho rằng các hành vi khiếm nhã trong một tổ chức là chấp nhận được và không có biện pháp can thiệp, nhân viên sẽ không còn cảm nhận sự tin tưởng với tổ chức của họ; giá trị cá nhân không còn đồng nhất với giá trị tổ chức. Nhân viên thường sẽ đổ lỗi cho tổ chức khi trải nghiệm những hành vi tiêu cực thay vì đổ lỗi cho một cá nhân trong tổ chức (ví dụ người giám sát) vì họ cho rằng tổ chức phải chịu trách nhiệm cho những hành vi sai lệch đang xảy ra tại nơi làm việc (Shoss & ctg., 2013). Khi đó, cam kết tổ chức sẽ suy giảm. Khi cam kết tình cảm suy yếu, ý nghĩa của công việc và giá trị bản thân của họ bị giảm sút, họ không còn muốn cống hiến và nỗ lực trong công việc, dẫn đến cảm giác xa lánh công việc (Xia & ctg., 2022).

Các nghiên cứu trước đây đã đề xuất rằng hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc ảnh hưởng tiêu cực đến cam kết tình cảm của nhân viên (ví dụ: Al-Romeedy & El-Sisi, 2023). Đồng thời, cam kết của nhân viên tình cảm có mối liên hệ ngược chiều với sự xa lánh trong công việc do nhân viên không còn cảm nhận được ý nghĩa trong công việc cũng như giảm sự nỗ lực trong công việc (Michaels & ctg., 1988). Vì vậy nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết sau:

H3: Cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ người giám sát và sự xa lánh công việc của nhân viên

H4: Cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ khách hàng và sự xa lánh công việc của nhân viên

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Cơ mẫu và đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát trong bài nghiên cứu là nhân viên check-in đang làm việc tại Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất. Khảo sát được thực hiện trong tháng 02 năm 2024 với phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Đáp viên được cam kết bảo mật câu trả lời của họ và nhấn mạnh chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Theo Sarstedt và cộng sự (2019), cỡ mẫu cần ít nhất bằng 05 lần số biến quan sát. Nghiên cứu này có 24 biến, do đó cỡ mẫu cần ít nhất là 120. Với cỡ mẫu 218 nhân viên, cỡ mẫu của nghiên cứu này vượt qua yêu cầu tối thiểu, đảm bảo độ tin cậy và tính chính xác của kết quả phân tích.

3.2. Thang đo các yếu tố

Trong nghiên cứu này, thang đo đo lường các khái niệm nghiên cứu đều được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây. Bảng câu hỏi ban đầu được phát triển bằng tiếng Anh và sau đó được dịch sang tiếng Việt bằng phương pháp dịch ngược (Brislin, 1970). Tác giả tiếp tục thực hiện phỏng vấn sâu với 06 nhân viên check-in để đảm bảo sự rõ ràng và dễ hiểu của bảng câu hỏi trước khi thực hiện khảo sát chính thức.

Hành vi khiếm nhã từ người giám sát được đo lường bằng 05 biến quan sát được phát triển bởi Cho và cộng sự (2016). Đáp viên phản hồi cho từng câu hỏi với (1): không bao giờ đến (5) rất nhiều lần. Ví dụ: “Người giám sát của tôi thường có thái độ coi thường tôi”.

Hành vi khiếm nhã từ hành khách được đo lường bằng 03 biến quan sát được điều chỉnh từ nghiên cứu của Arnold và Walsh (2015), dựa trên thang đo Xung đột liên cá nhân tại nơi làm việc do Spector và Jex (1998) phát triển, với thang điểm từ 1 (ít hơn một lần mỗi tháng hoặc không bao giờ) đến 5 (nhiều lần mỗi ngày). Ví dụ: “Hành khách có thô lỗ với anh/chị không?”

Cam kết tình cảm được đo lường bởi 08 biến quan sát được phát triển bởi Perreira và cộng sự (2018). Ví dụ: “Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp mình cho công ty này”. Đáp viên sẽ phản hồi cho từng câu hỏi với (1) hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

Sự xa lánh công việc được đo lường thông qua 08 biến quan sát được phát triển bởi Nair và Vohra (2010). Ví dụ: “Tôi không thích công việc; tôi dành thời gian cho công việc của mình chủ yếu vì tiền lương” với (1) hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

240 bảng câu hỏi đã được gửi đến nhân viên tại quầy làm thủ tục tại nhà ga quốc nội, Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất. Tổng cộng có 230 khảo sát được thu thập, và 218 bảng được giữ lại sau khi loại bỏ các khảo sát thiếu câu trả lời hoặc có câu trả lời theo một xu hướng. Trong số này, 35.3% là nam và 64.7% là nữ. Đa số người được hỏi ở độ tuổi 25 - 35 (59.6%), dưới 25 tuổi (23.4%), 35 - 45 tuổi (14.7%), và còn lại trên 45 tuổi. Về tình trạng hôn nhân, 67.4% độc thân và 32.6% đã kết hôn. 69.3% đã làm việc trong ngành hàng không hơn 03 năm.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc

Đánh giá mô hình đo lường

Đầu tiên, đánh giá mô hình đo lường được thực hiện. Tác giả đánh giá độ tin cậy của các biến bằng hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) (xem Bảng 1). Kết quả cho thấy, tất cả các giá trị CR đều vượt quá 0.7. Do đó, các giá trị CR là thỏa mãn yêu cầu (Bagozzi & Yi, 1998; Gefen & Straub, 2000). Tất cả các giá trị alpha nằm trong khoảng từ 0.791 đến 0.934, cho thấy các biến đạt độ tin cậy (Hulin & ctg., 2001). Để đánh giá mức độ hội tụ, hệ số tải nhân tố và giá trị phương sai trích trung bình (AVE) được đánh giá. Tất cả hệ số tải các biến quan sát đều cao hơn ngưỡng 0.5 (Hair & ctg., 1998). Đồng thời, giá trị AVE của hầu hết các biến đều lớn hơn 0.5, ngoại trừ biến cam kết tình cảm của nhân viên có AVE = 0.439. Theo Fornell và Larcker (1981) nếu AVE cao hơn 0.4 và độ tin cậy tổng hợp cao hơn 0.6, thì độ giá trị hội tụ của khái niệm vẫn được chấp nhận. Do đó, tất cả thang đo đều đảm bảo giá trị hội tụ.

Bảng 1

Cronbach's Alpha (α), Độ Tin Cậy Tổng Hợp (CR), Phương Sai Trích Trung Bình (AVE) và Hệ Số Tải Nhân Tố (λ)

| Biến quan sát | λ |
|--|-----------|
| Hành vi khiếm nhã từ người giám sát: $\alpha = 0.904$; CR = 0.911; AVE = 0.721 | |
| Người quản lý của tôi hay có thái độ coi thường tôi | 0.870 |
| Người quản lý của tôi tỏ ra ít quan tâm đến ý kiến của tôi | 0.837 |
| Người quản lý đưa ra những nhận xét hạ thấp về tôi | 0.872 |

| Biến quan sát | λ |
|--|-----------------------------|
| Người quản lý chỉ trích tôi một cách thiếu chuyên nghiệp công khai hoặc riêng tư | 0.849 |
| Người quản lý chối bỏ hoặc cô lập tôi khỏi các mối quan hệ đồng nghiệp thân thiết với nhau | 0.818 |
| Hành vi khiếm nhã từ khách hàng: $\alpha = 0.749$; CR = 0.934; AVE = 0.663 | |
| Hành khách có thường la mắng anh/chị không? | 0.939 |
| Anh/chị có hay tranh cãi với hành khách không? | 0.641 |
| Hành khách có thô lỗ với anh/chị không? | 0.835 |
| Cam kết tình cảm của nhân viên: $\alpha = 0.822$; CR = 0.791; AVE = 0.439 | |
| Tôi sẽ rất vui khi được dành phần còn lại của sự nghiệp mình cho công ty này | 0.837 |
| Tôi thích thú thảo luận về công ty của mình với những người bên ngoài tổ chức | 0.872 |
| Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề mà công ty đang phải đối mặt là vấn đề của chính tôi | 0.849 |
| Tôi nghĩ rằng tôi có thể dễ dàng gắn bó với tổ chức khác giống như đã gắn bó với tổ chức này (câu hỏi ngược) | 0.818 |
| Tôi không cảm thấy mình như là một “thành viên trong gia đình” tại HHK tôi đang làm (câu hỏi ngược) | 0.870 |
| Tôi không cảm thấy “gắn bó về mặt tình cảm” với công ty này (câu hỏi ngược) | 0.837 |
| Công ty này có rất nhiều ý nghĩa đối với cá nhân tôi | 0.872 |
| Tôi không có cảm giác thuộc về công ty này (câu hỏi ngược) | 0.849 |
| Sự xa lánh công việc: $\alpha = 0.919$; CR = 0.929; AVE = 0.642 | |
| Tôi không thích công việc; tôi dành thời gian cho công việc của mình chủ yếu vì tiền lương | 0.695 |
| Tôi không cảm nhận được sự kết nối giữa tôi với các sự kiện trọng đại diễn ra tại nơi làm việc của mình | 0.724 |
| Công việc hàng ngày của tôi là những trải nghiệm đau khổ và nhàm chán | 0.880 |
| Làm việc đối với tôi mà nói khá chán và cứ như là gánh nặng | 0.874 |
| Tôi không cảm nhận được con người thật của mình ở nơi làm việc | 0.801 |
| Khi làm việc, tôi thường ước là mình đang làm việc khác | 0.846 |
| Theo thời gian, tôi trở nên chán nản với công việc của mình | 0.824 |
| Tôi cảm giác như mình không muốn nỗ lực hết mình trong công việc | 0.744 |

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Giá trị phân biệt của các cấu trúc được đánh giá bằng tiêu chí Fornell-Lacker. Căn bậc hai của giá trị AVE của một cấu trúc phải lớn hơn giá trị tương quan với tất cả các cấu trúc khác (Grégoire & Fisher, 2006). Kết quả phân tích Fornell Larcker cho thấy căn bậc hai của AVE của mỗi cấu trúc lớn hơn các giá trị tương quan với biến tiềm ẩn khác, cho thấy giá trị phân biệt của các cấu trúc.

🚩 Đánh giá mô hình cấu trúc

Kiểm định mối quan hệ trực tiếp

Giả thuyết H1 đề xuất rằng hành vi khiếm nhã từ giám sát viên liên quan trực tiếp đến sự xa lánh công việc của nhân viên. Kết quả cho thấy hành vi khiếm nhã từ giám sát viên tác động trực tiếp đến sự xa lánh công việc của nhân viên ($\beta = 0.162$, p-value = 0.003), với khoảng tin cậy không chứa giá trị 0 [0.051; 0.261], nên giả thuyết H1 không đủ cơ sở bác bỏ. Tuy nhiên, hành vi khiếm nhã từ khách hàng không có tác động trực tiếp đến sự xa lánh công việc của nhân viên ($\beta = -0.076$, p-value = 0.147), do đó giả thuyết H2 bị bác bỏ.

Kiểm định mối quan hệ trung gian

Từ kết quả Bảng 2, cam kết tình cảm không đóng vai trò trung gian đối với mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ hành khách và sự xa lánh công việc của nhân viên ($\beta = -0.078$, p-value = 0.137). Tuy nhiên, cam kết tình cảm lại đóng vai trò trung gian giữa hành vi khiếm nhã từ người giám sát và sự xa lánh công việc ($\beta = 0.262$, p-value = 0.000). Giả thuyết H3 không đủ cơ sở để bác bỏ, trong khi giả thuyết H4 bị bác bỏ. Ngoài ra, hành vi khiếm nhã từ người giám sát cũng tác động trực tiếp đến sự xa lánh công việc, cho thấy cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian bán phần trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ người giám sát và sự xa lánh công việc của nhân viên.

Liên quan đến tác động của các biến kiểm soát đối với biến phụ thuộc - Sự xa lánh công việc của nhân viên. Bảng 2 thể hiện sự khác biệt giữa kinh nghiệm làm việc đối với sự xa lánh công việc của nhân viên. Cụ thể, nhân viên càng có kinh nghiệm làm việc thì mức độ xa lánh công việc càng giảm ($\beta = -0.324$, p-value = 0.001). Ngoài ra, các biến kiểm soát còn lại (giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân) không tạo sự khác biệt đối với mức độ xa lánh công việc của nhân viên.

Bảng 2

Kết Quả Kiểm Định Giả Thuyết

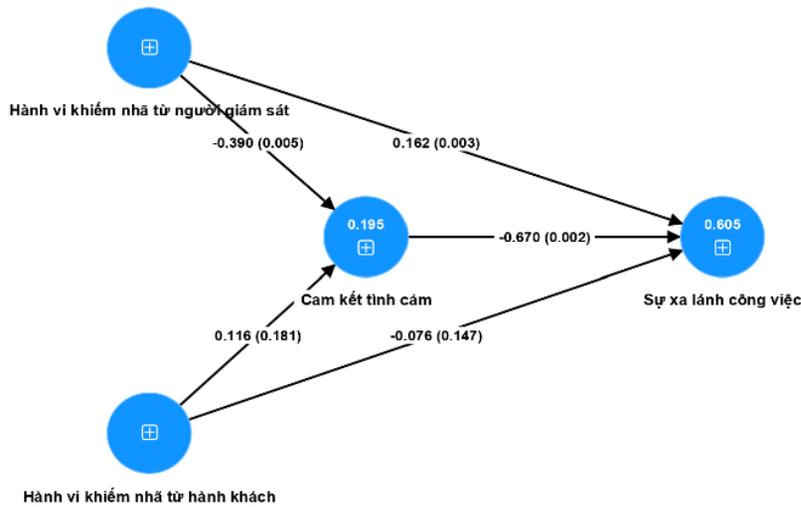
| Tác động trực tiếp | β | p-value | Khoảng tin cậy | |
|--|----------|---------|----------------|----------|
| | | | Cận dưới | Cận trên |
| H1. Hành vi khiếm nhã từ người giám sát -> Sự xa lánh công việc | 0.162** | 0.003 | 0.051 | 0.261 |
| H2. Hành vi khiếm nhã từ hành khách -> Sự xa lánh công việc | -0.076 | 0.147 | -0.181 | 0.026 |
| Tác động gián tiếp | β | p-value | Cận dưới | Cận trên |
| H3. Hành vi khiếm nhã từ người giám sát -> Cam kết tình cảm -> Sự xa lánh công việc | 0.262*** | 0.000 | 0.180 | 0.350 |
| H4. Hành vi khiếm nhã từ người hành khách -> Cam kết tình cảm -> Sự xa lánh công việc | -0.078 | 0.137 | -0.186 | 0.020 |
| Tác động biến kiểm soát | | | | |
| Giới tính -> sự xa lánh công việc | -0.032 | 0.571 | -0.138 | 0.086 |
| Kinh nghiệm -> sự xa lánh công việc | -0.324 | 0.001 | -0.518 | -0.128 |
| Độ tuổi -> sự xa lánh công việc | 0.164 | 0.057 | 0.001 | 0.340 |
| Tình trạng hôn nhân -> sự xa lánh công việc | 0.052 | 0.710 | -0.229 | 0.318 |

Ghi chú: *_có ý nghĩa thống kê tại $\alpha = 5\%$, **_có ý nghĩa thống kê tại $\alpha = 1\%$, ***_có ý nghĩa thống kê tại $\alpha = 0.1\%$

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Hình 1

Kết Quả Nghiên Cứu



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

Bảng 3

Hệ Số Xác Định

| | R^2 | R^2 hiệu chỉnh |
|----------------------|-------|------------------|
| Cam kết tình cảm | 0.195 | 0.187 |
| Sự xa lánh công việc | 0.605 | 0.600 |

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Ngoài ra, dựa vào Bảng 3, cam kết tình cảm và hành vi khiếm nhã từ người giám sát và hành khách giải thích được 60.5% sự thay đổi của sự xa lánh công việc của nhân viên.

5. Kết luận, hàm ý quản trị và hạn chế của nghiên cứu

5.1. Thảo luận kết quả

Kết quả cho thấy rằng việc trải nghiệm các hành vi khiếm nhã của người giám sát tại nơi làm việc có thể dẫn đến mức độ cam kết tình cảm của nhân viên thấp hơn, từ đó dẫn đến sự xa lánh trong công việc cao hơn. Tuy nhiên hành vi khiếm nhã từ khách hàng không tác động trực tiếp cũng như gián tiếp đến sự xa lánh công việc của nhân viên thông qua cam kết tình cảm.

Từ đó có thể thấy tác động của hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc đối với sự xa lánh công việc của nhân viên chỉ được xác nhận trong trường hợp người gây ra các hành vi khiếm nhã này là người giám sát (Giả thuyết H1, H3 không đủ cơ sở bác bỏ). Kết quả của nghiên cứu này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Montal-Rosenberg và cộng sự (2023) cho rằng hành vi cư xử không phù hợp của người giám sát có thể dẫn đến sự xa cách của nhân viên tại nơi làm việc. Như vậy, các nạn nhân bị cấp trên hành xử thiếu văn minh có thể làm giảm cam kết công việc của nhân viên cũng như gia tăng sự xa lánh công việc của họ. Khi cấp trên kiểm soát các nguồn lực và cơ hội thăng tiến của cấp dưới, nạn nhân của hành vi khiếm nhã từ người giám sát có thể gặp khó khăn hơn trong việc giải tỏa cảm xúc và chống đối khi trải nghiệm các hành vi này, do đó tác động của hành vi khiếm nhã từ người giám sát có thể trầm trọng hơn nhiều. Thật vậy, nhân viên thường kìm nén những suy nghĩ hoặc cảm xúc tiêu cực khi bị cư xử khiếm nhã từ người giám sát và kết quả là các áp lực này không được giải quyết, dẫn đến sự xa lánh và ít cống

hiển trong công việc. Kết quả nghiên cứu này cũng đồng nhất với các nghiên cứu trước đây. Ví dụ Schilpzand và cộng sự (2016) cho rằng hành vi khiếm nhã từ người giám sát có mức độ tác động mạnh nhất đến thái độ và hành vi của nhân viên.

5.2. Ý nghĩa thực tiễn

Đối với người quản lý. Tác động của hành vi khiếm nhã của người giám sát đối với sự xa lánh công việc của nhân viên diễn ra cả trực tiếp và gián tiếp thông qua vai trò trung gian của cam kết tình cảm. Theo kết quả nghiên cứu, tác động của hành vi khiếm nhã từ người quản lý có thể dẫn đến hậu quả tiêu cực hơn so với từ nguồn hành khách. Do đó, nhà quản lý nên có các biện pháp kịp thời giảm thiểu tác động tiêu cực từ nguồn gây ra hành vi khiếm nhã này. Để giảm tác động tiêu cực này, các nhà quản lý có thể áp dụng nhiều biện pháp. Trước hết, việc đào tạo và nâng cao nhận thức cho người giám sát về kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp hiệu quả là rất quan trọng. Bằng cách cung cấp các khóa học và hội thảo, người giám sát có thể hiểu rõ hơn về các kỹ năng lãnh đạo tích cực, quản lý xung đột và tạo động lực cho nhân viên, đồng thời nhận thức sâu sắc về tác động tiêu cực của hành vi khiếm nhã. Xây dựng một văn hóa tổ chức tích cực, thúc đẩy sự tôn trọng lẫn nhau và thiết lập các chính sách không khoan nhượng đối với hành vi khiếm nhã cũng là những bước đi quan trọng. Cuối cùng, thiết lập hệ thống phản hồi và xử lý khiếu nại, bao gồm các kênh phản hồi ẩn danh và xử lý khiếu nại một cách nhanh chóng và công bằng, sẽ tạo niềm tin cho nhân viên vào hệ thống quản lý của công ty.

Đối với hành vi khiếm nhã từ hành khách, mặc dù các hành vi này không ảnh hưởng ngay lập tức đến sự xa lánh trong công việc của nhân viên, cảm xúc tiêu cực từ việc trải nghiệm hành vi khiếm nhã của khách hàng có thể giảm hoặc mất đi trong ngắn hạn thông qua việc ngủ hoặc giải trí. Tuy nhiên, nếu hành vi khiếm nhã từ hành khách diễn ra lâu dài và liên tục, nó có thể dẫn đến việc nhân viên lựa chọn các biện pháp đối phó như hạn chế các hành vi giúp đỡ khách hàng, xa lánh và rút lui khỏi công việc để bảo tồn nguồn lực đang bị sụt giảm từ những trải nghiệm tiêu cực tích lũy này. Vì vậy, các nhà quản lý cần đảm bảo rằng nhân viên có đủ thời gian phục hồi sau khi bị đối xử không đúng mực để giảm thiểu trạng thái cảm xúc tiêu cực và mức độ xa lánh công việc của nhân viên.

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

Nghiên cứu này có một số hạn chế. Trước tiên, khả năng khái quát hóa bị hạn chế do mẫu chỉ bao gồm nhân viên tuyển đầu tại Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất. Các nghiên cứu trong các lĩnh vực dịch vụ khác nên được thực hiện để khái quát hóa kết quả nghiên cứu. Thứ hai, nghiên cứu này tập trung vào hành vi khiếm nhã từ giám sát viên và khách hàng. Nghiên cứu trong tương lai có thể lặp lại mô hình nghiên cứu này, tuy nhiên nên xem xét các nguồn khác như đồng nghiệp để so sánh mức độ tác động. Thứ ba, nên khám phá các yếu tố tiền đề của hành vi khiếm nhã, chẳng hạn như tính cách và đặc điểm công việc, để hiểu rõ nguyên nhân vì sao một số nhân viên thường xuyên bị cư xử khiếm nhã hơn. Cuối cùng, các nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện phương pháp nghiên cứu theo thời gian để giải thích tốt hơn mối quan hệ nhân quả giữa các biến.

Tài liệu tham khảo

- Al-Romeedy, B. S., & El-Sisi, S. (2023). Does workplace incivility affect travel agency performance through innovation, organizational citizenship behaviors, and organizational commitment? *Tourism Review*, 79(8), 1474-1491. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2023-0389>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131>

- Arnold, K. A., & Walsh, M. M. (2015). Customer incivility and employee well-being: Testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work & Stress, 29*(4), 362-378. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1075234>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1998). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management, 10*(3), 375-392. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.002>
- Baumeister, R. F., Masicampo, E. J., & Vohs, K. D. (2011). Do conscious thoughts cause behavior? *Annual Review of Psychology, 62*(1), 331-361. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.131126>
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 27*(5), 645-663. <https://doi.org/10.1002/job.372>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(s3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Chen, F. Y., & Chang, Y. H. (2005). Examining airline service quality from a process perspective. *Journal of Air Transport Management, 11*(2), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2004.09.002>
- 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. <https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2015-0205>
- Chua, B. L., Al-Ansi, A., Kim, S. (Sam), Wong, A. K. F., & Han, H. (2022). Examining airline employees' work-related stress and coping strategies during the global tourism crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(10), 3715-3742. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1085>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management, 39*(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>
- 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. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-farrell, J. I., & Magley, V. J. (2014). An eye for an eye? exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(2), 143-154.
- Gefen, D., & Straub, D. (2000). The relative importance of perceived ease of use in IS adoption: A study of e-commerce adoption. *Journal of the Association for Information Systems, 1*(1), 1-30. <https://doi.org/10.17705/1jais.00008>
- Gilmer, D. O., Magley, V. J., Dugan, A. G., Namazi, S., & Cherniack, M. G. (2023). Relative importance of incivility and loneliness in occupational health outcomes. *Occupational Health Science, 7*(3), 531-555. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00145-z>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161-178.

- 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. <https://doi.org/10.1002/job.252>
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters, 17*(1), 31-46. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-3796-4>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed., Vol. 5). Prentice Hall.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 789-800. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<789:AID-JOB59>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<789:AID-JOB59>3.0.CO;2-W)
- Horowitz, I. L. (1966). On alienation and the social order. *Philosophy and Phenomenological Research, 27*(2), 230-237. <https://doi.org/10.2307/2105361>
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a reliability coefficient be too high? *Journal of Consumer Psychology, 10*(1), 55-58. <https://doi.org/10.2307/1480474>
- Jawahar, I. M., & Schreurs, B. (2018). Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust. *Personnel Review, 47*(3), 709-726. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2017-0022>
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin, 86*(1), 119-138. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.1.119>
- Karatepe, O. M., & Choubtarash, H. (2014). The effects of perceived crowding, emotional dissonance, and emotional exhaustion on critical job outcomes: A study of ground staff in the airline industry. *Journal of Air Transport Management, 40*, 82-191. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.07.006>
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(1), 95-111. <https://doi.org/10.1037/a0021726>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment - An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research, 25*(4), 376-383. <https://doi.org/10.1177/002224378802500405>
- Montal-Rosenberg, R., Bamberger, P. A., Nahum-Shani, I., Wang, M., Larimer, M., & Bacharach, S. B. (2023). Supervisor undermining, social isolation and subordinates' problematic drinking: The role of depression and perceived drinking norms. *Journal of Drug Issues, 53*(1), 37-60. <https://doi.org/10.1177/00220426221098981>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights, 14*(3), 293-309. <https://doi.org/10.2190/WR.14.3.c>

- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600-615. <https://doi.org/10.1108/00251741011041373>
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), Article 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Overend, T. (1975). Alienation: A conceptual analysis. *Philosophy and Phenomenological Research*, 35(3), 301-322. <https://doi.org/10.2307/2106338>
- Perreira, T. A., Morin, A. J. S., Hebert, M., Gillet, N., Houle, S. A., & Berta, W. (2018). The short form of the Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire (WACMQ-S): A bifactor-ESEM approach among healthcare professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 62-83. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.12.004>
- 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. <https://doi.org/10.2307/20159919>
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1/2), 114-121.
- Rokach, A. (2004). Loneliness then and now: Reflections on social and emotional alienation in everyday life. *Current Psychology*, 23(1), 24-40. <https://doi.org/10.1007/s12144-004-1006-1>
- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971-978. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.971>
- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150-161. <https://doi.org/10.1037/a0027350>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarwar, A., Zakariya, R., Afshari, L., & Ishaq, E. (2022). But I've got my powers: Examining a moderated mediation model of punitive supervision, work alienation and well-being in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 303-311. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.018>
- Schacht, R. (2015). *Alienation*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315712703>
- 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(4), s57-s88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C., & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation. *Journal of Management Inquiry*, 24(4), 382-393. <https://doi.org/10.1177/1056492615573325>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>

- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 98*(1), 158-168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 356-367.
- Usman, M., Ali, M., Mughal, F., & Agyemang-Mintah, P. (2021). Policy alienation and street-level bureaucrats' psychological wellbeing: The mediating role of alienative commitment. *Journal of Public Administration Research and Theory, 31*(2), 278-294. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa043>
- Vasconcelos, A. F. (2020). Workplace incivility: A literature review. *International Journal of Workplace Health Management, 13*(5), 513-542. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2019-0137>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Welbourne, J. L., & Sariol, A. M. (2017). When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(2), 194-206. <https://doi.org/10.1037/ocp0000029>
- Xia, B., Wang, X., Li, Q., He, Y., & Wang, W. (2022). How workplace incivility leads to work alienation: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921161>
- Yu, H., Yang, F., Wang, T., Sun, J., & Hu, W. (2021). How perceived overqualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of LMX. *Current Psychology, 40*(12), 6067-6075. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00538-w>
- Yue, Y., Wang, K. L., & Groth, M. (2022). It went downhill from there: The spillover effect from previous customer mistreatment on frontline employees' service delivery. *Journal of Service Research, 25*(3), 478-493. <https://doi.org/10.1177/10946705211049098>

