

## MỤC LỤC

**KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ**

- 1. Nguyễn Thị Nguyệt Dung và Nguyễn Mạnh Cường** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam thực hiện hoạt động sáp nhập, hợp nhất. **Mã số: 147.1FiBa.11** 2  
*The Factors Affecting the Business Performance of Vietnam's Commercial Banks in M&A*
- 2. Trần Thị Thu Trang** - Nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị vốn lưu động và hiệu quả tài chính của các công ty nhựa niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 147.1FiBa.11** 11  
*A Study on the Relationship between Working Capital Management and Financial Performance of Listed Plastic Enterprises on Vietnam's Stock Exchange*
- 3. Lê Thanh Huyền** - Ảnh hưởng của tỷ suất sinh lời trong quá khứ đến hiệu quả tài chính đo lường bằng giá trị thị trường của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán ngành sản xuất, chế biến thực phẩm tại Việt Nam. **Mã số: 147.1FiBa.11** 17  
*The Impact of Lagged Profitability on the Financial Performance Measured by the Market Value of Listed Companies on Vietnam's Stock Exchange of Food Processing and Production*
- 4. Lê Thị Mỹ Như và Nguyễn Tuấn Kiệt** - Sự sẵn sàng chi trả bảo hiểm y tế tự nguyện của các cá nhân trên địa bàn tỉnh Hậu Giang. **Mã số: 147.1GEMg.11** 26  
*Willingness to Pay for Voluntary Health Insurance of Individuals in Hậu Giang Province*

**QUẢN TRỊ KINH DOANH**

- 5. Nguyễn Hoàng Việt và Đào Lê Đức** - Nghiên cứu tác động của tổ chức thực thi chiến lược đến kết quả kinh doanh của Tổng công ty thương mại Hà Nội. **Mã số: 147.2BMkt.21** 35  
*A research on the impacts of organizations/institutions implementing strategic markets on business results of Hanoi General commerce company*
- 6. Chu Thị Thu Thủy** - Đặc trưng của hội đồng quản trị và giá cổ phiếu: nghiên cứu điển hình tại các công ty cổ phần niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 147.2FiBa.21** 46  
*Features of the Board of Directors and Share Price: a Case Study at Listed Joint Stock Companies in Vietnam Stock Market*
- 7. Nguyễn Văn Anh và Nguyễn Thị Phương Thảo** - Tác động của căng thẳng nơi làm việc đến cảm xúc lao động và định hướng khách hàng: một nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn tại Việt Nam. **Mã số: 147.2TRMg.21** 53  
*The effect of workplace stress to labor emotions and customer orientation: A study in hospitality industry in Vietnam country*
- 8. Nguyễn Minh Lợi và Dương Bá Vũ Thi** - Các yếu tố tác động đến sự hài lòng khách hàng đối với dịch vụ viễn thông di động của Viettel Quảng Trị: kiểm định bằng Mô hình PLS - SEM. **Mã số: 147.2BMkt.21** 62  
*Factors Affecting Customer Satisfaction with the Mobile Services by Viettel Quang Tri: PLS - SEM Applied*
- 9. Nguyễn Đức Kiên và Nguyễn Thái Phán** - Phân tích mối quan hệ giữa áp dụng chiến lược quản lý rủi ro thị trường và thu nhập nông hộ: Trường hợp nghiên cứu của hộ nuôi tôm ở Thừa Thiên Huế. **Mã số: 147.2TrEM.21** 71  
*Analyzing the relationship between market risk management strategies and household income: A case study of commercialized shrimp producers in Thua Thien Hue*

**Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

- 10. Nguyễn Thị Nga và Hoàng Ngọc Quế Chi** - Vận dụng mô hình chấp nhận công nghệ tam và lý thuyết hành vi dự định để giải thích ý định mua đồng hồ thông minh của người tiêu dùng Nha Trang. **Mã số: 147.3BMkt.31** 80  
*Applying Technology Acceptance Model and Planned Behaviour Theory to Interpret the Intention to Buy Smartwatches by Consumers in Nha Trang*

# TÁC ĐỘNG CỦA CĂNG THẲNG NƠI LÀM VIỆC ĐẾN CẢM XÚC LAO ĐỘNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG: MỘT NGHIÊN CỨU TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN TẠI VIỆT NAM

Nguyễn Văn Anh

Đại học Đà Lạt

Email liên hệ: [vananhdhdl@gmail.com](mailto:vananhdhdl@gmail.com)

Nguyễn Thị Phương Thảo

Đại học Đà Lạt

Email: [thaontp@dlu.edu.vn](mailto:thaontp@dlu.edu.vn)

Ngày nhận: 31/07/2020

Ngày nhận lại: 01/10/2020

Ngày duyệt đăng: 05/10/2020

Nghiên cứu này xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố gây căng thẳng tại nơi làm việc (căng thẳng liên quan đến khách hàng - CRS; căng thẳng liên đến môi trường làm việc - WERS; và căng thẳng liên quan đến công việc - JRS) lên định hướng khách hàng (CO) thông qua biến trung gian là cảm xúc tiêu cực (NA) và cạn kiệt cảm xúc (EE) của các nhân viên phục vụ tuyển đầu trong ngành khách sạn. Nghiên cứu chính thức được tiến hành thông qua khảo sát nhân viên lễ tân tại các khách sạn ở thị trường Việt Nam. Kết quả cho thấy cả 3 yếu tố gây căng thẳng tại nơi làm việc có tác động cùng chiều lên cảm xúc tiêu cực, đồng thời cảm xúc tiêu cực cũng có tác động cùng chiều đến cạn kiệt cảm xúc, cuối cùng cạn kiệt cảm xúc có tác động tiêu cực đến định hướng khách hàng. Dựa trên các kết quả này, tác giả đã nêu lên các hàm ý quản trị trong lĩnh vực khách sạn và các hướng nghiên cứu trong tương lai.

**Từ khóa:** căng thẳng nơi làm việc, cảm xúc tiêu cực, cạn kiệt cảm xúc, định hướng khách hàng, khách sạn.

**JEL Classifications:** C12; M12; M54; Z22; Z32; J62.

## 1. Giới thiệu

Nhân viên phục vụ tuyển đầu trong khách sạn đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng vì họ tương tác trực tiếp và đáp ứng những yêu cầu của nhiều đối tượng khách hàng khác nhau (Karatepe, 2006). Do đó, các nhân viên phục vụ tuyển đầu là yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công của chất lượng dịch vụ do khách sạn cung cấp. Nhân viên phục vụ tuyển đầu được giao nhiệm vụ làm hài lòng và giữ chân khách, công việc nặng nề và căng thẳng này có nhiều khả năng gây ra kiệt sức về cảm xúc ở mức độ đặc biệt cao (Chen và cộng sự, 2019). Điển hình trong lực lượng nhân viên phục vụ tuyển đầu của ngành khách sạn chính là đội ngũ lễ tân khách sạn. Họ phải làm việc trong môi trường lao động chịu áp lực tâm lý cao bởi vì nhân viên thường xuyên phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Thêm vào đó, thời gian phục vụ của khách sạn là 24/24, do đó nhân viên lúc nào cũng phải thận trọng để duy trì trạng thái hài lòng cao nhất nơi khách hàng (Luu Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2013). Các nhân viên phải luôn duy trì nụ

cười, cảm xúc tích cực, thái độ thân thiện trong quá trình tiếp xúc với khách hàng. Điều này khiến cho họ bị áp lực, luôn căng thẳng trong khi thực hiện công việc của họ.

Căng thẳng trong công việc có thể hiểu là những phản ứng có hại về mặt cảm xúc hoặc thể chất nảy sinh khi chúng ta phải đương đầu với những thử thách công việc hàng ngày. Căng thẳng công việc có ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc (Badar, 2011). Những căng thẳng mà người lao động gặp phải trong công việc cũng chính là vấn đề mà các doanh nghiệp ngày nay phải quan tâm giải quyết, vì nó ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Người lao động làm việc không có hiệu quả sẽ dẫn đến doanh thu của tổ chức bị ảnh hưởng và như vậy doanh nghiệp gánh chịu những tổn thất nặng nề. Vì vậy, việc kiểm soát căng thẳng của các nhân viên cũng là một vấn đề quan trọng đối với các nhà quản lý.

Nhân viên phục vụ tuyển đầu thực hiện không chỉ lao động trí tuệ, lao động thể chất, mà họ còn phải thực hiện lao động cảm xúc. Lao động cảm xúc

là một kiểu điều tiết cảm xúc, trong đó nhân viên phải kiểm soát tình cảm và cảm xúc của họ theo mong muốn của tổ chức khi tiếp xúc với khách hàng (Grandey, 2000). Chất lượng của việc cung cấp dịch vụ ở những khách sạn này thường được xác định bởi chất lượng phục vụ của các nhân viên phục vụ tuyến đầu (Pugh, 2001).

Nhà quản lý khách sạn nên có một cái nhìn nghiêm túc về những vấn đề lao động cảm xúc. Nghĩa là phải xác định nhân viên chính là nhân tố chủ chốt trong chiến lược marketing của khách sạn, việc xác định các nguyên nhân gây căng thẳng nơi làm việc và hậu quả của nó đối với nhân viên nên là mối quan tâm hàng đầu đối với các nhà nghiên cứu học thuật cũng như các nhà thực hành marketing (Singh, 2000). Thái độ cũng như hành vi của các nhân viên đối với khách hàng sẽ ảnh hưởng đến đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách, điều mà sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất của doanh nghiệp (Rust và cộng sự, 1996).

Hiện nay, có rất nhiều các nghiên cứu về ảnh hưởng trực tiếp của việc cạn kiệt cảm xúc lên kết quả làm việc như năng suất lao động thấp, mức độ hài lòng về công việc thấp và ý định về doanh thu cao hơn trong nhiều lĩnh vực. Tuy nhiên, các nghiên cứu về ảnh hưởng của việc cạn kiệt cảm xúc lên định hướng khách hàng hầu như chưa được nghiên cứu. Nghiên cứu của Julian (2008) chỉ ra các vấn đề về quản lý và tiếp thị liên quan đến lao động cảm xúc thông qua việc phân tích các tình huống. Nghiên cứu tổng kết rằng định hướng khách hàng là một biến kết quả quan trọng và cần được quan tâm hơn trong các nghiên cứu lần thực hành về marketing hiện nay. Từ đó kết luận rằng định hướng khách hàng là chìa khóa để thay đổi kết quả của doanh nghiệp và xứng đáng nhận được nhiều sự chú ý hơn từ các nhà nghiên cứu.

Thêm vào đó, hiện nay ở Việt Nam theo hiểu biết của nhóm tác giả cũng chưa có nhiều nghiên cứu về vấn đề này trong lĩnh vực khách sạn. Chính vì vậy nghiên cứu này là yêu cầu cấp thiết và có ý nghĩa cả về mặt lý thuyết cũng như thực tiễn trong giai đoạn hiện nay, khi mà ngành Du lịch đang trở thành một ngành kinh tế mũi nhọn của cả nước. Hơn thế nữa, đây là một nghiên cứu mới có thể áp dụng như một tài liệu tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp, cá nhân muốn nâng cao chất lượng phục vụ của nhân viên phục vụ tuyến đầu trong lĩnh vực khách sạn nói riêng và các lĩnh vực dịch vụ nói chung.

Các nội dung cơ bản của nghiên cứu này được sắp xếp gồm đầu tiên giới thiệu về lý do hình thành nghiên cứu, các nội dung tiếp theo gồm phần 2 trình

bày về cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu, phần 3 phương pháp nghiên cứu, phần 4 kết quả phân tích dữ liệu và phần 5 các hàm ý quản trị, hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai.

## **2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

### **2.1. Căng thẳng nơi làm việc**

Căng thẳng nơi làm việc là phản ứng của một cá nhân với đặc điểm của môi trường làm việc mà sẽ có đe dọa đến cảm xúc và thể chất của họ (Nguyễn Thị Phương Dung & Võ Hồng Huệ, 2019). Căng thẳng nơi làm việc xuất phát từ tình trạng quá tải công việc, những cuộc tiếp xúc với khách hàng, những áp lực xoay quanh cấp trên, đồng nghiệp và cả thời gian hoàn thành công việc. Ngoài ra, mức lương, môi trường làm việc và các mối quan hệ đồng nghiệp trong tình trạng xấu cũng sẽ dễ dàng gây ra căng thẳng ở nhân viên (Bashir & Ramay, 2010). Khác với các nghiên cứu trước chủ yếu tiếp cận đơn hướng từng thành phần của căng thẳng nơi làm việc. Trong phạm vi của nghiên cứu này chúng tôi tiếp cận khái niệm căng thẳng nơi làm việc là một khái niệm đa hướng với ba khía cạnh cùng được xem xét đánh giá đồng thời trong mô hình. Đó là căng thẳng liên quan đến khách hàng, căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc và căng thẳng liên quan đến công việc.

### **2.2. Cảm xúc tiêu cực (Negative affectivity - NA)**

Theo Watson và Clark (1984), cảm xúc tiêu cực được định nghĩa là “một khía cạnh phản ánh xu hướng nhìn mọi thứ một cách tiêu cực”. Cảm xúc tiêu cực là khuynh hướng trải qua các trạng thái tiêu cực như buồn bã, lo lắng, và chống đối, nó có thể xuất phát từ những sự kiện không mong muốn sẽ xảy ra. Tại nơi làm việc, những sự kiện này có thể bao gồm việc đồng nghiệp không lắng nghe ý kiến, thiếu kiểm soát đối với môi trường làm việc và những áp lực khi tiếp xúc với đồng nghiệp, khách hàng và cấp trên.

### **2.3. Sự cạn kiệt cảm xúc (Emotional exhaustion - EE)**

Cạn kiệt cảm xúc là một trong những vấn đề phát sinh do căng thẳng về tâm lý gây ra (Beehr và cộng sự, 1990; Gaines & Jermier, 1983). Cạn kiệt cảm xúc là đề cập đến trạng thái cạn kiệt năng lượng gây ra bởi việc yêu cầu thể hiện cảm xúc quá mức đối với những người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng (Saxton và cộng sự, 1991) và nó được định nghĩa như “một cảm giác quá nhay cảm và kiệt sức bởi công việc” (Maslach & Jackson, 1981).

### **2.4. Định hướng khách hàng (Customer orientation - CO)**

Định hướng khách hàng là sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng khi nhân viên tiếp xúc với khách

hàng (Saxe & Weitz, 1982). Định hướng khách hàng rất quan trọng vì nhân viên phục vụ thể hiện mức độ định hướng khách hàng sẽ làm tăng sự hài lòng của khách hàng (Dunlap và cộng sự, 1988). Ngoài ra, các hành vi hướng đến khách hàng dẫn đến sự phát triển lâu dài trong mối quan hệ giữa tổ chức và khách hàng và điều này dẫn đến lợi ích cho cả hai bên (Dunlap và cộng sự, 1988; Saxe & Weitz 1982).

**2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết**

Với bản chất của ngành khách sạn, các yếu tố căng thẳng tại nơi làm việc dường như gây ra những trở ngại, khó khăn cho các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng cũng như nhân viên có vị trí công việc thấp vì họ có ít quyền lực và điều kiện để kiểm soát sự căng thẳng hơn; nguồn lực giải quyết các xung đột của họ với khách hàng cũng bị giới hạn (Fisher & Gitelson, 1983; Hamner & Tosi, 1974). Bởi vậy các nhân viên phục vụ tuyến đầu chính là đối tượng chịu ảnh hưởng nhiều nhất bởi các yếu tố gây căng thẳng tại nơi làm việc. Chính vì vậy, trong nghiên cứu này tác giả chỉ nghiên cứu tập trung vào đối tượng là nhân viên phục vụ tuyến đầu (cụ thể là nhân viên lễ tân) trong các khách sạn.

Thêm vào đó, các nghiên cứu trước trong các lĩnh vực như hành vi tổ chức, tiếp thị, tâm lý học và xã hội học đã tổng quát hóa thành ba yếu tố gây căng thẳng tại nơi làm việc tác động lên cảm xúc tiêu cực ở nhân viên và dẫn đến cạn kiệt cảm xúc trong cuộc gặp gỡ khách hàng. Đó chính là: (1) yếu tố gây căng thẳng liên quan đến khách hàng (CRS); (2) tác nhân gây căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc (WERS) và (3) tác nhân gây căng thẳng liên quan đến công việc (JRS). Tuy nhiên, những nghiên cứu này đã kiểm tra tác dụng của chúng một cách riêng biệt. Khắc phục điều này, nhóm tác giả đồng thời kiểm tra và đánh giá thực nghiệm trong một mô hình tại cùng một thời điểm. Điều này sẽ cung cấp các thông tin một cách chính xác và đầy đủ hơn nhằm giúp các nhà quản lý khách sạn đối phó hiệu quả với các tác nhân gây ra căng thẳng tại nơi làm việc.

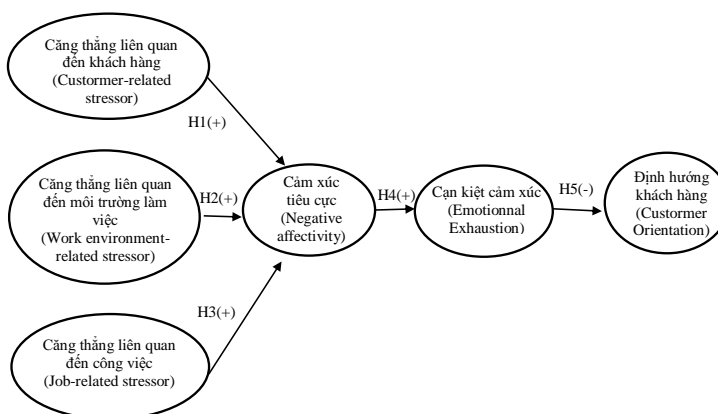
Mô hình nghiên cứu đưa ra 6 khái niệm và mối quan hệ giữa chúng được biểu diễn bởi mối quan hệ như trên hình 1.

**2.5.1. Căng thẳng nơi làm việc và cảm xúc tiêu cực**

Các cá nhân có cảm xúc tích cực thường thấy bản thân năng động, làm việc năng suất, vui vẻ (George, 1989). Trong khi đó, các cá nhân có cảm xúc tiêu cực thường nhìn nhận sự việc và những người

khác theo hướng tiêu cực, cảm thấy khó khăn khi gặp thách thức và hay lo lắng (Iverson và cộng sự, 1998). Do vậy, những người có cảm xúc tiêu cực thường dễ dàng bị đau khổ, kích động, buồn bã, bi quan và không thấy thỏa mãn. Họ có cái nhìn tiêu cực về bản thân, thế giới và hướng nội nhiều hơn. Những người này thường để tâm vào những thất bại và thiếu sót của bản thân trong quá khứ (Watson & Clark, 1984).

Như đã đề cập ở phần trước, nghiên cứu này lựa chọn 3 tác nhân gây căng thẳng tại nơi làm việc có thể dẫn tới ảnh hưởng tiêu cực gồm căng thẳng liên quan đến khách hàng (CRS), căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc (WERS) và căng thẳng liên quan đến công việc (JRS). Căng thẳng liên quan đến khách hàng bao gồm việc yêu cầu của khách hàng đưa ra nằm ngoài khả năng đáp ứng, khách hàng gây hấn bằng lời nói và có thái độ hoặc hành vi tiêu cực đối với người cung cấp dịch vụ (Dormann & Zapf, 2004). Những hành vi và thái độ gây hấn này được xác định như một vấn đề nghiêm trọng ở nơi làm việc. Nhân viên phục vụ tuyến đầu trong các ngành dịch vụ thường xuyên gặp phải các phản hồi và lời nói tiêu cực từ khách hàng, điều này có thể khiến họ dễ bị ảnh hưởng tiêu cực và cuối cùng dẫn đến cạn kiệt cảm xúc (Cordes & Dougherty, 1993). Căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc gồm các tình huống như không có đủ khu vực nghỉ ngơi, nhiệt độ nơi làm việc không phù hợp, ánh sáng kém hay nơi làm việc quá đông đúc (Ashforth & Humphrey, 1993). Môi trường vật lý không chỉ ảnh hưởng đến cảm xúc, nhận thức và tâm lý của khách hàng mà ảnh hưởng đến cả nhân viên. Căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc, ví dụ như khối lượng công việc cao, giờ làm việc không thuận tiện và đồng nghiệp không hợp tác cũng được cho là yếu tố gây ra cảm xúc tiêu cực của nhân viên. Những



**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất

căng thẳng liên quan đến công việc ví dụ như khối lượng công việc quá lớn, có nhu cầu phục hồi cao bởi họ phải nỗ lực hết mình khi làm việc và điều chỉnh cảm xúc bản thân để đáp ứng nhu cầu công việc (Anderson và cộng sự, 2002). Tương tự, lịch làm việc thay đổi thường xuyên thường tạo ra ảnh hưởng tiêu cực cho nhân viên và do đó dẫn đến việc cạn kiệt cảm xúc. Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng làm việc với một lịch làm việc không đạt chuẩn có liên quan tới thái độ tiêu cực của nhân viên đối với công việc và doanh nghiệp, do đó dẫn đến năng suất lao động thấp, hài lòng công việc thấp và biến động nhân sự cao (Furnham & Hughes, 1999). Dựa trên các lập luận như đã trình bày, các giả thuyết được đưa ra là:

*H1: Căng thẳng liên quan đến khách hàng có ảnh hưởng làm gia tăng cảm xúc tiêu cực của nhân viên.*

*H2: Căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc có ảnh hưởng làm gia tăng cảm xúc tiêu cực của nhân viên.*

*H3: Căng thẳng liên quan đến công việc có ảnh hưởng làm gia tăng cảm xúc tiêu cực của nhân viên.*

### 2.5.2. Cảm xúc tiêu cực và cạn kiệt cảm xúc

Cạn kiệt cảm xúc là một ví dụ của trạng thái căng thẳng tâm lý (Beehr và cộng sự, 1990) và được định nghĩa là “cảm giác bị xúc động quá mức và kiệt sức bởi công việc” (Maslach & Jackson, 1981). Cạn kiệt cảm xúc biểu thị việc trải qua căng thẳng và cạn kiệt tài nguyên cảm xúc, thể chất của một người (Karatepe & Aleshinloye, 2009). Iverson và cộng sự (1998) đã chỉ ra rằng cảm xúc tiêu cực dẫn đến cạn kiệt cảm xúc và thành tích cá nhân trong công việc thấp. Zapf (2002) chỉ ra cảm xúc tiêu cực tăng do lao động sẽ làm cho cạn kiệt cảm xúc tăng lên. Cảm xúc tiêu cực xuất phát từ các yếu tố căng thẳng, đặc biệt là khi nhân viên tham gia hoạt động tiếp xúc với khách hàng và có xu hướng dẫn đến cạn kiệt cảm xúc, sự bất mãn trong công việc, và các hậu quả tiêu cực khác (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Dallimore và cộng sự, 2007). Do đó, tác giả cho rằng nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng trong ngành khách sạn có cảm xúc tiêu cực cao để bị căng thẳng và xu hướng này có thể dẫn đến cạn kiệt cảm xúc (Karatepe và cộng sự, 2009). Trong nghiên cứu về lĩnh vực khách sạn, Karatepe và Aleshinloye (2009) kết luận rằng cảm xúc tiêu cực có mối quan hệ thuận chiều với cạn kiệt cảm xúc đối với các nhân viên khách sạn. Do vậy, nhóm tác giả đưa ra giả thiết sau:

*H4: Cảm xúc tiêu cực có ảnh hưởng cùng chiều đến sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên.*

### 2.5.3. Cạn kiệt cảm xúc và định hướng khách hàng

Các công ty có định hướng khách hàng sẽ có những thành tích kinh doanh vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh và mang đến sự hài lòng của khách hàng cao hơn (Hoffman & Ingram, 1991). Gần đây Brown và cộng sự (2002) đưa ra khái niệm định hướng khách hàng ở mức độ cá nhân là “xu hướng hoặc khuynh hướng của nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng”.

Mối quan hệ được đề xuất giữa cạn kiệt cảm xúc và định hướng khách hàng dựa trên thực tế rằng việc cạn kiệt cảm xúc sẽ ảnh hưởng rất lớn đến nhân viên khi tương tác với khách hàng. Đây có thể là nguyên nhân dẫn đến sai lầm trong công việc, thờ ơ với đồng nghiệp và khách hàng, tự xa lánh công việc, miễn cưỡng tham gia vào các hoạt động tập thể và thiếu sự liên kết với những đồng nghiệp khác (Julian, 2008). Các phản ứng tiêu cực của nhân viên cuối cùng sẽ dẫn đến làm giảm đi hành vi định hướng khách hàng (Julian, 2008). Thêm vào đó, cạn kiệt cảm xúc còn gây ra các rối loạn tâm lý (ví dụ ít quan tâm tới người khác hoặc thiếu vị tha) và vật lý (ví dụ cảm giác mệt mỏi và trầm cảm) và tăng khả năng xảy ra các hành vi tiêu cực (Kim & Kwon, 2010). Gần đây hơn, Kim và Kwon (2010) chỉ ra rằng cạn kiệt cảm xúc của nhân viên làm giảm rõ rệt việc định hướng khách hàng của họ. Do vậy, khi nhân viên phục vụ tuyển đầu cạn kiệt cảm xúc, thái độ và hành vi định hướng khách hàng, ví dụ như sự quan tâm về nhu cầu của khách hàng có xu hướng giảm. Tóm lại, cạn kiệt cảm xúc của nhân viên phục vụ tuyển đầu khi tiếp xúc với khách hàng có ảnh hưởng xấu lên định hướng khách hàng. Do vậy, giả thuyết được đưa ra là:

*H5: Cạn kiệt cảm xúc có ảnh hưởng tiêu cực đến định hướng khách hàng của nhân viên.*

## 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành thông qua hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ với kỹ thuật thảo luận nhóm để hiệu chỉnh các thang đo. Nghiên cứu chính thức thông qua phương pháp định lượng để kiểm định các giả thuyết dựa trên dữ liệu thu thập được bằng bảng câu hỏi khảo sát thông qua kỹ thuật phân tích cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu từng phần gọi tắt là PLS-SEM. Vì những ưu điểm của PLS-SEM được nhiều nhà nghiên cứu đề cập trong những năm gần đây như: kích thước mẫu nhỏ, phù hợp với các mô hình nghiên cứu phức tạp, dữ liệu không yêu cầu có phân phối chuẩn (Sarstedt và cộng sự, 2019; Nguyễn Văn Anh & Nguyễn Thị Phương Thảo, 2020). Kết quả kiểm tra phân phối chuẩn của

dữ liệu cho thấy một vài biến quan sát có hệ số Kurtosis và Skewness vượt ngưỡng (-1 đến +1) nên trong trường hợp này áp dụng phương pháp phân tích PLS-SEM là phù hợp.

Trong tháng 01/2020, tác giả tiến hành gửi bảng câu hỏi theo phương pháp thuận tiện (phát trực tiếp và gửi online qua email, facebook, zalo) đến các đối tượng khảo tại các khách sạn trên địa bàn các thành phố lớn và nổi tiếng về du lịch ở Việt Nam gồm: Nha Trang, Vũng tàu, Đà Lạt, Phú Quốc, Đà Nẵng, Hội An, Hà Nội và TP. HCM. Tổng cộng có 450 phiếu khảo sát được phát ra chia đều cho mỗi địa phương 50 phiếu. Kết quả thu về lại được 295 phiếu khảo sát. Trong số 295 bản có 09 bản không sử dụng được do đối tượng trả lời không phù hợp và do người được khảo sát trả lời sót đáp án, vì vậy còn 286 bản được sử dụng trong nghiên cứu chính thức.

Thang đo dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu được kê thừa từ các nghiên cứu trước, sau đó được dịch từ tiếng anh sang tiếng việt, có điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu và văn hóa của người Việt Nam được tác giả tóm tắt ở bảng 1 như sau:

**Bảng 1:** Tóm tắt khái niệm các thang đo

Thang đo	Số biến quan sát	Nguồn
Căng thẳng liên quan đến khách hàng	3	Dormann và Zapf (2004); Kim và cộng sự (2012)
Căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc	4	Ashforth và Humphrey (1993); Kim và cộng sự (2012)
Căng thẳng liên quan đến công việc	6	Kim và Suh (2005); Anderson và cộng sự (2002); Rodriguez và cộng sự (2001); Kim và cộng sự (2012)
Cảm xúc tiêu cực	3	Watson và Clark (1984)
Cạn kiệt cảm xúc	4	Maslach và Jackson (1981)
Định hướng khách hàng	5	Narver và Slater (1990)

**Bảng 2:** Tổng hợp mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu, n=286	Số lượng	Tỷ lệ (%)	
<b>Hệ thống “sao” khách sạn</b>	Một sao	35	12,3
	Hai sao	57	19,9
	Ba sao	101	35,3
	Bốn sao	76	26,6
	Năm sao	17	5,9
<b>Số lượng phòng</b>	Ít hơn 20 phòng	80	28,0
	Từ 20 đến dưới 30 phòng	91	31,8
	Từ 30 đến dưới 40 phòng	76	26,6
	Từ 40 đến dưới 50 phòng	39	13,6
<b>Giới tính</b>	Nữ	201	70,3
	Nam	85	29,7
<b>Tuổi</b>	Dưới 25	130	45,5
	26-35	80	28,0
	36-45	68	23,8
	46-55	8	2,8
<b>Trình độ</b>	PTTH/Trung cấp	93	32,5
	Cao đẳng/Đại học	193	67,5
<b>Thu nhập</b>	<5 triệu	65	22,7
	5 –10 triệu	105	36,7
	>10 –20 triệu	78	27,3
	Trên 20 triệu	38	13,3
<b>Vị trí</b>	Nhân viên	236	82,5
	Quản lý	50	17,5
<b>Tổng</b>	<b>286</b>	<b>100,0</b>	

Nguồn: Xử lý dữ liệu

**4. Kết quả phân tích**

**4.1. Thông kê mô tả mẫu nghiên cứu**

Mẫu được thu thập theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện bằng bảng câu hỏi khảo sát với tổng số phát ra là 450 bảng trong đó có 100 bảng câu hỏi online thu lại được 33 bảng, có 31 bảng hợp lệ; 350 bảng câu hỏi giấy thu lại được 262 bảng, 255 bảng hợp lệ. Tổng số hợp lệ là 286 bảng hợp lệ được đưa vào phân tích định lượng. Mẫu của nghiên cứu này được mô tả như bảng 2 dưới đây.

**4.2. Đánh giá thang đo**

Nghiên cứu này tiến hành phân tích dữ liệu theo tiến trình 2 giai đoạn, trước hết nhóm tác giả tiến hành đánh giá mô hình đo lường bằng việc đánh giá độ tin cậy và độ giá trị của thang đo bằng việc kết hợp phân tích giá trị hội tụ, giá trị phân biệt. Sau đó, sử dụng kỹ thuật PLS-SEM để kiểm định các giả thuyết được đề xuất như trong mô hình nghiên cứu.

Việc đánh giá mô hình đo lường thông qua độ tin cậy tổng hợp để đánh giá tính nhất quán nội tại, độ tin cậy riêng của từng thang đo/ biến, phương sai trích trung bình (average variance extracted – AVE) nhằm đánh giá giá trị hội tụ. Bên cạnh đó, các tiêu chí Fornell-Larcker (1981) và HTMT (Heterotrait

Monotrait) được dùng để đánh giá giá trị phân biệt (discriminant validity)

Đầu tiên, kết quả của mô hình đo lường chứng minh được thang đo đạt giá trị hội tụ. Điều này được đánh giá thông qua các yếu tố hệ số tải, hệ số Cronbach alpha, Độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trung bình trích xuất (AVE). Bảng 3 cho thấy rằng tất cả các hệ số tải vượt quá giá trị đề nghị là 0,6 (Chin và cộng sự, 2008). Giá trị độ tin cậy tổng hợp, hệ số cronbach alpha vượt quá giá trị đề xuất là 0,7 trong khi phương sai trung bình trích xuất vượt quá giá trị đề xuất 0,5 (Hair và cộng sự, 2013).

Burong tiếp theo là xem xét giá trị phân biệt giữa các khái niệm. Điều này được chỉ ra bởi sự tương quan thấp giữa các biến quan sát đo lường cho một

**Bảng 3:** Độ giá trị và tin cậy của các thang đo

Khái niệm	Biến quan sát	Hệ số tải	Hệ số Cronbach alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	AVE
Căng thẳng liên quan đến khách hàng (CRS)	CRS1	0,880	0,857	0,913	0,778
	CRS2	0,885			
	CRS3	0,881			
Căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc (WRS)	WER1	0,838	0,829	0,886	0,660
	WER2	0,800			
	WER3	0,843			
	WER4	0,766			
Căng thẳng liên quan đến công việc (JRS)	JRS1	0,794	0,858	0,894	0,585
	JRS2	0,766			
	JRS3	0,807			
	JRS4	0,772			
	JRS5	0,743			
	JRS6	0,702			
Cảm xúc tiêu cực (NA)	NA1	0,936	0,926	0,807	0,926
	NA2	0,881			
	NA3	0,878			
Cạn kiệt cảm xúc (EE)	EE1	0,795	0,843	0,895	0,681
	EE2	0,854			
	EE3	0,824			
	EE4	0,826			
Định hướng khách hàng (CO)	CO1	0,826	0,850	0,894	0,627
	CO2	0,809			
	CO3	0,785			
	CO4	0,834			
	CO5	0,699			

khái niệm liên quan và các biến quan sát đo lường cho khái niệm khác. Bảng 4 cho thấy rằng giá trị căn bậc hai của AVE (trên đường chéo) của mỗi khái niệm lớn hơn các hệ số tương quan tương ứng của khái niệm đó với các khái niệm khác trong mô hình nghiên cứu. Điều này chứng minh cho giá trị phân biệt của các khái niệm (Fornell & Larcker, 1981).

Thêm vào đó, một phương pháp khác gần đây để đánh giá tính phân biệt của thang đo là chỉ tiêu HTMT (Heterotrait - Monotrait) của các mối tương quan (Henseler và cộng sự, 2015). Tiêu chí HTMT được chứng minh là mang tính chặt chẽ hơn các phương pháp trước đây và được đề xuất là cách tốt hơn để đánh giá giá trị phân biệt. Bảng 5 chỉ ra rằng tất cả các chỉ số HTMT đều dưới ngưỡng 0,85 điều này một lần nữa chứng minh cho giá trị phân biệt của thang đo trong nghiên cứu này.

**4.3. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu**

Trước khi kiểm định giả thuyết, chúng ta sẽ đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến. Giá trị VIF của mỗi khái niệm trong mô hình nghiên cứu đều nhỏ hơn 5 cho thấy rằng không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các khái niệm nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2016).

Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định thông qua mô hình cấu trúc, Hair và cộng sự (2013) đề xuất các tiêu chí cần xem xét là hệ số R bình phương hiệu chỉnh, trọng số hồi quy và giá trị thống kê T-value, P-value tương ứng hệ số thông qua thủ tục bootstrapping với mẫu thử là 5000.

Kết quả cho thấy có bằng chứng thống kê chứng minh sự tồn tại mối quan hệ của căng thẳng liên quan đến khách hàng ( $\beta=0,264, P<0,01$ ), căng thẳng liên quan đến công việc ( $\beta=0,269, P<0,01$ ) và căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc ( $\beta=0,164, P<0,05$ ) đến cảm xúc tiêu cực của nhân viên tuyến đầu tại các khách sạn trong bối cảnh nghiên cứu ở Việt Nam. Giả thuyết H1, H2 và H3 được chấp nhận. Tiếp đến là cảm xúc tiêu cực có ảnh hưởng đến cạn kiệt cảm xúc với hệ số  $\beta=0,474, P<0,01$  và cạn kiệt cảm xúc có ảnh hưởng tiêu cực đến định hướng khách hàng của nhân viên với hệ số  $\beta=$

**Bảng 4:** Giá trị phân biệt của thang đo theo tiêu chuẩn Fornell - Lacker

Khái niệm	1	2	3	4	5	6
1.Định hướng khách hàng	<b>0,792</b>					
2.Căng thẳng liên quan đến khách hàng	-0,140	<b>0,882</b>				
3.Cạn kiệt cảm xúc	-0,375	0,436	<b>0,825</b>			
4.Căng thẳng liên quan đến công việc	-0,221	0,349	0,465	<b>0,765</b>		
5.Cảm xúc tiêu cực	-0,204	0,384	0,409	0,404	<b>0,899</b>	
6.Căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc	-0,120	0,354	0,323	0,449	0,357	<b>0,812</b>

Ghi chú: Căn bậc hai của AVE nằm trên đường chéo chính, in đậm.

**Bảng 5:** Giá trị phân biệt của thang đo theo HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

Khái niệm	1	2	3	4	5	6
1.Định hướng khách hàng						
2.Căng thẳng liên quan đến khách hàng	0,164					
3.Cạn kiệt cảm xúc	0,441	0,514				
4.Căng thẳng liên quan đến công việc	0,257	0,407	0,548			
5.Cảm xúc tiêu cực	0,234	0,442	0,474	0,461		
6.Căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc	0,141	0,418	0,382	0,513	0,414	

0,442,  $P<0,01$ . Như vậy giả thuyết H4 và H5 cũng được chấp nhận.

**4.4. Thảo luận kết quả**

Kết quả đánh giá mô hình đo lường cho thấy các thang đo được xây dựng và kiểm định trên bối cảnh quốc tế có thể sử dụng cho bối cảnh tại Việt Nam.

Về mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Trong 3 yếu tố căng thẳng liên

**Bảng 6:** Kết quả kiểm định các giả thuyết

Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	T-Value	P-Values	Hệ số R bình phương hiệu chỉnh (%)	Ghi chú
CRS -> NA	0,264	3,990	0,000	24,2	Chấp nhận
WRS -> NA	0,164	2,373	0,018		Chấp nhận
JRS -> NA	0,269	3,923	0,000		Chấp nhận
NA -> EE	0,474	9,029	0,000	16,4	Chấp nhận
EE -> CO	-0,442	7,272	0,000	13,8	Chấp nhận

quan đến khách hàng, môi trường làm việc và công việc có tác động làm gia tăng cảm xúc tiêu cực của nhân viên. Trong đó, yếu tố căng thẳng liên quan đến công việc ( $\beta = 0,269$ ) là yếu tố gây ảnh hưởng mạnh nhất lên cảm xúc tiêu cực của nhân viên. Việc phải đối phó với những khách hàng khó tính, đáp ứng những yêu cầu cao từ phía khách hàng đưa ra cũng là một nhân tố căng thẳng khác làm gia tăng cảm xúc tiêu cực của nhân viên khi họ tiếp xúc với khách hàng. Điều bất ngờ là căng thẳng liên quan đến khách hàng lại ít ảnh hưởng đến cảm xúc tiêu cực hơn so với căng thẳng liên quan đến công việc ( $\beta = 0,264$ ). Kết quả này phần nào đó cung cấp bằng chứng cho việc phát triển nóng của thị trường khách sạn, khu nghỉ dưỡng trong thời gian qua tại Việt Nam nhằm phục vụ cho nhu cầu du lịch gia tăng nhanh của du khách trong và ngoài nước. Dẫn đến tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực khách sạn, sự quá tải công việc của hầu hết người lao động ở các khách sạn. Do vậy, vấn đề này cần phải được quan tâm hơn nữa nhằm đáp ứng cho sự phát triển của ngành du lịch trong thời gian tới. Mặc dù có liên quan đến cảm xúc tiêu cực nhưng căng thẳng liên quan đến môi trường làm việc ( $\beta = 0,164$ ) lại là yếu tố ít ảnh hưởng nhất trong các yếu tố căng thẳng tại nơi làm việc. Có thể thấy rằng, trong môi trường làm việc của ngành khách sạn hiện nay thì nhân viên có thể được cung cấp cơ sở vật chất phù hợp với nhu cầu của họ. Kết quả này cũng đồng nhất với các kết quả của những nghiên cứu trước (Chen & Spector, 1991; Kim và cộng sự, 2012), khối lượng công việc quá tải, và lịch làm việc thất thường dường như tạo ra nhiều cảm xúc, căng thẳng, và thái độ tiêu cực hơn bất kỳ nhân tố nào.

Kết quả nghiên cứu cũng thể hiện, cảm xúc tiêu cực có tác động mạnh đến cạn kiệt cảm xúc của nhân viên phục vụ tuyển đầu tại các khách sạn ở thị trường Việt Nam với hệ số  $\beta = 0,474$ . Như vậy, trong bối cảnh Việt Nam, nếu các nhân viên có

cảm xúc tiêu cực cao thì sẽ có xu hướng dẫn đến tình trạng cạn kiệt cảm xúc khi họ thực hiện các cuộc tiếp xúc với khách hàng.

Kết quả thực nghiệm cũng chỉ ra mối quan hệ nghịch chiều giữa cạn kiệt cảm xúc và định hướng khách hàng của nhân viên ( $\beta = -0,442$ ). Kết quả này có nghĩa rằng khi nhân viên

phục vụ tuyển đầu của các khách sạn cạn kiệt cảm xúc, họ thường có thái độ và hành vi làm giảm định hướng phục vụ khách hàng. Theo đó, các tương tác tích cực với khách hàng, sự quan tâm thực sự đến nhu cầu của khách hàng, việc sẵn sàng cung cấp thông tin cho khách hàng, và nỗ lực giải quyết các vấn đề của khách hàng cũng giảm đi.

## 5. Một số hàm ý quản trị và hướng nghiên cứu trong tương lai

### 5.1. Hàm ý quản trị

Những hàm ý quản trị dưới đây nhằm giúp các nhà quản lý tại các khách sạn, có những chính sách quản lý cảm xúc của nhân viên một cách hiệu quả hơn, bởi vì cảm xúc của nhân viên chính là nền tảng cho chất lượng dịch vụ và những nhân viên phục vụ tuyển đầu của khách sạn là yếu tố quan trọng nhất của chiến lược marketing (Singh, 2000).

*Đầu tiên*, việc cung cấp các chương trình đào tạo nhằm nâng cao các kỹ năng cần thiết để kiểm soát cảm xúc lao động và tránh chủ nghĩa cá nhân trong cung cấp dịch vụ, việc này đòi hỏi nhiều nỗ lực của các tổ chức và sự phối hợp của nhân viên. Cùng với đó, trong các chương trình đào tạo cũng nên bao gồm việc khuyến khích các tổ chức trao quyền và hướng dẫn các nhân viên sử dụng quyền được trao một cách hiệu quả, việc trao quyền có thể giúp nhân viên giải quyết các than phiền của khách hàng với tâm thế tự tin và tăng sự hài lòng của khách hàng, nhờ đó ít bị ảnh hưởng tiêu cực đến cảm xúc lao động và kiệt sức.

Liên quan đến công tác đào tạo nhân viên, một vấn đề rất quan trọng cho cả người lao động lẫn người sử dụng lao động đó là việc học cách làm thế nào để xử lý các tình huống khi khách hàng tin vào “quy tắc vàng” rằng “khách hàng luôn luôn đúng”. Trong ngành công nghiệp khách sạn, tiêu điểm cho tất cả các chương trình đào tạo đều hướng đến việc quan tâm vào cảm xúc của khách hàng. Tuy nhiên, rất ít chương trình tập huấn được thiết kế để thảo



luận về cảm xúc của nhân viên. Khi nhân viên tích lũy nhiều kinh nghiệm khác nhau trong công việc, điều quan trọng không kém là trao đổi cởi mở về cảm xúc và sự thất vọng của họ. Những cuộc thảo luận kiểu này mang đến cho nhân viên thông điệp rằng tổ chức ghi nhận những đóng góp về mặt cảm xúc của họ. Những phản hồi và cam kết tích cực từ phía tổ chức có thể thúc đẩy nhân viên tăng năng suất lao động, tận tụy với công việc và trung thành với tổ chức. Bằng việc thực hiện các chương trình tập huấn như vậy, nhân viên có thể nâng cao kỹ năng trút bỏ lo lắng và các ảnh hưởng tiêu cực trước khi chúng được tích lũy. Một tiêu điểm khác của đào tạo nhân viên là về làm cách nào để kiểm soát ảnh hưởng tiêu cực khi cung cấp dịch vụ. Một ví dụ được đưa ra là kỹ thuật diễn xuất chiều sâu. Diễn xuất chiều sâu có thể là một lá chắn chống lại sự ảnh hưởng của các yếu tố gây ra căng thẳng. Bằng cách tích hợp kỹ năng diễn xuất vào các chương trình tập huấn nhân sự, quy định nội bộ của việc quản lý điều tiết cảm xúc và các biểu hiện cảm xúc bên ngoài để thấy chân thực và tự nhiên hơn (Hochschild, 1983).

*Thứ hai*, về tinh thần đồng đội, một dịch vụ cung cấp đến khách hàng được hoàn thành thông qua sự phối hợp của cả nhóm. Tinh thần đồng đội có thể nâng cao tinh thần làm việc của các nhân viên và từ đó cải thiện chất lượng dịch vụ. Xây dựng ý thức làm việc nhóm không chỉ trợ giúp trong quá trình cung cấp dịch vụ mà còn nuôi dưỡng tâm trạng tích cực giữa các thành viên.

*Thứ ba*, về chế độ trợ cấp, mặc dù lao động cảm xúc rất quan trọng trong việc xác định sự hài lòng của khách hàng và ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh, tuy nhiên những đóng góp về mặt cảm xúc của nhân viên lại chưa được quan tâm đầy đủ. Trong khi các ngành công nghiệp có xu hướng bù đắp cho lao động trí óc và lao động thể chất, nhưng phần lớn lao động cảm xúc làm việc trong ngành khách sạn không nhận được sự bồi dưỡng bằng tiền hay các hình thức phi tài chính khác. Khi nhân viên dịch vụ thể hiện tốt để mang đến dịch vụ chất lượng, họ không chỉ cần sự khích lệ mà còn cần cả phần thưởng tương xứng.

*Cuối cùng*, về cơ chế đối phó và giữ chân nhân viên, các yếu tố gây căng thẳng trong ngành công nghiệp khách sạn có thể không được kiểm soát hoàn toàn. Do đó nhà quản lý khách sạn nên thực hiện một cơ chế đối phó phù hợp với thực tế hơn. Đầu tiên, cần xác định chính sách liên quan đến quyền

của khách hàng và vạch ra giới hạn tối đa đối với những khách hàng khó tính (Bailey, 1994). Chính sách phải được thể hiện bằng văn bản. Thêm vào đó, việc trao quyền cho nhân viên là một phương pháp hiệu quả trong việc quản lý hành vi sai trái của khách hàng và truyền đi tín hiệu mạnh mẽ cho nhân viên rằng nhà quản lý khách sạn tin tưởng họ.

Kết quả của nghiên cứu đã chỉ ra rằng căng thẳng liên quan đến công việc là yếu tố gây cảm xúc tiêu cực cho nhân viên nhiều nhất, vì vậy việc thực hiện lịch trình làm việc ổn định là hết sức quan trọng. Nếu lịch trình làm việc thay đổi do những nguyên nhân khách quan thì nhân viên cần được báo trước để họ có thể sắp xếp công việc cá nhân của mình. Khối lượng công việc quá tải, xung đột quyền lợi và sự không rạch ròi về trách nhiệm trong công việc cũng phải được kiểm soát hợp lý. Những chính sách trong quản lý phù hợp với nhu cầu cá nhân của nhân viên có thể giúp giảm đáng kể biến động nhân sự do cạn kiệt cảm xúc gây ra.

### **5.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Đề tài bị giới hạn về thời gian, kinh phí và một số yếu tố khách quan khác nên nghiên cứu có những hạn chế nhất định.

*Thứ nhất*, mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện do đó cần lưu ý về tính đại diện. Trong tương lai có thể sử dụng phương pháp lấy mẫu khác để cải tiến về tính đại diện của mẫu.

*Thứ hai*, lao động cảm xúc gồm hai khía cạnh: diễn xuất bề mặt và diễn xuất chiều sâu (Hochschild, 1979). Trong khi diễn xuất bề mặt có xu hướng dẫn tới các cảm xúc/kết quả hành vi tiêu cực, thì diễn xuất chiều sâu lại có thể tạo ra các kết quả tích cực như cảm giác đạt thành tựu (Brotheridge, 2003), ít kiệt sức hơn và hiệu quả dịch vụ tốt hơn (Grandey, 2003). Vì vậy trong tương lai các nghiên cứu có thể mở rộng mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của căng thẳng nơi làm việc đến các khía cạnh của lao động cảm xúc.

Để tăng tính tổng quát hơn cho thị trường Việt Nam, các hướng nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng cho các loại hình dịch vụ khác như y tế, giáo dục, nhà hàng, ngân hàng... Ngoài ra, các nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm tra sự khác biệt về các yếu tố nhân khẩu học như kinh nghiệm tình trạng hôn nhân, trình độ... có tác động như thế nào đến mối quan hệ giữa căng thẳng nơi làm việc và cảm xúc tiêu cực. ♦

**Tài liệu tham khảo**

1. Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). *Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes*. *Journal of Management*, 28(6), 787–810.
2. Bashir, U., & Ramay, M. I. (2010). *Impact of stress on employees job performance a study on banking sector of Pakistan*. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 122–126. doi:10.5539/ijms.v2n1p122
3. Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). *Development and validation of the emotional labor scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.
4. Dallimore, K. S., Sparks, B. A., & Butcher, K. (2007). *The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states*. *Journal of Service Research*, 10(1), 78–92.
5. Dormann, C., & Zapf, D. (2004). *Customer-related social stressors and burnout*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.
6. Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M., (2009). *Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713–733.
7. Kim, K. H., & Kwon, J. H. (2010). *Effect of emotional dissonance and exhaustion on customer orientation for hotel F&B employees*. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 13(1), 215–231.
8. Kuan-Yu Chen, Ching-Wen Chang., & Cheng-Hua Wang. (2019). *Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies*. *International Journal of Hospitality Management*, 76(A), 163–172. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.05.006
9. Lưu Thị Bích Ngọc, Lưu Hoàng Mai, Lưu Trọng Tuấn, Nguyễn Thị Kim Ngân, Trương Thị Ngọc Trâm, Nguyễn Thị Thu Thảo, & Lê Thanh Dung. (2013). *Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn*. *Tạp chí Khoa học Đại học Sư phạm thành phố Hồ Chí Minh*, 49, 22-30.
10. Nguyễn Thị Phương Dung, & Võ Hồng Huệ. (2019). *Tác động của trí tuệ cảm xúc đến căng thẳng trong công việc của PG tại thành phố Cần Thơ*. *Tạp chí Khoa học Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng*, số 7(1), 126–136.
11. Nguyễn Văn Anh, & Nguyễn Thị Phương Thảo. (2019). *Ứng dụng chỉ số hài lòng khách hàng của Mỹ – Một nghiên cứu trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông di động tại Việt Nam*. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 30(12), 36-54.
12. Singh, J. (2000). *Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations*. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34.
13. Taegoo (Terry) Kim, Gyehee Leea, Seok Ho Shinb, & Ick Keun Oh. (2012). *The managed heart: The structural analysis of the stressor strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1067– 1082.
14. Zapf, D. (2002). *Emotional work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations*. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268.
15. Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009). *An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion*. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 72–88. doi: 10.1080/15332960903408476.

**Summary**

This study looks at the relationship between workplace stressors (customer-related stress - CRS; work environment-related stress - WERS; and work-related stress - JRS) develops customer-oriented (CO) through an intermediate variable of negative affectivity (NA) and emotional exhaustion (EE) of frontline service staff in the hospitality industry. The main study was conducted through surveys with receptionists at hotels in Vietnam market. Research results show that all three stressors in the workplace have a positive impact on negative emotions, while negative emotions also have a positive impact on emotional exhaustion, eventually depleting. Emotional exhaustion has a negative impact on customer orientation. Based on these results, the author has raised management implications in the field of hotels and future research directions.