



VNU Journal of Economics and Business

Journal homepage: <https://jebvn.ueb.edu.vn>



Original Article

Impact of customer incivility on shippers in Ho Chi Minh City and the moderating role of peer support

Nguyen My Phuc, Ngo Quang Huan, Nguyen Viet Bang*

University of Economics Ho Chi Minh City

No. 59C Nguyen Dinh Chieu Road, Xuan Hoa Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam

Received: August 12, 2024

Revised: February 4, 2025; Accepted: October 25, 2025

Abstract: In a competitive environment, customer incivility increasingly exerts adverse effects on both organizations and employees. Research within the delivery service sector demonstrates that such behavior elevates employees' revenge motivation, fosters service sabotage, and diminishes the job performance of delivery personnel. Colleague support plays a critical role in alleviating stress and moderating negative responses, thereby sustaining a positive work environment and enhancing service quality. Findings from a survey of 609 delivery workers in Ho Chi Minh City, using SMART PLS, suggest that managers should actively promote a culture of internal support to mitigate the detrimental impacts of customer incivility, reduce retaliatory and sabotage behaviors, and consequently improve overall service performance.

Keywords: Customer incivility, service performance, service sabotage, revenge.

* Corresponding author

E-mail address: bangnv@ueh.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i5.428>

Copyright © 2025 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

Tác động của sự khiếm nhã từ khách hàng đối với nhân viên giao hàng tại thành phố Hồ Chí Minh và vai trò điều tiết của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp

Nguyễn Mỹ Phúc, Ngô Quang Huân, Nguyễn Việt Bằng*

*Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh
Số 59C Nguyễn Đình Chiểu, Phường Xuân Hòa, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

Nhận ngày 12 tháng 8 năm 2024

Chỉnh sửa ngày 4 tháng 2 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 10 năm 2025

Tóm tắt: Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, sự khiếm nhã từ khách hàng đang gây ảnh hưởng tiêu cực đáng kể đến doanh nghiệp và nhân viên. Nghiên cứu dịch vụ giao nhận hàng hóa cho thấy hành vi này làm tăng động lực trả thù, khuyến khích hành vi phá hoại dịch vụ và làm giảm hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng. Đáng chú ý, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng giúp giảm căng thẳng và kiểm chế các phản ứng tiêu cực từ nhân viên, góp phần duy trì môi trường làm việc tích cực và nâng cao chất lượng dịch vụ. Kết quả khảo sát 609 nhân viên tại Thành phố Hồ Chí Minh, phân tích bằng SMART PLS, gợi ý nhà quản trị nên thúc đẩy văn hóa hỗ trợ nội bộ để hạn chế tác động tiêu cực của sự khiếm nhã, giảm thiểu động lực trả thù và hành vi phá hoại, từ đó cải thiện hiệu suất dịch vụ.

Từ khóa: Sự khiếm nhã của khách hàng, hiệu suất dịch vụ, phá hoại dịch vụ, trả thù.

1. Mở đầu

Sự phát triển thương mại điện tử thúc đẩy nhu cầu vận chuyển, đặc biệt là giao hàng nhanh, khiến thị trường vận chuyển trở nên cạnh tranh khốc liệt và đòi hỏi việc ứng dụng công nghệ và nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng (Gao & cộng sự, 2024; Thạch & cộng sự, 2024). Nhân viên giao hàng phải chạy đua với thời gian và chịu đựng thái độ khiếm nhã từ khách hàng, làm ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và uy tín của ngành (Al-Hawari & cộng sự, 2020; Zhu & cộng sự, 2019). Vì vậy, các nhà quản lý ngày càng coi trọng nhân viên giao hàng như cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng, chú trọng vào việc nâng cao hiệu suất làm việc (Auh & cộng sự, 2024; Hur & cộng sự, 2022).

Hành vi khiếm nhã của khách hàng là một dạng quấy rối tại nơi làm việc, gây ra tình trạng kiệt sức, hình thành thái độ tiêu cực, phá hoại công việc và làm suy giảm chất lượng dịch vụ (Sliter & Jones, 2016; Hu & cộng sự, 2020). Hiện tượng này không chỉ ảnh hưởng đến cá nhân mà còn làm giảm hiệu suất tổ chức và ý định quay lại của khách (Zhan & cộng sự, 2023).

Do đó, việc nghiên cứu hiện tượng này trong lĩnh vực dịch vụ là cần thiết.

Mặc dù khiếm nhã khách hàng đã được nghiên cứu trong các lĩnh vực như bán lẻ, nhà hàng và du lịch (Sliter & Jones, 2016; Khan & cộng sự, 2024), ngành giao hàng tại Việt Nam vẫn còn thiếu các nghiên cứu sâu, dù nhiều trường hợp đã được truyền thông phản ánh. Nghiên cứu này nhằm khám phá tác động của hành vi khiếm nhã của khách hàng đến hiệu suất làm việc của nhân viên giao hàng, cũng như vai trò hỗ trợ đồng nghiệp – một yếu tố ít được chú ý trước đây (Hur & cộng sự, 2022; Shin & Hur, 2022). Ngoài ra, nghiên cứu mở rộng phạm vi sang lĩnh vực giao nhận hàng hóa tại Thành phố Hồ Chí Minh, làm rõ mối quan hệ giữa hành vi khiếm nhã, xu hướng trả thù, hành vi phá hoại và hiệu suất công việc, cùng vai trò điều tiết của sự hỗ trợ đồng nghiệp.

2. Tổng quan lý thuyết

Bối cảnh ngành dịch vụ vận tải tại Việt Nam
Sự phát triển của công nghệ thông tin đã thúc đẩy ngành giao hàng tăng trưởng nhanh chóng

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: bangnv@ueh.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i5.428>

Bản quyền © 2025 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

thông qua các nền tảng số, đồng thời định hướng theo xu thế phát triển bền vững với mục tiêu giao hàng xanh. Tại Thành phố Hồ Chí Minh và trên cả nước, dịch vụ giao hàng nhanh, tiết kiệm qua công nghệ đang trở thành xu hướng và dự kiến tăng trưởng mạnh (Gao & cộng sự, 2024; Thach & cộng sự, 2024). Đội ngũ nhân viên giao hàng - chủ yếu là nam giới - thường có phản ứng cảm xúc mạnh khi xảy ra mâu thuẫn với khách, dễ dẫn đến động lực trả thù và hành vi phá hoại, qua đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất làm việc. Nghiên cứu này tập trung vào ba hệ quả chính: trả thù, phá hoại và hiệu suất làm việc, cùng vai trò điều tiết của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp – những người chia sẻ kinh nghiệm hàng ngày, thay vì từ quản lý hay gia đình - phù hợp với đặc thù của ngành giao hàng.

Sự khiếm nhã từ khách hàng

Sự khiếm nhã là hành vi lệch chuẩn cường độ thấp, vi phạm chuẩn mực tôn trọng trong môi trường làm việc, với ý định gây hại không rõ ràng (Sliter & cộng sự, 2012). Khái niệm này bao gồm các hành vi từ thiếu lịch sự đến thô lỗ, không chỉ xảy ra trong nội bộ tổ chức mà còn có thể xuất phát từ khách hàng (Walker & cộng sự, 2014; Balaji & cộng sự, 2020). Do đó, nhiều nghiên cứu đã tập trung vào lĩnh vực dịch vụ - nơi nhân viên thường xuyên phải đối mặt với những khách hàng cư xử bất lịch sự (Khan & cộng sự, 2024). Sự khiếm nhã của khách hàng được hiểu là những hành vi thiếu tôn trọng, có thể không mang ý định gây hại rõ ràng nhưng vẫn vi phạm quy tắc xã hội (Zhan & cộng sự, 2023; Hur & cộng sự, 2022), chẳng như nói năng thô lỗ, đưa ra yêu cầu quá mức hoặc có lời lẽ xúc phạm, qua đó ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần và hiệu suất làm việc của nhân viên (Sliter & Jones, 2016; Hu & cộng sự, 2020).

Nghiên cứu xem sự khiếm nhã như một dạng ngược đãi hoặc là hậu quả của kỹ năng giao tiếp kém (Yang & Lau, 2019). Dựa trên lý thuyết Bảo tồn Tài nguyên (COR), cá nhân có phản ứng tiêu cực khi các nguồn tài nguyên của họ bị đe dọa (Hobfoll, 1989). Sự khiếm nhã không chỉ phản ánh chất lượng dịch vụ kém mà còn là nguồn gây căng thẳng, dẫn đến hành vi lệch chuẩn và suy giảm hiệu suất làm việc. Trong bối cảnh ngành giao nhận phát triển nhưng còn hạn chế về mặt nghiên cứu học thuật, nghiên cứu này phân tích tác động của sự khiếm nhã từ khách hàng đối với nhân viên giao hàng, đồng thời kiểm định các hệ quả tiêu cực tương tự như trong các ngành nhà

hàng, khách sạn, bán lẻ. Qua đó, nghiên cứu đóng góp vào lý thuyết và thực tiễn trong ngành dịch vụ vận chuyển.

Động lực trả thù

Ý định gây tổn hại hoặc trả thù khách hàng phản ánh động lực trả thù của nhân viên khi đối mặt với hành vi khiếm nhã (Balaji & cộng sự, 2020). Động lực này thể hiện mong muốn đáp trả sự tổn thương bằng cách khiến khách hàng phải trải nghiệm cảm giác tương tự (Bani-Melhem & cộng sự, 2020). Phản ứng của nhân viên khác nhau tùy vào mức độ tự trọng - từ việc giữ bình tĩnh đến biểu hiện hành vi trả thù như thô lỗ hay hung hăng (Boukis & cộng sự, 2020; Cheng & cộng sự, 2020). Theo lý thuyết COR, động lực trả thù này xuất phát từ cảm giác mất mát tài nguyên không thể phục hồi, khi nhân viên cảm thấy bị xúc phạm và đối xử bất công do sự bất lịch sự của khách hàng. Trong tình huống đó, họ có xu hướng tìm cách khôi phục cảm nhận công bằng thông qua hành vi trả thù (Cheng & cộng sự, 2020; Bani-Melhem & cộng sự, 2020). Do đó, giả thuyết thứ nhất đề xuất như sau:

H1: Sự khiếm nhã của khách hàng gây ra động lực trả thù của nhân viên giao hàng.

Phá hoại dịch vụ

Phá hoại dịch vụ là hành vi cố ý của nhân viên nhằm làm gián đoạn trải nghiệm khách hàng và giảm giá trị dịch vụ (Hu & cộng sự, 2020). Bao gồm không hợp tác, che giấu thông tin sai lệch, phá hoại tài sản hoặc gây chia rẽ nội bộ (Zhan & cộng sự, 2023; Boukis & cộng sự, 2020), những hành vi này làm giảm cảm nhận khách hàng và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nhân viên thường phản ứng tiêu cực khi cảm thấy bị đối xử bất công hoặc tiếp xúc với khách hàng thô lỗ, dẫn đến căng thẳng và kiệt sức, từ đó phát sinh hành vi trả thù (Cheng & cộng sự, 2020; Walker & cộng sự, 2017). Theo lý thuyết COR, sự khiếm nhã làm hao tổn nguồn lực tâm lý của nhân viên, gây kiệt sức và tăng động lực trả thù, có thể dẫn đến các hành động sai lầm và chiến lược kém hiệu quả theo thời gian (Cheng & cộng sự, 2020; Balaji & cộng sự, 2020). Giả thuyết thứ hai được đề xuất như sau:

H2: Động lực trả thù của nhân viên giao hàng dẫn đến việc phá hoại dịch vụ của họ.

Hiệu suất dịch vụ

Hiệu suất dịch vụ phản ánh thái độ và hành vi của nhân viên trong việc đạt được các mục tiêu phục vụ, trong đó sự hài lòng của khách hàng là

thước đo chất lượng chủ yếu (Auh & cộng sự, 2024; Hur & cộng sự, 2022). Hành vi tích cực của nhân viên không chỉ nâng cao trải nghiệm khách mà còn mang lại lợi ích cho doanh nghiệp (Cheng & cộng sự, 2020). Tuy nhiên, trong môi trường dịch vụ, nhân viên phải bảo vệ nguồn lực tâm lý đồng thời chịu áp lực từ khách hàng; trong đó sự khiếm nhã có thể kích hoạt động cơ trả thù và hành vi tiêu cực, làm giảm hiệu suất và tạo vòng xoáy tiêu cực (Hu & cộng sự, 2020; Bani-Melhem & cộng sự, 2020; Cheng và cộng sự, 2020). Mặc dù hiệu suất làm việc cao góp phần gia tăng lòng trung thành và mức độ hài lòng của khách hàng (Auh & cộng sự, 2024), song các cảm xúc tiêu cực như ý định trả thù hay hành vi phá hoại dịch vụ có thể làm giảm chất lượng và tính chuyên nghiệp (Wang & cộng sự, 2022). Theo lý thuyết COR, khi bị mất tài nguyên tâm lý do hành vi khiếm nhã, nhân viên có thể phản ứng bằng cách trả thù hoặc phá hoại để khôi phục trạng thái cân bằng (Cheng & cộng sự, 2020). Do đó, những giả thuyết tiếp theo được đưa ra:

H3: Phá hoại dịch vụ của nhân viên giao hàng gây giảm hiệu suất dịch vụ.

H4: Động lực trả thù của nhân viên giao hàng gây giảm hiệu suất dịch vụ.

Vai trò điều tiết của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp

Yang và Lau (2019) định nghĩa hỗ trợ xã hội là các hành vi thể hiện sự quan tâm, khích lệ và giúp đỡ cá nhân, chẳng hạn như chia sẻ thông tin, đưa ra lời khuyên hay an ủi (Gao & cộng sự, 2024). Trong môi trường làm việc, hỗ trợ đồng nghiệp được hiểu là niềm tin rằng đồng đội sẵn sàng giúp đỡ khi thực hiện công việc (Khan & cộng sự, 2024; Zhu & cộng sự, 2003), giúp nhân viên cảm thấy được chia sẻ và hỗ trợ trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ (Yang & Lau, 2019). Đối với nhân viên giao hàng, sự hỗ trợ này là nguồn tài nguyên quý giá giúp giảm áp lực trong các tương tác căng thẳng với khách hàng (Kuriakose & Sreejesh, 2023). Theo lý thuyết Nhu cầu Công việc – Tài nguyên (JD-R), hỗ trợ đồng nghiệp giúp giảm tải tâm lý, duy trì tinh thần tích cực (Xanthopoulou & cộng sự, 2007). Các nghiên cứu trước đây cho thấy hỗ trợ đồng nghiệp có thể làm giảm tác động tiêu cực của hành vi khiếm nhã từ khách hàng, hạn chế động lực trả thù và cảm xúc tiêu cực (Zhu & cộng sự, 2019). Do đó, xây dựng môi trường đồng nghiệp hỗ trợ là yếu tố quan trọng để bảo vệ hiệu suất và ngăn ngừa hành vi phá hoại dịch vụ. Vậy, giả thuyết cuối cùng được đề xuất như sau:

H5: hỗ trợ từ đồng nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa sự khiếm nhã của khách hàng và động lực trả thù của nhân viên giao hàng.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp chọn mẫu

Trong nghiên cứu, nhóm nghiên cứu tiến hành khảo sát trực tiếp các nhân viên giao hàng để kiểm chứng các giả thuyết. Các biến quan sát trong bảng hỏi được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt bởi dịch giả chuyên môn nhằm đảm bảo nhất quán ngôn ngữ và ý nghĩa. Dữ liệu được thu thập tại các quận thuộc Thành phố Hồ Chí Minh từ tháng 4 đến tháng 7 năm 2024, tập trung ở các khu vực đông dân và có nhiều tài xế công nghệ. Tổng cộng 700 bảng hỏi được phát ra, vượt 300 mẫu so với khuyến nghị của Hair và cộng sự (2014). Người được khảo sát đầu tiên sẽ được hỏi: “Đã từng gặp khách hàng khiếm nhã chưa?”, nếu trả lời “Đã từng”, họ được phát bảng hỏi và bút để hoàn thành trong khoảng 5-7 phút. Mỗi người tham gia nhận một móc khóa nhỏ làm quà sau khi hoàn tất bảng hỏi.

3.2. Công cụ đo lường

Khảo sát gồm hai phần: phần đầu đo lường các biến chính, phần sau thu thập thông tin nhân khẩu học. Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây: sự khiếm nhã từ khách hàng (4 biến quan sát) (Walker & cộng sự, 2014); động lực trả thù và hành vi phá hoại dịch vụ (mỗi khái niệm gồm 5 biến quan sát) (Cheng & cộng sự, 2020); hiệu suất dịch vụ (6 biến quan sát) (Al-Hawari & cộng sự, 2020); và hỗ trợ đồng nghiệp (4 biến quan sát) (Zhu & cộng sự, 2019). Để đảm bảo tương đương về ngôn ngữ, bảng hỏi được dịch ngược theo phương pháp Brislin (1970). Tất cả biến được đánh giá bằng thang Likert 5 mức, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

3.3. Về kỹ thuật xử lý dữ liệu

Việc đánh giá sự phù hợp của mô hình, kiểm tra tương quan và kiểm định giả thuyết đã được thực hiện thông qua phương pháp Mô hình hóa Phương trình Cấu trúc (SEM). SEM là một phương pháp lý tưởng cho các nghiên cứu liên quan đến nhiều khái niệm và biến số, cho phép ước tính tương quan một cách toàn diện, được nhấn mạnh bởi Hair và cộng sự (2017). SmartPLS 3.0 được sử dụng như một công cụ chính để phân tích dữ liệu.

4. Kết quả nghiên cứu

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

Từ tháng 4 đến tháng 7 năm 2024, 700 bảng hỏi được phát tại hầu hết các quận, huyện thuộc Thành phố Hồ Chí Minh. Đối tượng khảo sát là nhân viên giao hàng, được hỏi: “Bạn đã từng bị khách hàng khiếm nhã chưa?”. Nếu trả lời “đã từng”, họ sẽ tiếp tục hoàn thành khảo sát; nếu trả lời “chưa từng”, khảo sát sẽ kết thúc. Kết quả thu về 609 phản hồi hợp lệ, sau khi loại bỏ các bảng không đạt yêu cầu còn 536 phản hồi (tỷ lệ 76,57%), vượt mức tối thiểu 200 mẫu cần thiết cho phân tích SEM (Hair & cộng sự, 2017). Về nhân khẩu học, đa số người tham gia là nam (89%), trình độ học vấn từ phổ thông đến đại học (78%), độ tuổi 18-55, và có thâm niên nghề 1-3 năm (59%).

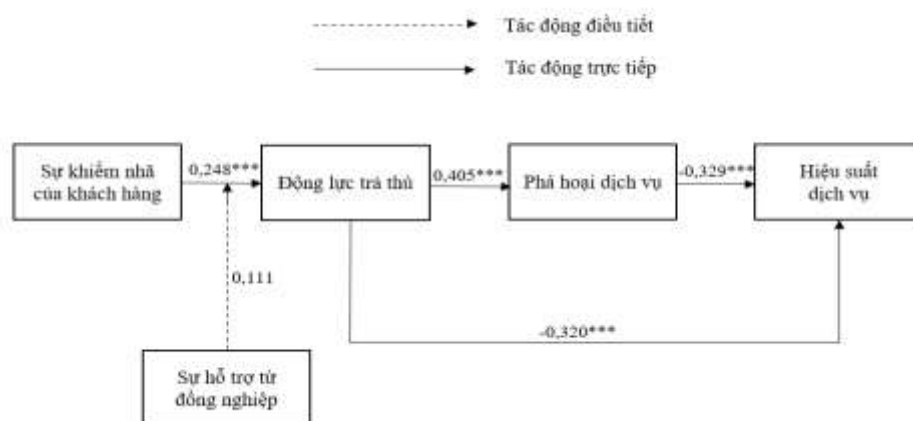
4.2. Kết quả đánh giá thang đo

Nhóm nghiên cứu đánh giá tính nhất quán nội bộ qua hệ số Cronbach's Alpha (α) với các giá trị vượt ngưỡng tối thiểu 0,6. Độ tin cậy cấu trúc được kiểm định bằng độ tin cậy tổng hợp (CR) với các giá trị vượt ngưỡng 0,7. Tính hội tụ được xác nhận qua hệ số tải nhân tố ($> 0,70$) và giá trị AVE ($> 0,5$). Độ phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE lớn hơn tương quan giữa các biến. Nhìn chung, các kết quả chứng

minh mô hình đo lường đạt độ tin cậy, hội tụ và phân biệt tốt.

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

Mức độ phù hợp của mô hình được đánh giá thông qua chỉ số SRMR, đạt 0,054, thấp hơn ngưỡng 0,08 do Henseler và cộng sự (2015) đề xuất, cho thấy mô hình có độ phù hợp cao. Độ chính xác của mô hình đo lường được kiểm định bằng phương pháp bootstrap với 5.000 mẫu ở mức ý nghĩa 0,05, giúp xác định rõ các mối quan hệ giữa các biến độc lập và phụ thuộc, đồng thời hỗ trợ việc kiểm định giả thuyết. Kết quả phân tích cho thấy sự khiếm nhã từ khách hàng (KNKH) có tác động tích cực đến động lực trả thù (ĐLT) của nhân viên giao hàng ($\beta_1 = 0,248$, $p < 0,01$), qua đó xác nhận giả thuyết H1. Bên cạnh đó, ĐLT ảnh hưởng đáng kể đến hành vi phá hoại dịch vụ (PHDV) ($\beta_2 = 0,405$, $p < 0,01$), trong khi cả PHDV ($\beta_3 = -0,329$, $p < 0,01$) và ĐLT ($\beta_4 = -0,320$, $p < 0,01$) đều có tác động tiêu cực đến hiệu suất dịch vụ (HSDV), qua đó ủng hộ các giả thuyết H2, H3 và H4. Ngoài ra, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (HTĐN) được xác định có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa KNKH và ĐLT ($\beta_5 = 0,111$, $p < 0,01$), xác nhận giả thuyết H5. Các mối quan hệ chi tiết giữa các biến được thể hiện trong Hình 1.



Hình 1: Kết quả mô hình nghiên cứu

Nguồn: Nhóm tác giả.

5. Kết luận

5.1. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu này đưa ra ba hàm ý lý thuyết chính. Thứ nhất, kết quả khẳng định vai trò trực tiếp của sự khiếm nhã trong tương tác giữa khách

hàng và nhân viên giao hàng, lĩnh vực ít được nghiên cứu và đồng thời nhấn mạnh tác động của hành vi này trong bối cảnh văn hóa Á Đông, như tại Việt Nam. Thứ hai, hành vi khiếm nhã làm gia tăng động lực trả thù, dẫn đến phá hoại dịch vụ và giảm hiệu suất dịch vụ; tuy nhiên, sự hỗ

trợ từ đồng nghiệp có thể điều tiết và giảm tác động tiêu cực này. Cuối cùng, nghiên cứu mở rộng hiểu biết về hậu quả của hành vi khiếm nhã khách hàng sang lĩnh vực giao hàng, góp phần bổ sung lý thuyết và mở rộng ứng dụng trong bối cảnh quốc gia đang phát triển.

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này mang lại nhiều hàm ý quản trị quan trọng cho ngành dịch vụ vận chuyển. Trước hết, các nhà quản lý cần nhận thức rằng nhân viên giao hàng thường chịu tác động tiêu cực từ hành vi khiếm nhã của khách hàng, dễ dẫn đến mong muốn trả thù và giảm hiệu suất dịch vụ. Do đó, cần hỗ trợ nhân viên thông qua việc truyền đạt rõ sứ mệnh và giá trị cốt lõi, cũng tổ chức các khóa đào tạo giúp kiểm soát cảm xúc, ứng phó với khách hàng khó tính. Bên cạnh đó, sự hỗ trợ giữa các đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc giảm căng thẳng và hạn chế tác động tiêu cực từ khách hàng. Nhà quản lý có thể tăng cường tinh thần đoàn kết qua các buổi gặp gỡ và giao lưu nội bộ giữa các nhóm giao hàng. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cho thấy lĩnh vực giao hàng nhanh và tiết kiệm cần được đặc biệt chú trọng, bởi nhân viên thường xuyên đối mặt với áp lực và hành vi tiêu cực từ khách hàng. Vì vậy, việc tăng cường hỗ trợ tâm lý và nâng cao kỹ năng quản lý cảm xúc cho đội ngũ giao hàng là giải pháp then chốt nhằm nâng cao hiệu suất và chất lượng dịch vụ.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp đã đề cập, nghiên cứu này cũng có một số hạn chế cần được xem xét và mở ra hướng cho các nghiên cứu trong tương lai. Thứ nhất, mẫu nghiên cứu gồm 536 nhân viên giao hàng chỉ từ Thành phố Hồ Chí Minh, gây ra hạn chế về tính chính xác của kết quả. Để nâng cao độ tin cậy, các nghiên cứu sau này có thể sử dụng mẫu lớn hơn và mở rộng từ nhiều khu vực khác nhau trong nước hoặc sang các quốc gia láng giềng trong khối ASEAN. Thứ hai, nghiên cứu nên được kiểm định các giả thuyết thông qua CB-SEM thay vì PLS-SEM do đã tồn tại nhiều công trình trên thế giới và mô hình hiện tại là kế thừa và tích hợp các biến số. Ngoài ra, nghiên cứu trong tương lai nên khám phá thêm các nguyên nhân, kết quả của sự khiếm nhã từ khách hàng, cũng như kiểm tra vai trò điều tiết của sự hỗ trợ từ nhà quản lý đối với ngành dịch vụ vận chuyển tại Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do frontline employees cope effectively with abusive supervision and customer incivility? Testing the effect of employee resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223-240. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-2>
- Auh, S., Menguc, B., Thompson, F. M., & Uslu, A. (2024). Conflict-solving as a mediator between customer incivility and service performance. *The Service Industries Journal*, 44(5-6), 342-377. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2094916>
- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.007>
- Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2020). Customer incivility and frontline employees' revenge intentions: Interaction effects of employee empowerment and turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 450-470. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1646180>
- Boukis, A., Koritos, C., Daunt, K. L., & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on frontline employees and the moderating role of supervisor leadership style. *Tourism Management*, 77, 103997. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103997>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020). Customer incivility and service sabotage in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0545>
- Gao, W., Weng, Q., Popelnukha, A., & Sungu, L. J. (2024). Their bad experiences make me think twice: Customer-to-colleague incivility, self-reflection, and improved service delivery. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12538>
- Hair, Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hwang, Y., Wang, X., & Guchait, P. (2022). When observers of customer incivility revisit the

- restaurant: Roles of relationship closeness and norms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4227-4244. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1490>
- Hu, H. H. H. S., Lai, H. S. H., & King, B. (2020). Restaurant employee service sabotage and customer deviant behaviors: The moderating role of corporate reputation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(7), 1126-1152. <https://doi.org/10.1177/1096348020936331>
- Hur, W. M., Shin, Y., & Shin, G. (2022). Daily relationships between customer incivility, organizational control, self-efficacy, and service performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103092. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103092>
- Kuriakose, V., & Sreejesh, S. (2023). Co-worker and customer incivility on employee well-being: Roles of helplessness, social support at work and psychological detachment - A study among frontline hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 443-453. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.07.009>
- Sliter, M., & Jones, M. (2016). A qualitative and quantitative examination of the antecedents of customer incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 208-219. <https://doi.org/10.1037/a0039897>
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121-139. <https://doi.org/10.1002/job.767>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2022). Having control or lacking control? Roles of job crafting and service scripts in coping with customer incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 104. <https://doi.org/10.1037/ocp0000288>
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179>
- Thach, B. Q., Nguyen, T. T., Nguyen, N. K., Nguyen, T. P., Nguyen, T. A. T., Du, K. T., & Nguyen, M. H. (2024). Factors affecting last-mile delivery service quality in urban areas: A case study of GrabFood in Hanoi. *Journal of Transport Science*, 75(5), 1707-1721. <https://doi.org/10.47869/tcsj.75.5.1>
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2017). Sticks and stones can break my bones but words can also hurt me: The relationship between customer verbal aggression and employee incivility. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 163-179. <https://doi.org/10.1037/apl0000170>
- Wang, Y., Wang, T., & Gui, C. (2022). A meta-analysis of customer uncivil behaviors in hospitality research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(3), 265-289. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1973934>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yang, F. X., & Lau, V. M. C. (2019). Evil customers, an angel boss and cooperative coworkers: Burnout of frontline employees. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.004>
- Zhan, X., Guo, Y., Yang, Y., Li, Z., & Li, X. (2023). Why can customer incivility be contagious in the service context? A resource scarcity perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103418. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103418>
- Zhu, J. N., Lam, L. W., & Lai, J. Y. (2019). Returning good for evil: A study of customer incivility and extra-role customer service. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 65-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.004>