Ảnh hưởng của sự đồng cảm, hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên giao dịch đến sự hài lòng của khách hàng

Impacts of employees' empathy, customer-oriented behaviors on customers' satisfaction

Trần Thế Nam^{1*}

¹Trường Đại học Tài chính - Marketing, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: tranthenam@ufm.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.15.2.242.2020

Ngày nhận: 31/12/2019

Ngày nhận lại: 02/03/2020

Duyệt đăng: 05/03/2020

Từ khóa:

hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên, SmartPLS
sự đồng cảm, sự hài lòng của khách hàng

TÓM TẮT

Phân tích các tiền tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng là một chủ đề hấp dẫn. Bài viết được thực hiện với mục tiêu xác định ảnh hưởng của sự đồng cảm, hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên đến sự hài lòng của khách hàng với nhân viên giao dịch ở thị trường giao dịch chứng khoán tại Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS - SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết, bằng việc sử dụng dữ liệu khảo sát của 211 cặp nhân viên giao dịch - khách hàng. Kết quả phân tích cho thấy các tiền tố có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của khách hàng. Kết quả nghiên cứu có giá trị lý thuyết lẫn thực tiễn. Về mặt lý thuyết, kết quả nghiên cứu củng cố lý thuyết trao đổi xã hội. Về mặt thực tiễn, các nhà quản lý cần tuyển chọn những ứng viên có sự đồng cảm cho các vị trí có sự tiếp xúc nhiều với khách hàng để góp phần gia tăng sự hài lòng của khách hàng trong quá trình giao dịch. Ngoài ra, các hoạt động tập huấn cũng giúp nâng cao sự đồng cảm của nhân viên.

ABSTRACT

Finding out the antecedents of customers' satisfaction is an interesting topic. The aim of this study is to analyze the impacts of employees' empathy and employees' customer-oriented behaviors on customers' satisfaction in Ho Chi Minh City stock market. Partial least square - structural equation modeling (PLS-SEM) was employed to test the proposed hypotheses by using the data of 211 dyad interviews of employees and customers. The study results indicate that proposed antecedents have an influence on customers' satisfaction. Such findings have implications for theory and practice. In theory, it supports the social exchange theory. In practice, managers should select candidates who have empathy for work that interact with customers in order to improve customers' satisfaction during the transaction. Furthermore, training activities also increase employees' empathy.

Keywords:

customer-oriented behavior,
SmartPLS, empathy,
customers' satisfaction

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế toàn cầu chuyển hướng sang việc trọng dịch vụ, các doanh nghiệp càng quan tâm đến sự hài lòng của khách hàng, một chỉ số quan trọng đo lường hiệu quả của nhân viên và doanh nghiệp. Các lý thuyết về dịch vụ đều coi trọng ảnh hưởng của hành vi hướng đến khách hàng đến sự hài lòng của khách hàng (Rozell, Pettijohn, & Parker, 2004). Hành vi hướng đến khách hàng sẽ giúp nhân viên giao dịch hiểu được nhu cầu, mong muốn và kỳ vọng của khách hàng. Khả năng của nhân viên giao dịch hiểu được cảm xúc của khách hàng được định nghĩa là sự đồng cảm (Varca, 2009). Tuy nhiên, các doanh nghiệp dịch vụ lại hiếm khi xem xét sự đồng cảm như một yếu tố trong việc tuyển chọn nhân viên hay xây dựng việc huấn luyện mà chủ yếu nhấn mạnh vào các kỹ thuật thương lượng hay bán hàng (Dawson, Soper, & Pettijohn, 1992). Không có nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của sự đồng cảm đến hiệu quả kinh doanh.

Đã có nhiều nghiên cứu về các tiền tố ảnh hưởng đến hành vi hướng đến khách hàng. Đầu tiên có thể kể đến nghiên cứu của Martin và Bush (2003) phân tích tác động của các nhân tố như bầu không khí làm việc, phong cách lãnh đạo, nhận thức về việc trao quyền đến hành vi hướng đến khách hàng. Năm 2006, Yong-Ki, Jung-Heon, Park, và Lee thực hiện nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng của việc trao quyền, công tác huấn luyện, khen thưởng, sự hài lòng với công việc, sự cam kết với tổ chức đến hành vi hướng đến khách hàng. Singh và Das (2013) cũng đã tiến hành phân tích ảnh hưởng của sự hài lòng với công việc và của hành vi bán hàng phù hợp đến hành vi hướng đến khách hàng. Bên cạnh đó, Schwepker và Schultz (2013) cũng đã tìm hiểu tác động của niềm tin vào lãnh đạo đến hành vi bán hàng hướng đến khách hàng của nhân viên. Năm 2014, Stock và Bednarek lại phân tích ảnh hưởng của yêu cầu và nguồn tài nguyên của khách hàng đến thái độ và hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên. Nhìn chung, các nghiên cứu tập trung vào phân tích ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài tác động đến người nhân viên giao dịch để họ có thể gia tăng hành vi hướng đến khách hàng chứ chưa tìm hiểu tác động của “sự đồng cảm” - một nhân tố thuộc về tính cách ảnh hưởng đến hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên. Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng của sự đồng cảm, hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên giao dịch đến sự hài lòng của khách hàng.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Thuyết trao đổi xã hội (*Social exchange theory*)

Bắt đầu từ những năm 1950, thuyết trao đổi xã hội được xây dựng trên nền tảng tâm lý học và lý thuyết này đã đóng góp nhiều cho việc giải thích các hoạt động kinh tế của con người. Ban đầu, thuyết trao đổi xã hội được phát triển để giải thích hành vi con người (Homans, 1958) và sau đó được sử dụng để giải thích hành vi tổ chức (Blau, 1964; Emerson, 1962). Thuyết trao đổi xã hội cho rằng con người so sánh chi phí và lợi ích khi giao tiếp với người khác và họ sẽ giao tiếp với người khác khi việc giao tiếp đó đem lại nhiều lợi ích và tối thiểu chi phí (Blau, 1964; Homans, 1958, 1961, 1974; Ward & Berno, 2011). Những thành phần quan trọng của thuyết trao đổi xã hội bao gồm niềm tin, sự kiểm soát, sự phụ thuộc và sự vị tha (Cook, Hardin, & Levi, 2005; Emerson, 1976). Có đi có lại là một nguyên tắc quan trọng trong quá trình trao đổi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Con người tuân theo quy tắc này và sự giao tiếp của họ phụ thuộc vào hành động của người khác (Cropanzano & Mitchell, 2005). Nếu một người đưa ra một lợi ích, người nhận được lợi ích này suy nghĩ rằng họ cần phải đáp lại bằng cách cũng đưa ra một lợi ích. Lợi ích

này có thể là những lợi ích về mặt xã hội (sự ảnh hưởng xã hội, tình cảm) hoặc lợi ích về mặt kinh tế (tiền bạc, thông tin, hàng hóa hay dịch vụ) (Muthusamy & White, 2005).

Thuyết trao đổi xã hội đã đóng góp nhiều cho khoa học hành vi và tổ chức, đặc biệt là lĩnh vực marketing. Đã có nhiều học giả sử dụng thuyết trao đổi xã hội để kiểm chứng mối quan hệ giữa doanh nghiệp và doanh nghiệp (B2B) (Anderson & Narus, 1990; Hallén, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991) hoặc mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng (B2C) (Johnson & Selnes, 2004; Luo, 2002). Thuyết trao đổi xã hội dự đoán rằng theo thời gian, mối quan hệ sẽ phát triển bởi việc tạo lập niềm tin thông qua sự hài lòng, sự hợp tác và giá trị chia sẻ.

2.2. Sự đồng cảm (Empathy)

Có rất nhiều khái niệm khác nhau về sự đồng cảm. Wieseke, Geigenmüller, và Kraus (2012) đã tổng kết một số nghiên cứu trong lĩnh vực xã hội và tâm lý cũng như trong lĩnh vực bán hàng và marketing về sự đồng cảm. Nhiều nghiên cứu mô tả sự đồng cảm là một đặc điểm cá nhân hay là một khả năng (Duan & Hill, 1996). Nó mang tính nhận thức hay cảm xúc, là một nhân tố đơn biến hay đa biến (Kerem, Fishman, & Josselson, 2001). Nhấn mạnh đến khía cạnh nhận thức, một số học giả cho rằng sự đồng cảm là trí tuệ của một cá nhân hiểu biết được nội tâm của người khác (Hogan, 1969; Lamont & Lundstrom, 1977; Pilling & Eroglu, 1994), và mô tả sự cố gắng nhận thức để biết và hiểu được suy nghĩ của người khác như là một “quan điểm” (perspective-taking) (Barrett-Lennard, 1981; Bernstein & Davis, 1982; Dymond, 1949). “Quan điểm” sẽ cho phép một cá nhân hiểu được quan điểm của người khác, đoán trước được phản ứng của người khác, giải quyết được nhu cầu, động cơ, ý kiến của người khác (Devoldre, Davis, Verhofstadt, & Buysse, 2010).

Ngược lại, một số học giả khác cho rằng tính cách đồng cảm của một cá nhân là phản ứng mang tính cảm xúc của một cá nhân đến những trạng thái cảm xúc của người khác (Eisenberg & Strayer, 1987; Hoffman, 1987; Mehrabian & Epstein, 1972). Quan niệm này bao gồm hai khía cạnh: sự quan tâm đồng cảm (empathic concern) và sự lan truyền cảm xúc (emotional contagion) (Coke, Batson, & McDavis, 1978). Sự quan tâm đồng cảm phản ánh phản ứng của một cá nhân đến cảm xúc của người khác ngay cả trong những tình huống chưa trải nghiệm. Sự quan tâm đồng cảm cho phép cá nhân thể hiện sự lo lắng cho sự an toàn của người khác và từ đó dẫn đến hành vi vị tha, ví dụ như giúp đỡ người khác (Batson et al., 1991; Buchheimer, 1963). Sự lan truyền cảm xúc liên quan đến hiện tượng một cá nhân chia sẻ cảm xúc của người khác tại thời điểm mà cảm xúc đó diễn ra (Duan & Hill, 1996; Gladstein, 1983). Trái ngược với sự quan tâm đồng cảm, sự lan truyền cảm xúc dẫn đến sự chuyển giao cảm xúc giữa các cá nhân đang giao tiếp, dẫn đến kết quả như sự đồng biểu cảm ở khuôn mặt hay những cử chỉ giữa các cá nhân (Davis, 1983).

Các học giả đồng ý ở mức độ cao rằng sự đồng cảm là một khái niệm đa hướng bao gồm yếu tố nhận thức và cảm xúc (Kerem et al., 2001; Smith, 2006). Từ đó, Wieseke và cộng sự (2012) định nghĩa sự đồng cảm là khả năng của một cá nhân cảm nhận được suy nghĩ, cảm nhận, trải nghiệm của người khác (Davis, 1996; Roger Chapman Thorne, 1959) chia sẻ với trải nghiệm cảm xúc của người khác (Duan & Hill, 1996; Moore, 1990; Redmond, 1989), và phản ứng với những trải nghiệm quan sát được từ người khác (Davis, 1983).

Trong bài viết này, sự đồng cảm của nhân viên được hiểu là khả năng của nhân viên hiểu và phản ứng với suy nghĩ, cảm xúc và trải nghiệm của khách hàng trong quá trình giao dịch (Castleberry & Shepherd, 1993).

2.3. Hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên (*Employee's customer-oriented behavior*)

Định hướng khách hàng (customer orientation) là một khái niệm quan trọng trong lý thuyết tiếp thị quan hệ (Kohli & Jaworski, 1990). Khái niệm này được nghiên cứu ở 2 cấp độ: tổ chức (Homburg & Pflesser, 2000; Kennedy, Goolsby, & Arnould, 2003; Kohli & Jaworski, 1990) và cá nhân (Brown, Boya, Humphreys, & Widing, 1993; Hoffman & Ingram, 1991). Ở cấp độ tổ chức, định hướng khách hàng là một tập hợp các niềm tin mà trong đó lợi ích của khách hàng được doanh nghiệp đặt trước lợi ích của các bên hữu quan khác nhằm tạo ra lợi nhuận trong dài hạn (Hartline, Maxham, & McKee, 2000). Ở cấp độ cá nhân, định hướng khách hàng là khả năng của nhân viên giúp đỡ khách hàng và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng (Saxe & Weitz, 1982). Thông qua hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên, tức là các hành vi cụ thể của nhân viên trong quá trình dịch vụ nhằm làm khách hàng hài lòng (Winsted, 2000), có thể đánh giá mức độ định hướng khách hàng của nhân viên.

2.4. Sự hài lòng của khách hàng (*Customer's satisfaction*)

Zineldin (2000) và Oliver (1999) định nghĩa sự hài lòng là một phản ứng tình cảm của khách hàng trước sự khác biệt giữa cái được mong đợi và cái thực nhận, liên quan đến việc đáp ứng một nhu cầu, mục tiêu hoặc ham muốn nhất định. Kotler (2001) giải thích rõ hơn rằng khách hàng sẽ không hài lòng nếu họ nhận thấy chất lượng của một sản phẩm hay dịch vụ không phù hợp với kỳ vọng của họ; ngược lại, khách hàng sẽ hài lòng nếu chất lượng và kỳ vọng phù hợp với nhau; và khi chất lượng vượt quá kỳ vọng, khách hàng sẽ vô cùng hài lòng và hưng phấn. Storbacka, Strandvik, và Gronroos (1994) đã chỉ ra rằng khách hàng hài lòng sẽ duy trì mối quan hệ bền vững với doanh nghiệp và do đó mối quan hệ đó sẽ lâu dài hơn. Mối quan hệ lâu dài với khách hàng là nhân tố quan trọng để xác định hiệu quả và khả năng sinh lợi của doanh nghiệp, nhưng trên hết, mối quan hệ lâu dài còn đồng nghĩa với sự hài lòng và trung thành của khách hàng.

2.5. Giả thuyết nghiên cứu

H1: Sự đồng cảm của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hướng đến khách hàng của họ

Sự đồng cảm của nhân viên là khả năng của nhân viên hiểu và phản ứng với suy nghĩ, cảm xúc và trải nghiệm của khách hàng trong quá trình giao dịch (Castleberry & Shepherd, 1993, trích bởi Wieseke et al., 2012). Sự đồng cảm giúp nhân viên tăng cường khả năng giao tiếp và có được những hành vi thích hợp với những tình huống giao tiếp khác nhau (Redmond, 1989, trích bởi Wieseke et al., 2012). Ngoài ra, sự đồng cảm còn đem đến động lực giúp đỡ khách hàng của nhân viên (Batson, 1987, 1990; Lazarus, 1991, trích bởi Wieseke et al., 2012). Trong khi đó, hành vi hướng đến khách hàng là việc nhân viên tập trung nỗ lực của họ để hiểu và làm hài lòng khách hàng (Saxe & Weitz, 1982, trích bởi Wieseke et al., 2012). Hành vi khách hàng cũng được hiểu là việc nhân viên sử dụng những hiểu biết của họ về marketing để giúp đỡ khách hàng ra quyết định mua cũng như là làm hài lòng khách hàng (Stock & Hoyer, 2002).

H2: Sự đồng cảm của nhân viên làm tăng sự hài lòng của khách hàng khi giao dịch với nhân viên

Trong giao dịch giữa nhân viên và khách hàng, sự đồng cảm của nhân viên là nhân tố quan trọng trong việc xác định và thỏa mãn nhu cầu khách hàng (Aggarwal, Castleberry, Ridnour, & Shepherd, 2005; Giacobbe, Jackson, Crosby, & Bridges, 2006). Nhân viên giao dịch càng cảm nhận chính xác khách hàng đón nhận dịch vụ như thế nào, nhân viên sẽ càng phản ứng nhanh nhạy với khách hàng và điều chỉnh hành vi giao tiếp của họ phù hợp với mong đợi của khách hàng (Bettencourt & Gwinner, 1996; Gwinner, Bitner, Brown, & Kumar, 2005). Khả năng và mức độ sẵn sàng hiểu được quan điểm của khách hàng đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển giao dịch vụ có chất lượng (Parker & Axtell, 2001). Hơn nữa, việc cảm nhận được cảm xúc tích cực hay tiêu cực của khách hàng và ứng xử phù hợp với những cảm xúc của khách hàng sẽ thúc đẩy những hành vi giao tiếp phù hợp (Bailey, McCollough, & Gremler, 2001). Nếu nhân viên giao dịch có khả năng phản ứng nhanh nhạy, khách hàng sẽ đánh giá cao việc giao tiếp và sẽ hài lòng với dịch vụ mà họ thực hiện (Brady & Cronin, 2001). Nhân viên giao dịch có sự đồng cảm sẽ hiểu nhu cầu của khách hàng tốt hơn và sẽ có hành vi ứng xử phù hợp hơn (Giacobbe et al., 2006; Pettijohn, Pettijohn, Keillor, & Taylor, 2011). Ngoài ra, sự đồng cảm thúc đẩy người nhân viên hiểu được nhu cầu của khách hàng và kết quả là sự hài lòng của khách hàng được gia tăng (Homburg, Wieseke, & Bornemann, 2009). Nhiều nghiên cứu khác cũng đề xuất rằng việc giao tiếp tích cực với khách hàng có thể làm hài lòng khách hàng trong giao dịch, điều này có được bởi sự đóng góp từ sự đồng cảm của khách hàng (Boorum, Goolsby, & Ramsey, 1998; Comer & Drollinger, 1999; Drollinger, Comer, & Warrington, 2006; Pilling & Eroglu, 1994).

H3: Hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của khách hàng với nhân viên giao dịch

Mô hình nghiên cứu cũng lập giả thuyết rằng hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của khách hàng. Hành vi hướng đến khách hàng không chỉ đóng vai trò quan trọng trong việc sáng tạo sản phẩm hay dịch vụ mới mà còn là nhân tố quan trọng dẫn đến sự hài lòng và trung thành của khách hàng (Blocker, Flint, Myers, & Slater, 2011). Nghiên cứu của Homburg, Müller, và Klarman (2011) đã chỉ ra rằng nhân viên kinh doanh có hành vi hướng đến khách hàng sẽ đạt kết quả kinh doanh tốt hơn so với nhân viên kinh doanh không có hành vi hướng đến khách hàng. Hành vi bán hàng hướng đến khách hàng sẽ tạo ra mối quan hệ tốt giữa nhân viên và khách hàng đồng thời duy trì mối quan hệ này (Huang, 2008).

Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng xem xét sự ảnh hưởng của độ tuổi nhân viên giao dịch, độ tuổi khách hàng và thời gian mối quan hệ nhân viên - khách hàng đến sự hài lòng của khách hàng với nhân viên giao dịch.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Dựa vào các nghiên cứu trước, nhóm tác giả xây dựng bảng câu hỏi khảo sát cho mô hình nghiên cứu. Một bảng câu hỏi dành cho cả khách hàng và nhân viên giao dịch được thiết lập.

“Sự đồng cảm - Quan điểm” gồm 3 phát biểu, “Sự quan tâm đồng cảm” gồm 4 phát biểu, “Sự lan truyền cảm xúc” gồm 5 phát biểu được trích dẫn từ nghiên cứu của McBane (1995) và nghiên cứu của Wieseke và cộng sự (2012). “Hành vi hướng đến khách hàng” gồm 5 phát biểu được trích dẫn từ nghiên cứu của Stock và Hoyer (2005), Stock và Bednarek (2014). Cuối cùng, nghiên cứu của Stock và Bednarek (2014) cung cấp 3 phát biểu để đo lường về “Sự hài lòng của khách hàng với nhân viên giao dịch”.

Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu nghiên cứu tại các văn phòng giao dịch của các công ty chứng khoán tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Cùng với đà phục hồi của nền kinh tế Việt Nam trong năm 2016 và 2017, thị trường chứng khoán chứng kiến sự bùng nổ trong giao dịch. Số lượng nhà đầu tư quay trở lại thị trường chứng khoán tăng lên rõ rệt trong hai năm qua (Hoang Nguyen, 2017). Hoạt động giao dịch giữa khách hàng và nhân viên giao dịch có ảnh hưởng quan trọng đến sự hài lòng của khách hàng và từ đó cũng ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Tác giả thành lập một nhóm hỗ trợ nghiên cứu. Các thành viên trong nhóm hỗ trợ nghiên cứu sẽ có mặt tại văn phòng giao dịch của các công ty chứng khoán trong giờ giao dịch. Sau khi khách hàng và nhân viên giao dịch đã hoàn tất giao dịch, thành viên nhóm hỗ trợ nghiên cứu sẽ tiếp cận để đề nghị nhân viên giao dịch và khách hàng trả lời phiếu khảo sát. Một bộ phiếu khảo sát được đựng trong một phong bì bao gồm 2 phiếu khảo sát: một phiếu dành cho nhân viên, một phiếu dành cho khách hàng. Nhân viên và khách hàng sẽ hoàn tất phiếu khảo sát với sự giúp đỡ của thành viên nhóm hỗ trợ nghiên cứu (nếu cần). Sau khi nhân viên và khách hàng hoàn tất phiếu khảo sát, thành viên nhóm hỗ trợ nghiên cứu sẽ kiểm tra lại một lần nữa để đảm bảo phiếu khảo sát được hoàn tất trọn vẹn.

4. Phân tích kết quả nghiên cứu

4.1. Thông tin mẫu khảo sát

Nhóm khảo sát đã phát 228 bộ phiếu khảo sát cho nhân viên giao dịch và khách hàng, thu về được 211 bộ phiếu khảo sát (tỷ lệ 93%). Thông tin về nhân viên giao dịch và khách hàng trong khảo sát được phản ánh ở Bảng 1. Đa số nhân viên có tuổi đời dưới 35 và có bằng đại học phản ánh thực tế ngành chứng khoán là một ngành mới trong nền kinh tế Việt Nam và đa số nhân viên giao dịch là những người trẻ tuổi.

Bảng 1

Thông tin mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Thông tin nhân viên giao dịch			Thông tin khách hàng		
	Tiêu chí	Số lượng	Phần trăm	Tiêu chí	Số lượng	Phần trăm
Giới tính	Nam	111	52.6%	Nam	83	39.3%
	Nữ	100	47.4%	Nữ	128	60.7%
Độ tuổi	< 25 tuổi	102	48.3%	< 25 tuổi	0	0.0%
	25 - 34 tuổi	95	45.0%	25 - 34 tuổi	142	67.3%
	35 - 44 tuổi	13	6.2%	35 - 44 tuổi	50	23.7%
	45 - 54 tuổi	1	0.5%	45 - 54 tuổi	16	7.6%
	55 tuổi trở lên	0	0.0%	55 tuổi trở lên	3	1.4%
Trình độ học vấn	Cao đẳng	4	1.9%	THPT	18	8.5%
	Đại học	200	94.8%	Cao đẳng & Đại học	172	81.5%
	Sau đại học	6	2.8%	Sau đại học	15	7.1%
	Khác	1	0.5%	Khác	6	2.8%
Nghề nghiệp				Kinh doanh	31	14.7%
				Quản lý	47	22.3%
				NVVP	4	1.9%
				NV khối kỹ thuật	5	2.4%
				Khác	124	58.8%
Thời gian mỗi quan hệ				1 năm	164	77.7%
				2 năm	30	14.2%
				3 năm trở lên	17	8.1%

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

4.2. Phân tích dữ liệu

Tác giả dùng phần mềm Smart PLS phiên bản 3.2.8 để phân tích dữ liệu đã thu thập được. Với mô hình nghiên cứu có một nhân tố bậc hai (Sự đồng cảm của nhân viên), việc phân tích mô hình sẽ bao gồm hai bước như sau: phân tích mối quan hệ giữa nhân tố bậc hai và nhân tố bậc một, phân tích tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc (Gaskin, 2017; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017; Sarstedt, Hair, Cheah, Becker, & Ringle, 2019).

4.2.1. Phân tích mối quan hệ giữa nhân tố bậc hai và nhân tố bậc một

Trong mô hình, có một nhân tố bậc hai: Sự đồng cảm của nhân viên. Việc đánh giá mối quan hệ giữa nhân tố bậc hai và nhân tố bậc một dựa trên các yếu tố: độ tin cậy của phát biểu, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt (Sarstedt et al., 2019).

Chỉ số hệ số tải nhân tố (outer loading) được sử dụng để đo lường độ tin cậy của phát biểu. Các phát biểu có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0.4 thì cần loại bỏ ra khỏi mô hình nghiên cứu. Các phát biểu có hệ số tải nhân tố mạnh (≥ 0.7) thì cần giữ lại trong mô hình nghiên cứu. Đối với phát biểu có hệ số tải nhân tố từ 0.4 đến dưới 0.7, việc loại bỏ phát biểu chỉ được thực hiện nếu như việc loại bỏ này làm tăng giá trị của hệ số tin cậy tổng hợp hay giá trị của phương sai trích trung bình (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Dựa trên nguyên tắc này, tác giả chạy mô hình để đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố bậc hai và nhân tố bậc một.

Bảng 2

Thông tin về các phát biểu

Mã	Phát biểu	Hệ số tải nhân tố	Hệ số tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình	Outer weight
A. Sự đồng cảm - quan điểm			0.807	0.677	
A.EEP1	Tôi cố gắng nhìn vào những điểm khách hàng chưa đồng ý trước khi đưa ra quyết định	*			
A.EEP2	Khi tôi buồn phiền vì một ai, tôi cố gắng đặt mình trong hoàn cảnh của họ.	0.879			0.693
A.EEP3	Tôi tin rằng vấn đề nào cũng có hai mặt và tôi cố gắng nhìn nó một cách toàn diện	0.763			0.512
B. Sự quan tâm đồng cảm			0.889	0.728	
B.EEC1	Tôi muốn tự mô tả mình như một người sẵn sàng giúp đỡ người khác	0.885			0.396
B.EEC2	Nếu có một ai đang không vui, tôi nhanh chóng nhận ra điều này, ngay cả khi tôi không biết rõ họ.	*			
B.EEC3	Những điều không may mắn của người khác cũng làm tôi buồn	0.839			0.393
B.EEC4	Tôi thường có cảm giác lo lắng cho những người kém may mắn hơn tôi	0.836			0.383

Mã	Phát biểu	Hệ số tải nhân tố	Hệ số tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình	Outer weight
C. Sự lan truyền cảm xúc					
C.EET1	Nếu những người xung quanh tôi lo lắng, tôi cũng trở nên như vậy	*			
C.EET2	Tôi không thể giữ sự lạnh lùng nếu như những người xung quanh tôi đang phấn khích	*			
C.EET3	Tôi dễ bị ảnh hưởng bởi tâm trạng của người khác	*			
C.EET4	Nếu tôi thấy mọi người không vui, tôi cũng sẽ không vui	*			
C.EET5	Nếu tôi thấy mọi người vui vẻ, tôi cũng trở nên vui vẻ	*			
D. Sự đồng cảm			0.83	0.501	
A.EEP2	Khi tôi buồn phiền vì một ai, tôi cố gắng đặt mình trong hoàn cảnh của họ.	0.649			
A.EEP3	Tôi tin rằng vấn đề nào cũng có hai mặt và tôi cố gắng nhìn nó một cách toàn diện	0.48			
B.EEC1	Tôi muốn tự mô tả mình như một người sẵn sàng giúp đỡ người khác	0.797			
B.EEC3	Những điều không may mắn của người khác cũng làm tôi buồn	0.79			
B.EEC4	Tôi thường có cảm giác lo lắng cho những người kém may mắn hơn tôi	0.771			
E. Hành vi hướng đến khách hàng			0.868	0.57	
<i>Người nhân viên mà tôi tiếp xúc đã:</i>					
E.COB1	Cố gắng giúp tôi thảo luận những nhu cầu của bản thân	0.71			0.209
E.COB2	Trả lời đầy đủ các câu hỏi về sản phẩm và dịch vụ nếu họ có thể	0.727			0.193
E.COB3	Cố gắng ảnh hưởng đến tôi bằng các thông tin hơn là gây áp lực	0.749			0.283
E.COB4	Cố gắng đưa cho tôi những kỳ vọng chính xác mà sản phẩm có thể làm được	0.742			0.294
E.COB5	Cố gắng giúp tôi đạt mục đích của mình	0.839			0.336
G. Sự hài lòng của khách hàng			0.766	0.522	
G.CSE1	Tôi rất hài lòng với sự hỗ trợ của nhân viên	0.703			0.443
G.CSE2	Nhìn một các tổng quát, trải nghiệm làm việc với nhân viên mang tính tích cực	0.76			0.503
G.CSE3	Việc giao tiếp với nhân viên mang tính tích cực.	0.704			0.436

Mã	Phát biểu	Hệ số tải nhân tố	Hệ số tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình	Outer weight
----	-----------	-------------------	------------------------	-----------------------------	--------------

*: Các phát biểu bị loại khỏi mô hình nghiên cứu

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Sau nhiều lần chạy chức năng “PLS Algorithm” trong phần mềm Smart PLS, kết quả cho thấy nhân tố bậc một “Sự lan truyền cảm xúc” bị loại bỏ ra khỏi mô hình do không phù hợp với nhân tố bậc hai “Sự đồng cảm của nhân viên”. Năm phát biểu còn lại có giá trị hệ số tải nhân tố > 0.400 nên được giữ lại trong mô hình (Bagozzi et al., 1991; Hair et al., 2011).

Các hệ số tin cậy tổng hợp có giá trị từ 0.700 trở lên cho thấy các nhân tố có độ tin cậy nhất quán nội bộ (Hair et al., 2017).

Các phương sai trích trung bình có giá trị lớn hơn 0.500 cho thấy các nhân tố có giá trị hội tụ (Hair et al., 2017).

Bảng 3

Thông tin tỷ lệ HTMT

	A.	B.	D.	E.	F1.	F2.	F3.
A. Sự đồng cảm - quan điểm							
B. Sự quan tâm đồng cảm	0.531						
D. Sự đồng cảm							
E. Hành vi hướng đến khách hàng	0.272	0.331	0.363				
F1. Tuổi của khách hàng	0.076	0.045	0.065	0.029			
F2. Tuổi của nhân viên	0.092	0.057	0.081	0.061	0.027		
F3. Thời gian mối quan hệ	0.147	0.048	0.096	0.075	0.463	0.005	
G. Sự hài lòng của khách hàng	0.357	0.233	0.322	0.294	0.446	0.454	0.503

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Tỷ lệ HTMT được sử dụng để đánh giá giá trị phân biệt giữa các nhân tố. Với giá trị tỷ lệ HTMT nhỏ hơn 0.900 cho thấy giữa các nhân tố có giá trị phân biệt (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2014). Không có sự đánh giá về giá trị phân biệt giữa nhân tố bậc hai và nhân tố bậc một (Sarstedt et al., 2019), cụ thể ở đây là mối quan hệ giữa “D. Sự đồng cảm” với “A. Sự đồng cảm - quan điểm” và “B. Sự quan tâm đồng cảm”.

4.2.2. Phân tích tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc

Việc phân tích mô hình bao gồm hai bước: đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc. Các nhân tố “Thời gian mối quan hệ”, “Tuổi của khách hàng” và “Tuổi của nhân viên” là những nhân tố chỉ có 1 thang đo. Do vậy, ba nhân tố này sẽ không được xem xét trong quá trình đánh giá mô hình đo lường (Hair et al., 2017).

4.2.2.1. Đánh giá mô hình đo lường (measurement model)

Dựa vào thông tin tại Bảng 2, các phát biểu có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0.400 phù hợp để giữ lại trong mô hình (Bagozzi et al., 1991; Hair et al., 2011).

Dựa vào thông tin tại Bảng 2, hệ số tin cậy tổng hợp từ 0.7 trở lên chứng minh các nhân tố có độ tin cậy nhất quán nội bộ (Hair et al., 2017).

AVE có giá trị từ 0.5 trở lên chứng tỏ các nhân tố có giá trị hội tụ (Hair et al., 2017).

Henseler và cộng sự (2014) đề xuất chỉ số thông số đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất (heterotrait - monotrait - HTMT). Việc đánh giá giá trị phân biệt sẽ dựa trên tỷ lệ HTMT (HTMT ratio). Với thông tin ở Bảng 3, tỷ lệ HTMT nhỏ hơn 0.9 cho thấy các nhân tố có giá trị phân biệt (Henseler et al., 2014).

4.2.2.2. Đánh giá mô hình cấu trúc (Structural model)

Bảng 4

Thông tin giá trị VIF

	A. Sự đồng cảm - quan điểm	B. Sự quan tâm đồng cảm	E. Hành vi hướng đến khách hàng	G. Sự hài lòng của khách hàng
D. Sự đồng cảm	1	1	1	1.103
E. Hành vi hướng đến khách hàng				1.094
F1. Tuổi của khách hàng				1.278
F2. Tuổi của nhân viên				1.004
F3. Thời gian mối quan hệ				1.285

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến khi các chỉ số VIF nhỏ hơn 5 (Hair et al., 2017)

Bảng 5

Thông tin hệ số tác động và giá trị p

Mã giả thuyết	Giả thuyết	Hệ số tác động	Giá trị p	Kết luận
H1	D. Sự đồng cảm → E. Hành vi hướng đến khách hàng	0.290	0%	Ủng hộ
H2	D. Sự đồng cảm → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.117	7%	Ủng hộ
H3	E. Hành vi hướng đến khách hàng → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.177	1%	Ủng hộ
	F1. Tuổi của khách hàng → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.206	0%	Ủng hộ
	F2. Tuổi của nhân viên → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.326	0%	Ủng hộ
	F3. Thời gian mối quan hệ → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.259	0%	Ủng hộ

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Đa số các nhà nghiên cứu sử dụng giá trị p để xác định mức ý nghĩa. Giá trị p được hiểu là xác suất phạm sai lầm khi loại bỏ một giả thuyết. Trong marketing, các nhà nghiên cứu thường sử dụng giá trị p = 5%. Nếu một nghiên cứu có tính khám phá, các nhà nghiên cứu thường sử dụng giá trị p = 10% (Hair et al., 2017). Với mức ý nghĩa 10%, có thể kết luận rằng các giả thuyết trong Bảng 7 đều được ủng hộ.

Tiếp theo, cần đánh giá mức độ tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc. Các nhà nghiên cứu sử dụng hệ số mối quan hệ để xác định tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc. Ví dụ ở đây, giả thuyết H1 (Sự đồng cảm của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hướng đến khách hàng của họ) được ủng hộ với giá trị

$p = 0\%$. Sự thay đổi 1 đơn vị nhân tố “Sự đồng cảm của nhân viên” sẽ dẫn đến sự gia tăng 0.290 đơn vị nhân tố “Hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên”.

Bảng 6

Thông tin giá trị R-square và Q-square

	R-square	Mức độ chính xác trong dự báo	Q-square	Sự thích hợp về dự báo
E. Hành vi hướng đến khách hàng	0.084	Yếu	0.043	Có ý nghĩa
G. Sự hài lòng của khách hàng	0.332	Trung bình	0.155	Có ý nghĩa

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Giá trị R^2 biến thiên từ 0 đến 1, giá trị càng cao càng chứng minh tính chính xác trong việc dự báo của mô hình. Việc xác định giá trị R^2 bao nhiêu là chấp nhận được không dễ dàng khi việc này tùy thuộc vào độ phức tạp của mô hình và bối cảnh nghiên cứu. Trong lĩnh vực người tiêu dùng, giá trị $R^2 = 0.20$ được xem là cao. Các giá trị $R^2 = 0.75$, 0.50 và 0.25 được xem là đáng kể, trung bình và yếu (Hair et al., 2011; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Các nhà nghiên cứu cũng kiểm tra giá trị Q^2 được đề xuất bởi Geisser (1974) và Stone (1974). Trong mô hình cấu trúc, giá trị Q^2 của biến phụ thuộc lớn hơn 0 chỉ ra sự liên quan dự đoán của mô hình nghiên cứu đến biến phụ thuộc.

Bảng 7

Thông tin giá trị f-square và q-square

Giả thuyết	f^2	Mức độ tác động	q^2	Mức độ liên quan về dự báo
D. Sự đồng cảm → E. Hành vi hướng đến khách hàng	0.092	Nhỏ	0.045	Nhỏ
D. Sự đồng cảm → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.018	Nhỏ	0.005	Nhỏ
E. Hành vi hướng đến khách hàng → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.043	Nhỏ	0.015	Nhỏ
F1. Tuổi của khách hàng → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.050	Nhỏ	0.015	Nhỏ
F2. Tuổi của nhân viên → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.158	Trung bình	0.060	Nhỏ
F3. Thời gian mối quan hệ → G. Sự hài lòng của khách hàng	0.078	Nhỏ	0.031	Nhỏ

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Bên cạnh việc đánh giá giá trị R^2 của các biến phụ thuộc, sự thay đổi của giá trị R^2 khi một biến độc lập được bỏ ra khỏi mô hình nghiên cứu cũng được sử dụng để đánh giá ảnh hưởng của một biến độc lập đến biến phụ thuộc. Theo Cohen (1988), các giá trị $f^2 = 0.02$, 0.15 và 0.35 được xem là nhỏ, trung bình và đáng kể. Nếu giá trị f^2 nhỏ hơn 0.02 thì xem như biến độc lập không có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc.

Tương tự như việc sử dụng hệ số f^2 để đánh giá các giá trị R^2 , hệ số q^2 cũng được sử dụng để đánh giá sự thay đổi của Q^2 . Các giá trị $q^2 = 0.02$, 0.15 và 0.35 chỉ

ra rằng biến độc lập có tính liên quan về dự báo nhỏ, trung bình và mạnh đến các biến phụ thuộc (Hair et al., 2017).

5. Kết luận và kiến nghị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu trả lời về sự ảnh hưởng của sự đồng cảm và hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên đến sự hài lòng của khách hàng với nhân viên giao dịch. Kết quả khảo sát đã giúp khẳng định lại các giả thuyết trong bài viết.

5.2. Một số kiến nghị

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu của luận án sẽ đưa ra những định hướng hữu ích cho các nhà quản lý, các tổ chức trong nỗ lực làm hài lòng khách hàng và thúc đẩy người lao động gắn bó với công việc.

Thứ nhất, kết quả của nghiên cứu nhấn mạnh rằng doanh nghiệp cần tuyển dụng nhân viên giao dịch có khả năng cảm nhận được mong đợi của khách hàng và có khả năng thúc đẩy được sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng. Việc tuyển dụng nhân viên giao dịch không chỉ tập trung vào kỹ năng mà còn là khả năng hiểu rõ và phản ứng nhanh nhạy với những suy nghĩ, cảm xúc và ý định của khách hàng (Schneider & Schechter, 1991). Người nhân viên phải có khả năng nhận thấy và chia sẻ quan điểm cũng như cảm xúc của khách hàng trong quá trình giao dịch.

Thứ hai, doanh nghiệp cũng có thể đưa ra những chương trình huấn luyện phù hợp để tăng sự đồng cảm của nhân viên giao dịch. Có nhiều nhà nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cung cấp các cơ hội để nhân viên giao dịch học hỏi và phát triển khả năng nhận thức được suy nghĩ và cảm xúc của khách hàng (Peterson & Limbu, 2009). Các lý thuyết cũng đã phân tích lợi ích của hoạt động trò chơi đóng vai hay quay video (Bateson & Hui, 1992), chương trình mua sắm bí ẩn (Finn & Kayandé, 1999) như là các công cụ hữu ích để huấn luyện nhân viên giao dịch.

5.2.1. Về sự đồng cảm và hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên giao dịch

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy sự đồng cảm và hành vi hướng đến khách hàng của nhân viên giao dịch tác động tích cực đến sự hài lòng của khách hàng với nhân viên giao dịch. Như vậy, bên cạnh việc đào tạo người nhân viên giao dịch có được các hành vi hướng đến khách hàng thì doanh nghiệp cũng cần chú trọng tuyển dụng đúng người cho công việc giao dịch với khách hàng. Như đã thảo luận ở phần lược khảo lý thuyết, sự đồng cảm vừa là một quan điểm sống vừa là sự phát sinh tâm lý trong quá trình giao tiếp. Những nhân viên có được sự đồng cảm sẽ có được cái nhìn và suy nghĩ cảm thông với khách hàng và từ đó họ sẽ có những hành động giúp đỡ khách hàng nhiều hơn trong giao dịch.

Qua Bảng 2 có thể thấy, khách hàng đánh giá cao nhất người nhân viên giao dịch qua hành vi cố gắng giúp họ đạt được mục đích của bản thân (Mã phát biểu: COB5, với trọng số = 0.336). Để tăng sự hài lòng của khách hàng, người nhân viên giao dịch cần tự rèn luyện, trao dồi để tăng kỹ năng phán đoán, nhận thức được nhu cầu của khách hàng trong quá trình giao dịch. Bên cạnh đó, khách hàng cũng đánh giá cao khả năng người nhân viên giao dịch giải thích rõ các sản phẩm mà doanh

ng nghiệp cung cấp cho khách hàng (Mã phát biểu: COB4, với trọng số = 0.294). Trong lĩnh vực dịch vụ tài chính như lĩnh vực chứng khoán, các sản phẩm tài chính có tính chất phức tạp. Người nhân viên giao dịch cần hiểu rõ sản phẩm doanh nghiệp đang cung cấp để từ đó có thể tư vấn cho khách hàng chính xác hơn. Khách hàng đánh giá thấp nhất khả năng trả lời các câu hỏi của nhân viên giao dịch (Mã phát biểu: COB2, với trọng số = 0.193). Từ kết quả khảo sát này cho thấy, người nhân viên giao dịch cần phải cải thiện khả năng trả lời các thắc mắc, các câu hỏi của khách hàng.

5.2.2. Về tuổi của nhân viên giao dịch, tuổi của khách hàng và thời gian mối quan hệ

Thời gian mối quan hệ tác động tích cực đến sự hài lòng của khách hàng với nhân viên giao dịch. Hiển nhiên, thời gian mối quan hệ giữa nhân viên giao dịch và khách hàng càng dài, thì sự thấu hiểu và đồng cảm giữa hai bên càng tăng.

Tuổi của nhân viên và tuổi của khách hàng có tác động tích cực đến sự hài lòng của khách hàng. Có lẽ khi càng lớn tuổi, con người càng có nhiều kinh nghiệm hơn trong giao tiếp, ứng xử và từ đó, có sự điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng giao tiếp.

5.3. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất cho các nghiên cứu tiếp sau

Nghiên cứu chỉ được thực hiện trong lĩnh vực dịch vụ chứng khoán và tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh. Các nghiên cứu tiếp sau có thể thực hiện ở nhiều ngành nghề dịch vụ khác nhau như khách sạn, nhà hàng, bệnh viện hay cơ sở giáo dục và tại nhiều địa điểm khác nhau để nâng cao khả năng tổng quát hóa kết quả nghiên cứu. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ dựa trên các khảo sát mang tính thời điểm với suy nghĩ, cảm xúc, ý kiến của khách hàng và nhân viên giao dịch. Cảm xúc của nhân viên hay khách hàng vào một thời điểm có thể phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Các nghiên cứu tiếp sau có thể thực hiện trong một thời gian dài để có thể có những kết luận chính xác hơn.

Tài liệu tham khảo

- Aggarwal, P., Castleberry, S. B., Ridnour, R., & Shepherd, C. D. (2005). Salesperson empathy and listening: Impact on relationship outcomes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 16-31. doi:10.1080/10696679.2005.11658547
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58. doi:10.2307/1252172
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. doi:10.2307/2393203
- Bailey, J. J., McCollough, M. A., & Gremler, D. D. (2001). Service encounter emotional value the dyadic influence of customer and employee emotions. *Services Marketing Quarterly*, 23(1), 1-24. doi:10.1300/J396v23n01_01
- Barrett-Lennard, G. T. (1981). The empathy cycle: Refinement of a nuclear concept. *Journal of Counseling Psychology*, 28(2), 91-100. doi:10.1037/0022-0167.28.2.91

- Bateson, J. E. G., & Hui, M. K. (1992). The ecological validity of photographic slides and videotapes in simulating the service setting. *Journal of Consumer Research*, 19(2), 271-281.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 65-122). New York, NY: Academic.
- Batson, C. D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American Psychologist*, 45(3), 336-346.
- Batson, C. D., Batson, J. G., Slingsby, J. K., Harrell, K. L., Peekna, H. M., & Todd, R. M. (1991). Empathic joy and the empathy-altruism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 413-426. doi:10.1037/0022-3514.61.3.413
- Bernstein, W. M., & Davis, M. H. (1982). Perspective-taking, self-consciousness, and accuracy in person perception. *Basic and Applied Social Psychology*, 3(1), 1-19. doi:10.1207/s15324834baspp0301_1
- Bettencourt, L. A., & Gwinner, K. (1996). Customization of the service experience: The role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7(2), 3-20. doi:10.1108/09564239610113442
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216-233. doi:10.1007/s11747-010-0202-9
- Boorom, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30. doi:10.1177/0092070398261003
- Brady, M. K., & Cronin, J. J., Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49. doi:10.1509/jmkg.65.3.34.18334
- Brown, G., Boya, U. O., Humphreys, N., & Widing, R. E. (1993). Attributes and behaviors of salespeople preferred by buyers: High socializing vs. low socializing industrial buyers. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(1), 25-33.
- Buchheimer, A. (1963). The development of ideas about empathy. *Journal of Counseling Psychology*, 10(1), 61-70. doi:10.1037/h0042088
- Castleberry, S. B., & Shepherd, C. D. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), 35-49. doi:10.1080/08853134.1993.10753935
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coke, J. S., Batson, C. D., & McDavis, K. (1978). Empathic mediation of helping: A two-stage model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(7), 752-766. doi:10.1037/0022-3514.36.7.752

- Comer, L. B., & Drollinger, T. (1999). Active empathetic listening and selling success: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 15-29. doi:10.1080/08853134.1999.10754156
- Cook, K. S., Hardin, R., & Levi, M. (2005). *Cooperation without trust? Cooperation without Trust?* New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126. doi:10.1037/0022-3514.44.1.113
- Davis, M. H. (1996). *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, CO: Westview Press.
- Dawson, L. E., Jr., Soper, B., & Pettijohn, C. E. (1992). The effects of empathy on salesperson effectiveness. *Psychology & Marketing*, 9(4), 297-310. doi:10.1002/mar.4220090404
- Devoldre, I., Davis, M. H., Verhofstadt, L. L., & Buysse, A. (2010). Empathy and social support provision in couples: Social support and the need to study the underlying processes. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 259-284. doi:10.1080/00223981003648294
- Drollinger, T., Comer, L. B., & Warrington, P. T. (2006). Development and validation of the active empathetic listening scale. *Psychology and Marketing*, 23(2), 161-180. doi:10.1002/mar.20105
- Duan, C., & Hill, C. E. (1996) The current state of empathy research. *Journal of Counseling Psychology*, 43(3), 261-274.
- Dymond, R. F. (1949). A scale for the measurement of empathic ability. *Journal of Consulting Psychology*, 13(2), 127-133. doi:10.1037/h0061728
- Eisenberg, N., & Strayer, J. (1987). *Empathy and its development*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. doi:10.2307/2089716
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362. doi:10.1146/annurev.so.02.080176.002003
- Finn, A., & Kayandé, U. (1999). Unmasking a phantom: A psychometric assessment of mystery shopping²²Some work on this paper was carried out while the first author was visiting professor, institute of marketing, Norwegian school of economics and business administration and the second author was a doctoral candidate at University of Alberta. Order of authorship is alphabetical. *Journal of Retailing*, 75(2), 195-217. doi:10.1016/S0022-4359(99)00004-4
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78. doi:10.2307/1251400

- Gaskin, J. (2017). *SmartPLS 3 2nd and 3rd order factors using the repeated indicator approach*. Retrieved October 20, 2018, from <https://www.youtube.com/watch?v=LRND-H-hQQw>
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107. doi:10.2307/2334290
- Giacobbe, R. W., Jackson, D. W., Jr., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(2), 115-142. doi:10.2753/PSS0885-3134260202
- Gladstein, G. A. (1983). Understanding empathy: Integrating counseling, developmental, and social psychology perspectives. *Journal of Counseling Psychology*, 30(4), 467-482. doi:10.1037/0022-0167.30.4.467
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148. doi:10.1177/1094670505279699
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Hallén, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37. doi:10.2307/1252235
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50. doi:10.1509/jmkg.64.2.35.18001
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *Advances in international marketing* (pp. 277-319). doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Hoang Nguyen (2017). *TTCK phục hồi kỷ lục: Chuyển biến về chất [Stock market recovers to record: Quality change]*. Retrieved November 15, 2020, from <http://www.pvi.com.vn/tin-tuc-new/tin-tuc-chung/ttck-phuc-hoi-ky-luc-chuyen-bien-ve-chat.html>
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hoffman, M. L. (1987). The contribution of empathy to justice and moral judgment. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Cambridge studies in social and emotional development. Empathy and its development* (pp. 47-80). New York, NY: Cambridge University Press.

- Hogan, R. (1969). Development of an empathy scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(3), 307-316. doi:10.1037/h0027580
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. doi:10.1086/222355
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace, and World.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms* (2nd ed.). Oxford, UK: Harcourt Brace Jovanovich.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74. doi:10.1509/jmkg.75.2.55
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462. doi:10.1509/jmkr.37.4.449.18786
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81. doi:10.1509/jmkg.73.4.64
- Huang, M.-H. (2008). The influence of selling behaviors on customer relationships in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 458-473. doi:10.1108/09564230810891905
- Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1-17. doi:10.1509/jmkg.68.2.1.27786
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., & Arnould, E. J. (2003). Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81. doi:10.1509/jmkg.67.4.67.18682
- Kerem, E., Fishman, N., & Josselson, R. (2001). The experience of empathy in everyday relationships: Cognitive and affective elements. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(5), 709-729. doi:10.1177/0265407501185008
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi:10.2307/1251866
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. doi:10.2307/256704
- Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Ontario, Canada: Pearson Education Canada.
- Lamont, L. M., & Lundstrom, W. J. (1977). Identifying successful industrial salesmen by personality and personal characteristics. *Journal of Marketing Research*, 14(4), 517-529. doi:10.2307/3151192
- Luo, X. (2002). Trust production and privacy concerns on the Internet: A framework based on relationship marketing and social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 111-118. doi:10.1016/S0019-8501(01)00182-1

- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2003). The potential influence of organizational and personal variables on customer-oriented selling. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2/3), 114-130.
- McBane, D. A. (1995). Empathy and the salesperson: A multidimensional perspective. *Psychology & Marketing*, 12(4), 349-370. doi:10.1002/mar.4220120409
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40(4), 525-543. doi:10.1111/j.1467-6494.1972.tb00078.x
- Moore, B. S. (1990). The origins and development of empathy. *Motivation and Emotion*, 14(2), 75-80. doi:10.1007/BF00991636
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441. doi:10.1177/0170840605050874
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. doi:10.2307/1252099
- Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100. doi:10.2307/3069390
- Peterson, R. T., & Limbu, Y. (2009). The convergence of mirroring and empathy: Communications training in business-to-business personal selling persuasion efforts. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(3), 193-219. doi:10.1080/10517120802484551
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., Keillor, B. D., & Taylor, A. J. (2011). Adaptive selling and sales performance: An empirical examination. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 16(1), 91-111. doi:10.19030/jabr.v16i1.2031
- Pilling, B. K., & Eroglu, S. (1994). An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(1), 45-58. doi:10.1080/08853134.1994.10753975
- Redmond, M. V. (1989). The functions of empathy (decentering) in human relations. *Human Relations*, 42(7), 593-605. doi:10.1177/001872678904200703
- Roger Chapman Thorne. (1959). *Journal of Christian Education*, os-2(1), 2. doi:10.1177/002196575900200101
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology & Marketing*, 21(6), 405-424. doi:10.1002/mar.20011
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211. doi:10.1016/j.ausmj.2019.05.003
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351. doi:10.2307/3151568

- Schneider, B., & Schechter, D. (1991). Development of a personnel selection system for service jobs. In S. W. Brown, E. Gummesson, B. Edvardson & B. Gustavsson (Eds.), *Service quality: Multidisciplinary and multinational perspectives* (pp. 217-236). New York, NY: Lexington Books.
- Schwepker, C. H., Jr., & Schultz, R. J. (2013). The impact of trust in manager on unethical intention and customer-oriented selling. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 347-356. doi:10.1108/08858621311313938
- Singh, R., & Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: Exploring the moderating role of selling experience. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 554-564. doi:10.1108/JBIM-04-2011-0121
- Smith, A. (2006). Cognitive empathy and emotional empathy in human behavior and evolution. *The Psychological Record*, 56, 3-21.
- Stock, R. M., & Bednarek, M. (2014). As they sow, so shall they reap: Customers' influence on customer satisfaction at the customer interface. *Journal of Academy Marketing Science*, 42(4), 400-414. doi:10.1007/s11747-013-0355-4
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeople's customer orientation. *Journal of Market - Focused Management*, 5(4), 355-376.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (4), 536-552.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111-147.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Gronroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38. doi:10.1108/09564239410074358
- Varca, P. E. (2009). Emotional empathy and front line employees: Does it make sense to care about the customer? *Journal of Services Marketing*, 23(1), 51-56. doi:10.1108/08876040910933093
- Ward, C., & Berno, T. (2011). Beyond social exchange theory: Attitudes toward tourists. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1556-1569. doi:10.1016/j.annals.2011.02.005
- Wieseke, J., Geigenmüller, A., & Kraus, F. (2012). On the role of empathy in customer-employee interactions. *Journal of Service Research*, 15(3), 316-331. doi:10.1177/1094670512439743
- Winsted, K. F. (2000). Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 399-417. doi:10.1108/03090560010311920
- Yong-Ki, L., Jung-Heon, N., Park, D.-H., & Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *The Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264. doi:10.1108/08876040610674599
- Zineldin, M. (2000). Total Relationship Management (TRM) and Total Quality Management (TQM). *Managerial Auditing Journal*, 15, 20-28. doi:10.1108/02686900010304399