



Sự khiếm nhã của khách hàng trong lĩnh vực nhà hàng - khách sạn tại TP. Hồ Chí Minh: Phân tích các tiền tố và kết quả

NGÔ QUANG HUÂN^a, NGUYỄN VIỆT BẰNG^{a,*}, NGUYỄN MỸ PHÚC^b

^a Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

^b Công ty CP Dệt may – Đầu tư – Thương mại Thành Công

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 10/08/2021 Ngày nhận lại: 04/10/2021 Duyệt đăng: 06/10/2021 Mã phân loại JEL: J39; J59; M59 Từ khóa: Sự khiếm nhã của khách hàng; Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc; Năng lực thỏa mãn khách hàng; Hiệu suất dịch vụ; Định hướng dịch vụ; Đào tạo/ kiến thức. Keywords:	Cùng với sự phát triển ngày một lớn mạnh của thị trường nhà hàng, khách sạn tại Việt Nam nói chung và TP. Hồ Chí Minh nói riêng, các nhân viên tuyến đầu không những phải nỗ lực trong việc làm hài lòng khách hàng mà còn phải thường xuyên cố gắng kìm chế cảm xúc khi đối diện với các khách hàng thô lỗ, thiếu lịch sự. Dựa trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trước đây trên thế giới về sự khiếm nhã của khách hàng, nhóm tác giả đã xây dựng mô hình các tiền tố và kết quả của hiện tượng này trong một nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát 477 nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cũng như đang làm việc trong các nhà hàng và khách sạn tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy: (1) Hành vi khiếm nhã của khách hàng chịu tác động bởi: Định hướng dịch vụ, đào tạo/ kiến thức, và sự khiếm nhã của nhân viên; (2) hành vi khiếm nhã của khách hàng tác động đến sự kiệt quệ về mặt cảm xúc và năng lực thỏa mãn khách hàng; (3) sự kiệt quệ về mặt cảm xúc có tác động ngược chiều đến hiệu suất dịch vụ và năng lực thỏa mãn khách hàng. Abstract Along with the booming growth of the hospitality sectors in Vietnam in general and Ho Chi Minh City in particular, not only the frontline employees have to attempt to satisfy their clients but they also try to control negative emotions resulting from the rude and impolite

* Tác giả liên hệ.

Email: ngoghuan@ueh.edu.vn (Ngô Quang Huân), bangnv@ueh.edu.vn (Nguyễn Việt Bằng), logphuc@gmail.com (Nguyễn Mỹ Phúc)
Trích dẫn bài viết: Ngô Quang Huân, Nguyễn Việt Bằng, & Nguyễn Mỹ Phúc. (2021). Sự khiếm nhã của khách hàng trong lĩnh vực nhà hàng - khách sạn tại TP. Hồ Chí Minh: Phân tích các tiền tố và kết quả. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(9), 05–21.

Customer Incivility; Emotional exhaustion; Capacity to satisfy customers; Service performance; Service orientation; Training/ Knowledge.	customers. Based on a literature review on prior customer incivility studies in the whole world, this study investigates the antecedents and outcomes of this phenomenon in a developing nation as Vietnam. The paper follows a quantitative approach and the data were gathered from a sample of 477 customers dealing with employees working at hotels and restaurants in Ho Chi Minh City. The results of this study suggest that (i) Customer incivility is primarily predicted by service orientation, training/knowledge, and service representative incivility; (ii) Customer incivility was found to have a negative effect on emotional exhaustion, and capacity to satisfy customers; (iii) Emotional exhaustion was found to have a significantly negative influence on service performance, and capacity to satisfy customers.
--	--

1. Giới thiệu

Nhằm nâng cao lòng trung thành của khách hàng, hầu hết mọi tổ chức đều đang trong quá trình cải thiện chất lượng dịch vụ thông qua việc gia tăng hiệu suất làm việc của nhân viên (Al-Hawari và cộng sự, 2020). Theo Al-Hawari (2020), nhân viên tuyển đầu (NVTĐ) hay nhân viên thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng được xem là bộ phận quan trọng trong việc thể hiện định hướng dịch vụ của doanh nghiệp, giữ chân khách hàng bằng cách trực tiếp thu hút niềm tin của họ. Tuy nhiên, NVTĐ có xu hướng thường xuyên phải hứng chịu những hành động thô lỗ cũng như thái độ thiếu văn minh từ khách hàng, đặc biệt là nhân viên ở bộ phận dịch vụ trong các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực nhà hàng và khách sạn (Frey-Cordes và cộng sự, 2020).

Sự khiếm nhã của khách hàng là một định nghĩa phổ biến, được biết đến như cách đối xử không tốt kèm với chất lượng kém giữa các cá nhân với nhau, trong trường hợp này là hành vi từ khách hàng đối với nhân viên tương tác dịch vụ (Boukis và cộng sự, 2020). Trong lĩnh vực dịch vụ, đặc biệt là ngành khách sạn, khẩu hiệu “khách hàng là thượng đế” hay “khách hàng luôn đúng” sẽ góp phần tạo ra gánh nặng tiềm tàng đối với các NVTĐ trong việc cố gắng làm hài lòng khách hàng cũng như đáp ứng mọi nhu cầu của họ (Yang & Lau, 2019; Han và cộng sự, 2016). Do đó, các nghiên cứu thực nghiệm trước đây cho thấy rằng sự thô lỗ của khách hàng sẽ làm ảnh hưởng tiêu cực lên các NVTĐ, ví dụ: Làm giảm sự gắn bó công việc, cản trở sự sáng tạo và năng lực trong việc thực hiện tốt nhiệm vụ được giao cũng như khả năng ứng xử tốt với khách hàng, từ đó sự khiếm nhã của khách hàng đã trở thành đề tài được cân nhắc và theo đuổi bởi các nhà nghiên cứu nổi tiếng như: Sliter và Jones (2016), Torres và cộng sự (2017), Cheng và cộng sự (2020), Li và cộng sự (2021).

Các nghiên cứu trước đây cho thấy có nhiều hệ quả gây ra bởi sự khiếm nhã của khách hàng, bao gồm: Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc (Alola và cộng sự, 2019; Karatepe và cộng sự, 2019; Al-Hawari và cộng sự, 2020), sự khiếm nhã của nhân viên (Walker và cộng sự, 2014), và sự giảm sút về hiệu suất dịch vụ cũng như năng lực làm hài lòng khách hàng của nhân viên (Shin & Hur, 2019; Al-Hawari và cộng sự, 2020; Hur và cộng sự, 2021). Bởi tính chất nghiêm trọng của các hậu quả này mà nhà quản trị trong ngành dịch vụ, đặc biệt là lĩnh vực nhà hàng, khách sạn cần hiểu rõ bản chất, căn nguyên của vấn đề, từ đó xây dựng cũng như củng cố định hướng nền tảng, góp phần nâng cấp chất lượng dịch vụ trong các tổ chức (Alola và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, việc phát hiện ra các yếu tố trực tiếp tạo

ra sự khiếm nhã của khách hàng sẽ khuyến khích đáng kể cho các doanh nghiệp giảm thiểu hiện trạng này, cũng như hạn chế các kết quả tiêu cực mà nó có thể mang lại (Sliter & Jones, 2016; Kiffin-Petersen & Soutar, 2020). Tuy nhiên, các nghiên cứu chỉ thực hiện đơn lẻ và vẫn chưa phân tích đồng thời các tiền tố và hệ quả của sự khiếm nhã từ khách hàng. Với mục tiêu lấp đầy khoảng trống này, bài nghiên cứu sẽ khám phá mối liên hệ giữa các nguyên nhân dẫn đến sự thô lỗ, thiếu văn minh của khách hàng (bao gồm: Định hướng dịch vụ, đào tạo/ kiến thức, sự khiếm nhã của nhân viên phục vụ), và hệ quả của nó (bao gồm: Hiệu suất dịch vụ, năng lực thỏa mãn khách hàng, và sự kiệt quệ về mặt cảm xúc của NVTD).

Sau phần 1 giới thiệu, các phần tiếp theo của bài viết được cấu trúc như sau: Phần 2 trình bày tổng quan lý thuyết; phần 3 trình bày về phương pháp nghiên cứu; phần 4 tóm lược kết quả nghiên cứu; và phần 5 trình bày đóng góp hàm ý của nghiên cứu.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Sự khiếm nhã của khách hàng

Andersson và Pearson (1999) đã có định nghĩa với nhiều lượt trích về sự khiếm nhã tại nơi làm việc. Andersson và Pearson (1999) nhìn nhận rằng hành vi khiếm nhã là một hành vi lệch lạc với một cường độ không quá lớn nhằm mục đích gây tổn thương cho đối phương và vi phạm các quy tắc, chuẩn mực về sự tôn trọng lẫn nhau trong môi trường làm việc. Những hành vi thiếu văn minh được mô tả như những hành động thô lỗ, thiếu tôn trọng và bất lịch sự với mục tiêu làm tổn hại người khác (Loh & Loi, 2018). Sự thiếu văn minh tại nơi làm việc thường được nghiên cứu dựa trên quan điểm tương tác giữa nhân viên với khách hàng; đồng thời, hiện tượng thô lỗ, khiếm nhã thường xảy ra khi khách hàng là thủ phạm và NVTD là nạn nhân (Sliter và cộng sự, 2010). Tính đến thời điểm hiện tại, đã có nhiều nghiên cứu về sự khiếm nhã của khách hàng, đây được xem là một nhánh nghiên cứu về sự khiếm nhã tại nơi làm việc (Andersson & Pearson, 1999), các nghiên cứu này ngày càng tập trung vào ngành dịch vụ, đặc biệt ở phạm vi nhà hàng, khách sạn – nơi mà NVTD thường xuyên phải làm việc trong một môi trường căng thẳng cao độ, và xuất phát từ hành vi kém lịch thiệp của khách hàng (Cheng và cộng sự, 2020; Kim & Qu, 2019; Torres và cộng sự, 2017; Walker và cộng sự, 2014).

Hành vi khiếm nhã của khách hàng được định nghĩa là hành vi lệch lạc với cường độ thấp khi ai đó thực hiện với vai trò khách hàng và với mục đích không rõ ràng nhưng lại làm hại đến nhân viên dịch vụ, vi phạm vào các chuẩn mực xã hội về phép lịch sự và sự tôn trọng lẫn nhau (Cheng, 2020; Sliter và cộng sự, 2010). Theo nhận thức, quan điểm của NVTD thì hành vi khiếm nhã của khách hàng là việc khách hàng đối xử với họ một cách thô lỗ, bất lịch sự và thiếu nhã nhặn (Walker và cộng sự, 2014). Hành vi thiếu văn minh của khách hàng bao gồm: Sự thô lỗ, không phù hợp; lạm dụng bằng lời nói, thông qua các lời nhận xét xúc phạm; và các yêu cầu quá khắt khe, có thể gây hại trực tiếp đến nhân viên dịch vụ (Sliter & Jones, 2016). Hiện tượng này trong lĩnh vực dịch vụ có thể gây ra những hậu quả, hệ lụy vô cùng nghiêm trọng cho cả NVTD lẫn tổ chức thực hiện dịch vụ (Walker và cộng sự, 2014; Zhu và cộng sự, 2019); và cũng có khả năng ràng buộc, áp đặt lên nhân viên phải chịu đựng và đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng cho dù có đôi lúc đi qua giới hạn cho phép (Han và cộng sự, 2016; Yang & Lau, 2019).

2.2. *Biến tiền tố của sự khiêm nhã của khách hàng*

Sliter và Jones (2016) đã đưa ra nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự khiêm nhã của khách hàng. Tuy nhiên, ba yếu tố được đưa ra trong nhiều nghiên cứu và có tác động chính đến sự khiêm nhã của khách hàng là: (1) Định hướng dịch vụ từ tổ chức (Franke & Park, 2006; Sliter & Jones, 2016; Kiffin-Petersen & Soutar, 2020), (2) kiến thức mà nhân viên dịch vụ lĩnh hội (Sharifirad, 2016; Sliter & Jones, 2016), và (3) sự khiêm nhã của nhân viên (Aquino & Thau, 2009; Sliter & Jones, 2016). Do đó, ba yếu tố này được lựa chọn làm tiền tố ảnh hưởng đến sự khiêm nhã của khách hàng.

- *Định hướng dịch vụ (Service Orientation – SO)*

Theo các lý thuyết trước đây, một thang đo đã được xây dựng tương đối đầy đủ cho định hướng dịch vụ, bao gồm 10 thành phần, gồm: Lãnh đạo của nhân viên, tầm nhìn dịch vụ, cách đối xử với khách hàng, sự trao quyền cho nhân viên, đào tạo dịch vụ, phần thưởng dịch vụ, sự ngăn ngừa lỗi dịch vụ, sự phục hồi dịch vụ, công nghệ dịch vụ, và giao tiếp tiêu chuẩn dịch vụ (Lytle và cộng sự, 1998). Theo Homburg và cộng sự (2002), ngoài nhận thức về các chính sách, chiến lược của tổ chức, định hướng dịch vụ còn được xem xét thông qua các đặc điểm quản trị nội bộ.

Định hướng dịch vụ cho các NVTD là một yếu tố tiềm ẩn dẫn đến sự khiêm nhã của khách hàng, nó có thể được khái niệm hóa như một biến tiền tố nhằm nâng cao sự chú ý, khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng (Sliter & Jones, 2016). Các nghiên cứu trước đây về định hướng dịch vụ ủng hộ lập luận rằng nhân viên có định hướng dịch vụ cao có cách ứng xử, hành vi chuẩn mực đối với khách hàng của họ, điều này góp phần làm giảm mức độ thô lỗ và hành động thiếu văn minh từ khách hàng.

Trong các nghiên cứu của Lytle và Timmerman (2006), Homburg và cộng sự (2002), NVTD được xem là kém chuyên nghiệp khi họ có hành vi phớt lờ một khách hàng, hoặc chăm chăm nhìn vào đối phương cũng như trả lời khách hàng mà không nở nụ cười. Nhiều khách hàng có xu hướng đưa ra quan điểm cho việc nhân viên dịch vụ không thể đáp ứng được các tiêu chuẩn, nhu cầu của họ, dẫn đến quy trách nhiệm cho việc thiếu định hướng dịch vụ của tổ chức. NVTD nếu nhận được định hướng dịch vụ cao và rõ ràng hơn từ doanh nghiệp thì họ sẽ có cái nhìn cụ thể, nền tảng vững chắc và ổn định, từ đó góp phần làm hài lòng khách hàng cũng như loại bỏ cảm giác tiêu cực vô tình xảy đến với khách hàng trong suốt quá trình tương tác dịch vụ. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

Giả thuyết H1: Định hướng dịch vụ ảnh hưởng tiêu cực đến sự khiêm nhã của khách hàng.

- *Đào tạo/ kiến thức (Training/ Knowledge – TK)*

Kiến thức là nền tảng then chốt cho mọi giá trị cốt lõi của xã hội loài người và thế giới vật chất (McHugh và cộng sự, 1995). Trong thời đại cách mạng khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, tri thức được xem là sản phẩm tất yếu của loài người, là kết quả của xu hướng toàn cầu hóa và sự nâng cấp công nghệ (Davenport và Prusak, 1998). Bên cạnh đó, có nhiều cách tiếp cận tri thức thông qua các phương pháp đào tạo khác nhau, góp phần thúc đẩy hàm lượng kiến thức của nhân viên (Hwang, 2003). Đối với chiến lược đào tạo, nhằm mục đích nâng cao kiến thức, Dodgson (1993) cho rằng quá trình học tập bao gồm các cấp độ khác nhau (cá nhân, nhóm, và công ty). Thêm vào đó, đa số chúng ta xem xét việc đào tạo là sự truyền đạt kiến thức chuẩn mực (Cunningham, 1992) và là một cách quan trọng nhằm nuôi dưỡng sự chuyên giao và xây dựng kiến thức (Hwang, 2003).

Công tác đào tạo cho nhân viên dịch vụ đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện kỹ năng mềm của NVTD, góp phần giảm bớt sự bất mãn, không hài lòng cũng như hành vi thô lỗ của khách hàng, đồng thời giảm thiểu và ngăn ngừa những sai sót vô ý trong việc đáp trả lại khách hàng của NVTD

(Sharifirad, 2016; Sliter & Jones, 2016). Sliter và Jones (2016) đã khẳng định chương trình đào tạo liên quan đến các công việc của NVTD để mang lại nhiều cơ hội hơn giúp họ lĩnh hội cả kiến thức chuyên môn lẫn kỹ năng xã hội.

Câu trả lời cho vấn đề “tại sao khách hàng lại cư xử thiếu văn minh hoặc trở nên khiếm nhã” là bởi NVTD thiếu đào tạo hoặc thiếu năng lực cần có (ví dụ, khi họ đưa thông tin không chính xác; sửa chữa, giải quyết vấn đề không hợp lý; không hiểu rõ tình hình và trả lời không đúng câu hỏi của khách hàng), điều này góp phần đẩy các NVTD trở thành những người có cách cư xử thiếu chuyên nghiệp trong quá trình dịch vụ (Liu và cộng sự, 2019; Sliter & Jones, 2016). Cuối cùng, công tác đào tạo từ tổ chức đóng một vai trò thiết yếu trong việc nâng cao kiến thức học thuật và cải thiện các kỹ năng không thể thiếu cho con đường sự nghiệp của mỗi nhân viên, nhờ đó ủng hộ hơn nữa việc nâng cao chất lượng dịch vụ và hạn chế tối đa trường hợp khách hàng có hành động thô lỗ, thiếu văn minh. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₂: Đào tạo/ kiến thức ảnh hưởng tiêu cực đến sự khiếm nhã của khách hàng.

- *Sự khiếm nhã của nhân viên (Service Representative Incivility – SR)*

Sự khiếm nhã hoặc hành vi sai sót của nhân viên dịch vụ gây ra cho khách hàng sẽ vô tình tạo ra sự đáp trả thông qua các hành động thô lỗ, thiếu văn minh đến từ chính khách hàng của họ (Andersson & Pearson, 1999). Một dẫn chứng điển hình cho khái niệm này được nêu lên trong nghiên cứu của Sliter và Jones (2016) là hiện tượng xảy ra khi NVTD có ngôn ngữ cơ thể không phù hợp khi tương tác với khách hàng (ví dụ, không giao tiếp bằng mắt, không cười hoặc cố tình nhếch mép), phớt lờ thái độ của khách hàng (ví dụ, lướt điện thoại di động trong khi đang tương tác với khách), và hành vi thô lỗ (ví dụ, lên giọng với khách hàng).

Theo các học thuyết trước đây, hành vi của nhân viên dịch vụ bao gồm ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, có vai trò thúc đẩy và tác động lên nhận thức của khách hàng (Testa, 2001). Cảm xúc tiêu cực của NVTD sẽ bao gồm hai giai đoạn: Kim nén cảm xúc tiêu cực và giả mạo cảm xúc tích cực (Glomb & Tews, 2004), từ đó gây ra hành vi không phù hợp đối với khách hàng và gia tăng sự khiếm nhã của khách hàng (Sliter và cộng sự, 2010). Bên cạnh đó, nghiên cứu của Walker và cộng sự (2014) cho thấy sự thiếu văn minh của khách hàng có thể dễ dàng nảy sinh và thúc đẩy cảm xúc khó chịu, tiêu cực để rồi sau đó lại kết thúc bằng một tương tác, hành vi thiếu văn minh đáp trả của NVTD.

Không thể phủ nhận rằng tục ngữ “ăn miếng trả miếng” đã trở thành một hiện tượng tất yếu và tạo ra các hệ quả hiển nhiên đối với xã hội loài người bởi nó phản ánh rõ quy luật nhân quả giữa hai đối tượng (trong trường hợp này là khách hàng và NVTD). Nhìn chung, NVTD biểu hiện thái độ càng tồi tệ, càng thiếu chuyên nghiệp thì khách hàng càng dễ đáp trả bằng nhiều hành vi, cử chỉ khiếm nhã, thiếu văn minh. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H₃: Sự khiếm nhã của nhân viên ảnh hưởng tích cực đến sự khiếm nhã của khách hàng.

2.3. *Biến hệ quả của sự khiếm nhã của khách hàng*

- *Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc (Emotional Exhaustion – EE)*

Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc có khái niệm như sự suy giảm nguồn tinh thần của một cá nhân và là một trong ba thành phần cấu tạo nên của sự kiệt sức (Maslach, 2003). Có một mối tương quan đáng kể giữa sự kiệt quệ về mặt cảm xúc và sự suy giảm về mặt nhân cách (được định nghĩa là thái độ tiêu cực đối với người khác), dẫn đến kết quả là sự kiệt sức (Kim & Qu, 2019). Hơn nữa, việc kiệt quệ về

mặt tinh thần cũng đề cập đến những cảm giác như: Lo lắng, tuyệt vọng, và bất lực xảy ra khi một nhân viên phục vụ với ít quyền hạn phải đối mặt với sự khiếm nhã từ khách hàng xuyên suốt cuộc gặp gỡ, trao đổi dịch vụ (Sliter và cộng sự, 2010; Shin, 2019).

Cảm xúc kiệt quệ mà NVTD dồn nén càng nhiều thì các phản ứng hành vi tiêu cực của họ càng có xu hướng thể hiện ra bên ngoài và làm giảm hiệu suất dịch vụ của chính họ (Cortina và cộng sự, 2017). Theo Sliter và cộng sự (2010), sự khiếm nhã của khách hàng có ảnh hưởng gián tiếp đến sự kiệt quệ về mặt cảm xúc thông qua hai hành vi: Kìm nén cảm xúc tiêu cực, và giả tạo cảm xúc tích cực. Bên cạnh đó, có những nghiên cứu cho thấy hành vi thô lỗ, thiếu văn minh của khách hàng trở thành biến điều tiết cho mối quan hệ giữa sự kiệt quệ về mặt cảm xúc của NVTD và hành vi phản ứng lại khách hàng của họ, đặc biệt khi xét trong lĩnh vực nhà hàng, khách sạn (Shin & Hur, 2019) trong khi sự kiệt quệ về mặt cảm xúc của nhân viên cũng bị ảnh hưởng trực tiếp từ cách cư xử, thái độ thiếu văn minh của khách hàng (Alola và cộng sự, 2019; Karatepe và cộng sự, 2019; Al-Hawari và cộng sự, 2020).

Theo quan điểm, lập trường của Sliter và cộng sự (2010), sau khi các NVTD trải nghiệm về hành vi khiếm nhã của khách hàng, họ có xu hướng hứng chịu cảm xúc căng thẳng để rồi sau đó cố gắng, nỗ lực hơn trong việc kiểm soát suy nghĩ của mình nhằm tiết chế tối đa phản ứng thái quá mang tính tiêu cực lên khách hàng. Tuy nhiên, rất khó để nhân viên dịch vụ có thể dễ dàng kiểm soát tốt hình vi của mình khi phải nhận lấy sự giảm sút trầm trọng về mặt tinh thần; như một hệ quả tất yếu, NVTD sẽ biểu hiện rõ sự kiệt quệ về mặt cảm xúc gây ra bởi hành vi thiếu lịch thiệp, lịch lạc từ phía khách hàng (Kim & Qu, 2019; Yang & Lau, 2019). Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H4: Sự khiếm nhã của khách hàng có ảnh hưởng tích cực đến sự kiệt quệ về mặt cảm xúc của NVTD.

- *Hiệu suất dịch vụ (Service Performance – SP)*

Hiệu suất dịch vụ đề cập đến thái độ và hành vi phù hợp với mục tiêu, chiến lược của công ty cũng như định hướng, tầm nhìn của tổ chức liên quan đến chức năng dịch vụ đối với mỗi nhân viên (Borman & Motowidlo, 1993). Theo Bowen và Waldman (1999), khách hàng được xem là thước đo để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ cũng như độ thành công của NVTD trong việc thực hiện chức năng dịch vụ của mình; hơn nữa, khái niệm này được xem là nền tảng chất lượng cho sự tương tác, giao thoa dịch vụ, đồng thời góp phần nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng. Theo các nghiên cứu trước đây, đặc biệt là nghiên cứu của: Bowen và Waldman (1999), Liao và Chuang (2004), các hành vi, cử chỉ trong quá trình dịch vụ của NVTD đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành tư duy và nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ của tổ chức đó.

Nghiên cứu của Jong và de Ruyter (2004), Sommovigo và cộng sự (2019) đồng thời cũng tương đồng với các học thuyết trước đây khi cho rằng hiệu suất dịch vụ đề cập đến một khía cạnh quan trọng trong việc duy trì và thúc đẩy lòng trung thành, mức độ thỏa mãn của khách hàng. Tuy nhiên, do thái độ tiêu cực đối với công việc (ví dụ, sự kiệt quệ về mặt cảm xúc) gây ra bởi các hành vi thiếu văn minh của khách hàng đã khiến cho hiệu suất dịch vụ của NVTD có xu hướng giảm đáng kể trong quá trình tiếp xúc, tương tác khách hàng (Maslach, 2003; Yi & Gong, 2004; Silter, 2012).

Với tính chất cạnh tranh trong ngành khách sạn, tình trạng kiệt quệ trong cảm xúc do những hành vi xấu từ khách hàng gây ra có thể ảnh hưởng lớn đến sức khỏe tâm lý và kết quả công việc của mỗi nhân viên dịch vụ (Zhu và cộng sự, 2019; Alola và cộng sự, 2019; Boukis và cộng sự, 2020; Cheng và cộng sự, 2020); trong khi đối với lĩnh vực nhà hàng, càng có nhiều hành vi xâm phạm trực tiếp từ

khách hàng, NVTD càng có xu hướng biểu hiện chất lượng dịch vụ kém do bất mãn trong công việc cũng như thái độ thờ ơ khi tương tác với khách hàng (Han và cộng sự, 2016; Sommovigo và cộng sự, 2019; Liu và cộng sự, 2019). Cuối cùng, tần suất thô lỗ, thiếu lịch thiệp từ khách hàng càng cao hoặc mức độ kiệt quệ về mặt cảm xúc của NVTD càng tăng thì NVTD sẽ chịu ảnh hưởng càng nghiêm trọng và dẫn đến hệ quả càng tiêu cực trong công tác dịch vụ của mình thông qua sự giảm sút hiệu suất dịch vụ (Walker và cộng sự, 2014; Shin & Hur, 2019). Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H5: Sự khiếm nhã của khách hàng có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất dịch vụ của NVTD.

H6: Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc có ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất dịch vụ của NVTD.

- *Năng lực thỏa mãn khách hàng (Capacity to Satisfy Customers – CSC)*

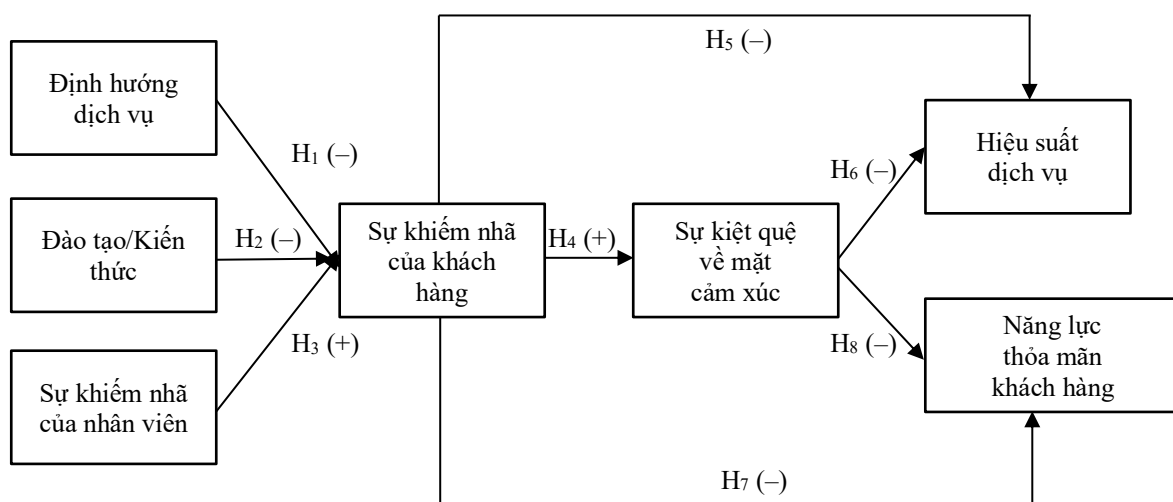
Trong khi hiệu suất dịch vụ biểu hiện kết quả, thành tích dịch vụ tốt hay kém của mỗi NVTD nhằm đẩy mạnh mức độ thỏa mãn của khách hàng thì năng lực thỏa mãn khách hàng (NLTMKH) được định nghĩa là thước đo xuyên suốt quá trình dịch vụ để so sánh giữa kỳ vọng của khách hàng trước khi tiếp nhận sản phẩm và nhận thức của họ về chất lượng hàng hóa, dịch vụ sau khi tiếp nhận (Heskett và cộng sự, 1994). Với mục đích nâng cấp định nghĩa này, theo Sergeant và Frenkel (2000), Al-Hawari và cộng sự (2020), NLTMKH là một thang đo nhằm mục đích đánh giá mức độ của nhân viên trong việc hoàn thành các mục tiêu liên quan đến chất lượng dịch vụ thông qua tương tác hoặc giao tiếp với khách hàng, sau đó nhận được nhiều phản hồi, nhận xét tích cực từ khách hàng trong quá trình cung cấp dịch vụ.

Tương tự như hiệu quả bản thân, NLTMKH được xem là một trong những yếu tố dự báo mạnh mẽ nhất về kết quả hoàn thành công việc của một NVTD và được xem là sự tự tin của một cá nhân về khả năng của mình trong việc huy động cũng như sử dụng nhiều động lực nhằm thực hiện xuất sắc một nhiệm vụ cụ thể trong một bối cảnh nhất định (Hur và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, điểm khác biệt nổi bật nhất là NLTMKH có khả năng được thiết lập thông qua định hướng nền tảng về việc làm hài lòng khách hàng từ doanh nghiệp, còn hiệu quả của bản thân thì không (Sergeant & Frenkel, 2000; Al-Hawari và cộng sự, 2020).

Nghiên cứu của Hur và cộng sự (2021) trong phạm vi ngành khách sạn và khám phá của Karatepe và cộng sự (2019) trong lĩnh vực ngân hàng đã chứng minh rằng NVTD tiếp thu từ khách hàng càng nhiều hành vi khiếm nhã hoặc thái độ bất lịch thiệp thì năng lực phục vụ và làm hài lòng khách hàng của họ càng kém bởi sự kiệt quệ về mặt tinh thần, cảm xúc. Ngoài ra, Sliter và cộng sự (2012) và Alola và cộng sự (2019), đã có một số phát hiện rằng sự khiếm nhã của khách hàng đem lại các hành vi và thái độ tiêu cực mang tính đáp trả cũng như giảm năng lực và hiệu quả công việc của các NVTD. Đồng thời, NVTD sẽ chịu ảnh hưởng xấu khi phải kiềm nén cảm xúc tiêu cực hoặc giả vờ có tinh thần tích cực, đặc biệt trong trường hợp nhân viên thường xuyên phải chịu đựng những hành động thô lỗ, khiếm nhã từ phía chính khách hàng của mình (Chu và cộng sự, 2012; Cho, 2016; Kim & Qu, 2019). Như một kết quả chính thức đã được công nhận từ trước, sự kiệt quệ về mặt cảm xúc được cho là yếu tố chính khiến NVTD có hiệu suất kém trong quá trình phục vụ cũng như đánh mất khả năng duy trì và làm chủ bản thân để có thể tự tin làm hài lòng, thỏa mãn khách hàng (Walker và cộng sự, 2014; Han và cộng sự, 2016; Alola và cộng sự, 2019). Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H7: Sự khiếm nhã của khách hàng có ảnh hưởng tiêu cực đến năng lực thỏa mãn khách hàng của NVTD.

H8: Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc ảnh hưởng tiêu cực đến năng lực thỏa mãn khách hàng của NVTD.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Bảng hỏi được sử dụng cho nghiên cứu này là bảng song ngữ (tiếng Việt và tiếng Anh). Các câu hỏi này ban đầu bằng tiếng Anh, được kế thừa từ các nghiên cứu đã được công bố trên các tạp chí uy tín trên thế giới. Sau đó, được chuyển ngữ sang tiếng Việt bởi hai người Việt bản xứ thông thạo tiếng Anh. Kế tiếp, một cuộc phỏng vấn nhóm được thực hiện với sự tham gia của hai nhà quản lý và 10 nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng tại phòng họp Khoa Quản trị - Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM để điều chỉnh câu chữ, ngữ nghĩa. Và sau cùng, bảng hỏi lại được chuyển ngữ trở lại bằng tiếng Anh bởi hai người Việt bản xứ thông thạo tiếng Anh nhằm đảm bảo tương thích giữa bảng tiếng Việt và tiếng Anh để tiến hành phỏng vấn.

Có 7 khái niệm được sử dụng, bao gồm: Định hướng dịch vụ, đào tạo/ kiến thức, sự khiêm nhả của nhân viên, sự khiêm nhả của khách hàng, sự kiệt quệ về mặt cảm xúc, hiệu suất dịch vụ, và năng lực thỏa mãn khách hàng.

Định hướng dịch vụ được đo lường bởi 5 biến quan sát, đào tạo/ kiến thức được đo lường bởi ba biến quan sát, sự khiêm nhả của nhân viên được đo lường bởi 5 biến quan sát; các biến này được kế thừa từ nghiên cứu của Sliter và Jones (2016); sự khiêm nhả của khách hàng đo lường bởi 5 biến quan sát và được kế thừa từ nghiên cứu của Walker và cộng sự (2014); sự kiệt quệ về mặt cảm xúc được đo lường bởi bốn biến quan sát, hiệu suất dịch vụ được đo lường bởi 6 biến quan sát, năng lực thỏa mãn khách hàng được đo lường bởi ba biến quan sát, các biến này được kế thừa từ nghiên cứu của Al-Hawari và cộng sự (2020). Bảng hỏi bao gồm hai nội dung chính: Phần 1 – mô tả đặc điểm nhân khẩu học của người trả lời (như giới tính, thể hệ, trình độ học vấn, loại hình kinh doanh); phần 2 – mô tả chi tiết về 7 khái niệm nghiên cứu thông qua 33 biến quan sát. Tất cả các biến này được đo bằng thang đo Likert 5 mức độ với 1 – Hoàn toàn không đồng ý và 5 – Hoàn toàn đồng ý.

- *Về mẫu và phương pháp lấy mẫu*

Để kiểm định mô hình và các giả thuyết trong nghiên cứu, bài viết thực hiện khảo sát 600 nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng làm việc tại các nhà hàng và khách sạn trên địa bàn TP.HCM. Thông qua sự kết nối cá nhân và lãnh đạo Khoa Quản trị - Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM, nhóm nghiên cứu đã tiếp cận được các tổ chức nhà hàng và khách sạn tham gia phỏng vấn. Ngoài ra, lấy mẫu thuận tiện đã được thực hiện. Nhóm nghiên cứu phát các bảng câu hỏi cho người trả lời, kèm theo hướng dẫn về cách hoàn thành. Các hướng dẫn nhấn mạnh rằng nghiên cứu chỉ tập trung vào ý kiến cá nhân, không có câu trả lời đúng hay sai, và những người tham gia trả lời sẽ nhận được một món quà lưu niệm nhỏ. Bên cạnh đó, một bức thư cũng được gửi cùng bảng khảo sát để giải thích mục đích của nghiên cứu, và cam kết những người trả lời được đảm bảo tính bảo mật và ẩn danh đối với các câu trả lời của họ. Để tránh sự thiên vị tiềm ẩn xuất phát từ sự “giống nhau” trong suy nghĩ của những người làm việc trong cùng một tổ chức, nhóm nghiên cứu chỉ khảo sát không quá 5 nhân viên trong cùng một tổ chức. Người trả lời được yêu cầu hoàn thành bảng câu hỏi tại chỗ trong vòng khoảng 15 phút. Tổng cộng 600 bảng câu hỏi đã được phát ra trong khoảng thời gian từ tháng 6/2020 đến tháng 8/2020. Trong số 600 bảng câu hỏi được phát ra, chỉ có 477 bảng câu hỏi đã hoàn thành được trả lại và sử dụng cho nghiên cứu. Các bảng câu hỏi không đầy đủ đã bị loại trừ. Nhìn chung, tỷ lệ phản hồi là 79,5%, trong đó: Có 192 nhân viên là nam (chiếm 40,3%), 218 nhân viên là nữ (chiếm 59,7%); 306 nhân viên là thế hệ Z (nhóm người được sinh trong khoảng thời gian từ năm 1995 đến năm 2012) (chiếm 64,2%), 171 nhân viên trước thế hệ Z (chiếm 35,8%); 313 nhân viên có trình độ dưới đại học (chiếm 65,6%), 164 nhân viên có trình độ đại học và trên đại học (chiếm 34,4%); 237 nhân viên làm việc trong khách sạn (chiếm 49,7%), 240 nhân viên làm việc trong nhà hàng (chiếm 50,3%).

- *Về kỹ thuật xử lý dữ liệu*

Bài báo sử dụng hệ số Alpha, phân tích nhân tố khẳng định để đánh giá thang đo; và mô hình SEM để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả đánh giá thang đo

Bài báo đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Alpha và độ tin cậy tổng hợp. Giá trị Alpha nằm trong khoảng từ 0,805 đến 0,882; giá trị độ tin cậy tổng hợp nằm trong khoảng từ 0,805 đến 0,882.

Bài báo đánh giá tính hội tụ của thang đo thông qua hệ số tải nhân tố chuẩn hoá và phương sai trích trung bình. Hệ số tải nhân tố chuẩn hoá có giá trị trong khoảng từ 0,554 đến 0,925. Phương sai trích trung bình có giá trị nằm trong khoảng từ 0,514 đến 0,629.

Thêm vào đó, các khái niệm nghiên cứu có tương quan với nhau và đều nhỏ hơn căn bậc 2 của phương sai trích trung bình, với giá trị $p < 0,05$, điều này đảm bảo giá trị phân biệt.

Bảng 1.

Kết quả đánh giá độ tin cậy và tính hội tụ của thang đo

Khái niệm	SFL	Alpha	CR	AVE
<i>Định hướng dịch vụ (SO)</i>				
Tôi nghĩ tương tác với khách hàng thì thú vị.	0,758			
Tôi quan trọng việc khách hàng được thỏa mãn.	0,830			
Nhân viên tại nơi làm việc của tôi đối đãi tử tế với khách hàng.	0,732	0,882	0,882	0,600
Khách hàng thể hiện sự tôn trọng đối với tôi.	0,784			
Vào giờ cao điểm, tôi thường rất bận nên không thể đối đãi thật sự chu đáo với khách hàng.	0,765			
<i>Đào tạo/ Kiến thức (TK)</i>				
Việc đào tạo của tổ chức đã trang bị tốt cho công việc của tôi.	0,782	0,836	0,836	0,629
Tôi được đào tạo đầy đủ để làm tốt công việc của mình.	0,784			
Tôi có kiến thức cần cho công việc của mình.	0,813			
<i>Sự khiêm nhã của nhân viên (SR)</i>				
Có lúc, tôi đã...				
lên giọng với khách hàng.	0,750			
thờ ơ với khách hàng.	0,785			
nói lớn tiếng với khách hàng.	0,783	0,866	0,866	0,565
có các cư chỉ như: Gườm, trợn mắt... để thể hiện sự thiếu kiên nhẫn với khách hàng.	0,730			
xúc phạm khách hàng.	0,708			
<i>Sự kiểm nhã của khách hàng (CI)</i>				
Khách hàng nói chuyện một cách tức giận với tôi.	0,707			
Khách hàng dùng giọng điệu khó chịu khi nói chuyện với tôi.	0,745	0,814	0,814	0,523
Khách hàng đặt câu hỏi đầy giận dữ.	0,705			
Khách hàng nói chuyện cộc lốc với tôi.	0,734			
<i>Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc (EE)</i>				
Tôi cảm thấy kiệt sức trong công việc.	0,808			
Tôi cảm thấy kiệt quệ sau khi kết thúc một ngày làm việc.	0,786	0,877	0,877	0,641
Tôi cảm thấy kiệt sức khi mỗi sáng thức dậy và phải đối mặt với công việc.	0,803			
Tôi cảm thấy mệt mỏi vì công việc của mình.	0,807			

Khái niệm	SFL	Alpha	CR	AVE
<i>Năng lực thỏa mãn khách hàng (CSC)</i>				
Tôi tự tin về khả năng làm hài lòng khách hàng của mình.	0,783			
Tôi có thể làm khách hàng vui vẻ.	0,763	0,805	0,805	0,579
Tôi có thể thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng.	0,737			
<i>Hiệu suất dịch vụ (SP)</i>				
Tôi theo dõi kịp thời các yêu cầu và vấn đề của khách hàng.	0,556			
Bất kể trường hợp nào, tôi cũng cung cấp dịch vụ một cách lịch sự và tôn trọng.	0,571			
Tôi thực hiện một cách tận tâm những lời hứa với khách hàng.	0,554	0,858	0,858	0,514
Tôi thân thiện và có ích với khách hàng.	0,925			
Tôi có thể giúp đỡ khách hàng khi cần.	0,811			
Tôi có thể đặt những câu hỏi và lắng nghe để tìm ra điều khách hàng muốn.	0,791			

Ghi chú: Alpha: Hệ số Cronbach's Alpha; SFL (Standardized Factor Loading): Hệ số tải nhân tố chuẩn hoá; CR (Composite Reliability): Độ tin cậy tổng hợp; AVE (Average Variance Extracted): Phương sai trích trung bình.

Bảng 2.

Kết quả tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu

	Giá trị trung bình	SO	TK	SR	CI	EE	CSC	SP
SO	3,224	0,774						
TK	2,394	0,113**	0,793					
SR	2,687	-0,307***	-0,148***	0,752				
CI	2,576	-0,138***	-0,066***	0,169***	0,723			
EE	2,793	-0,439***	-0,241***	0,480***	0,219***	0,801		
CSC	3,299	0,377***	0,185*	-0,383***	-0,189***	-0,561***	0,761	
SP	3,214	0,113***	0,035**	-0,104***	-0,053***	-0,164***	0,143***	0,717

Ghi chú: *, **, *** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10%, 5% và 1%;

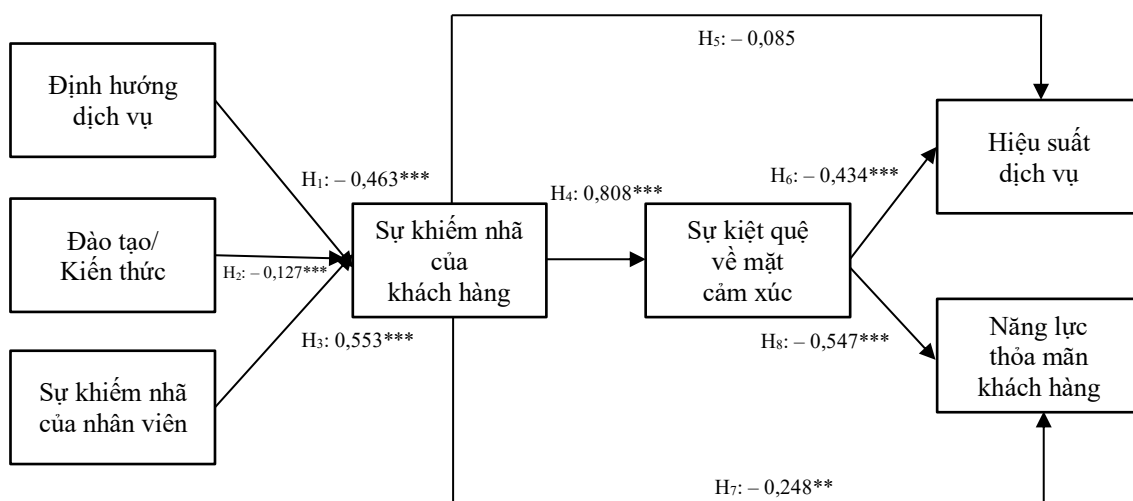
Giá trị in đậm trên đường chéo là giá trị căn bậc 2 của AVE.

SO: Định hướng dịch vụ; TK: Đào tạo/ Kiến thức; CI: Sự kiểm soát của khách hàng; EE: Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc; CSC: Năng lực thỏa mãn khách hàng; SP: Hiệu suất dịch vụ; SR: Sự khiếm nhã của nhân viên.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

• Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định mức độ phù hợp mô hình được trình bày trong Hình 2 cho thấy: Mô hình có giá trị $\chi^2 = 932,510$; $df = 397$; $\chi^2/df = 2,349$; chỉ số TLI = 0,921; CFI = 0,928 và RMSEA = 0,053. Điều này cho thấy: mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường.



Hình 2. Kết quả mô hình nghiên cứu

Ghi chú: *, **, *** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10%, 5% và 1%.

• *Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu*

Kết quả được trình bày tại Bảng 3 cho thấy: Hành vi khiêm nhã của khách hàng chịu tác động bởi: Định hướng dịch vụ (hệ số $\beta = -0,463$ với giá trị $p = 0,000$), Đào tạo/ kiến thức (hệ số $\beta = -0,127$ với giá trị $p = 0,004$), Sự khiêm nhã của nhân viên (hệ số $\beta = 0,553$ với giá trị $p = 0,000$). Vì vậy, giả thuyết H₁, H₂, và H₃ đều được chấp nhận. Theo như kết quả kiểm định, tiền tố Sự khiêm nhã của nhân viên có tác động thuận chiều cũng như ảnh hưởng mạnh mẽ nhất lên Sự khiêm nhã của khách hàng, đây được xem là phù hợp bởi mối quan hệ nhân - quả khi xét trong bối cảnh văn hóa Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy: Hành vi khiêm nhã của khách hàng tác động đến Sự kiệt sức (hệ số $\beta = 0,808$ với giá trị $p = 0,000$), Hiệu suất dịch vụ (hệ số $\beta = -0,434$ với giá trị $p = 0,418$), và Năng lực thỏa mãn khách hàng (hệ số $\beta = -0,248$ với giá trị $p = 0,012$). Vì vậy, giả thuyết H₄, H₇ được chấp nhận, và H₅ bị bác bỏ. Kết quả cũng tìm thấy Sự kiệt sức có tác động đến Hiệu suất dịch vụ (hệ số $\beta = -0,434$ với giá trị $p = 0,000$), và Năng lực thỏa mãn khách hàng (hệ số $\beta = -0,547$ với giá trị $p = 0,000$). Vì vậy, giả thuyết H₆ và H₈ đều được chấp nhận. Giả thuyết H₅ bị bác bỏ mặc dù chưa có sự tương đồng với bất cứ nghiên cứu nào trước đây, tuy nhiên, phần nào ủng hộ cho kết quả nghiên cứu của Al-Hawarri (2020), Cheng và cộng sự (2020) về việc khẳng định Sự khiêm nhã của khách hàng có ảnh hưởng gián tiếp lên Năng suất dịch vụ thông qua biến Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc. Việc H₅ bị loại bỏ có thể được lý giải do đối với đặc thù ngành nhà hàng, khách sạn, Sự khiêm nhã của khách hàng chỉ đóng vai trò gián tiếp gây ra sự suy giảm Hiệu suất dịch vụ nhưng lại trực tiếp tác động lên mỗi nhân viên, dẫn đến giảm năng lực của họ trong việc thỏa mãn khách hàng. Ngoài ra, yếu tố Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc liên quan mật thiết đến mặt tinh thần, trạng thái của mỗi NVTD trong quá trình tiếp xúc khách hàng và điều này giải thích cho việc tác động trực tiếp lên Hiệu suất dịch vụ cũng như Năng lực thỏa mãn khách hàng của họ.

Giả thuyết cho ba biến tiền tố được chấp nhận trong bài nghiên cứu góp phần củng cố kết quả nghiên cứu của Sliter và Jones (2016); đồng thời, việc khẳng định sự khiêm nhã của khách hàng có ảnh hưởng trực tiếp lên sự kiệt quệ về mặt cảm xúc của NVTD để rồi tác động lên hiệu suất dịch vụ

cũng trùng khớp với phát hiện của Aloha (2019), Shin và Hur (2019), và Al-Hawari và cộng sự (2020) khi xét trong thị trường nhà hàng, khách sạn tại Việt Nam. Tuy nhiên, khi so sánh kết quả tại thị trường UAE, việc bác bỏ giả thuyết sự khiếm nhã của khách hàng ảnh hưởng trực tiếp lên hiệu suất dịch vụ hay chấp nhận giả thuyết sự kiệt quệ về mặt cảm xúc gây tác động tiêu cực lên hiệu suất dịch vụ lại đi ngược với nghiên cứu của Al-Hawari và cộng sự (2020). Điều này có thể lý giải bởi bản chất thị trường khác nhau giữa Việt Nam so với UAE nói riêng, và khu vực Đông Nam Á so với Tây Á nói chung trong việc nhìn nhận hệ quả liên quan đến hiệu suất dịch vụ của nhân viên.

Bảng 3.

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số ước lượng	Giá trị p	Kết quả
H ₁	SO → CI	−0,463	0,000	Chấp nhận
H ₂	TK → CI	−0,127	0,004	Chấp nhận
H ₃	SR → CI	0,553	0,000	Chấp nhận
H ₄	CI → EE	0,808	0,000	Chấp nhận
H ₅	CI → SP	−0,085	0,418	Bác bỏ
H ₆	EE → SP	−0,434	0,000	Chấp nhận
H ₇	CI → CSC	−0,248	0,012	Chấp nhận
H ₈	EE → CSC	−0,547	0,000	Chấp nhận

Ghi chú: SO: Định hướng dịch vụ; TK: Đào tạo/ Kiến thức; CI: Sự kiểm nhã của khách hàng; EE: Sự kiệt quệ về mặt cảm xúc; CSC: Năng lực thỏa mãn khách hàng; SP: Hiệu suất dịch vụ; SR: Sự khiếm nhã của nhân viên.

5. Kết luận

5.1. Đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu này mang đến ba đóng góp cho lý thuyết về sự khiếm nhã của khách hàng, cũng như đóng góp vào thực tiễn về mặt quản trị. Cụ thể:

- *Đầu tiên*, các phát hiện của nghiên cứu ủng hộ mạnh mẽ về tác động của tất cả tiền tố được đề cập trong bài đến sự khiếm nhã của khách hàng. Nói cách khác, nghiên cứu nhận thấy định hướng dịch vụ, đào tạo/ kiến thức và sự khiếm nhã của nhân viên là ba yếu tố cơ bản nhưng cốt lõi gây nên hiện trạng này.

- *Thứ hai*, nghiên cứu đã tái thẩm định nhằm xác nhận lại mối quan hệ giữa sự khiếm nhã của khách hàng và sự kiệt quệ về mặt cảm xúc của nhân viên dịch vụ cũng như hệ quả kéo theo bao gồm hiệu suất dịch vụ và năng lực thỏa mãn khách hàng của NVTD. Nhìn chung, NVTD sẽ càng có hiệu suất dịch vụ và năng lực làm hài lòng khách hàng kém nếu càng nhận thấy kiệt sức về mặt tinh thần.

- *Cuối cùng*, hành vi thô lỗ, thiếu văn minh của khách hàng còn được phát hiện có mối quan hệ trực tiếp và tác động tiêu cực lên năng lực thỏa mãn khách hàng của NVTD trong khi không tồn tại một ý nghĩa thống kê nào cho việc ảnh hưởng trực tiếp của hiện tượng này lên hiệu suất dịch vụ của

NVTD. Hay nói cách khác, khi đón nhận sự khiếm nhã từ khách hàng, hiệu suất dịch vụ sẽ chỉ giảm sút khi nhân viên có trạng thái tiêu cực về mặt tinh thần hay kiệt quệ về mặt cảm xúc.

5.2. Hàm ý quản trị

Phát hiện của nghiên cứu cung cấp một số hiểu biết quan trọng và chiến lược thực tế cho các nhà quản trị nhà hàng, khách sạn nhằm giải quyết các vấn đề liên quan đến sự khiếm nhã của khách hàng. Cụ thể:

- *Đầu tiên*, theo như kết quả nhận được, sự thô lỗ, thiếu lịch thiệp của nhân viên dịch vụ được xem là yếu tố quan trọng nhất dẫn đến hành vi khiếm nhã của khách hàng. Từ đó, bài viết kiến nghị các doanh nghiệp nên xây dựng, tổ chức thêm các buổi tập huấn, hội thảo nhằm đào tạo, nâng cao kiến thức cũng như kỹ năng mềm cho NVTD trong việc hành xử, đối đãi tốt với khách hàng. Ngoài ra, để việc định hướng dịch vụ một cách rõ ràng về vấn đề khiếm nhã của khách hàng thì các nhà quản lý nên kết hợp tăng cường đào tạo cho nhân viên về mặt nhận thức, và phương pháp ứng phó thích hợp sẽ góp phần giảm thiểu hiện trạng này.

- *Thứ hai*, kết quả cho thấy NVTD biểu hiện hiệu suất dịch vụ cũng như năng lực làm hài lòng khách hàng kém đi đáng kể so với bình thường khi họ trong tình trạng kiệt quệ về mặt cảm xúc. Bởi lẽ đó, các tổ chức, doanh nghiệp nói chung và nhà hàng, khách sạn nói riêng nên phổ biến, truyền tải đến nhân viên về tầm quan trọng của tinh thần, cảm xúc lên các kết quả dịch vụ cũng như định hướng rõ ràng và cụ thể phương pháp, cách thức kiểm soát, duy trì tốt tâm trạng đến mỗi nhân viên trong khi tương tác, giao thiệp với khách hàng cũng như khi chịu áp lực bởi những hành vi khiếm nhã của họ.

- *Cuối cùng*, đối với ngành nhà hàng, khách sạn, các nhà quản lý ngoài việc tận dụng tốt các điểm mạnh về mặt chuyên môn, kiến thức và kỹ năng vốn có của nhân viên thì họ cũng cần khuyến khích, đẩy mạnh tổ chức các buổi tập huấn, hội thảo nội bộ hoặc kết hợp mời chuyên gia bên ngoài để đào tạo nhân viên liên quan đến vấn đề cân bằng cảm xúc trong quá trình tiếp xúc với khách hàng. Nhà hàng, khách sạn được xem là môi trường có cường độ va chạm lớn với sự khiếm nhã từ khách hàng, do đó việc định hướng nhân viên có khả năng tối thiểu hóa các suy nghĩ tiêu cực, duy trì một trạng thái tích cực về mặt cảm xúc sẽ tác động tích cực lên khả năng làm hài lòng khách hàng và hiệu quả dịch vụ của tổ chức.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp từ kết quả đạt được, nghiên cứu này cũng có một số hạn chế nhất định:

- *Một là*, nghiên cứu chỉ thực hiện khảo sát 477 nhân viên làm việc tại hệ thống nhà hàng và khách sạn tại TP.HCM theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện nên chưa đại diện cho tổng thể;

- *Hai là*, nghiên cứu chưa phân tích mối quan hệ kiểm soát của các biến nhân khẩu học, điều này góp phần dẫn đường cho các khám phá tiếp theo trong việc tập trung hơn vào yếu tố bao gồm: Giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, hay đi sâu hơn vào các biến như: Thu nhập, tình trạng hôn nhân và tôn giáo.

- *Cuối cùng*, các nghiên cứu tiếp theo có thể cân nhắc lựa chọn các biến hệ quả khác, như: Sự khiếm nhã của nhân viên, ý định nghỉ việc của nhân viên hay sự gắn kết thương hiệu của khách hàng cũng như xem xét thêm yếu tố khả năng tự hồi phục cảm xúc của nhân viên thành biến điều tiết cho các mô hình tương lai.

Tài liệu tham khảo

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223–240.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9–17.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452–473.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717–741.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L., & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 103997.
- Bowen, D. E., & Waldman, D. A. (1999). Customer-driven employee performance. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development* (pp.154–191). San Francisco: Jossey-Bass
- Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G., & Peng, Y. (2020). Does customer incivility undermine employees' service performance?. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102544.
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888–2912.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906–915.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299–313.
- Cunningham, D. J. (1992). Beyond educational psychology: Steps toward an educational semiotic. *Educational Psychology Review*, 4(2), 165–194.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375–394.

- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of marketing Research*, 43(4), 693–702.
- Frey-Cordes, R., Eilert, M., & Büttgen, M. (2020). Eye for an eye? Frontline service employee reactions to customer incivility. *Journal of Services Marketing*, 34(7), 939–953.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1–23.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Homburg, C., Hoyer, W., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86–101.
- Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Lee, J.-H. (2021). The effect of self-efficacy on job performance through creativity: The moderating roles of customer incivility and service scripts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 888–905.
- Hwang, A. (2003). Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 92–104.
- Jong, A. D, & de Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: The role of self-managing teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457–491.
- Karatepe, O. M., Kim, T. T., & Lee, G. (2019). Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 40–49.
- Kiffin-Petersen, S. A., & Soutar, G. N. (2020). Service employees' personality, customer orientation and customer incivility. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 281–296.
- Kim, H., & Qu, H. (2019). The effects of experienced customer incivility on employees' behavior toward customers and coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 58–77.
- Li, S., Zhan, J., Cheng, B., & Scott, N. (2021). Frontline employee anger in response to customer incivility: Antecedents and consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102985.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41–58.
- Liu, J., Washburn, I., & Qu, H. (2019). A conceptual and methodological investigation of a multilevel model of customer incivility. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 168–178.
- Loh, J. M., & Loi, N. (2018). Tit for tat: Burnout as a mediator between workplace incivility and instigated workplace incivility. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(1), 100–111.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV* OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455–489.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136–147.

- Maslach, C. (2003). *Burnout: The Cost of Caring*. ISHK.
- McHugh, P., Merli, G., & Wheeler, W. A. (1995). *Beyond Business Process Reengineering: Towards the Holonic Enterprise*. Wiley.
- Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers?. *Journal of Service Research*, 3(1), 18–34.
- Sharifirad, M. S. (2016) Can incivility impair team’s creative performance through paralyzing employee’s knowledge sharing? A multi-level approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 200–225.
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). When do service employees suffer more from job insecurity? The moderating role of coworker and customer incivility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1298.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468.
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139.
- Sliter, M., & Jones, M. (2016). A qualitative and quantitative examination of the antecedents of customer incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 208–219.
- Sommovigo, V., Setti, I., & Argentero, P. (2019). The role of service providers’ resilience in buffering the negative impact of customer incivility on service recovery performance. *Sustainability*, 11(1), 285.
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226–236.
- Torres, E. N., van Niekerk, M., & Orlowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48–66.
- Walker, D. D., Van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 151–161.
- Yang, F. X., & Lau, V. M.-C. (2019). Evil customers, an angel boss and cooperative coworkers: Burnout of frontline employees. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 1–10.
- Yi, Y. J., & Gong, T. S. (2004). The effects of service justice on customer badness behavior-mediating roles of negative affectivity and customer commitment. *Korea Marketing Review*, 19(4), 185–210.
- Zhu, J. N. Y., Lam, L. W., & Lai, J. Y. M. (2019). Returning good for evil: A study of customer incivility and extra-role customer service. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 65–72.