

# ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ KHIÊM TỬ KHÁCH HÀNG LÊN HIỆU SUẤT DỊCH VỤ NGÀNH NGÂN HÀNG VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA KIỆT QUỆ CẢM XÚC VÀ ĐỘNG LỰC TRẢ THÙ CỦA NHÂN VIÊN

**Nguyễn Viết Bằng**

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Email: bangnv@ueh.edu.vn

**Nguyễn Mỹ Phúc**

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Email: logphuc@gmail.com

**Đặng Văn Thạc**

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Email: thacdvt@ueh.edu.vn

Mã bài: JED-1712

Ngày nhận: 06/04/2024

Ngày nhận bản sửa: 15/05/2024

Ngày duyệt đăng: 24/05/2024

DOI: 10.33301/JED.VI.1712

## **Tóm tắt:**

Sự khiếm nhã từ khách hàng đang ngày một được chú ý trong bối cảnh kinh tế thị trường hiện nay bởi nhiều hệ lụy của nó. Nghiên cứu kiểm định trong ngành ngân hàng cho thấy hành vi khiếm nhã của nhân viên ảnh hưởng trực tiếp đến sự khiếm nhã từ khách hàng, từ đó mang đến kiệt quệ cảm xúc và động lực trả thù của nhân viên, cuối cùng gây tác động tiêu cực đến hiệu suất dịch vụ. Ngoài ra, động lực báo thù và kiệt sức cảm xúc của nhân viên được xem xét là cầu nối giữa khách hàng khiếm nhã đến hiệu suất dịch vụ kém.

**Từ khóa:** Sự khiếm nhã của khách hàng, hiệu suất dịch vụ, kiệt quệ cảm xúc, trả thù.

**Mã JEL:** M12, M54

## **The impact of customer incivility on service performance in Vietnamese banking industry: The mediating roles of employee emotional exhaustion and revenge motivation** *Abstract*

The phenomenon of customer incivility is increasingly receiving attention within the context of the current market economy due to its manifold ramifications. This study is conducted within the banking sector and reveals that employee incivility directly influences customer incivility, thereby precipitating emotional exhaustion and revenge motivation, ultimately resulting in detrimental effects on service performance. In addition, employee revenge motivation and emotional exhaustion are regarded as the bridge between customer incivility and diminished service performance.

**Keywords:** Customer incivility, service performance, emotional exhaustion, revenge

**JED Codes:** M12, M54

---

## 1. Đặt vấn đề

Hệ thống ngân hàng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế bằng cách điều hướng tiết kiệm vào các doanh nghiệp cạnh tranh, doanh nhân, cá nhân và chính phủ, từ đó thúc đẩy tích lũy vốn và lợi nhuận (Omoge & cộng sự, 2022). Do đó, hiệu suất dịch vụ của ngành ngân hàng đã trở thành một đề tài nghiên cứu quan trọng trong lĩnh vực tài chính và kinh tế. Các xu hướng trước đây trong các tổ chức dịch vụ đặc biệt là các ngân hàng nhấn mạnh vào một phương pháp đa chiều không chỉ ưu tiên bán hàng mà còn đặt một sự nhấn mạnh mạnh mẽ vào chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng (Li & cộng sự, 2023; Sliter & cộng sự, 2010). Mục tiêu toàn diện của sự thay đổi này là tăng cường sự trung thành của khách hàng và sau đó thúc đẩy doanh số bán hàng, một quan điểm được hỗ trợ bởi các nghiên cứu khác nhau (Zhu & cộng sự, 2019; Torres & cộng sự, 2017). Sự tiến triển này trong hướng đi đã khiến các nhà quản lý nhận ra vai trò quan trọng của các nhân viên tuyển đầu (NVTĐ), người tiếp xúc trực tiếp hàng ngày với khách hàng, là một liên kết chủ chốt giữa ngân hàng và khách hàng. Do đó, nhà quản lý có xu hướng cùng cố cải thiện chất lượng và doanh thu thông qua hiệu suất dịch vụ của nhân viên tuyển đầu.

Sự khiếm nhã từ khách hàng là một dạng của quấy rối tại nơi làm việc liên quan đến sự thù địch, bạo lực và cách tiếp cận chống xã hội (Andersson & Pearson, 1999), có nhiều hậu quả nghiêm trọng đối với nhân viên như kiệt sức tinh thần, ý định trả thù, ý định nghỉ việc cao (Bani-Melhem & cộng sự, 2020; Alola & cộng sự, 2019), cũng như ảnh hưởng mạnh mẽ đối với các tổ chức như hiệu suất dịch vụ và ý định khách hàng quay lại thấp (Hwang & cộng sự, 2021; Al-Hawari & cộng sự, 2020). Việc điều tra kỹ lưỡng về sự khiếm nhã từ khách hàng thông qua nhiều nghiên cứu về vấn đề này giữ vai trò nhất định với tầm quan trọng then chốt của nó để các tổ chức dịch vụ có thể giảm thiểu những hậu quả không mong muốn liên quan đến hành vi này (Pap & cộng sự, 2021; Torres & cộng sự, 2017). Ngoài ra, việc hiểu rõ các lí do hoặc yếu tố thúc đẩy sự khiếm nhã từ khách hàng cung cấp các góc nhìn có giá trị cho các cơ sở này (Van Jaarsveld & cộng sự, 2010), giúp họ có thể tích cực giảm thiểu sự xuất hiện của nó và giảm thiểu những tác động có hại của nó.

Các nhà nghiên cứu trước đây đã xác định các tiền đề quan trọng liên quan đến các đặc điểm và thái độ của nhân viên tuyển đầu (Sliter & Jones, 2016), các đặc điểm và hướng của tổ chức (Kiffin-Petersen & Soutar, 2020) cũng như phân loại các hậu quả đáng kể liên quan đến các cảm xúc tiêu cực của nhân viên và sự hài lòng công việc thấp (Shin & Hur, 2022; Kim & Qu, 2019), ý định nghỉ việc (Pu & cộng sự, 2022), động cơ trả thù hoặc phá hoại dịch vụ (Bani-Melhem & cộng sự, 2020; Cheng & cộng sự, 2020b), hiệu suất dịch vụ thấp (Lin & Lai, 2020; Jang & cộng sự, 2020). Tuy nhiên, hiện tại không nhiều nghiên cứu liên kết mối quan hệ giữa nguyên nhân và kết quả của sự khiếm nhã từ khách hàng trong cùng một mô hình mở rộng. Bên cạnh đó, các vai trò trung gian (như kiệt sức cảm xúc và động cơ trả thù của nhân viên) cũng khá hạn chế khi được kiểm định đồng thời song song với mối quan hệ nhân quả ở một nghiên cứu. Cuối cùng, đa số các nghiên cứu tập trung nhiều vào các nền kinh tế phát triển thuộc ngành nhà hàng, khách sạn và bán lẻ (Hur & cộng sự, 2022; Lin & Lai, 2020) nhưng lại còn khá khiêm tốn trong ngành ngân hàng tại thị trường đang phát triển như Việt Nam. Những khoảng trống này sẽ được cân nhắc và giải quyết thông qua nghiên cứu hiện tại.

## 2. Tổng quan lý thuyết

### *Bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam*

Kể từ khi gia nhập WTO (2007), kinh tế mới nổi Việt Nam đã tăng trưởng mạnh, với mức tăng hàng năm trên 6% (Giao & cộng sự, 2020), trong đó ngành ngân hàng là trụ cột của nền kinh tế nước nhà (Ho & cộng sự, 2021). Các nhà quản lý ngân hàng phải thu hút và giữ chân khách hàng, nhà đầu tư, cũng như cải thiện hiệu suất dịch vụ của nhân viên tuyển đầu (Stewart & cộng sự, 2016). Do đó, việc nghiên cứu về khiếm nhã của khách hàng trong ngành ngân hàng Việt Nam là cần thiết nhằm nâng cao hiệu suất dịch vụ, từ đó góp phần cải thiện hiệu quả ngành.

### *Sự khiếm nhã từ khách hàng*

Hiểu biết phổ biến về sự khiếm nhã từ khách hàng chủ yếu dựa trên công trình tiên phong của Andersson & Pearson (1999), công trình này đã được công nhận và trích dẫn rộng rãi trong suốt vài thập kỷ qua. Sự khiếm nhã từ khách hàng được định nghĩa là một dạng hành vi lệch chuẩn tương đối nhẹ, thường có ý định gây hại không rõ ràng, và vi phạm các quy tắc ứng xử tại nơi làm việc dựa trên nguyên tắc tôn trọng (Sliter & cộng sự, 2010). Khái niệm này bao gồm nhiều hành động không thân thiện và thiếu tôn trọng, từ những

---

hành vi thiếu lịch sự nhẹ nhàng đến những hành vi thô lỗ rõ rệt hơn, có thể có hoặc không có ý định gây hại (Hur & cộng sự, 2022; Sliter & cộng sự, 2010).

Khái niệm này không chỉ áp dụng trong tương tác giữa nhân viên và khách hàng, mà còn mở rộng đến các trường hợp khách hàng thể hiện hành vi thiếu lịch sự đối với nhân viên tuyển đầu trong môi trường tổ chức (Hwang & cộng sự, 2021; Torres & cộng sự, 2017). Sự khiếm nhã từ khách hàng thường là kết quả của sự không công bằng hoặc kỹ năng giao tiếp kém của khách hàng, gây ra hậu quả tiêu cực cho cả nhân viên và tổ chức (Hur & cộng sự, 2022; Zhu & cộng sự, 2019).

Dựa trên lý thuyết bảo tồn các nguồn lực (COR) của Hobfoll (1989), nhân viên nhận thức rằng nếu mất đi nguồn lực quan trọng sẽ tạo ra những biểu hiện tâm lý tiêu cực, dẫn đến kết quả né tránh nhằm giảm thiểu các tổn hại để bảo tồn nguồn lực và tìm kiếm nguồn lực mới. Do đó, nghiên cứu này chỉ ra rằng sự khiếm nhã từ khách hàng không chỉ gây hậu quả cho hiệu suất dịch vụ, mà còn là nguyên nhân của các phản ứng cảm xúc tiêu cực và các kết quả bất lợi cho nhân viên, bao gồm căng thẳng và giảm hiệu suất (Li & cộng sự, 2023).

### ***Sự khiếm nhã từ nhân viên***

Sự khiếm nhã do nhân viên gây ra được hiểu là khi một đại diện của tổ chức khởi xướng hành vi thiếu văn minh, từ đó dẫn đến các hành vi khiếm nhã của khách hàng (Andersson & Pearson, 1999). Nhân viên khiếm nhã hay hành vi khiếm nhã của nhân viên có thể ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm của khách hàng, được chứng minh qua nhiều nghiên cứu như Wang & cộng sự (2022); Sliter & Jones (2016). Hành vi khiếm nhã từ nhân viên tuyển đầu có thể được liệt kê gồm thái độ thô lỗ qua giọng điệu hoặc ánh mắt, có thể khiến khách hàng cảm nhận thiếu tôn trọng và khó chịu (Sliter & cộng sự, 2010).

Sự khiếm nhã từ khách hàng có thể do nhiều yếu tố như tính cách của khách hàng, môi trường dịch vụ, đặc điểm của tổ chức và hành vi của nhân viên (Kiffin-Petersen & Soutar, 2020; Sliter & Jones, 2016). Trong nghiên cứu này, nhóm nghiên cứu tập trung vào sự khiếm nhã từ nhân viên tuyển đầu vì mối quan hệ nhân quả giữa người với người thông qua hành vi của hai nhóm đối tượng được ưu tiên.

Nhân viên tuyển đầu khi đối mặt với nhiều áp lực thường quản lý cảm xúc tiêu cực bằng việc giả vờ thể hiện tích cực, tự tạo ra một môi trường giao tiếp giả tạo đầy tiêu cực (Sliter & Jones, 2016). Hành vi từ ngôn từ và không ngôn từ của nhân viên có thể khiến khách hàng có suy nghĩ tiêu cực, tạo ra chuỗi phản ứng khiếm nhã từ cả hai bên. Sự khiếm nhã của nhân viên có thể gây ra thái độ tiêu cực từ khách hàng, và mối tương tác này cũng được định hình bởi lý thuyết COR bởi phản ứng đáp trả nhằm bảo tồn nguyên lực ban đầu của nhân viên tuyển đầu. Do đó, giả thuyết được đưa ra:

*Giả thuyết 1: Sự khiếm nhã từ nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sự khiếm nhã từ khách hàng.*

### ***Kiệt quệ cảm xúc***

Kiệt sức cảm xúc, không thể thiếu trong sự sụt giảm tinh thần và mất cá nhân hóa, bắt nguồn từ tiêu hao nguồn lực cảm xúc (Jia & cộng sự, 2023; Shin & Hur, 2022). Mối liên hệ mạnh mẽ giữa kiệt sức cảm xúc và đánh mất bản thân cũng đóng góp vào sự sụt giảm tinh thần (Alola & cộng sự, 2019), thường thấy thông qua lo lắng, bẽ tắc và thất vọng, đặc biệt khi nhân viên đối mặt với sự khiếm nhã từ khách hàng (Kuok & cộng sự, 2022).

Nhân viên tuyển đầu chịu sự kiệt sức cảm xúc từ tiêu hao nguồn lực cảm xúc tại nơi làm việc, ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi và chất lượng dịch vụ (Pu & cộng sự, 2022). Sự khiếm nhã từ khách hàng cũng gây ra sự kiệt sức cảm xúc khi nhân viên phải giả vờ tích cực (Sliter & Jones, 2016). Nghiên cứu tiền đề chỉ ra sự khiếm nhã từ khách hàng làm gia tăng mối liên kết giữa kiệt sức cảm xúc của nhân viên và hành vi dịch vụ (Li & cộng sự, 2023; Shin & Hur, 2019), và ảnh hưởng trực tiếp đến kiệt sức cảm xúc (Shin & Hur, 2022).

Nghiên cứu lý thuyết COR trong vấn đề bảo tồn nguồn lực và hiện tượng sụt giảm tinh thần chỉ ra kiệt sức cảm xúc liên quan mạnh mẽ đến triệu chứng trầm cảm, với tác động của nguồn lực đối với tâm trạng (Jia & cộng sự, 2023; Alola & cộng sự, 2019). Nhân viên đối mặt với sự khiếm nhã từ khách hàng chịu đựng mức độ căng thẳng cao, ảnh hưởng đến phản ứng cảm xúc và hành vi của họ. Điều này gợi ra ý tưởng rằng hạn chế nguồn lực cảm xúc của nhân viên giúp giới hạn phản ứng, giảm gây kiệt sức từ hành động và thái độ khiếm nhã từ khách hàng (Van Jaarsveld & cộng sự, 2010). Do đó, một giả thuyết liên quan được xem xét:

*Giả thuyết 2: Sự khiếm nhã từ khách hàng có ảnh hưởng tích cực đến kiệt quệ cảm xúc của nhân viên.*

---

### **Động lực trả thù**

Động lực trả thù trong ý định của nhân viên tuyển đầu để thực hiện trả thù và gây hại cho khách hàng đã trở thành một chủ đề quan trọng trong nghiên cứu tương tác dịch vụ (Balaji & cộng sự, 2020). Động cơ này, như được Cheng & cộng sự (2020b) định nghĩa, là ý thức và động lực nội bộ nhằm trả thù chống lại những người đã gây tổn thương. Ngoài ra, động cơ trả thù, còn được gọi là ý định trả thù, được định nghĩa là ý định có ý thức và động lực bên trong để trả đũa những cá nhân đã gây hại cho họ, đồng thời gây đau khổ cho những người đã gây ra tổn thương (Bani-Melhem & cộng sự, 2022).

Thuật ngữ ‘động lực trả thù’ được sử dụng để mô tả phản ứng tư duy và cảm xúc của nhân viên tuyển đầu đối với khách hàng khiếm nhã, đặc biệt trong các tình huống nhân viên tuyển đầu bị tổn thương. Nhân viên tuyển đầu có thể phản ứng bằng cách giữ bình tĩnh và điều chỉnh bản thân thông qua cách cư xử tinh tế hoặc thể hiện ý định trả thù bằng hành vi hung hăng và thiếu lịch sự (Bani-Melhem & cộng sự, 2020).

Dựa trên lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), khi xảy ra vấn đề làm mất đi nguồn lực về mặt cảm xúc nội tại, cá nhân có xu hướng phản kháng thông qua các ý thức chủ quan tương ứng, một trong số đó có thể kể đến là động cơ trả thù. Động cơ trả thù có thể dẫn nhân viên cảm thấy giữ lại nguồn lực hiện có trong khi tìm kiếm nguồn lực mới hoặc dẫn đến việc theo đuổi trả thù khi họ đã mất mát nguồn lực không thể phục hồi. Nhân viên tuyển đầu thường phản ứng bằng cách trả thù khi đối mặt với sự không lịch sự của khách hàng, nuôi dưỡng ý muốn này cho đến khi trở thành hành động trực tiếp (Wang & cộng sự, 2022). Bên cạnh đó, trong những tình huống khiếm nhã từ khách hàng, nhân viên tuyển đầu có thể cảm thấy bị đối xử không công bằng và tham gia vào hành động trả thù như một cách để giảm bớt sự không công bằng và khôi phục cân bằng (Cheng & cộng sự, 2020b). Do đó, giả thuyết tiếp theo được đưa ra:

*Giả thuyết 3: Sự khiếm nhã từ khách hàng có ảnh hưởng tích cực đến động lực trả thù của nhân viên.*

### **Hiệu suất dịch vụ**

Hiệu suất dịch vụ bao gồm các thái độ và hành vi phù hợp với các mục tiêu dịch vụ của tổ chức trong từng nhân viên dịch vụ, trong khi khách hàng là một trong số các tiêu chí để đánh giá hiệu suất dịch vụ thông qua nhấn mạnh vai trò của tương tác dịch vụ trong sự hài lòng của khách hàng (Shin & cộng sự, 2022). Các hành vi dịch vụ của nhân viên tuyển đầu định hình nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ cũng như thúc đẩy hành động để đạt được kết quả tích cực cho khách hàng (Al-Hawari & cộng sự, 2020), trong khi hiệu suất dịch vụ của nhân viên thể hiện trong các hành vi hỗ trợ khách hàng xuyên suốt quá trình dịch vụ và rất quan trọng cho sự giữ chân cũng như tăng mức độ hài lòng của khách hàng, khác biệt so với hiệu suất công việc của nhân viên (Wang & cộng sự, 2022; Jang & cộng sự, 2020).

Phù hợp với nhiều nghiên cứu, hiệu suất dịch vụ duy trì và nâng cao lòng trung thành và độ hài lòng của khách hàng nhưng cảm giác tiêu cực như căng thẳng, kiệt sức cảm xúc từ nhân viên có thể đe dọa đến chất lượng dịch vụ (Wang & cộng sự, 2022; Jang & cộng sự, 2020) và kiệt quệ cảm xúc gây ra việc giảm tính chuyên nghiệp, hiệu suất dịch vụ, và sự hài lòng công việc của nhân viên tuyển đầu, đặc biệt trong các ngành dịch vụ va chạm nhiều với khách hàng (Cheng & cộng sự, 2020a; Zhu & cộng sự, 2019). Áp dụng với lý thuyết COR, sự mất mát nguồn lực từ sự khiếm nhã từ phía khách hàng có thể đẩy nhân viên tuyển đầu có hành vi dịch vụ kém do kiệt quệ cảm xúc, góp phần bảo tồn nguồn lực bị mất trước đó. Do đó, giả thuyết tiếp theo được đưa ra:

*Giả thuyết 4: Kiệt quệ cảm xúc của nhân viên ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất dịch vụ.*

Nhân viên tuyển đầu tham gia vào những nỗ lực không chỉ nhằm mục đích mua, duy trì và bảo vệ các nguồn lực cụ thể có ích để nâng cao hiệu suất liên quan đến dịch vụ của họ, mà họ cũng phải đối mặt với nguy cơ mất mát nguồn lực khi bị đối mặt với các yếu tố gây căng thẳng (Shin & cộng sự, 2022). Do đó, nhân viên tuyển đầu thường có xu hướng thể hiện hiệu suất dịch vụ kém khi họ có động lực trả thù và hiện tượng này có thể gây ra từ hậu quả của căng thẳng và sự cạn kiệt nguồn lực, như đã được mô tả bởi lý thuyết COR, từ đó tạo ra một chu kỳ có hại trong đó nhân viên không thể thực hiện hiệu quả nhiệm vụ của mình, có thể dẫn họ vào việc áp dụng hành vi phản tác dụng như một cơ chế để quản lý trạng thái nhận thức tiêu cực liên quan đến các cảm xúc trả thù. Từ đó, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

*Giả thuyết 5: Động lực trả thù của nhân viên ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất dịch vụ.*

### **Vai trò trung gian của kiệt quệ cảm xúc và động cơ trả thù**

---

Trong khi nghiên cứu về sự khiếm nhã từ khách hàng, khi nhân viên tuyển đầu đối mặt với những thách thức này thì họ trải qua trạng thái tiêu cực, cảm giác mệt mỏi, lo lắng và đôi lúc là tuyệt vọng (Shin & cộng sự, 2022; Zhu & cộng sự, 2019). Sự kiệt sức cảm xúc leo thang dẫn đến các thay đổi hành vi, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất dịch vụ (Al-Hawari & cộng sự, 2020). COR cung cấp một khung lý thuyết để giải thích làm thế nào mà kiệt quệ cảm xúc có thể trở thành trung gian một mối liên kết giữa sự khiếm nhã từ khách hàng và hiệu suất dịch vụ. Từ sự khiếm nhã từ khách hàng làm cạn kiệt nguồn lực của nhân viên, như được nhấn mạnh bởi lý thuyết COR (Kim & Qu, 2019), nhóm nghiên cứu đề xuất rằng việc đối mặt với các yếu tố gây căng thẳng, đặc biệt là từ sự khiếm nhã dẫn đến kiệt quệ cảm xúc, làm cạn kiệt nguồn lực cần thiết cho việc nâng cao năng suất công việc và hiệu suất dịch vụ. Trong bối cảnh này, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

*Giả thuyết 6: Kiệt quệ cảm xúc của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự khiếm nhã khách hàng và hiệu suất dịch vụ.*

Dựa trên lý thuyết COR, cá nhân có xu hướng bảo vệ nguồn lực đã mất của họ thông qua việc gây hại cho người khác với mục tiêu thu được những nguồn lực mới (Hobfoll, 1989), điều này giải thích tại sao nhân viên tuyển đầu hay tìm cơ hội trả đũa khi họ thường xuyên đối diện với những hành vi khiếm nhã từ phía khách hàng (Bani-Melhem & cộng sự, 2020; Balaji & cộng sự, 2020). Do đó, lý thuyết COR phù hợp khi nhân viên tuyển đầu mất tinh thần và năng lượng, dẫn đến giảm hiệu suất trong công việc, gây ra hiệu suất dịch vụ kém cho toàn bộ tổ chức (Alola & cộng sự, 2019). Điều này ngụ ý rằng nhân viên có thể rút ngắn đáng kể khoảng cách giữa sự khiếm nhã từ khách hàng và hiệu suất dịch vụ kém thông qua động lực trả thù vì nhân viên tuyển đầu có thể phản ứng tiêu cực từ việc suy nghĩ về những hoàn cảnh bất lợi để củng cố cảm xúc thù địch của mình, từ đó và nuôi dưỡng các thái độ trả thù tiếp theo đối với khách hàng. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*Giả thuyết 7: Động lực trả thù của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự khiếm nhã từ khách hàng và hiệu suất dịch vụ.*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Phương pháp chọn mẫu**

Trong quá trình nghiên cứu, phương pháp khảo sát bằng hình thức bảng hỏi trực tiếp đã được thực hiện để kiểm tra các giả thuyết đề xuất. Để đảm bảo tính nhất quán ngôn ngữ và ý nghĩa, các dịch giả có năng lực đã dịch tất cả biến quan sát từ tiếng Anh trong bảng câu hỏi sang tiếng Việt. Dữ liệu được thu thập từ 67 chi nhánh ngân hàng trên khắp các quận của Thành phố Hồ Chí Minh tổng cộng là 650 bảng câu hỏi đã được phát hành, nhiều hơn 300 khảo sát và đáp ứng theo yêu cầu của Hair & cộng sự (2017). Để giảm thiểu sự lặp lại, cuộc khảo sát đã cố ý hạn chế sự tham gia, giới hạn sự tham gia của đáp viên không quá mười người trong cùng một chi nhánh.

#### **3.2. Công cụ đo lường**

Khảo sát được hình thành bởi hai phần khác biệt: phần đầu bao gồm các yếu tố chính như các biến nguyên nhân, kết quả và trung gian; trong khi phần tiếp theo tập trung vào các đặc điểm nhân khẩu học cơ bản. Đánh giá của nhân tố thông qua các thang đo được kế thừa như: sự khiếm nhã của viên (năm biến quan sát) từ Sliter & Jones (2016); sự khiếm nhã từ khách hàng (bốn biến quan sát) từ Walker & cộng sự (2014); động lực trả thù của nhân viên (năm biến quan sát) từ Cheng & cộng sự (2020b); kiệt quệ cảm xúc (năm biến quan sát) và hiệu suất dịch vụ (sáu biến quan sát) từ Al-Hawari & cộng sự (2020). Sự tương đương về ngôn ngữ được đảm bảo thông qua việc dịch ngược các đo lường từ tiếng Anh sang tiếng Việt và sau đó từ tiếng Việt trở lại tiếng Anh, theo phương pháp được khuyến nghị được mô tả bởi Brislin (1970). Các nhân tố được đo lường thông qua các biến quan sát bằng thang đo Likert 05 mức độ với mức đánh giá từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

#### **3.3. Về kỹ thuật xử lý dữ liệu**

Việc đánh giá sự phù hợp của mô hình, kiểm tra tương quan và kiểm định giả thuyết đã được thực hiện bằng phương pháp mô hình hóa phương trình cấu trúc (SEM). SEM là một phương pháp phù hợp cho nghiên cứu liên quan đến nhiều khái niệm và biến số, cho phép ước lượng tương quan toàn diện, được nhấn mạnh bởi Hair & cộng sự (2021). SmartPLS 3.0 đã được sử dụng như một công cụ chủ chốt cho phân tích dữ liệu.

## 4. Kết quả nghiên cứu

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

Trong khoảng hai tháng, từ tháng đầu 02 đến hết tháng 03 năm 2024, việc phân phát 650 bảng câu hỏi đã được tiến hành trên gần 70 chi nhánh ngân hàng tại thành phố Hồ Chí Minh. Các đáp viên sẽ được hỏi rằng ‘Đã từng bị khách hàng khiếm nhã chưa?’, nếu họ trả lời ‘đã từng’ thì mới tiếp tục làm bảng khảo sát, nhưng nếu câu trả lời là ‘chưa từng’ thì sẽ ngừng khảo sát tại đây. Câu trả lời của đáp viên mang tính chủ quan trong việc nhìn nhận từng vấn đề kể từ hành vi khiếm nhã của bản thân.

Kết quả thu thập được 474 phản hồi được xem xét là trả lại và hợp lệ. Những trường hợp mà người tham gia không đáp ứng yêu cầu của bảng câu hỏi đã được loại bỏ một cách có chủ ý khỏi nghiên cứu, dẫn đến tỷ lệ phản hồi cuối cùng là 63,5% tương ứng 413 phản hồi, lớn hơn mẫu 200 nên phù hợp để thực hiện các phân tích SEM (Hair & cộng sự, 2021). Sau thống kê sơ bộ về nhân khẩu học, đa số nhân viên tuyển đầu trong lĩnh vực ngân hàng phân bố khá đồng đều ở cả hai giới tính, trình độ học vấn hầu hết là đại học và sau đại học (87%), độ tuổi dao động chủ yếu từ 24 đến 35 (79%) và chủ yếu công tác trong ngành ngân hàng từ hai đến năm năm (63%).

### 4.2. Kết quả đánh giá thang đo

Đánh giá mô hình đo lường bao gồm các bước khác nhau. Trước tiên, trong nghiên cứu này, tính nhất quán nội bộ được đánh giá qua các giá trị alpha ( $\alpha$ ), với giá trị tối thiểu cần phải đạt là 0,6 và các hệ số alpha đã dao động từ 0,834 đến 0,890. Tiếp theo, độ tin cậy xây dựng được đánh giá thông qua độ tin cậy tổng hợp (CR), với các giá trị từ 0,883 đến 0,916 vượt qua ngưỡng 0,70, chỉ ra độ chính xác của việc đo lường. Tính hội tụ được thiết lập thông qua trung bình phương sai trích xuất (AVE) và các hệ số tải trọng yếu tố. Hệ số tải trên 0,70 và các giá trị AVE vượt quá đáng kể 0,5, do đó tính hội tụ được xác minh. Độ phân biệt được xác nhận bằng cách so sánh căn bậc hai của AVE của mỗi thành phần với các tương quan cũng được đề cập trong Bảng 1. Các giá trị căn bậc hai của AVE (0,602 đến 0,668) luôn thấp hơn so với tương quan giữa các thành phần, đảm bảo độ phân biệt. Tóm lại, các kết quả này cung cấp đủ bằng chứng hỗ trợ độ tin cậy, tính hội tụ và độ phân biệt của các mô hình đo lường.

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

**Bảng 1: Kết quả tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu**

	KNKH	KNNV	KQCS	DLTT	HSDV
KNKH	<b>0,668</b>	-	-	-	-
KNNV	0,497	<b>0,617</b>	-	-	-
KQCS	0,526	0,441	<b>0,602</b>	-	-
DLTT	0,501	0,380	0,523	<b>0,655</b>	-
HSDV	-0,530	-0,447	-0,466	-0,464	<b>0,646</b>

Việc đánh giá sự phù hợp của mô hình sử dụng độ sai số trung bình chuẩn hóa (SRMR) so sánh các tương quan quan sát và được dự đoán của mô hình. SRMR của mô hình là 0,042 cho thấy mô hình phù hợp, thấp hơn ngưỡng trong nghiên cứu của Henseler & cộng sự (2015) là 0,08. Độ chính xác của mô hình đo lường cũng được kiểm tra. Các hệ số giá trị t đã được tính toán thông qua phương pháp bootstrap (với mức ý nghĩa 0,05) với mẫu 5000, mang lại cái nhìn sâu sắc vào các mối quan hệ giữa các biến độc lập và phụ thuộc và hỗ trợ đánh giá giả thuyết.

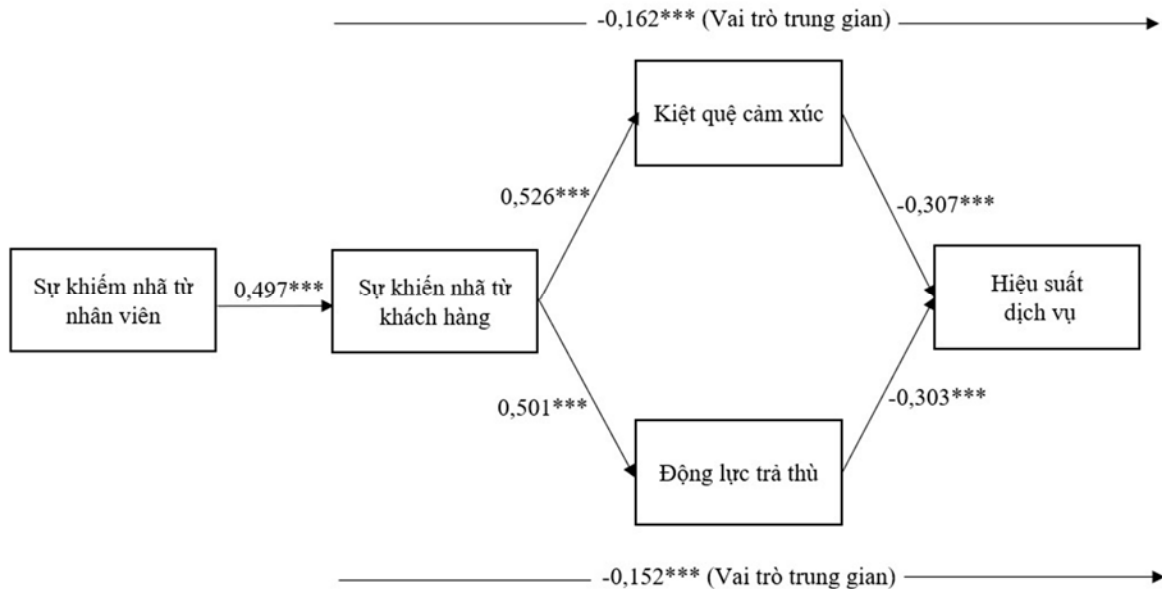
Mô hình nghiên cứu tiền tố là sự khiếm nhã của nhân viên (KNNV) tác động lên sự khiếm nhã từ khách hàng (KNKH). Nghiên cứu này cũng phân tích biến trung gian của kiệt quệ cảm xúc (KQCX) cùng với động lực trả thù (DLTT) của nhân viên và các ảnh hưởng gián tiếp của chúng đối với mối quan hệ giữa sự khiếm nhã từ khách hàng (KNKH) và hiệu suất dịch vụ (HSDV). Kết quả cho thấy ảnh hưởng tích cực của KNNV lên KNKH ( $\beta_1 = 0,497, p_1 < 0,01$ ), do đó giả thuyết 1 được ủng hộ. Kết quả cũng xác định tác động của KNKH lên KQCX ( $\beta_2 = 0,526, p_2 < 0,01$ ) và DLTT ( $\beta_3 = 0,504, p_3 < 0,01$ ), ảnh hưởng của KQCX ( $\beta_4 = -0,307, p_4 < 0,01$ ) và DLTT ( $\beta_5 = -0,303, p_5 < 0,01$ ) lên HSDV, do đó giả thuyết H2, H3, H4 và H5 được chấp nhận. Cả KQCX và DLTT được xem xét đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa KNKH và HSDV ( $\beta_6 = -0,162, p_6 < 0,01; \beta_7 = -0,152, p_7 < 0,01$ ), do đó giả thuyết H6, H7 được hỗ trợ. Các tương quan chi tiết

được thể hiện trong Bảng 2 và mô hình biểu thị trong Hình 1.

**Bảng 2: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số ước lượng	Giá trị p	Kết quả
1	KNNV → KNKH	0,497	0,000	Chấp nhận
2	KNKH → KQCX	0,526	0,009	Chấp nhận
3	KNKH → DLTT	0,501	0,000	Chấp nhận
4	KQCX → HSDV	-0,307	0,000	Chấp nhận
5	DLTT → HSDV	-0,303	0,000	Chấp nhận
6	KNKH → KQCX → HSDV	-0,162	0,000	Chấp nhận
7	KNKH → DLTT → HSDV	-0,152	0,000	Chấp nhận

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**



## 5. Kết luận

### 5.1. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu này mang lại ba hệ quả lý thuyết đáng chú ý đối với các mục tiêu nghiên cứu cụ thể. Thứ nhất, kết quả nhấn mạnh vai trò tích cực và trực tiếp của sự khiêm nhường trong tương tác giữa nhân viên tuyển đầu và khách hàng, phù hợp với mối quan hệ nhân quả như nhận định xã hội hiện nay. Bên cạnh đó, nghiên cứu này ủng hộ các hệ quả về việc khiêm nhường từ khách hàng ảnh hưởng mạnh mẽ đến kiệt quệ cảm xúc của nhân viên tuyển đầu cũng như động lực trả thù của họ.

Thứ hai, hệ quả cuối cùng sau việc kiệt sức cảm xúc và động lực trả thù của nhân viên tuyển đầu là giảm hiệu suất dịch vụ. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu tiết lộ không chỉ các mối quan hệ trực tiếp mà vai trò trung gian cũng có ý nghĩa trong bối cảnh này. Cụ thể, sự khiêm nhường từ khách hàng dù không ảnh hưởng trực tiếp lên hiệu suất dịch vụ nhưng lại được liên kết chặt chẽ thông qua động lực trả thù và kiệt quệ cảm xúc của nhân viên tuyển đầu.

Thứ ba, ngoài các ngành như nhà hàng, khách sạn, bán lẻ thì hệ quả từ sự khiêm nhường của khách hàng cũng phù hợp trong lĩnh vực tài chính như ngành ngân hàng. Nghiên cứu này đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng phạm vi nghiên cứu và làm giàu cơ sở kiến thức bằng cách đặt vấn đề này trong bối cảnh của một quốc gia đang phát triển như Việt Nam.

---

## 5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này đưa ra những thông tin phù hợp và đề xuất thực tiễn cho các nhà quản lý về vấn đề sự khiếm nhã từ khách hàng trong lĩnh vực ngân hàng. Đầu tiên, kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng các trường hợp khách hàng khiếm nhã thường bắt nguồn từ sự khiếm nhã của nhân viên tuyển đầu. Do đó, nghiên cứu đề xuất việc triển khai thêm các buổi đào tạo hoặc hội thảo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng mềm cho nhân viên tuyển đầu trong việc xử lý các tương tác khách hàng khác nhau. Thêm vào đó, nghiên cứu đề xuất việc xây dựng một hệ thống phân loại và cung cấp các chiến lược để kiểm chế hành vi khiếm nhã của nhân viên tuyển đầu khi tương tác với khách hàng.

Thứ hai, nhân viên tuyển đầu thường phải đối mặt với cảm giác kiệt sức cảm xúc và cảm giác mong muốn trả thù, điều này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất phục vụ khi phải đối mặt với sự khiếm nhã từ khách hàng. Trong bối cảnh này, nhà quản lý nên hỗ trợ nhân viên nhiều hơn bằng việc cho họ biết sứ mệnh và giá trị cốt lõi cũng như vai trò thiết yếu của hành vi khiếm nhã của mình lên hiệu suất dịch vụ, đồng thời đưa ra lời khuyên, phương pháp góp phần giảm thiểu các cảm xúc tiêu cực và tư duy sai lệch của họ sau khi nhận sự khiếm nhã từ khách hàng.

Thứ ba, các kết quả từ phân tích cho thấy, ngành ngân hàng cũng là một trong số lĩnh vực mà nhân viên tuyển đầu thường đối mặt với nhiều trạng thái tiêu cực bởi sự khiếm nhã từ khách hàng. Do đó, các nhà quản lý và cấp quản trị không nên lơ là mà cần tập trung nhiều hơn nhằm hỗ trợ tốt cho nhân viên tuyển đầu phương án cụ thể về mặt trạng thái cảm xúc, nhờ đó giảm cảm xúc tiêu cực và tăng hiệu suất dịch vụ.

## 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Ngoài những đóng góp đã nêu trên, nghiên cứu này cũng tồn tại một số hạn chế cần được lưu ý và tạo tiền đề cho các nghiên cứu trong tương lai. Thứ nhất, mẫu thu thập có khoảng 413 nhân viên tuyển đầu chỉ đến từ thành phố Hồ Chí Minh tạo ra một rào cản đối với việc đạt được độ chính xác kết quả cao hơn. Để nâng cao độ tin cậy, nghiên cứu tiếp theo có thể tích hợp một kích cỡ mẫu lớn hơn và đến từ đa dạng vùng miền trong nước hoặc vươn đến các nước láng giềng trong khối ASEAN. Hơn nữa, các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét thêm các nguyên nhân và hệ quả của sự khiếm nhã từ khách hàng, đồng thời kiểm định thêm vai trò điều tiết của sự hỗ trợ từ nhà quản lý hoặc đồng nghiệp cho ngành ngân hàng 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., Avcı, 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', *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Balaji, M.S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020), 'Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility', *Journal of Business Research*, 111, 1-11.
- 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.
- Brislin, R.W. (1970), 'Back-Translation for Cross-Cultural Research', *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Cheng, B., Dong, Y., Zhou, X., Guo, G., & Peng, Y. (2020a), 'Does customer incivility undermine employees' service performance?', *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102544.
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020b), 'Customer incivility and service sabotage in the hotel industry', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754.



- 
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020), 'The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: Empirical evidence from the Vietnamese banking industry', *Cogent Business & Management*, 7(1), 1841359.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017), 'PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use', *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., & Ray, S. (2021), *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197)*, Springer Nature.
- 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.
- Ho, T. H., Nguyen, D. T., Ngo, T., & Le, T. D. (2021). Efficiency in Vietnamese banking: A meta-regression analysis approach. *International Journal of Financial Studies*, 9(3), 41.
- Hobfoll, S.E. (1989), 'Conservation of resources: A new attempt at conceptualising stress', *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hur, W.M., Shin, Y., & Shin, G. (2022), 'Daily relationships between customer incivility, organizational control, self-efficacy, and service performance', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103092.
- Hwang, J., Yoo, Y., & Kim, I. (2021). Dysfunctional customer behavior, employee service sabotage, and sustainability: can social support make a difference?. *International journal of environmental research and public health*, 18(7), 3628.
- Jang, J., Jo, W., & Kim, J.S. (2020), 'Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model', *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 812-829.
- Jia, Y., Chen, Q., Mu, W., & Zhang, W. (2023). Managing the value co-creation of peer service providers in the sharing economy: the perspective of customer incivility. *Heliyon*, 9(6).
- 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.
- Kuok, K.O.M., Chan, S.H.J., Kou, H.K.W., Kong, S.H., & Mac, L.V.I. (2022), 'Sustainable human resources management in learning organizations: consequences of customer incivility and surface acting', *The Learning Organization*, 29(5), 548-566.
- Li, J. M., Zhang, X. F., Zhang, L. X., & Zhang, R. X. (2023). Customer incivility and emotional labor: The mediating role of dualistic work passion and the moderating role of conscientiousness. *Current Psychology*, 42(36), 32324-32337.
- Lin, C.C., & Lai, F.Y. (2020), 'The mechanism and boundary conditions of the relationship between customer incivility and service quality', *Journal of Management & Organization*, 26(2), 201-218.
- Omoge, A. P., Gala, P., & Horky, A. (2022), 'Disruptive technology and AI in the banking industry of an emerging market', *International Journal of Bank Marketing*, 40(6), 1217-1247.
- Pap, Z., Virgã, D., & Notelaers, G. (2021), 'Perceptions of customer incivility, job satisfaction, supervisor support, and participative climate: A multi-level approach', *Frontiers in Psychology*, 12, 4701.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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., & McInerney, J. (2010), 'How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes', *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468–481.
- Stewart, C., Matousek, R., & Nguyen, T. N. (2016), 'Efficiency in the Vietnamese banking system: A DEA double bootstrap approach', *Research in International Business and Finance*, 36, 96-111.
- Torres, E.N., van Niekerk, M., & Orłowski, M. (2017), 'Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry', *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48-66.
- 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), 151.
- Wang, Y., Wang, T., & Gui, C. (2022). A meta-analysis of customer uncivil behaviors in hospitality research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(3), 265-289.
- 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.