

## ẢNH HƯỞNG CỦA HÀNH VI KHÁCH HÀNG ĐẾN VIỆC KIỂM SOÁT CẢM XÚC CỦA NHÂN VIÊN – ẢNH HƯỞNG TƯƠNG TÁC CỦA CHUẨN MỰC XÃ HỘI

Phạm Văn Hạnh<sup>1</sup>, Đàm Văn Khanh<sup>2</sup>

### Tóm tắt

*Trong quá trình cung cấp dịch vụ, thái độ và cách cư xử của khách hàng ảnh hưởng lớn tới cảm xúc của nhân viên. Khách hàng đưa ra những đòi hỏi bất hợp lý hoặc cư xử thiếu tôn trọng, thiếu công bằng với nhân viên sẽ làm cho nhân viên ức chế có thể không kiềm nén được cảm xúc bản thân, dẫn tới có những cách hành xử không phù hợp với khách hàng, ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Bài viết này nghiên cứu ảnh hưởng của thái độ, cách cư xử của khách hàng, và chuẩn mực xã hội đến việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên tại các doanh nghiệp dịch vụ trên địa bàn Thành phố Thái Nguyên, tỉnh Thái Nguyên.*

**Từ khóa:** *Cư xử bất công của khách hàng, thái độ tức giận, che giấu cảm xúc, thay đổi nhận thức, kiểm soát cảm xúc, chuẩn mực xã hội.*

### THE EFFECTS OF CUSTOMERS' ATTITUDE AND BEHAVIOR ON EMPLOYEES' EMOTIONS AT SERVICE FIRMS IN THAI NGUYEN CITY

#### Abstract

*In service process, customer's attitude and behavior influence significantly employee's emotions. Customers' unreasonable demands or disrespectful, injustice behavior to employees may cause employees' anger, resulting in a loss of control of their emotions and unsuitable behavior to customers. This may also affect the service quality. This paper studies the effects of customers' attitude and behavior and employees' perception of social norms on the employees' emotion control in service firms in Thai Nguyen City, Thai Nguyen Province.*

**Keywords:** *Customer injustice, anger, emotion suppression, reappraisal, emotion control, social norms.*

#### 1. Đặt vấn đề

Trong quá trình cung cấp dịch vụ, khách hàng và nhân viên phải tương tác với nhau. Vì vậy, thái độ của khách hàng ảnh hưởng tới thái độ của nhân viên và từ đó ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ được cung cấp. Khách hàng có thái độ không đúng mực có thể làm cho nhân viên bức mình và dẫn tới mất kiểm soát không thực hiện đúng các quy định của công ty. Hầu hết các nghiên cứu tập trung tới thái độ của nhân viên ảnh hưởng tới khách hàng. Một số nghiên cứu cũng đã nghiên cứu về kiểm soát cảm xúc của nhân viên trong quá trình dịch vụ. Tuy vậy, chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu ảnh hưởng của thái độ và hành vi đối xử của khách hàng đến cảm xúc của nhân viên. Nghiên cứu này đi sâu phân tích ảnh hưởng của thái độ và cách cư xử của khách hàng đến việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Mức độ kiểm soát cảm xúc của nhân viên còn phụ thuộc vào nhận thức của nhân viên về chuẩn mực xã hội. Nếu nhân viên có nhận thức chuẩn mực xã hội ở mức cao sẽ tham gia nhiều hơn vào việc kiểm soát cảm xúc của họ. Các hãng dịch vụ khi hiểu được cơ chế ảnh hưởng này sẽ có giải pháp nhằm tăng cường sự tương tác hiệu quả giữa khách hàng và nhân viên trong quá trình cung cấp dịch vụ, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng sự hài lòng của khách hàng.

#### 2. Cơ sở lý luận và giả thuyết nghiên cứu

##### 2.1. Hành vi đối xử bất công của khách hàng

Thái độ và hành vi của khách hàng có ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng dịch vụ. Khi khách hàng vui vẻ sẽ cảm thấy dịch vụ tốt hơn. Trong kinh doanh dịch vụ, khách hàng và nhân viên phải tương tác với nhau trong quá trình cung cấp dịch vụ. Vì vậy, thái độ của khách hàng có thể ảnh hưởng tới thái độ và cảm xúc của nhân viên.

##### 2.2. Việc kiểm soát cảm xúc của nhân viên

Trong một số dịch vụ, cảm xúc của nhân viên có thể ảnh hưởng tới thái độ của khách hàng và ngược lại. 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: Thay đổi nhận thức và che giấu cảm xúc.

- *Thay đổi nhận thức:*

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. Ví dụ: Một khách hàng đến một nhà hàng và có thái độ bất nhã với nhân viên

có thể làm cho nhân viên khó chịu. Nhưng nhân viên này có thể nghĩ rằng đây chỉ là một trường hợp cá biệt không nên để ý. Khi nhân viên áp dụng chiến lược này họ có xu hướng suy nghĩ ôn hòa hơn với những cách cư xử và thái độ không đúng mực của khách hàng.

- *Che giấu cảm xúc:*

Che giấu cảm xúc là việc nhân viên biểu hiện thái độ hoặc nét mặt khác với những gì mà họ thực sự trải qua. Che giấu cảm xúc đề cập đến việc kiểm chế biểu hiện cảm xúc bằng cách kiểm soát hành vi cảm xúc để điều khiển việc biểu hiện cảm xúc. Nói theo cách khác, che giấu cảm xúc là một dạng che đậy có ý thức của hành vi thể hiện cảm xúc trong khi cảm xúc xuất hiện.

### 2.3. Vai trò trung gian của cảm xúc “bực mình”

Khi nhân viên gặp phải thái độ không đúng mực của khách hàng, họ thường có cảm giác bực bội, và có khi nổi giận. Khi nhân viên tức giận họ có xu hướng phản ứng lại đối tượng gây ra. Theo thuyết sự kiện cảm xúc, nếu nhân viên đánh giá việc bị đối xử bất công như là một sự kiện bất lợi, họ có thể tức giận. Theo thuyết này, mỗi người sẽ cư xử theo cách mà cảm xúc của họ phù hợp với hoàn cảnh [4]. Khi một người bị cư xử bất công sẽ trải qua cảm xúc tiêu cực. Và như vậy, cảm xúc là trung gian trong mối quan hệ giữa thái độ của khách hàng và khả năng kiểm soát cảm xúc của nhân viên.

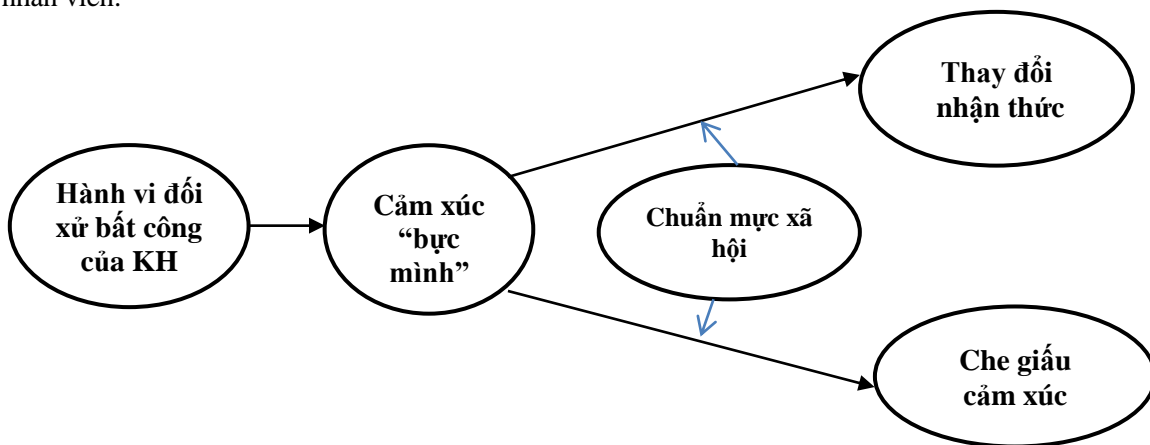
### 2.4. Vai trò của chuẩn mực xã hội

Chuẩn mực xã hội là các quy tắc và tiêu chuẩn được hiểu bởi các thành viên trong một nhóm mà nó giới hạn hành vi xã hội nhưng không bắt buộc bằng luật pháp. Các quy tắc và tiêu chuẩn này bao gồm kỳ vọng của người khác có giá trị và các tiêu chuẩn được phát triển từ các quan sát hành vi của người khác. Chuẩn mực xã hội là không chính thức, được chia sẻ trong xã hội và khá ổn định để dẫn dắt thái độ và hành vi của con người. Khi nhân viên nhận thấy hành vi của họ không phù hợp với tiêu chuẩn chung mà họ nhận thấy, họ sẽ chủ động kiểm soát cảm xúc của bản thân cho phù hợp với nhận thức của bản thân về chuẩn mực chung.

Từ cơ sở lý luận trên có thể đưa ra các giả thuyết sau:

*H1: Cảm xúc “bực mình” là trạng thái trung gian giữa ảnh hưởng của hành vi đối xử bất công của khách hàng đến việc thay đổi nhận thức của nhân viên. Nhân viên tham gia vào việc thay đổi nhận thức nhiều hơn nếu họ nhận thức chuẩn mực xã hội cao hơn.*

*H2: Cảm xúc “bực mình” là trạng thái trung gian giữa ảnh hưởng của hành vi đối xử bất công của khách hàng đến việc che giấu cảm xúc của nhân viên. Nhân viên tham gia vào việc che giấu cảm xúc nhiều hơn nếu họ nhận thức chuẩn mực xã hội 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. Các nghiên cứu sử dụng kịch bản làm hiệu ứng đã được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu trước đây. Để tạo ra một kịch bản thực tế và phù hợp, quy trình được thực hiện như sau: Đầu tiên, một vài tình huống mà nhân viên gặp phải những khách hàng có thái độ khó chịu được xem xét. Mục đích chính của phần này là tạo ý tưởng

tiền đề cho việc tạo ra một kịch bản thực tế. Tiếp đó, tổng quan tài liệu được xem xét đối với các nghiên cứu sử dụng phương pháp dạng thí nghiệm. Bước này nhằm tạo ra một kịch bản thực tế, phù hợp, quen thuộc và đạt được hiệu ứng đủ mạnh để kiểm định giả thuyết [6]. Bản sơ bộ của kịch bản được chỉnh sửa và cập nhật dựa trên góp ý của một số thành viên của Khoa Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh. Bản chỉnh sửa được tiến hành nghiên cứu thử trước khi dùng chính thức.

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 đã được nghiên cứu thử về tình huống mô tả thái độ khó chịu của khách hàng. Người tham gia sẽ được hỏi thành nhóm từ 30-40 người. Họ sẽ 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. Cỡ mẫu được xác định dựa trên số lượng mục hỏi trong mô hình và đảm bảo ý nghĩa các chỉ số trong mô hình, theo đó cỡ mẫu tối thiểu phải gấp 5 lần số mục hỏi sử dụng trong mô hình và với yêu cầu các chỉ số mô hình phù hợp với cỡ mẫu lớn hơn 250 theo nghiên cứu của Hair và đồng sự [5]. Để thực hiện nghiên cứu này, 263 bảng hỏi được phát ra cho người tham gia trả lời, có 260 phiếu thu về đạt yêu cầu đề ra, 3 phiếu bị loại do người trả lời bỏ trống.

### 3.2. Đo lường

Năm mục hỏi được dùng để đo lường việc thay đổi nhận thức (REAP) được điều chỉnh từ nghiên cứu của Grandey (2003) [4] và bốn mục dùng để đo lường việc che giấu cảm xúc (SUP) được điều chỉnh từ nghiên cứu của Brotheridge and Lee (2003) [2]. Bốn mục hỏi dùng để đo lường cảm xúc bực mình (ANGER) của nhân

viên sau khi lỗi dịch vụ xảy ra được trích từ nghiên cứu của Weiss 1999 [8]. Bốn mục hỏi trích từ nghiên cứu của Colquitt (2001) [3] đo lường về nhận thức đối với thái độ và hành vi cư xử bất công của khách hàng (INJ). Sau quá trình xử lý, một vài mục bị loại do thiếu ý nghĩa thống kê, một vài mục khác bị loại sau khi tiến hành phân tích nhân tố kiểm định vì hệ số điều chỉnh mô hình. Hai mục hỏi đo lường nhận thức về chuẩn mực xã hội (SON) được trích từ nghiên cứu của Rimal [7]

### 4. Phân tích số liệu và kết quả

Để kiểm định giả thiết H1, quy trình kiểm định biến trung gian do Baron và Kenny (1986) [1] đề xuất được sử dụng. Theo đó, ba hàm hồi quy được thực hiện.

$$(1) \text{ ANGER} = \beta_{11} + \beta_{12}\text{INJ} + e_{1i}$$

$$(2) \text{ REAP} = \beta_{21} + \beta_{22}\text{INJ} + e_{2i}$$

$$(3) \text{ REAP} = \beta_{31} + \beta_{32} \text{INJ} + \beta_{33}\text{ANGER} + e_{3i}$$

Để có được hiệu ứng trung gian, biến độc lập INJ phải ảnh hưởng đến biến trung gian ANGER trong hàm thứ nhất, biến độc lập INJ cũng thể hiện sự ảnh hưởng đến biến phụ thuộc REAP ở hàm thứ hai. Biến trung gian ANGER cũng ảnh hưởng đến biến phụ thuộc REAP ở hàm thứ ba. Nếu có quan hệ trung gian hoàn hảo, thì không có quan hệ ý nghĩa giữa biến độc lập INJ và biến phụ thuộc REAP khi mà cố định ảnh hưởng của biến trung gian ở hàm thứ ba.

**Bảng 1:** Kết quả phân tích vai trò trung gian của biến

Số thứ tự	Hệ số	Tkê-T	Nhận xét
1. INJ → ANGER (IV → Me)	0,314	5,26**	Biến độc lập phải ảnh hưởng đến biến trung gian. Điều kiện này được thỏa mãn.
2. INJ → REAP (IV → DV)	0,393	4,11**	Biến độc lập ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Điều kiện này cũng được thỏa mãn.
3. INJ & ANGER → REAP (IV and Me → DV)	0,021 (INJ) 0,361 (ANGER)	0,73 5,37**	Nếu có hiệu ứng trung gian hoàn hảo, thì quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc là không có ý nghĩa khi cố định biến trung gian. Điều kiện này cũng thỏa mãn.
Kiểm định Sobel	z=4,4	z-test **	$z\text{-value} = a \cdot b / \sqrt{a^2 s_b^2 + b^2 s_a^2}$

\*\* Ý nghĩa với  $p < 0.01$

DV=Biến phụ thuộc, Me=Biến trung gian, IV=Biến độc lập

Kết quả từ bảng 1 cho thấy cảm xúc bực mình truyền tải hiệu ứng đầy đủ từ sự thái độ và cách xử sự bất công của khách hàng tới hành vi kiểm soát cảm xúc thông qua điều chỉnh nhận thức của nhân viên. Kiểm định Sobel cũng chứng tỏ điều đó. Như vậy giả thiết H1 đã được chứng minh.

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra

Quy trình này cũng được áp dụng để kiểm định giả thiết H2. Biến độc lập INJ ảnh hưởng đến biến ANGER ( $\beta_{12}=0.427$ ;  $p < 0.01$ ). Biến độc lập cũng thể hiện sự ảnh hưởng đến biến phụ thuộc SUP ( $\beta_{22}=0.51$ ;  $p < 0.01$ ). Khi cố định biến trung gian ANGER thì quan hệ giữa biến độc lập INJ và biến phụ thuộc SUP khi cố định biến

trung gian là không có ý nghĩa. Kiểm định Sobel cũng thể hiện biến ANGER đóng vai trò trung gian giữa biến INJ và biến SUP là có ý nghĩa ( $z=4,52$ ,  $p<0,01$ ). Kết quả này chứng minh cho giả thiết H2.

Để kiểm định giả thiết với biến tương tác, hàm hồi quy và kết quả như sau:

$$(4) \text{ REAP} = \beta_1 + \beta_2 \text{ ANGER} + \beta_3 \text{ SON} + \beta_4 (\text{ ANGER X SON}) + e_{4i}$$

0,355\*      0,231\*      0,026\*

$$(5) \text{ SUP} = \beta_1 + \beta_2 \text{ ANGER} + \beta_3 \text{ SON} + \beta_4 (\text{ ANGER X SON}) + e_{4i}$$

0,477\*      0,366\*      0,039\*

\*  $p<0,05$

Có sự tương tác giữa biến nhận thức về chuẩn mực xã hội với biến cảm xúc bức mình của nhân viên ảnh hưởng tới việc kiểm soát cảm xúc. Khi khách hàng nhận thức chuẩn mực xã hội cao sẽ tham gia nhiều hơn vào việc thay đổi nhận thức hoặc che giấu cảm xúc của bản thân.

## 5. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, hành vi của khách hàng ảnh hưởng tới hành vi kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Khi khách hàng cư xử bất nhã, nhân viên sẽ trải qua cảm xúc tiêu cực. Tuy

nhiên, 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. Cảm xúc là quá trình trung gian diễn ra giữa quá trình bị đối xử bất nhã và hành vi kiểm soát cảm xúc của nhân viên. Điều này phù hợp với thuyết sự kiện cảm xúc trong đó cảm xúc là nhân tố ảnh hưởng đến hành vi của con người. Ngoài ra khi nhân viên nhận thức về áp lực xã hội cao sẽ tham gia nhiều vào vào kiểm soát cảm xúc của bản thân.

Các hãng dịch vụ phải chú trọng công tác đào tạo bồi dưỡng nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ. 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. Ngoài ra, 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.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. 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.
- [2]. Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- [3]. Colquitt. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure, *J Appl Psychol*. 2001 Jun;86 (3), 386 - 400.
- [4]. 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.
- [5]. Hair, J. F., W. C. Black, B. J Babin, and R. E. Anderson. (2011). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- [6]. Mohr, L. A. and M. J. Bitner. (1995). The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. *Journal of Business Research*, 32, 239-252.
- [7]. Rimal, R. N. and K. Real. (2003). Understanding the Influence of Perceived Norms on Behaviors. *Communication Theory*, 13, 184 -203.
- [8]. Weiss, H. M., K. Suckow, and R. Cropanzano. (1999). Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84, 786 -794.

---

### Thông tin tác giả:

#### 1. Phạm Văn Hạnh

-Đơn vị công tác: Trường ĐH Kinh tế & QTKD  
- Địa chỉ email: [pvh112@yahoo.com](mailto:pvh112@yahoo.com)

#### 2. Đàm Văn Khanh

-Đơn vị công tác: Khoa QTKD - Trường ĐH Điện Lực

Ngày nhận bài: 16/03/2018

Ngày nhận bản sửa: 19/03/2018

Ngày duyệt đăng: 30/03/2018