

Tác động của hành vi khiếm nhã từ khách hàng lên hiệu suất làm việc và ý định nghỉ việc của nhân viên bán hàng qua điện thoại

Customer incivility's impacts on the telesales' job performance and turnover intention

Nguyễn Mỹ Phúc¹, Ngô Quang Huân¹, Nguyễn Việt Bằng¹

¹Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: bangnv@ueh.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.20.4.369.2025

Ngày nhận: 18/08/2024

Ngày nhận lại: 13/09/2024

Duyệt đăng: 11/10/2024

Mã phân loại JEL:

M12; M54

Từ khóa:

hiệu suất làm việc; kiệt quệ cảm xúc; sự khiếm nhã của khách hàng; ý định nghỉ việc

Keywords:

job performance; emotional exhaustion; customer incivility; turnover intention

TÓM TẮT

Sự khiếm nhã của khách hàng trong ngành dịch vụ đang ngày một trở thành đề tài thu hút nhiều sự chú ý bởi hệ quả của nó gây ra cho nhân viên. Nhân viên bán hàng qua điện thoại là một trong số các trường hợp thường xuyên phải đối mặt với sự khiếm nhã từ khách hàng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát trực tiếp lẫn gián tiếp với 420 nhân viên bán hàng qua điện thoại. Dữ liệu được phân tích thông qua phương pháp mô hình cấu trúc (SEM). Kết quả nghiên cứu cho biết sự khiếm nhã của khách hàng ảnh hưởng đến nhân viên bán hàng qua điện thoại khi làm họ kiệt quệ cảm xúc, gây hiệu suất làm việc kém và gia tăng ý định nghỉ việc, nhưng lại không tìm thấy ý nghĩa trong vai trò điều tiết của sự hỗ trợ của nhà quản lý lên mối quan hệ giữa sự khiếm nhã của khách hàng và kiệt quệ cảm xúc của nhân viên bán hàng qua điện thoại. Nghiên cứu mang lại ý nghĩa kiểm định hệ quả và vai trò điều tiết của sự hỗ trợ từ nhà quản lý trong bối cảnh khiếm nhã của khách hàng, đồng thời cũng góp phần tạo nên ý nghĩa quản trị cho các cấp lãnh đạo trong việc định hướng và đề xuất các phương án gia giảm cảm xúc kiệt quệ của nhân viên, từ đó tăng hiệu suất làm việc và giảm thiểu ý định nghỉ việc của họ.

ABSTRACT

The issue of customer incivility in the service industry has increasingly become a topic of significant interest due to its impact on employees. Telesales, in particular, frequently encounter such incivility from customers. The study employs both direct and indirect survey methods involving 420 telesales. The data is analyzed via Structural Equation Modeling (SEM). Research findings indicate that customer incivility negatively affects telesales by leading to emotional exhaustion, reduced job performance, and higher turnover intention. However, the results did not find significant evidence for the moderating role of supervisor support in the relationship between customer incivility and emotional exhaustion experienced by telesales. The

study provides valuable insights into testing the effects and moderating role of supervisor support in customer incivility context. It also offers practical implications for leadership in guiding and proposing strategies to decline telesales' emotional exhaustion, thereby enhancing job performance and reducing turnover intentions.

1. Đặt vấn đề

Việt Nam đang trải qua sự phát triển mạnh mẽ trong lĩnh vực công nghệ số, điều này giúp các doanh nghiệp dễ dàng mở rộng tệp khách hàng và tăng trưởng doanh thu thông qua phương thức bán hàng qua điện thoại (Feigon, 2017). Đây là một ngành đang trở thành xu hướng, nhờ vào sự tiện lợi và chi phí thấp, nhưng lại đạt được kết quả ấn tượng không thua kém các kênh bán hàng trực tiếp. Các xu hướng trước đây trong các tổ chức dịch vụ, đặc biệt là trong lĩnh vực bán hàng qua điện thoại, đã nhấn mạnh một phương pháp đa chiều không chỉ tập trung vào việc bán hàng mà còn đặt trọng tâm vào chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng (Han & ctg., 2016; Sliter & ctg., 2010). Mục tiêu toàn diện của sự thay đổi này là tăng cường lòng trung thành của khách hàng, từ đó thúc đẩy doanh số bán hàng, một quan điểm đã được hỗ trợ bởi nhiều nghiên cứu khác nhau (Hwang & ctg., 2022; Pap & ctg., 2021; Sommovigo & ctg., 2024). Sự thay đổi này đã khiến các nhà quản lý nhận ra vai trò quan trọng của các nhân viên bán hàng qua điện thoại, những người thường xuyên giao tiếp với khách hàng hàng ngày và đóng vai trò là cầu nối chính giữa doanh nghiệp và khách hàng. Do đó, các nhà quản lý có xu hướng củng cố và nâng cao chất lượng cũng như doanh thu thông qua hiệu suất làm việc của nhóm này. Tuy nhiên, giống như các nhân viên bán hàng trực tiếp, các nhân viên bán hàng qua điện thoại cũng phải đối mặt với nhiều lời lẽ khiếm nhã hàng ngày, điều này ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả làm việc của họ.

Sự khiếm nhã từ phía khách hàng là một dạng quấy rối tại nơi làm việc, liên quan đến sự thù địch, bạo lực và hành vi chống đối xã hội (Chan & ctg., 2022). Điều này gây ra nhiều hậu quả nghiêm trọng cho nhân viên, bao gồm kiệt sức tinh thần (Alola & ctg., 2019), giảm hiệu suất làm việc (Shin & ctg., 2023), và tăng ý định nghỉ việc (Han & ctg., 2016). Đồng thời, nó cũng có tác động tiêu cực đến các tổ chức, như giảm chất lượng dịch vụ, uy tín doanh nghiệp và làm giảm ý định quay lại của khách hàng (Hwang & ctg., 2022). Việc nghiên cứu về sự khiếm nhã của khách hàng là rất quan trọng để giúp các tổ chức, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ và bán hàng qua điện thoại, giảm thiểu những hậu quả không mong muốn liên quan đến hành vi này.

Dù đã có nhiều nghiên cứu phân tích các hậu quả tiêu cực của hành vi khiếm nhã từ khách hàng lên nhân viên (Bani-Melhem & ctg., 2022; Lages & ctg., 2023; Sommovigo & ctg., 2024), nghiên cứu này tiếp tục tái kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố hệ quả như kiệt quệ cảm xúc, ý định nghỉ việc và hiệu suất làm việc của nhân viên bán hàng qua điện thoại. Bên cạnh đó, vai trò của cấp quản lý, đã được đề cao trong nhiều nghiên cứu trước đây (Nguyen & Nguyen, 2024; Ugwu & ctg., 2022; Zhu & ctg., 2019), cũng sẽ được khẳng định trong việc điều tiết, cụ thể là giảm bớt cảm xúc kiệt quệ của nhân viên khi tiếp nhận sự khiếm nhã từ khách hàng, trong bối cảnh lĩnh vực bán hàng qua điện thoại tại Việt Nam. Cuối cùng, nhóm nghiên cứu sẽ tập trung sâu vào thị trường mới nổi như Việt Nam, đặc biệt là ngành bán hàng qua điện thoại, dù không gặp mặt trực tiếp với khách hàng nhưng vẫn thường xuyên phải đối mặt với những lời phàn nàn, lăm bằm và cư xử khiếm nhã như gác máy ngang. Điều này sẽ tạo tiền đề cho việc mở rộng nghiên cứu ở các khu vực lân cận trong tương lai.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Sự khiếm nhã của khách hàng

Hiện nay, khái niệm ‘sự khiếm nhã của của khách hàng’ phần lớn dựa trên nghiên cứu của Van Jaarsveld và cộng sự (2010); Sliter và Jones (2016), một trong những nghiên cứu đã được công nhận và trích dẫn rộng rãi trong suốt nhiều năm qua. Theo Sliter và cộng sự (2010), hành vi khiếm nhã của khách hàng là một dạng vi phạm quy tắc ứng xử tại nơi làm việc, với mức độ lệch chuẩn tương đối nhẹ và ý định gây hại thường không rõ ràng. Hành vi này bao gồm các hành động không thân thiện và thiếu tôn trọng, từ những biểu hiện thiếu lịch sự nhỏ nhất đến những hành động thô lỗ rõ ràng hơn, có hoặc không có ý định gây tổn thương đến đối phương (Walker & ctg., 2014).

Khái niệm ‘sự khiếm nhã của khách hàng’ không chỉ ảnh hưởng trực tiếp lên nhân viên mà còn để lại nhiều hệ quả sau đó đối với mối quan hệ của nhân viên và tổ chức (Al-Hawari & ctg., 2020; Van Jaarsveld & ctg., 2010). Sự khiếm nhã của khách hàng thường xuất phát từ thái độ bất công hoặc kỹ năng giao tiếp kém của khách hàng, dẫn đến những hậu quả tiêu cực cho cả nhân viên và tổ chức (Hur & ctg., 2021). Một số hậu quả có thể kể đến từ việc khách hàng khiếm nhã bao gồm việc nhân viên cảm thấy khó chịu, kiệt quệ cảm xúc, đôi lúc sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và xa hơn là các tình huống trả thù khách hàng hay đánh mất sự cam kết cùng tổ chức (Alola & ctg., 2019).

Theo lý thuyết bảo tồn tài nguyên COR của Hobfoll (1989), nhân viên nhận thức rằng việc mất đi các nguồn lực quan trọng có thể gây ra phản ứng tâm lý tiêu cực, từ đó dẫn đến hành vi né tránh nhằm giảm thiểu thiệt hại, bảo vệ nguồn lực và tìm kiếm nguồn lực mới. Do đó, nghiên cứu này chỉ ra rằng hành vi khiếm nhã của khách hàng không chỉ làm tăng cảm xúc kiệt quệ của nhân viên mà còn ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc cũng như ý định nghỉ việc của họ.

2.2. Kiệt quệ cảm xúc

Sự kiệt sức cảm xúc, liên quan đến sự suy giảm tinh thần và mất cá nhân hóa, bắt nguồn từ việc cạn kiệt nguồn lực cảm xúc (Sliter & ctg., 2010). Mối liên hệ mạnh mẽ giữa kiệt sức cảm xúc và mất bản thân góp phần vào sự giảm sút tinh thần, thường xuất hiện qua lo lắng và thất vọng, đặc biệt khi nhân viên phải đối mặt với sự khiếm nhã từ khách hàng (Van Jaarsveld & ctg., 2010).

Nhân viên tuyến đầu thường trải qua sự kiệt sức cảm xúc do cạn kiệt nguồn lực cảm xúc tại nơi làm việc, điều này ảnh hưởng xấu đến hành vi và chất lượng dịch vụ (Chan & ctg., 2022; Kern & Grandey, 2009). Thái độ khiếm nhã của khách hàng cũng làm tăng sự kiệt sức cảm xúc, khi nhân viên buộc phải giữ vẻ tích cực (Alola & ctg., 2019). Nghiên cứu cho thấy sự khiếm nhã từ khách hàng làm gia tăng mối liên hệ giữa kiệt sức cảm xúc của nhân viên và hành vi phục vụ của họ.

Lý thuyết COR về bảo tồn nguồn lực chỉ ra rằng kiệt sức cảm xúc có liên quan chặt chẽ đến triệu chứng trầm cảm, ảnh hưởng của nguồn lực đến tâm trạng (Alola & ctg., 2019). Nhân viên đối mặt với sự khiếm nhã từ khách hàng phải chịu đựng mức độ căng thẳng cao, ảnh hưởng đến phản ứng cảm xúc và hành vi của họ. Hạn chế nguồn lực cảm xúc có thể giúp giảm thiểu tình trạng kiệt sức do hành vi và thái độ không đúng mực từ khách hàng (Sliter & ctg., 2010). Do đó, một giả thuyết liên quan được xem xét:

H1: Sự khiếm nhã từ khách hàng có ảnh hưởng tích cực đến kiệt quệ cảm xúc của nhân viên bán hàng qua điện thoại

2.3. Hiệu suất làm việc

Trong ngành dịch vụ, nhân viên thường xuyên tương tác với khách hàng, trong trường hợp này là nhân viên bán hàng qua điện thoại, khiến hiệu suất công việc của họ trở nên quan trọng đối với chất lượng dịch vụ và sự tồn tại của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh (Kim & ctg., 2017; Shin & ctg., 2022). Để đạt hiệu suất công việc hiệu quả, nhân viên cần tuân thủ các hành vi được nêu trong mô tả công việc, giúp họ đáp ứng các yêu cầu cốt lõi của vai trò (Hur & ctg., 2021).

Tuy nhiên, sự khiếm nhã của khách hàng có thể tạo ra môi trường làm việc thù địch, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất công việc. Các tổ chức dịch vụ mong đợi nhân viên cung cấp dịch vụ trung thực và chất lượng cao, điều này đòi hỏi phải sử dụng các nguồn lực cá nhân như thời gian, năng lượng và cảm xúc. Phản hồi tích cực từ khách hàng trong quá trình tương tác giúp bổ sung các nguồn lực này, tăng cường cảm giác thành tựu và lòng tự trọng của nhân viên (Shin & ctg., 2023). Ngược lại, sự khiếm nhã được đặc trưng bởi các tương tác tiêu cực, làm cạn kiệt nguồn lực cảm xúc vượt quá mức bình thường (Walker & ctg., 2014).

Khi nhân viên bán hàng qua điện thoại gặp phải sự thô lỗ từ khách hàng, họ có thể thiếu nguồn lực cần thiết để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, dẫn đến hiệu suất công việc giảm sút. Khi không có sự bổ sung nguồn lực thường xuyên, nhân viên có xu hướng áp dụng các chiến lược thụ động để bảo tồn nguồn lực còn lại, thường là bằng cách giảm hiệu suất công việc của chính bản thân (Shin & ctg., 2022; Shin & Hur, 2022). Kết quả là, họ ít có khả năng đầu tư thêm nỗ lực hoặc nguồn lực để hoàn thành nhiệm vụ. Cuối cùng, sự khiếm nhã của khách hàng làm cạn kiệt cảm xúc của nhân viên và giảm ý chí tham gia vào công việc hiệu quả (Shin & Hur, 2022). Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H2: Kiệt quệ cảm xúc ảnh hưởng đến hiệu suất dịch vụ của nhân viên bán hàng qua điện thoại

2.4. Ý định nghỉ việc

Tình trạng nghỉ việc gây ra những thách thức đáng kể cho các tổ chức, đặc biệt là trong ngành dịch vụ, vì nó tiêu tốn thời gian và nguồn lực tài chính do quá trình tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới, cuối cùng làm giảm chất lượng dịch vụ khách hàng (Han & ctg., 2016; Ribeiro & ctg., 2023). Nhân viên giao tiếp với khách hàng mỗi ngày như nhân viên bán hàng qua điện thoại thường đối mặt với những điều kiện khó khăn như tương tác dịch vụ khắt khe, căng thẳng, và yêu cầu công việc đòi hỏi về thể chất, khiến họ tạm thời rời bỏ công việc hoặc tìm kiếm các cơ hội nghề nghiệp khác, góp phần làm tăng tỷ lệ nghỉ việc cao (Pu & ctg., 2022).

Tình trạng nghỉ việc trong các tổ chức thường xảy ra dưới hai hình thức: nghỉ việc tự nguyện, do các yếu tố như căng thẳng tại nơi làm việc và lương không đủ thỏa đáng, và nghỉ việc không tự nguyện, do bệnh tật hoặc hết hạn hợp đồng (Bani-Melhem & ctg., 2020). Trong nghiên cứu này, ý định nghỉ việc được định nghĩa là quyết định có ý thức của nhân viên bán hàng qua điện thoại về việc rời bỏ vị trí sau một khoảng thời gian nhất định, thường liên quan đến nghỉ việc tự nguyện, vì nghỉ việc không tự nguyện bị ảnh hưởng bởi các yếu tố ngoài tầm kiểm soát của nhân viên.

Thay vì tập trung vào hành động nghỉ việc thực tế, ý định nghỉ việc được sử dụng như một thước đo để hiểu rõ hơn về phản ứng cảm xúc và mong muốn rời bỏ công việc của nhân viên khi họ phải đối mặt với sự thô lỗ từ phía khách hàng. Khi gặp phải sự khiếm nhã từ khách hàng, nhân viên thường phải chịu đựng áp lực tâm lý và căng thẳng tinh thần. Những cảm giác này có thể tích tụ dần theo thời gian, dẫn đến tình trạng kiệt quệ về cảm xúc. Khi mức độ kiệt quệ cảm

xúc tăng cao, nguy cơ nhân viên cảm thấy muốn rời bỏ công việc của họ cũng tăng lên, tạo ra ý định nghỉ việc ngày càng rõ rệt (Bani-Melhem & ctg., 2020; Ribeiro & ctg., 2023). Giả thuyết liên quan được đề xuất như sau:

H3: Kiệt quệ cảm xúc có ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên bán hàng qua điện thoại

Ngoài ra, khi hiệu suất làm việc của nhân viên bị suy giảm và ngày càng trở nên tệ hơn, điều này có thể dẫn đến cảm giác thất vọng và bất mãn với công việc hiện tại. Những nhân viên này có thể mất dần động lực và không còn muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Tình trạng này góp phần quan trọng vào việc gia tăng ý định nghỉ việc của họ, khi họ cảm thấy không thể duy trì sự cam kết đối với tổ chức. Các nghiên cứu của Han và cộng sự (2016) cùng với Alola và cộng sự (2019) đã chỉ ra rằng sự suy giảm hiệu suất và cảm giác thất vọng này đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường ý định nghỉ việc của nhân viên. Giả thuyết tiếp theo được đề xuất như sau:

H4: Hiệu suất làm việc có ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên bán hàng qua điện thoại

2.5. Vai trò điều tiết của sự hỗ trợ của nhà quản lý

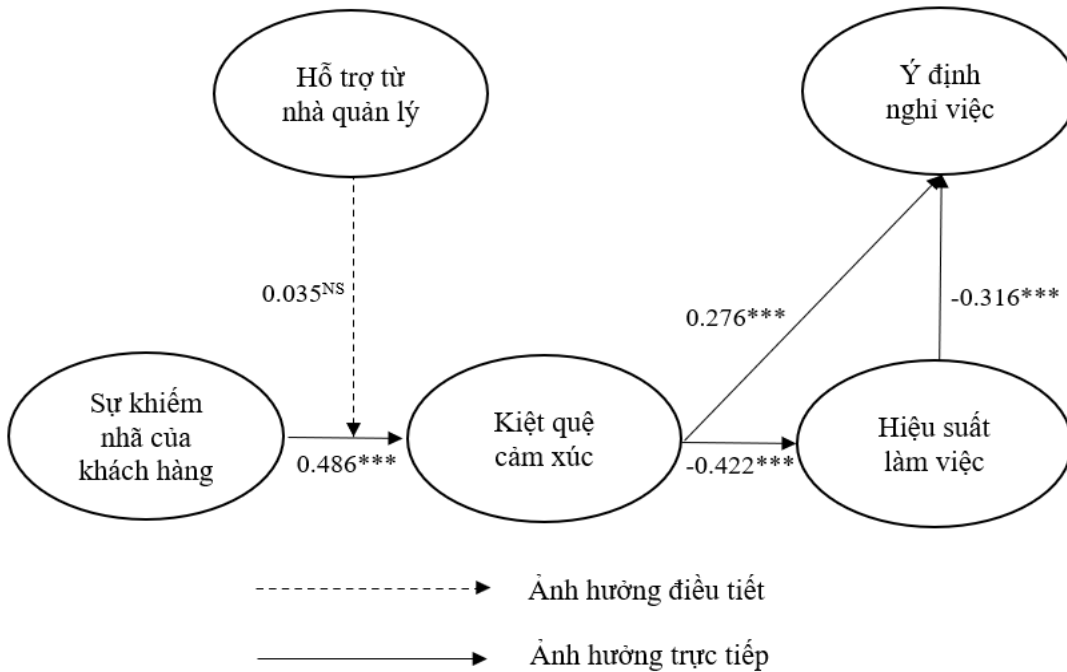
Hỗ trợ của nhà quản lý, một khía cạnh quan trọng của sự hỗ trợ xã hội dựa trên các mối quan hệ liên cá nhân, phản ánh nhận thức của nhân viên về những nỗ lực và sự quan tâm của nhà quản lý đối với phúc lợi và đóng góp của họ (Susskind & ctg., 2003; Zhu & ctg., 2019). Người quản lý chịu trách nhiệm giám sát hiệu suất và quản lý thái độ cũng như hành vi của nhân viên. Sự hỗ trợ này có thể được phân thành hai hình thức: hỗ trợ cụ thể, cung cấp sự trợ giúp vật chất như hỗ trợ tài chính, và hỗ trợ tinh thần, bao gồm sự giúp đỡ không cụ thể như sự đồng cảm và công nhận (Kim & ctg., 2017; Ugwu & ctg., 2022).

Tầm quan trọng của hỗ trợ của nhà quản lý trong các tổ chức đã được ghi nhận rõ ràng, với mối liên hệ chặt chẽ với mức độ căng thẳng, sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên (Bani-Melhem & ctg., 2022; Zhu & ctg., 2019). Nhà quản lý đóng vai trò then chốt trong việc giúp nhân viên đối phó với các tình huống khó khăn, bao gồm cả tương tác với khách hàng khó tính (Susskind & ctg., 2003). Bằng cách cung cấp hỗ trợ tâm lý, nhà quản lý có thể giảm bớt căng thẳng tinh thần và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố gây căng thẳng tại nơi làm việc và căng thẳng tinh thần, đặc biệt là trong bối cảnh lao động cảm xúc (Han & ctg., 2016; Ugwu & ctg., 2022).

Theo lý thuyết Nhu cầu-Công việc-Tài nguyên (JD-R) của Bakker và Demerouti (2007), hỗ trợ của nhà quản lý đóng vai trò như biến điều tiết, giúp nhân viên quản lý các yêu cầu tâm lý và sinh lý trong công việc. Nghiên cứu liên tục chỉ ra rằng sự hỗ trợ của nhà quản lý làm giảm tác động của các yếu tố gây căng thẳng tại nơi làm việc trong nhiều bối cảnh khác nhau dưới tác động của sự khiếm nhã của khách hàng (Han & ctg., 2016; Kim & ctg., 2017). Do đó, nó đóng vai trò quan trọng trong việc giảm căng thẳng và kiệt sức tinh thần ở các nhân viên. Giả thuyết được lập trong trường hợp này như sau:

H5: Hỗ trợ của nhà quản lý có vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa sự khiếm nhã của khách hàng và kiệt quệ cảm xúc của nhân viên bán hàng qua điện thoại

Vậy, mô hình nhóm nghiên cứu đề xuất dựa trên năm giả thuyết được định hình như Hình 1.

Hình 1**Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất**

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

3. Phương pháp nghiên cứu**3.1. Phương pháp chọn mẫu**

Nhóm nghiên cứu tiến hành phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi trực tiếp lẫn gián tiếp (online) nhằm kiểm tra các giả thuyết đã đề xuất. Để đảm bảo tính nhất quán về mặt nội dung và ý nghĩa trong ngôn ngữ, các biến quan sát trong bảng hỏi từ tiếng Anh bản gốc được dịch sang tiếng Việt. Dữ liệu được thu thập từ các nhân viên bán hàng qua điện thoại tại các quận, huyện trong phạm vi ở Thành phố Hồ Chí Minh. Tổng cộng có 700 bảng hỏi đã được phát ra (300 offline và 400 online), vượt hơn 300 bảng so với số lượng được yêu cầu theo đề xuất của Hair (2020).

3.2. Công cụ đo lường

Khảo sát được phân thành hai phần: phần một khai thác các yếu tố chính như các biến kết quả và điều tiết, phần hai tập trung vào các thông tin nhân khẩu học. Các biến này được đánh giá thông qua việc kế thừa các thang đo từ các nghiên cứu trước đó, cụ thể như sau: bốn biến quan sát của sự khiêm nhường từ khách hàng từ Walker và cộng sự (2014); năm biến quan sát của kiệt quệ cảm xúc từ Al-Hawari và cộng sự (2020); bốn biến quan sát của hiệu suất làm việc từ Hur và cộng sự (2021); ba biến quan sát của ý định nghỉ việc từ Alola và cộng sự (2019) và bốn biến quan sát sự hỗ trợ của nhà quản lý từ Susskind và cộng sự (2003). Để đảm bảo vấn đề không lệch ý nghĩa về mặt ngôn ngữ, các thang đo lường được dịch ngược từ tiếng Anh sang tiếng Việt rồi từ tiếng Việt quay sang tiếng Anh. Các yếu tố trong nghiên cứu được đo lường thông qua các biến quan sát trên bằng thang đo Likert với mức đánh giá từ 1 đến 5 tương ứng với ‘hoàn toàn không đồng ý’ đến ‘hoàn toàn đồng ý’.

3.3. Về kỹ thuật xử lý dữ liệu

Quá trình đánh giá tính phù hợp của mô hình, kiểm tra mối quan hệ tương quan và kiểm định giả thuyết đã được tiến hành bằng phương pháp Mô hình Phương trình Cấu trúc (SEM).

SEM là phương pháp lý tưởng cho các nghiên cứu có nhiều khái niệm và biến số, cho phép ước lượng các mối quan hệ một cách toàn diện, như được nhấn mạnh bởi Hair và cộng sự (2019). SmartPLS 3.0 đã được sử dụng như công cụ chính để phân tích dữ liệu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mẫu nghiên cứu và kết quả thống kê mô tả

Trong khoảng thời gian từ đầu tháng 05 đến cuối tháng 06 năm 2024, 700 bảng câu hỏi đã được phát ra, bao gồm 300 khảo sát trực tiếp và 400 khảo sát trực tuyến tại các công ty cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng và bán hàng qua điện thoại trên hầu hết các quận, huyện của TP. Hồ Chí Minh. Kết quả thu về 518 phản hồi hợp lệ. Những phản hồi không đạt yêu cầu của bảng câu hỏi đã bị loại bỏ, dẫn đến tỷ lệ phản hồi cuối cùng đạt 60%, tương đương với 420 phản hồi. Con số này vượt qua mức mẫu 300, đảm bảo điều kiện để tiến hành các phân tích SEM (Hair, 2020). Thống kê sơ bộ về nhân khẩu học cho thấy, phần lớn nhân viên bán hàng qua điện thoại là nữ (68%), có trình độ học vấn từ đại học trở lên (87%). Độ tuổi của họ chủ yếu từ 22 đến 35, với thâm niên trong nghề trên một năm chiếm đa số (55%).

4.2. Kết quả đánh giá thang đo

Trước hết, nhóm nghiên cứu đã kiểm tra tính nhất quán nội bộ thông qua các giá trị alpha (α), với ngưỡng tối thiểu đặt ra là 0.6, và các hệ số alpha dao động trong khoảng từ 0.727 đến 0.954 (xem Bảng 1). Sau đó, độ tin cậy xây dựng được đánh giá dựa trên độ tin cậy tổng hợp (CR), với các giá trị từ 0.862 đến 0.932, đều vượt qua ngưỡng 0.70, cho thấy độ chính xác cao của việc đo lường. Tính hội tụ được xác định thông qua trung bình phương sai trích xuất (AVE) và các hệ số tải trọng yếu tố. Các hệ số tải trọng trên 0.70 và giá trị AVE vượt xa 0.5, chứng minh tính hội tụ. Độ phân biệt được xác nhận bằng cách so sánh căn bậc hai của AVE của mỗi thành phần với các tương quan trình bày trong Bảng 2. Căn bậc hai của AVE (0.594 đến 0.776) luôn thấp hơn so với các tương quan giữa các thành phần, đảm bảo độ phân biệt. Tổng kết lại, những kết quả này cung cấp đủ bằng chứng để xác nhận độ tin cậy, tính hội tụ và độ phân biệt của các mô hình đo lường.

Bảng 1

Kết Quả Đánh Giá Thang Đo

Biến quan sát	OL
Sự Khiêm Nhã của Khách Hàng (KNKH): $\alpha = 0.873$; CR = 0.913; AVE = 0.724	
Khách hàng của tôi đã nói với tôi một cách hung hãn.	0.821
Khách hàng của tôi đã lớn giọng khi nói chuyện với tôi.	0.849
Khách hàng của tôi đã đặt những câu hỏi khó chịu (ví dụ: ‘Thật sao?’, ‘Bạn đang đùa à?’).	0.826
Khách hàng của tôi đã có những lời cộc cằn với tôi.	0.905
Kiệt Quệ Cảm Xúc (KQCX): $\alpha = 0.828$; CR = 0.879; AVE = 0.594	
Tôi cảm thấy kiệt quệ về mặt cảm xúc vì công việc của mình.	0.727
Tôi cảm thấy cạn kiệt năng lượng khi kết thúc công việc.	0,766
Tôi cảm thấy mệt mỏi khi thức dậy vào buổi sáng và phải đối mặt với một ngày làm việc khác.	0.850
Làm việc cả ngày thực sự là một sự căng thẳng đối với tôi.	0.736

Biến quan sát	OL
Tôi cảm thấy kiệt sức vì công việc của mình.	0.767
Hiệu Suất Làm Việc (HSLV): $\alpha = 0.831$; CR = 0.887; AVE = 0.664	
Tôi hoàn thành đầy đủ các nhiệm vụ được giao.	0.814
Tôi thực hiện các trách nhiệm được nêu trong mô tả công việc.	0.780
Tôi thực hiện các nhiệm vụ mà công việc yêu cầu.	0.866
Tôi đáp ứng các yêu cầu hiệu suất chính thức của công việc.	0.796
Ý Định Nghỉ Việc (YDNV): $\alpha = 0.761$; CR = 0.862; AVE = 0.676	
Có khả năng tôi sẽ tích cực tìm kiếm công việc mới vào năm tới.	0.840
Tôi thường nghĩ về việc nghỉ việc.	0.821
Tôi có thể sẽ nghỉ công việc này vào năm tới.	0.805
Sự Hỗ Trợ của nhà Quản Lý (HTQL): $\alpha = -0.901$; CR = 0.932; AVE = 0.776	
Tôi thấy người giám sát của tôi rất hữu ích trong việc thực hiện các nhiệm vụ chăm sóc khách hàng.	0.888
Khi thực hiện nhiệm vụ của mình, tôi dựa rất nhiều vào người giám sát.	0.954
Người giám sát cung cấp cho tôi những thông tin và lời khuyên quan trọng liên quan đến công việc, giúp tôi làm việc dễ dàng hơn.	0.756
Tôi có thể tin tưởng rằng người giám sát sẽ làm điều đúng đắn khi phục vụ khách hàng.	0.913

Nguồn: Kết quả nghiên cứu

Bảng 2

Kết Quả Tương Quan giữa các Khái Niệm Nghiên Cứu

	KNKH	KQCX	HSLV	YDNV	HTQL
KNKH	0.724	-	-	-	-
KQCX	0.486	0.594	-	-	-
HSLV	-0.381	-0.422	0.664	-	-
YDNV	0.262	0.276	-0.316	0.676	-
HTQL	0.075	0.113	0.240	0.348	0.776

Nguồn: Kết quả nghiên cứu

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

Để đánh giá sự phù hợp của mô hình, nhóm nghiên cứu đã sử dụng độ sai số trung bình chuẩn hóa (SRMR) nhằm so sánh các tương quan quan sát với những dự đoán của mô hình. Kết quả cho thấy mô hình có SRMR là 0.106, thể hiện mức độ phù hợp cao, mặc dù vẫn cao hơn ngưỡng 0.08 mà Henseler và cộng sự (2015) đề xuất. Độ chính xác của mô hình đo lường cũng được xác nhận. Các hệ số t-value đã được tính toán bằng phương pháp bootstrap với mẫu 5,000 và mức ý nghĩa 0.05, cung cấp thông tin chi tiết về mối quan hệ giữa các biến độc lập và phụ thuộc, hỗ trợ quá trình đánh giá các giả thuyết.

Nghiên cứu này đã kiểm tra tác động của hành vi Khiếm Nhã từ Khách Hàng (KNKH) đối với nhân viên bán hàng qua điện thoại, đặc biệt là về Kiệt Quê Cảm Xúc (KQCX), Ý Định Nghi Việc (YDNV), và Hiệu Suất Làm Việc (HSLV) của họ. Ngoài ra, sự hỗ trợ từ nhà quản lý (HTQL) cũng được xem xét như một biến điều tiết trong mối quan hệ giữa KNKH và KQCX. Kết quả cho thấy KNKH có tác động tích cực đến KQCX ($\beta_1 = 0.486, p_1 < 0.01$), xác nhận giả thuyết H1, điều này tương đồng với các nghiên cứu trước đây như Al-Hawari và cộng sự (2020), Shin và Hur (2022). Đồng thời, KQCX được xác định có ảnh hưởng tiêu cực đến HSLV ($\beta_2 = -0.422, p_2 < 0.01$) và tích cực đến YDNV ($\beta_3 = 0.276, p_3 < 0.01$), ủng hộ kết quả của Nguyen và Nguyen (2023), Alola và cộng sự (2019), do đó giả thuyết H2 và H3 cũng được chấp nhận. Thêm vào đó, HSLV có tác động nghịch chiều đến YDNV ($\beta_4 = -0.316, p_4 < 0.01$) do đó giả thuyết H4 cũng được chấp nhận, bổ sung mối quan hệ trực tiếp mới cho bối cảnh nghiên cứu này. Cuối cùng, vai trò điều tiết của HTQL trong mối quan hệ giữa KNKH và KQCX không có ý nghĩa ($\beta_5 = 0.035, p_5 > 0.1$), dẫn đến việc bác bỏ giả thuyết H5. Điều này cho thấy vai trò điều tiết của cấp lãnh đạo ở ngành nghề đặc thù này tại Việt Nam không cho kết quả tương đồng kết quả với Han và cộng sự (2016). Các mối tương quan chi tiết được trình bày trong Bảng 3 và mô hình minh họa trong Hình 2.

Bảng 3

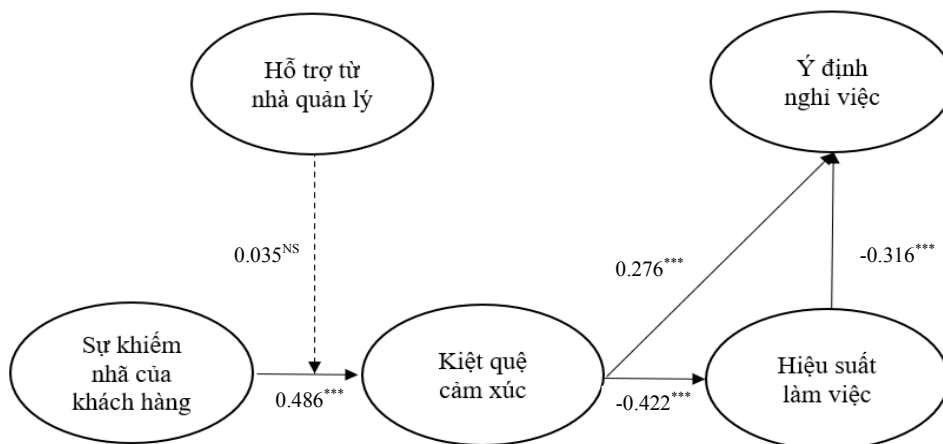
Kết Quả Kiểm Định Giả Thuyết Nghiên Cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số ước lượng	Giá trị p	Kết quả
1	KNKH → KQCX	0.486	0.000	Chấp nhận
2	KQCX → HSLV	-0.422	0.000	Chấp nhận
3	KQCX → YDNV	0.276	0.000	Chấp nhận
4	HSLV → YDNV	-0.316	0.000	Chấp nhận
5	KNKH → KQCX (HTQL điều tiết)	0.035	0.372	Bác bỏ

Nguồn: Kết quả nghiên cứu

Hình 2

Kết Quả Mô Hình Nghiên Cứu



Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

5. Kết luận

5.1. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu này đưa ra ba hàm ý lý thuyết góp phần bổ sung đóng góp liên quan đến học thuật về hiện tượng sự khiếm nhã của khách hàng trong ngành dịch vụ, đặc biệt là bối cảnh bán hàng qua điện thoại. Thứ nhất, kết quả nghiên cứu làm nổi bật vai trò tích cực và trực tiếp của hành vi khiếm nhã của khách hàng lên sự kiệt quệ cảm xúc của nhân viên bán hàng qua điện thoại, từ đó làm giảm hiệu suất làm việc của họ. Thêm vào đó, việc hiệu suất làm việc của nhân viên bị suy giảm sẽ làm tăng ý định nghỉ việc của họ.

Thứ hai, sự kiệt quệ cảm xúc của nhân viên bán hàng qua điện thoại càng gia tăng thì không chỉ hiệu suất làm việc của họ giảm sút mà còn tăng ý định nghỉ việc của nhân viên này. Ngoài ra, sự hỗ trợ từ cấp quản lý không có ý nghĩa trong vai trò điều tiết mối quan hệ giữa sự khiếm nhã của khách hàng và kiệt quệ cảm xúc của nhân viên, trái với kết quả của một số nghiên cứu như Han và cộng sự (2016). Kết quả trái ngược về vai trò điều tiết của nhà quản lý cho thấy rằng đối với nhân viên bán hàng qua điện thoại tại Thành phố Hồ Chí Minh và Việt Nam, đặc thù công việc sẽ khác biệt so với nhân viên trong ngành nhà hàng - khách sạn ở các nước phát triển, nơi mà nhân viên thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Điều này có thể được giải thích bởi mối quan hệ không mật thiết giữa nhân viên và quản lý trong ngành bán hàng qua điện thoại. Nhân viên bán hàng qua điện thoại thường làm việc một mình tại chỗ với điện thoại, chỉ giao tiếp với cấp quản lý trong các cuộc gặp định kỳ hoặc khi có vấn đề cụ thể, vì vậy, sự hỗ trợ từ nhà quản lý không có tác dụng giảm bớt kiệt quệ cảm xúc sau khi bị khách hàng xúc phạm.

Cuối cùng, bán hàng qua điện thoại đang là ngành có tỉ lệ khiếm nhã cao tại Việt Nam và đã được tiếp cận trong bài nghiên cứu này. Điều này góp phần tạo nền tảng mở rộng phạm vi, quy mô nghiên cứu và làm giàu kiến thức học thuật bằng cách áp dụng vấn đề này thêm nhiều ngành dịch vụ chăm sóc khách hàng khác cũng như nghiên cứu thêm tại các bối cảnh khác như một số quốc gia trong khu vực như Thái Lan, Indonesia, Singapore.

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này mang đến những thông tin quan trọng dành cho các nhà quản lý trong ngành bán hàng qua điện thoại, giúp họ hiểu rõ hơn về cách đối phó với sự khiếm nhã từ khách hàng. Các nhân viên bán hàng qua điện thoại nhận thức hành vi khiếm nhã của khách hàng mạnh mẽ nhất từ lời nói cộc cằn ($\alpha = 0.905$). Họ thường xuyên phải đối diện với các cảm xúc tiêu cực mà cảm giác mệt mỏi mỗi khi thức dậy vào buổi sáng vì phải đối mặt với một ngày làm việc mới chiếm giá trị cao nhất ($\alpha = 0.905$), điều này có thể dẫn đến tình trạng suy kiệt cảm xúc, suy giảm hiệu suất làm việc mà thấy rõ nhất khi khả năng thực hiện các nhiệm vụ mà công việc yêu cầu của nhân viên bán hàng qua điện thoại bị giảm sút ($\alpha = 0.866$) cũng như nâng cao vào ý định nghỉ việc thông qua ý tưởng sẽ tích cực tìm kiếm công việc mới vào năm tới ($\alpha = 0.840$). Do đó, nhà quản lý cần chủ động hỗ trợ nhân viên thông qua việc làm rõ sứ mệnh và giá trị cốt lõi của nhân viên cũng như khuyến khích nhân viên kiểm soát cảm xúc bằng những phương pháp tăng cường động lực mỗi buổi sáng trước khi tiến hành một ngày làm việc mới. Hạn chế tối đa sự kiệt sức mỗi khi thức dậy góp phần lớn nâng cao cảm xúc tích cực của họ, từ đó giúp họ thực hiện các nhiệm vụ mà công việc yêu cầu không giảm sút, thậm chí còn tốt hơn.

Thứ hai, nghiên cứu chỉ ra rằng vai trò của nhà quản lý trong việc giảm thiểu ảnh hưởng của sự khiếm nhã từ khách hàng đối với sự kiệt quệ cảm xúc của nhân viên bán hàng qua điện thoại hầu như không rõ ràng. Theo kết quả nghiên cứu, nhân viên cảm nhận rằng trong quá trình nhiệm vụ của họ thì bản thân rất tự lập, thậm chí hoàn toàn không dựa dẫm vào cấp lãnh

đạo ($\alpha = 0.954$). Điều này cho thấy rằng, trong bối cảnh ngành đặc thù như bán hàng qua điện thoại, vai trò của cấp quản lý hầu như không ý nghĩa, do đó chúng ta có thể cân nhắc các yếu tố khác như sự hỗ trợ từ đối tượng đồng nghiệp hoặc khả năng tự quản lý cảm xúc của nhân viên có thể đóng vai trò quan trọng hơn trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực. Từ kết quả trên, nhóm nghiên cứu đề xuất các tổ chức nên triển khai các khóa đào tạo nhằm nâng cao kỹ năng ứng phó với thái độ tiêu cực từ khách hàng đặc biệt đối với nhận thức thoáng hơn về 'lời nói cộc cằn' của khách hàng trong quá trình trao đổi qua điện thoại cũng như tạo cơ hội để nhân viên chia sẻ kinh nghiệm với nhau nhằm cải thiện khả năng quản lý cảm xúc khi đối mặt với những tình huống khó khăn.

Cuối cùng, kết quả phân tích nhấn mạnh rằng lĩnh vực bán hàng qua điện thoại là một môi trường làm việc có nhiều thách thức về mặt cảm xúc, và cần được nghiên cứu sâu hơn, đặc biệt trong bối cảnh như Việt Nam hiện nay, hệ thống bán hàng chuyển đổi qua hình thức gián tiếp tăng cao thì khả năng nhân viên bán hàng qua điện thoại thường xuyên đối mặt với sự khiếm nhã từ khách hàng. Hàm ý cho nhà quản lý từ nghiên cứu rằng cảm xúc kiệt quệ sẽ điều phối tất cả hệ quả sau đó, điều này tạo ra nhiều trạng thái tiêu cực về mặt cảm xúc. Vì vậy, các nhà quản lý cần chú trọng hơn đến việc hỗ trợ nhân viên trong việc quản lý cảm xúc vì đây là điều kiện thiết yếu để giảm thiểu các hậu quả về sau như nâng cao hiệu suất làm việc, và giảm thiểu ý định nghỉ việc không đáng có.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Ngoài những đóng góp đã nêu, nghiên cứu này cũng có một số hạn chế cần được lưu ý, đồng thời mở ra các hướng nghiên cứu trong tương lai. Thứ nhất, mẫu nghiên cứu bao gồm 420 nhân viên bán hàng qua điện thoại từ các tổ chức tại Thành phố Hồ Chí Minh, điều này có thể hạn chế độ chính xác của kết quả. Để cải thiện độ tin cậy, các nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng mẫu lớn hơn và mở rộng phạm vi đến nhiều khu vực khác nhau trong nước hoặc sang các quốc gia lân cận. Thêm vào đó, nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng việc khám phá các nguyên nhân và hậu quả của hành vi khiếm nhã từ khách hàng, cũng như kiểm tra thêm các vai trò điều tiết khác trong bối cảnh ngành dịch vụ bán hàng qua điện thoại tại Việt Nam.

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.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands- resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R. M., Shamsudin, F. M., & West, M. (2022). Customer incivility and customer problem-solving behaviour in frontline employees: Testing a moderated mediation model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3/4), 278-296.
- Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2020). Customer incivility and frontline employees' revenge intentions: Interaction effects of employee empowerment and turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 450-470.

- Chan, S. H. G., Lin, Z. C., Wong, I. A., & So, A. C. Y. (2022). When employees fight back: Investigating how customer incivility and procedural injustice can impel employee retaliation. *International Journal of Hospitality Management*, 107, Article 103308.
- Feigon, J. C. (2017). *Bán hàng thông minh qua Điện thoại & Internet* [Smart selling via Phone & Internet]. NXB Lao động.
- Hair, J. F. (2020). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management & Data Systems*, 121(1), 5-11.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- 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.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- 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, Y., Wang, X., & Guchait, P. (2022). When observers of customer incivility revisit the restaurant: Roles of relationship closeness and norms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4227-4244.
- Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 46-57.
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- Lages, C. R., Perez-Vega, R., Kadić-Maglajlić, S., & Borghei-Razavi, N. (2023). A systematic review and bibliometric analysis of the dark side of customer behavior: An integrative customer incivility framework. *Journal of Business Research*, 161, Article 113779.
- Nguyen, B. V., & Nguyen, M. P. (2023). Customer incivility: Cause and effect in the food and beverage industry in Vietnam. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-07-2023-0191>
- Nguyen, B. V., & Nguyen, M. P. (2024). The role of social support on frontline employees' revenge motivation in customer incivility: A case study of the banking industry in an emerging market. *Current Psychology*, 43(34), 27377-27392.
- Pap, Z., Vîrgă, D., & Notelaers, G. (2021). Perceptions of customer incivility, job satisfaction, supervisor support, and participative climate: A multi-level approach. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 713953.

- Pu, B., Ji, S., & Sang, W. (2022). Effects of customer incivility on turnover intention in China's hotel employees: A chain mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 327-336.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A. R., & Semedo, A. S. D. (2023). The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 533-549.
- Shin, G., Hur, W. M., & Shin, Y. (2023). Does person-job fit buffer employees from rumination about customer incivility? *Current Psychology*, 43(8), 7411-7423.
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2022). Having control or lacking control? Roles of job crafting and service scripts in coping with customer incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 104-118.
- Shin, Y., Hur, W. M., & Hwang, H. (2022). Impacts of customer incivility and abusive supervision on employee performance: A comparative study of the pre-and post-Covid-19 periods. *Service Business*, 16(2), 309-330.
- 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.
- 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), 468-481.
- Sommovigo, V., Filosa, L., Hobfoll, S., Tavorlucchi, S., Rosa, V., & Alessandri, G. (2024). What does the customer incivility tell me about my worth? A diary study on the short-term effects of customer incivility on self-esteem and job satisfaction. *Work & Stress*, 1-27.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- Ugwu, F. O., Onyishi, E. I., Anozie, O. O., & Ugwu, L. E. (2022). Customer incivility and employee work engagement in the hospitality industry: Roles of supervisor positive gossip and workplace friendship prevalence. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 515-534.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504.
- 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), Article 151.
- Zhu, J. N., Lam, L. W., & Lai, J. Y. (2019). Returning good for evil: A study of customer incivility and extra-role customer service. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 65-72.

