
HÀNH VI ĐỐI XỬ BẤT CÔNG CỦA KHÁCH HÀNG VÀ VIỆC KIỂM SOÁT CẢM XÚC CỦA NHÂN VIÊN

Phạm Văn Hạnh

Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh

Email: pvha112@yahoo.com

Mã bài: JED-1922

Ngày nhận: 14/08/2024

Ngày nhận bản sửa: 06/03/2025

Ngày duyệt đăng: 21/03/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.1922

Tóm tắt:

Trong quá trình cung cấp dịch vụ, sự tương tác giữa khách hàng và nhân viên ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ. Mặc dù một số nghiên cứu trước đây cũng đã xem xét ảnh hưởng của hành vi khách hàng đến cảm xúc và việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên, tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào phân tích vấn đề này với tác động của biến trí tuệ cảm xúc như một biến tương tác trong mối quan hệ này. Nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của hành vi đối xử bất công của khách hàng đến việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên trong mối quan hệ với biến tương tác là trí tuệ cảm xúc. Kết quả nghiên cứu chỉ ra, cảm xúc bức mình là biến trung gian truyền tải ảnh hưởng của hành vi đối xử bất công của khách hàng đến việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cũng đưa ra một số gợi ý về quản lý để giúp cho các hãng dịch vụ quản lý tốt hơn chất lượng dịch vụ của mình.

Từ khóa: Cảm xúc bức mình, đánh giá lại nhận thức về cảm xúc, hành vi đối xử bất công của khách hàng, kiểm soát cảm xúc, kìm chế cảm xúc, trí tuệ cảm xúc.

Mã JEL: M12.

Customer injustice and employee emotion regulation

Abstract:

In the service process, the interaction between customers and employees affects service quality. Although some previous studies have examined the influence of customer behavior on employees' emotions and emotional regulation, no prior research has analyzed this relationship while considering the moderating effect of emotional intelligence. This research investigates the impact of customer injustice on employees' emotions and emotional regulation, with emotional intelligence as a moderating variable. The results indicate that the anger experienced by employees serves as a mediating variable in the relationship between customer injustice and employees' emotional regulation. Based on the findings, several managerial implications are proposed for service firms to enhance service quality management.

Keywords: Anger felt, cognitive reappraisal, customer injustice behavior, emotion regulation, emotion suppression, emotional intelligence

JEL Code: M12

1. Đặt vấn đề

Một trong những đặc điểm của dịch vụ là khách hàng và nhân viên khó tách rời trong quá trình dịch vụ và có thể cùng nhau ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ. Mỗi khách hàng có thể đánh giá chất lượng dịch vụ khác nhau dựa trên quá trình tương tác với nhân viên. Cảm xúc của nhân viên trong quá trình cung cấp dịch vụ rất quan trọng. Một số nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực tập trung vào nghiên cứu hành vi kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Đây là quá trình mà nhân viên điều chỉnh cảm xúc của họ tại nơi làm việc. Trong quá trình này, nhân viên chủ động thay đổi nhận thức của họ về các tình huống phát sinh cảm xúc và thay đổi trạng thái kích thích cảm xúc thực tế của họ để phản ứng với tình huống và họ kìm nén cảm xúc thực sự của mình và thể hiện ra bên ngoài khác với cảm xúc thực sự của họ. Trong nghiên cứu của Lavelle & cộng sự (2021) đã xem xét ảnh hưởng của hành vi đối xử bất công đến kết quả làm việc của nhân viên, trong đó có phân tích vai trò của biến kiểm soát biểu hiện bên ngoài như là một biến trung gian. Nghiên cứu Lavelle & cộng sự (2019) có phân tích ảnh hưởng của hành vi bất công của khách hàng và kết quả công việc của nhân viên. Nghiên cứu của Gong & cộng sự (2020) về ảnh hưởng của hành vi đối xử bất công của khách hàng và việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn cũng đã chỉ ra sự tác động của hành vi của khách hàng đến việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Tuy nhiên, không có nghiên cứu nào phân tích tác động của trí tuệ cảm xúc như một biến tương tác trong mối quan hệ giữa hành vi đối xử bất công của khách hàng và việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Nghiên cứu này đi sâu phân tích ảnh hưởng của hành vi đối xử bất công của khách hàng đến hành vi kiểm soát cảm xúc của nhân viên trong mối quan hệ tương tác với biến trí tuệ cảm xúc. Điều này có ý nghĩa rất lớn trong kinh doanh dịch vụ vì sự tương tác của nhân viên và khách hàng ảnh hưởng lớn tới chất lượng dịch vụ. Hiểu được cơ chế này sẽ góp phần giúp cho các nhà quản lý của các hãng dịch vụ nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua đào tạo nhân viên với những kỹ năng tương tác tốt với khách hàng.

2. Cơ sở lý luận và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Hành vi đối xử bất công của khách hàng

Nhân viên và khách hàng tương tác với nhau trong quá trình thực hiện dịch vụ. Một trong những yếu tố ảnh hưởng đến cảm xúc của nhân viên là hành vi và thái độ của khách hàng. Khách hàng có thể cư xử theo cách khiến nhân viên cảm thấy họ bị đối xử bất công. Một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng hành vi cư xử bất công của khách hàng ám chỉ sự bất công hoặc vô cảm thể hiện khi khách hàng đối xử bất công với nhân viên. Lý thuyết về sự kiện cảm xúc cho rằng một sự kiện cụ thể tại nơi làm việc tạo ra những cảm xúc cụ thể, từ đó chuyển thành các hành vi tự phát, được thúc đẩy bởi cảm xúc như hành vi người lao động phản ứng và rút lui khỏi công việc. Một loại sự kiện cảm xúc đó là các tình huống mà cá nhân cảm thấy họ bị đối xử bất công (Rupp & Spencer, 2006). Hành vi đối xử bất công của khách hàng tạo ra những cảm xúc tiêu cực ở nhân viên. Khi nhân viên bị khách hàng đối xử thô lỗ hoặc bất lịch sự, họ dễ dàng trải qua những cảm xúc tiêu cực. Tuy nhiên, nhân viên phải thể hiện cảm xúc bề mặt khác với cảm xúc thực sự của họ. Các nhà nghiên cứu lập luận rằng sự bất công có thể được coi là một tác nhân gây căng thẳng có thể khiến nhân viên phải chịu một số hậu quả liên quan đến căng thẳng như căng thẳng về mặt tâm lý hoặc thể chất (Judge & Colquitt, 2004).

2.2. Việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên

Theo Gross (1998), kiểm soát cảm xúc đề cập đến các quá trình mà cá nhân tác động đến cảm xúc mà họ có, thời điểm họ có và cách họ trải nghiệm và thể hiện những cảm xúc này. Kiểm soát cảm xúc được xác định là mối liên hệ giữa lao động cảm xúc của nhân viên và cảm xúc tiêu cực, giúp tiết lộ cơ chế đằng sau lao động cảm xúc (Grandey & Melloy, 2017). Những thay đổi về cảm xúc do điều chỉnh cảm xúc tạo ra có thể hoặc không thể đưa mọi người đến gần hơn với trạng thái cảm xúc mà họ mong muốn (Kool, 2009). Nếu nhân viên nhận thấy rằng cảm xúc của họ có thể ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ hoặc việc họ thể hiện những cảm xúc không phù hợp sẽ làm cho khách hàng không hài lòng, họ sẽ chủ động điều chỉnh và không biểu hiện những cảm xúc không mong muốn. Có hai chiến lược mà nhân viên có thể sử dụng để điều chỉnh cảm xúc của họ đó là: đánh giá lại nhận thức về cảm xúc và kìm chế cảm xúc.

Đánh giá lại nhận thức về cảm xúc

Đây là việc nhân viên giải thích các nguồn tác động cảm xúc theo góc độ khác để giảm nhẹ sự ảnh hưởng. Thông qua việc thay đổi cách nghĩ về vấn đề xảy ra hoặc đánh giá lại theo một hướng ít tiêu cực hơn sẽ làm giảm tác động của cảm xúc tiêu cực. Các nghiên cứu trước đây coi tái nhận thức về cảm xúc là một cách

đánh giá một kích thích. Chiến lược đánh giá lại đề cập đến việc diễn giải kích thích từ góc nhìn trung lập và tách biệt, làm giảm sự liên quan về mặt cảm xúc của kích thích đó (Gross, 1998). Đánh giá lại có mục đích loại bỏ các phản ứng cảm xúc ở giai đoạn đầu của quá trình tạo ra cảm xúc (Gross 1998; Richards & Gross, 2000). Đánh giá lại là một loại thay đổi nhận thức có nghĩa là cách các cá nhân phân tích cảm xúc và gợi ra tình huống để thay đổi tác động của cảm xúc đó đến trải nghiệm cảm xúc (Gross & John, 2003). Điều này đề cập đến việc điều chỉnh trải nghiệm cảm xúc bằng cách thay đổi nội dung của suy nghĩ hoặc đánh giá lại cảm xúc. Sử dụng chiến lược đánh giá lại, nhân viên có thể giảm phản ứng cảm xúc của họ đối với một kích thích có xu hướng gợi lên phản ứng cảm xúc. Ví dụ, nhân viên có thể nghĩ hành vi bất công của khách hàng là sự kiện ngẫu nhiên và không chú ý nhiều đến điều đó.

Kìm nén cảm xúc

Kìm nén cảm xúc là việc nhân viên biểu hiện thái độ hoặc nét mặt khác với những gì mà họ thực sự trải qua. Kìm nén cảm xúc đề cập đến việc kiềm chế biểu hiện cảm xúc bằng cách kiểm soát hành vi cảm xúc để điều khiển việc biểu hiện cảm xúc. Kìm nén cảm xúc là một dạng che giấu có ý thức của hành vi thể hiện cảm xúc trong khi cảm xúc xuất hiện. Kìm nén cảm xúc đề cập đến việc ức chế các xu hướng phản ứng cảm xúc đang diễn ra trong quá trình tạo ra cảm xúc, có thể áp dụng cho các trải nghiệm bên trong cũng như các hành vi bên ngoài như biểu cảm khuôn mặt (Gross, 1998). Kìm nén đề cập đến việc hạn chế biểu hiện cảm xúc bằng cách kiểm soát hành vi cảm xúc để điều chỉnh biểu hiện cảm xúc (Gross & John, 2003). Nói cách khác, kìm nén cảm xúc là sự ức chế có ý thức đối với hành vi biểu lộ cảm xúc trong khi bị kích động về mặt cảm xúc (Gross & Levenson, 1993). Ví dụ, một nhân viên có thể thể hiện khuôn mặt bình thường thay vì khuôn mặt tức giận mặc dù anh ta thực sự tức giận.

2.3. Vai trò trung gian của cảm xúc bức mình

Theo lý thuyết sự kiện cảm xúc, các sự kiện tạo ra kích thích từ đó tạo ra phản ứng của bản thân để phản ứng lại kích thích đó. Trong quá trình cung cấp dịch vụ khi nhân viên bị đối xử bất công dẫn đến những cảm xúc tiêu cực. Nếu nhân viên đánh giá việc đối xử bất công là những sự kiện có hại, họ có thể cảm thấy tức giận. Để phản ứng lại các cảm xúc tiêu cực này cần có một chiến lược đối phó. Lý thuyết kiểm soát tình cảm dự đoán rằng các cá nhân sẽ hành xử theo cách mà cảm xúc của họ phù hợp với tình huống (Chebat & Slusarczyk, 2005). Những cá nhân được đối xử bất công sẽ trải qua những cảm xúc tích cực, trong khi những người được khen thưởng ít có khả năng cảm thấy tức giận. Cảm xúc của nhân viên sẽ khiến họ lựa chọn một loại hành vi đối phó. Do đó, giả thuyết rằng cảm xúc làm trung gian cho mối quan hệ giữa hành vi bất công của khách hàng và việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Vì vậy, có thể đề xuất rằng sự bất công trong hành vi của khách hàng khơi dậy nhận thức về sự bất công và những nhận thức này khơi dậy cảm xúc ở nhân viên, và đến lượt nó dẫn đến hành vi kiểm soát cảm xúc.

2.4. Vai trò tương tác của biến thông minh cảm xúc

Khi gặp phải một tình huống bị ai đó đối xử bất công, một số người có thể không kiểm soát được cảm xúc của mình và có hành vi phản ứng. Một số người khác cố gắng điều chỉnh cảm xúc của mình và có xu hướng kìm chế cảm xúc bản thân không thể hiện ra cảm xúc tiêu cực. Trí tuệ cảm xúc là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Nhiều nghiên cứu về trí tuệ cảm xúc cho rằng trí tuệ cảm xúc là khả năng điều chỉnh cảm xúc của nhân viên tại nơi làm việc. Ba thành phần riêng biệt xác định cấu trúc của trí tuệ cảm xúc: nhận thức, hiểu và quản lý cảm xúc. Nhận thức cảm xúc đề cập đến khả năng của nhân viên trong việc nhận thức, đánh giá và thể hiện chính xác. Hiểu biết liên quan đến khả năng của nhân viên trong việc phân tích những cảm xúc phức tạp và hình thành kiến thức về cảm xúc (Kidwell & cộng sự, 2008). Quản lý cần đề cập đến khả năng điều chỉnh cảm xúc của nhân viên để đạt được kết quả mong muốn (Strizhakova & Tsarenko, 2010). Khi nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao sẽ có khả năng đánh giá lại nhận thức về cảm xúc tốt hơn và cũng sẽ kìm nén cảm xúc tốt hơn. Cảm xúc bức mình do khách hàng đối xử không công bằng tác động đến việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên nhưng khi nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao sẽ tham gia vào kiểm soát cảm xúc nhiều hơn.

Từ cơ sở lý luận trên, các giả thuyết được đề xuất như sau

H1: Cảm xúc bức mình của nhân viên là biến trung gian truyền tải một phần ảnh hưởng của hành vi bất công của khách hàng đến việc đánh giá lại nhận thức về cảm xúc của nhân viên.

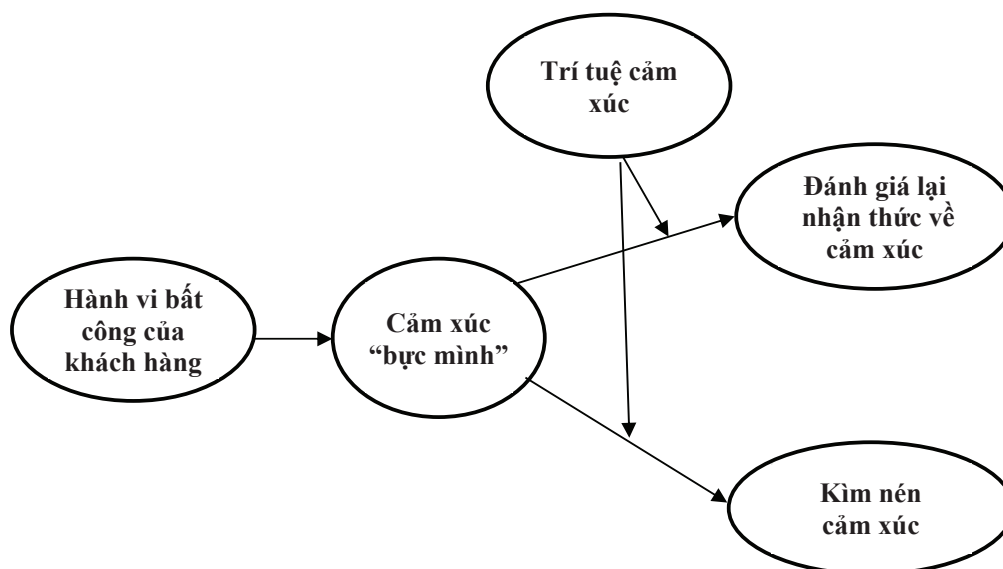
H2: Cảm xúc bức mình của nhân viên là biến trung gian truyền tải một phần ảnh hưởng của hành vi bất

công của khách hàng đến việc kìm nén cảm xúc.

H3: Trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tương tác đến tác động của cảm xúc bức mình đến việc đánh giá lại cảm xúc của nhân viên. Khi nhân viên bức mình do hành vi bất công của khách hàng sẽ tham gia vào việc đánh giá lại cảm xúc, hiệu ứng này tăng lên khi nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao hơn.

H4: Trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tương tác đến tác động của cảm xúc bức mình đến việc kìm nén cảm xúc của nhân viên. Khi nhân viên bức mình do hành vi bất công của khách hàng sẽ tham gia vào việc kìm nén cảm xúc, hiệu ứng này tăng lên khi nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao hơn.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế kịch bản và quy trình

Một kịch bản về thái độ cư xử của khách hàng làm nảy sinh cảm xúc tiêu cực ở nhân viên được tạo ra. Dịch vụ được chọn ở đây là dịch vụ thuộc lĩnh vực nhà hàng khách sạn. Trong đó, những người tham gia là những nhân viên tại các doanh nghiệp dịch vụ trên địa bàn Thành phố Thái Nguyên sẽ đọc kịch bản về một tình huống mô tả thái độ và hành vi cư xử bất công của khách hàng đối với nhân viên. Tình huống này được thiết kế trong đó một nhóm người đến nhà hàng ăn và có những hành vi cư xử bất công với nhân viên. Kịch bản được thiết kế và tham khảo ý kiến của một số nhà khoa học và một số người là nhân viên tại nhà hàng về tính thực tiễn của tình huống sau đó được rà soát lại về nội dung. Kết quả thống kê mô tả về tính hợp lý của tình huống cho thấy tính thực tế của tình huống được người trả lời đánh giá mức 5,14 (độ lệch chuẩn 1,386), thể hiện tính thực tế cao. Người trả lời tham gia vào tình huống đóng vai mà ở đó họ tưởng tượng rằng họ là những nhân viên phục vụ trong doanh nghiệp dịch vụ trực tiếp phục vụ khách hàng và trải qua việc bị khách hàng tỏ thái độ khó chịu hoặc có cách hành xử bất công. Quy mô mẫu được xác định dựa trên số lượng mục hỏi trong mô hình và đảm bảo ý nghĩa các chỉ số trong mô hình và được xác định dựa theo công thức $n=5*k+50$ (n là cỡ mẫu, k là số mục hỏi trong bảng hỏi) (Hair & cộng sự, 2011). Số mục hỏi sử dụng trong bảng hỏi là 40, như vậy số mẫu quan sát sẽ là $n=40*5+50=250$. Trong nghiên cứu này tác giả đã điều tra 263 người (dự phòng các phiếu lỗi) là những nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng tại các nhà hàng của khách sạn ở Thái Nguyên theo phương pháp ngẫu nhiên thuận tiện.

3.2. Đo lường

Bốn mục hỏi trích từ nghiên cứu của Colquitt (2001) đo lường nhận thức đối với thái độ và hành vi cư xử bất công của khách hàng (INJ). Bốn mục hỏi dùng để đo lường cảm xúc bức mình (ANGER) của nhân viên sau khi bị đối xử bất công xảy ra được trích từ nghiên cứu của Weiss & cộng sự (1999). Năm mục hỏi dùng để đo lường việc đánh giá lại nhận thức về cảm xúc (REAP) được điều chỉnh từ nghiên cứu của Grandey (2003) và bốn mục dùng để đo lường việc kìm chế cảm xúc (SUP) được điều chỉnh từ nghiên cứu

của Brotheridge & Lee (2003). Để đo lường trí tuệ cảm xúc của nhân viên, mười mục đã được sử dụng dựa trên nghiên cứu của Gabbott & cộng sự (2010) và ba mục từ Tsarenko & Strizhakova (2013). Các mục này được sử dụng để đo lường ba chiều của trí tuệ cảm xúc của nhân viên: khả năng xử lý cảm xúc của bản thân, khả năng xử lý cảm xúc của người khác, khả năng sử dụng cảm xúc để thúc đẩy cho suy nghĩ.

4. Phân tích số liệu và kết quả

4.1. Quy trình đánh giá thang đo dựa trên phân tích nhân tố khám phá và kiểm định độ tin cậy

Trong phần này, phân tích nhân tố khám phá được tiến hành để kiểm tra hệ số tải của nhân tố và tương quan biến tổng của một mục hỏi cho mỗi biến trong mô hình giả thuyết. Sau đó, độ tin cậy của từng biến được kiểm định. Một số mục hỏi có giá trị tải nhân tố nhỏ hơn 0,4 hoặc có tương quan chéo cao với các mục hỏi khác hoặc có tương quan biến tổng thấp sẽ bị loại. Nếu một biến cho thấy mức độ tin cậy thấp với Cronbach Alpha nhỏ hơn 0,6, thì biến đó cũng bị loại bỏ (Hair & cộng sự, 2011).

Bốn mục đã được sử dụng để đo lường nhận thức của nhân viên về sự đối xử bất công của khách hàng. Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 77,96% phương sai. Các tương quan tổng mục đều lớn hơn 0,5. Hệ số alpha là 0,90. Kết quả cho thấy thang đo này đảm bảo độ tin cậy và hội tụ. Bốn mục đã được sử dụng để đo lường cảm xúc bức mình của nhân viên. Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 72,68% phương sai. Các tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,5. Hệ số alpha là 0,87. Năm mục hỏi đã được sử dụng để đo lường biến đánh giá lại nhận thức của nhân viên cũng cho thấy thang đo tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 74,52% phương sai. Hệ số alpha là 0,91. Bốn mục hỏi đo lường biến kìm nén cảm xúc cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 76,93% phương sai. Hệ số alpha là 0,90. Năm mục đã được sử dụng để đo lường biến trí tuệ cảm xúc cũng cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 71,59% phương sai. Hệ số alpha là 0,89. Năm mục đã được sử dụng để đo lường biến trí tuệ cảm xúc về khả năng ứng phó với cảm xúc của người khác. Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 74,39% phương sai. Các tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,5. Hệ số alpha là 0,91. Ba mục đã được sử dụng để đo lường biến trí tuệ cảm xúc về khả năng thúc đẩy suy nghĩ. Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy thang đo hoạt động tốt, các mục hỏi giải thích cho một yếu tố và giải thích 78,85% phương sai. Các giá trị tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,5. Hệ số alpha là 0,86. Kết quả cho thấy thang đo này đảm bảo độ tin cậy và hội tụ. Các mục đều được sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

4.2. Kiểm định mô hình đo lường bằng phân tích nhân tố khẳng định

Kiểm định về độ hội tụ các thang đo

Độ hội tụ của các thang đo có thể được đánh giá thông qua mức ý nghĩa của giá trị truyền tải của mục hỏi của thang đo (Anderson & Gerbing, 1988). Kết quả phân tích bằng phần mềm Lisrel cho thấy giá trị t-value của tất cả giá trị truyền tải ước lượng chuẩn hóa đều có ý nghĩa ở mức $p < 0,01$. Hệ số tin cậy tổng hợp của các biến cũng cao hơn 0,80. Mô hình đo lường cho các biến thể hiện độ phù hợp hợp lý với $\chi^2 = 432,94$, GFI=0,88, CFI=0,98, RMSEA=0,067. Các mục hỏi được sử dụng sau khi phân tích nhân tố khẳng định được thể hiện ở Bảng 1. Một số mục hỏi bị loại do những mục này thể hiện giá trị điều chỉnh cao của mô hình về độ phù hợp khi tương quan cao với mục hỏi khác.

Kiểm định độ phân biệt

Độ phân biệt là mức mà tại đó thang đo là duy nhất và không đơn giản là sự phản ánh những biến khác. Kết quả cung cấp bằng chứng về độ phân biệt sử dụng giá trị phương sai trích bình quân (AVE). Giá trị AVE đều lớn hơn hệ số tương quan bình phương của các cặp biến. Kết quả thể hiện các biến trong mô hình đo lường là phân biệt.

4.3. Kiểm định giả thuyết

Giả thuyết 1 cho rằng cảm xúc bức mình của nhân viên là biến trung gian truyền tải ảnh hưởng của hành vi bất công của khách hàng đến việc đánh giá lại nhận thức về cảm xúc của nhân viên. Để kiểm định giả thuyết này, quy trình do Baron & Kenny (1986) đề xuất đã được áp dụng. Theo cách tiếp cận của Barron & Kenny (1986), ba mô hình sẽ được tiến hành hồi quy.

Bảng 1: Kết quả phân tích mô hình đo lường (CFA)

Mục hỏi/biến	Hệ số tải chuẩn hóa	Giá trị T	Hệ số tin cậy tổng hợp
Hành vi bất công của khách hàng (INJ)			0,92
INJ1: Trong tình huống này, nhân viên đã bị đối xử thô lỗ bởi khách hàng.	0,82	15,84	
INJ2: Trong tình huống này, khách hàng cư xử bất lịch sự với nhân viên.	0,83	9,79	
	0,94	5,90	
INJ3: Trong tình huống này, nhân viên bị đối xử thiếu tôn trọng.	0,88	8,84	
INJ4: Sự đối xử cá nhân mà nhân viên nhận được trong trường hợp này là rất tệ.			
Cảm xúc bức mình (ANG)			0,87
ANG2: Nếu vấn đề này xảy ra với tôi, tôi thực sự nổi khùng lên	0,82	7,98	
ANG3: Nếu vấn đề này xảy ra với tôi, tôi thực sự phát cáu.	0,87	6,41	
ANG4: Nếu vấn đề này xảy ra với tôi, tôi thực sự thấy chán nản	0,82	7,89	
Đánh giá lại nhận thức về cảm xúc (REAP)			0,89
REAP1: Trong trường hợp này, tôi sẽ kiểm soát sự tức giận bằng cách thay đổi cách suy nghĩ về vấn đề này, ví dụ, những vấn đề như thế này là không thể tránh khỏi.	0,88	7,73	
REAP2: Để cảm thấy bớt bức mình, tôi sẽ thay đổi cách tôi suy nghĩ về tình huống này, ví dụ, vấn đề này là một rủi ro không mong muốn.	0,86	8,42	
REAP3: Để vượt qua được cảm xúc tức giận, tôi coi vấn đề này như là một kinh nghiệm tốt cho tương lai.	0,83	9,12	
Kìm nén cảm xúc (SUP)			0,89
SUP1: Trong tình huống này, tôi kiểm soát sự tức giận của tôi bằng cách không biểu hiện sự tức giận, người khác không thể nhận ra.	0,87	8,03	
SUP2: Trong tình huống này, tôi cố gắng không thể hiện sự tức giận của mình.	0,89	12,77	
SUP3: Tôi giữ sự tức giận cho riêng mình, mặc dù tôi thực sự bức mình.	0,83	15,60	
Trí tuệ cảm xúc (EI)			
▪ Khả năng ứng phó với cảm xúc của chính mình			0,88
EIA2: Tôi có thể thể hiện sự bình tĩnh khi tôi khó chịu với một khách hàng khó tính.	0,92	18,84	
EIA3: Nếu tôi khó chịu với ai đó, tôi có thể làm cho bản thân mình cảm thấy tốt hơn một cách nhanh chóng.	0,82	15,77	
EIA4: Nếu được yêu cầu tôi có thể che giấu cảm xúc thực khi bị người khác đối xử bất công.	0,79	14,77	
▪ Khả năng ứng phó với cảm xúc của người khác			0,90
EIB1: Khi tôi nói chuyện với khách hàng tôi có thể đánh giá phản ứng từ biểu hiện trên khuôn mặt của họ.	0,89	17,90	
EIB2: Khi tôi nói chuyện với khách hàng tôi có thể đánh giá phản ứng từ giọng nói của họ.	0,89	18,05	
EIB3: Khi tôi nói chuyện với khách hàng, tôi có thể nhận biết phản ứng từ ngôn ngữ hình thể của họ.	0,82	15,94	
▪ Khả năng sử dụng cảm xúc để thúc đẩy suy nghĩ			0,88
EIC1: Tôi không để sự tức giận lấn át suy nghĩ khi giải quyết vấn đề với khách hàng.	0,80	15,23	
EIC2: Tôi cảm thấy háo hức khi vấn đề dịch vụ với khách hàng được giải quyết.	0,93	19,31	
EIC3: Khi phải đối mặt với những vấn đề, tôi có thể điều chỉnh tình trạng cảm xúc để phù hợp với công việc.	0,81	15,56	

- Mô hình 1: $ANG = \beta_{11} + \beta_{12} * INJ + \epsilon_1$ (1)

- Mô hình 2: $REAP = \beta_{21} + \beta_{22} * INJ + \epsilon_2$ (2)

- Mô hình 3: $REAP = \beta_{31} + \beta_{32} * INJ + \beta_{33} * ANG + \epsilon_3$ (3)

Để thiết lập hiệu ứng trung gian, biến độc lập (INJ) phải ảnh hưởng đến biến trung gian (ANG) trong mô hình (1). Trong mô hình (2), biến độc lập (INJ) phải ảnh hưởng đến biến phụ thuộc (REAP). Và trong mô hình (3), biến trung gian (ANG) phải ảnh hưởng đến biến phụ thuộc (REAP). Nếu có hiệu ứng trung gian hoàn hảo, sẽ không có mối quan hệ có ý nghĩa giữa biến độc lập (INJ) và biến phụ thuộc (REAP) khi kiểm soát biến trung gian trong mô hình (3). Nếu mối quan hệ này là có ý nghĩa, biến trung gian sẽ có hiệu ứng

trung gian một phần truyền tải tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc. Kết quả được thể hiện ở Bảng 2.

Bảng 2: Kết quả phân tích biến trung gian với biến cảm xúc bức mình và biến phụ thuộc đánh giá lại nhận thức

Mô hình hồi quy	Hệ số hồi quy	Giá trị ước lượng	Giá trị T	Nhận xét
Mô hình (1). INJ → ANG (IV → Me)	β_{12}	0,350	9,11**	Biến độc lập phải ảnh hưởng tới biến trung gian. Điều kiện này được thỏa mãn.
Mô hình (2). INJ → REAP (IV → DV)	β_{22}	0,516	11,80**	Biến độc lập ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Điều kiện này thỏa mãn.
Mô hình (3). INJ & ANG → REAP (IV and Me → DV)	β_{32} (INJ) β_{33} (ANG)	0,466 0,139	9,87** 2,52*	Có hiệu ứng trung gian một phần do cả biến độc lập và biến trung gian đều ảnh hưởng tới biến phụ thuộc.

Chú thích: ** Có ý nghĩa với $p < 0,01$, * Có ý nghĩa với $p < 0,05$
DV=Biến phụ thuộc, Me=Biến trung gian, IV=Biến độc lập.

Như vậy có hiệu ứng trung gian một phần của biến cảm xúc bức mình.

Tiến hành quy trình tương tự đối với giả thuyết 2, trong đó biến phụ thuộc là biến kìm nén cảm xúc (SUP), kết quả chỉ ra có hiệu ứng trung gian một phần của biến cảm xúc bức mình trong mối qua hệ giữa hành vi bất công của khách hàng và kìm nén cảm xúc của nhân viên. Kết quả phân tích dựa trên quy trình của Hayes (2022) bằng phương pháp Bootstrapping dùng Macro Process cũng cho kết quả tương tự.

Để kiểm định giả thuyết 3, ba thành phần của trí tuệ cảm xúc đã được kiểm định riêng biệt dưới ba dạng cấu trúc EIA, EIB và EIC. EIA đề cập đến thành phần thứ nhất “Khả năng ứng phó với cảm xúc của chính mình” và EIB đề cập đến thành phần thứ hai “Khả năng ứng phó với cảm xúc của người khác” và EIC là thành phần thứ ba “khả năng sử dụng cảm xúc để thúc đẩy suy nghĩ”. Quy trình đầu tiên được tiến hành với EIA. Giả thuyết H3 cho rằng khi bị đối xử bất công và trải qua cảm xúc bức mình, nhân viên tham gia vào đánh giá lại nhận thức về cảm xúc, hiệu ứng này tăng lên nhân viên có trí tuệ cảm xúc cao. Để kiểm định giả thuyết này, mô hình hồi quy như sau:

$$REAP = \beta_{41} + \beta_{42} * ANG + \beta_{43} * EIA + \beta_{44} * ANG * EIA + \varepsilon_4 \quad (4)$$

Nếu có hiệu ứng tương tác thì hệ số β_4 có ý nghĩa. Bảng 3 thể hiện kết quả này.

Bảng 3: Kết quả phân tích biến tương tác EIA với biến cảm xúc bức mình với biến phụ thuộc là đánh giá lại nhận thức về cảm xúc

Mô hình hồi quy (Mô hình 4)	Hệ số hồi quy	Giá trị ước lượng	Giá trị T	Nhận xét
ANG, EIA, ANG* EIA → REAP (IV, Mo and Mo* IV → DV)	β_{42} (ANG) β_{43} (EIA) β_{44} ANG*EIA	0,558 0,773 0,73	3,00** 5,06** 2,01*	Có hiệu ứng tương tác giữa thành phần thứ nhất EIA của biến trí tuệ cảm xúc và biến cảm xúc bức mình đến biến đánh giá lại nhận thức về cảm xúc của nhân viên.

Chú thích: ** Có ý nghĩa với $p < 0,01$, * Có ý nghĩa với $p < 0,05$

Cách làm tương tự với biến tương tác EIB cho kết quả biến EIB có tác dụng tương tác với biến cảm xúc bức mình. Bảng 4 thể hiện kết quả cho phân tích này.

Cách làm tương tự với biến tương tác EIC cho kết quả cho thấy biến EIC không có ảnh hưởng tương tác với biến cảm xúc bức mình. Kiểm định giả thuyết 4 cũng được tiến hành tương tự với biến phụ thuộc là kìm nén cảm xúc (SUP). Kết quả chỉ ra thành phần thứ nhất của biến trí tuệ cảm xúc không có hiệu ứng tương tác với

Bảng 4: Kết quả phân tích biến tương tác EIB với biến cảm xúc bức mình với biến phụ thuộc là đánh giá lại nhận thức về cảm xúc

Bước tiến hành	Hệ số hồi quy	Giá trị ước lượng	Giá trị T	Nhận xét
ANG, EIB, ANG* EIB→ REAP (IV and MoxIV → DV)	β_{42} (ANG)	0,59	2,95**	Có hiệu ứng tương tác giữa thành phần thứ hai (EIB) của biến trí tuệ cảm xúc và biến cảm xúc bức mình đến biến đánh giá lại nhận thức.
	β_{43} (EIB)	0,703	4,51**	
	β_{44} ANG*EIB	0,74	1,98*	

Chú thích: ** Có ý nghĩa với $p < 0,01$, * Có ý nghĩa với $p < 0,05$.

biến cảm xúc bức mình đến biến kìm nén cảm xúc. Cách làm tương tự với hai thành phần còn lại gồm EIB và EIC của biến trí tuệ cảm xúc cho thấy không có tác động tương tác giữa hai thành phần này đối biến kìm nén cảm xúc.

5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, thái độ của khách hàng ảnh hưởng tới hành vi kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Khi khách hàng cư xử bất công, nhân viên sẽ trải qua cảm xúc tiêu cực. Vì quy định của công ty, nhân viên không được biểu hiện thái độ bất kính đối với khách hàng nên nhân viên phải kiểm soát cảm xúc của mình. Như vậy, biến cảm xúc bức mình là biến trung gian truyền tải ảnh hưởng của hành vi bất công của khách hàng đến việc kiểm soát của nhân viên. Điều này phù hợp với lý thuyết về đánh giá nhận thức, khách hàng đánh giá tình huống và việc đánh giá tình huống của họ sẽ dẫn đến cảm xúc, sau đó, khi khách hàng phải chịu đựng những cảm xúc tiêu cực, họ dường như áp dụng một số chiến lược đối phó để loại bỏ hoặc giảm bớt phản ứng cảm xúc của họ (Bagozzi, 1992).

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tới khả năng kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Tuy nhiên không phải thành phần nào của trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng tương tác đến việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Kết quả phân tích mô hình biến tương tác cho thấy, thành phần thứ nhất và thứ hai của trí tuệ cảm xúc có thể hiện hiệu ứng tương tác với biến đánh giá lại nhận thức. Điều này phù hợp với thực tế vì quá trình đánh giá lại liên quan chủ yếu tới việc tự kiểm soát bên trong của nhân viên cũng như ứng phó với cảm xúc của người khác.

6. Các gợi ý quản lý từ kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cũng đưa ra một số gợi ý quan trọng cho các hãng kinh doanh dịch vụ. Chất lượng dịch vụ không chỉ ảnh hưởng bởi nhân viên phục vụ khách hàng mà còn ảnh hưởng bởi thái độ và hành vi của khách hàng tương tác với nhân viên trong quá trình dịch vụ. Các hãng dịch vụ phải chú trọng công tác đào tạo bồi dưỡng nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Hoạt động bồi dưỡng không chỉ về chuyên môn nghiệp vụ mà còn phải nâng cao kỹ năng giao tiếp, thái độ của nhân viên. Trong nhiều trường hợp cần nâng cao kỹ năng kiểm soát cảm xúc của nhân viên để họ có thể biểu hiện thái độ phù hợp khi tiếp xúc với khách hàng, nhất là đối với những khách hàng khó tính. Đối với nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng thì cần tuyển chọn những người có trí tuệ cảm xúc tốt để có thể phục vụ tốt nhất khách hàng và có ứng xử phù hợp khi gặp phải các tình huống bị đối xử bất công. Tuy nhiên, việc kiểm soát cảm xúc sẽ làm cho nhân viên nhanh chóng cạn kiệt cảm xúc và dễ có hành động mất kiểm soát. Vì vậy, cần phải có các cuộc trao đổi hoặc thảo luận để nhân viên có thể giải tỏa hết bức mình do phải kìm nén trong quá trình cung cấp dịch vụ để giảm khả năng họ có thái độ không phù hợp với khách hàng. Các hãng dịch vụ đặc biệt cũng cần chú trọng đến phần giáo dục khách hàng trong đó đưa ra những hướng dẫn để khách hàng hiểu và hợp tác với nhân viên trong quá trình cung cấp dịch vụ.

Tài liệu tham khảo

Anderson, J. C. & D. W. Gerbing (1988), 'Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach', *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.

-
- Bagozzi, R. P. (1992), 'The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior', *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178–204.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003), 'Development and validation of the emotional labour scale', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365–379.
- Chebat, J. C. & W. Slusarczyk (2005), 'How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study', *Journal of Business Research*, 58, 664– 673.
- Colquitt, J. A. (2001), 'On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure', *Journal of Applied Psychology*, 6 (3), 386–400.
- Gabbott, M., Y. Tsarenko, and W. H. Mok (2010), 'Emotional Intelligence as a Moderator of Coping Strategies and Service Outcomes in Circumstances of Service Failure', *Journal of Service Research*, 14 (2) 234–248.
- Gong, L., Lopa, J. M., Zhang, S. (2020), 'The Effects of Customer Interactional Injustice on Hotel Employees' Emotion Regulation: Case Study of an Upscale Shanghai Hotel', *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 1–29.
- Grandey, A. A., & Melloy, R. C. (2017), 'The state of the heart: emotional labor as emotion regulation reviewed and revised', *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 407–422.
- Grandey, A. A. (2003), 'When the show must go on: Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery', *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.
- Gross, J. J. & O. John (2003), 'Individual Differences in Two Emotion-Regulation Processes: Implications for Affect, Relationships, and Well-being', *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 348–362.
- Gross, J. J. & R. W. Levenson (1993), 'Emotional Suppression: Physiology, Self-Report, and Expressive Behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 970–986.
- Gross, J. J. (1998), 'The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review', *Review of General Psychology*, 2 (3), 271–299.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, & R. E. Anderson (2011), *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Hayes, F. A. (2022), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, Third Edition, A Regression-Based Approach, ISBN 9781462549030.
- Judge, T. A. & Colquitt A. J. (2004), 'Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work–Family Conflict', *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404.
- Kidwell B., D. M. Hardesty, & T. L. Childers (2008), 'Emotional Calibration Effects on Consumer Choice', *Journal of Consumer Research*, 35, 611–621.
- Koole, S. L. (2009), 'The Psychology of Emotion Regulation: An Integrative Review', *Cognition and Emotion*, 23 (1), 4–41.
- Richards, J. M. & J. J. Gross (2000), 'Emotion Regulation and Memory: The Cognitive Costs of Keeping One's Cool', *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 410–424.
- Rupp, D. E. & Sharmin Spencer (2006), 'When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice, on Emotional Labor and the Mediating Role of Discrete Emotions', *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 971–978.
- Strizhakova, Y. & Y. Tsarenko (2010), 'Consumer Response to Service Failures: The Role of Emotional Intelligence and Coping', *Advances in Consumer Research*, 37, 304–311.
- Tsarenko, Y., & Strizhakova, Y. (2013), 'Coping with service failures: The role of emotional intelligence, self-efficacy and intention to complain', *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 71–92.
- Weiss, H. M., K. Suckow, & R. Cropanzano (1999), 'Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions', *Journal of Applied Psychology*, 84, 786–794.
-