

Ảnh hưởng của căng thẳng, kiệt sức, xung đột vai trò công việc và gia đình, đến ý định nghỉ việc tại công ty Điện lực Long An

Effects of stress, burnout, work - family conflict, performance reduction on turnover intention at Long An Power Company:

The moderating role of supervision's support

Huỳnh Thị Thu Sương^{1*}, Nguyễn Minh Thiện²

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

²Công ty Điện lực Long An, Long An, Việt Nam

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

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.19.2.2588.2024

Ngày nhận: 19/11/2022

Ngày nhận lại: 29/01/2023

Duyệt đăng: 21/02/2023

Mã phân loại JEL:

M12; M51; O15; Q32; P48

TÓM TẮT

Mục tiêu nghiên cứu này nhằm xác định, đo lường và kiểm định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sự căng thẳng, tình trạng kiệt sức, xung đột giữa công việc và gia đình, giảm thành tích ảnh hưởng đến Ý Định Nghỉ Việc (YDNV) của Nhân Viên (NV) công ty Điện Lực Long An (ĐLLA) có xem xét đến vai trò điều tiết của Hỗ trợ của giám sát. Dựa trên dữ liệu thu thập từ 462 NV đang làm việc tại ĐLLA, nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích số liệu bằng kỹ thuật thống kê mô tả, hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, EFA và CFA. Kết quả nghiên cứu cho thấy YDNV có mối liên hệ đến các yếu tố sự căng thẳng, tình trạng kiệt sức, xung đột giữa công việc và gia đình ảnh hưởng, bên cạnh đó cũng có vai trò điều tiết của Hỗ trợ của giám sát lên mối quan hệ giữa các yếu tố (tình trạng kiệt sức, xung đột giữa công việc và gia đình, căng thẳng, giảm thành tích) và YDNV. Kết quả nghiên cứu mang lại một số ý nghĩa thực tiễn giúp cho các nhà quản trị tại ĐLLA cải thiện cách quản lý, phân bổ công việc hợp lý, cải thiện điều kiện làm việc, hỗ trợ giám sát kịp thời nhằm nâng cao hiệu suất làm việc và giữ chân NV tại nơi làm việc.

ABSTRACT

Từ khóa:

căng thẳng; điện lực; hỗ trợ của giám sát; kiệt sức; xung đột vai trò công việc và gia đình; YDNV

Keywords:

stress; electricity; supporting monitor; burnout; family and work conflict; turnover intention

This study aims to measure and test the impact of Stress, Burnout, Family and Work conflict, and Performance reduction on the Turnover intention of employees at Long An Power Company, in which the Supervision's support is the moderator of the relationship of independent and dependent variables. Using the CFA/SEM technique to test the structural model with a sample of n = 462 employees working at Long An Electricity Co. The results confirm the existence of a relationship between factors, in which the Support role of supervision has a positive correlation effect on the relationships in the research model. Research results provide managerial implications for some practical solutions for the company to improve management, rationally allocate tasks, improve operating procedures, and support proper supervision in order to increase and retain employees at their company.

1. Giới thiệu

Ý định rời bỏ công việc là một hiện tượng khi người lao động thể hiện ý định rời khỏi tổ chức nhất là các lĩnh vực có quá nhiều áp lực trong công việc (Dagget, Molla, & Belachew, 2016; Whittaker, Gillum, & Kelly, 2018) để khiến NV kiệt sức (Salvarani & ctg., 2019). Điều này buộc tổ chức phải đào tạo NV mới, tạo thành gánh nặng tài chính đáng kể cho người sử dụng lao động (Silvestre, Ulrich, Johnson, Spector, & Blegen, 2017). Theo Whittaker và cộng sự (2018) thì căng thẳng và kiệt sức có tương quan thuận với tỷ lệ nghỉ việc. Nhiều nghiên cứu trước đã chỉ rõ gốc rễ gây nên căng thẳng trong công việc, cụ thể Gupta và Beehr (1979) cho rằng ý định rời đi của NV khi họ tiếp xúc nhiều hơn với căng thẳng, có thể kích hoạt ý định rời bỏ tổ chức của họ. Lazaro, Shinn, và Robinson (1984) đề cập rằng sự kết hợp của thời hạn và khối lượng quá tải công việc làm gia tăng căng thẳng cho NV. Đồng quan điểm, Sarafis, Rousaki, và Tsounis (2016) lập luận rằng khối lượng công việc được xem như là một yếu tố tất yếu gây ra kiệt sức về cảm xúc và tác nhân gây căng thẳng và đồng ý rằng khối lượng công việc có tác động đến ý định rời đi. ĐLLA đang đứng trước nhiều thách thức trong việc tuyển dụng do yêu cầu phải cải thiện hiệu suất làm việc theo quy định của Tổng công ty nên thời gian qua đơn vị không được tuyển dụng dẫn đến tuổi trung bình mỗi năm tăng lên. Ngành Điện lực là ngành có với tính chất công việc nguy hiểm, làm việc ngoài trời nên khi tuổi trung bình của Công ty tăng lên thì kéo theo sức khỏe lao động giảm xuống dẫn đến áp lực cho đội ngũ hiện hữu tăng lên, do yêu cầu an toàn trong công tác nên các NV có tuổi lao động cao, có bệnh lý sẽ không thể làm việc trực tiếp ngoài công trình. Dưới áp lực của cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu khách hàng chủ yếu thông qua cải tiến chất lượng dịch vụ, điều này càng làm tăng khối lượng công việc, tạo nhiều áp lực cho NV dẫn đến tỷ lệ NV nộp đơn xin nghỉ nhiều. Thực tế, ngành điện lực là ngành buộc phải đào tạo kiến thức nền tảng cho NV thực thi nhiệm vụ an toàn hiệu quả, do vậy NV phải trải qua thời gian đào tạo ít nhất từ 3 năm trở lên để nắm bắt chuyên môn nghiệp vụ, do vậy khi có hiện tượng nghỉ việc sẽ đưa Công ty bị thiếu hụt nhân sự để hoàn thành các chỉ tiêu Tổng công ty giao. Có nhiều nguyên nhân xuất hiện ý định rời bỏ việc, về chủ quan như tự thân người lao động hoặc do kiểu làm đội nhóm không phù hợp. Trong nghiên cứu này, tập trung vào nguyên nhân chủ quan và từ đó xác định rõ tác nhân để đề xuất giải pháp phù hợp cho các nhà quản trị tại ĐLLA nhằm cải thiện và hạn chế được YDNV của người lao động.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Các lý thuyết nền

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - ST) được vận dụng nhằm luận giải về hành vi bởi Homans (1958). Giao tiếp trong tổ chức thì nguyên tắc có qua có lại được xem trọng (Cropanzano & Mitchell, 2005). Tạo ra các giá trị mang lợi ích cho người khác sẽ tạo cơ chế nhận được lợi ích tương ứng (Muthusamy & White, 2005). Các học giả luận giải rằng việc nhận thức được sự ghi nhận từ tổ chức với những đóng góp của cá nhân sẽ làm họ tăng cảm xúc tích cực và muốn gắn kết với nơi mình làm việc lâu dài. Quan điểm này căn cứ vào ba luận cứ chính: *các quy tắc và chuẩn mực trao đổi, trao đổi nguồn lực và hình thành mối quan hệ* (Cropanzano & Mitchell, 2005). Các quy tắc và chuẩn mực chi phối các hành vi hàng ngày tạo nên tiền đề tiên quyết của lý thuyết này. Những quy tắc và chuẩn mực này thiết lập tiêu chuẩn và kỳ vọng quy định cách mọi người hành động như thế nào (Cropanzano & Mitchell, 2005). Nhiều nghiên cứu trước đã khẳng định việc vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội nhằm cung cấp hỗ trợ bằng chứng cho ý tưởng rằng phong cách của nhà lãnh đạo tác động rõ đến hành vi của cộng sự (Elci, Yildiz, & Karabay, 2018; Reader, Mearns, Lopes, & Kuha, 2017).

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory - COR): Hobfoll (1989) giải thích mối quan hệ giữa hỗ trợ xã hội và căng thẳng công việc (Halbesleben, 2006). Nguyên lý căn bản của COR là con người có xu hướng cố gắng bảo vệ các nguồn lực nhằm phục vụ tốt nhất các yêu cầu của công việc (Hobfoll, 1989; 2002). Sự thiếu hụt nguồn lực có thể dẫn đến việc người lao động không thể hoàn thành nhiệm vụ. Do đó, nguy cơ thiếu hụt nguồn lực là một trong những nguyên nhân gây căng thẳng cho người lao động (Sanchez-Gomez & ctg., 2021). Hobfoll (2002) đề xuất khái niệm nguồn lực với phạm vi khá rộng, bao gồm cả yếu tố về vật chất và tinh thần do cá nhân sở hữu hoặc được hỗ trợ từ bên ngoài trong đó có hỗ trợ xã hội. Theo đó, sự trợ giúp từ những người xung quanh có thể giúp người lao động giảm bớt căng thẳng gặp phải trong công việc thông qua phân sức lực tiết kiệm được (Halbesleben, 2006).

2.2. Các khái niệm nghiên cứu

Kiệt sức (Burnout - KS.CX)

Thể hiện tình trạng kiệt quệ về tinh thần liên quan đến công việc, trong đó một người đã nỗ lực quá nhiều vào hoàn thành nghĩa vụ và nhận thấy bản thân trở nên thất vọng và không thể hoàn toàn tham gia vào công việc (Kazmi, Rafiq, & Tabassum, 2020). Kiệt sức là hệ quả của quá tải công việc (Keel, 1993) mô tả một loạt các biểu hiện căng thẳng cao của NV (Lee & Ashforth, 1996). Có nhiều khía cạnh (Maslach & Jackson, 1981) có mối liên hệ với nhau và thể hiện như kiệt sức, rời bỏ công việc, cảm giác kém hiệu quả và thiếu thành tích (Lee & Ashforth, 1996; Pienaar & Willemse, 2008). Giai đoạn đầu của kiệt sức có thể được khái niệm là cảm giác *kiệt quệ về mặt cảm xúc* và làm việc quá sức của một người (Wright & Cropanzano, 2000). Một đặc điểm khác của kiệt sức được đặt tên là *cá nhân hóa*, được hiểu là một phản ứng vô cảm theo hướng của người nhận được sự phản ứng của người bị kiệt sức nếu họ bị ép làm việc quá nhiều (Payne, 2001). *Thành tích cá nhân* bị giảm sút do kiệt sức tương đối phức tạp hơn so với hai khía cạnh còn lại. Những cá nhân thiếu thành tích nghề nghiệp cảm thấy rằng họ vô dụng và cá nhân không đáp ứng các công việc yêu cầu (Pienaar & Willemse, 2008). Sau cùng, sự kiệt sức chính là cảm giác tiêu cực về năng lực đáp ứng tốt nhất công việc (Maslach & Jackson, 1981). Xét về khía cạnh tổ chức, tình trạng kiệt sức dẫn đến hiện tượng phổ biến như vắng mặt, không có khả năng đổi mới và năng suất cũng như ý định từ chức (Ashtari, Farhady, & Khodaei, 2009). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra kiệt sức thường gây bất lợi, nhất là đối với chuyên gia với áp lực cao trong sáng tạo và đổi mới (Bogaert, Clarke, Willems, & Mondelaers, 2013; Lazarro, & ctg., 1984).

Căng thẳng trong công việc (Stress - S. CT)

Thể hiện nhiều dạng thức, chủ yếu tập trung vào các tác nhân tạo ra căng thẳng (Omar, Abdul, & Mohd, 2020). Jamal (2005) thì căng thẳng trong công việc là phản ứng của NV trước các bất an tại nơi làm việc như đe dọa về thể chất và tinh thần. Khi NV quá căng thẳng có thể khiến họ không khỏe mạnh, kém động lực, kém năng suất và kém an toàn hơn trong công việc (Arshadi & Damiri, 2013). Điều này không chỉ suy giảm sức khỏe của họ mà làm giảm hiệu quả công việc, dẫn đến sự vắng mặt hoặc thay đổi công việc. Một trong những tác nhân quan trọng khiến NV rời bỏ tổ chức đó là do căng thẳng kéo dài và không có giải pháp tiết chế (Arshadi & Damiri, 2013; Lu & ctg., 2017).

Xung đột giữa công việc và gia đình (Work-Family conflict - XD.VT)

Ioannidi và cộng sự (2016); Hanna và cộng sự (2017) chỉ rõ NV hài hòa giữa công việc và gia đình sẽ dễ thành công hơn là luôn bị xung đột quan hệ này. Có ba kiểu xung đột đó do bất cân đối về thời gian, do quan hệ và thái độ. Do mức độ quan trọng của sự xung đột này, nhiều tổ chức

lo ngại về thái độ của NV (Hanna & ctg., 2017). Những NV có mối quan hệ thuận thảo với gia đình sẽ có nhiều dành nhiều thời gian và năng lượng tích cực cho công việc và các cam kết khác (Lu & ctg., 2017). Xung đột này tác động tiêu cực đến cảm xúc của NV (Wright & Cropanzano, 2000). Khi một cá nhân không thể quản lý thời gian giữa công việc - gia đình, điều này dẫn đến giảm hiệu suất công việc, không tập trung và có YDNV (Fu & Deshpande, 2014; Tufail, Ismail, & Zahra, 2016). Theo ST thì các cá nhân quan tâm đến bản sắc xã hội của họ, tuy nhiên, nhiều vai trò và trách nhiệm cản trở họ tìm kiếm bản sắc xã hội, điều này do sự xung đột công việc và gia đình (Tufail, Ismail, & Zahra, 2016).

Hỗ trợ của giám sát (Supervision's support- HT.GS)

Vai trò của người giám sát tác động lên hiệu suất chủ yếu dựa vào ST (Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002; Salancik & Pfeffer, 1978; Thomas & Griffin, 1983). Các học giả cho rằng giám sát hỗ trợ cao sẽ thúc đẩy năng suất của NV trong khi những giám sát ít hỗ trợ sẽ kìm hãm nỗ lực của NV. Nhiều nghiên cứu (Babin & Boles, 1996; Elci & ctg., 2018; Shanock & Eisenberger, 2006) đều ủng hộ nhận định rằng giám sát viên có ảnh hưởng nhất định đến NV. Luận điểm này được đúc rút từ thực tiễn NV coi người giám sát của họ như những người đại diện làm việc cùng nhau thay mặt cho một tổ chức (Shanock & Eisenberger, 2006). NV có thể hỗ trợ người giám sát bằng cách mang lại hiệu suất tốt hơn để đáp lại sự ưu ái (Zhou, Martinez, Ferreira, & Rodrigues, 2016). Yoon và Thye (2000) định nghĩa sự hỗ trợ của người giám sát là cung cấp sự giúp đỡ kịp thời (Shanock & Eisenberger, 2006). Do đó, điều quan trọng là phải được xã hội công nhận, phản hồi về hiệu suất và phát triển năng lực (Weigl & ctg., 2016).

Ý định nghỉ việc của NV (Turnover Intention - YD. NV)

Nghỉ việc đề cập đến việc mất một NV khỏi một tổ chức (Lazear & McCue, 2018). Nghỉ việc có thể có nhiều dạng thức như nghỉ việc tự nguyện và nghỉ việc không tự nguyện. YD. NV hàm ý đến suy nghĩ đang định hình về rời bỏ công việc hiện tại (Whittaker & ctg., 2018). Whittaker và cộng sự (2018) cho rằng căng thẳng và kiệt sức có liên quan thuận chiều đến tỷ lệ rời bỏ cao của NV. YD. NV là mối quan tâm hàng đầu của tổ chức do tính liên tục của lực lượng lao động, làm giảm năng suất và tổn kinh phí thuê mướn và đào tạo NV mới (Zhang, 2016). Tett và Meyer (1993) chỉ ra YD.NV tự nguyện nhằm để tìm kiếm các cơ hội việc làm trong các tổ chức khác. Ý định là bằng chứng rõ ràng nhất về hành vi nghỉ việc (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). YD.NV tự nguyện ảnh hưởng đến quản trị nhân sự vì nghỉ việc tác động ngay lập tức đến môi trường làm việc, làm giảm hiệu suất làm việc và hiệu quả của tổ chức trong cả dài hạn (Hollingworth & Valentine, 2014).

2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Kiệt sức về cảm xúc là biểu hiện ban đầu của tình trạng kiệt sức và được định nghĩa là cảm giác kiệt quệ về mặt cảm xúc và làm việc quá sức của một người (Wright & Cropanzano, 2000). NV trong tổ chức chỉ đạt ngưỡng thấp để đối phó với tình trạng kiệt sức do công việc gây ra. Thành tích cá nhân bị giảm sút do kiệt sức khiến cá nhân đó cảm thấy rằng họ không còn phù hợp (Pienaar & Willemse, 2008). Hiệu suất suy giảm khiến họ đánh giá bản thân một cách tiêu cực, điều này sẽ có ý định không thể ở lại với tổ chức trong một thời gian dài (Kazmi & ctg., 2020). Khi thành tích cá nhân bị giảm sút có những hậu quả bất lợi đó là tinh thần của họ giảm sút; tỷ lệ nghỉ phép tăng lên và ý định ở lại với tổ chức giảm đáng kể (Bayer, Golbasi, Uzuntarla, & Akarsu, 2021). Áp lực cao từ công việc sẽ khuyến khích NV chuyển sang các tổ chức khác (Elci & ctg., 2018). Về lâu dài sẽ bao hàm cả kiệt sức về thể chất, khi tình trạng kiệt sức (tinh thần và thể chất) xảy ra sẽ khiến

NV làm việc kém hiệu quả, chán nản và mong muốn tìm kiếm tổ chức khác để làm việc khác (Kazmi & ctg., 2020). Vì vậy, các giả thuyết được kỳ vọng như sau:

H1: Kiệt sức về cảm xúc có tác động cùng chiều đến YDNV của NV ĐLLA

H2: Giảm thành tích cá nhân có tác động cùng chiều đến YDNV của NV ĐLLA

Nhiều cá nhân đối mặt với xung đột cân bằng giữa gia đình và công việc, do đó, họ cảm thấy luôn căng thẳng khi làm việc (Hausknecht & Trevor, 2011). Để giảm bớt căng thẳng, họ tìm kiếm môi trường làm việc mới kỳ vọng ít căng thẳng hơn (Kazmi & ctg., 2020; Lu & ctg., 2017). Công việc mới sẽ cho phép họ cân bằng được gia đình - công việc (Myhren, Ekeber, & Stokland, 2013). Một số học giả trước đã lập luận rằng khi các cá nhân không thể vượt qua căng thẳng của xung đột công việc - gia đình, ý định rời bỏ tổ chức của họ sẽ tăng lên (Blomme, Van Rheede, & Tromp, 2010; Chen, Brown, Bowers, & Chang, 2015; Nohe & Sonntag, 2014), xung đột xảy ra hưởng bất lợi đến hiệu suất làm việc (Fu & Deshpande, 2014). Do vậy, giả thuyết được kỳ vọng như sau:

H3: Xung đột vai trò công việc và gia đình có tác động cùng chiều đến YDNV của NV ĐLLA

Căng thẳng được xem là hiệu ứng bất lợi mà mọi người phải chịu áp lực hoặc sự yêu cầu quá mức đặt ra phải hoàn thành (Wickramasinghe, 2012). Theo Larson (2004), hiện tượng này có thể nói đến mọi góc độ ở nơi làm việc có khả năng gây ra mối đe dọa cho NV. Yêu cầu cao từ công việc và khả năng hoàn thành của NV được xem xét là lý do đối lập gây ra căng thẳng trong công việc (Omar & ctg., 2020), xảy ra khi NV có nhiều việc phải hoàn thành trong một khoảng thời gian ngắn (Lu & ctg., 2017; Omar & ctg., 2020), làm tăng áp lực công việc và ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và mong muốn nghỉ việc. Lu và cộng sự (2017) đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa căng thẳng công việc và ý định rời đi. Sự căng thẳng cao của NV làm tăng mong muốn rời khỏi nơi làm việc của họ, mặc dù mỗi NV có YDNV ở các mức độ khác nhau, nhưng căng thẳng trong công việc là yếu tố quan trọng quyết định đến YDNV và làm tăng khả năng xin nghỉ việc (Chen, Brown, Bowers, & Chang, 2015). Do đó, giả thuyết được kỳ vọng như sau:

H4: Sự căng thẳng có tác động cùng chiều đến YDNV của NV ĐLLA

Theo Yoon và Thye (2000), hỗ trợ của người giám sát nghĩa là cung cấp sự giúp đỡ NV kịp lúc nhằm giúp họ hoàn thành nhiệm vụ (Shanock & Eisenberger, 2006). Hỗ trợ của người giám sát thúc đẩy ý thức tích cực của NV về bản thân, dẫn đến tăng cường sức khỏe tâm lý. Các nghiên cứu trước khẳng định rằng các tổ chức đang tìm cách xây dựng môi trường làm việc thân thiện hơn và không nên bỏ qua việc giám sát (Gilbreath & Benson, 2004). Do đó, hiệu quả mối quan hệ giữa cấp dưới và người giám sát tác động rõ nét đến khả năng kiệt sức của NV (Charoensukmongkol, 2016). Trong số các kết quả căng thẳng, chúng ta có thể đề cập đến YD.NV mà nhiều nghiên cứu đã hỗ trợ như một kết quả quan trọng của việc kiệt sức (Blanch & Aluja, 2012). Có một số nghiên cứu hạn chế đã chỉ ra rằng hỗ trợ giám sát có thể là một biến đệm quan trọng góp phần vào tương tác kiệt sức và YDNV (Elci & ctg., 2018). Choi, Cheong, và Feinberg (2012) trong nghiên cứu của họ đã điều tra xem liệu sự hỗ trợ của người giám sát, phần thưởng bằng tiền và con đường sự nghiệp có điều chỉnh mối quan hệ giữa kiệt sức trong công việc và ý định rời bỏ hay không. Kết quả chỉ ra rằng sự hỗ trợ của người giám sát làm giảm tác hại của việc cá nhân hóa đối với YD.NV. Vì vậy, khi NV trong tình trạng kiệt sức cùng lúc có hỗ trợ của giám sát sẽ làm giảm đáng kể YDNV, các giả thuyết được đề xuất như sau:

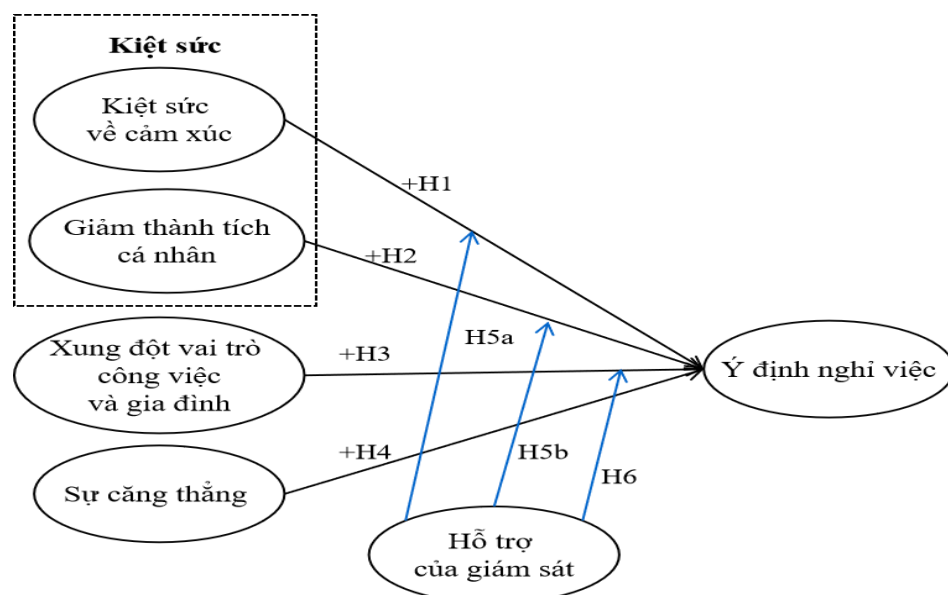
H5a: Hỗ trợ của giám sát có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa kiệt sức về cảm xúc và YDNV của NV ĐLLA

H5b: Hỗ trợ của giám sát có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa giảm thành tích cá nhân và YDNV của NV ĐLLA

Maertz, Griffeth, Campbell, và Allen (2007); Zhou và cộng sự (2016); Elci và cộng sự (2018) đều cho rằng nếu có sự hỗ trợ từ người giám sát thì nhận thức và hành vi của NV có thể được cải thiện. Nghĩa là nếu người giám sát hỗ trợ kịp thời và đúng lúc khi NV đang bị xung đột công việc - gia đình thì họ không nảy sinh ý định rời bỏ công việc nữa (Elci & ctg., 2018). Thật vậy Zhou và cộng sự (2016) đã chỉ ra quan hệ tương quan trực tiếp giữa bản sắc nghề nghiệp, sự gắn bó và sự hài lòng đến YDNV. Nhiều tài liệu về quản trị nguồn nhân lực đề cao vai trò của người quản lý (Halter & ctg., 2017). Nhìn chung, đã liệt kê một số phương pháp giúp giữ chân NV, bao gồm chính sách khen thưởng dựa trên hiệu suất, các chương trình xã hội hóa, triển vọng nghề nghiệp dài hạn và sự giúp đỡ của giám sát (Ortlieb & Sieben, 2012). Mức độ hỗ trợ không đầy đủ của người giám sát có thể khiến họ chuyển hướng sang các hành vi lệch lạc, làm giảm doanh thu - lợi nhuận và cả hành vi rời bỏ tổ chức (Elci & ctg., 2018; Khan, Mahmood, Kanwal, & Latif, 2015; Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013). Vì vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

H6: Hỗ trợ của giám sát có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa xung đột vai trò công việc và gia đình và YDNV của NV ĐLLA

Dựa trên cơ sở lý thuyết, nghiên cứu thực nghiệm có liên quan, đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu có dạng:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu được đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu (PPNC)

Sử dụng PPNC định tính được nhằm xây dựng mô hình ban đầu, PPNC định lượng kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình. Thang đo được lựa chọn và thừa kế từ các nghiên cứu liên quan. Cụ thể, thang đo về “Sự căng thẳng” thừa kế từ Lu và cộng sự (2017); Omar và cộng sự (2020); “Sự hỗ trợ của giám sát” thừa kế từ Elci và cộng sự (2018); “Xung đột giữa công việc - gia đình” kế thừa từ Omar và cộng sự (2020), “Kiệt sức về cảm xúc” kế thừa từ Kazmi và cộng sự (2020); Bayer và cộng sự (2021), “Giảm thành tích cá nhân” kế thừa từ Bayer và cộng sự

(2021), “YDNV” được thừa kế từ Kazmi và cộng sự (2020). PPNC định lượng sử dụng kỹ thuật chọn mẫu phân tầng, khảo sát bằng công cụ google form, dữ liệu sơ cấp thu thập từ 462 phiếu trả lời. Sau khi được mã hóa và làm sạch số liệu qua các phân tích sau: thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy thang đo, EFA, CFA nhằm kiểm định tính hợp lý của các mô hình đo lường trong mô hình phương trình cấu trúc SEM.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Phân tích thống kê mô tả cung cấp những thông tin tổng quan về mẫu nghiên cứu, cụ thể: (1) “*Giới tính*” có 150 nữ, chiếm tỉ lệ 32.44%; 312 nam, chiếm tỉ lệ 67.56%. Có sự chênh lệch giữa nam và nữ trong nghiên cứu này, vì là do tính chất công việc ngành điện lực cần nhiều nam hơn. (2) “*Trình độ*” từ cao đẳng có tỉ lệ cao nhất chiếm khoảng 47.27%, trung cấp có tỉ lệ thấp nhất, 22%, đại học trở lên có tỉ lệ trung bình, chiếm 30.73%. (3) “*Tuổi*” từ 25 đến 30 tuổi (33.33%), từ 31 đến 40 tỉ lệ 41.21%, trên 40 tuổi (25.46%). (4) “*Thu nhập trên tháng*” từ 08 đến 10 triệu (23.10%), từ 11 đến 15 triệu đồng (50.66%), trên 15 triệu đồng có 121 NV (26.25%). (5) “*Thâm niên làm việc*” từ 02 đến 03 năm (26.13%), từ 04 đến 05 năm chiếm 50.61%, từ 06 năm trở lên với 107 NV (23.26%).

4.2. Phân tích độ tin cậy thang đo

Từ kết quả được kiểm định, các biến trong mô hình nghiên cứu này đều có hệ số tương quan biến tổng > 0.3 đạt yêu cầu. Hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha tất cả các thang đo đều đạt tin cậy ở mức cao đảm bảo cho triển khai EFA và CFA/SEM.

4.3. Phân tích nhân tố khám phá

Kết quả kiểm định Bartlett’s Test cho thấy giả thuyết H_0 : các biến quan sát không có tương quan với nhau trong tổng thể. Trị số KMO = 0.965 và giá trị Sig = 0.000 cho thấy các biến quan sát trong nghiên cứu có quan hệ với nhau và hoàn toàn phù hợp. Tiến hành EFA, trong số 33 biến quan sát đã trích được 06 nhóm nhân tố với giá trị Eigenvalue = 1.168 > 1 và giá trị tổng phương sai trích là 60.371% $> 50\%$, vì vậy kết quả EFA là phù hợp. Kết quả phân tích EFA cho thấy các biến đều hội tụ về đúng các nhóm nhân tố, hệ số hội tụ đều lớn hơn > 0.5 ở các nhân tố.

4.4. Phân tích nhân tố khẳng định

4.4.1. Xét mức độ phù hợp của mô hình (Model fit)

Theo Hair, Black, Babin, và Anderson (2010) thì một mô hình được xem là phù hợp khi thỏa các điều kiện “Chi-square/df ≤ 5 ” với $< P$ -value thuộc (0.05 - 0.1); “TLI, CFI và GFI ≥ 0.9 ” và “RMSEA ≤ 0.08 ”. Thông qua kết quả phân tích Bảng 1: các tiêu chí đều đạt yêu cầu về mặt lý thuyết. Như vậy có thể kết luận mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu thu thập. Cụ thể, “Chi-square/df = 1.150 ≤ 5 ” với P -value = 0.013 < 0.05 ; “TLI = 0.991; CFI = 0.992 và GFI = 0.934”; các chỉ số này đều lớn hơn 0.9 và “RMSEA = 0.018 ≤ 0.08 ”.

4.4.2. Đánh giá độ tin cậy (Reliability) và tính giá trị (Validity) của dữ liệu

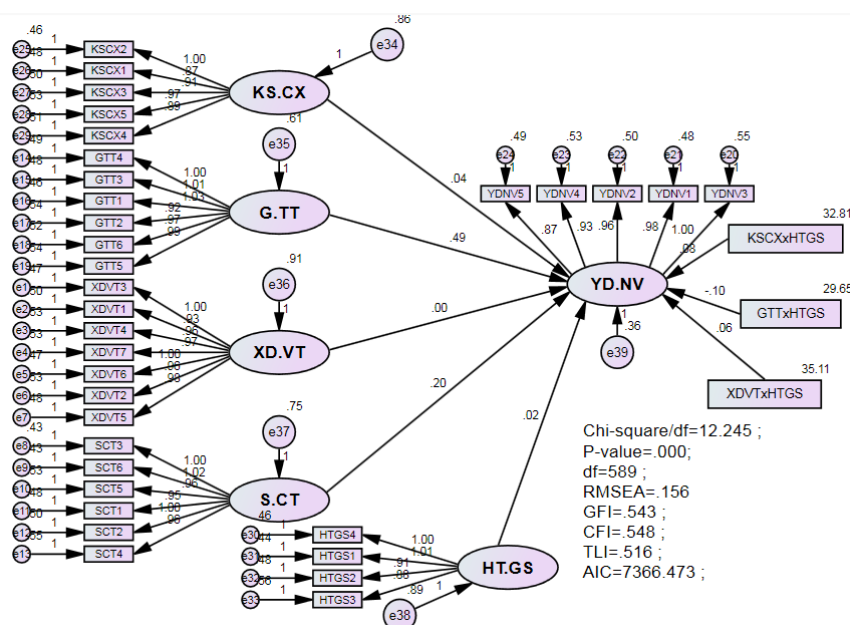
Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính giá trị của thang đo đều đạt yêu cầu. Các giá trị số tải chuẩn hóa có kết quả đều lớn hơn 0.5; độ tin cậy tổng hợp đều có hệ số lớn hơn 0.7. Như vậy, thang đo đạt được độ tin cậy.

Bảng 1

Kết quả kiểm tra tính giá trị phân biệt

Ký hiệu biến	S.CT	HT.GS	XD.VT	KS.CX	G.TT	YD.NV
S.CT	0.773					
HT.GS	0.439**	0.788				
XD.VT	0.446**	0.455**	0.795			
KS.CX	0.390**	0.410**	0.435**	0.774		
G.TT	0.315**	0.315**	0.315**	0.315**	0.735	
YD.NV	0.373**	0.334**	0.369**	0.391**	0.266**	0.769

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS 25.0 của nhóm tác giả (2022)

4.5. Kiểm mô hình phương trình cấu trúc (SEM)**Hình 2.** Kết quả kiểm định giả thuyết trong mô hình cấu trúc

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS 25.0 của nhóm tác giả (2022)

Đánh giá 04 khía cạnh của dữ liệu: hiện tượng đa cộng tuyến, hệ số tác động, hệ số xác định R^2 , hệ số tác động f^2 trong việc kiểm định mô hình cấu trúc.

Bảng 2

Kết quả các giả thuyết trong mô hình

Tương quan			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
YD.NV	<---	KS.CX	0.093	0.002	0.405	-0.002	0.003
YD.NV	<---	G.TT	0.079	0.002	0.15	0.002	0.002
YD.NV	<---	XD.VT	0.096	0.002	0.28	-0.003	0.003
YD.NV	<---	S.CT	0.089	0.002	0.262	0	0.003

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS 25.0 của nhóm tác giả (2022)

Bảng 3

Kết quả kiểm định giả thuyết biến điều tiết

Mối quan hệ			Hồi quy đã chuẩn hóa	P-value	Kết luận
YD.NV	<--	KSCX*HTGS	0.409	***	Biến điều tiết làm tăng mối quan hệ giữa KSCX và YDNV
YD.NV	<--	GTT*HTGS	-0.516	***	Biến điều tiết làm giảm mối quan hệ giữa GTT và YDNV

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS 25.0 của nhóm tác giả (2022)

Giả thuyết H1: Kết quả cho thấy P-value của giả thuyết này nhỏ hơn 5% ($p = 0.000 < 0.05$), hệ số hồi quy chuẩn hóa đạt 0.407. Như vậy việc một NV **kiệt sức về cảm xúc** có ảnh hưởng cùng chiều đến YDNV của NV ĐLLA. Giả thuyết H1 được chấp nhận. Tương tự Bayer và cộng sự (2021), tình trạng kiệt sức, kiệt sức về cảm xúc, suy nhược cá nhân và giảm thành tích cá nhân và một nửa trong số họ có ý định thay đổi công việc. Nghiên cứu của Kazmi và cộng sự (2020) cũng cho ra kết quả tương tự rằng sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng tiêu cực đến tình trạng kiệt sức và ảnh hưởng tích cực đến YDNV.

Giả thuyết H2: Kết quả cho thấy P-value của giả thuyết này nhỏ hơn 5% ($p = 0.002 < 0.05$), hệ số hồi quy chuẩn hóa đạt 0.147. Như vậy việc một NV **giảm thành tích cá nhân** có ảnh hưởng cùng chiều đến YDNV của NV ĐLLA. Giả thuyết H2 được chấp nhận. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Bayer và cộng sự (2021). Công việc thiếu năng suất và không đem lại hiệu quả của NV có thể là do những yếu tố khách quan như NV thiếu thời gian, thiếu nguồn lực cũng như công cụ hỗ trợ làm việc. Thiếu đi những nguồn lực hỗ trợ công việc cần thiết thì dù NV có muốn hay không cũng không thể đạt kết quả tốt được.

Giả thuyết H3: Kết quả cho thấy P-value của giả thuyết này nhỏ hơn 5% ($p = 0.000 < 0.05$), hệ số hồi quy chuẩn hóa đạt 0.283. Như vậy khi NV xảy ra **xung đột vai trò công việc - gia đình** thì khả năng NV có YDNV càng cao. Giả thuyết H3 được chấp nhận. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Kazmi và cộng sự (2020). Các đặc điểm công việc, chẳng hạn như làm ca đêm, kiểm soát tối thiểu giờ làm việc và các yêu cầu về lịch trình không thể đoán trước là những yếu tố gây ra xung đột giữa công việc và gia đình. Tính chất công việc của một số bộ phận là cần phải sửa chữa điện cho các hộ gia đình khi họ mất điện đột ngột. Điều này dẫn đến thời gian làm việc bị xáo trộn, đôi khi những NV phải phục vụ khách hàng khi đang giờ nghỉ trưa hoặc đang giờ ăn cơm. Hiện nay công ty có tuyển dụng nhân sự làm việc ngắn hạn, tuy nhiên số lượng công việc cũng vẫn còn nhiều, do đó một số cá nhân bắt buộc phải tăng ca và làm việc thêm giờ khiến cho họ không có thời gian dành cho gia đình. Điều này gây ra tình trạng mệt mỏi và ảnh hưởng xung đột công việc - gia đình và YDNV tăng lên.

Giả thuyết H4: Kết quả cho thấy P-value của giả thuyết này nhỏ hơn 5% ($p = 0.000 < 0.05$), hệ số hồi quy chuẩn hóa đạt 0.262. Như vậy khi một NV tại ĐLLA **căng thẳng** trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến YDNV của họ. Giả thuyết H4 được chấp nhận. Kết quả này cũng phù hợp với tình hình thực tế tại ĐLLA. Hầu hết các vị trí công việc ngành điện lực đòi hỏi một NV phải có khả năng phân tích mọi thông số, phán đoán nhanh để xử lý sự cố, điều hành lưới điện một cách thuận thực. Bản chất công việc vốn cần sự an toàn cao trong công việc, chi tiết và tỉ mỉ, tuy nhiên nếu khối lượng công việc không được phân bổ hợp lý cũng có thể là nguyên nhân khiến các NV gặp áp lực và căng thẳng. Đặc biệt công việc tại ĐLLA thường căng thẳng nhất là mỗi khi thời tiết xấu, lưới điện tài sản khách hàng không được bảo trì, thí nghiệm định kỳ theo quy

định, thời điểm phụ tải tăng cao dịp Lễ tết, ... lưới điện rất dễ bị sự cố. Để đảm bảo vận hành lưới điện thông suốt an toàn, các công nhân quản lý vận hành phải thay nhau trực sửa chữa điện suốt trong 24 giờ trong ngày, điều độ viên phải tập trung cao độ, mắt “dán” chặt vào màn hình sơ đồ điện theo dõi diễn biến các phụ tải. Các chỉ tiêu kinh doanh, dịch vụ khách hàng ngày càng tăng cao, thời gian mất điện trung bình trong năm của khách hàng ngày càng giảm xuống đã tạo ra nhiều áp lực cho NV phải chuẩn bị, tập trung cho công tác bảo trì lưới điện liên tục trong thời gian tạm ngưng cấp điện. Công việc căng thẳng, khó ngủ đồng nghĩa với việc áp lực tương đối cao và các vấn đề về sức khỏe thể chất bắt đầu xuất hiện. Kết quả nghiên cứu này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Lu và cộng sự (2017); Omar và cộng sự (2020); Lu và cộng sự (2017) nhấn mạnh rằng các vấn đề về sức khỏe tinh thần, tình trạng thiếu ngủ và không tỉnh táo tại nơi làm việc xảy ra là do căng thẳng trong công việc và chúng có thể dẫn đến việc giảm năng suất của NV. Bethge và Radoschewski (2012) đã đề cập rằng căng thẳng trong công việc không chỉ gây ra giảm khả năng làm việc và các vấn đề sức khỏe tinh thần mà còn dẫn đến các vấn đề về chức năng thể chất, những lý do này có thể là những lý do khiến NV có YDNV.

Giả thuyết H5a: Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa của KSCXxHTGS $\rightarrow$ YD.NV đạt 0.409 với P đạt $0.000 < 0.05$ có ý nghĩa thống kê. Nghĩa là nếu sự hỗ trợ của giám sát tăng lên thì mối quan hệ giữa kiệt sức về cảm xúc và YDNV cũng tăng theo. Điều này có thể giải thích là do trước khi có sự hỗ trợ từ cấp quản lý, NV đã bị áp lực và đã kiệt sức về tinh thần, nên có thể sự xuất hiện của quản lý là không đúng lúc khiến NV cảm thấy áp lực hơn vì nghĩ rằng mình làm việc không hiệu quả, phải cần đến quản lý hỗ trợ. Hoặc cũng có thể giải thích rằng NV gặp vấn đề với nhà quản lý, họ không hài lòng cách làm việc của quản lý và cảm thấy chán nản muốn bỏ việc.

Giả thuyết H5b: Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa của GTTxHTGS $\rightarrow$ YD.NV đạt - 0.516 với P đạt $0.000 < 0.05$ có ý nghĩa thống kê. Vì vậy ta kết luận rằng biến điều tiết làm giảm mối quan hệ giữa G.TT và YDNV. Nghĩa là khi hỗ trợ của giám sát tăng lên thì việc giảm thành tích cá nhân ít có tác động đến YDNV. Giảm thành tích cá nhân là yếu tố bên trong của NV, vì vậy nếu có sự hỗ trợ từ nhà quản lý, làm tăng hiệu suất công việc của họ thì có thể họ sẽ ít có YDNV hơn.

Giả thuyết H6: Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa của XDVTxHTGS $\rightarrow$ YD.NV đạt 0.311 (mang dấu dương) với P đạt $0.000 < 0.05$ có ý nghĩa thống kê. Vì vậy ta kết luận rằng biến điều tiết làm tăng mối quan hệ giữa XDVT và YDNV. Nghĩa là khi có sự hỗ trợ của giám sát thì việc xung đột vai trò công việc - gia đình có tác động đến YDNV. Khi khối lượng công việc đã quá lớn, sự hỗ trợ của giám sát không kịp thời gây ra sự bất mãn ở NV. Đồng thời xảy ra mối quan hệ không hài lòng giữa người giám sát và NV thì khi có sự hỗ trợ của giám sát là vô nghĩa. Kết quả này thể hiện tình hình thực tế tại ĐLLA. Khi nhận được sự phản ánh từ cấp dưới về khối lượng công việc quá tải và yêu cầu thêm nguồn lực. Tuy nhiên sự giải quyết khá chậm trễ khiến nhiều NV làm việc lâu năm cảm thấy khó chịu và bỏ việc giữa chừng, gây ra hậu quả làm ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng của khách hàng.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Theo kết quả nghiên cứu, YDNV của NV tại công ty Điện lực Long An bị tác động theo thứ tự sau: “Kiệt sức về cảm xúc” ($\beta = 0.407$); “Xung đột vai trò công việc và gia đình” ($\beta = 0.283$); “Sự căng thẳng” ($\beta = 0.262$) và “Giảm thành tích cá nhân” ($\beta = 0.147$). Bên cạnh đó kết quả cũng chỉ rõ được vai trò điều tiết của “Hỗ trợ của giám sát” làm tăng mối quan hệ giữa “Kiệt sức về cảm xúc” và “Ý định nghỉ việc” ($\beta = 0.409$); làm giảm mối quan hệ giữa “Giảm thành tích cá nhân và Ý định nghỉ việc” ($\beta = -0.516$); làm tăng mối quan hệ giữa “Xung đột vai trò công việc

và gia đình và ý định nghỉ việc” ($\beta = 0.311$). Kết quả này đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, cụ thể là: Đo lường mức độ căng thẳng, tình trạng kiệt sức, xung đột giữa công việc và gia đình tác động đến YDNV của NV ĐLLA. Ngoài ra, đánh giá được tác động điều tiết của “Hỗ trợ của giám sát” lên mối quan hệ giữa các yếu tố “tình trạng kiệt sức”, “xung đột giữa công việc và gia đình” và “YDNV của NV” ĐLLA.

5.2. Hàm ý quản trị

Đối với “Kiệt sức về cảm xúc”: để cải thiện tình trạng kiệt sức về cảm xúc của NV cần phải triển khai chương trình dã ngoại nhằm giao lưu học tập chia sẻ kinh nghiệm, tham quan, du lịch cho toàn thể NV giúp họ thư giãn và gắn kết hơn. Hiện do khối lượng công việc nhiều, thiếu nguồn nhân lực nên công ty chỉ tổ chức du lịch một năm một lần, hoặc thậm chí hai năm một lần. Công ty nên thường xuyên làm khảo sát tâm lý cho NV để xem xét nguyện vọng của họ và kịp thời đáp ứng nhằm làm giảm sự bất mãn. Công ty nên cung cấp các khóa đào tạo về kỹ năng mềm, kỹ năng giải quyết tình huống khi bị áp lực công việc, tự tạo động lực cho chính mình. Hoàn thiện chính sách khen thưởng NV công khai, kịp thời nhằm tạo động lực cho họ, từ đó họ sẽ chủ động tìm ra cách thức quản lý thời gian, thu xếp công việc tránh quá tải gây ra kiệt sức về cảm xúc.

Đối với “Xung đột vai trò công việc và gia đình”: Nhà quản trị cần sắp xếp, bố trí nhân sự đúng sở trường cho vị trí chức danh, phân bổ đủ số lượng cho từng phòng ban thông qua mô tả và tiêu chuẩn công việc định kỳ. Thiết lập kế hoạch tuyển dụng hợp lý, mô tả công việc, yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm sát với thực tế nhằm tuyển được nhân sự đáp ứng chính xác và kịp thời nhu cầu công việc. Hiện nay ĐLLA có thuê nhân sự làm việc ngắn hạn, tuy nhiên để tuyển được nhân sự làm việc ngắn hạn rất khó khăn vì đa phần yêu cầu phải có tay nghề được đào tạo bài bản về kiến thức, kỹ thuật về điện. Khi NV đồng ý ký kết hợp đồng làm việc ngắn hạn, họ vào làm việc ngay mà không cần thời gian thử việc, không cần người hướng dẫn. Vì vậy, từ kết quả nghiên cứu kiến nghị nhà quản trị có thể tuyển nhân sự làm việc dài hạn với kinh nghiệm tầm một năm và sau đó cho họ đi đào tạo chuyên môn, vừa làm việc vừa đào tạo. Đồng thời có chế tài ràng buộc cam kết làm việc lâu dài với công ty để họ có kế hoạch rõ ràng cho công việc hài hòa với gia đình.

Đối với “Sự căng thẳng”: Do nghiên cứu này tập trung vào căng thẳng về áp lực công việc, do vậy công ty cần cải thiện môi trường làm việc đảm bảo cả về vật chất lẫn tinh thần, nhất là an toàn và sức khỏe đối với ngành nhiều rủi ro như điện lực. Đặc biệt là các biện pháp, phương tiện của công tác an toàn phải được đảm bảo, cũng như các chế độ, quy định chăm lo lương hướng, nâng cao trình độ, cơ hội thăng tiến của NV phải được quan tâm thực hiện. Công đoàn công ty cần chủ động quan tâm đến đời sống, hoàn cảnh, gia đình để có sự hỗ trợ kịp thời, tạo niềm tin an tâm công tác cho NV.

Giảm thành tích cá nhân: Những cá nhân gặp phải tình trạng giảm thành tích nghề nghiệp cảm thấy rằng công việc của họ không còn đóng góp gì nữa, thiếu giá trị và cá nhân họ không thể đáp ứng được các yêu cầu của công việc. Cảm giác tự ti cảm thấy mình không còn hữu ích nữa là cảm giác bên trong nội tâm của cá nhân đó. Vì vậy nhà quản trị cần quan tâm nhiều hơn đến cảm xúc của NV. Nhà quản trị có thể theo dõi và đánh giá hiệu suất cá nhân thông qua đánh giá kết quả bảng giao việc, giám sát quá trình làm việc. Nếu phát hiện NV nào có thành tích sụt giảm thì cần phải gặp họ và tìm hiểu nguyên nhân. Nhà quản trị cũng có thể tạo điều kiện để NV có sự tham gia vào công việc. Sự tham gia có thể được mô tả là trải nghiệm của những cảm giác tích cực và sự thỏa mãn do công việc mang lại. Tuy nhiên nhà quản trị cần chú ý là phân bổ công việc hợp lý và đúng chuyên môn, để NV tránh tình trạng bị kiệt sức và lại giảm thành tích cá nhân vì quá tải công việc.

Đối với “Vai trò điều tiết của Hỗ trợ của giám sát”: Người giám sát, việc hỗ trợ kịp thời cho NV là rất quan trọng, có thể ngăn chặn được tình trạng kiệt sức về cảm xúc, xung đột giữa công việc - gia đình cũng như hỗ trợ giúp NV giảm được cảm giác cảm thấy mình cô độc trong công ty. Ngoài ra, sự hỗ trợ của người giám sát có thể là sự hỗ trợ chính cho chất lượng mối quan hệ giữa NV và người giám sát, vì sẽ hình thành xu hướng dự đoán mức độ tin cậy, sự tôn trọng và nghĩa vụ mà cấp dưới nhận được từ người giám sát.

Tài liệu tham khảo

- Andresen, I. H., Hansen, T., & Grov, E. K. (2017). Norwegian nurses' quality of life, job satisfaction, as well as intention to change jobs. *Nordic Journal of Nursing Research*, 37(2), 90-99.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(2013), 706-710.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C.W. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252.
- Ashtari, Z., Farhady, Y., & Khodaei, M. R. (2009). Relationship between job burnout and work performance in a sample of Iranian mental health staff. *African Journal of Psychiatry*, 12(1), 71-74.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor Support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bayer, N., Golbasi, Z., Uzuntarla, Y., & Akarsu, K. (2021). Job satisfaction, burnout and turnover intention of nurses working in hospital during the pandemic Covid-19 in Turkey. *Journal of Clinical Medicine of Kazakhstan*, 18(6), 69-75.
- Bethge, M., & Radoschewski, F. M. (2012). Adverse effects of effort - reward imbalance on work ability: Longitudinal findings from the German sociomedical panel of employees. *International Journal of Public Health*, 57(5), 797-805. doi:10.1007/s00038-011-0304-2
- Blanch, A., & Aluja, A. (2009). Work, family and personality: A study of work - family conflict. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 520-524. doi:10.1016/j.paid.2008.12.004
- Blanch, A., & Aluja, A. (2012). Social support (family and supervisor), work-family conflict, and burnout: Sex differences. *Human Relations*, 65(7), 811-833. doi:10.1177/0018726712440471
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.
- Bogaert, P., Clarke, S., Willems, R., & Mondelaers, M. (2013). Nurse practice environment, workload, burnout, job outcomes, and quality of care in psychiatric hospitals: A structural equation model approach. *Journal of Advanced Nursing*, 69(7), 1515-1524.
- Charoensukmongkol, P. (2016). The interconnections between bribery, political network, government supports, and their consequences on export performance of small and medium enterprises in Thailand. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 259-276.

- Chen, H. F., Lee, C. H., & Chang, R. E. (2010). Workload of attending physicians at an academic center in Taiwan. *Journal of The Chinese Medical Association: JCMA*, 73(8), 425-430.
- Chen, I. H., Brown, R., Bowers, B. J., & Chang, W. Y. (2015). Work - to - family conflict as a mediator of the relationship between JS and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 71(10), 2350-2363.
- Choi, S., Cheong, K., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(5), 492-516.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dagget, T., Molla, A., & Belachew, T. (2016). Job related stress among nurses working in Jimma Zone public hospitals, South West Ethiopia: A cross sectional study. *BMC Nursing*, 15(1), 15-39.
- Edward, P. L., & Kristin, M. C. (2018). *What causes labor turnover to vary?* (Working Paper 24873). Retrieved October 09, 2022, from <http://www.nber.org/papers/w24873>
- Elci, M., Yildiz, B., & Karabay, M. E. (2018). How burnout affects turnover intention? The conditional effects of subjective vitality and supervisor support. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(2018), 47-60.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, JS, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266. doi:10.1080/02678370412331317499
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational Behavior & Human Performance*, 23(3), 373-387. doi:10.1016/0030-5073(79)90004-7
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York, NY: Pearson.
- Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S., & Drennan, V. (2017). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: A systematic review of systematic reviews. *BMC Health Services Research*, 17, Article 824. doi:10.1186/s12913-017-2707-0
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1134
- Hanna, T. N., Shekhani, H., Lamoureux, C., Mar, H., Nicola, R., Sliker, C., & Johnson, J. O. (2017). Emergency radiology practice patterns: Shifts, schedules, and JS. *Journal of the American College of Radiology*, 14(3), 345-352.

- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- 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
- Hollingworth, D., & Valentine, S. (2014). Corporate social responsibility, continuous process improvement orientation, organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(6), 629-651. doi:10.1108/ijqrm-09-2012-0131
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Ioannidi, D., Nikolatou, I., Sioula, E., Galanakis, M., Chrousos, G., & Darviri, C. (2016) The implications of the conflict between work and family in strain levels: A review paper. *Psychology*, 7, 1138-1145. doi:10.4236/psych.2016.78114
- Jamal, M. (2005). Personal and organizational outcomes related to job stress and type-A behavior: A study of Canadian and Chinese employees. *Journal of Stress & Health*, 21(2), 73-143. doi:10.1002/smi.1047
- Jamal, M. (2010). Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani employees: An empirical examination. *International Management Review*, 6(1), 31-41.
- Kazmi, S. W., Rafiq, T., & Tabassum, S. (2020). The role of job satisfaction and burnout on work-family conflict and turnover intentions. *Market Forces College of Management Sciences*, 15(1), 63-85.
- Keel, P. (1993). Psychische belastungen durch die arbeit: Burnout-syndrom. *Soz Präventivmed* 38, S131-S132. doi:10.1007/BF01305364
- Khan, S. I., Mahmood, A., Kanwal, S., & Latif, Y. (2015). How perceived supervisor support effects workplace deviance? Mediating role of perceived organizational support. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 9(3), 940-967.
- Lazaro, C., Shinn, M., & Robinson, P. E. (1984). Burnout, job performance, and job withdrawal behaviors. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 213-234.
- Lazear, E., & McCue, K. (2018). *What causes labor turnover to vary?* (Working Paper No. 24873). Retrieved October 09, 2022, from <http://www.nber.org/papers/w24873>
- Larson, L. L. (2004) Internal auditors and job stress. *Managerial Auditing Journal*, 19, 1119-1130. doi:10.1108/02686900410562768
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-33.
- Lobel, S. A. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, 16(3), 507-521.
- Lu, Y., Hu, X. M., Huang, X. L., Zhuang, X. D., Guo, P., Feng, L. F., ...Hao, Y. T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: A cross sectional study. *BMJ Open*, 7(5), Article e014894. doi:10.1136/bmjopen-2016 014894

- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163-2170.
- Molm, L. D., Peterson, G., & Takahashi, N. (1999). Power in negotiated and reciprocal exchange. *American Sociological Review*, 64(6), 876-890.
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.
- Myhren, H., Ekeberg, Ø., & Stokland, O. (2013). Job satisfaction and burnout among intensive care unit nurses and physicians. *Critical Care Research and Practice*, 2013, 1-6. doi:10.1155/2013/786176
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work-family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1-12.
- Omar, M. S., Abdul, A., S. F., & Mohd, S. N. (2020). Factors affecting job satisfaction among academic employees in polytechnic. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(11), 209-216. doi:10.47405/mjssh.v5i11.540
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012) How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704. doi:10.1080/09585192.2011.610341
- Payne, N. (2001). Occupational stressors and coping as determinants of burnout in female hospice nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 33(3), 396-405.
- Pienaar, J., & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063.
- Reader, T. W., Mearns, K., Lopes, C., & Kuha, J. (2017). Organizational support for the workforce and employee safety citizenship behaviors: A social exchange relationship. *Human Relations*, 70(3), 362-385.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 224-253.
- Salvarani, V., Rampoldi, G., Ardenghi, S., Bani, M., Blasi, P., Ausili, D., Di Mauro, S., & Strepparava, M. (2019). Protecting emergency room nurses from burnout: The role of dispositional mindfulness, emotion regulation and empathy. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 765-774.
- Sanchez-Gomez, M., Giorgi, G., Finstad, G. F., Alessio, F., Ariza-Montes, A., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2021). Economic stress at work: Its impact over absenteeism and innovation. *International Journal of Environment Resource and Public Health*, 18(10), Article 5265. doi:10.3390/ijerph18105265

- Sarafis, P., Rousaki, E., & Tsounis, A. (2016). The impact of occupational stress on nurses' caring behaviors and their health related quality of life. *BMC Nurs*, 15, Article 56. doi:10.1186/s12912-016-0178-y
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689-695.
- Silvestre, J. H., Ulrich, B. T., Johnson, T., Spector, N., & Blegen, M. A. (2017). A multisite study on a new graduate registered nurse transition to practice program: Return on investment. *Nursing Economics*, 35(3), 110-118.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Thomas, J., & Griffin, R. (1983). The social information processing model of task design: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8(4), 672-682.
- Tufail, M. S., Ismail, H., & Zahra, S. (2016). The impact of work social support on firm innovation capability: The meditational role of knowledge sharing process and js and moderating role of organizational trust. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 36(2), 1215-1228.
- Ward, C., & Berno, T. (2011). Beyond social exchange theory: Attitudes toward tourists. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1556-1569.
- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W., & Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: A cross-sectional study in two nursing settings. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1-15.
- Whittaker, B. A., Gillum, D. R., & Kelly, J. M. (2018). Burnout, moral distress, and job turnover in critical care nurses. *International Journal of Studies in Nursing*, 3(3), 108-121.
- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2012). Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(2), 157-177. doi:10.1108/17410381211202179
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological wellbeing and JS as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Ppsychology*, 5(1), 84-113.
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 295-316.
- Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), 85-91.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69(9), 3380-3387.

