# Tác động của hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc đến sự hạnh phúc của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp nhân viên làm thủ tục tại cảng hàng không

# Impact of workplace incivility on employees' subjective well-being: The case of check in staff in airport

Đỗ Uyên Tâm[1*]

[1]Học viện hàng không Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[*]Tác giả liên hệ, Email: tamdo@vaa.edu.vn

**THÔNG TIN**

**DOI:**10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.8.2835.2024

Ngày nhận: 09/07/2023

Ngày nhận lại: 16/09/2023

Duyệt đăng: 30/10/2023

Mã phân loại JEL:
M13; M15; M54

*Từ khóa:*

hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc; nhân viên tuyến đầu; sự hạnh phúc; sự làm giàu nguồn lực tại gia đình thông qua công việc

*Keywords:*

workplace incivility; frontline staff; subjective well-being; work-family enrichment

**TÓM TẮT**

Sự hạnh phúc của nhân viên đã nhận được rất nhiều sự quan tâm từ các học giả và các nhà quản trị trong thời gian qua vì nó ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của nhân viên. Nghiên cứu này nhằm kiểm định liệu hành vi khiếm nhã từ người giám sát và đồng nghiệp có ảnh hưởng đến sự hạnh phúc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự làm giàu nguồn lực tại gia đình thông qua công việc. Thông qua mẫu gồm 182 nhân viên check in tại Cảng Hàng Không (CHK) quốc tế Tân Sơn Nhất, mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) đã được sử dụng để phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu cho thấy hành vi khiếm nhã từ người giám sát tác động gián tiếp đến sự hạnh phúc của nhân viên thông qua vai trò trung gian toàn phần của sự làm giàu nguồn lực tại gia đình thông qua công việc. Nghiên cứu này cũng đề xuất các hàm ý đối với nhà quản trị cảng hàng không nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của hành vi khiếm nhã đối với nhân viên tuyến đầu.

**ABSTRACT**

Employees' subjective well-being has received attention from scholars and managers in recent years as it affects employees' job performance. This study aimed to examine whether uncivil behaviors from supervisors and co-workers affect employees' subjective well-being through the mediating role of work-family enrichment. A sample of 182 check-in staff at Tan Son Nhat International Airport used a Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM) to analyze the data. Research results show that supervisors' incivility indirectly impacts employees' subjective well-being through the mediating role of work-family enrichment. The practical implications for airport managers to minimize the negative impact of uncivil behavior on frontline staff were also proposed.

## 1. Giới thiệu

Sự hạnh phúc của nhân viên đã nhận được rất nhiều sự quan tâm từ các học giả và các nhà quản trị trong thời gian qua vì nó ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của họ (Darvishmotevali & Ali, 2020). Tuy nhiên, nghiên cứu trước đây chủ yếu điều tra các tiền tố tích cực giúp nâng cao sự hạnh phúc, ví dụ cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Gröpel & Kuhl, 2009). Một số ít các nghiên cứu về các tiền đề tiêu cực chủ yếu tập trung vào tính cách (Irum, Ghosh, & Pandey, 2020)

tình trạng không an toàn trong công việc và xung đột giữa công việc và gia đình (Hu, Jiang, Probst, & Liu, 2018) và căng thẳng trong công việc (Graham, Bradshaw, Surood, & Kline, 2014). Hiểu được tác động của các yếu tố tiêu cực đối với hạnh phúc của nhân viên là một chủ đề nghiên cứu quan trọng vì các vấn đề chưa được giải quyết có liên quan đến căng thẳng và áp lực nghề nghiệp có thể dẫn đến việc giảm sự hạnh phúc của nhân viên (Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, Witte, & Alarco, 2008). Đặc biệt đối với các công ty dịch vụ, sự hạnh phúc của nhân viên tuyến đầu đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công của một tổ chức.

Sự khiếm nhã được định nghĩa là hành vi gây hấn có cường độ thấp tại nơi làm việc, thiếu tôn trọng hoặc thô lỗ với mục đích không rõ ràng nhắm đến các cá nhân. Hành vi này vi phạm các quy tắc tôn trọng lẫn nhau tại nơi làm việc (Andersson & Pearson, 1999) và nó có thể hình thành nên một văn hóa ảnh hưởng xấu đến sự hạnh phúc của nhân viên và lợi nhuận của công ty (Pearson, Andersson, & Wegner, 2001). Những hành vi này bao gồm: có những lời lẽ, thái độ, cử chỉ coi thường hay không coi trọng đồng nghiệp/cấp dưới; không quan tâm đến phát biểu của đồng nghiệp; đưa ra những phát biểu nhằm hạ thấp uy tín của đồng nghiệp; liếc mắt, quay mặt đi khi đang trao đổi hoặc tách đồng nghiệp/cấp dưới ra khỏi những cuộc nói chuyện hay tiệc tùng; viết các email công việc mang tính gây hấn, … Mặc dù nghiên cứu hiện tại đã xác nhận tác động tiêu cực của hành vi khiếm nhã đối với sức khỏe tinh thần của nạn nhân (ví dụ: cảm xúc, trạng thái tâm lý) hoặc năng suất của tổ chức (ví dụ: hiệu suất nhiệm vụ, sự cam kết trong công việc) (Cho, Bonn, Han, & Lee, 2016; Lim & Lee, 2011), mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã và sự hạnh phúc cũng như cơ chế xác định mối quan hệ này vẫn chưa được hiểu rõ. Schilpzand, De Pater, và Erez (2016) gợi ý rằng hành vi khiếm nhã có thể lan tỏa sang khía cạnh gia đình. Dựa trên mô hình sự lan toả nguồn lực giữa công việc và gia đình (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), lý thuyết sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc (Greenhaus & Powell, 2006) và lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) (Hobfoll, 1989), tác giả xem xét cơ chế mà qua đó hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc có thể ảnh hưởng đến kết quả của nhân viên. Cụ thể, tác giả đề xuất rằng tác động của hành vi khiếm nhã đối với sự hạnh phúc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc.

Các nghiên cứu trước đây về hành vi khiếm nhã chủ yếu tập trung vào các lĩnh vực nhà hàng, khách sạn hay nhân viên trực tổng đài, … (Bamfo, Dogbe, & Mingle, 2018). Nghiên cứu về hành vi khiếm nhã trong lĩnh vực hàng không rất hạn chế. Trong khi đó, nhân viên hàng không, đặc biệt là nhân viên làm thủ tục tại các cảng hàng không đang đối mặt với các áp lực từ nhiều nguồn khác nhau như đối phó với hành vi gây hấn thường xuyên của hành khách; tập trung cao độ trong công việc để đảm bảo an toàn hàng không; các tổn thương về mặt vật lý do việc xách, cân hành lý mỗi ngày, … Môi trường làm việc áp lực rất dễ làm leo thang các hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc (Vasconcelos, 2020). Do đó, nghiên cứu này lấp đầy các khe hổng nghiên cứu thông qua kiểm tra tác động của hành vi khiếm nhã đến sự hạnh phúc của nhân viên làm thủ tục đang làm việc tại cảng hàng không, từ đó đưa ra các gợi ý quản trị nhằm làm giảm tác động tiêu cực của các hành vi này. Cụ thể nghiên cứu này nhằm (1) kiểm tra liệu hành vi khiếm nhã từ đồng nghiệp có tác động gián tiếp đến sự hạnh phúc của nhân viên hay không thông qua vai trò trung gian của sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc và (2) kiểm tra liệu hành vi khiếm nhã từ người giám sát có tác động gián tiếp đến sự hạnh phúc của nhân viên hay không thông qua vai trò trung gian của sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc.

## 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). Ví dụ về hành vi coi thường

người khác, đưa ra những nhận xét hạ thấp người khác, không lắng nghe khi đồng nghiệp hay cấp dưới phát biểu, không phản hồi khi họ nói chuyện, trao đổi hay không muốn đồng nghiệp/cấp dưới tham gia và hoạt động nhóm trong công việc hay hoạt động giải trí ngoài công việc (Andersson & Pearson, 1999).

### *2.2. Sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc*

Greenhaus và Powell (2006) cho rằng sự làm giàu nguồn lực này được thực hiện thông qua con đường trực tiếp (instrument) hoặc con đường tình cảm (affective). Sự làm giàu thông qua con đường trực tiếp khi các cá nhân có niềm tin rằng việc tham gia vào một vai trò (trong công việc) đã trực tiếp làm tăng khả năng thực hiện của họ trong vai trò khác (trong gia đình). Ví dụ mối quan hệ trong công việc của một người giúp người thân trong gia đình họ có thể tìm kiếm được việc làm. Trong khi đó sự làm giàu thông qua con đường tình cảm xảy ra khi hiệu quả trong một khía cạnh (ví dụ gia đình) được nâng cao một cách gián tiếp từ khía cạnh khác (ví dụ công việc) nhờ sự gia tăng tình cảm tích cực. Ví dụ, sự hỗ trợ nhận được từ đồng nghiệp giúp cá nhân hình thành nên tình cảm tích cực, họ có thể trở về nhà với năng lượng tích cực. Từ đó, họ có thể dành thời gian chất lượng bên gia đình, họ tập trung tốt hơn cho các công việc trong gia đình như nội trợ, chơi đùa với con cái một cách tập trung và vui vẻ, kết quả từ những trải nghiệm tích cực trong công việc.

### *2.3. Sự hạnh phúc*

Sự hạnh phúc do một người tự cảm nhận (subjective well-being) đề cập đến mức độ mà một người tin tưởng hoặc cảm thấy rằng cuộc sống của mình đang diễn ra tốt đẹp (Diener, Lucas, & Oishi, 2018). Sự hài lòng với cuộc sống (Life satisfaction) thường được sử dụng để đo lường thành phần nhận thức của khái niệm sự hạnh phúc (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). Sự hài lòng với cuộc sống là một đánh giá ngắn gọn về cảm giác hài lòng chung của một cá nhân với cuộc sống của một người. Nó đã được sử dụng trong nhiều nghiên cứu ở các bối cảnh khác nhau để đánh giá thành phần nhận thức hoặc tâm lý của sự hạnh phúc.

### *2.4. Mô hình lan tỏa nguồn lực công việc và gia đình (Work-home resources model) và lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of resources)*

***Mô hình lan tỏa nguồn lực công việc và gia đình (Ten Brummelhuis*** & ***Bakker, 2012)*** mô tả làm thế nào nguồn lực bối cảnh (contextual resources) và những khó khăn bối cảnh (contextual demand) từ một khía cạnh (gia đình hoặc công việc) làm tăng và giảm nguồn lực cá nhân, từ đó giúp tăng hoặc giảm hiệu quả công việc ở khía cạnh còn lại. Mô hình lan tỏa nguồn lực từ công việc sang gia đình cho rằng những khó khăn từ bối cảnh công việc (ví dụ trải nghiệm hành vi khiếm nhã) có thể làm giảm hiệu quả các công việc tại gia đình thông qua việc sụt giảm nguồn lực cá nhân. Ngược lại nguồn lực bối cảnh từ công việc có thể cải thiện hiệu quả công việc tại gia đình thông qua việc gia tăng nguồn lực cá nhân.

***Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) (Hobfoll, 1989, 2002)*** được cho là một trong những lý thuyết có ảnh hưởng nhất giải thích mối tương quan giữa sự căng thẳng và hạnh phúc của con người. Lý thuyết COR mô tả cách mọi người phản ứng với những căng thẳng mà họ gặp phải trong môi trường của họ và những căng thẳng đó ảnh hưởng đến hạnh phúc của họ như thế nào. Giả định đầu tiên của lý thuyết COR là mọi người cố gắng giành được, giữ lại và bảo vệ các nguồn lực và căng thẳng xảy ra khi họ có nguy cơ mất hoặc thực sự mất các nguồn lực đó (Hobfoll, 2002).Theo Hobfoll (1989), nguồn lực được định nghĩa là những vật thể (ví dụ: ngôi nhà), đặc điểm cá nhân (ví dụ: sự lạc quan), điều kiện (ví dụ: hôn nhân) hoặc năng lượng (ví dụ: thời gian, tiền bạc hoặc năng lượng thể chất) được đánh giá bởi chính các cá nhân hoặc đóng vai trò như là một phương tiện để các cá nhân đạt được những vật thể, đối tượng, đặc điểm cá nhân, điều kiện hoặc năng lượng.

***2.5. Hành vi khiếm nhã, sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc, sự hạnh phúc***

Hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc có thể xem là những khó khăn trong bối cảnh công việc, cụ thể có thể dẫn đến cảm xúc tiêu cực và cần nỗ lực về mặt tinh thần (Andersson & Pearson, 1999; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Khi đối mặt với hành vi khiếm nhã, nạn nhân không thể có thêm được nguồn lực mới bởi họ cố gắng kiểm soát cảm xúc của họ (Alola, Avci, & Ozturen, 2018) và tâm trạng tiêu cực từ việc trải nghiệm hành vi khiếm nhã cũng lan từ nơi làm việc sang gia đình, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của gia đình. Do đó, trải nghiệm này có thể dẫn đến mối liên hệ tiêu cực với sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc. Mối quan hệ này cũng nhất quán với lý thuyết làm giàu nguồn lực cho gia đình thông qua công việc (Greenhaus & Powell, 2006).

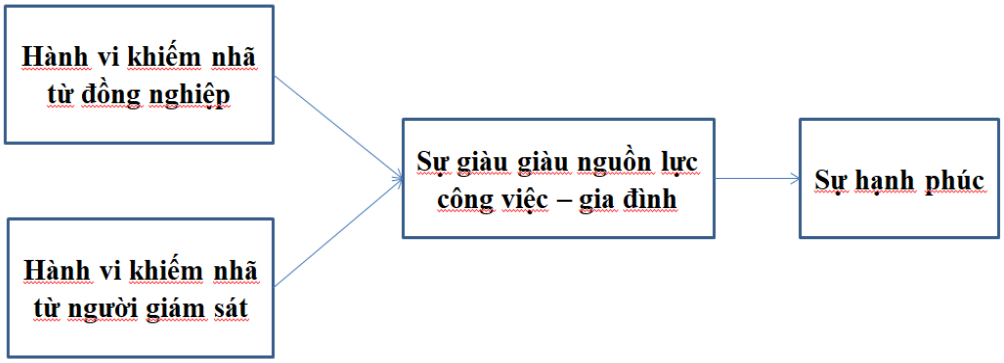
Greenhaus và Powell (2006) đề xuất rằng trạng thái làm việc được đặc trưng bởi tình cảm tích cực và hiệu suất cao có thể được coi là tiền đề gần nhất của sự làm giàu hơn nguồn lực tại gia đình thông qua công việc, trong khi tác động tiêu cực từ công việc (ví dụ trải nghiệm hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc), ngược lại, làm giảm sự làm giàu hơn nguồn lực tại gia đình thông qua công việc. Cơ chế của mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã và sự làm giàu nguồn lực công việc qua gia đình có thể được giải thích bằng con đường tình cảm trong lý thuyết được đề xuất bởi Greenhaus và Powell (2006). Hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc thể hiện sự hỗ trợ thấp từ người giám sát và đồng nghiệp (Tsuno & ctg., 2017), điều này có ảnh hưởng tiêu cực đến sự làm giàu nguồn lực công việc qua gia đình. Thay vì tích lũy các nguồn lực xã hội tại nơi làm việc và tạo tâm trạng tích cực cả ở nơi làm việc và ở nhà, hành vi khiếm nhã khiến mọi người cảm thấy quá mệt mỏi để thực hiện các nhiệm vụ cần sự tập trung ở nhà (Grzywacz & Marks, 2000). Ở nhà, nhân viên có thể cảm thấy kém hiệu quả (đối với nam giới) và giảm hiệu quả công việc nội trợ (đối với nữ giới) (Rothbard, 2001). Các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng hành vi khiếm nhã dẫn đến những kết quả tiêu cực trong gia đình, chẳng hạn như suy nghĩ tiêu cực về công việc sau khi trở về nhà và các triệu chứng mất ngủ (Demsky, Hammer, & Black, 2018).

Ngoài ra, có một mối liên hệ tích cực giữa của sự làm giàu hơn nguồn lực tại gia đình thông qua công việc và sự hạnh phúc của nhân viên. Sự hạnh phúc tự đánh giá đề cập đến mức độ mà một người tin tưởng hoặc cảm thấy rằng cuộc sống của họ đang diễn ra tốt đẹp. Sự hài lòng trong cuộc sống dựa trên việc so sánh hoàn cảnh của một người với những gì được coi là tiêu chuẩn lý tưởng, tùy thuộc vào quan điểm của họ và không phải là tiêu chuẩn chung hoặc giống nhau cho tất cả mọi người (Andrews & Withey, 1976). Về cơ chế để gia tăng hạnh phúc, lý thuyết COR (Hobfoll, 1989, 2002) gợi ý rằng khi không có các yếu tố gây căng thẳng, con người có được nhiều nguồn lực hơn, điều này có thể làm tăng hạnh phúc. Sự làm giàu hơn nguồn lực tại gia đình có thể là tiền đề thúc đẩy sự hạnh phúc (nghĩa là mức độ hài lòng cao và mức độ căng thẳng thấp). Cụ thể, mức độ cao của sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc đóng vai trò là "kho dự trữ nguồn lực" tạo điều kiện thuận lợi cho việc đạt được nguồn lực và nâng cao sự hạnh phúc "vì bản thân các nguồn lực bổ sung đều có giá trị" (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012, tr. 3). Các nghiên cứu thực nghiệm chứng minh rằng sự hạnh phúc làm tăng sự hài lòng trong cuộc sống của nhân viên (Lu, Siu, Spector, & Shi, 2009) và duy trì sức khỏe tổng thể (Carlson, Ferguson, Kacmar, Grzywacz, & Whitten, 2011; Jones & ctg., 2008).

Vì vậy, tác giả đề xuất các giả thuyết sau:

*H1: Sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ đồng nghiệp và sự hạnh phúc của cá nhân*

*H2: Sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ người giám sát và sự hạnh phúc của cá nhân*




**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### *3.1. Cỡ mẫu và đối tượng khảo sát*

Dữ liệu được thu thập tại Cảng Hàng Không (CHK) quốc tế Tân Sơn Nhất. Cụ thể đáp viên là những nhân viên làm thủ tục tại nhà ga quốc nội. Thị trường hàng không Việt Nam là thị trường hàng không phát triển nhanh thứ bảy trên thế giới (Tr. Đ., 2022). Trong giai đoạn 2016 - 2021, hàng không Việt Nam có tốc độ tăng trưởng bình quân cao nhất Đông Nam Á, ở mức 17.4%, so với 6.1% của ASEAN. CHK quốc tế Tân Sơn Nhất là sân bay quốc tế chính và nhộn nhịp nhất Việt Nam, tọa lạc tại Thành phố Hồ Chí Minh. Do đó,

CHK này là một đại diện tiêu biểu của ngành hàng không về lượng hành khách, hàng hóa và đội ngũ nhân viên.

Sau khi chuyển nghĩa bảng câu hỏi từ phiên bản tiếng Anh sang tiếng Việt. Một cuộc phỏng vấn sâu với 12 nhân viên làm thủ tục đã được thực hiện để kiểm tra mức độ hiểu của họ về bảng câu hỏi, tính rõ ràng và mức độ liên quan của nó từ đó có những điều chỉnh nhỏ về ngữ nghĩa cho bảng câu hỏi. Sau đó, các trợ lý nghiên cứu được thuê để tiến hành các cuộc khảo sát trực tiếp với nhân viên hoặc nhân viên tự hoàn thành mẫu khảo sát với phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Tất cả những người tham gia được đảm bảo rằng câu trả lời của họ sẽ được giữ bí mật và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

### *3.2. Thang đo các yếu tố*

*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 đồng nghiệp* 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: "Đồng nghiệp của tôi thường có thái độ coi thường tôi".

*Sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc* được đo lường bởi 03 biến quan sát được phát triển bởi Kacmar, Crawford, Carlson, Ferguson, và Whitten (2014). Ví dụ: "Thông qua môi trường công việc, tôi hiểu được các quan điểm khác nhau và từ đó giúp tôi trở thành một thành viên gia đình tốt hơn." Đáp viên sẽ phản hồi cho từng câu hỏi với (1): hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

*Sự hạnh phúc* được đo lường thông qua 05 biến quan sát được phát triển Diener và cộng sự (1985). Ví dụ: "Nhìn chung, cuộc sống của tôi gần với mức lý tưởng mà tôi hướng đến" với (1) hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### *4.1. Thống kê mô tả*

220 bảng câu hỏi đã được gửi đến nhân viên tại quầy làm thủ tục tại nhà ga quốc nội - CHK không quốc tế Tân Sơn Nhất. Tổng cộng có 200 khảo sát được thu thập và 182 bảng khảo sát được giữ lại để xử lý số liệu sau khi loại bỏ những bảng khảo sát thiếu các câu trả lời hoặc tất cả câu trả lời theo một xu hướng. Trong 182 bảng khảo sát được giữ lại, 39% là nam giới. Nhìn chung, đa số người được hỏi ở độ tuổi từ 25 - 35 (46.1%), dưới 25 tuổi (25.3%), 35 - 45 (21.4%) và còn lại trên 45 tuổi. Tình trạng hôn nhân của những người tham gia được xác định là 47.3% độc thân và 52.7% đã kết hôn. Phần lớn người được hỏi có trình độ học vấn cao nhất là trung cấp (46.2%), 37.9% có trình độ đại học và 15.9% có trình độ trên đại học. 34.6% số người được hỏi đã làm việc trong ngành hàng không hơn 05 năm.

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

#### *4.2.1. Đánh giá mô hình đo lường*

Mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất bán phần (PLS-SEM) được sử dụng trong nghiên cứu này để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. 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, & Boudreau, 2000). Tất cả các giá trị alpha nằm trong khoảng từ 0.671 đến 0.825, cho thấy các biến đạt độ tin (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017). Để đánh giá mức độ hội tụ, hệ số tải nhân tố và giá trị phương sai trích trung bình (AVE) được đánh giá. Hầu hết hệ số tải các biến quan sát đều cao hơn ngưỡng 0.5 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Ngoài ra, giá trị AVE cho biến đều lớn hơn 0.5, đảm bảo giá trị hội tụ (Sarstedt & ctg., 2017).

**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 Đồng Nghiệp (ĐN): α = 0.925; CR = 0.954; AVE = 0.766 | |
| *Đồng nghiệp anh/chị ...*<br>Hay có thái độ coi thường anh/chị | 0.812 |
| Tỏ ra ít quan tâm đến ý kiến của anh/chị | 0.857 |
| Có những nhận xét hạ thấp anh/chị | 0.892 |
| Chỉ trích anh/chị một cách thiếu tế nhị công khai trước mọi người hoặc riêng tư | 0.929 |
| Từ chối hoặc cô lập anh/chị ra khỏi các mối quan hệ đồng nghiệp thân thiết với nhau | 0.880 |
| Hành vi khiếm nhã từ người Giám Sát (GS): α = 0.930; CR = 0.965; AVE = 0.777 | |
| *Người giám sát anh/chị ...*<br>Hay có thái độ coi thường anh/chị | 0.887 |
| Tỏ ra ít quan tâm đến ý kiến của anh/chị | 0.841 |
| Có những nhận xét hạ thấp anh/chị | 0.953 |
| Chỉ trích anh/chị một cách thiếu tế nhị công khai trước mọi người hoặc riêng tư | 0.852 |

| Biến quan sát | λ |
|---|---|
| Từ chối hoặc cô lập anh/chị ra khỏi các mối quan hệ đồng nghiệp thân thiết với nhau | 0.872 |
| Sự Làm Giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc (SLG): α = 0.972; CR = 0.972; AVE = 0.946 | |
| *Thông qua công việc hiện tại …*<br>Anh/chị hiểu được các quan điểm khác nhau và điều này giúp anh/chị trở thành một thành viên tốt hơn trong gia đình | 0.968 |
| Anh/chị cảm thấy hạnh phúc và điều này giúp anh/chị trở thành một thành viên tốt hơn trong gia đình | 0.974 |
| Anh/chị cảm thấy hoàn thiện hơn và điều này giúp anh/chị trở thành một thành viên tốt hơn trong gia đình | 0.977 |
| Sự Hạnh Phúc (SHP): α = 0,941 ; CR = 0,972; AVE = 0,972 | |
| Nhìn chung cuộc sống của anh/chị gần với mức lý tưởng mà anh/chị mong muốn | 0.913 |
| Điều kiện sống của anh/chị tuyệt vời | 0.942 |
| Anh/chị hài lòng với cuộc sống của mình | 0.932 |
| Cho đến nay, anh/chị đã có được những điều quan trọng mà mình muốn trong cuộc đời này | 0.914 |
| Nếu có kiếp sau, anh/chị vẫn muốn cuộc sống sẽ giống như bây giờ | 0.796 |

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

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. Một tiêu chí nhạy cảm hơn để kiểm tra giá trị phân biệt là giá trị HTMT (the Heterotrait-Monotrait ratio of correlations). Kết quả HTMT chỉ ra rằng tất cả các giá trị đều nằm dưới ngưỡng 0.85, cho thấy giá trị phân biệt của tất cả các cấu trúc (Sarstedt & ctg., 2017). Thông qua kỹ thuật boostrapping 5,000 mẫu, kết quả cho thấy không có khoảng tin cậy HTMT nào chứa giá trị 1 (α = 5%). Một lần nữa, giá trị phân biệt của các cấu trúc được xác nhận.

*4.2.2. Đánh giá mô hình cấu trúc*

Trước khi kiểm định các giả thuyết, nghiên cứu này xác định có hay không hiện tượng cộng tuyến giữa các biến dự báo (Sarstedt & ctg., 2017). Nhân tử phóng đại phương sai (VIF) được sử dụng để phát hiện hiện tượng cộng tuyến. Kết quả chỉ ra rằng tất cả các giá trị VIF đều dưới 5, cho thấy không xảy ra hiện tượng cộng tuyến giữa các biến độc lập (Sarstedt & ctg., 2017).

Kiểm định mối quan hệ trung gian

Nghiên cứu tiến hành kiểm định có hay không sự làm giàu nguồn lực tại gia đình thông qua công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã và hạnh phúc của nhân viên. Từ đó xác định cơ chế tác động của hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc đối với hạnh phúc của nhân viên. Giả thuyết 1 và giả thuyết 2 dự đoán rằng sự làm giàu nguồn lực tại gia đình thông qua công việc sẽ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ đồng nghiệp và từ người giám sát đến hạnh phúc của nhân viên. Kiểm định biến trung gian trong nghiên cứu này tuân theo quy trình được đề xuất bởi Carrión, Nitzl, và Roldán (2017). Tác động trung gian đáp ứng một số tiêu chí quan trọng: tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê là điều kiện tiên quyết duy nhất để thiết lập mối quan hệ trung gian và tác động trực tiếp phải được xem xét để

xác định loại tác động trung gian. Bước đầu tiên liên quan đến việc xác định có hay không các tác động gián tiếp và mức độ của các tác động này được thực hiện bằng kỹ thuật bootstrapping.

**Bảng 2**

Kết quả mô hình cấu trúc

| **Tác động trực tiếp** | **β** | **t-values** | **p-value** |
|---|---|---|---|
| ĐN -> SHP | -0.051 | 0.754 | 0.451 |
| ĐN -> SLG | -0.108 | 1.120 | 0.263 |
| GS -> SHP | -0.126 | 1.928 | 0.054 |
| GS -> SLG | -0.216 | 3.083 | 0.002 |
| SLG -> SHP | 0.439 | 6.133 | 0.000 |
| **Tác động gián tiếp** | **β** | **t-values** | **p-value** |
| H1. ĐN -> SLG -> SHP | -0.047 | 1.080 | 0.280 |
| H2. GS -> SLG -> SHP | -0.095 | 2.756 | 0.006 |
| (1) ĐN: hành vi khiếm nhã từ đồng nghiệp; GS: hành vi khiếm nhã từ người giám sát; SLG: sự làm giàu nguồn từ gia đình thông qua công việc; SHP: sự hạnh phúc | | | |

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Dựa vào Bảng 2, tác động trung gian của sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc đối với mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ đồng nghiệp và sự hạnh phúc không có ý nghĩa thống kê (β = -0.047, p-value = 0.280). Tuy nhiên sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc lại đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ hành vi khiếm nhã từ người giám sát và sự hạnh phúc (β = -0.095, p-value = 0.006). Do đó, Giả thuyết 2 không đủ cơ sở để bác bỏ. Tuy nhiên, giả thuyết 1 bị bác bỏ. Ngoài ra, hành vi khiếm nhã từ người giám sát cũng không tác động trực tiếp đến sự hạnh phúc (β = -0.126; p-value = 0.054) cho thấy sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã từ người giám sát đến sự hạnh phúc.

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

### *5.1. Thảo luận kết quả*

Dựa vào sự cần thiết trong việc nghiên cứu hậu quả của hành vi khiếm nhã đến nhân viên, nghiên cứu này dựa vào mô hình lan tỏa nguồn lực giữa công việc và gia đình (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) và lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989, 2002) để đề xuất và kiểm định giả thuyết cho rằng hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc ảnh hưởng đến sự hạnh phúc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc. Kết quả nghiên cứu ủng hộ với một số các giả thuyết được đề ra. Cụ thể, 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 làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc thấp hơn, từ đó làm giảm sự hạnh phúc của nhân viên. Tuy nhiên hành vi khiếm nhã từ đồng nghiệp lại không ảnh hưởng đến mức độ hạnh phúc của nhân viên. Nghiên cứu này chỉ ra rằng sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc đóng vai trò quan trọng giúp hiểu được cách thức và lý do hành vi khiếm nhã từ người giám sát có thể ảnh hưởng đến hạnh phúc của nhân viên. Những phát hiện này cho thấy rằng, mặc dù nhân viên có thể bị đồng nghiệp đối xử khiếm nhã nhưng những trải nghiệm về sự đối xử khiếm nhã đó có thể ít gây ra hậu quả hơn so với hành vi khiếm nhã từ người giám sát.

### *5.2. Hàm ý lý thuyết*

Kết quả kiểm định giả thuyết biến trung gian, liên quan đến giả thuyết 1 và giả thuyết 2 chỉ ra rằng, trước tiên, tác động của hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc đối với sự hạnh phúc tự cảm nhận 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 2 được hỗ trợ). Kết quả của nghiên cứu này tương thích với kết quả của Lim và Lee (2011) cho rằng sự thiếu khiếm nhã từ đồng nghiệp không ảnh hưởng đáng kể đến phạm vi gia đình (sự xung đột giữa công việc với gia đình), nhưng sự hành vi khiếm nhã của người giám sát lại có ảnh hưởng. Từ đó, các nạn nhân bị cấp trên hành xử thiếu văn minh có thể chuyển sự thất vọng, cảm xúc tiêu cực của họ từ công việc sang gia đình. Đặc biệt trong xã hội châu Á với đặc trưng là khoảng các quyền lực cao và là nơi có hệ thống tổ chức phân cấp nhiều hơn. Do đó, nhân viên thường kìm nén những suy nghĩ hoặc cảm xúc tiêu cực khi bị cư xử khiếm nhã từ người giám sát và sự bực bội này dễ dàng lan tỏa sang khía cạnh gia đình. Hơn nữa, vì 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 so với đồng nghiệp.

Kết quả nghiên cứu cũng đồng nhất với một số nghiên cứu trước đây. Ví dụ, dựa trên một mẫu gồm 699 nhân viên Sở Lâm nghiệp Hoa Kỳ, Demsky và cộng sự (2018) đã chỉ ra tác động tiêu cực của hạnh vi khiếm nhã đối với xung đột giữa công việc và gia đình. Dựa trên dữ liệu được thu thập từ 167 nhân viên, Liu, Vashdi, Cross, Bamberger, và Erez (2020) chỉ ra rằng những nhân viên nhớ lại trải nghiệm về hành vi thiếu văn minh do đồng nghiệp hoặc người giám sát của họ dẫn đến mức độ hài lòng của gia đình thấp và tác động này được trung gian bởi phản ứng cảm xúc tức giận và tội lỗi của họ đối với hành vi thiếu văn minh. Mặc dù các nghiên cứu trước đây đã xác định những tác động có thể gây bất lợi của hành vi khiếm nhã đối với các kết quả liên quan đến công việc như hành vi trả đũa khách hàng, sự không hài lòng trong công việc, hành vi công dân tổ chức và ý định thôi việc, nhưng liệu hành vi khiếm nhã có tác động đến kết quả không liên quan đến công việc của nhân viên (liên quan đến khía cạnh gia đình) hay không vẫn còn hạn chế (Vasconcelos, 2020). Nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động lan tỏa của hành vi khiếm nhã đối với sự làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc. Kết quả cho thấy kiểu mâu thuẫn này ảnh hưởng gián tiếp đến hạnh phúc tự cảm nhận của nhân viên thay vì ảnh hưởng trực tiếp. Những phát hiện tương tự cũng được tìm thấy trong nghiên cứu của Yoo và Lee (2018). Nghiên cứu chỉ ra rằng các yếu tố gây căng thẳng từ công việc (ví dụ hành vi bắt nạt tại nơi làm việc) ảnh hưởng đến hạnh phúc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của xung đột giữa công việc và gia đình.

### *5.3. Ý nghĩa thực tiễn*

*Đối với người quản lý.* Nghiên cứu này xác định vai trò của một số yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hạnh phúc của nhân viên, từ đó giúp các nhà quản lý các biện pháp hiệu quả nhằm gia tăng sự hạnh phúc của nhân viên. Cụ thể, nghiên cứu này ủng hộ giả thuyết rằng sự khiếm nhã của người giám sát tác động tiêu cực đến hạnh phúc của nhân viên. Tác động của nó cũng lan đến khía cạnh gia đình thông qua việc giảm năng lượng, tạo ra cảm xúc tiêu cực và tâm trạng tồi tệ của mọi người khi trở về với gia đình. Có một số cách thức để làm giảm tác động tiêu cực này: công nhận và nâng cao nhận thức của nhân viên về các hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc, lưu ý và đảm bảo sự bảo vệ và trách nhiệm giải trình liên quan đến các hành vi thiếu văn hóa tại công sở; đào tạo và xây dựng mô hình hành vi phù hợp, và nâng cao trách nhiệm của người giám sát trong việc ngăn chặn các hành vi gây hấn. Việc thăng tiến các chức vụ giám sát nên được biểu

quyết bởi các nhân viên cấp dưới nhằm giảm bớt số lượng những người giám sát có thể tạo hành vi khiếm nhã cho nhân viên (Demsky & ctg., 2018). Ngoài ra, cải thiện các kỹ năng đối phó với các tình huống khiếm nhã của nhân viên cũng vô cùng quan trọng. Công ty có thể cung cấp các khóa đào tạo về nhận thức bản thân và hướng dẫn cách để đối phó với các sự kiện gây căng thẳng tại nơi làm việc hoặc cung cấp dịch vụ tư vấn miễn phí hoặc chương trình quản lý căng thẳng cho nhân viên để giảm mức độ căng thẳng về cảm xúc của họ (Ferguson, 2011).

*Đối với nhân viên.* Mặc dù các chiến lược nói trên có thể được giải quyết thông qua các chiến lược từ góc độ của tổ chức, nhân viên cũng có thể hành động trực tiếp để đối với với các hành vi khiếm nhã do chính họ trải nghiệm tại nơi làm việc. Vai trò trung gian của sự làm giàu nguồn lực gia đình thông qua công việc trong mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã và sự hạnh phúc của nhân viên gợi ý rằng việc trải nghiệm hành vi khiếm nhã không trực tiếp làm giảm sự hạnh phúc của họ nhưng khi những trải nghiệm tiêu cực này lan tỏa sang khía cạnh gia đình (giảm mức độ làm giàu nguồn lực ở gia đình thông qua công việc), nguồn lực cá nhân sẽ sụt giảm nghiêm trọng, làm giảm đi sự hạnh phúc trong cuộc sống của họ. Do đó, nhân viên cũng nên phân biệt rạch ròi giữa phạm vi gia đình và công việc để những cảm xúc tiêu cực tại nơi làm việc không tiếp tục lan tỏa sang khía cạnh gia đình làm sụt giảm sự hạnh phúc trong cuộc sống.

### *5.4. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo*

Nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế. Đầu tiên, khả năng khái quát hóa của nghiên cứu cần được cải thiện do nghiên cứu này giới hạn trong việc lấy mẫu nhân viên tuyến đầu từ làm việc trong lĩnh vực hàng không. Các nghiên cứu bổ sung là cần thiết để đánh giá khả năng khái quát hóa các phát hiện của nghiên cứu này đối với các bối cảnh dịch vụ khác. Từ đó, khám phá các hậu quả của hành vi khiếm nhã tại nơi làm việc trong nhiều bối cảnh dịch vụ khác nhau. Thứ hai, nghiên cứu này tập trung vào hành vi khiếm nhã xuất phát từ người giám sát và đồng nghiệp. Nghiên cứu tiếp theo nên xem xét các nguồn khác gây ra hành vi khiếm nhã, chẳng hạn như khách hàng, để phát hiện ra sự khác biệt về mức độ tác động giữa các nguồn khác nhau. Thứ ba, các tiền tố của hành vi khiếm nhã (chẳng hạn như tính cách và đặc điểm công việc) nên được khám phá để xác định lý do tại sao một số nhân viên thường xuyên bị cư xử khiếm nhã hơn những người khác và cung cấp cái nhìn sâu sắc về nguyên nhân của hành vi đó.

## Tài liệu tham khảo

Alola, U. V., Avci, T., & Ozturen, A. (2018). Organization sustainability through human resource capital: The impacts of supervisor incivility and self-efficacy. *Sustainability, 10*(8), Article 2610. doi:10.3390/su10082610

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. doi:10.5465/AMR.1999.2202131

Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being*. New York, NY: Plenum Press. doi:10.1007/978-1-4684-2253-5

Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). The price of success: A study on chefs' subjective well-being, job satisfaction, and human values. *International Journal of Hospitality Management, 69*, 84-93. doi:10.1016/j.ijhm.2017.10.006

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1998). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.

Bamfo, B. Ab., Dogbe, C. S. K., & Mingle, H. (2018). Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction. *Cogent Business & Management*, *5*(1), Article 1522753. doi:10.1080/23311975.2018.1522753

Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. (2011). Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work - Family enrichment. *Journal of Management*, *37*(3), 770-789. doi:10.1177/0149206310363613

Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. In *Partial least squares path modeling* (pp. 173-195). doi:10.1007/978-3-319-64069-3

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. doi:10.1108/ijchm-04-2015-0205

Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology*, *57*(3), 488-509. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, Article 102462. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102462

Demsky, C. A., Hammer, L. B., & Black, A. E. (2018). Workplace incivility and employee sleep: The role of rumination and recovery experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(2), 228-240. doi:10.1037/ocp0000116

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, *49*(1), 71-75. doi:10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, *4*(1), Article 15. doi:10.1525/colla bra.115

Do, T. U., & Nguyen, T. T. M. (2023). Linking workplace incivility and frontline employees' subjective well-being: The role of work-home enrichment and coping strategies. *Asia-Pacific Journal of Business Administration,* Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi:10.1108/APJBA-05-2022-0203

Ferguson, M. (2011). You cannot leave it at the office: Spillover and crossover of co-worker incivility. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(4), 571-588. doi:10.1002/job.774

Ferguson, M., & Barry, B. (2011). I know what you did: The effects of interpersonal deviance on bystanders. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(1), 80-94. doi:10.1037/a0021708

Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, *4*(7), 1-70. doi:10.17705/1CAIS.00407

Graham, J. R., Bradshaw, C., Surood, S., & Kline, T. J. B. (2014). Predicting social workers' subjective well-being. *Human Service Organizations Leadership & Governance*, *38*(4), 405-417. doi:10.1080/23303131.2014.938584

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92. doi:10.1016/j.jvb.2005.02.002

Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, *17*(1), 31-46. doi:/10.1007/ s11002-006-3796-4

Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, *100*(2), 365-375. doi:10.1348/000712608x337797

Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*(1), 111-126. doi:10.1037/1076-8998.5.1.111

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Cambridge, CA: Sage.

Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2009). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(1), 24-44. doi:10.1002/job.621

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307-324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307

Hu, S., Jiang, L., Probst, T.M., & Liu, M. (2018). The relationship between qualitative job insecurity and subjective well-being in Chinese employees: The role of work-family conflict and work centrality. *Economic and Industrial Democracy*, *42*(2), 203-225. doi:10.1177/0143831X18759793

Hur, W. M., Kim, B. S., & Park, S. J. (2014). The relationship between co-worker incivility, emotional exhaustion, and organizational outcomes: The mediating role of emotional exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, *25*(6), 701-712. doi:10.1002/hfm.20587

Inoue, M., Takano, M., Ueno, C., Mori, M., Morimatsu, Y., Matsumoto, Y., Kushino, N., & Ishitake, T. (2018). Advantages of the variable shift system, and effective use of break time to better support the work engagement of nurses on extended day shifts. *Kurume Medical Journal, 65*(4), 155-168. doi:10.2739/kurumemedj.MS654001

Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: A research agenda. *Benchmarking*, *27*(3), 958-980. doi:10.1108/BIJ-05-2019-0213

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research, 30*(2), 199-218. doi:10.1086/376806

Jones, B. L., Scoville, D. P., Hill, E. J., Childs, G., Leishman, J. M., & Nally, K. S. (2008). Perceived versus used workplace flexibility in Singapore: Predicting workfamily fit. *Journal of Family Psychology*, *22*(5), 774-783. doi:10.1037/a0013181

Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, *19*(1), 32-45 doi:10.1037/a0035123

Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, *44*(3), 712-722. doi:10.1016/j.paid.2007.10.004

Kageyama, T., Kobayashi, T., Kawashima, M., & Kanamaru, Y. (2004). Development of the Brief Scales for Coping Profile (BSCP) for workers: Basic information about its reliability and validity. *Journal of Occupational Health*, *46*(4), 103-114. doi:10.1539/sangyoeisei.46.103

Kanyurhi, E. B., & Bugandwa, M. A. D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(5), 773-796. doi:10.1108/ijbm-06-2015-0083

LeBlanc, M. L., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 444-453. doi:10.1037/0021-9010.87.3.444

Lee, K. H., Choo, S. W., & Hyun, S. S. (2016). Effects of recovery experiences on hotel employees' subjective well-being. *International Journal of Hospitality Management*, *52*, 1-12.

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. doi:10.1037/a0021726

Liu, Y., Vashdi, D. R., Cross, T., Bamberger, P., & Erez, A. (2020). Exploring the puzzle of civility: Whether and when team civil communication influences team members' role performance. *Human Relations*, *73*(2), 215-241. doi:10.1177/0018726719830164

Lu, J. F., Siu, O. L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(2), 182-192. doi:10.1037/a0014115

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, *54*(11), 1387-1419. doi:10.1177/00187267015411001

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. doi:10.2307/20159919

Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Mooi, E. A. (2010). Response-based segmentation using finite mixture partial least squares. In R. Stahlbock, S. F. Crone & S. Lessmann (Eds.), *Data mining, annals of information systems 8* (pp. 19-49). Cambridge, MA: Springer.

Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, *46*(4), 655-684.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research.* Cham, Switzerland: Springer. doi:10.1007/978-3-319-05542-8_15-1

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. doi:10.1002/job.1976

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545-556. doi:10.1037/a0027974

Tr., Đ. (2022, November 4*). Thị trường hàng không việt nam phát triển nhanh thứ 5 thế giới [Vietnam's aviation market is the 5th fastest growing in the world]*. Truy cập ngày 09/05/2023 tại https://nld.com.vn/kinh-te/thi-truong-hang-khong-viet-nam-phat-trien-nhanh-thu-5-the-gioi-2022110419104223.htm

Tsuno, K., Kawakami, N., Shimazu, A., Shimada, K., Inoue, A., & Leiter, M. P. (2017). Workplace incivility in Japan: Reliability and validity of the Japanese version of the modified work incivility scale. *Journal of Occupational Health*, *59*(3), 237-246.

Vasconcelos, A. F. (2020). Workplace incivility: A literature review. *International Journal of Workplace Health Management*, *13*(5), 513-542. doi:10.1108/IJWHM-11-2019-0137

Yoo, G., & Lee, S. (2018). It doesn't end there: Workplace bullying, work-to-family conflict, and employee well-being in Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(7), Article 1548. doi:10.3390/ijerph15071548

©The Authors 2024. This is an open access publication under CC BY NC license.