

Xây dựng thang đo hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong ngành khách sạn theo mô hình 3 chân (a three-leg model)

Developing a organizational citizenship behavior scale for hospitality employees based on the three-leg model

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

TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.20.2.3363.2025

Ngày nhận: 11/04/2024

Ngày nhận lại: 17/06/2024

Duyệt đăng: 08/07/2024

Mã phân loại JEL:

M11; M54

Từ khóa:

hành vi công dân tổ chức;
khách sạn; mô hình 3 chân

Keywords:

organizational citizenship
behavior; hospitality; a three-
leg model

Với ngành khách sạn, đặc điểm công việc của nhân viên tuyến đầu mang tính riêng biệt bởi dịch vụ đòi hỏi từ sự tương tác cao giữa khách hàng và nhân viên. Bên cạnh hành vi công dân tổ chức hướng đến đồng nghiệp và tổ chức, hành vi công dân tổ chức hướng đến khách hàng có ảnh hưởng đáng kể đến việc nâng cao trải nghiệm tích cực của khách hàng, là nhân tố cốt lõi đem lại hình ảnh thương hiệu cho khách sạn. Nghiên cứu này vận dụng mô hình 3 chân (a three-leg model) để xây dựng thang đo hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong bối cảnh ngành khách sạn tại thành phố Đà Nẵng, Việt Nam. Để có những hiểu biết rõ ràng và thấu đáo hơn về thang đo, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính; tiếp theo, sử dụng nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá thang đo. Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình 3 chân đạt được sự tương thích cao, trong đó hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong ngành khách sạn có thể đo lường qua 18 mục hỏi ở 03 khía cạnh là hành vi công dân tổ chức hướng đến tổ chức (06 mục hỏi), hành vi công dân tổ chức hướng đến đồng nghiệp (06 mục hỏi) và hành vi công dân tổ chức hướng đến khách hàng (06 mục hỏi).

ABSTRACT

In the hospitality industry, the job characteristics of frontline employees are distinctively characterized by high levels of interaction while serving customers. In addition to organizational citizenship behavior directed towards colleagues and the organization, organizational citizenship behavior oriented towards customers significantly enhances positive customer experiences, which is a core factor contributing to the enterprise's success. This study applies a three-leg model to develop a scale for measuring employees' organizational citizenship behavior directly serving customers in the Danang City, Vietnam, hotel industry. The author employs a qualitative research method to gain deeper insights into the scale; subsequently, quantitative research is utilized to evaluate the scale. The research findings indicate that the three-leg model achieves a high level of compatibility, wherein the organizational

citizenship behavior of hotel employees can be measured through 18 observed variables across three aspects: organizational citizenship behavior directed towards the organization (06 items), organizational citizenship behavior directed towards colleagues (06 items), and organizational citizenship behavior directed towards customers (06 items).

1. Giới thiệu

Thách thức cạnh tranh trong ngành thúc đẩy các khách sạn nỗ lực nâng cấp hạ tầng và ứng dụng công nghệ; đáng chú ý hơn, cần xem con người là yếu tố cốt lõi mang đến trải nghiệm tích cực cho khách hàng; qua đó, xây dựng hình ảnh thương hiệu của khách sạn (Kandampully & Suhartanto, 2000). Kim và cộng sự (2018) đã nhấn mạnh sức ảnh hưởng của hành vi tích cực từ đội ngũ nhân viên và chỉ ra rằng hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior - OCB) là điều kiện đạt được sự thành công của các khách sạn. OCB được khái niệm là “*những hành vi tự nguyện, không thuộc bản mô tả công việc chính thức, không được hệ thống khen thưởng của tổ chức ghi nhận, nhưng những hành vi này đem lại kết quả tốt đẹp cho tổ chức*” (Organ, 1988, tr. 04). Trong ngành khách sạn, OCB thể hiện qua những hành vi vượt lên trên nhiệm vụ được giao như giúp đỡ đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng cải tiến dịch vụ, sẵn lòng phục vụ khách hàng, giới thiệu hình ảnh tích cực của khách sạn (Ma & ctg., 2013).

Khách sạn là môi trường kinh doanh đặc thù, sản phẩm mang tính vô hình, khách hàng và nhân viên duy trì sự kết nối bền chặt và xuyên suốt trong mọi giai đoạn dịch vụ (Bowen & Ford, 2002; Lovelock, 1983). Do đó, bên cạnh các thành tố truyền thống như OCB hướng tới cá nhân (OCBI) và OCB hướng tới tổ chức (OCBO) (Williams & Anderson, 1991), việc đo lường OCB trong khách sạn cần chú trọng đến OCB hướng tới khách hàng (OCBC) để phản ánh đầy đủ hành vi vượt lên trên vai trò, nhiệm vụ công việc (Dimitriades, 2007). Chính vì vậy, Ma và cộng sự (2013) đã đề xuất mô hình 3 chân của OCB (three-leg model), dựa trên kết hợp thang đo OCBO, OCBI của Williams và Anderson (1991) cùng thang đo OCB hướng tới dịch vụ của Bettencourt và cộng sự (2001). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu về OCB ngành khách sạn vẫn chưa quan tâm đến cả 03 khía cạnh của OCB mà chỉ tập trung vào OCBI và OCBO (Elche & ctg., 2020; Kalargyrou & ctg., 2023; Kim & ctg., 2018; Srivastava & Pathak, 2020; Sun & Yoon, 2022), dẫn đến hạn chế trong việc nắm bắt bản chất đa chiều của cấu trúc OCB ngành khách sạn (Ma & ctg., 2023). Ngoài ra, mặc cho sự khác biệt văn hóa giữa các bối cảnh và ngành nghề nghiên cứu có thể khiến cho sự nhận thức và cách thể hiện OCB của nhân viên khác biệt (Farh & ctg., 2007), nhiều nghiên cứu trước đây lại áp dụng thang đo được xây dựng, phát triển ở các bối cảnh văn hóa và ngành nghề thiếu sự tương đồng với đối tượng mà họ nghiên cứu.

Le và cộng sự (2019) nghiên cứu về OCB của giảng viên đại học với thang đo OCB được kế thừa bởi Williams và Anderson (1991). Thang đo này được Williams và Anderson (1991) phát triển từ dữ liệu phân tích đối với 127 nhân viên tại một tổ chức lớn trong ngành chế tạo và bán lẻ phụ tùng ô tô ở Mỹ, bao gồm các nhóm về kế toán, tài chính, tiếp thị, đào tạo và kỹ thuật. Ngo (2019) nghiên cứu về OCB trong ngành Hàng không với thang đo OCB kế thừa bởi Bettencourt và cộng sự (2001). Thang đo này được Bettencourt và cộng sự (2001) phát triển từ kết quả khảo sát 380 chuyên viên chăm sóc khách hàng và quản trị viên thư viện tại Mỹ. Tra và cộng sự (2020) nghiên cứu về OCB ngành khách sạn với thang đo OCB kế thừa bởi Foote và Tang (2008). Thang đo này được Foote và Tang (2008) phát triển từ kết quả khảo sát 242 nhân viên làm việc trong các nhóm tự quản (self-directed teams) tại các nhà máy sản xuất than ở Hoa Kỳ. Nguyen và Nguyen (2021) nghiên cứu về OCB ngành ẩm thực với thang đo OCB kế thừa

bởi Ritz và cộng sự (2014). Thang đo OCB được Ritz và cộng sự (2014) phát triển từ kết quả khảo sát 569 công chức quản lý địa phương cấp xã/thị trấn của Thụy Sĩ.

Như vậy, các nghiên cứu trong và ngoài nước về OCB trong ngành khách sạn vẫn còn nhiều hạn chế. Hầu hết các nghiên cứu sử dụng thang đo OCB được phát triển cho các ngành nghề khác hoặc dựa trên bối cảnh phương Tây mặc dù ngành khách sạn có những đặc thù riêng và sự khác biệt văn hóa có thể dẫn đến sự khác biệt về OCB. Điều này cho thấy sự cần thiết phải phát triển một thang đo OCB phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn Việt Nam. Mô hình ba chân của OCB (a three-leg model), bao gồm OCBI, OCBO và OCBC của Ma và cộng sự (2013), là một hướng tiếp cận đầy triển vọng vì nó giúp nắm bắt toàn diện hơn các khía cạnh của hành vi ngoài vai trò chính thức mà nhân viên trong ngành khách sạn có thể thể hiện. Một thang đo OCB dựa trên mô hình ba chân và được hiệu chỉnh cho phù hợp với bối cảnh văn hóa và kinh doanh của Việt Nam sẽ là công cụ hữu ích để các nhà quản lý đánh giá và thúc đẩy OCB trong tổ chức. Từ đó, các khách sạn có thể tận dụng nguồn lực con người để nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, cũng như cải thiện năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập. Đồng thời, thang đo này là nền tảng để thúc đẩy các nghiên cứu chuyên sâu hơn về OCB ngành khách sạn tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm và thành tố của hành vi công dân tổ chức

Theo Smith và cộng sự (1983), OCB là những hành vi được đặc trưng bởi sự hợp tác, sự sẵn lòng hỗ trợ, sự đóng góp ý kiến và những cử chỉ thể hiện sự thiện chí, lòng vị tha của nhân viên. Do đó, OCB chứa đựng 02 thành tố là “*sự tuân thủ tổng quát*” (generalized compliance) và “*lòng vị tha*” (altruism). “*Sự tuân thủ tổng quát*” thể hiện tính phi cá nhân, không hướng tới bất kỳ cá nhân nào nhưng vô hình chung nó đưa đến lợi ích gián tiếp cho mọi người thông qua sự tuân thủ các quy tắc nội bộ (không lãng phí thời gian làm việc, cố gắng làm thêm giờ, ...). “*Lòng vị tha*” thể hiện lòng nhiệt thành tương trợ người khác trong những tình huống cụ thể (hỗ trợ nhân viên mới, chia sẻ thông tin cho đồng nghiệp, hỗ trợ đồng nghiệp khi họ có nhiều công việc, ...)

Theo Organ (1988), “*OCB là những hành vi tùy ý, không thuộc bản mô tả công việc chính thức, không được hệ thống khen thưởng trực tiếp ghi nhận, nhưng những hành vi này đem lại kết quả tốt đẹp cho tổ chức*” (tr. 04). Tính chất tùy ý thể hiện sự không bắt buộc của hành vi, không được quy định ở hợp đồng lao động hay bản mô tả công việc. Như vậy, OCB là quyết định cá nhân của nhân viên, việc bỏ qua nó thường không bị sự kỷ luật hay trừng phạt của tổ chức. Theo đó, Organ (1988) đề xuất 05 thành tố của OCB là “*lòng vị tha*” (altruism), “ *tinh thần thượng võ*” (sportsmanship), “*sự tận tâm*” (conscientiousness), “*tác phong lịch sự*” (courtesy), “*phẩm chất công dân*” (civic virtue). Đồng quan điểm với Organ (1988) nhưng để phân biệt “*hành vi thuộc vai trò*” (in-role activities) và “*hành vi ngoài vai trò*” (extra-role), Williams và Anderson (1991) đã xem xét OCB theo mục tiêu của hành vi và chia OCB làm hai thành tố là OCB hướng vào cá nhân (OCBI) và OCB hướng vào tổ chức (OCBO). OCBI nhằm mang lại lợi ích cho đồng nghiệp, có tính tương đồng với “*lòng vị tha*”; OCBO bao gồm những hành vi dành cho tổ chức nói chung, có tính tương đồng với “*sự tận tâm*”.

Graham (1991) đề xuất rằng OCB có thể được hiểu và xem xét trên khía cạnh quyền và nghĩa vụ công dân. Ông đưa ra sự tương đồng giữa OCB và trách nhiệm mà một công dân cần có trong xã hội. Cụ thể, cũng giống như mỗi công dân đều có những bổn phận và trách nhiệm nhất định với cương vị là người dân của đất nước, mỗi nhân viên trong tổ chức cũng phải có những nghĩa vụ tương tự đối với tổ chức của mình. Do đó, các thành tố của OCB bao gồm: “*sự tham gia vào tổ chức*” (organizational participation), “*sự trung thành với tổ chức*” (organizational loyalty) và “*sự tuân thủ với tổ chức*” (organizational obedience).

Podsakoff và cộng sự (2000) nhận thấy có rất nhiều sự trùng lặp giữa các thành tố ở những nghiên cứu trước. Do đó, ông đã tổng hợp và sắp xếp các thành tố của OCB thành 07 nhóm: “*hành vi giúp đỡ*” (helping behavior), “*tinh thần thượng võ*” (sportsmanship), “*lòng trung thành với tổ chức*” (organizational loyalty), “*sự tuân thủ với tổ chức*” (organizational compliance), “*sáng kiến cá nhân*” (individual initiative), “*phẩm chất công dân*” (civic virtue), “*tự phát triển*” (self development).

Dimitriades (2007) cho rằng các nghiên cứu về OCB trước đó không có tính tập trung vào ngành và vị trí công việc. Trong khi đó, ngành dịch vụ có các đòi hỏi đặc biệt đối với công tác giao dịch và phục vụ khách hàng nên OCBC là một hướng nghiên cứu đáng chú trọng. OCBC được xem là “*hành vi không bắt buộc, là sự chủ động của mỗi cá nhân nhằm đem đến dịch vụ tốt nhất cho khách hàng*” (Dimitriades, 2007, tr. 474).

Ở một khía cạnh khác, Choi (2007) cho rằng trong bối cảnh sự thay đổi diễn ra với tốc độ cao và áp lực cạnh tranh mãnh liệt, tổ chức cần có một đội ngũ nhân sự linh hoạt và sáng tạo nhằm giúp tổ chức thích ứng với những thay đổi, duy trì được hiệu suất hoạt động ổn định và chiếm lĩnh lợi thế trong thị trường. Trước tình hình đó, mỗi thành viên trong tổ chức cần thể hiện sự năng động, tích cực thông qua việc đề xuất những sáng kiến để tối ưu hóa quy trình, cách thức và thủ tục hiện hành để tương thích hơn với yêu cầu thực tiễn. Vì vậy, bên cạnh những thành tố của OCB như lòng vị tha, sự tuân thủ, cần tập trung vào sự thay đổi. OCB định hướng thay đổi (change-oriented organizational citizenship behavior-OCBCH) đề cập đến nỗ lực mang tính cống hiến của các cá nhân trong tổ chức để xác định và theo đuổi những thay đổi liên quan đến cách thức làm việc, chính sách và thủ tục để cải thiện hiệu suất của tổ chức (Choi, 2007). OCBCH tương tự như những thành tố khác vì đều đề cập đến những hành động tích cực, vượt quá yêu cầu tiêu chuẩn của nhân viên. Nhưng thay vì tập trung vào việc hỗ trợ đồng nghiệp và duy trì các hoạt động hiện tại, OCBCH tập trung vào việc cải thiện chúng (Chiaburu & ctg., 2022).

Boiral (2009) nhận thấy rằng các nghiên cứu về chủ đề OCB thường dành sự quan tâm vào khía cạnh con người và các vấn đề nội bộ của tổ chức, trong khi ít xem xét đến yếu tố môi trường. Tuy nhiên, các thách thức bảo vệ môi trường ngày càng gia tăng và yêu cầu sự chủ động, linh hoạt từ phía nhân viên nên cần quan tâm đến OCB, đặc biệt đối với các nghiên cứu trong hoạt động quản lý môi trường. OCB định hướng môi trường (organizational citizenship behaviour for the environment-OCBE) được hiểu là “*các hành vi cá nhân, tự nguyện, không được công nhận bởi hệ thống khen thưởng chính thức nhưng góp phần vào việc quản lý môi trường hiệu quả*” (Boiral, 2009, tr. 223).

2.2. Thang đo hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong ngành khách sạn

Trong những năm gần đây, nghiên cứu về OCB trong ngành khách sạn ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm. Các nhà nghiên cứu đã cố gắng điều chỉnh các khái niệm và thang đo OCB cho phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn.

Qua tổng hợp 107 nghiên cứu từ năm 2000 đến 2020, Ma và cộng sự (2023) chỉ ra rằng hai thang đo OCB phổ biến nhất được áp dụng trong các nghiên cứu về OCB ở lĩnh vực khách sạn là thang đo 02 thành phần (OCBO - OCBI) của Williams và Anderson (1991) và thang đo OCB định hướng dịch vụ của Bettencourt và cộng sự (2001) với ba thành phần: lòng trung thành (loyalty), sự tham gia (participation) và cung cấp dịch vụ (service delivery). Điều này cho thấy các nghiên cứu OCB trong bối cảnh khách sạn đã chú ý nhiều hơn đến các thành phần OCB liên quan đến dịch vụ so với các nghiên cứu OCB nói chung. Ngoài ra, Ma và Qu (2011) đã kết hợp thang đo 02 thành phần của Williams và Anderson (1991) với thang đo OCB định hướng dịch vụ của Bettencourt và cộng sự (2001) để đề xuất một khung lý thuyết OCB 03 thành phần bao gồm OCBO, OCBI và

OCBC trong khách sạn. Khung lý thuyết này phản ánh cả OCB hướng nội và OCB hướng ngoại trong bối cảnh khách sạn. Tuy nhiên, khung lý thuyết này chưa được áp dụng rộng rãi.

Từ năm 2021 đến nay, các nghiên cứu về OCB trong ngành khách sạn tiếp tục sử dụng và kế thừa các thang đo đa dạng từ các nghiên cứu trước đó. Shagirbasha và Sivakumaran (2021) sử dụng thang đo 22 biến quan sát được kế thừa từ Coyle-Shapiro (2002). Oh (2022) sử dụng thang đo 10 biến quan sát từ Williams và Anderson (1991). Sun và Yoon (2022) phát triển thang đo 05 biến quan sát dựa trên Williams và Anderson (1991), Posdakoff và MacKenzie (1994). Khairy và cộng sự (2023) kế thừa thang đo 09 biến quan sát từ Podsakoff và cộng sự (1990). Đặc biệt, Kalargyrou và cộng sự (2023) tập trung vào OCBI với thang đo 04 biến quan sát dựa trên Turnley và cộng sự (2003), được phát triển từ Williams và Anderson (1991).

Sự đa dạng trong việc sử dụng và kế thừa các thang đo OCB cho thấy nỗ lực của các nhà nghiên cứu trong việc điều chỉnh và phát triển thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu cụ thể trong ngành khách sạn. Tuy nhiên, việc phát triển các thang đo OCB mang tính đặc thù cao hơn cho ngành khách sạn vẫn cần được đẩy mạnh. Điều này đòi hỏi sự kết hợp giữa việc kế thừa các thang đo có uy tín trước đó và điều chỉnh, bổ sung các biến quan sát mới để phản ánh tốt hơn đặc thù của ngành khách sạn.

2.3. Mô hình 3 chân (a three-leg model)

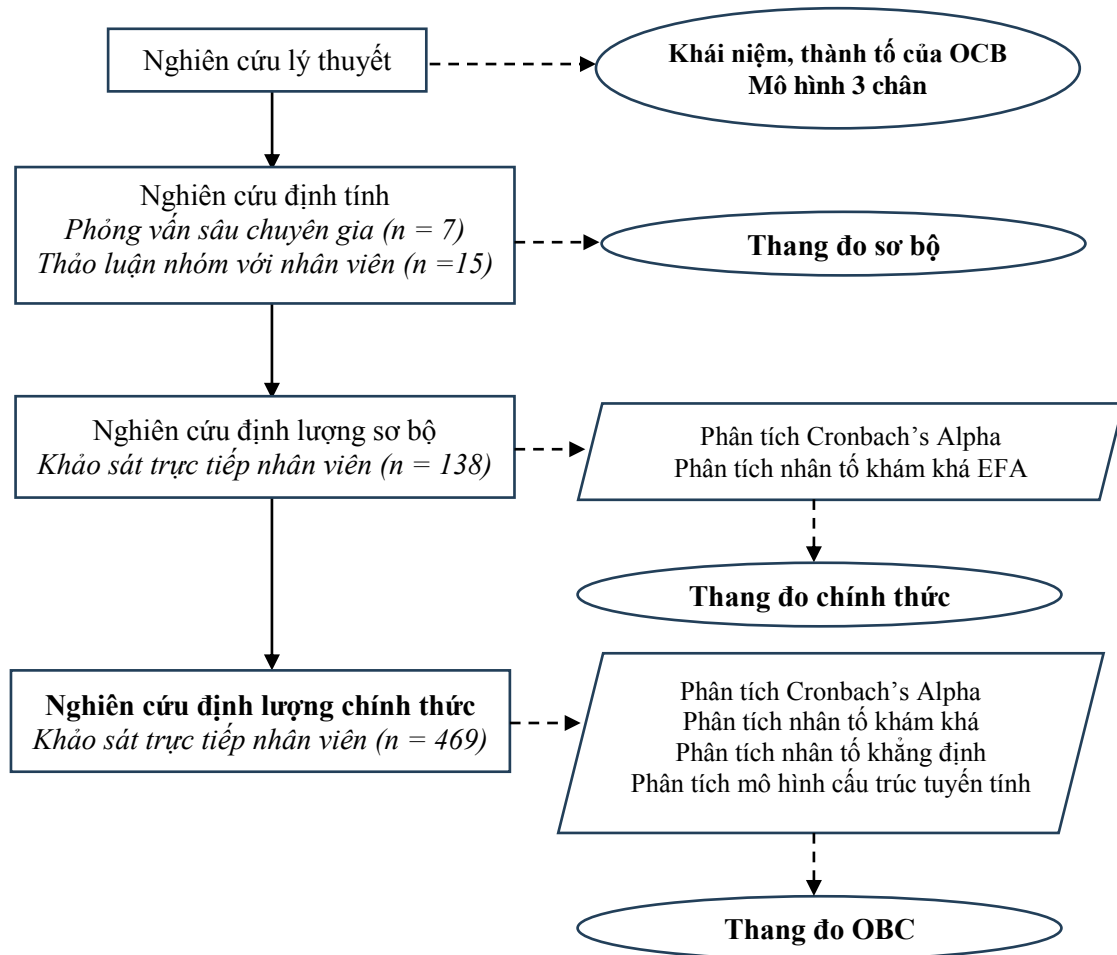
Xét đến bản chất khác biệt của ngành dịch vụ lưu trú, những hành động chủ động và nỗ lực vượt trên mong đợi từ phía nhân viên có ý nghĩa then chốt trong việc cải thiện tiêu chuẩn phục vụ. Ngoài những hành động nhằm hướng đến lợi ích của tổ chức và hỗ trợ đồng nghiệp, OCBC cũng giữ một vị trí trọng yếu và nên được đề cao. Chính vì vậy, việc đo lường OCB trong lĩnh vực này cần có sự điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh. Xuất phát từ thực tiễn đó, Ma và cộng sự (2013) đã đề xuất mô hình 3 chân (three-leg model) của OCB, trong đó phân loại OCB dựa trên 03 nhóm đối tượng chính mà nó hướng tới, bao gồm: tổ chức (OCBO), đồng nghiệp (OCBI) và khách hàng (OCBC), cụ thể: OCBI là hành vi đem lại lợi ích ngay lập tức cho các cá nhân cụ thể và thông qua đó đem lại lợi ích cho tổ chức, ví dụ như giúp đỡ những người vắng mặt, quan tâm cá nhân đến các nhân viên khác; OCBO là hành vi đem lại lợi ích cho tổ chức nói chung, ví dụ như thông báo trước khi không đến làm việc, tuân thủ các nguyên tắc không chính thức được đặt ra để duy trì trật tự; OCBC là những hành vi nhằm mục đích mang lại trải nghiệm tích cực và gia tăng mức độ hài lòng cho khách hàng.

Mô hình 3 chân được phát triển dựa trên kết hợp thang đo OCBO, OCBI của Williams và Anderson (1991) cùng thang đo OCB hướng tới dịch vụ của Bettencourt và cộng sự (2001), có điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù ngành khách sạn, bao gồm 22 biến quan sát, trong đó OCBI có 06 biến quan sát, OCBO có 08 biến và OCBC có 06 biến (Phụ lục A) (bản online).

Về mặt lý thuyết, mô hình này cho phép phân tích sâu hơn về các tiền tố và hậu quả của 03 loại hành vi OCBO, OCBI và OCBC. Mỗi loại hành vi OCB có thể có những mối liên hệ riêng biệt với các tiền tố và hậu quả khác nhau. Việc phân biệt rõ 03 loại OCB này giúp hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến từng loại và hệ quả của chúng. Về mặt thực tiễn, mô hình này là công cụ hữu ích để nhà quản lý truyền đạt kỳ vọng về hành vi và kết quả công việc tới nhân viên trong cả 03 lĩnh vực OCB. Tùy thuộc vào mục tiêu và nguồn lực, tổ chức có thể tập trung vào khuyến khích một loại OCB cụ thể phù hợp với giai đoạn phát triển của mình.

3. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả đã xây dựng quy trình phát triển thang đo dựa trên nghiên cứu của Bui và Ta (2024), trong đó bổ sung thêm bước nghiên cứu định lượng sơ bộ (Hình 1).

Hình 1*Quy Trình Nghiên Cứu*

Ghi chú:

Bước thực hiện

Kỹ thuật phân tích

Kết quả thực hiện

Nguồn: Tác giả xây dựng

Bước 1: Nghiên cứu lý thuyết nhằm xác định khái niệm và các thành tố của OCB, đồng thời tìm hiểu về mô hình 3 chân được phát triển bởi Ma và cộng sự (2013).

Bước 2: Nghiên cứu định tính với số lượng chuyên gia là 07 người (03 cán bộ quản lý khách sạn và 04 chuyên gia nghiên cứu), đáp ứng yêu cầu thông tin bảo hòa, có nghĩa là tại đó quá trình thu thập dữ liệu không còn đem lại bất kỳ thông tin nào mới (Dworkin, 2012). Thảo luận nhóm được khuyến nghị là cần tổ chức tối thiểu ba lần cho các chủ đề nghiên cứu đơn giản và tuân theo nguyên tắc bảo hòa (Nyumba & ctg., 2018). Trong nghiên cứu này, thảo luận nhóm được chia làm 03 buổi với sự tham gia của 15 nhân viên.

Bước 3: Nghiên cứu định lượng sơ bộ với số mẫu là 138, phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Tuy nhiên, để mẫu mang tính đại diện hơn cho các cấp hạng khách sạn và các bộ phận khác nhau, tác giả chủ động tiếp cận với nhân viên và thực hiện khảo sát trực tiếp.

Bước 4: Nghiên cứu định lượng chính thức với quy mô mẫu là 469, phương pháp chọn mẫu kết hợp phương pháp định mức (quota sampling) theo cấp hạng khách sạn và quả cầu tuyết (snowball sampling) 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.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả nghiên cứu định tính

Chuyên gia và nhân viên thể hiện sự đồng thuận cao đối với thang đo OCB theo mô hình 3 chân của Ma và cộng sự (2013). Tuy nhiên, văn phong của một số mục hỏi được khuyến nghị điều chỉnh. Một số mục hỏi trong mô hình không được chấp nhận bởi tất cả chuyên gia và nhân viên đều cho rằng hành vi này hiếm khi thực hiện, chẳng hạn như “*đóng góp ý tưởng cho hoạt động khuyến mãi và truyền thông tới khách hàng*”, “*giải lao ít hơn thời gian cho phép*”. Các mục hỏi có nhiều ý kiến trái chiều sẽ được giữ lại và lưu ý trong giai đoạn tiếp theo.

Bên cạnh đó, tính thời vụ là một đặc trưng của ngành khách sạn, đồng thời sự điều chuyển nhân viên trong ngắn hạn để hỗ trợ các bộ phận khác thường xuyên xảy ra nên chuyên gia và nhân viên đề xuất bổ sung 03 mục hỏi: (1) “*sẵn lòng đổi ca/tăng ca giúp đồng nghiệp*”; (2) “*sẵn lòng tăng ca khi khách sạn yêu cầu*”; (3) “*sẵn lòng điều chuyển sang các bộ phận khác để hỗ trợ nếu khách sạn yêu cầu*”. Như vậy, thang đo OCB ngành khách sạn sau nghiên cứu định tính gồm có 20 mục hỏi, trong đó kế thừa 17 mục hỏi của Ma và cộng sự (2013) và bổ sung 03 mục hỏi mới. Kết quả chi tiết được trình bày ở Phụ lục A (bản online).

4.2. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

Hai mục hỏi không đảm bảo độ tin cậy do hệ số tương quan biến - tổng nhỏ hơn 0.3 là “*Tôi sẽ thông báo trước nếu tôi không thể đến làm việc*” và “*Tôi đưa ra những đề xuất mang tính xây dựng để cải thiện dịch vụ*”. Thêm vào đó, hai mục hỏi này đã nhận được sự khuyến nghị của một số chuyên gia và nhân viên là không phù hợp nên bị loại bỏ khỏi danh mục thang đo nghiên cứu.

Thang đo OCB còn lại 18 mục hỏi, đảm bảo yêu cầu phân tích (Bảng 1) và được trình bày chi tiết ở Phụ lục A (bản online).

Bảng 1

Kết Quả Nghiên Cứu Định Lượng Sơ Bộ

Thang đo	Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng (cao nhất - thấp nhất)	Hệ số tải nhân tố (cao nhất - thấp nhất)
OCBI	0.882	0.595 - 0.856	0.553 - 0.917
OCBO	0.854	0.595 - 0.766	0.623 - 0.877
OCBC	0.897	0.661 - 0.789	0.713 - 0.837
KMO = 0.855; Sig. (kiểm định Bartlett's Test) = 0.000; Phương sai trích = 64.063%; Eigenvalues = 2.098			

Nguồn: Dữ liệu khảo sát sơ bộ

4.3. Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức

4.3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Tác giả phát ra 500 phiếu, tổng số phiếu thu về là 487, trong đó số phiếu hợp lệ để phân tích là 469 phiếu. 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% (Bảng 2).

Bảng 2*Thống kê Mô tả Mẫu Nghiên Cứu Định Lượng Chính Thức*

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ trọng %	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ trọng %
Giới tính			Thâm niên		
Nam	141	30.1	Dưới 02 năm	132	28.1
Nữ	328	69.9	Từ 02 đến 04 năm	232	49.5
Độ tuổi			Từ 05 đến 10 năm	68	14.5
Dưới 24 tuổi	118	25.2	Trên 10 năm	37	7.9
Từ 25 đến 30 tuổi	242	51.6	Bộ phận làm việc		
Từ 31 đến 35 tuổi	74	15.8	Lễ tân	112	23.9
Trên 35 tuổi	35	7.5	Nhà hàng	257	54.8
Cấp hạng khách sạn			Giải trí	79	16.8
3 sao và tương đương	272	58.0	Khác	21	4.5
4 sao và tương đương	141	30.1			
5 sao và tương đương	56	11.9			
Tổng	469	100			

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng SPSS

4.3.2. Đánh giá chất lượng mục hỏi

Kết quả phân tích ở Bảng 3 cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy bởi hệ số Cronbach's Alpha của các thành tố đều lớn hơn 0.8, tương quan biến - tổng lớn hơn 0.3 (thấp nhất là 0.623). Ngoài ra, thang đo đáp ứng yêu cầu hội tụ và phân biệt bởi hệ số tải nhân tố của các mục hỏi đều lớn hơn 0.5 (thấp nhất là 0.671) và không có mục hỏi nào tải lên hai nhân tố với giá trị chênh lệch tải nhân tố thấp hơn 0.3.

Bảng 3*Kết Quả Phân Tích Cronbach's Alpha và Phân Tích Nhân Tố Khám Phá EFA*

Thang đo		Tương quan biến-tổng	Hệ số tải nhân tố
OCBI (Cronbach's Alpha = 0.872)	OCBI1	0.689	0.755
	OCBI2	0.685	0.746
	OCBI3	0.720	0.781
	OCBI4	0.637	0.688
	OCBI5	0.661	0.715
	OCBI6	0.641	0.691
OCBO	OCBO1	0.729	0.755

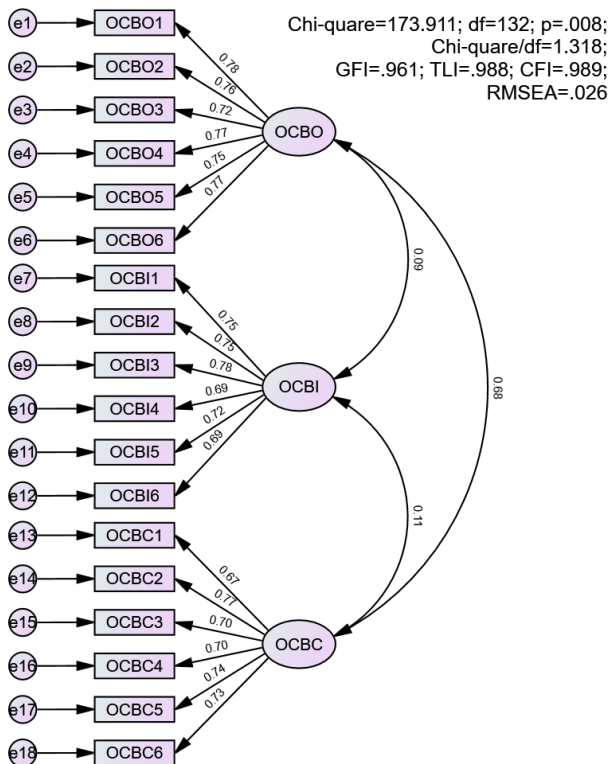
Thang đo		Tương quan biến-tổng	Hệ số tải nhân tố
(Cronbach's Alpha = 0.891)	OCBO2	0.717	0.802
	OCBO3	0.674	0.697
	OCBO4	0.719	0.775
	OCBO5	0.701	0.754
	OCBO6	0.714	0.690
	OCBO (Cronbach's Alpha = 0.864)	OCBC1	0.623
OCBC2		0.701	0.747
OCBC3		0.642	0.682
OCBC4		0.643	0.694
OCBC5		0.664	0.671
OCBC6		0.682	0.756

Nguồn: Dữ liệu khảo sát chính thức

Các tiêu chuẩn đánh giá mô hình đều phù hợp theo Ha và Bui (2019), cụ thể: Chi-square/df = 1.318 < 5.0; GFI = 0.961 > 0.9; CFI = 0.989 > 0.9; TLI = 0.988 > 0.9; RMSEA = 0.026 < 0.08 (Hình 2). Trọng số hồi quy chuẩn hóa (standardized regression weight) của các mục hỏi đều lớn hơn 0.5 (thấp nhất là 0.673) và giá trị sig. đều nhỏ hơn 0.05 (Bảng 4). Do đó, 18 mục hỏi đảm bảo yêu cầu để đo lường cho 03 thành tố của OCB.

Hình 2

Kết Quả Phân Tích CFA



Nguồn: Dữ liệu khảo sát chính thức

Bảng 4*Trọng Số Hồi Quy Chuẩn Hóa*

Mục hỏi	Trọng số hồi quy chuẩn hóa	Mục hỏi	Trọng số hồi quy chuẩn hóa	Mục hỏi	Trọng số hồi quy chuẩn hóa
OCBI1	0.748*	OCBO1	0.782*	OCBC1	0.673*
OCBI2	0.746*	OCBO2	0.762*	OCBC2	0.766*
OCBI3	0.782*	OCBO3	0.721*	OCBC3	0.702*
OCBI4	0.689*	OCBO4	0.768*	OCBC4	0.698*
OCBI5	0.718*	OCBO5	0.750*	OCBC5	0.741*
OCBI6	0.690*	OCBO6	0.773*	OCBC6	0.732*

Ghi chú: * giá trị sig. < 0.001

Nguồn: Dữ liệu khảo sát chính thức

Kết quả ở Bảng 5 cho thấy độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) của 03 thành tố đều lớn hơn 0.7 (thấp nhất là 0.865), phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) của 3 thành tố đều lớn hơn 0.5 (thấp nhất là 0.517) nên giá trị hội tụ của thang đo được đáp ứng. Phương sai chia sẻ lớn nhất (Maximum Shared Variance - MSV) của 03 thành tố đều nhỏ hơn căn bậc 2 của AVE và căn bậc 2 của AVE lớn hơn tương quan giữa các thành tố. Như vậy, giá trị phân biệt của thang đo được đáp ứng.

Bảng 5*Kết Quả Đánh Giá Giá Trị Thang Đo*

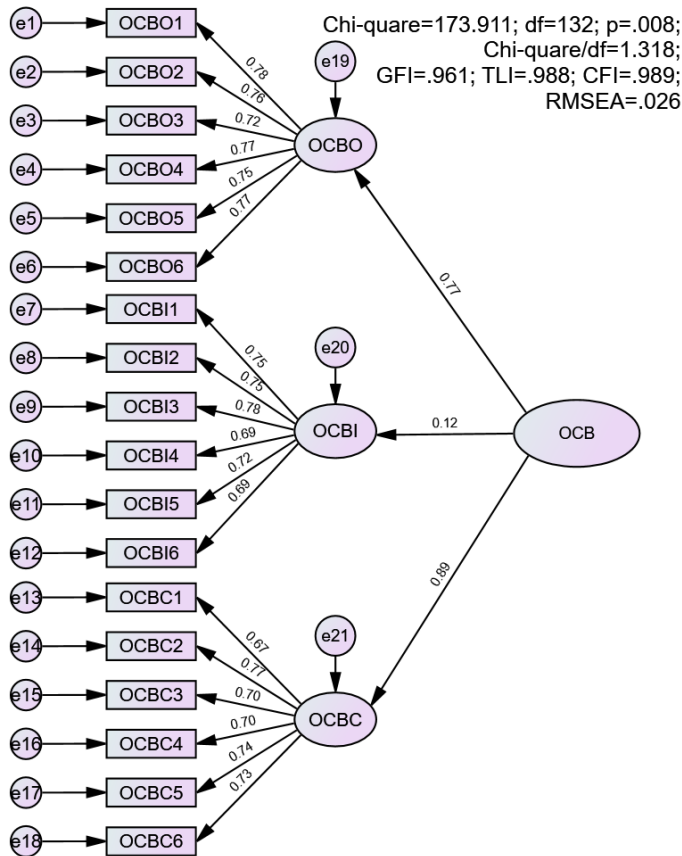
	CR	AVE	MSV	OCBO	OCBI	OCBC
OCBO	0.891	0.577	0.467	0.760*		
OCBI	0.872	0.532	0.011	0.091	0.730*	
OCBC	0.865	0.517	0.467	0.684	0.106	0.719*

Ghi chú: * là F căn bậc 2 của AVE

Nguồn: Dữ liệu khảo sát chính thức

4.3.3. Đánh giá ý nghĩa của từng thành tố

Mô hình nghiên cứu đảm bảo sự phù hợp, Cụ thể: Chi-square/df = 1.318 < 5.0; GFI = 0.961 > 0.9; CFI = 0.989 > 0.9; TLI = 0.988 > 0.9; RMSEA = 0.026 < 0.08 (Hình 3). Tất cả 03 thành tố đều tham gia vào việc đo lường OCB, trong đó OCBC có ý nghĩa lớn nhất ($\beta = 0.893$), tiếp theo sau là OCBO ($\beta = 0.765$) và OCBI ($\beta = 0.119$).

Hình 3**Kết Quả Đánh Giá Ý Nghĩa từng Thành Tố**

Nguồn: Dữ liệu khảo sát chính thức

5. Kết luận

Trên cơ sở nền tảng mô hình 3 chân của Ma và cộng sự (2013), tác giả đã phát triển thang đo OCB của nhân viên tuyển đầu trong bối cảnh ngành khách sạn tại Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam, bao gồm 18 mục hỏi thuộc 03 thành tố là OCBI, OCBO và OCBC.

Về mặt lý thuyết, kết quả nghiên cứu có sự tương đồng và củng cố cơ sở lý thuyết về thang đo OCB ngành khách sạn. Cụ thể, kết quả này đạt được sự đồng thuận cao với thang đo OCB của Ma và cộng sự (2013) khi kế thừa 15/22 biến quan sát và khẳng định sự phù hợp của mô hình 3 chân. Điều này cho thấy đối với nhân viên tuyển đầu ngành khách sạn, OCB cần hướng đến cả 03 đối tượng là đồng nghiệp, tổ chức và khách hàng, trong đó đặc biệt là OCB hướng đến khách hàng bởi đặc thù công việc của nhân viên yêu cầu sự tương tác cao và liên tục với khách hàng. Kết quả này củng cố quan điểm của Dimitriades (2007) về tầm quan trọng của OCB hướng đến khách hàng trong ngành dịch vụ. Bên cạnh đó, sau khi kiểm chứng mô hình 3 chân trong bối cảnh ngành khách sạn tại Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam, nghiên cứu này đã lược bỏ 07 biến quan sát không phù hợp và bổ sung 03 biến quan sát. Các biến quan sát không phù hợp chủ yếu thể hiện những hành vi được xem là hành vi thuộc vai trò, nhiệm vụ của nhân viên hoặc những hành vi nhân viên hiếm khi thực hiện. Các biến quan sát được bổ sung tập trung vào những hành vi có tính đặc thù của ngành khách sạn, liên quan đến tính thời vụ trong ngành. Như vậy, kết quả nghiên cứu này ủng hộ quan điểm của Farh và cộng sự (2007) khi khẳng định sự khác biệt văn hóa đem lại sự khác biệt về quan niệm và cách thức thể hiện OCB. Kết quả này

cũng bổ sung bằng chứng thực nghiệm ủng hộ quan điểm của Ma và cộng sự (2023) về việc cần phát triển các thang đo OCB đặc thù cho ngành khách sạn.

Về mặt thực tiễn, nhận diện và đo lường OCB theo mô hình 3 chân giúp các nhà quản lý khách sạn hiểu biết sâu sắc hơn vai trò của mỗi quan hệ tương tác giữa nhân viên với đồng nghiệp, nhân viên với tổ chức và nhân viên với khách hàng trong việc hình thành văn hóa tổ chức hướng đến khách hàng. Kết quả nghiên cứu cho phép nhà quản lý khách sạn phát triển chính sách nhân sự tập trung vào việc cải thiện và nâng cao các hành vi tích cực; từ đó, tối đa hóa sự hài lòng và trung thành của khách hàng cũng như tăng cường văn hóa tổ chức và tinh thần đồng đội. Nghiên cứu cung cấp một khung cơ sở để đánh giá và khen thưởng các hành vi tích cực vượt lên trên vai trò, nhiệm vụ của nhân viên, qua đó khuyến khích sự tham gia của nhân viên nhằm phát triển môi trường làm việc sáng tạo, năng động. Điều này không chỉ giúp mỗi cá nhân trong tổ chức cải thiện hiệu suất công việc mà còn góp phần vào sự thành công chung của tổ chức. Ngoài ra, áp dụng mô hình 3 chân trong việc đo lường OCB mở ra cơ hội cho các nghiên cứu tương lai tìm hiểu sâu hơn về chủ đề này, đặc biệt là trong bối cảnh ngành khách sạn tại Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2>
- Bowen, J., & Ford, R. C. (2002). Managing service organizations: Does having a “thing” make a difference? *Journal of Management*, 28(3), 447-469. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00135-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00135-6)
- Bui, T. Q., & Ta, H. H. (2024). Xây dựng thang đo tổ chức học tập trong các doanh nghiệp Việt Nam [Development and validation of learning organization scale for Vietnamese enterprises]. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 320, 89-98. <http://doi.org/10.33301/JED.VI.1501>
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Stoverink, A. C., Park, H. H., Bradley, C., & Barros-Rivera, B. A. (2022). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103664>
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 467-484. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 927-946. <http://doi.org/10.1002/job.173>
- 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. <https://doi.org/10.1108/01425450710776290>

- Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of Sexual Behavior, 41*(16), 1319-1320. <https://doi.org/10.1007/s10508-012-0016-6>
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2035-2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501>
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*(3), 715-729. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>
- Foote, D. A., & Tang, T. L. P. (2008). Job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision, 46*(6), 933-947. <https://doi.org/10.1108/00251740810882680>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(4), 249-270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Ha, G. N. K., & Bui, V. N. (2019). *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - Cập nhật SmartPLS* [Textbook for master degree research methods in business - Updated with SmartPLS]. Nhà Xuất Bản Tài Chính.
- Kalargyrou, V., Sundar, V., & Jahani, S. (2023). Managers' attitudes toward employees with depression and organizational citizenship behaviors in the hospitality industry: Assessing the mediating role of personality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(2), 602-629. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2022-0082>
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12*(6), 346-351. <https://doi.org/10.1108/09596110010342559>
- Khairy, H. A., Agina, M. F., Aliane, N., & Hashad, M. E. (2023). Internal branding in hotels: Interaction effects of employee engagement, workplace friendship, and organizational citizenship behavior. *Sustainability, 15*(5), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su15054530>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0116>
- Le, H. N., Ho, H. X., & Nguyen, D. N. (2019). Hành vi công dân tổ chức của giảng viên đại học ở Việt Nam: Vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi [Organizational citizenship behavior of university lecturers in Vietnam: The role of transformational leadership, affective commitment, and self-transcendence]. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 30*(12), 55-80.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing, 47*(3), 9-20. <https://doi.org/10.1177/002224298304700303>
- Ma, E., & Qu, H. (2011). Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. *International Journal of Hospitality Management, 30*(3), 680-688. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.12.003>

- 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. <https://doi.org/10.1177/1938965513482520>
- Ma, E., Wang, D., Wang, L., & Liu, A. (2023). Industry as contexts or theory? A systematic and meta-analysis of status and directions of organizational citizenship behaviors in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(5), 877-907. <https://doi.org/10.1177/10963480211019104>
- Ngo, H. T. T. (2019). Các yếu tố tác động lên hành vi công dân tổ chức định hướng dịch vụ của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành hàng không Việt Nam [Factors influencing service-oriented organizational citizenship behavior of employees in Vietnam aviation enterprise]. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 14(1), 114-127. <http://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.14.1.504.2019>
- Nguyen, K. H., & Nguyen, L. L. H. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ nhà hàng: Nghiên cứu trường hợp tại Thành phố Hồ Chí Minh [Factors affecting organizational citizenship behavior of employees in restaurant service industry: The case of Ho Chi Minh City]. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 16(1), 94-107. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.16.1.1384.2021>
- Nyumba, O. T., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 20-32. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>
- Oh, S. Y. (2022). Effect of ethical climate in hotel companies on organizational trust and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 14(13), 1-8. <https://doi.org/10.3390/su14137886>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [http://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363. <http://doi.org/10.1177/002224379403100303>
- Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From leadership to citizenship behavior in public organizations: When values matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 128-152. <https://doi.org/10.1177/0734371X14521456>
- Shagirbasha, S., & Sivakumaran, B. (2021). Cognitive appraisal, emotional labor and organizational citizenship behavior: Evidence from hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(4), 582-592. <https://doi:10.1016/j.jhtm.2021.08.016>
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

- Srivastava, S., & Pathak, D. (2020). The role of moderators in linking job crafting to organizational citizenship behaviour: A study on the Indian hospitality sector. *Vision*, 24(1), 101-112. <https://doi.org/10.1177/0972262919869747>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1096348020963701>
- Tra, D. L., Phan, L. H., & Tran, H. T. (2020). Biến số nhân khẩu học và hành vi công dân tổ chức: Nghiên cứu trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng, Việt Nam [Demographic factors and organizational citizenship behaviour: A study in the hospitality industry in Danang, Vietnam]. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 129(5C), 113-130. <http://doi.org/10.26459/hueunijed.v129i5C.6065>
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00214-3](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00214-3)
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305/>

