

Môi trường làm việc vui vẻ và hành vi công dân tổ chức hướng đến khách hàng của nhân viên khách sạn:

Vai trò của cạn kiệt cảm xúc và lòng biết ơn

Workplace fun and customer-oriented organizational citizenship behavior of hospitality employees:

The role of emotional exhaustion and gratitude

Lê Thái Phương¹, Tạ Văn Thành^{2*}, Hà Minh Hiếu³

¹Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, Đà Nẵng, Việt Nam

²Trường Đại học Tài chính - Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

³Học viện Hàng không Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

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

THÔNG TIN

DOI: 10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.19.12.3347.2024

Ngày nhận: 04/04/2024

Ngày nhận lại: 01/07/2024

Duyệt đăng: 08/07/2024

Mã phân loại JEL:

M11; M54

Từ khóa:

hành vi công dân tổ chức hướng đến khách hàng; khách sạn; lòng biết ơn; môi trường làm việc vui vẻ; sự cạn kiệt cảm xúc

Keywords:

customer-oriented organizational citizenship behavior; hospitality; gratitude; workplace fun; emotional exhaustion

TÓM TẮT

Nghiên cứu xem xét tác động của môi trường làm việc vui vẻ lên hành vi công dân tổ chức hướng đến khách hàng (OCBC) của nhân viên khách sạn với nhân tố trung gian là sự cạn kiệt cảm xúc và nhân tố điều tiết là lòng biết ơn. Mẫu được thu thập theo phương pháp chọn mẫu quả cầu tuyết (snowball sampling) và chọn mẫu định mức (quota sampling). Phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và phân tích cấu trúc tuyến tính là các phương pháp phân tích chính. Kết quả khảo sát 469 nhân viên tuyến đầu của các khách sạn 3 sao trở lên tại thành phố Đà Nẵng cho thấy: (1) môi trường làm việc vui vẻ và sự cạn kiệt cảm xúc tác động trực tiếp lên OCBC; (2) sự cạn kiệt cảm xúc là trung gian cho mối quan hệ giữa môi trường làm việc vui vẻ và OCBC; (3) lòng biết ơn có vai trò điều tiết lên mối quan hệ giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC. Kết quả nghiên cứu có những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn trong việc nâng cao sự hiểu biết đối với cơ chế hình thành OCBC của nhân viên tuyến đầu ngành khách sạn.

ABSTRACT

The study aims to examine the impact of workplace fun on customer-oriented Organizational Citizenship Behavior (OCBC) of employees in the hotel industry, with emotional exhaustion as a mediating factor and employee gratitude as a moderating factor. The sample was collected using a combination of snowball sampling and quota sampling methods. Cronbach's Alpha analysis, Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM) were the main analytical methods. The survey results from 469 frontline employees of 3-star or higher hotels in Da Nang City showed that (1) workplace fun and emotional exhaustion directly affect OCBC; (2) emotional exhaustion mediates the relationship

between workplace fun and OCBC; (3) gratitude moderates the relationship between emotional exhaustion OCBC. The research findings provide theoretical and practical contributions to enhancing the understanding of the formation mechanism of OCBC among frontline hotel employees.

1. Giới thiệu

Nỗ lực thúc đẩy văn hóa vui vẻ (cultures of fun) tại nơi làm việc là một đặc điểm nổi bật của các chương trình quản lý văn hóa kể từ khi xu hướng này phát triển vào đầu những năm 1980 (Fleming, 2005). Tsaur, Hsu, và Lin (2019) cho rằng “làm việc chăm chỉ, chơi hết mình” (work hard/play hard) là một khái niệm được sử dụng ở nơi làm việc và thành công ở các doanh nghiệp có rủi ro hoạt động thấp, khối lượng công việc cao, tinh thần đồng đội và môi trường làm việc hướng tới khách hàng. Trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, môi trường làm việc không chỉ là không gian vật lý mà còn là một hệ thống phức hợp bao gồm các yếu tố tinh thần và cảm xúc, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc và hạnh phúc của nhân viên. Ý tưởng về một môi trường làm việc đầy niềm vui đã trở nên phổ biến và được các doanh nghiệp ngành khách sạn đón nhận (Chan, 2019).

Tầm quan trọng của môi trường làm việc vui vẻ thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu (Michel, Tews, & Allen, 2019). Tsaur và cộng sự (2019) khám phá ra rằng môi trường làm việc vui vẻ có thể nâng cao vốn tâm lý (psychological capital) của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh tác động tích cực của môi trường làm việc vui vẻ đến nhân viên trong ngành khách sạn như sự gắn kết công việc (Jyoti, 2022; Müceldili & Erdil, 2016; Tsaur & ctg., 2019), nhận dạng tổ chức và sự hài lòng trong công việc (Ugheoke, Mashi, & Isa, 2022), sự tin tưởng lẫn nhau và hiệu suất nhóm (Han, Kim, & Jeong, 2016), sự đảm nhận nhiệm vụ (Müceldili & Erdil, 2016), hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior - OCB) (Abdelmotaleb, 2024). Tuy nhiên, ngành khách sạn với áp lực công việc cao và đòi hỏi sự tập trung tinh thần liên tục khiến nhân viên dễ dàng trở nên cạn kiệt cảm xúc, một trạng thái mệt mỏi có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất công việc và mối quan hệ với khách hàng (Xu & ctg., 2018). Điều này đặt ra câu hỏi về mối quan hệ giữa môi trường làm việc vui vẻ, sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn.

Trong bối cảnh ngành khách sạn, lòng biết ơn là một đặc tính cá nhân nổi bật giúp giảm thiểu nguy cơ cạn kiệt cảm xúc, cải thiện đáng kể mối quan hệ giữa nhân viên và khách hàng. Sự hiện diện của lòng biết ơn trong môi trường làm việc không chỉ tạo nên bầu không khí tích cực mà còn khuyến khích nhân viên thể hiện sự chăm sóc, quan tâm đến khách hàng một cách tự nhiên và hiệu quả (Qi, Wang, & Koerber, 2020). Với phạm vi lược khảo của tác giả, các nghiên cứu trước đây về cơ chế thúc đẩy OCB ngành khách sạn tập trung chủ yếu vào vai trò điều tiết thuộc các nhóm: (1) đặc điểm cá nhân như giới tính (Estiri, Amiri, Khajeheian, & Rayej, 2018; Ko, Moon, & Hur, 2018), độ tuổi (Ko & ctg., 2018), thâm niên làm việc (Ko & ctg., 2018); (2) sự tương tác trong môi trường làm việc như trao đổi lãnh đạo-thành viên (Teng, Lu, Huang, & Fang, 2020), cảm nhận sự hỗ trợ của tổ chức (Detnakaran & Rurkkhum, 2019; Luu, 2019; Shagirbasha & Sivakumaran, 2021; Sun & Yoon, 2022), nhận thức giá trị văn hóa (Kim, Kim, Holland, & Han, 2018); (3) thái độ của nhân viên như cam kết liên tục (Bhatti & ctg., 2019). Tính cách chủ động (proactive personality) là biến điều tiết duy nhất liên quan đến tính cách cá nhân của nhân viên được xem xét bởi Sun và Yoon (2022). Theo khuyến nghị của một số nhà nghiên cứu trong việc tìm hiểu vai trò điều tiết của tính cách cá nhân (De Clercq, 2022; Doan,

Kanjanakan, Zhu, & Kim, 2021), bài viết đánh giá vai trò điều tiết của lòng biết ơn lên mối quan hệ giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn.

Như vậy, nghiên cứu này nhằm ba mục tiêu chính: (1) đánh giá tác động của môi trường làm việc vui vẻ lên sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC; (2) đánh giá vai trò của sự cạn kiệt cảm xúc đối với OCBC; (3) kiểm định vai trò điều tiết của lòng biết ơn lên mối quan hệ giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC. Nghiên cứu thực hiện đối với nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn tại thành phố Đà Nẵng. Kết quả nghiên cứu giúp nâng cao sự hiểu biết về cơ chế hình thành OCBC của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn, đồng thời là cơ sở cho các nhà quản lý khách sạn đưa ra chính sách phù hợp để thúc đẩy những hành vi tích cực ngoài vai trò của nhân viên tuyển đầu, từ đó gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Hành vi công dân tổ chức hướng đến khách hàng (OCBC)

OCB là hành vi cá nhân mang tính chất tùy ý, không được ghi nhận trực tiếp bởi hệ thống khen thưởng chính thức nhưng hành vi đó đem lại lợi ích cho tổ chức (Organ, 1988). Tính chất tùy ý thể hiện sự không bắt buộc của hành vi, không được quy định ở bản mô tả công việc hay trong các điều khoản của hợp đồng lao động. Tuy nhiên, như Dimitriades (2007) đã chỉ ra, các nghiên cứu trước đây về OCB thường có tính chất chung chung, chưa tập trung vào ngành và vị trí cụ thể. Trong khi đó, các tổ chức trong ngành dịch vụ có những yêu cầu đặc biệt về hoạt động giao dịch và phục vụ khách hàng nên khái niệm OCB cần được mở rộng theo hướng khách hàng. OCBC là một trong 03 khía cạnh của OCB, bên cạnh OCB định hướng cá nhân (OCBI) và OCB định hướng tổ chức (OCBO) (Ma, Qu, Wilson, & Eastman, 2013). Nó thể hiện qua những nỗ lực tự nguyện của nhân viên vượt ra ngoài các yêu cầu công việc tiêu chuẩn nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng (Dimitriades, 2007).

2.1.2. Môi trường làm việc vui vẻ

Môi trường làm việc vui vẻ mô tả các khía cạnh hoặc đặc điểm của môi trường làm việc có khả năng thúc đẩy cảm xúc tích cực của nhân viên như sự vui sướng, thích thú và thoải mái (Michel & ctg., 2019). Cùng quan điểm đó, Xu, Wang, Ma, và Wang (2020) nhận định môi trường làm việc vui vẻ thể hiện nhận thức của nhân viên về bầu không khí vui vẻ tại nơi làm việc, liên quan đến những hoạt động, hành vi được khen thưởng và sự hỗ trợ của tổ chức để tạo ra niềm vui tại nơi làm việc. Môi trường làm việc vui vẻ có tính chất đa chiều, bao gồm tự do cá nhân (personal freedoms), giao tiếp xã hội (socializing), hoạt động vui mừng (celebrating), niềm vui tổng thể (global fun) (Tews, Michel, & Stafford, 2013). Theo Xu và cộng sự (2020), tự do cá nhân thường không được khuyến khích trong môi trường văn hóa tập thể, giao tiếp xã hội và hoạt động vui mừng là tiền tố của niềm vui tổng thể tại nơi làm việc. Đối với ngành khách sạn, mỗi bộ phận có những đặc điểm công việc khác nhau, yêu cầu về sự tương tác giữa đồng nghiệp và khách hàng cũng khác nên trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận môi trường làm việc vui vẻ tại bộ phận làm việc.

2.1.3. Sự cạn kiệt cảm xúc

Sự cạn kiệt cảm xúc đề cập đến trạng thái mệt mỏi quá mức và cảm thấy kiệt quệ về mặt tâm lý do công việc quá tải hoặc các vấn đề dài hạn (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Tương tự như vậy, Chen, Richard, Boncoeur, và Ford (2020) chỉ ra rằng sự cạn kiệt cảm xúc xảy ra khi một người cảm thấy mình không có đủ nguồn lực để thực hiện những nhiệm vụ được giao và cảm thấy bị căng thẳng, mệt mỏi về mặt cảm xúc. Cá nhân rơi vào sự cạn kiệt cảm xúc sẽ cảm

giác không có lối thoát và không còn khả năng, lựa chọn nào khác ngoài việc chấp nhận với sự không mong muốn, từ đó cá nhân nảy sinh trạng thái tiêu cực đối với bản thân, công việc và thậm chí là với cuộc sống; một cách lâu dài sẽ dẫn đến sự sụt giảm sức khỏe thể chất, không đủ nguồn lực để quản lý các tình huống phát sinh và tạo ra sự bất lực, bị động trước công việc (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

2.1.4. Lòng biết ơn

Lòng biết ơn là đặc điểm tính cách cụ thể của cá nhân liên quan đến xu hướng nhất quán là thừa nhận và đáp lại bằng cảm giác biết ơn khi họ nhận thấy hành động nhân từ của người khác góp phần mang lại trải nghiệm và kết quả tích cực trong cuộc sống của họ (McCullough, Emmons, & Tsang, 2002). “Xu hướng nhất quán” trong khái niệm này cho thấy lòng biết ơn có điểm khác biệt so với trạng thái biết ơn bởi trạng thái biết ơn chỉ cảm xúc biết ơn và sự đáp lại khi nhận được một hành động cụ thể (Locklear, Sheridan, & Kong, 2023).

2.2. Tác động của môi trường làm việc vui vẻ lên sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC

Lý thuyết nhận thức xã hội chỉ ra rằng hành vi của con người, môi trường và đặc điểm cá nhân là mối quan hệ ba bên, có sự ảnh hưởng qua lại lẫn nhau (Lim, Choe, Zhang, & Noh, 2020; Stajkovic & Luthans, 1998). Nhân viên không hành động độc lập với môi trường làm việc hoặc đặc điểm cá nhân của họ mà luôn tồn tại sự tương tác năng động giữa yếu tố cá nhân, yếu tố môi trường và hành vi (Schunk & DiBenedetto, 2020). Do đó, mô hình tương hỗ ba bên được sử dụng để hiểu hành vi của nhân viên trong các môi trường làm việc khác nhau. Theo DiPietro, Moreo, và Cain (2020), môi trường làm việc vui vẻ có thể ảnh hưởng đến biến số cá nhân như cam kết tình cảm, sự hài lòng trong công việc cũng như kết quả hành vi. Áp dụng lý thuyết này trong bối cảnh ngành khách sạn, có thể giải thích rằng một môi trường làm việc vui vẻ (yếu tố môi trường) sẽ góp phần làm giảm sự mệt mỏi trong công việc của nhân viên (yếu tố cá nhân) và thúc đẩy các hành vi tích cực hướng đến khách hàng.

Bên cạnh đó, lý thuyết mở rộng - xây dựng cho rằng nhân viên có những trải nghiệm tích cực theo thời gian sẽ mở rộng tư duy, dẫn đến sự phát triển các nguồn lực trí tuệ, tâm lý, xã hội và thể chất, từ đó, trải nghiệm sự tích cực từ môi trường làm việc vui vẻ có thể giúp nhân viên suy nghĩ sáng tạo hơn, tiếp cận các tình huống một cách lạc quan hơn, phát triển các mối quan hệ bền chặt hơn và có được cơ chế đối phó tốt hơn với các thách thức từ công việc (Michel & ctg., 2019). Tews, Michel, và Allen (2014) chỉ ra rằng niềm vui tác động tích cực đến hầu hết mọi khía cạnh của đời sống tổ chức, nó nâng cao sự hài lòng trong công việc, tinh thần, niềm tự hào trong công việc, sự sáng tạo và lòng trung thành, giảm sự lo lắng và kiệt sức trong công việc. Như vậy, khi làm việc trong một môi trường vui vẻ, nhân viên có xu hướng cảm thấy thoải mái và hạnh phúc hơn. Điều này giúp họ giải tỏa căng thẳng, mệt mỏi và sự kiệt quệ về mặt cảm xúc do áp lực công việc gây ra. Kết quả là nhân viên có thể duy trì trạng thái tinh thần tích cực, nhiệt huyết và cống hiến hết mình cho công việc, qua đó hạn chế sự cạn kiệt cảm xúc. Trải nghiệm niềm vui và sự tích cực trong môi trường làm việc còn thúc đẩy nhân viên phát triển các nguồn lực tâm lý như sự lạc quan, khả năng phục hồi và tính kiên cường. Nhờ đó, họ có thể đối phó hiệu quả hơn với các thách thức và khó khăn trong quá trình phục vụ khách hàng, đồng thời duy trì được thái độ nhiệt tình, chu đáo và sẵn sàng đi xa hơn nhiệm vụ công việc được giao để hỗ trợ khách hàng.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh tác động tích cực của môi trường làm việc vui vẻ lên thái độ và hành vi của nhân viên (Becker & Tews, 2016; Chen & Ayoun, 2019; Tsaur & ctg., 2019; Xu & ctg., 2020; Yang, 2020). Đặc biệt, môi trường làm việc vui vẻ là yếu tố thúc đẩy OCB hướng đến cá nhân (OCBI) (Han & ctg., 2016) và OCB hướng đến tổ chức (OCBO)

(Abdelmotaleb, 2024). Mặc dù mối quan hệ trực tiếp giữa môi trường làm việc vui vẻ và OCBC chưa được đánh giá bởi các nghiên cứu thực nghiệm nhưng OCBC là một trong 03 khía cạnh chính của OCB, bên cạnh OCBI và OCBC (Ma & ctg., 2013) nên cơ chế thúc đẩy OCBC có sự tương đồng đáng kể với OCB nói chung và OCBI, OCBO; đồng thời dựa trên lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết mở rộng-xây dựng, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H1: Môi trường làm việc vui vẻ tác động trực tiếp và thúc đẩy OCBC của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn

H2: Môi trường làm việc vui vẻ tác động trực tiếp và hạn chế sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn

2.3. Tác động của sự cạn kiệt cảm xúc lên OCBC

Sự cạn kiệt cảm xúc được đặc trưng bởi cảm giác kiệt sức, căng thẳng và cạn kiệt nguồn lực của cá nhân (Maslach & ctg., 2001). Theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực, cạn kiệt cảm xúc là sự mất mát các nguồn lực để có thể hoàn thành công việc (Akram, Li, & Akram, 2019). Nhân viên bị cạn kiệt cảm xúc có xu hướng bảo tồn nguồn lực của bản thân, tránh xa các tình huống gây ra sự kiệt sức về mặt cảm xúc như giảm động lực làm việc, thể hiện thái độ tích cực thấp và giảm hiệu suất công việc (Cohen & Abedallah, 2021). Trong ngành khách sạn, nhân viên tuyển đầu thường xuyên phải tương tác và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Khi bị cạn kiệt cảm xúc, nhân viên có thể cảm thấy mệt mỏi, chán nản và thiếu nhiệt huyết trong công việc. Điều này dẫn đến việc họ không còn đủ nguồn lực để thể hiện sự nhiệt tình, chu đáo và chủ động hỗ trợ khách hàng, qua đó làm giảm OCBC.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh tác động của sự cạn kiệt cảm xúc đến OCB. Montani và Dagenais-Desmarais (2018) dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực, chứng minh rằng cảm nhận sự quá tải công việc làm cạn kiệt nguồn thời gian và năng lượng của một cá nhân, do đó làm tăng khả năng cạn kiệt cảm xúc, từ đó ngăn cản nhân viên đầu tư nguồn lực của họ vào OCBI và OCBO. Cohen và Abedallah (2021) nhận định kiệt sức xảy ra do mất mát hoặc nhận thức được sự mất mát nguồn lực, do đó nhân viên tìm cách bảo vệ nguồn lực bằng cách đặt ít nỗ lực hơn vào công việc, dẫn đến hiệu suất công việc thấp, giảm OCBI và OCBO. Trong ngành khách sạn, các nghiên cứu gần đây đã chứng minh ảnh hưởng tiêu cực của sự cạn kiệt cảm xúc đến thái độ, hành vi của nhân viên như gia tăng cảm giác tách rời của nhân viên (Peng & Li, 2023; Xu & Wang, 2019), ý định nghỉ việc (Yin, Ni, Fan, & Chen, 2023); giảm cam kết tổ chức (Lee, Park, & Back, 2020), khả năng phục hồi trong công việc (Cai, Mao, Gong, Xin, & Lou, 2023). Đặc biệt, Jiang, Yuan, Dong, và Dong (2023) chỉ ra rằng khi nhân viên rơi vào tình trạng cạn kiệt cảm xúc, họ sẽ hạn chế chủ động nhận diện những vấn đề tiềm ẩn của khách hàng và tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng; từ đó hiệu suất phục vụ khách hàng một cách chủ động sẽ bị sụt giảm. Như vậy, tác động của sự cạn kiệt cảm xúc lên OCBC chưa được đánh giá bởi các nghiên cứu thực nghiệm nhưng OCBC với vai trò là một trong 93 khía cạnh chính của OCB, đồng thời, được sự ủng hộ của lý thuyết bảo tồn nguồn lực cùng các kết quả nghiên cứu trước, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H3: Sự cạn kiệt cảm xúc tác động trực tiếp và tiêu cực đến OCBC của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn

Ngoài ra, môi trường làm việc vui vẻ được cho là tác động trực tiếp đến sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên (giả thuyết H2). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H4: Sự cạn kiệt cảm xúc là trung gian trong mối quan hệ giữa môi trường làm việc vui vẻ và OCBC của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn

2.4. Vai trò điều tiết của lòng biết ơn

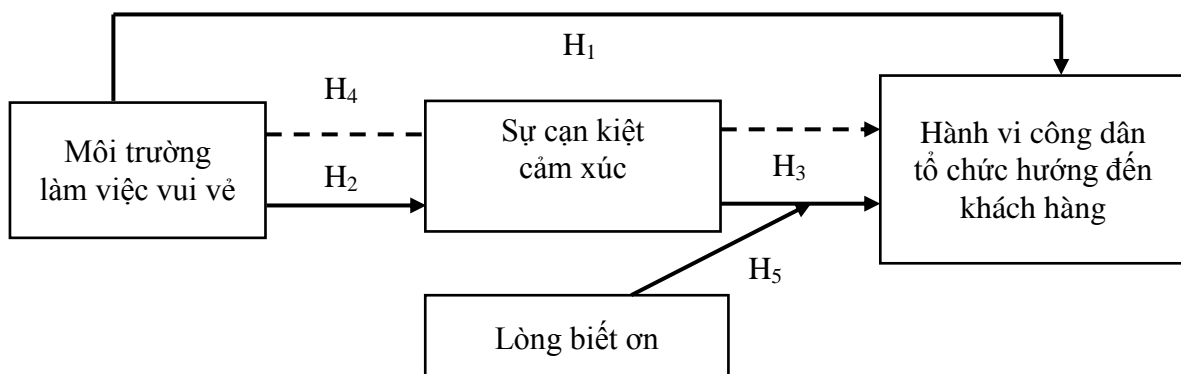
Lòng biết ơn được xem là đặc điểm tính cách tích cực, liên quan đến sự hạnh phúc của cá nhân và được nhiều nghiên cứu chứng minh có mối tương quan nghịch với các trạng thái tiêu cực (sự căng thẳng, lo lắng, trầm cảm, rối loạn thần kinh, ...) và tương quan thuận với trạng thái tích cực (chất lượng cuộc sống, sự hài lòng với cuộc sống, cảm nhận hạnh phúc, sự phát triển cá nhân, tính hướng ngoại, sự tận tâm, lòng vị tha, sự hỗ trợ xã hội, ...) (Marzabadi, Mills, & Valikhani, 2021). Guan và Jepsen (2020) khẳng định lòng biết ơn là nguồn lực giá trị đối với cả cá nhân và tổ chức. Nó thúc đẩy những cảm xúc tích cực, sự hài lòng trong cuộc sống, hạnh phúc cá nhân, góp phần tạo ra các mối quan hệ tích cực.

Người giàu lòng biết ơn có được nguồn cảm xúc tích cực vì sự biết ơn trong họ mãnh liệt và thường xuyên; họ đánh giá cao và trân trọng sự hỗ trợ từ nhiều người, nhiều hoàn cảnh khác nhau (McCullough & ctg., 2002). Dựa trên lý thuyết mở rộng - xây dựng, trải nghiệm về lòng biết ơn và cảm xúc tích cực từ lòng biết ơn sẽ mở rộng nhận thức và hành vi của cá nhân, đồng thời xây dựng các nguồn lực để đối phó với những thách thức (Guan & Jepsen, 2020). Lòng biết ơn đem lại cảm xúc tích cực cho nhân viên, thúc đẩy các nguồn lực cá nhân, từ đó giúp nhân viên giảm cảm giác cạn kiệt cảm xúc và cảm giác bị tách rời khỏi công việc (disengagement) (Kersten, Van Woerkom, Kooij, & Bauwens, 2022). Lòng biết ơn sẽ xây dựng những nguồn lực tâm lý (hy vọng, lạc quan, tự tin vào năng lực bản thân, khả năng phục hồi) và khuếch đại những cảm xúc tích cực như sự sáng tạo, vui vẻ và hòa nhã (Sarkar, Garg, Srivastava, & Punia, 2023). Những nguồn lực này sẽ giúp nhân viên chống lại các vấn đề “nguy hại tại nơi làm việc” (workplace toxicity) mà điển hình là sự thiếu tôn trọng (workplace incivility) và sự bắt nạt (workplace bullying). Bằng nghiên cứu thực nghiệm trên 503 nhân viên ngành dịch vụ tại Úc, Surachartkumtonkun, Ngo, và Shao (2023) đã chứng minh rằng lòng biết ơn giúp giảm thiểu tác động của tình trạng kiệt sức và tăng cường sự gắn kết của nhân viên ngay cả khi nhân viên kiệt sức về mặt cảm xúc.

Như vậy, theo lý thuyết mở rộng - xây dựng, khi sở hữu lòng biết ơn, nhân viên sẽ có cách nhìn tích cực hơn về công việc và môi trường làm việc. Họ trân trọng sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, cấp trên cũng như đánh giá cao ý nghĩa và giá trị của công việc mình đang làm. Nhờ đó, lòng biết ơn giúp nhân viên duy trì trạng thái tinh thần tích cực, giảm thiểu sự kiệt quệ về mặt cảm xúc và thúc đẩy sự nhiệt huyết trong công việc, từ đó tác động tiêu cực của sự cạn kiệt cảm xúc lên OCBC sẽ được giảm thiểu. Tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H5: Lòng biết ơn có vai trò điều tiết lên mối quan hệ giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC của nhân viên tuyến đầu ngành khách sạn

Dựa trên những luận giải và giả thuyết đưa ra, mô hình nghiên cứu được trình bày ở Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Thang đo sử dụng trong nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước, cụ thể: OCBC kế thừa từ Ma và cộng sự (2013), môi trường làm việc vui vẻ kế thừa từ Xu và cộng sự (2020), sự cạnh kiệt cảm xúc kế thừa từ Karatepe và Uludag (2007), lòng biết ơn kế thừa từ McCullough và cộng sự (2002). Để thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, tác giả thực hiện phỏng vấn sâu chuyên gia và thảo luận nhóm với nhân viên nhằm điều chỉnh và bổ sung biến quan sát (nếu có). Kết quả có 20 biến quan sát đo lường cho 04 khái niệm của mô hình nghiên cứu (Phụ lục A) (bản online).

Dữ liệu được thu thập qua khảo sát nhân viên tuyển đầu của các khách sạn 3 sao trở lên tại thành phố Đà Nẵng từ ngày 05/12/2023 đến ngày 10/02/2024. Tác giả sử dụng kết hợp phương pháp chọn mẫu quả cầu tuyết (snowball sampling) và chọn mẫu định mức (quota sampling) theo cấp hạng khách sạn nhằm dễ dàng tiếp cận và đánh giá mức độ phù hợp của đối tượng khảo sát, đồng thời hạn chế nhược điểm của phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Phương pháp phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng để phân tích dữ liệu. Theo Hair, Black, Babin, và Anderson (2010), cỡ mẫu tối thiểu để thực hiện phân tích có tỷ lệ gấp 05 lần số biến quan sát. Nghiên cứu này có 20 biến quan sát nên quy mô mẫu tối thiểu là 100. Tác giả phát ra 500 phiếu và thu được 469 phiếu hợp lệ để phân tích (đảm bảo yêu cầu về quy mô mẫu). Mẫu nghiên cứu gồm có 328 nhân viên nữ (69.9%) và 141 nhân viên nam (30.1%), chủ yếu từ 25 đến 30 tuổi (51.6%), thâm niên làm việc từ 02 đến 04 năm (49.5%). Nhân viên tại khách sạn 3 sao chiếm 58.9%, khách sạn 4 sao chiếm 30.1% và khách sạn 5 sao chiếm 11.9%.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả phân tích (Bảng 1) cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các khái niệm dao động từ 0.864 đến 0.898 (lớn hơn 0.8) và hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3 nên thang đo đảm bảo độ tin cậy. $KMO = 0.941 > 0.5$; giá trị sig. trong kiểm định Bartlett = $0.000 < 0.05$; hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5 và chênh lệch giữa hai giá trị tải nhân tố bất kỳ của cùng một biến quan sát lên các nhân tố đều > 0.3 ; các biến quan sát đều được rút trích vào 04 nhóm với tổng phương sai trích là 67.278%.

Bảng 1

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA

Khái niệm	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến-tổng (thấp nhất - cao nhất)	Hệ số tải nhân tố (thấp nhất - cao nhất)
FWN	5	0.898	0.720 - 0.798	0.729 - 0.855
ME	6	0.885	0.637 - 0.734	0.641 - 0.798
GR	3	0.875	0.698 - 0.795	0.677 - 0.881
OCBC	6	0.864	0.623 - 0.701	0.638 - 0.792
KMO = 0.941; Sig. (Bartlett's Test) = 0.000;				
Phương sai trích = 67.278%; Hệ số Eigenvalues = 1.030				

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Các chỉ số đánh giá sự phù hợp của mô hình đều đạt yêu cầu qua phân tích nhân tố khám phá CFA: Chi-square/df = 1.785 < 5.0; TLI = 0.972 > 0.9; CFI = 0.976 > 0.9; GFI = 0.940 > 0.9; RMSEA = 0.041 < 0.08. Kết quả phân tích (Bảng 2) cho thấy độ tin cậy tổng hợp (CR) của các khái niệm dao động từ 0.865 đến 0.899 (lớn hơn 0.7) và phương sai trích trung bình (AVE) dao động từ 0.561 đến 0.709 (lớn hơn 0.5) nên thang đo đảm bảo giá trị hội tụ. Phương sai chia sẽ lớn nhất (MSV) của các khái niệm đều nhỏ hơn phương sai trích trung bình và căn bậc hai phương sai trích trung bình lớn hơn tương quan giữa các khái niệm nên thang đo đảm bảo giá trị phân biệt.

Bảng 2

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

	CR	AVE	MSV	SR.AVE	Tương quan giữa các khái niệm			
					FWN	ME	GR	OCBC
FWN	0.899	0.640	0.532	0.800	1.000			
ME	0.884	0.561	0.532	0.749	-0.730	1.000		
GR	0.879	0.709	0.506	0.842	0.505	-0.525	1.000	
OCBC	0.865	0.517	0.506	0.719	0.622	-0.548	0.712	1.000

Ghi chú: CR - Độ tin cậy tổng hợp, AVE - Phương sai trích trung bình, MSV - Phương sai chia sẽ lớn nhất, SR.AVE - Căn bậc 2 của AVE

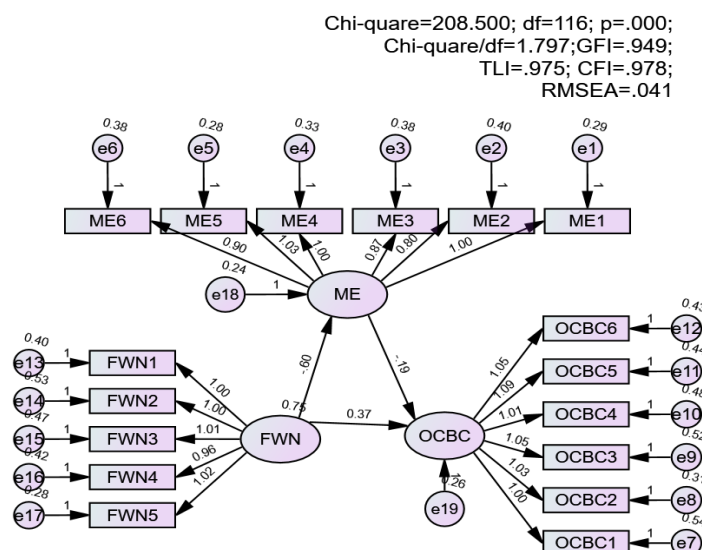
Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

4.2. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

4.2.1. Tác động của môi trường làm việc vui vẻ và sự cạn kiệt cảm xúc lên OCBC

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính cho thấy mô hình nghiên cứu phù hợp, cụ thể: Chi-square/df = 1.797 < 5.0; TLI = 0.975 > 0.9; CFI = 0.978 > 0.9; GFI = 0.949 > 0.9; RMSEA = 0.041 < 0.08 (Hình 2).

Dựa vào kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính (Bảng 3), với độ tin cậy 95% thì giả thuyết H1, H2, H3, H4 được chấp nhận. Môi trường làm việc vui vẻ tác động tích cực đến OCBC ($\beta = 0.475$) và cũng hạn chế sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên ($\beta = -0.729$). Sự cạn kiệt cảm xúc tác động tiêu cực đến OCBC ($\beta = -0.201$) và là trung gian cho mối quan hệ tác động giữa môi trường làm việc vui vẻ lên OCBC ($\beta = 0.147$).



Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Bảng 3

Kết quả kiểm định giả thuyết H1, H2, H3, H4

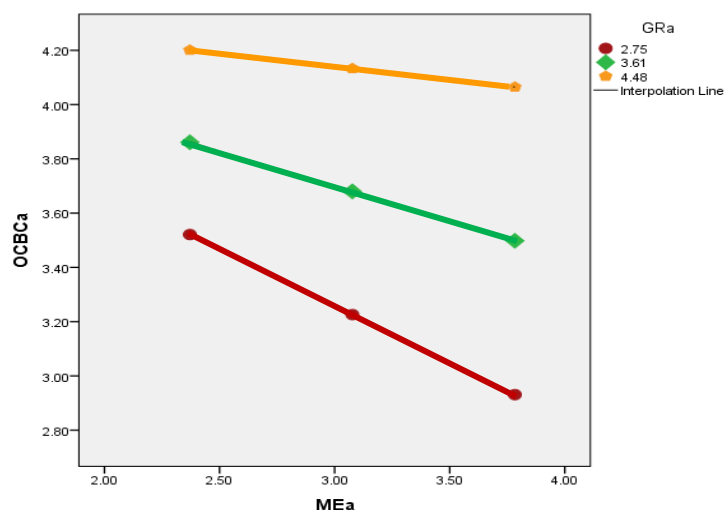
Giả thuyết	Mối quan hệ	β chưa chuẩn hóa	β chuẩn hóa	Sig.	Kết luận
H1	FWN => OCBC	0.366	0.475	0.000	Chấp nhận
H2	FWN => ME	-0.598	-0.729	0.000	Chấp nhận
H3	ME => OCBC	-0.189	-0.201	0.005	Chấp nhận
H4	FWN => ME => OCBC	0.113	0.147	0.023	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

4.2.2. Tác động điều tiết của lòng biết ơn

Kết quả phân tích Hayes Process cho thấy vai trò điều tiết của lòng biết ơn có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC (sig. = 0.001, β = 0.185). Như vậy, giả thuyết H5 được chấp nhận.

Để hiểu rõ hơn tác động điều tiết của lòng biết ơn lên mối quan hệ giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC, tác giả sử dụng đồ thị được trình bày ở Hình 3. Đồ thị cho thấy mối quan hệ tiêu cực giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC của nhân viên tuyến đầu ngành khách sạn ngay cả khi nhân viên có lòng biết ơn cao hay thấp (hệ số góc của đường hồi quy nhỏ hơn 0). Hay nói cách khác, nhân viên có tính cách giàu lòng biết ơn hoặc ít lòng biết ơn thì những hành vi tích cực ngoài vai trò đối với khách hàng đều chịu tác động tiêu cực bởi sự cạn kiệt cảm xúc. Tuy nhiên, đối với nhân viên giàu lòng biết ơn thì mức độ thể hiện OCBC luôn cao hơn nhân viên ít lòng biết ơn trong mọi mức độ cạn kiệt cảm xúc (đường hồi quy màu cam luôn nằm trên đường hồi quy màu đỏ). Ngoài ra, độ dốc của các đường hồi quy cho thấy hệ số góc của đường hồi quy màu cam thấp hơn hệ số góc của đường hồi quy màu đỏ. Điều này cho thấy rằng khi sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên tăng lên, đối với nhân viên giàu lòng biết ơn thì mức độ thể hiện OCBC sẽ giảm xuống với mức độ thấp hơn so với nhân viên ít lòng biết ơn. Như vậy, lòng biết ơn được xem là chất xúc tác giúp hạn chế tác động của sự cạn kiệt cảm xúc lên OCBC.

**Hình 3.** Đồ thị thể hiện vai trò điều tiết của lòng biết ơn

Nguồn: Kết quả phân tích Hayes Process

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã chứng minh các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu:

Thứ nhất, môi trường làm việc vui vẻ tác động trực tiếp và ngược chiều lên sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên ($\beta = -0.729$); đồng thời tác động trực tiếp và cùng chiều lên OCBC ($\beta = 0.475$). Kết quả này góp phần ủng hộ lý thuyết nhận thức xã hội bởi hành vi của nhân viên không thể độc lập với môi trường mà nó là kết quả của sự tương tác giữa yếu tố cá nhân, yếu tố môi trường và hành vi (Schunk & DiBenedetto, 2020). Ngoài ra, lý thuyết mở rộng-xây dựng cũng được ủng hộ bởi môi trường làm việc vui vẻ tạo nên những cảm xúc tích cực, giúp mở rộng tư duy và sự chủ động trong việc phục vụ khách hàng, đem lại giá trị tăng thêm cho khách hàng. Kết quả này đạt được sự đồng thuận với nghiên cứu của Han và cộng sự (2016), Abdelmoteleb (2024) khi họ khẳng định rằng môi trường làm việc vui vẻ tác động tích cực đến các khía cạnh của OCB.

Thứ hai, sự cạn kiệt cảm xúc tác động trực tiếp và ngược chiều lên OCBC ($\beta = -0.201$), đồng thời là trung gian từng phần cho mối quan hệ tác động giữa môi trường làm việc vui vẻ lên OCBC. Kết quả này ủng hộ cho lý thuyết bảo tồn nguồn lực bởi sự cạn kiệt cảm xúc khiến nhân viên bị mất đi nguồn lực, họ có xu hướng giảm các hành vi ngoài vai trò vì thiếu nguồn lực và để bảo tồn nguồn lực hiện tại. Kết quả này đạt được sự đồng thuận với nghiên cứu của Montani và Dagenais-Desmarais (2018), Cohen và Abedallah (2021). Trong ngành khách sạn, kết quả nghiên cứu này góp phần nâng cao hiểu biết về hậu quả của sự cạn kiệt cảm xúc bên cạnh những hậu quả đã được khám phá như sự tách rời của nhân viên (Peng & Li, 2023 ; Xu & Wang, 2019), ý định nghỉ việc (Yin & ctg., 2023), cam kết tổ chức (Lee & ctg., 2020), khả năng phục hồi trong công việc (Cai & ctg., 2023), hiệu suất phục vụ khách hàng chủ động (Jiang & ctg., 2023). Ngoài ra, mối quan hệ 3 bên giữa yếu tố môi trường, yếu tố cá nhân và hành vi theo lý thuyết nhận thức xã hội cũng được ủng hộ. Nhân viên làm việc trong môi trường vui vẻ sẽ hạn chế được những cảm xúc tiêu cực từ sự cạn kiệt cảm xúc, từ đó gia tăng các hành vi ngoài vai trò nhằm đem lại lợi ích cho khách hàng.

Thứ ba, lòng biết ơn có vai trò điều tiết trong mối quan hệ tác động giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCBC (sig. = 0.001, $\beta = 0.185$). Kết quả này góp phần ủng hộ lý thuyết mở rộng-xây dựng bởi những cảm xúc tích cực từ lòng biết ơn sẽ giúp nhân viên có thêm nguồn lực để giảm đi sự cạn kiệt cảm xúc và gia tăng hành vi tốt đẹp. Mặc dù trong giới hạn tìm kiếm của tác giả, chưa có nghiên cứu nào trước đây chứng minh vai trò điều tiết của lòng biết ơn lên mối quan hệ giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCB. Tuy nhiên, Yang, Yan, Gao, Feng, và Meng (2023) đã làm rõ sự điều tiết của lòng biết ơn lên mối quan hệ giữa khả năng phục hồi của nhân viên (resilience) và hành vi hỗ trợ của nhân viên đối với đồng nghiệp (OCBI). Như vậy, kết quả này giúp gia tăng sự hiểu biết về vai trò của lòng biết ơn trong việc hình thành OCBC của nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn.

5. Kết luận

Nghiên cứu đóng góp vào việc mở rộng và làm phong phú thêm các lý thuyết nền tảng như lý thuyết nhận thức xã hội, lý thuyết mở rộng-xây dựng và lý thuyết bảo tồn nguồn lực trong bối cảnh ngành khách sạn. Cụ thể, kết quả nghiên cứu chứng minh mối quan hệ tương tác năng động giữa yếu tố môi trường (môi trường làm việc vui vẻ), yếu tố cá nhân (sự cạn kiệt cảm xúc) và hành vi (OCBC), ủng hộ quan điểm của lý thuyết nhận thức xã hội. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng làm rõ cơ chế tác động của môi trường làm việc vui vẻ đến OCBC thông qua vai trò trung gian của sự cạn kiệt cảm xúc và vai trò điều tiết của lòng biết ơn, góp phần bổ sung minh chứng cho lý thuyết mở rộng-xây dựng và lý thuyết bảo tồn nguồn lực. Đặc biệt, nghiên cứu đã mở

rộng phạm vi nghiên cứu về OCB sang một khía cạnh cụ thể là OCBC, nhấn mạnh sự cần thiết phải xem xét các khía cạnh đặc thù của ngành dịch vụ.

Kết quả nghiên cứu cung cấp những gợi ý quan trọng cho nhà quản lý khách sạn trong việc thúc đẩy OCBC của nhân viên tuyến đầu. Thứ nhất, môi trường làm việc vui vẻ đóng vai trò then chốt trong việc giảm thiểu sự cạn kiệt cảm xúc và thúc đẩy OCBC của nhân viên. Do đó, các nhà quản lý cần chú trọng tạo dựng môi trường làm việc tích cực, đầy niềm vui và sự hứng khởi thông qua các hoạt động giao lưu, trao đổi, tổ chức sự kiện vui chơi giải trí. Thứ hai, sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên cần được quan tâm giải quyết kịp thời bởi nó không chỉ ảnh hưởng tiêu cực đến OCBC mà còn làm giảm hiệu quả của môi trường làm việc vui vẻ. Các biện pháp như giảm tải công việc, tạo điều kiện nghỉ ngơi hợp lý, hỗ trợ tâm lý cần được áp dụng linh hoạt. Cuối cùng, các nhà quản lý cần chú ý phát triển lòng biết ơn của nhân viên thông qua việc ghi nhận, khen thưởng và khích lệ sự đóng góp của họ. Nhân viên giàu lòng biết ơn sẽ có khả năng chống chọi tốt hơn trước sự cạn kiệt cảm xúc, qua đó thúc đẩy OCBC một cách bền vững.

Bên cạnh những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, dữ liệu được thu thập dựa trên kết quả khảo sát nhân viên theo phương pháp tự báo cáo nên có thể dẫn đến sự sai lệch (the common method bias). Các nghiên cứu tương lai nên thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn như đồng nghiệp và giám sát để đảm bảo dữ liệu chính xác hơn. Thứ hai, nghiên cứu xem xét vai trò trung gian của cảm xúc tiêu cực là sự cạn kiệt cảm xúc nên chưa phản ánh đầy đủ trải nghiệm của nhân viên trong công việc. Các nghiên cứu tương lai có thể đánh giá tác động của những cảm xúc tích cực như sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết trong công việc. Bên cạnh nó, các nhân tố khác có thể được xem xét trong việc hình thành và thúc đẩy OCB ngành khách sạn như môi trường tổ chức (organizational climate) và văn hóa tổ chức (organizational culture) (Dai, Tang, Chen, & Hou, 2022), khả năng phục hồi tâm lý (resilience), tính lạc quan (optimism), sự chủ động trong công việc (job autonomy), ... (De Clercq, 2022); lòng tự trọng (self-esteem) (Zhang, Liu, & Li, 2023); sự đa dạng (diversity) và khoảng cách quyền lực (power distance) (Sedlářík, Bauwens, & van Engen, 2023); khả năng tự chủ (self-control), sự đồng cảm (empathy) (AlZgool, AlMaamari, Mozammel, Ali, & Imroz, 2023).

Tài liệu tham khảo

- Abdelmotaleb, M. (2024). Exploring the effect of perceived fun at work on hospitality employees' behaviors in and out of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(7), 2214-2231. doi:10.1108/IJCHM-02-2023-0139
- Akram, Z., Li, Y., & Akram, U. (2019). When employees are emotionally exhausted due to abusive supervision. A conservation-of-resources perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18), 1-17. doi:10.3390/ijerph16183300
- AlZgool, M., AlMaamari, Q., Mozammel, S., Ali, H., & Imroz, S. M. (2023). Abusive supervision and individual, organizational citizenship behaviour: Exploring the mediating effect of employee well-being in the hospitality sector. *Sustainability*, 15(4), 1-14. doi:10.3390/su15042903
- Becker, F. W., & Tews, M. J. (2016). Fun activities at work: Do they matter to hospitality employees? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 279-296. doi:10.1080/15332845.2016.1147938
- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1-21. doi:10.3390/su11041170

- Cai, Z., Mao, Y., Gong, T., Xin, Y., & Lou, J. (2023). The effect of servant leadership on work resilience: evidence from the hospitality industry during the Covid-19 period. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1-14. doi:10.3390/ijerph20021322
- Chan, S. C. (2019). The antecedents of workplace fun in the hospitality industry: A qualitative study. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 425-440. doi:10.1080/15332845.2019.1626794
- Chen, H., & Ayoun, B. (2019). Is negative workplace humor really all that “negative”? Workplace humor and hospitality employees’ job embeddedness. *International Journal of Hospitality Management*, 79(2019), 41-49. doi:10.1016/j.ijhm.2018.12.010
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114(2020), 30-41. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.025
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2021). Examining correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in a collectivist culture: The case of Arab teachers in Israel. *Organization Management Journal*, 18(3/4), 98-120. doi:10.1108/OMJ-01-2020-0863
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2022.996962
- De Clercq, D. (2022). Organizational disidentification and change-oriented citizenship behavior. *European Management Journal*, 40(1), 90-102. doi:10.1016/j.emj.2021.02.002
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Detnakin, S., & Rurkkhum, S. (2019). Moderating effect of perceived organizational support on human resource development practices and organizational citizenship behavior. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(3), 215-234. doi:10.1080/10599231.2019.1647078
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491. doi:10.1108/01425450710776290
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139-163. doi:10.1080/19368623.2019.1605956
- Doan, T., Kanjanakan, P., Zhu, D., & Kim, P. B. (2021). Consequences of employee personality in the hospitality context: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3814-3832. doi:10.1108/IJCHM-03-2021-0349
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: A study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8(5), 267-284. doi:10.1007/s40821-017-0083-7
- Fleming, P. (2005). Workers’ playtime? Boundaries and cynicism in a “culture of fun” program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303. doi:10.1177/0021886305277033

- Guan, B., & Jepsen, D. M. (2020). Burnout from emotion regulation at work: The moderating role of gratitude. *Personality and Individual Differences*, 156(2020), 1-11. doi:10.1016/j.paid.2019.109703
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York, NY: Prentice Hall.
- Han, H., Kim, W., & Jeong, C. (2016). Workplace fun for better team performance: Focus on frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1391-1416. doi:10.1108/IJCHM-11-2014-0555
- Jiang, J., Yuan, Y., Dong, Y., & Dong, H. (2023). Employees' proactive customer service performance in hospitality: Impacts of customer mistreatment and team performance pressure. *Tourism Review*, 78(6), 1414-1432. doi:10.1108/TR-05-2022-0261
- Jyoti, J. (2022). Fun at workplace and intention to leave: role of work engagement and group cohesion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 782-807. doi:10.1108/IJCHM-06-2021-0704
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665. doi:10.1016/j.ijhm.2006.05.006
- Kersten, A., van Woerkom, M., Kooij, D. T., & Bauwens, R. (2022). Paying gratitude forward at work: How work-specific gratitude can affect burnout through interpersonal helping behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 21(3), 137-148. doi:10.1027/1866-5888/a000296
- Kim, S.-H., Kim, M.-S., Holland, S., & Han, H.-S. (2018). Hospitality employees' citizenship behavior: the moderating role of cultural values. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 662-684. doi:10.1108/IJCHM-02-2016-0116
- Ko, S.-H., Moon, T.-W., & Hur, W.-M. (2018). Bridging service employees' perceptions of CSR and organizational citizenship behavior: The moderated mediation effects of personal traits. *Current Psychology*, 37(4), 816-831. doi:10.1007/s12144-017-9565-0
- Lee, S., Park, J., & Back, K.-J. (2020). The role of personality traits toward organizational commitments and service quality commitments. *Frontiers in Psychology*, 11(631), 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2020.00631
- Lim, J. S., Choe, M.-J., Zhang, J., & Noh, G.-Y. (2020). The role of wishful identification, emotional engagement, and parasocial relationships in repeated viewing of live-streaming games: A social cognitive theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 108(2020), 1-10. doi:10.1016/j.chb.2020.106327F
- Locklear, L. R., Sheridan, S., & Kong, D. T. (2023). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 225-260. doi:10.1002/job.2624
- Luu, T. T. (2019). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 406-426. doi:10.1108/IJCHM-07-2017-0425
- Ma, E., Qu, H., Wilson, M., & Eastman, K. (2013). Modeling OCB for hotels: Don't forget the customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 308-317. doi:10.1177/1938965513482520

- Marzabadi, E. A., Mills, P. J., & Valikhani, A. (2021). Positive personality: Relationships among mindful and grateful personality traits with quality of life and health outcomes. *Current Psychology*, 40(3), 1448-1465. doi:10.1007/s12144-018-0080-8
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J.-A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112-127. doi:10.1037/0022-3514.82.1.112
- Michel, J. W., Tews, M. J., & Allen, D. G. (2019). Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 98-110. doi:10.1016/j.hrmr.2018.03.001
- Montani, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: A test of mediating and moderating effects. *European Management Journal*, 36(6), 757-768. doi:10.1016/j.emj.2018.03.001
- Mücelandili, B., & Erdil, O. (2016). Finding fun in work: The effect of workplace fun on taking charge and job engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 304-312. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.034
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Peng, P., & Li, X. (2023). The hidden costs of emotional labor on withdrawal behavior: The mediating role of emotional exhaustion, and the moderating effect of mindfulness. *BMC Psychology*, 11(342), 1-11. doi:10.1186/s40359-023-01392-z
- Qi, J. M., Wang, S., & Koerber, J. M. A. (2020). When do frontline service employees feel more grateful? *European Journal of Marketing*, 54(9), 2107-2137. doi:10.1108/EJM-06-2019-0496
- Sarkar, A., Garg, N., Srivastava, D., & Punia, B. (2023). Can gratitude counter workplace toxicity? Exploring the mediating role of psychological capital (PsyCap). *Business Perspectives and Research*, 12(2), 261-276. doi:10.1177/22785337221148300.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60(2020), 1-10. doi:10.1016/j.cedpsych.2019.101832
- Sedlářik, Z., Bauwens, R., & van Engen, M. (2023). Needs before deeds: Psychological need satisfaction as a mechanism linking inclusive leadership to organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 51-63. doi:10.1108/LODJ-12-2021-0545
- Shagirbasha, S., & Sivakumaran, B. (2021). Cognitive appraisal, emotional labor and organizational citizenship behavior: Evidence from hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(2021), 582-592. doi:10.1016/j.jhtm.2021.08.016
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74. doi:10.1016/S0090-2616(98)90006-7
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879-904. doi:10.1177/1096348020963701

- Surachartkumtonkun, J., Ngo, L. V., & Shao, W. (2023). The crisis cloud's silver linings: The effects of hope and gratitude on employee burnout and engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74(2023), 1-9. doi:10.1016/j.jretconser.2023.103421
- Teng, C.-C., Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229. doi:10.1108/IJCHM-07-2018-0563
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923-946. doi:10.1177/0018726713508143
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2013). Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370-382. doi:10.1177/1938965513505355
- Tsaur, S.-H., Hsu, F.-S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81(2019), 131-140. doi:10.1016/j.ijhm.2019.03.016
- Ugheoke, S. O., Mashi, M. S., & Isa, M. F. M. (2022). Can workplace fun moderate organizational identification and job satisfaction relationship. *Business Perspectives and Research*, 10(3), 344-361. doi:10.1177/22785337211018313
- Xu, S., & Wang, J. (2019). Still waters stay put: Uncovering the effects of emotional variability using experience sampling methodology. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(3), 317-332. doi:10.1080/15022250.2019.1583124
- Xu, S., Martinez, L. R., Van Hoof, H., Estrella Duran, M., Maldonado Perez, G., & Gavilanes, J. (2018). Emotional exhaustion among hotel employees: The interactive effects of affective dispositions and positive work reflection. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 285-295. doi:10.1177/1938965517748774
- Xu, S., Wang, Y.-C., Ma, E., & Wang, R. (2020). Hotel employees' fun climate at work: Effects on work-family conflict and employee deep acting through a collectivistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91(2020), 1-8. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102666
- Yang, F. X. (2020). Social media friending in building coworker guanxi: A study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84(2020), 1-13. doi:10.1016/j.ijhm.2018.10.020
- Yang, Y., Yan, R., Gao, Y., Feng, F., & Meng, Y. (2023). Joint efforts: Can we succeed? Stimulating organizational citizenship behaviors through a psychosocial safety climate. *Sage Open*, 13(3), 1-15. doi:10.1177/21582440231193307
- Yin, J., Ni, Y., Fan, Y., & Chen, Y. (2023). Navigating unpleasant interactions: The influence of customer mistreatment on hospitality employee responses employing mindfulness as a moderator. *Sustainability*, 15(19), 1-17. doi:10.3390/su151914288
- Zhang, L., Liu, Z., & Li, X. (2023). Impact of Co-worker ostracism on organizational citizenship behavior through employee self-identity: The moderating role of ethical leadership. *Psychology Research and Behavior Management*, 16(2023), 3279-3302. doi:10.2147/PRBM.S415036

