

Tác động của nguồn lực công việc, nhu cầu công việc đến kết quả chăm sóc khách hàng của ngành hàng không ở Việt Nam: Vai trò trung gian của sự gắn kết công việc và tình trạng kiệt sức

Nguyễn Thị Ngọc Hà*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

Đoàn tiếp viên – Vietnamairlines, Việt Nam

Liên hệ

Nguyễn Thị Ngọc Hà, Đoàn tiếp viên – Vietnamairlines, Việt Nam

Email: nguyenthingochaha110vna@gmail.com

Lịch sử

- Ngày nhận: 03-02-2023
- Ngày chấp nhận: 07-6-2023
- Ngày đăng: 30-6-2023

DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v7i2.1188>



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



TÓM TẮT

Khách hàng chính là đối tượng trực tiếp mang lại nguồn doanh thu cho doanh nghiệp (DN). Để thu hút khách hàng mới và giữ chân khách hàng cũ, ngoài các yếu tố về nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ thì chăm sóc khách hàng chính là bộ phận không thể thiếu. Vì vậy kết quả chăm sóc khách hàng có vai trò vô cùng quan trọng đối với lĩnh vực dịch vụ, đặc biệt trong thị trường hàng không đang cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay. Để nghiên cứu kết quả chăm sóc khách hàng dựa trên mô hình nhu cầu – nguồn lực công việc, tác giả đã sử dụng phương pháp định tính thảo luận nhóm nhằm hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu và phương pháp định lượng thông qua khảo sát 303 tiếp viên hàng không (TVHK) đang làm việc tại các Hãng hàng không ở Việt Nam. Sau đó sử dụng phần mềm Smartpls để phân tích, kết quả cho thấy rằng, nguồn lực công việc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả chăm sóc khách hàng, nhu cầu công việc có tác động tiêu cực đến kết quả chăm sóc khách hàng. Bên cạnh đó, sự gắn kết công việc và tình trạng kiệt sức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ nguồn lực công việc, nhu cầu công việc đến kết quả chăm sóc khách hàng. Từ đó nghiên cứu đã cung cấp một số hàm ý quản trị để nâng cao kết quả chăm sóc khách hàng cho tiếp viên hàng không.

Từ khóa: mô hình nhu cầu – nguồn lực công việc, lý thuyết ý thức bản thân, sự gắn kết công việc, tình trạng kiệt sức, kết quả chăm sóc khách hàng

GIỚI THIỆU

Ngày nay, trong thời đại 4.0 và xu thế hội nhập diễn ra mạnh mẽ, nhận thức về quản trị nhân lực đang có những thay đổi trên phạm vi toàn cầu. Trong đó, nguồn nhân lực chính là nhân tố vô cùng quan trọng quyết định đến sự thành bại đối với mỗi quốc gia, mỗi nền kinh tế, mỗi tổ chức, mỗi DN. Đối với người lao động, sự gắn kết công việc là một yếu tố quan trọng để nâng cao kết quả làm việc. Đó là một cách tiếp cận làm tăng cơ hội thành công trong kinh doanh, góp phần vào hiệu suất của tổ chức. Bên cạnh đó, khi yêu cầu công việc ngày càng cao, áp lực của người lao động càng lớn để hoàn thành kết quả, chỉ tiêu kinh doanh mà tổ chức mong muốn. Người lao động dần mất nhiệt huyết trong công việc và không thể đáp ứng được kỳ vọng của cấp trên, dẫn đến tình trạng kiệt sức và kết quả công việc ngày càng kém đi. Với sự phục hồi lại của ngành hàng không sau đại dịch Covid-19, các hãng bay của Việt Nam như Vietnamairlines cùng các công ty con Pacific Airlines, Vasco, Bamboo Airways, Vietjet Air, Viettravel Airlines đang tăng tốc nâng cao chất lượng, dịch vụ để tăng năng lực cạnh tranh. Chính vì vậy đối với ngành hàng không, kết

quả chăm sóc khách hàng của nhân viên hàng không là một trong những yếu tố quan trọng để thúc đẩy sự hài lòng của khách hàng. Từ đó làm tăng cơ hội giành thị phần trong thị trường hàng không đang tăng trưởng. Đối với Việt Nam và các nước châu Á, nghề tiếp viên hàng không được coi là một ngành nghề có thu nhập cao, nhiều cơ hội đi đến những địa điểm trên thế giới tuy nhiên phải đối mặt với những đặc thù khắt khe. Do đó tính gắn kết công việc đối với nhiều TVHK không cao và tình trạng kiệt sức càng tăng nên ảnh hưởng lớn đến kết quả chăm sóc khách hàng.

Đã có nhiều nghiên cứu trước phát triển trên mô hình nguồn lực- nhu cầu công việc (J-DR) bao gồm các yếu tố tác động đến nguồn lực công việc và nhu cầu công việc. Trong đó có các nghiên cứu từ J-DR tác động đến các yếu tố trung gian như sự gắn kết công việc, sự hài lòng công việc, sự suy giảm về tâm lý, tình trạng căng thẳng, tình trạng kiệt sức như Alzyoud, Umbach, Nurendra, . Han và cộng sự¹⁻⁴ ... Mô hình J-DR chỉ ra rằng nhu cầu công việc và nguồn lực công việc dẫn đến hai mặt của quá trình liên quan: một là sự hao mòn năng lượng do nhu cầu cao của công việc dẫn đến tình trạng kiệt sức và kết quả công việc ngày càng

Trích dẫn bài báo này: Hà N T N. Tác động của nguồn lực công việc, nhu cầu công việc đến kết quả chăm sóc khách hàng của ngành hàng không ở Việt Nam: Vai trò trung gian của sự gắn kết công việc và tình trạng kiệt sức. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 7(2):4439-4449.

tệ hơn, hai là nguồn lực công việc tốt giúp thúc đẩy sự gắn kết công việc và kết quả công việc tốt hơn. Bên cạnh đó kết quả nghiên cứu trước không đồng nhất với nhau với mức độ tác động, bối cảnh hàng không ít được nghiên cứu tại Việt Nam và đặc biệt là các yếu tố sự gắn kết công việc, tình trạng kiệt sức dựa trên mô hình J-DR. Với sự kết hợp các vấn đề trên, tác giả thực hiện nghiên cứu đề tài này với đối tượng nhân viên tuyến đầu chăm sóc khách hàng là các tiếp viên hàng không.

TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ PHÁT TRIỂN GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Lý thuyết nền

Mô hình JD-R

Mô hình JD-R do Arnold Bakker và Evangelia Demerouti phát triển cho rằng: khi yêu cầu công việc cao và nguồn lực thiếu thốn, tình trạng căng thẳng và kiệt sức là phổ biến. Ngược lại, nguồn lực đầy đủ có thể bù đắp những tác động của yêu cầu công việc cao và khuyến khích tham gia và gia tăng động lực. Liên quan đến đề tài, mô hình JD-R chính là tiền đề để xây dựng nên mô hình nghiên cứu. Những yếu tố tác động đến sự gắn kết công việc, tình trạng kiệt sức được giải thích từ nguồn lực công việc và nhu cầu công việc. Đã có nhiều nghiên cứu dựa trên lý thuyết này để giải thích cho việc tăng sự gắn kết công việc do tổ chức đã cung cấp tốt nguồn lực công việc như Menguc, Radic và cộng sự^{5,6}... và giảm tình trạng kiệt sức như Salmela-Aro và cộng sự⁷... Ngoài ra các yếu tố trong nhu cầu công việc tăng sẽ làm giảm sự gắn kết công việc cho nhân viên như Wu, Salmela-Aro và cộng sự^{7,8}..., tăng tình trạng kiệt sức như Menguc, Cheng và cộng sự^{5,9}...

Lý thuyết về ý thức bản thân.

Super cho rằng “ý thức bản thân trong nghề nghiệp là sự hợp thành của các thuộc tính tự thân được xem xét bởi cá nhân được coi là có liên quan đến nghề nghiệp”¹⁰. Bên cạnh đó, Harter, “ý thức bản thân là một tập hợp các thái độ và nhận thức của một cá nhân về bản thân mình, bao gồm ba yếu tố chính: hình ảnh bản thân, lòng tự trọng và hành vi của chủ thể”¹¹. Hầu hết các công ty dịch vụ có quy tắc yêu cầu nhân viên tuyến đầu điều chỉnh cảm xúc và hành vi của họ theo cách có lợi cho sự hài lòng và duy trì khách hàng¹². Tuy nhiên, những nỗ lực về mặt tinh thần như vậy để tạo ra những biểu hiện đẹp như mong đợi sẽ làm cạn kiệt nguồn lực hạn chế của một người để tự điều chỉnh, và dẫn đến sự căng thẳng¹³. Đối với đề tài, lý thuyết này giúp giải thích kết quả chăm sóc khách hàng của các TVHK.

Phát triển giả thuyết

Kết quả chăm sóc khách hàng

Liao và Chuang định nghĩa “kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên là các hành vi mà nhân viên phục vụ và giúp đỡ khách hàng của họ”¹⁴. Kết quả chăm sóc khách hàng đề cập đến mức độ mà một công ty có thể cảm nhận, hiểu và đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng bằng cách cung cấp các sản phẩm chất lượng cao để đạt được tỷ lệ giữ chân cao hơn, sự hài lòng của khách hàng tốt hơn và số lượng khiếu nại thấp hơn¹⁵. Biểu hiện của kết quả của việc chăm sóc khách hàng của nhân viên, nhiều nghiên cứu khác nhau đã chỉ ra những tác động tích cực như chất lượng dịch vụ khách hàng tăng¹⁶) bằng cách quảng bá các sản phẩm và dịch vụ của công ty cho các bên thứ ba (tức là khách hàng). Nhân viên dịch vụ có thể tiết lộ mong muốn, nhu cầu và mong đợi của khách hàng từ đó có thể cùng với công ty điều chỉnh để phục vụ khách hàng tốt hơn (Schneider¹⁶). Cuối cùng là lòng trung thành của khách hàng, đánh giá của khách hàng phụ thuộc vào các nhân viên dịch vụ mà họ tương tác. Tương tác chất lượng cao thì sẽ nâng cao đánh giá của khách hàng của một công ty. Những hành vi liên kết khách hàng này có thể giúp giữ chân khách hàng hiện tại và thu hút khách hàng mới thông qua truyền miệng từ những khách hàng hiện tại¹⁷.

Nguồn lực công việc

Nguồn lực công việc đề cập đến các khía cạnh thể chất, tâm lý, xã hội hoặc tổ chức của công việc có thể (1) làm giảm nhu cầu công việc và các yếu tố sinh lý liên quan và chi phí tâm lý, (2) có chức năng trong việc đạt được mục tiêu công việc, và (3) kích thích cá nhân tăng trưởng, học hỏi và phát triển. Do đó, các nguồn lực công việc không chỉ cần thiết để giải quyết với nhu cầu công việc và hoàn thành công việc, chúng cũng rất quan trọng theo đúng nghĩa của chúng¹⁸. Nguồn lực công việc như sự giúp đỡ của tổ chức, cơ hội phát triển, sự giúp đỡ của xã hội và sự thăng tiến có quan hệ tích cực đến sự gắn kết với công việc của nhân viên¹⁹. Nguồn lực công việc là những khía cạnh của công việc giúp đạt được mục tiêu công việc, giảm nhu cầu công việc hoặc kích thích sự phát triển cá nhân. Ví dụ về các nguồn công việc là hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp, huấn luyện giám sát và phản hồi về hiệu suất²⁰. Schaufeli và Bakker nhận thấy rằng sự gắn kết công việc có tương tác mạnh mẽ với các nguồn lực công việc²⁰. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H1: Nguồn lực công việc có mối quan hệ cùng chiều với sự gắn kết công việc (+)

Nhu cầu công việc

Nhu cầu công việc đề cập đến các khía cạnh thể chất, tâm lý, xã hội hoặc tổ chức của công việc đòi hỏi thể chất hoặc tâm lý bền vững (tức là nhận thức hoặc cảm xúc) ví dụ: mệt mỏi, ngủ thiếu giấc và sinh lý (tăng huyết áp, tăng nội tiết tố hoạt động và nhịp tim nhanh), do đó có liên quan đến các chi phí sinh lý hoặc tâm lý nhất định²¹. Nhu cầu công việc bao gồm tất cả các khía cạnh của bối cảnh công việc đòi hỏi năng lượng đáng kể²², chẳng hạn như áp lực công việc, quá tải công việc, áp lực thời gian, nỗ lực thể chất cao, độ phức tạp của nhiệm vụ, xung đột với đồng nghiệp và đồng nghiệp, sự mơ hồ về vai trò, sự mất an toàn trong công việc và nhiều thứ khác²³.

Nhu cầu công việc được nhận định là có ảnh hưởng tiêu cực trực tiếp đến sự gắn kết vào công việc^{22,24,25} hoặc không có tác động tiêu cực trực tiếp đến sự gắn kết công việc^{19,20,26}. Sawang kết luận rằng nhu cầu công việc có mối quan hệ khá mờ nhạt với sự gắn kết vào công việc²⁷. Các khuôn khổ nghiên cứu chưa có cơ sở trong các nghiên cứu trước đây về nhiều lĩnh vực khác nhau bao gồm du lịch và khách sạn²⁰ nhu cầu công việc tăng cao làm giảm sự tham gia công việc của nhân viên²². Dựa trên những lập luận trên. Giả thuyết H2 được đề xuất như sau:

H2: *Nhu cầu công việc có mối quan hệ ngược chiều với sự gắn kết công việc (+).*

Tình trạng kiệt sức

Theo WHO định nghĩa là “hội chứng do căng thẳng gây ra trong thời gian dài mà không được kiểm soát tốt ở nơi làm việc. Thuật ngữ này chỉ được dùng ở môi trường làm việc và không dùng trong các lĩnh vực khác”. Theo bản kiểm suy kiệt Maslach (Maslach Burnout Inventory - MBI) có ba nhóm biểu hiện như sau: tình trạng kiệt sức, tránh xa các hoạt động có liên quan đến công việc, giảm hiệu suất làm việc.

Singh, J. lập luận rằng nguồn lực đóng vai trò quan trọng trong việc giảm tình trạng kiệt sức²⁸. Ngoài ra, việc thiếu nguồn lực sẽ dẫn đến sự tiêu cực về mặt cảm xúc và giảm động lực làm việc. Bakker, Demerouti và Verbeke nhận thấy rằng sự kiệt sức hoàn toàn làm trung gian cho tác động của nguồn lực công việc đối với hiệu quả công việc²¹. Theo Ballard, sự hỗ trợ công việc là một đặc tính tích cực của TVHK bởi vì khi nói chuyện cùng đồng nghiệp, họ sẽ cảm thấy giảm căng thẳng và vượt qua tình trạng kiệt sức²⁹. Dựa trên những lập luận trên giả thuyết H3 được đề xuất như sau:

H3: *Nguồn lực công việc có mối quan hệ ngược chiều với tình trạng kiệt sức (-)*

Nhu cầu công việc xác định bản chất của các mối quan hệ trong quá trình kiệt sức³⁰. Quan điểm này rút

ra từ lý thuyết của Lazarus căng thẳng và cảm xúc³¹ và phân loại nhu cầu công việc trở thành yếu tố gây trở ngại (ví dụ: thiếu nguồn lực hoặc sự thiếu hụt về nguồn lực, xung đột vai trò, sự không rõ ràng về vai trò và quá tải vai trò) và thách thức yếu tố gây căng thẳng (ví dụ: áp lực đối với hoàn thành nhiệm vụ, thời gian khẩn cấp và mức độ chú ý cần thiết theo nhu cầu công việc)³⁰. Dựa trên những lập luận trên. Giả thuyết H4 được đề xuất như sau:

H4: *Nhu cầu công việc có mối quan hệ cùng chiều với tình trạng kiệt sức (+)*

Sự gắn kết công việc

Sự gắn kết công việc là một trạng thái hoàn thành công việc có liên quan đến động lực, tình cảm ở nhân viên được đặc trưng bởi sự gắn kết về tình cảm, lợi ích và đạo đức (Schaufeli và Bakker²⁰). Theo nghiên cứu của Ilies và cộng sự thì gắn kết của nhân viên đối với tổ chức được định nghĩa như là sự sẵn sàng nỗ lực hết mình vì sự phát triển của tổ chức, đồng nhất mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của chính mình³². Khi nhân viên gắn kết thì sẽ có năng lượng cao, nhiệt tình về công việc của họ, và họ thường hoàn toàn tập trung hoàn thành vào công việc của mình bất kể thời gian³³. Nhân viên khi gắn kết cảm thấy tràn đầy cảm hứng, tràn đầy năng lượng hơn, nhiệt tình với công việc của họ, và cảm giác này sẽ phản ánh qua cách họ tương tác với khách hàng (Salanova³⁴). Do đó, sự gắn kết có thể dẫn đến kết quả chăm sóc khách hàng cao hơn bởi vì những nhân viên gắn kết sẽ có cái nhìn tích cực hơn về công việc của họ và tận tâm hơn để thực hiện trách nhiệm và nhiệm vụ công việc. Họ có thể giải thích các tính năng và lợi ích nhất định của dịch vụ vượt qua sự phàn nàn của khách hàng¹⁴. Dựa trên những lập luận trên giả thuyết H5 được đề xuất như sau:

H5: *Sự gắn kết công việc có mối quan hệ cùng chiều với kết quả chăm sóc khách hàng (+)*

Bakker, Demerouti và Verbeke nhận thấy rằng kiệt sức hoàn toàn làm trung gian cho những tác động của nguồn lực công việc (hoặc thiếu nguồn lực) đối với hiệu suất công việc^{21,22}. Bên cạnh đó, với những lập luận trái chiều rằng những tác nhân gây căng thẳng sẽ kích hoạt cảm xúc tích cực và thúc đẩy các cá nhân vì họ được coi là có tiềm năng thúc đẩy cá nhân thăng tiến và hạnh phúc. Mặt khác, yếu tố gây căng thẳng cản trở, tạo cảm xúc tiêu cực và giảm động lực vì chúng được đánh giá là có khả năng gây hại cho sự phát triển và lợi ích cá nhân³⁰. Kiệt sức làm giảm năng suất và tiêu hao năng lượng và khiến người lao động ngày càng cảm thấy bất lực, tuyệt vọng, hoài nghi và bực bội. Tình trạng này gây nên sự mất hứng thú với công việc và mọi thứ liên quan. Dựa trên những lập luận trên giả thuyết H6 được đề xuất như sau:

H6: tình trạng kiệt sức có mối quan hệ ngược chiều với kết quả chăm sóc khách hàng (-)

Từ các giả thuyết nghiên cứu, tác giả phát triển mô hình nghiên cứu như Hình 1.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Thang đo nghiên cứu

Bảng câu hỏi được thừa kế từ các nghiên cứu cùng trong ngành dịch vụ, từ các câu hỏi bằng tiếng Anh, tác giả dịch sơ lược. Sau đó, thảo luận nhóm với các chuyên gia trong lĩnh vực hàng không, đặc biệt là có kinh nghiệm trong quá trình chăm sóc khách hàng điều chỉnh các biến quan sát để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu hơn. Nguồn lực công việc gồm 6 biến quan sát được thừa kế từ Radic và cộng sự, nhu cầu công việc gồm 9 biến quan sát thừa kế từ Cheng và cộng sự, sự gắn kết công việc thừa kế thang đo của Balducci và cộng sự phiên bản. Ý gồm 9 biến quan sát, tình trạng kiệt sức gồm 10 biến quan sát được thừa kế từ Cheng và cộng sự, kết quả chăm sóc khách hàng dùng thang đo của Menguc và cộng sự gồm 5 biến quan sát^{5,6,35,36}.

Mẫu và phương pháp lấy mẫu

Bài khảo sát được tiến hành online gửi phiếu khảo sát tới người tham gia (gạn lọc thông tin trước khi thực hiện khảo sát để đảm bảo đúng đối tượng). Đối tượng khảo sát: các TVHK của 5 hãng: Vietnamairlines, Pacific Airlines, Bamboo Airways, Vietjet Air và Viet-travel Airlines. Phương pháp thu thập dữ liệu: lấy mẫu thuận tiện sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.

Kết quả thống kê mô tả mẫu

Kích cỡ câu trả lời tổng cộng gồm 410 bảng khảo sát thu thập được tiến hành thu thập trong vòng một tháng, từ 01/01/2023 đến 01/02/2023. Sau khi loại bỏ các bảng khảo sát không hoàn thiện, số lượng câu trả lời còn lại là 303 và được mô tả như Bảng 1.

Kết quả đánh giá thang đo

Kết quả cho thấy rằng, hệ số Cronbach's alpha của biến gắn kết công việc có giá trị cao nhất là 0,959 và nhỏ nhất là kết quả công việc là 0,893. Các biến trong mô hình đều có giá trị lớn hơn 0,7 như vậy các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt giá trị tin cậy. Bên cạnh đó hệ số tin cậy tổng hợp CR các biến trong mô hình nghiên cứu đạt giá trị từ 0,92 trở lên (lớn hơn 0,7) như vậy thang đo cũng đạt ngưỡng yêu cầu đối với hệ số tin cậy tổng hợp.

Hệ số tải có giá trị nhỏ nhất là 0,707 và lớn nhất là 0,909. Các giá trị này đều có giá trị lớn hơn 0,7 như vậy biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu giải thích hơn 50% sự biến thiên của biến quan sát. Điều này cũng có nghĩa là các biến quan sát có chất lượng trong mô hình nghiên cứu.

Chỉ số AVE của các thang đo trong mô hình có giá trị thấp nhất là thang đo về kiệt sức, có giá trị là 0,640 và cao nhất là sự gắn kết công việc 0,752. Các giá trị này đều lớn hơn 0,5, điều này có thể chứng minh rằng, thang đo đạt giá trị hội tụ.

Chỉ số HTMT của các biến trong mô hình đều có giá trị nhỏ hơn 0,9 như vậy các biến trong mô hình đạt giá trị phân biệt.

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc và giả thuyết nghiên cứu

R² đạt ở mức cho phép từ trong khoảng từ 0 đến 1, tuy nhiên giá trị hơn nhỏ thể hiện mức độ giả thích biến độc lập cho biến phụ thuộc không cao trong khoảng từ 0,099 đến 0,159. SRMR có giá trị bằng 0,103 nằm trong khoảng từ 0 đến 1 và tiến dần về số 0. Như vậy giá trị này nhỏ thể hiện sự khác biệt giữa dữ liệu và mô hình nghiên cứu.

Kết quả cho thấy các giả thuyết có mối quan hệ tác động giữa các biến trong mô hình và đạt ý nghĩa với giá trị $p < 0,05$. Mối quan hệ nhu cầu công việc với gắn kết công việc và kiệt sức có giá trị p khác 0 (0,001 và 0,006) tuy nhiên vẫn trong mức cho phép. Nguồn lực công việc có mối quan hệ cùng chiều với sự gắn kết công việc với giá trị $\beta = 0,252$ và $p < 0,01$, Với giá trị $\beta = -0,126$, $p < 0,01$ nhu cầu công việc có mối quan hệ ngược chiều với sự gắn kết công việc. Giá trị H1, và H2 được chấp nhận.

Nguồn lực công việc có mối quan hệ ngược chiều với tình trạng kiệt sức với giá trị $\beta = -0,351$, $p < 0,01$. Với giá trị $\beta = 0,157$ và $p < 0,01$, nhu cầu công việc có mối quan hệ cùng chiều với tình trạng kiệt sức. Như vậy giả thuyết H3, H4 được chấp nhận.

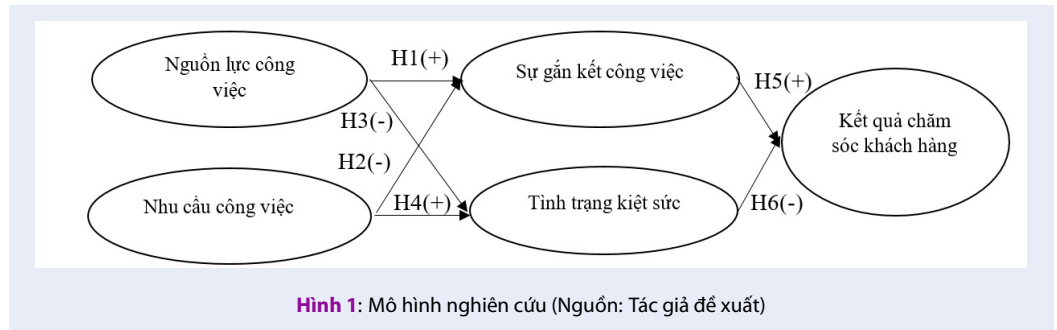
Kết quả cho thấy rằng với giá trị $\beta = 0,250$, $p < 0,01$ thì giả thuyết H5 được chấp nhận. Như vậy sự gắn kết công việc có mối quan hệ cùng chiều với kết quả chăm sóc khách hàng. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng, tình trạng kiệt sức có mối quan hệ ngược chiều với kết quả chăm sóc khách hàng với giá trị $\beta = -0,265$, $p < 0,01$ vì vậy giả thuyết H6 được chấp nhận. Kết quả các giả thuyết được mô tả như Bảng 2.

Kết quả kiểm định trung gian được mô tả như Bảng 3. Kết quả cho thấy rằng có 4 mối quan hệ gián tiếp riêng biệt, đó là Nguồn lực => Gắn kết => Kết quả, Nhu cầu => Gắn kết => Kết quả, Nguồn lực => Kiệt sức => Kết quả và Nhu cầu => Kiệt sức => Kết quả, các tác động

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu.

Nội dung		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	129	42,6%
	Nữ	174	57,4%
Tình trạng hôn nhân	Chưa kết hôn	214	70,6%
	Đã kết hôn	89	29,4%
Độ tuổi	Dưới 25	63	20,8%
	Từ 26 – 35	186	61,4%
	Từ 36 – 45	33	10,9%
	Trên 45	21	6,9%
Kinh nghiệm	Dưới 2 năm	43	14,2%
	Từ 2 năm – 5 năm	130	42,9%
	Từ 5 năm – 10 năm	44	14,5%
	Từ 10 năm – 15 năm	62	20,5%
	Trên 15 năm	24	7,9%
Trình độ	Dưới đại học	40	13,2%
	Đại học	220	72,6%
	Sau đại học	43	14,2%
Cấp bậc	Tiếp viên hạng phổ thông	187	61,7%
	Tiếp viên hạng thương gia	50	16,5%
	Tiếp viên trưởng	66	21,8%
Mức lương	Dưới 20 triệu	105	34,7%
	Từ 20 triệu – 25 triệu	132	43,6%
	Từ 25 triệu – 30 triệu	42	13,9%
	Từ 30 triệu – 35 triệu	23	7,6%
	Trên 35 triệu	1	0,3%
Hãng bay	Vietnamairlines	102	33,7%
	Pacific Airlines	26	8,6%
	Vietjet Air	99	33,3%
	Bamboo Airways	64	21,1%
	Viettravel Airlines	12	3,3%

Nguồn: Tác giả tổng hợp



Bảng 2: Kết quả kiểm định giả thuyết

Mối quan hệ	Beta	Giá trị p	Giả thuyết	Kết quả
Gắn kết -> Kết quả	0,250	0,000	H1	Chấp nhận
Kiệt sức -> Kết quả	-0,265	0,000	H2	Chấp nhận
Nguồn lực -> Gắn kết	0,252	0,000	H3	Chấp nhận
Nguồn lực -> Kiệt sức	-0,351	0,000	H4	Chấp nhận
Nhu cầu -> Gắn kết	-0,165	0,001	H5	Chấp nhận
Nhu cầu -> Kiệt sức	0,157	0,006	H6	Chấp nhận

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Bảng 3: Kết quả kiểm định trung gian

Mối quan hệ	Beta	Giá trị p	Kết quả
Nguồn lực => Gắn kết => Kết quả	0,063	0,004	Chấp nhận
Nhu cầu => Gắn kết => Kết quả	-0,041	0,004	Chấp nhận
Nguồn lực => Kiệt sức => Kết quả	0,093	0,000	Chấp nhận
Nhu cầu => Kiệt sức => Kết quả	-0,042	0,008	Chấp nhận

Nguồn: Tác giả tổng hợp

gián tiếp này đều có ý nghĩa thống kê bởi vì có giá trị $p < 0,01$. Tác động gián tiếp tổng hợp của hai mối quan hệ Nguồn lực => Kết quả, Nhu cầu => Kết quả đều có ý nghĩa bởi vì có giá trị $p < 0,01$. Như vậy có thể khẳng định rằng có mối quan hệ tồn tại gián tiếp từ nguồn lực công việc và nhu cầu công việc lên kết quả chăm sóc khách hàng. Mối quan hệ này có ý nghĩa ngược chiều nhau, khi nguồn lực công việc tăng thì kết quả chăm sóc khách hàng của TVHK tăng, ngược lại nếu nhu cầu công việc tăng thì kết quả chăm sóc khách hàng giảm

THẢO LUẬN NGHIÊN CỨU

Nhìn chung, nghiên cứu đã xác nhận tất cả các giả thuyết. Nghiên cứu cho kết quả là nguồn lực công việc có mối tương quan thuận với sự gắn kết công việc và tương quan nghịch với tình trạng kiệt sức. Điều

này có sự đồng nhất với Bulent Menguc, Wu và có sự không đồng nhất với kết quả của Hakanen, Xanthopoulou, Akkermans, Chen cùng nghiên cứu về đối tượng TVHK tại Đài Loan thì mức độ ảnh hưởng giữa nguồn lực công việc và sự gắn kết công việc nhiều hơn, Radic và cộng sự với nhu cầu công việc hầu như không có tác động đến sự gắn kết công việc^{5,8,37-39}. Nguồn lực công việc tăng khi có sự giúp đỡ, hỗ trợ từ cấp trên, người lao động được phát huy năng lực, khả năng trong công việc và được công nhận thành tích xứng đáng thì tăng sự gắn kết của TVHK. Khi nhu cầu công việc tăng, số lượng công việc tăng nhưng nếu không thỏa mãn được lợi ích xứng đáng thì khả năng gắn kết công việc của TVHK càng giảm. Nguồn lực công việc có mối quan hệ ngược chiều với tình trạng kiệt sức và cùng chiều với sự gắn kết công việc. Kết quả này khá đồng nhất với Salmela-Aro và

cộng sự, Chen, Hakanen, Cheng và cộng sự^{35,39,40}. Tuy nhiên kết quả này khá chênh lệch so với nghiên cứu của Cheng, Menguc, Wu^{5,8,35}. Như vậy khi nguồn lực công việc càng tăng, TVHK được hỗ trợ từ cấp trên và công ty, khi được khẳng định giá trị bản thân thì họ sẽ không cảm thấy mệt mỏi, căng thẳng khi làm việc do đó tình trạng kiệt sức sẽ giảm.

Sự gắn kết công việc có mối quan hệ cùng chiều với kết quả chăm sóc khách hàng. Điều này khá tương đồng với kết quả của Menguc, Suhartanto, tuy nhiên lại khá chênh lệch với kết quả của Shih, Sumaneeva, Auh, Han và Dewi^{4,5,41-44}. Như vậy khi sự gắn kết công việc càng tăng thì TVHK họ càng tràn đầy năng lượng, tích cực khi làm việc, họ càng yêu quý và tự hào về công việc của mình hơn tất yếu dẫn đến kết quả chăm sóc khách hàng của TVHK tốt hơn. Ngoài ra, tình trạng kiệt sức có mối quan hệ ngược chiều với kết quả chăm sóc khách hàng, kết quả này nghiêng về lập luận của Bakker, Demerouti và Verbeke^{21,22}. Tuy nhiên không đồng nhất với Bulent Menguc và cộng sự và xung đột với Koo^{5,44}. Như vậy, khi tình trạng kiệt sức tăng, họ cảm thấy mệt mỏi khi làm việc, cố gắng làm cho xong công việc để được nghỉ ngơi tất nhiên sẽ dẫn đến kết quả chăm sóc khách hàng của TVHK giảm.

KẾT LUẬN

Đóng góp của nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu của đề tài đã chỉ ra mối quan hệ giữa nguồn lực công việc, nhu cầu công việc, sự gắn kết công việc, tình trạng kiệt sức đến kết quả chăm sóc khách hàng của ngành hàng không với đối tượng khảo sát là các TVHK đang làm việc tại năm hãng hàng không tại Việt Nam. Trong các mối quan hệ, mức độ tác động của nguồn lực công việc và sự gắn kết công việc có giá trị dương lớn nhất, nhu cầu công việc và tình trạng kiệt sức có giá trị dương nhỏ nhất. Mức độ tác động của nguồn lực công việc và tình trạng công việc có giá trị âm lớn nhất, nhu cầu công việc và sự gắn kết công việc có giá trị âm nhỏ nhất. Bên cạnh đó, vai trò trung gian của tình trạng kiệt sức trong mối quan hệ giữa nguồn lực công việc và kết quả chăm sóc khách hàng là lớn nhất. Dựa vào đó, các nhà quản trị tìm ra những giải pháp nhằm nâng cao kết quả chăm sóc khách hàng. Kết quả nghiên cứu được mô tả thông qua Hình 2.

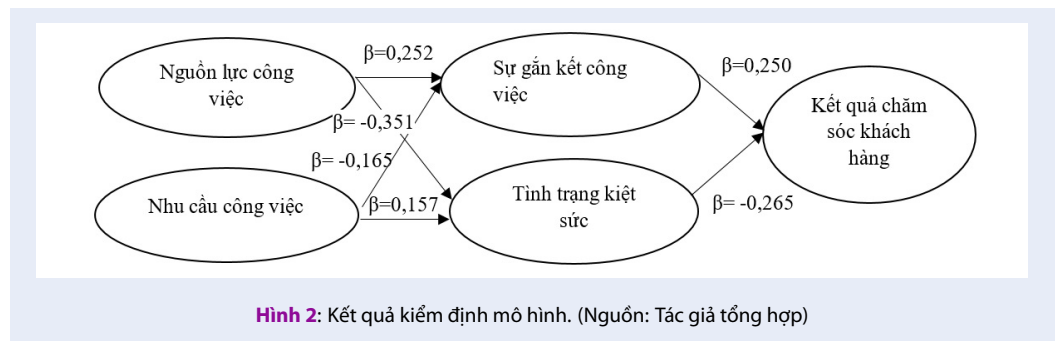
Hàm ý nghiên cứu

Về nguồn lực công việc: sự hỗ trợ từ tiếp viên trưởng (TVT) và lãnh đạo, được tư vấn khi đặt ra mục tiêu cho công việc và được tham gia vào việc cải tiến công việc, các quy trình có liên quan mang giá trị trung

bình thấp nhất. Để nâng cao vấn đề trên lãnh đạo cần quan tâm, hỗ trợ của cấp trên trong việc giải quyết các vấn đề khó khăn để từ đó TVHK cảm thấy yên tâm, gắn bó lâu dài với công việc, các hãng cần chia TVHK thành các nhóm nhỏ hơn để tiện trao đổi, tư vấn. Nâng cao kỹ năng làm việc nhóm để hỗ trợ lẫn nhau, kiểm soát về vấn đề an toàn, an ninh hàng không và phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Nhằm có sự kết hợp hiệu quả, mối quan hệ tốt với đồng nghiệp là vấn đề tiên quyết và là nguồn lực công việc trực tiếp cho TVHK trên mỗi chuyến bay. Để tăng cường sự hỗ trợ của đồng nghiệp thì các hãng hàng không nên tổ chức thường xuyên các hoạt động nhóm, tập thể theo từng nhóm nhỏ nhằm tăng cường khả năng gắn kết giữa các TVHK. Ngoài ra, việc được công nhận thành tích xứng đáng và tham gia vào công việc để xuất, cải tiến là hai vấn đề lớn mà các hãng hàng không cần chú trọng nhằm tạo nguồn lực công việc tốt để các TVHK thoải mái phát huy sáng tạo những ưu điểm bản thân từ đó sự gắn kết công việc cao dẫn đến kết quả chăm sóc khách hàng tốt hơn. Trả lương theo KPI, theo kết quả thực hiện công việc, khen thưởng kịp thời các trường hợp được khách hàng đánh giá cao... là các biện pháp được tác giả đề xuất

Về nhu cầu công việc: các vấn đề thuộc về công việc trên máy bay và đòi hỏi phải làm việc chăm chỉ, nhanh chóng và giữ bình tĩnh khi đối mặt với những tình huống xảy ra có giá trị thấp. Các Hãng hàng không đối mặt với nhu cầu công việc ngày càng tăng do áp lực cạnh tranh từ các hãng hàng không, việc tăng khối lượng công việc là điều dễ hiểu. Để giảm bớt áp lực công việc cho TVHK, các hãng hàng không cần tổ chức các chương trình học bổ sung, nâng cao, lớp thực hành thực tế... đứng lớp giảng dạy gồm các tiếp viên có kinh nghiệm. các chuyên gia trong các lĩnh vực nhằm nâng cao chuyên môn, giúp TVHK tự tin hơn khi thực hiện công việc và kiểm soát cảm xúc.

Về sự gắn kết công việc: lãnh đạo, các bộ phận quản lý phòng ban đặc biệt là các tiếp viên trưởng quan tâm và gần gũi hơn với các tiếp viên. Do đó, cần động viên và khuyến khích các tiếp viên trưởng tham gia vào việc truyền năng lượng tích cực cho tiếp viên trên mỗi chuyến bay để mỗi tiếp viên thấy rằng họ là nhân tố quan trọng và đóng góp cho sự phát triển của công ty, truyền cảm hứng tích cực cho TVHK trên những chuyến bay để họ cảm thấy yêu thích công việc của mình hơn. Tuyên truyền, giáo dục cho nhân viên về tầm nhìn, sứ mệnh của hãng để từ đó nhân viên tìm được mục tiêu chung. Từ đó họ biết được mục tiêu công việc của chính mình, giải thích những thắc mắc cho việc liệu họ có đóng góp gì hay là vô nghĩa cho công ty và xã hội.



Về tình trạng kiệt sức: Công việc TVHK hết sức vất vả, họ thường xuyên làm việc ở môi trường đặc thù vì vậy sức khỏe là yếu tố cực kỳ quan trọng và cần được quan tâm. Đây là yếu tố được đánh giá có giá trị trung bình chung thấp nhất vì vậy các hãng hàng không cần có những chính sách, cung cấp những phúc lợi dành cho sức khỏe cho nhân viên tại nơi làm việc như đóng các khoản bảo hiểm sức khỏe mở rộng, thăm khám định kỳ, chỗ ngủ, chế độ ăn uống cho TVHK trong mỗi ca trực dự bị, khi ở nước ngoài để họ được nghỉ ngơi, phục hồi đủ giờ sau những chuyến bay dài. Lãnh đạo cần theo dõi, quan sát, thường xuyên đánh giá, khảo sát để xem xét mức độ vất vả của TVHK sau đó cân bằng, điều chỉnh sao cho hợp lý giữa chi phí và kết quả mong muốn đạt được nhằm giảm sự quá tải trong công việc. Việc công nhận những thành tích nhỏ của cá nhân những TVHK sẽ tăng cường gắn bó và hỗ trợ tinh thần ở cả cấp độ cá nhân và tập thể. Thông qua những bằng tin nội bộ, sự tôn vinh những TVHK có những thành tích tốt khi được khách hàng khen ngợi cũng là một động lực lớn để họ nỗ lực làm việc tốt hơn.

Kết quả chăm sóc khách hàng: Nâng cao kỹ năng lắng nghe khách hàng của TVHK: nhiệm vụ của TVHK chính là lắng nghe cẩn thận, nắm được đầy đủ thông tin và phải giải quyết được vấn đề mà hành khách gặp phải. Để từ đó nâng cao cách nhìn nhận, sự hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ của hãng hàng không. Nâng cao kỹ năng chăm sóc khách hàng thông qua đào tạo TVHK am hiểu kiến thức về sản phẩm dịch vụ theo chiều sâu của hãng hàng không làm việc, trau dồi kỹ năng xử lý tình huống tốt và linh hoạt như cải thiện giọng nói truyền cảm hơn, thể hiện sự đồng cảm và kiên nhẫn đối với khách hàng, thường xuyên tương tác với khách hàng, nâng cao đạo đức nghề nghiệp...

Hạn chế đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp quan trọng bài luận vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất: số lượng TVHK

tại các hãng hàng không tại Việt Nam lớn, khoảng 7.000 tuy nhiên số lượng phiếu khảo sát chiếm số lượng ít, 303 câu trả lời vì vậy chưa mang tính tổng quát hóa cao cho đề tài nghiên cứu. Thứ hai: đối tượng khảo sát là các TVHK, tuy nhiên trong ngành hàng không còn có một số nhân viên khác cũng tham gia thực hiện vai trò chăm sóc khách vì vậy hướng nghiên cứu trong tương lai có thể khảo sát thêm với các đối tượng trên nhằm đa dạng, mang tính đại diện hơn cho ngành hàng không và có thể nghiên cứu với các nhân viên tuyển đầu trong các ngành nghề khác. Thứ ba: câu hỏi khảo sát trong thang đo kết quả chăm sóc khách hàng đôi khi còn mang tính chủ quan của người trả lời vì vậy các nghiên cứu tiếp theo cần có thêm các bảng KPI để đánh giá lại mức độ trung thực trả lời của các TVHK nhằm giúp cho nghiên cứu mang tính khách quan hơn. Thứ tư: trong nghiên cứu chỉ đề cập đến sự gắn kết công việc, tình trạng kiệt sức của TVHK đến kết quả chăm sóc khách hàng do đó trong tương lai có thể xem xét đến các yếu tố khác liên quan đến khách hàng như sự khiếu nại của khách hàng. Sự tham gia của khách hàng, sự tương tác của khách hàng...đến kết quả chăm sóc khách hàng để cung cấp cho nhà quản trị một cách nhìn khái quát hơn nhằm góp phần cải thiện kết quả chăm sóc khách hàng của TVHK.

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

- TVHK: Tiếp viên hàng không
- DN: Doanh nghiệp
- TVT: Tiếp viên trưởng
- J-DR: Job-demand resources

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Bài viết của một tác giả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Alzyoud AA. Job demands and job resources on work engagement mediating by job satisfaction in Jordan higher education sector. *International Journal of Social Science & Economic Research*. 2016;1(5):488-506;
- Umbach PD, Palmer MM, Kuh GD, Hannah SJ. Intercollegiate athletes and effective educational practices: Winning combination or losing effort?. *Research in Higher Education*. 2006 Sep;47:709-33; Available from: <https://doi.org/10.1007/s11162-006-9012-9>.
- Nurendra AM. The effect of job resources as moderating variable between job demands and work engagement on university lecturers. *MOJPC: Malaysia Online Journal of Psychology & Counselling*. 2018 Feb 8;5(1):35-42;
- Han J, Yin H, Wang J, Bai Y. Challenge job demands and job resources to university teacher well-being: the mediation of teacher efficacy. *Studies in Higher Education*. 2019 Aug 2;45(8):1771-85; Available from: <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1594180>.
- Menguc B, Auh S, Yeniaras V, Katsikeas CS. The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017 May;45:428-51; Available from: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0526-9>.
- Radic A, Arjona-Fuentes JM, Ariza-Montes A, Han H, Law R. Job demands-job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*. 2020 Jul 1;88:102518; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>.
- Salmela-Aro K, Upadyaya K. Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*. 2018 Oct 1;108:190-200; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>.
- Wu TJ, Yuan KS, Yen DC, Yeh CF. The effects of JDC model on burnout and work engagement: A multiple interaction analysis. *European management journal*. 2022 Feb 9;
- Cheng TM, Chang SY, Chan YY. I know you are suffering from burnout: The moderated mediation effects of "leisure benefits" and "leisure coping" on the burnout model of flight attendants. *Journal of Air Transport Management*. 2018 Aug 1;71:119-29; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.06.003>.
- Super DE. Vocational adjustment: implementing a self-concept. *Occupations*. 1951; Available from: <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1951.tb02607.x>.
- Harter S, Leahy RL. The construction of the self: A developmental perspective;
- Grandey AA, Fisk GM, Mattila AS, Jansen KJ, Sideman LA. Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational behavior and human decision processes*. 2005 Jan 1;96(1):38-55; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.08.002>.
- Muraven M, Shmueli D, Burkley E. Conserving self-control strength. *Journal of personality and social psychology*. 2006 Sep;91(3):524; PMID: 16938035. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.3.524>.
- Liao H, Chuang A. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*. 2004 Feb 1;47(1):41-58; Available from: <https://doi.org/10.5465/20159559>.
- Xue L, Ray G, Sambamurthy V. The impact of supply-side electronic integration on customer service performance. *Journal of Operations Management*. 2013 Sep 1;31(6):363-75; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.07.010>.
- Schneider B, Bowen DE. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*. 1985 Aug;70(3):423; Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.423>.
- Salmela-Aro K, Upadyaya K. Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*. 2018 Oct 1;108:190-200; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>.
- Hobfoll SE. Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*. 2002 Dec;6(4):307-24; Available from: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>.
- Coetzee M, Ferreira N, Shunmugum C. Psychological career resources, career adaptability and work engagement of generational cohorts in the media industry. *SA Journal of Human Resource Management*. 2017 Nov 13;15:12; Available from: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.868>.
- Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2004 May;25(3):293-315; Available from: <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*. 2001 Jun;86(3):499; PMID: 11419809. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Bakker AB. A job demands-resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*. 2015 Sep;75(5):723-32; Available from: <https://doi.org/10.1111/puar.12388>.
- Bauer GF, Hämmig O, Schaufeli WB, Taris TW. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*. 2014:43-68; Available from: https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4.
- Schaufeli WB. Applying the job demands-resources model. *Organizational dynamics*. 2017 Jan 1;2(46):120-32; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>.
- Oshio T, Inoue A, Tsutsumi A. Associations among job demands and resources, work engagement, and psychological distress: Fixed-effects model analysis in Japan. *Journal of occupational health*. 2018 May;60(3):254-62; PMID: 29563368. Available from: <https://doi.org/10.1539/joh.2017-0293-OA>.
- Othman N, Ghazali Z. Work engagement in nursing: Do job demands and resources really matter?. *Science International*. 2017 Apr 30;29(2):411-;
- Sawang S. Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support?. *International Journal of Manpower*. 2012 May 4;33(2):178-86; Available from: <https://doi.org/10.1108/01437721211225426>.
- Singh J. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of marketing*. 2000 Apr;64(2):15-34. <https://doi.org/10.1509/jmk.64.2.15.17998>;
- Ballard TJ, Romito P, Lauria L, Vigiliano V, Caldora M, Mazzanti C, Verdecchia A. Self perceived health and mental health among women flight attendants. *Occupational and environmental medicine*. 2006 Jan 1;63(1):33-8; PMID: 16361403. Available from: <https://doi.org/10.1136/oem.2004.018812>.
- LePine JA, Podsakoff NP, LePine MA. A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*. 2005 Oct 1;48(5):764-75; Available from: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>.
- Lazarus RS. Stress and emotion: A new synthesis. Springer publishing company; 2006 May 4;
- Ilies R, Johnson MD, Judge TA, Keeney J. A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*. 2011 Jan;32(1):44-64; Available from: <https://doi.org/10.1002/job.677>.
- Macey WH, Schneider B. The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*. 2008 Mar;1(1):3-0; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.

34. Salanova M, Agut S, Peiró JM. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*. 2005 Nov;90(6):1217;PMID: 16316275. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>.
35. Cheng TM, Chang SY, Chan YY. I know you are suffering from burnout: The moderated mediation effects of "leisure benefits" and "leisure coping" on the burnout model of flight attendants. *Journal of Air Transport Management*. 2018 Aug 1;71:119-29; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.06.003>.
36. Balducci C, Fraccaroli F, Schaufeli WB. Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*. 2010 May 4; Available from: <https://doi.org/10.1037/t01350-000>.
37. Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 2009 Jun 1;74(3):235-44; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>.
38. Akkermans J, Schaufeli WB, Brenninkmeijer V, Blonk RW. The role of career competencies in the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior*. 2013 Dec 1;83(3):356-66; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.011>.
39. Chen CF, Chen SC. Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*. 2012 Jan 1;22(1):41-58; Available from: <https://doi.org/10.1080/10508414.2012.635125>.
40. Salmela-Aro K, Upadyaya K. Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*. 2018 Oct 1;108:190-200; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>.
41. Suhartanto D, Dean D, Nansuri R, Triyuni NN. The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees. *Journal of Business Research*. 2018 Feb 1;83:130-7; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.039>.
42. Auh S, Menguc B, Spyropoulou S, Wang F. Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016 Nov;44:726-45; Available from: <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0463-4>.
43. Dewi DP, Indriati F, Soeling PD. Effect of Perceived Organizational Support, Quality Of Work-Life And Employee Engagement on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*. 2020 Jun;11(6):707-17;.
44. Koo B, Yu J, Chua BL, Lee S, Han H. Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2020 Jul 3;21(4):371-401; Available from: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>.