

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Tố Như, Đặng Văn Mỹ và Ngô Thị Khuê Thu** - Ảnh hưởng của marketing - mix xanh đến ý định mua xanh của người tiêu dùng Việt Nam. **Mã số: 190.1BMkt.11** 3

The Influence of Green Marketing - Mix on Green Purchase Intention of Vietnamese Consumers

- 2. Nguyễn Thị Mỹ Thanh và Nguyễn Hữu Khôi** - Nghiên cứu mối quan hệ giữa giá trị cảm nhận và thái độ tới ý định sử dụng thương mại phát trực tiếp của người tiêu dùng tại Khánh Hòa. **Mã số: 190.1BMkt.11** 18

Studying the Relationship Between Perceived Value and Attitude on Continuance Intention to Use Live - Streaming Commerce of Consumer In Khanh Hoa Province

- 3. Phạm Hùng Cường và Nguyễn Thanh Ngân** - Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng trên các sàn thương mại điện tử của sinh viên trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 190.1BMkt.11** 38

Factors affecting students' purchasing decisions on e-commerce platforms in Ho Chi Minh City

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Đỗ Vũ Phương Anh, Bùi Quang Tuyến và Nguyễn Văn Úc** - Đánh giá năng lực cán bộ quản lý cấp trung theo tiếp cận khung năng lực: Nghiên cứu tình huống Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam. **Mã số: 190.2HRMg.21** 50

Assessing the competencies of middle managers using the competency framework approach: Case study of Samsung Display Vietnam Co., Ltd

- 5. Bùi Nhất Vương, Võ Thị Hiếu, Lê Thị Phụng Liên và Đinh Thanh Vy** - Tác động của trí tuệ văn hóa đến hiệu quả phục hồi dịch vụ: Bằng chứng thực nghiệm từ các chuyến bay quốc tế của các hãng hàng không Việt Nam. *Mã số: 190.2BAdm.21* 65

The impact of cultural intelligence on service recovery performance: Evidence from international flights of Vietnamese airlines

- 6. Nguyễn Thị Bích Loan và Nguyễn Thị Tú Quyên** - Tác động của quản trị nhân lực xanh đến hiệu quả môi trường tại các khách sạn 3- 5 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Mã số: 190.2TRMg.21* 82

The Impact of Green Human Resources Management on Environmental Performance At 3- 5 Star Hotels in Hanoi City

- 7. Đỗ Minh Thụy** - Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và niềm tin điện tử của người mua hàng may mặc: khảo sát tại thành phố Hà Nội. *Mã số: 190.2BMkt.21* 96

Factors Affecting Customer Satisfaction and E-Trust of Clothing Shoppers: A Survey in Hanoi City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Phạm Tuấn Anh** - Ảnh hưởng của hiểu biết tài chính cá nhân tới quyết định tiết kiệm qua các kênh chính thức của cư dân nông thôn Miền Bắc Việt Nam. *Mã số: 190.3FiBa.31* 105

The impact of personal financial literacy on rural individuals' decisions to use official savings channels: a case study from the North of Vietnam

TÁC ĐỘNG CỦA TRÍ TUỆ VĂN HÓA ĐẾN HIỆU QUẢ PHỤC HỒI DỊCH VỤ: BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TỪ CÁC CHUYẾN BAY QUỐC TẾ CỦA CÁC HÃNG HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

Bùi Nhất Vương *

Email: nhatvuonga1@gmail.com

Võ Thị Hiếu *

Email: hieuvt@vaa.edu.vn

Lê Thị Phụng Liên

Trường Đại học Ngân hàng

Email: lienltp@buh.edu.vn

Đinh Thanh Vy *

Email: t.vy0911@gmail.com

* Học viện Hàng không Việt Nam

Ngày nhận: 06/03/2024

Ngày nhận lại: 26/04/2024

Ngày duyệt đăng: 06/05/2024

Mục đích của nghiên cứu này là kiểm tra đóng góp của trí tuệ văn hóa đối với hiệu quả phục hồi dịch vụ trong ngành hàng không. Bên cạnh đó, vai trò trung gian của hiệu quả giao tiếp đa văn hóa và sự gắn kết công việc cũng được xem xét. Dữ liệu khảo sát thu thập từ 182 tiếp viên hàng không phục vụ các chuyến bay quốc tế của các hãng hàng không Việt Nam (Vietnam Airlines, Pacific Airlines, Vietjet Air, Bamboo Airways và Vietravel Airlines) được phân tích để cung cấp bằng chứng. Kết quả từ mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) sử dụng chương trình SmartPLS 4 chỉ ra rằng trí tuệ văn hóa làm cải thiện hiệu quả phục hồi dịch vụ; mỗi quan hệ này được trung gian một phần thông qua hiệu quả giao tiếp đa văn hóa và sự gắn kết công việc. Hơn nữa, nghiên cứu này là bước đầu để nâng cao hiểu biết về tác động của nguồn lực cá nhân trong lý thuyết JD - R. Cuối cùng, tác giả cũng đã đề xuất một số hàm ý quản trị cho các hãng hàng không cải thiện hiệu quả phục hồi dịch vụ thông qua nâng cao trí tuệ văn hóa của tiếp viên hàng không.

Từ khóa: Trí tuệ văn hóa, hiệu quả phục hồi dịch vụ, tiếp viên hàng không.

JEL Classifications: M0, M52, M54.

DOI: 10.54404/JTS.2024.190V.05

1. Giới thiệu

Trong thời kỳ hội nhập thế giới, thương mại và du lịch quốc tế đang gia tăng, sự tự do hóa toàn cầu, hòa nhập với nhiều nền văn hóa khác là điều tất yếu (Kotabe & Kothari, 2016). Theo đó, nhu cầu đi lại đường hàng không cũng gia tăng không ngừng. Song, với sự gia tăng số lượng chuyến bay quốc tế trên toàn thế giới, các hãng hàng không

phải đối mặt với các yêu cầu dịch vụ ngày càng phức tạp, đội ngũ tiếp viên phải đối mặt với những khách hàng có nguồn gốc văn hóa đa dạng. Và không phải mọi dịch vụ đều thành công khi có sự giao thoa giữa những nền văn hóa khác nhau giữa đội ngũ tiếp viên và hành khách (Rizal và cộng sự, 2016). Khi đó, lỗi dịch vụ có thể gây ra sự không hài lòng đáng kể của khách hàng, điều

này đòi hỏi đội ngũ tiếp viên phải tham gia phục hồi dịch vụ.

Nghiên cứu về phục hồi dịch vụ giữa khách hàng và nhân viên chủ yếu dựa trên quan điểm của khách hàng, tìm cách hiểu cách khách hàng phản ứng với các phản hồi của tổ chức đối với các khiếu nại. Khách hàng cảm nhận việc phục hồi dịch vụ là thỏa đáng nếu nhân viên giải quyết khiếu nại xử lý vấn đề hiệu quả trong khoảng thời gian hợp lý, đưa ra mức bồi thường, lắng nghe cẩn thận khách hàng khiếu nại, đưa ra lời giải thích, thể hiện sự đồng cảm hoặc cho phép khách hàng tham gia vào quá trình khôi phục. Các nghiên cứu hiện tại kiểm tra phản ứng của khách hàng đối với việc phục hồi dịch vụ trong bối cảnh đa văn hóa chỉ ra rằng những khách hàng có nền tảng văn hóa khác nhau gán các giá trị khác nhau với các lựa chọn phục hồi như bồi thường, nhân viên tuyến đầu đưa ra lời xin lỗi hoặc lời giải thích tùy thuộc vào nền tảng văn hóa của họ (Kotabe & Kothari, 2016). Phục hồi từ lỗi dịch vụ xảy ra trong sự tương tác giữa khách hàng và nhân viên tuyến đầu, những người không có cùng nền tảng văn hóa sẽ làm tăng thêm mức độ phức tạp đáng kể trong hiệu quả phục hồi dịch vụ.

Cách các tổ chức có thể quản lý hiệu quả phục hồi dịch vụ của tiếp viên hàng không trong các cuộc phục hồi dịch vụ đa văn hóa chưa được hiểu rõ ràng. Các nghiên cứu hiện tại lấy quan điểm của nhân viên để phục hồi dịch vụ chỉ tập trung vào sự tương tác giữa nhân viên tuyến đầu và khách hàng có cùng nền tảng văn hóa. Nghiên cứu trước cho thấy hiệu quả phục hồi dịch vụ của nhân viên tuyến đầu chủ yếu liên quan đến đào tạo, trao quyền hoặc phần thưởng cho dịch vụ khách hàng tốt (Van Vaerenbergh & Orsingher, 2016). Tác giả cho rằng việc chỉ tập trung vào các nguồn lực công việc này có thể không đủ để hiểu đầy đủ hiệu quả phục hồi dịch vụ liên văn hóa của đội ngũ tiếp viên. Để các nghiên cứu về phục hồi dịch vụ từ góc độ khách hàng trở nên rõ ràng, đội ngũ tiếp viên càng phải đối mặt với những khách hàng có nền tảng văn hóa khác nhau, cần khám phá những kỳ vọng của những

khách hàng này để cung cấp dịch vụ phục hồi một cách thỏa đáng.

Bằng việc sử dụng lý thuyết Nhu cầu công việc - Nguồn lực (JD-R) làm nền tảng (Bakker và cộng sự, 2014), tác giả giải quyết thiếu sót này bằng cách xác minh xem liệu trí tuệ văn hóa (cultural intelligence) của tiếp viên hàng không có đóng vai trò quan trọng đến hiệu quả phục hồi dịch vụ. CQ đề cập đến khả năng của một cá nhân trong việc quản lý các tình huống đa dạng văn hóa một cách hiệu quả (Ang và cộng sự, 2007). Do đó, tác giả cho rằng các tiếp viên có trí tuệ văn hóa sẽ giúp ích trong việc cung cấp dịch vụ phục hồi thành công.

Mục tiêu của nghiên cứu này tập trung chủ yếu vào việc tìm hiểu phản ứng của khách hàng đối với phục hồi dịch vụ trong bối cảnh đa văn hóa. Bằng cách kiểm tra liệu CQ - với tư cách là nguồn lực cá nhân - có ảnh hưởng đến hiệu quả phục hồi dịch vụ của tiếp viên hay không. Mặc dù tác động tốt từ CQ đến hiệu quả phục hồi dịch vụ ngày càng tăng, nhưng các cơ chế đằng sau những tác động này vẫn chưa được làm rõ (Ott & Michailova, 2018). Bên cạnh đó, nghiên cứu này gợi ý rằng CQ liên quan đến hiệu quả phục hồi dịch vụ thông qua hiệu quả giao tiếp đa văn hóa và sự gắn kết công việc. Bằng cách đề xuất hai cấu trúc trung gian: (1) hiệu quả giao tiếp đa văn hóa và (2) sự gắn kết công việc chưa từng được nghiên cứu trong bối cảnh hàng không Việt Nam để giải quyết lý do tại sao CQ được kỳ vọng sẽ làm tăng hiệu quả phục hồi dịch vụ. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cho các nhà quản lý hàng không Việt Nam những có những chính sách quản lý nhân viên tuyến đầu phù hợp để gia tăng hiệu quả phục hồi dịch vụ trong bối cảnh đa văn hóa.

2. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết nhu cầu công việc - nguồn lực (Job Demands - Resources Theory - JD-R) đã phát triển bởi Demerouti và cộng sự (2001). Theo lý thuyết JD-R, nhu cầu công việc có thể làm suy giảm sức khỏe: nhu cầu công việc cao, dẫn đến việc thường xuyên phải làm việc quá sức và cuối cùng là kiệt sức. Sự kiệt sức xảy ra khi một người hoài nghi về

giá trị công việc và nghi ngờ về khả năng thực hiện của bản thân. Ngược lại, nguồn lực công việc đề cập đến các khía cạnh công việc, giúp đạt được các mục tiêu liên quan đến công việc, giảm nhu cầu công việc và chi phí liên quan, đồng thời dẫn đến có nhiều động lực hơn trong công việc. Gần đây hơn, các nguồn lực cá nhân đã được thêm vào lý thuyết JD-R (Xanthopoulou và cộng sự, 2009). Nguồn lực cá nhân được định nghĩa là sự tự đánh giá đề cập đến cảm nhận của cá nhân về khả năng kiểm soát thành công và tác động đến môi trường của họ (Hobfoll và cộng sự, 2003). Nghiên cứu trước đây trong lĩnh vực dịch vụ đã đề cập đến các nguồn lực cá nhân như định hướng khách hàng hoặc trí tuệ cảm xúc và trí tuệ văn hóa (Choi & Joung, 2017; Puzzo và cộng sự, 2023; Urquijo và cộng sự, 2019).

3. Xây dựng giả thuyết nghiên cứu

3.1. Trí tuệ văn hóa (CQ)

Earley và Ang (2003) định nghĩa trí tuệ văn hóa là một hình thức bổ sung khác của trí tuệ mà nó giải thích sự thay đổi trong việc đối phó với sự đa dạng và hoạt động động hiệu quả giữa các nền văn hóa quốc gia, dân tộc và tổ chức. Livermore và Soon (2015) cho rằng CQ gồm có bốn thành phần: động lực, kiến thức, chiến lược, và hành vi. CQ động lực đề cập đến mức độ quan tâm và tự tin của cá nhân với việc hoạt động hiệu quả trong môi trường giao thoa văn hoá. CQ kiến thức là khả năng cá nhân phát hiện những điểm tương đồng và khác biệt giữa các nền văn hoá. CQ chiến lược là cách cá nhân cảm nhận trải nghiệm về khác biệt văn hoá, xảy ra khi cá nhân nhận xét về suy nghĩ của chính mình hoặc người khác. CQ hành vi là khả năng cá nhân điều chỉnh lời nói và hành vi cho phù hợp với bối cảnh văn hoá tương ứng, từ đó phản ứng hiệu quả với nhiều môi trường văn hoá khác nhau.

3.2. Hiệu quả phục hồi dịch vụ

Hiệu quả phục hồi dịch vụ được định nghĩa là nỗ lực thực hiện của nhân viên tuyến đầu trong việc giải quyết lỗi dịch vụ và lấy lại sự hài lòng của khách hàng (Lin, 2010). Tương tự, Oentoro và cộng sự (2016) cho rằng hiệu quả phục hồi

dịch vụ liên quan đến các hoạt động do nhân viên tuyến đầu thực hiện để giải quyết khiếu nại của khách hàng một cách hiệu quả và đưa khách hàng trở lại trạng thái hài lòng. Do đó, hiệu quả phục hồi dịch vụ là kết quả nhận thức, chủ ý, tình cảm và hành vi của khách hàng (chẳng hạn như ý định sử dụng lại dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng) mà nó có thể bị ảnh hưởng bởi hiệu quả phục hồi dịch vụ của nhân viên.

Khách hàng với các nền văn hóa khác nhau có những kỳ vọng khác nhau về việc phục hồi dịch vụ (Orsingher và cộng sự, 2010). Do đó, nhân viên phải có kiến thức cần thiết để đánh giá đúng những gì khách hàng mong đợi sau một lỗi dịch vụ. Trí tuệ văn hóa là một cấu trúc đa chiều bao gồm kiến thức của con người về các nền văn hóa, hành vi, khả năng thực hiện nhiệm vụ cụ thể trong các tình huống liên quan đến văn hóa (Ang và cộng sự, 2007). Vì vậy, trí tuệ văn hóa của nhân viên sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình phục hồi dịch vụ. Theo lý thuyết JD-R, CQ được khái niệm hóa như một nguồn lực cá nhân, vì nó là một khía cạnh của ý thức của một cá nhân về khả năng thích ứng thành công với môi trường khác biệt về văn hóa và có liên quan đến khả năng phục hồi (Ang và cộng sự, 2007).

Khái niệm về CQ được phát triển để hiểu tại sao một số cá nhân lại giải quyết tốt hơn những người khác trong các tình huống đa dạng về văn hóa (Ang và cộng sự, 2007). Một số nghiên cứu cho thấy trí tuệ văn hóa có mối liên hệ tích cực với các kết quả thực hiện khác nhau, chẳng hạn như hiệu quả công việc và hiệu quả thích ứng (Ott & Michailova, 2018). Điều này có thể là do CQ cho phép nhân viên hiểu và thực hiện vai trò của họ bằng sự nhạy cảm về văn hóa và sự phù hợp về văn hóa. Nhân viên có CQ cao dùng các trải nghiệm dịch vụ của bản thân để có thêm kiến thức về văn hóa, từ đó linh hoạt trong việc điều chỉnh hành vi, nhằm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng từ một nền văn hóa khác. Cuối cùng, điều này sẽ làm giảm hiểu lầm trong tương tác giữa các nền văn hóa. Nói tóm lại, nhân viên có CQ cao nhận thức được môi trường đa dạng về văn hóa và để

dàng điều chỉnh hành vi tùy theo tình huống. Khách hàng từ các nền văn hóa khác nhau sẽ có những kỳ vọng phục hồi dịch vụ khác nhau và những nhân viên có trí tuệ văn hóa có khả năng thích ứng và đáp ứng tốt hơn về sự nhạy cảm và kỳ vọng của từng nền văn hóa. Costers và cộng sự (2019) đã tìm thấy tác động tích cực của CQ đối với hiệu quả phục hồi dịch vụ. Do đó, tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₁: Trí tuệ văn hóa có liên quan tích cực đến hiệu quả phục hồi dịch vụ.

3.3. Hiệu quả giao tiếp đa văn hóa

Hiệu quả giao tiếp đề cập đến mức độ một cá nhân có thể hiểu, giải thích và chia sẻ thông tin theo cách phù hợp (Sharma & Patterson, 1999). Trong môi trường đa văn hóa, kỹ năng giao tiếp tốt tại nơi làm việc sẽ đem lại kết quả tích cực cho tổ chức, chẳng hạn như lòng tin và hiệu quả công việc cao và chia sẻ kiến thức (Presbitero & Attar, 2018). Vì vậy, trong ngành hàng không, khả năng giao tiếp hiệu quả là vô cùng cần thiết đối với đội ngũ tiếp viên trong việc hiểu và chia sẻ thông tin giữa các nền văn hóa. Trong các tương tác đa văn hóa, giao tiếp là quá trình nền tảng của sự hiểu biết lẫn nhau. Vì mục tiêu chính của sự tương tác giữa các nền văn hóa là chia sẻ suy nghĩ, ý tưởng và cảm xúc để giúp dịch vụ thành công, nên khả năng giao tiếp là một quá trình then chốt. Thật vậy, khả năng giao tiếp hiệu quả là điều kiện tiên quyết để tương tác thành công, đặc biệt là giữa các đối tác từ các nền văn hóa khác nhau (Bücker và cộng sự, 2014). CQ rất quan trọng đối với hiệu quả giao tiếp vì cấu trúc này nhằm phản ánh khả năng đối phó hiệu quả với những người từ các nền văn hóa khác nhau. Kiến thức về sự khác biệt văn hóa chuẩn bị cho các cá nhân giao tiếp bằng lời nói và phi ngôn ngữ thích hợp trong các tương tác đa văn hóa. CQ thúc đẩy các cá nhân tương tác với người nước ngoài và lựa chọn các hành vi phù hợp; chủ động bắt đầu thể hiện bản thân với các cá nhân từ các nền văn hóa khác, nhưng cũng có can đảm để lắng nghe, giải thích sự khác biệt về văn hóa trong giao tiếp, đưa ra những suy luận đúng đắn và phản ứng phù hợp với cách giao tiếp phù hợp.

Bài nghiên cứu này cho thấy rằng CQ có thể nâng cao hiệu quả giao tiếp đa văn hóa của tiếp viên hàng không, dẫn đến hiệu quả phục hồi dịch vụ tốt hơn. Với CQ cao, tiếp viên hàng không có thể hiểu những người đến từ các nền văn hóa khác và truyền đạt thông tin chính xác, phù hợp. Nhân viên có CQ cao được kỳ vọng sẽ giao tiếp hiệu quả với khách ngoại quốc và cung cấp cho họ dịch vụ tốt, điều này khiến họ hài lòng (Ratasuk, 2020). Một số nghiên cứu trước đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa CQ và hiệu quả giao tiếp đa văn hóa (Bücker và cộng sự, 2014; Ratasuk, 2020; Vương, 2023). Giả thuyết sau đây đã được đề xuất:

Giả thuyết H₂: CQ có quan hệ cùng chiều với hiệu quả giao tiếp đa văn hóa.

Bên cạnh đó, các cá nhân có hiệu quả giao tiếp đa văn hóa cao có thể truyền đạt và tiếp nhận thông tin chính xác hơn và ít mắc lỗi hơn, tạo sự hài lòng của khách hàng cao trong môi trường làm việc đa văn hóa (Bücker và cộng sự, 2014). Những thành tựu này phản ánh hiệu quả phục hồi dịch vụ của họ. Trong môi trường làm việc đa văn hóa, hiệu quả giao tiếp có thể bao gồm năng lực ngôn ngữ và sự hiểu biết về các nền văn hóa khác nhau giúp các tiếp viên hàng không vượt qua rào cản đa văn hóa. Nhờ đó, họ dễ dàng giải quyết khiếu nại của khách hàng một cách hiệu quả và đưa khách hàng trở lại trạng thái hài lòng. Hầu hết các nghiên cứu trước đã tìm thấy hiệu quả giao tiếp đa văn hóa ảnh hưởng đến hiệu quả công việc (Lan và cộng sự, 2020), nhưng mối quan hệ giữa hiệu quả giao tiếp đa văn hóa và hiệu quả phục hồi dịch vụ lại chưa được chứng minh. Theo đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H₃: Hiệu quả giao tiếp đa văn hóa có quan hệ cùng chiều với hiệu quả phục hồi dịch vụ.

3.4. Gắn kết công việc

Wilmar B. Schaufeli và Bakker (2004) đề xuất định nghĩa được cho là thường được sử dụng nhất về sự gắn kết công việc, đó là: một trạng thái nhiệt huyết, sự cống hiến và sự say mê trong công việc. Nhiệt huyết trong công việc đề cập đến mức năng lượng cao và khả năng phục hồi tinh thần trong

khi làm việc, trong khi sự cống hiến đề cập đến việc tham gia hăng hái vào công việc của một người và sự trải nghiệm, sự nhiệt tình của họ. Sự say mê thể hiện qua sự tập trung hoàn toàn và hăng say làm việc một cách vui vẻ, khiến thời gian trôi qua nhanh chóng.

Theo lý thuyết JD-R, sự gắn kết có thể là một yếu tố sáng giá cho các nguồn lực cá nhân, chẳng hạn như CQ, ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết (Ng và cộng sự, 2012) và sự gắn kết được xem như là yếu tố dự đoán hiệu quả (Demerouti và cộng sự, 2010). Cụ thể, môi trường làm việc đa dạng về văn hóa có thể khai thác động lực bên trong và bên ngoài của nhân viên có CQ cao, và do đó làm tăng mức độ gắn kết công việc: CQ dẫn đến sự gắn kết công việc vì nó giúp nhân viên làm việc trong môi trường đa dạng về văn hóa để đạt được mục tiêu của họ (Locke & Latham, 2002). Ngoài việc tạo động lực từ bên ngoài, CQ cũng có thể tạo động lực từ bên trong khi làm việc trong môi trường đa dạng về văn hóa, hơn nữa, nó cho phép nhân viên có CQ cao sử dụng và phát triển kiến thức, giá trị văn hóa, hành vi đa văn hóa bằng ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Điều này khiến họ cảm thấy bản thân có năng lực và tự chủ khi tương tác với những khách hàng từ nhiều nền văn hóa khác nhau và làm tăng thêm sự trải nghiệm của họ. Tất cả các yếu tố đó dẫn đến mức độ gắn kết cao trong công việc (Van Vaerenbergh & Orsingher, 2016).

Giả thuyết H₄: CQ có quan hệ cùng chiều với sự gắn kết công việc.

Hơn nữa, các nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng sự gắn kết công việc có liên quan tích cực đến hiệu quả (Demerouti và cộng sự, 2010). Mỗi liên kết giữa hiệu quả và sự gắn kết là nhân viên gắn kết có thể chất và tinh thần cao hơn (Wilmar B Schaufeli và cộng sự, 2008). Điều này có nghĩa rằng những người có sự gắn kết công việc cao đều có sức khỏe tinh thần tốt, hòa đồng và trải nghiệm nhiều nguồn lực trong môi trường làm việc của mình, dẫn đến hiệu quả làm việc tốt hơn. Ngoài ra, khi nhân viên cảm thấy hăng hái, được tham gia và vui vẻ tại nơi làm việc - do đó được gắn

kết, dẫn đến nhận thức tích cực về môi trường dịch vụ, giúp tăng hiệu quả của nhân viên (Salanova và cộng sự, 2005). Mỗi quan hệ giữa sự gắn kết - hiệu quả đã được chứng minh trong bối cảnh phục hồi dịch vụ, với sự gắn kết công việc của nhân viên có liên quan tích cực đến hiệu quả phục hồi (Kim & Oh, 2012). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H₅: Sự gắn kết công việc có quan hệ cùng chiều với hiệu quả hồi phục dịch vụ.

3.5. Vai trò trung gian của sự gắn kết công việc và hiệu quả giao tiếp đa văn hóa

Các cá nhân có CQ cao có thể có động lực lớn hơn và mong muốn phát triển các nguồn lực cá nhân và công việc, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các nhiệm vụ và công việc liên văn hóa. Ngoài ra, các cá nhân có CQ cao có thể lập kế hoạch và quản lý căng thẳng tiềm ẩn phát sinh từ các tương tác đa văn hóa. Tương tự, những nhân viên gắn kết thường có thái độ tràn đầy năng lượng, hoàn toàn đắm chìm và cống hiến, đồng thời thể hiện mức độ nhiệt tình cao đối với công việc (Macey & Schneider, 2008). Theo lý thuyết JD-R, nguồn lực cá nhân có thể dẫn đến sự tự đánh giá tích cực, từ đó có thể dẫn đến kết quả tích cực như động lực và sự gắn kết. CQ là một trong những tài nguyên cá nhân có thể nâng cao sự gắn kết công việc của nhân viên. Kết quả của sự gắn kết với công việc bao gồm các hành vi tích cực của nhân viên như hành vi tùy ý, không bắt buộc, sáng tạo, đổi mới và làm việc hiệu quả. Thực tế cho thấy rằng nhân viên có CQ cao sẽ được gắn kết khi tương tác với các khách hàng từ nhiều nền văn hóa khác nhau và sự gắn kết có liên quan tích cực đến hiệu quả phục hồi dịch vụ. Do đó, thật hợp lý khi đề xuất rằng sự gắn kết với công việc sẽ đóng vai trò trung gian giữa CQ và hiệu quả công việc. Dựa vào các thảo luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết H₆ sau:

Giả thuyết H₆: Sự gắn kết công việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và hiệu quả phục hồi dịch vụ.

Nghiên cứu này đề xuất rằng CQ có thể gián tiếp góp phần nâng cao hiệu quả công việc trong

Bảng câu hỏi được mã hóa và đưa vào xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS 22.0 để phân tích theo thành phần giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, kinh nghiệm làm việc, trình độ học vấn, số con, hãng hàng không và vị trí công việc (Bảng 1).

tổng hợp (CR). Và, phân tích tính giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Kết quả phân tích cho thấy hệ số CA và CR của các thang đo đều lớn hơn 0,7 (Bảng 2). Ví dụ: hệ số CA và CR bé nhất lần lượt là 0,801 và 0,870

Bảng 1: Thống kê đặc điểm của các đáp viên

| | N=182 | Tần số | Phần trăm (%) |
|----------------------|---------------------------|------------|---------------|
| Giới tính | Nữ | 124 | 68,1% |
| | Nam | 54 | 29,7% |
| | Khác | 4 | 2,2% |
| Tuổi | Từ 18 - 22 tuổi | 5 | 2,7% |
| | Từ 23 - 30 tuổi | 82 | 44,9% |
| | Từ 31 - 40 tuổi | 65 | 35,6% |
| | Trên 40 tuổi | 30 | 16,1% |
| Tình trạng hôn nhân | Độc thân | 94 | 51,6% |
| | Đã lập gia đình | 88 | 48,4% |
| Số con | 0 | 102 | 56% |
| | 1 | 34 | 18,7% |
| | 2 | 42 | 23,1% |
| | 3 | 2 | 2,2% |
| Trình độ học vấn | Dưới đại học | 24 | 13,2% |
| | Đại học | 153 | 84,1% |
| | Thạc sĩ | 5 | 2,7% |
| Kinh nghiệm làm việc | Số năm tối thiểu | 1 | |
| | Số năm tối đa | 31 | |
| Hãng hàng không | Vietnam Airlines | 107 | 58,8% |
| | Pacific Airlines | 9 | 4,9% |
| | Vietjet Air | 54 | 29,7% |
| | Bamboo Airways | 2 | 1,1% |
| | Vietravel Airlines | 10 | 5,5% |
| Vị trí công việc | Tiếp viên hạng phổ thông | 49 | 26,9% |
| | Tiếp viên hạng thương gia | 72 | 39,6% |
| | Tiếp viên trưởng | 61 | 33,5% |
| Tổng | | 182 | 100,0 |

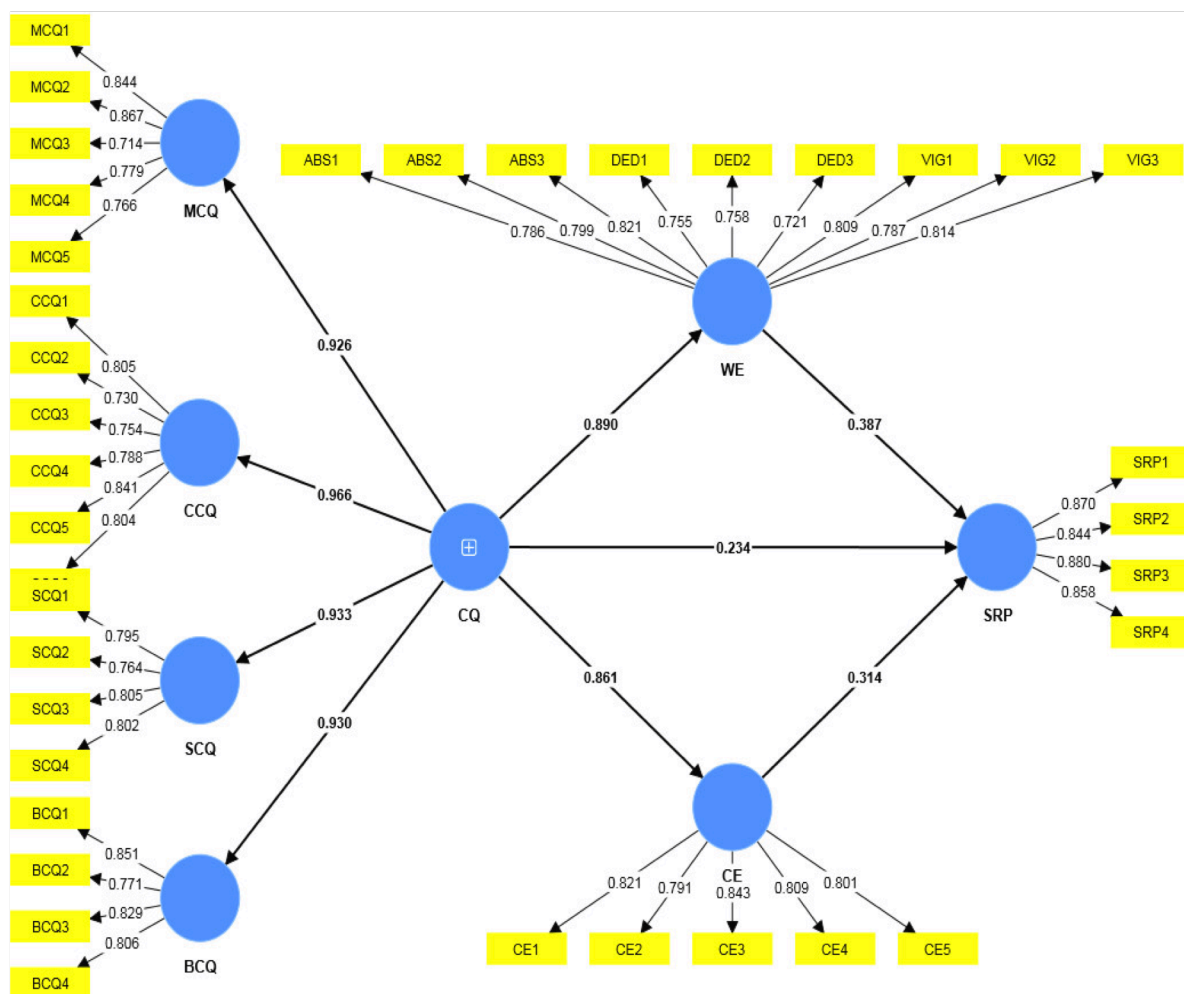
(Nguồn: Xử lý dữ liệu khảo sát của tác giả)

5. Kết quả nghiên cứu

Trước khi kiểm tra giả thuyết trong mô hình cấu trúc, tác giả tiến hành phân tích độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha (α) và độ tin cậy

(CQ chiến lược). Do đó, các biến quan sát cho các cấu trúc đạt độ tin cậy tốt.

Theo Giao và Vương (2019), tính giá trị của một thang đo là mức độ mà tại đó thang đo có thể



(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hình 2: Mô hình cấu trúc

đo lường chính xác khái niệm cần đo lường. Tính giá trị của thang đo được đo lường bằng giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Hair và cộng sự (2019) cho rằng giá trị tối thiểu 0,5 của hệ số tải ngoài nhân tố là đủ để phân tích giá trị hội tụ. Từ mô hình đo lường (Hình 2), kết quả cho thấy tất cả hệ số tải ngoài của các cấu trúc đều lớn hơn ngưỡng 0,5. Ví dụ: hệ số tải Trí tuệ văn hóa = 0,645; Hiệu quả phục hồi dịch vụ = 0,844; Gắn kết công việc = 0,721 và Hiệu quả giao tiếp đa văn hóa = 0,791. Và, từ kết quả đo lường (Bảng 2) cũng thể hiện rằng giá trị tải ngoài nhỏ nhất của các cấu trúc là 0,645 (Trí tuệ văn hóa). Bên cạnh đó, Giao và

Vuong (2019) đã đề xuất AVE lớn hơn 0,5 sẽ đảm bảo được giá trị hội tụ. So sánh với kết quả phân tích (Bảng 2), các giá trị AVE chạy từ 0,561 đến 0,745 (tương ứng với biến Trí tuệ văn hóa và Hiệu quả phục hồi dịch vụ). Vì vậy, tất cả các cấu trúc đều cho thấy giá trị hội tụ tốt.

Giá trị phân biệt là mức độ mà các yếu tố khác biệt với nhau và không tương quan nhau giữa các biến của các khái niệm khác nhau. Fornell và Larcker (1981) đưa ra kỹ thuật phổ biến nhất để kiểm tra giá trị phân biệt của các mô hình đo lường này, đó là căn bậc hai của AVE (phương sai trích bình quân) phải lớn hơn mỗi tương quan

Bảng 2: Kết quả phân tích mô hình đo lường

| Cấu trúc | Mã hóa | Số quan sát | CA | CR | MOL | AVE | Kết luận |
|-------------------------------|--------|-------------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Trí tuệ văn hoá | CQ | 19 | 0,956 | 0,960 | 0,645 | 0,561 | Phù hợp |
| CQ động lực | MCQ | 5 | 0,854 | 0,896 | 0,714 | 0,634 | Phù hợp |
| CQ nhận thức | CCQ | 6 | 0,877 | 0,907 | 0,730 | 0,621 | Phù hợp |
| CQ chiến lược | SCQ | 4 | 0,801 | 0,870 | 0,764 | 0,627 | Phù hợp |
| CQ hành vi | BCQ | 4 | 0,831 | 0,887 | 0,771 | 0,664 | Phù hợp |
| Hiệu quả giao tiếp đa văn hoá | CE | 5 | 0,872 | 0,907 | 0,662 | 0,662 | Phù hợp |
| Gắn kết công việc | WE | 9 | 0,922 | 0,935 | 0,615 | 0,615 | Phù hợp |
| Hiệu quả phục hồi dịch vụ | SRP | 4 | 0,886 | 0,921 | 0,745 | 0,745 | Phù hợp |

Ghi chú: CA = Hệ số Cronbach's alpha; CR = Hệ số độ tin cậy tổng hợp; MOL = Hệ số tải ngoài bé nhất; AVE = Phương sai trích trung bình

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

giữa cấu trúc đó và bất kỳ cấu trúc khác. Khi đó, giá trị phân biệt được thiết lập. Trong bảng tiêu chuẩn Fornell-Larcker, căn bậc hai của AVE ở trong các ô giá trị đầu tiên mỗi cột in đậm được hiển thị trong dấu ngoặc đơn và mỗi tương quan giữa các biến xuất hiện bên dưới nó. Bảng 3 thể hiện rằng giá trị tuyệt đối của căn bậc hai của AVE

lớn hơn bất kỳ hệ số tương quan nào trong cột và hàng chứa nó. Ví dụ, giá trị AVE của Trí tuệ văn hóa là 0,561 (Bảng 2) và căn bậc hai AVE của nó là 0,749 (Bảng 3). Giá trị này đều cao hơn các giá trị tương quan trong cột của nó (0,549 và 0,590) và hàng của nó (0,561).

Bảng 3: Tiêu chuẩn đo lường giá trị phân biệt

| Cấu trúc | Fornell-Larcker | | | | Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) | | | |
|----------|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------------|-------|-------|----|
| | CE | CQ | SRP | WE | CE | CQ | SRP | WE |
| CE | (0,813) | | | | | | | |
| CQ | 0,561 | (0,749) | | | 0,942 | | | |
| SRP | 0,552 | 0,549 | (0,863) | | 0,963 | 0,921 | | |
| WE | 0,569 | 0,590 | 0,569 | (0,784) | 0,960 | 0,942 | 0,954 | |

Ghi chú: Căn bậc hai của AVE của các cấu trúc tiềm ẩn được hiển thị trong dấu ngoặc đơn.

CE = Hiệu quả giao tiếp; CQ = Trí tuệ văn hóa; SRP = Hiệu quả phục hồi dịch vụ; WE = Gắn kết công việc.

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

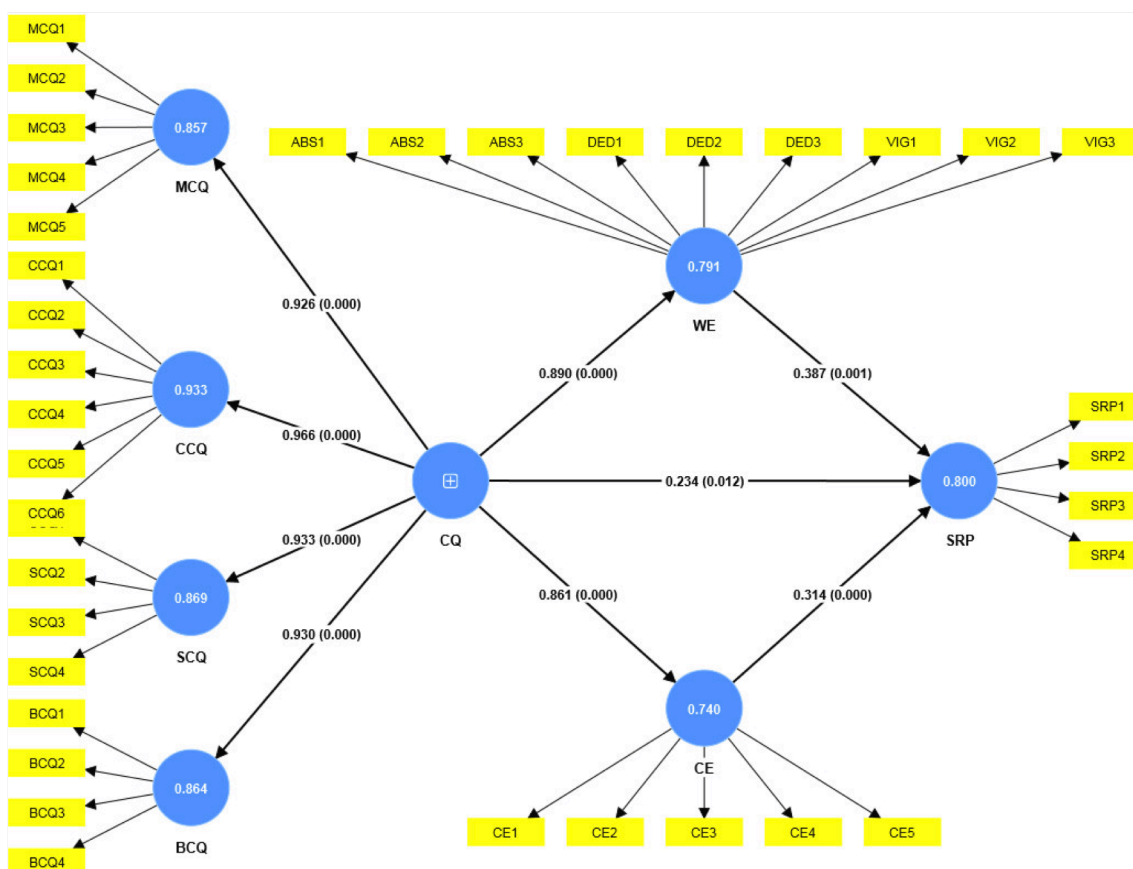
Hơn nữa, bảng chỉ số HTMT (Bảng 3) cho các giá trị phân biệt của các cấu trúc trong mô hình đều nhỏ hơn 1. Từ các kết quả ở hai bảng Fornell-Larcker và bảng chỉ số HTMT đều cho các giá trị phù hợp với yêu cầu đặt ra là chỉ số HTMT nhỏ hơn 1 và giá trị căn bậc hai AVE đều lớn hơn các chỉ số cùng hàng và cột. Do đó, giá trị phân biệt đối với các cấu trúc là rất tốt.

Cuối cùng, hệ số phương sai phóng đại (VIF) là một chỉ số đo lường tính đa cộng tuyến trong mô hình. Giá trị VIF phải nhỏ hơn 3,30 để chứng minh rằng đa cộng tuyến không phải là vấn đề nghiêm trọng trong phân tích (Hair và cộng sự, 2019). Bảng 4 cho thấy VIF lớn nhất là 2,972, nên đã đảm bảo được rằng kết quả không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

Bảng 4: Kết quả đa cộng tuyến

| | MCQ | CCQ | SCQ | BCQ | SRP | WE | CE |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CQ | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 2,668 | 1,000 | 1,000 |
| CE | | | | | 2,803 | | |
| WE | | | | | 2,972 | | |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hình 3: Mô hình cấu trúc PLS-SEM

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu được thể hiện trong Hình 3 và Bảng 5.

Giả thuyết H₁: Trí tuệ văn hóa có liên quan tích cực đến hiệu quả phục hồi dịch vụ. Kết quả nghiên cứu cho thấy Trí tuệ văn hóa ảnh hưởng tích cực đến Hiệu quả phục hồi dịch vụ với hệ số hồi quy là 0,234 và giá trị p là 0,012, bé hơn 0,05 (Bảng 5). Do đó, giả thuyết H₁ được hỗ trợ bởi thống kê tại mức ý nghĩa 5%. Kết quả này trùng khớp với nghiên cứu của Costers và cộng sự (2019).

Giả thuyết H₂: CQ có quan hệ cùng chiều với hiệu quả giao tiếp đa văn hóa. Kết quả cho thấy chúng có mối quan hệ tích cực, tức các tiếp viên hàng không có trí tuệ văn hóa cao thì có xu hướng giao tiếp đa văn hóa hiệu quả hơn. Kết quả cũng có mức ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,861$; $p < 0,001$) (Bảng 5) và giả thuyết H₂ đã được hỗ trợ. Bên cạnh đó, nó cũng nhất quán với nghiên cứu trước (Bücker và cộng sự, 2014; Ratasuk, 2020).

Giả thuyết H₃: Hiệu quả giao tiếp đa văn hóa có quan hệ cùng chiều với hiệu quả phục hồi dịch vụ. Kết quả phân tích cho thấy hai biến số này có quan hệ tích cực, nghĩa là những tiếp viên giao tiếp đa văn hóa hiệu quả cao thì sẽ mang lại hiệu quả phục hồi dịch vụ cao. Mối quan hệ có mức ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,314$; $p < 0,001$) (Bảng 5). Việc sở hữu năng lực giao tiếp đa văn hóa cao của

các tiếp viên hàng không sẽ giúp nâng cao hiệu quả phục hồi dịch vụ. Do đó, giả thuyết H₃ được chấp nhận.

Giả thuyết H₄: CQ có quan hệ cùng chiều với sự gắn kết công việc. Kết quả cho thấy mối quan hệ tích cực giữa hai biến này ($\beta = 0,890$; $p < 0,001$) (Bảng 5). Nghĩa là, những tiếp viên có trí tuệ văn hóa cao thì sự gắn kết với công việc càng cao. Và, giả thuyết H₄ được chấp nhận.

Giả thuyết H₅: Sự gắn kết công việc có quan hệ cùng chiều với hiệu quả phục hồi dịch vụ. Kết quả phân tích một lần nữa thể hiện sự tích cực giữa hai biến này ($\beta = 0,387$; $p = 0,001$) (Bảng 5). Điều này mang ý nghĩa rằng khi các tiếp viên hàng không có sự gắn kết công việc thì sẽ làm tăng hiệu quả phục hồi dịch vụ. Và, giả thuyết H₅ được chấp nhận. Kết quả này đã tương đồng với nghiên cứu của Kim và Oh (2012).

Tiếp theo, tác giả thực hiện kiểm định vai trò trung gian của Sự gắn kết công việc và Hiệu quả giao tiếp đa văn hóa qua được thể hiện qua bảng sau:

Giả thuyết H₆: Sự gắn kết công việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và hiệu quả phục hồi dịch vụ. Kết quả phân tích xác nhận rằng WE đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa CQ và SRP với hệ số hồi quy là 0,345 và giá trị p là 0,001 (Bảng 6). Do đó, vai trò trung gian này được hỗ trợ về mặt thống kê và giả

Bảng 5: Bảng kết quả của mối quan hệ giữa các cấu trúc trong mô hình

| Giả thuyết | Mối quan hệ | Hệ số hồi quy | Độ lệch chuẩn | Thống kê T | Giá trị P | Kết quả |
|----------------|-------------|---------------|---------------|------------|-----------|-----------|
| | CQ → BCQ | 0,930 | 0,013 | 72,720 | 0,000 | |
| | CQ → CCQ | 0,966 | 0,006 | 151,944 | 0,000 | |
| | CQ → MCQ | 0,926 | 0,014 | 65,465 | 0,000 | |
| | CQ → SCQ | 0,933 | 0,016 | 59,785 | 0,000 | |
| H ₁ | CQ → SRP | 0,234 | 0,094 | 2,503 | 0,012 | Chấp nhận |
| H ₂ | CQ → CE | 0,861 | 0,025 | 34,582 | 0,000 | Chấp nhận |
| H ₃ | CE → SRP | 0,314 | 0,081 | 3,904 | 0,000 | Chấp nhận |
| H ₄ | CQ → WE | 0,890 | 0,020 | 44,260 | 0,000 | Chấp nhận |
| H ₅ | WE → SRP | 0,387 | 0,114 | 3,383 | 0,001 | Chấp nhận |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 6: Bảng kết quả vai trò trung gian của biến

| Giả thuyết | Mối quan hệ | Trực tiếp | | Gián tiếp | | Tổng ảnh hưởng | | Kết quả |
|----------------|-------------|-----------|---------|-----------|---------|----------------|---------|-----------|
| | | β | P-value | β | P-value | β | P-value | |
| H ₆ | CQ→WE→SRP | 0,234 | 0,012 | 0,345 | 0,001 | 0,850 | 0,000 | Chấp nhận |
| H ₇ | CQ→CE→SRP | | | 0,271 | 0,000 | | | Chấp nhận |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

thuyết H₆ được chấp nhận. Bên cạnh đó, mối quan hệ trực tiếp giữa CQ và SRP cũng đã được xác nhận (Giả thuyết H₁). Kết quả này cho thấy rằng mối quan hệ tích cực giữa CQ và SRP đã được trung gian một phần bởi WE.

Giả thuyết H₇: Hiệu quả giao tiếp đa văn hóa làm trung gian cho mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và hiệu quả phục hồi dịch vụ. Kết quả phân tích xác nhận rằng CE đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa CQ và SRP với hệ số hồi quy là 0,271 và giá trị p là 0,000 (Bảng 6). Do đó, vai trò trung gian này được hỗ trợ về mặt thống kê và giả thuyết H₇ được chấp nhận. Bên cạnh đó, mối quan hệ trực tiếp giữa CQ và SRP cũng đã được xác nhận (Giả thuyết H₁). Kết quả này cho thấy rằng mối quan hệ tích cực giữa CQ và SRP đã được trung gian một phần bởi CE.

Hơn nữa, tổng tác động của trí tuệ văn hóa đối với hiệu quả phục hồi dịch vụ của tiếp viên hàng không được giải thích thông qua sự đóng góp của sự gắn kết công việc và hiệu quả giao tiếp đa văn hóa đã được ước tính trong SmartPLS 4. Kết quả xác nhận tổng tác động tích cực của CQ trong SRP, cũng có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,850$; $p = 0,000$) (Bảng 6). Điều này cho thấy rằng sự gắn kết công việc và hiệu quả giao tiếp đa văn hóa là hai yếu tố giải thích rõ ràng lý do tại sao các tiếp viên hàng không có CQ cao có xu hướng gia tăng khả năng phục hồi dịch vụ hơn. Đặc biệt, do mối tương quan tiêu cực giữa CQ và SRP được hỗ trợ về mặt thống kê ($\beta = 0,234$; $p=0,012$, Giả thuyết H₁), có thể kết luận rằng mối liên hệ giữa CQ và SRP càng chặt chẽ hơn khi xuất hiện vai trò trung gian của WE và CE.

Cuối cùng, Giao và Vương (2019) đề nghị rằng việc kiểm giả thuyết là chưa đủ, các nghiên cứu viên cần kiểm tra xem mô hình đang nghiên cứu có phù hợp hay không. Để biết được mô hình có phù hợp hay không, hệ số xác định (R^2) là thước đo sự dự đoán mô hình, là chỉ số đo lường chất lượng của mô hình so với dữ liệu. Hệ số xác định chạy từ 0 đến 1, hệ số càng cao thì cấu trúc càng chặt chẽ và thể hiện được giá trị của các biến bằng mô hình đường dẫn PLS. Từ bảng kết quả đo lường chỉ số phù hợp của mô hình (Hình 3), giá trị R^2 của Hiệu quả phục hồi dịch vụ là 0,800 cho thấy rằng 80% tổng số sự biến thiên của Hiệu quả phục hồi dịch vụ có thể được giải thích bởi Trí tuệ văn hóa, Gắn kết công việc và Hiệu quả giao tiếp đa văn hóa. Thêm vào đó, Trí tuệ văn hóa có thể giải thích được 79,1% sự biến thiên của Gắn kết công việc và 74% sự biến thiên của Hiệu quả giao tiếp đa văn hóa. Hơn nữa, Hock và Ringle (2010) mô tả giải thích R^2 với ba mức độ giải thích của mô hình như sau: nếu $R^2 \geq 0,67$ (mạnh), $0,33 \leq R^2 < 0,67$ (vừa), $0,19 \leq R^2 < 0,33$ (yếu). Vì tất cả các giá trị R^2 của các biến đều lớn hơn 0,67 nên mô hình của nghiên cứu này đã chứng minh sự phù hợp một cách chặt chẽ.

6. Kết luận và thảo luận

Nghiên cứu này nhằm mục đích kiểm tra xem trí tuệ văn hóa (CQ) có phải là nguồn tài nguyên cá nhân khả thi cho hiệu quả phục hồi dịch vụ của nhân viên tuyển đầu trong bối cảnh đa dạng về văn hóa hay không. Thứ hai, nghiên cứu kiểm tra xem liệu mối quan hệ này có thể được giải thích bởi cơ chế trung gian thông qua hiệu quả giao tiếp đa văn hóa và sự gắn kết công việc hay không.

Căn cứ vào tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, mô hình nghiên cứu hiện tại của tác giả đã được phát triển hơn. Với 182 cỡ mẫu tiếp viên hàng không phục vụ các chuyến bay quốc tế của các hãng hàng không Việt Nam (Vietnam Airlines, Pacific Airlines, Vietjet Air, Bamboo Airways và Vietravel Airlines). Nghiên cứu này mở rộng hiểu biết của tác giả về tính hữu ích của CQ trong bối cảnh công việc đa văn hóa và đóng góp cho lý thuyết theo những cách sau:

Đầu tiên, nghiên cứu đã góp phần giới thiệu thang đo lường trí tuệ văn hóa, gắn kết công việc, hiệu quả giao tiếp đa văn hóa và hiệu quả phục hồi dịch vụ trong bối cảnh nghiên cứu các tiếp viên hàng không làm việc tại các hãng hàng không Việt Nam. Kết quả cho thấy rằng, toàn bộ thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là đáng tin cậy (Cronbach's Alpha > 0,8) và có thể được sử dụng cho những nghiên cứu khác.

Thứ hai, Trí tuệ văn hóa đã được đề xuất trong thang đo là yếu tố quan trọng trong bối cảnh đa văn hóa. Mặc dù còn rất ít các nghiên cứu về trí tuệ văn hóa đối với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thường xuyên tiếp xúc với khách hàng người ngoại quốc. Nghiên cứu này đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm vai trò của trí tuệ văn hóa trong bối cảnh mà trước đây chưa được nghiên cứu tại Việt Nam.

Thứ ba, tác giả mở rộng phạm vi nghiên cứu về hiệu quả phục hồi dịch vụ đa văn hóa. Trong khi các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào việc tìm hiểu sự khác biệt về văn hóa trong hiệu quả của tổ chức phản ứng đối với các lỗi dịch vụ, nhưng nghiên cứu hiện tại tiếp cận vấn đề này từ góc độ nhân viên. Thật thú vị, những phát hiện của nghiên cứu này tiết lộ rằng CQ có mối quan hệ với hiệu quả phục hồi dịch vụ. Phát hiện này ủng hộ CQ có liên quan tích cực đến hiệu quả của nhân viên dịch vụ tuyến đầu. Ở một góc độ rộng hơn, chúng cũng cung cấp hỗ trợ thực nghiệm cho quan điểm rằng các nhà nghiên cứu cần hướng sự chú ý của họ vào việc hiểu vai trò của các nguồn lực cá nhân trong bối cảnh phục hồi dịch vụ.

Thứ tư, từ quan điểm lý thuyết, nghiên cứu này bổ sung thêm nghiên cứu thực nghiệm cho lý thuyết JD-R. Các nghiên cứu đương thời chủ yếu tập trung vào các nguồn lực và nhu cầu công việc, nhưng theo tác giả thì các nguồn lực cá nhân xứng đáng được chú ý nhiều hơn. Kết quả của nghiên cứu này ủng hộ quan điểm tập trung vào các nguồn lực cá nhân, vì nó chứng minh rằng các nguồn lực cá nhân như CQ có thể và thậm chí còn quan trọng hơn so với các nguồn lực công việc.

Thứ năm, kết quả nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ giữa CQ và hiệu quả phục hồi dịch vụ, nghiên cứu này cũng góp phần hiểu rõ hơn về khái niệm CQ. Cho đến nay, các nhà nghiên cứu thường kiểm tra xem CQ ảnh hưởng như thế nào đến sự điều chỉnh và thích nghi của các nhà lãnh đạo và/hoặc người nước ngoài đối với một nền văn hóa mới hoặc tăng hiệu quả của họ trong một nền văn hóa khác. Nhưng một câu hỏi đặt ra là khả năng áp dụng CQ đối với nhân viên có cấp bậc thấp vẫn ít được chú ý. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối liên hệ giữa CQ và hiệu quả ở nhân viên cấp thấp trong bối cảnh ngành hàng không. Do đó, nghiên cứu này chỉ ra rằng CQ có thể có các ứng dụng rộng hơn so với giả định trong lý thuyết hiện có về CQ. Nghiên cứu này sử dụng mẫu tiếp viên hàng không tại một thị trường mới nổi (Việt Nam). Họ đang cư trú tại đất nước của họ, nhưng phải đối phó với một lượng lớn khách hàng quốc tế. Những nhân viên tuyến đầu sẽ phải tương tác với khách hàng quốc tế thường xuyên hơn trong tương lai, điều này thể hiện mức độ phù hợp của CQ theo quan điểm của nghiên cứu này. Thứ sáu, trí tuệ văn hóa giúp các tiếp viên hàng không phát triển năng lực giao tiếp đa văn hóa và sự gắn kết công việc, hai yếu tố này góp phần giải thích thêm tại sao các tiếp viên hàng không có trí tuệ văn hóa cao lại giúp tăng hiệu quả phục hồi dịch vụ khi phục vụ trên các chuyến bay quốc tế. Kết quả này góp phần bổ sung lý thuyết bằng các phương pháp mà trí tuệ văn hóa đã hướng các tiếp viên đến mục tiêu nâng cao hiệu quả phục hồi dịch vụ trong môi trường đa văn hóa. Ngoài việc chỉ ra tác động trực tiếp của trí tuệ văn hóa đến

hiệu quả phục hồi dịch vụ, nghiên cứu này còn tìm thấy sự tác động gián tiếp giữa mối quan hệ này thông qua sự gắn kết công việc và hiệu quả giao tiếp đa văn hóa. Các con số kiểm định đã chứng minh rằng trí tuệ văn hóa không phải là yếu tố duy nhất tác động đến hiệu quả phục hồi dịch vụ trong môi trường đa văn hóa. Các tiếp viên còn cần phải có sự gắn kết công việc và nâng cao hiệu quả giao tiếp đa văn hóa để cải thiện hiệu quả phục hồi dịch vụ, và chính điều đó cũng tạo điều kiện cho họ hiểu rõ về sự kỳ vọng của các đối tượng khách hàng ở các nền văn hóa khác nhau.

Cuối cùng, bài nghiên cứu đã thể hiện được phần nào những tác động trực tiếp của trí tuệ văn hóa đến gắn kết công việc, hiệu quả giao tiếp đa văn hóa và hiệu quả phục hồi dịch vụ của đội ngũ tiếp viên hàng không. Hơn nữa, những kết quả đo lường từ nghiên cứu này nhất quán với các nghiên cứu trước. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự đóng góp của trí tuệ văn hóa vào các kỹ năng cần thiết trong các lĩnh vực tương tác đa văn hóa của các cá nhân nói riêng và các doanh nghiệp dịch vụ nói chung.

7. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này hỗ trợ các nhà nghiên cứu và nhà quản lý có cách nghĩ khác về khả năng của nhân viên có trí tuệ văn hóa đối với hiệu quả giao tiếp đa văn hóa, sự gắn kết công việc và hiệu quả phục hồi dịch vụ. Nó cho thấy rằng CQ có thể được áp dụng như nhau đối với các nhân viên cấp thấp, người nước ngoài và các nhà lãnh đạo toàn cầu. Do đó, các nhà quản lý cần tuyển dụng và lựa chọn những nhân viên có tiềm năng phát triển trí tuệ văn hóa tốt cho tất cả các vị trí tuyển đầu tương tác với khách hàng từ nhiều nền tảng khác nhau. Khi kinh nghiệm quốc tế và tiếp xúc với các nền văn hóa khác nhau làm tăng CQ, các tổ chức thuê nhân viên mới hoặc sẵn sàng tăng CQ của nhân viên hiện tại có thể xem xét đưa những tân binh này vào một chương trình đào tạo quốc tế. Những nhân viên này có thể sống và làm việc ở một quốc gia khác trong một thời gian nhất định hoặc làm việc trong các nhóm đa dạng về văn hóa, trước khi bắt đầu tương tác với các khách hàng đa dạng về văn hóa.

Trí tuệ văn hóa là năng lực có thể đào tạo để phát triển hơn nữa. Vì thế, bài nghiên cứu gợi ý các hãng hàng không nên bổ sung đào tạo CQ vào chương trình phát triển những kỹ năng cho tiếp viên hàng không. Nói cách khác, những hãng hàng không phải tổ chức thêm những khóa đào tạo về an ninh và dịch vụ cho tiếp viên tham dự thường xuyên. Bên cạnh đó, bổ sung thêm chương trình đào tạo văn hóa các quốc gia. Hướng đào tạo này nhằm giúp đội ngũ tiếp viên có thêm kiến thức chuyên sâu về sự khác biệt giữa các nền văn hóa, để họ hiểu rõ hơn về chính hành khách mình phục vụ. Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo này, các chuyên gia đào tạo từ các nền văn hóa khác nhau sẽ giúp các tiếp viên hiểu và phân biệt rõ hơn, học tốt hơn về các kiến thức như hành vi bằng lời nói hay phi ngôn ngữ, từ đó có thể ứng dụng thực tế vào công việc một cách hiệu quả hơn. Khi các tiếp viên đã hoàn thành khóa bồi dưỡng văn hóa, để kiểm tra kiến thức cũng như những kỹ năng đã học được, các chuyến bay quốc tế là điều kiện thực tế nhất để họ có thể áp dụng kiến thức vào thực hành một cách hiệu quả. Để có thể đánh giá được mức độ hiệu quả của công tác đào tạo, các tiếp viên cần thực hiện báo cáo về hiệu quả phục hồi dịch vụ trước và sau các khóa học. Ngoài ra, các hãng hàng không có thể đánh giá hiệu quả phục hồi dịch vụ bằng các thư phản hồi và thư khiếu nại mà hãng nhận được từ khách hàng.

Tóm lại, phòng ban quản lý của các công ty hàng không nên xem xét việc kết hợp kết quả nghiên cứu này vào kế hoạch phát triển hãng theo các yếu tố sau. Thứ nhất, trên một chuyến bay quốc tế, đội tiếp viên cần có tiếp viên chuyên về văn hóa, tiếp viên đó có thể là tiếp viên trưởng hoặc tiếp viên được đào tạo chuyên sâu về kiến thức văn hóa nhằm có thể giải quyết được các vấn đề phát sinh liên quan đến hành khách ngoại quốc và đánh giá được hiệu quả phục vụ của chuyến bay đó. Chính sách này không nhằm chỉ để nâng cao hiệu quả phục hồi dịch vụ của đội ngũ tiếp viên hàng không mà còn tạo điều kiện để các hãng hàng không tăng trưởng bền vững khi mở rộng

đường bay sang các quốc gia khác. Thứ hai, cần bổ sung thêm quy trình tuyển dụng tiếp viên hàng không. Theo kết quả nghiên cứu, trí tuệ văn hóa là dạng năng lực quan trọng đối với đặc thù công việc tiếp viên hàng không. Vì thế, phần đánh giá trí tuệ văn hóa của ứng viên nên được đưa vào quy trình tuyển dụng và kết quả như một thước đo để lựa chọn đối tượng phù hợp. Tuyển chọn từ ban đầu sẽ giúp các hãng hàng không tiết kiệm chi phí đào tạo CQ trong tương lai, bên cạnh đó, hiệu quả dịch vụ còn được nâng cao khi phục vụ các hành khách nước ngoài.

Mặc dù nghiên cứu này cung cấp những đóng góp, một số hạn chế nghiên cứu cần được xem xét. Đầu tiên, những kết quả nghiên cứu này đến từ một cuộc khảo sát chỉ được thực hiện tại 182 tiếp viên hàng không phục vụ trên các chuyến bay quốc tế. Điều này có thể hạn chế khả năng đại diện và khả năng khái quát hóa kết quả. Do đó, nghiên cứu tiếp theo nên gia tăng cỡ mẫu và cần thu thập cả tiếp viên hàng không phục vụ chuyến bay quốc tế và nội địa. Thứ hai, phân tích dựa trên dữ liệu khảo sát được thu thập trên cơ sở cắt ngang, khiến cho hướng quan hệ nhân quả khó kết luận. Do đó, kết quả chỉ có thể được hiểu là mối liên hệ giữa các biến chứ không phải là quan hệ nhân quả giữa chúng. Nghiên cứu tiếp theo cần thực hiện thu thập dữ liệu theo chiều dọc để đảm bảo tính nhân quả giữa các biến. Thứ ba, do việc thu thập dữ liệu được thực hiện bằng phương pháp tự đánh giá, nên những người được hỏi có thể đã đưa ra những câu trả lời có lợi, điều này có thể khiến dữ liệu dễ bị sai lệch chủ quan. Các nghiên cứu tiếp theo cần áp dụng kỹ thuật lấy dữ liệu từ người quản lý để đánh giá hiệu quả phục hồi dịch vụ của nhân viên. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. doi:10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bücker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087. doi:10.1080/09585192.2013.870293.
- Choi, E.-K., & Joung, H.-W. (2017). Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 235-251. doi:10.1080/15332845.2017.1253428.
- Costers, A., Van Vaerenbergh, Y., & Van den Broeck, A. (2019). How to boost frontline employee service recovery performance: the role of cultural intelligence. *Service Business*, 13(3), 581-602. doi:10.1007/s11628-019-00396-3.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65(1), 147-163.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Giao, H. N. K., & Vuong, B. N. (2019). *Giáo Trình Cao Học Phương Pháp Nghiên Cứu Trong*

Kinh Doanh Cập Nhật SmartPLS. TP. Hồ Chí Minh: Nhà Xuất Bản Tài Chính.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (9th Ed.)*. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632-643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632.

Höck, M., & Ringle, C. M. (2010). Local Strategic Networks in the Software Industry: An Empirical Analysis of the Value Continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132-151.

Kim, S.-M., & Oh, J.-Y. (2012). Employee emotional response toward healthcare organization's service recovery efforts and its influences on service recovery performance. *Service Business*, 6, 297-321.

Kotabe, M., & Kothari, T. (2016). Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. *Journal of World Business*, 51(5), 729-743.

Lan, T.-S., Chuang, K.-C., Li, H.-X., Tu, J.-F., & Huang, H.-S. (2020). Symmetric modeling of communication effectiveness and satisfaction for communication software on job performance. *Symmetry*, 12(3), 418.

Lin, W.-B. (2010). Service recovery expectation model—from the perspectives of consumers. *The Service Industries Journal*, 30(6), 873-889.

Livermore, D., & Soon, A. (2015). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success*: Amacom.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace*. (pp. 29-58). Washington, DC, US: American Psychological Association.

Oentoro, W., Popaitoon, P., & Kongchan, A. (2016). Perceived supervisory support and service recovery performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 298-316. doi:10.1108/APJBA-11-2015-0094.

Orsingher, C., Valentini, S., & De Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the academy of marketing science*, 38, 169-186.

Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119.

Presbitero, A., & Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: Extending anxiety-uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 67, 35-43.

Puzzo, G., Sbaa, M. Y., Zappalà, S., & Pietrantonio, L. (2023). The impact of cultural intelligence on burnout among practitioners working with migrants: an examination of age, gender, training, and language proficiency. *Current Psychology*. doi:10.1007/s12144-023-04641-x.

Ratasuk, A. (2020). Contribution of Cultural Intelligence to Job Performance of Domestic Hotel Employees in Thailand: The Mediating Roles of Communication Effectiveness and Job Stress. *Thammasat Review*, 23(2), 170-191.

Rizal, H., Jeng, D. J.-F., & Chang, H. H. (2016). The role of ethnicity in domestic intercultural service encounters. *Service Business*, 10, 263-282.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi:10.1002/job.248.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology*, 57(2), 173-203.

Seriwatana, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). The effect of cultural intelligence on burnout of Thai cabin crew in non-national airlines moderated by job tenure. *ABAC Journal*, 40(1), 1-19.

Sharma, N., & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170. doi:10.1108/08876049910266059.

Urquijo, I., Extremera, N., & Azanza, G. (2019). The Contribution of Emotional Intelligence to Career Success: Beyond Personality Traits. *Int J Environ Res Public Health*, 16(23). doi:10.3390/ijerph16234809.

Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service recovery: An integrative framework and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 328-346.

Vương, B. N. (2023). Lợi ích của trí tuệ văn hóa trong việc giảm sự căng thẳng trong công

việc của tiếp viên hàng không: Trường hợp nghiên cứu trên các chuyến bay quốc tế của các hãng hàng không Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(6), 103-120. <https://doi.org/10.24311/jabes/2023.34.6.7>.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

Summary

This study aims to examine cultural intelligence's contribution to service recovery performance in the airline industry. In addition, the mediating role of cross-cultural communication effectiveness and work engagement is also considered. Survey data collected from 182 flight attendants serving international flights of Vietnamese airlines (Vietnam Airlines, Pacific Airlines, Vietjet Air, Bamboo Airways, and Vietravel Airlines) were analyzed to provide evidence. Results from partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using the SmartPLS 4 program indicated that cultural intelligence improves service recovery performance. This relationship is partially mediated through cross-cultural communication effectiveness and work engagement. Furthermore, this study is a first step to improve understanding of the impact of personal resources in JD – R theory. Finally, the author also proposes some implications for airlines to improve service recovery performance by enhancing flight attendants' cultural intelligence.