

# HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU NHÂN VIÊN TIẾP XÚC TRỰC TIẾP TRONG KHÁCH SẠN

CUSTOMER-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR:  
THE CASE OF FRONTLINE EMPLOYEES IN HOTELS

Ngày nhận bài: 15/08/2024

Ngày nhận bản sửa: 25/02/2025

Ngày chấp nhận đăng: 20/03/2025

*Nguyễn Thị Ngọc Ly<sup>✉</sup>, Trần Thị Kim Phương, Phạm Lưu Tường Vy, Hồ Hoàng Việt Thảo*

## TÓM TẮT

Mặc dù đã có những nỗ lực nghiên cứu trước đây về hành vi công dân tổ chức (OCB) trong lĩnh vực khách sạn, nghiên cứu này đề xuất mô hình lý thuyết để đánh giá các tác động giữa các tiền tố liên quan đến môi trường làm việc trong khách sạn, sự gắn kết công việc và OCB định hướng khách hàng (CO-OCB). Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (S-O-R) và phương pháp PLS-SEM được áp dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu từ 364 đáp viên là nhân viên tiếp xúc trực tiếp tại các khách sạn ở Việt Nam. Kết quả xác định mối quan hệ trực tiếp giữa bốn tiền tố (sự tự chủ trong công việc, hỗ trợ xã hội từ tổ chức, hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp và tương tác với khách hàng) và sự gắn kết trong công việc, giữa hai tiền tố (sự tự chủ trong công việc và hỗ trợ từ đồng nghiệp) và CO-OCB, cũng như vai trò trung gian của sự gắn kết công việc trong mối liên kết giữa cả bốn cấu trúc và CO-OCB. Sau đó, một số hàm ý thực tiễn được đưa ra nhằm giúp các nhà quản trị tác nghiệp và quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn gia tăng việc thực hiện các hành vi phục vụ khách hàng nằm ngoài mô tả công việc của nhân viên tiếp xúc.

**Từ khóa:** Hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng; Sự gắn kết công việc; Nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn; Việt Nam.

## ABSTRACT

While previous studies have explored organizational citizenship behaviour (OCB) in the hospitality industry, this research proposes a theoretical model to assess the impacts of antecedents related to the hotel work environment, job engagement, and customer-oriented OCB (CO-OCB). The Stimulus-Organism-Response (S-O-R) theory and the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method were employed to test the research hypotheses from 364 frontline hotel employees in Vietnam. Results confirmed direct relationships between four antecedents (job autonomy, organizational support, co-worker support, and customer contact) and work engagement; between two antecedents (job autonomy and co-worker support) and CO-OCB; as well as the mediating role of work engagement in the linkages between all four constructs and CO-OCB. Subsequently, practical implications are provided to assist hotel managers and human resource practitioners in enhancing the performance of frontline employees' discretionary customer service behaviours.

**Keywords:** Customer-oriented organizational citizenship behaviours; Work engagement; Hotel frontline employees; Vietnam.

## 1. Giới thiệu

Ngành du lịch đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế toàn cầu, trong đó, ngành khách sạn là mắt xích quan trọng trong chuỗi cung cấp dịch vụ du lịch (Zhang và cộng sự, 2009). Khách sạn cung cấp các dịch vụ nhằm đáp ứng đa dạng nhu cầu của du khách, và nhân viên tiếp xúc trực tiếp được xác định là một trong ba chủ thể của tiếp xúc dịch vụ

bên cạnh khách hàng và tổ chức dịch vụ (Bordoloi và cộng sự, 2023). Nhân viên tiếp

---

Nguyễn Thị Ngọc Ly, Phạm Lưu Tường Vy,  
Hồ Hoàng Việt Thảo,  
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng  
Trần Thị Kim Phương, Trường Kinh doanh,  
Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh  
✉Email: lyntn@due.edu.vn

xúc trực tiếp đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong hoạt động kinh doanh khách sạn vì hành vi của họ có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng, giá trị dịch vụ và hiệu quả kinh doanh (Elmadağ và cộng sự, 2008; Barnes và Collier, 2013; Wirtz và Jerger, 2016). Một trong những hành vi được mong đợi từ nhân viên tiếp xúc trực tiếp là hành vi công dân tổ chức (organizational citizenship behaviours - OCB) - chủ đề đã thu hút sự chú ý của các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực du lịch và khách sạn trong những năm gần đây (Ma và cộng sự, 2022). OCB bao gồm các hành vi không được nêu chi tiết trong mô tả công việc của từng nhân viên, bao gồm các hành động như giúp đỡ người khác, nhận thêm công việc, làm thêm giờ, bảo vệ tổ chức và cởi mở nói về các vấn đề quan trọng của tổ chức (Organ và cộng sự, 2005). OCB không chỉ quan trọng đối với doanh nghiệp mà còn quan trọng đối với nhân viên và khách hàng của họ (Kang và Jang, 2019).

Các nghiên cứu trước đây chủ yếu tiếp cận OCB theo hai hướng, một là phân chia OCB dựa trên mục tiêu của hành vi hướng đến lợi ích của tổ chức, đồng nghiệp và khách hàng (ví dụ, Ma và Qu, 2011), hai là xác định các thành phần OCB dựa trên bản chất của hành vi như lòng vị tha, phẩm chất công dân, sự tận tâm, tinh thần thượng võ và phong cách lịch sự (Organ, 1988). Tính đặc thù của ngành khách sạn như định hướng dịch vụ, tính vô hình, tính đồng thời giữa sản xuất và tiêu dùng, tính không đồng nhất khiến cho OCB định hướng khách hàng (CO-OCB) trở nên rất quan trọng (Ma và cộng sự, 2013; Chen, 2016). CO-OCB được cho là rất phù hợp với ngành dịch vụ (Ma và cộng sự, 2022), thể hiện sự cam kết của nhân viên đối với khách hàng, tạo ra môi trường thân thiện hơn cho sự tương tác giữa hệ thống dịch vụ và khách hàng, từ đó có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của khách sạn (Dimitriades, 2007). Ma

và cộng sự (2023) đã thực hiện tổng quan tài liệu có hệ thống về OCB trong lĩnh vực khách sạn, trong đó xác định các nhân tố tiền đề tác động đến OCB của nhân viên khách sạn như phong cách lãnh đạo, sự trao đổi lãnh đạo-thành viên, công bằng tổ chức, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự hỗ trợ của tổ chức, sự trao đổi khách hàng-nhân viên. Ngoài ra, sự hài lòng công việc, cam kết với tổ chức, sự đồng cảm, sự trao quyền là một số ít những nhân tố tiền đề ở cấp độ cá nhân nhân viên ảnh hưởng đến OCB trong lĩnh vực khách sạn (Ma và cộng sự, 2023). Như vậy, các nghiên cứu trước đây chủ yếu xem xét tác động của các nhân tố bên ngoài lên OCB của nhân viên, rất ít nghiên cứu tập trung vào các yếu tố bên trong chủ thể (nhân viên) như sự gắn kết công việc, dẫn đến việc nhân viên thực hiện OCB, cụ thể là CO-OCB. Do đó, nghiên cứu này lấp đầy khoảng trống đầu tiên bằng cách đánh giá mối quan hệ giữa sự gắn kết công việc và CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.

Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (Stimulus-organism-response - SOR) do Mehrabian và Russell (1974) đề xuất đã được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực quản trị du lịch để nghiên cứu các mối liên hệ giữa các nhân tố đầu vào từ môi trường (kích thích - stimulus), các quá trình bên trong (chủ thể - organism) và các yếu tố đầu ra (phản ứng - response) (Kim và cộng sự, 2020). Với vai trò là một phản ứng nhận thức của chủ thể, sự gắn kết công việc được xem là nhân tố quan trọng trong việc duy trì dịch vụ xuất sắc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp (Buil và cộng sự, 2019; Dai và cộng sự, 2019). Gần đây, cấu trúc này được xem xét trong bối cảnh du lịch và khách sạn, và chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố liên quan đến tổ chức và công việc như phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Buil và cộng sự, 2019), gánh nặng lao động tâm lý (Tsaour và Hsieh, 2020), sự công bằng (Farid và cộng sự, 2019); hoặc các yếu tố liên quan

đến bản thân nhân viên như khả năng phục hồi (Dai và cộng sự, 2019), đặc điểm cá nhân và công việc của nhân viên (Grobela, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu về tác động của các nhân tố xã hội đến sự gắn kết công việc vẫn còn hiếm trong lĩnh vực du lịch và khách sạn (Kanjanakan và cộng sự, 2023; Chiang và Chen, 2024). Thực chất, nếu xem một khách sạn là một xã hội thu nhỏ thì các yếu tố từ môi trường bên ngoài như mức độ nhân viên được phép ra quyết định trong công việc, sự hỗ trợ xã hội từ tổ chức và đồng nghiệp, và sự tương tác với khách hàng cũng sẽ kích thích việc thay đổi sự gắn kết công việc của nhân viên (Chiaburu và Harrison, 2008; Limpanitgul và cộng sự, 2013; Suan và Nasurdin, 2014; Shi và Gordon, 2020; Kanjanakan và cộng sự, 2023). Trong khi các nguồn lực bên ngoài tại nơi làm việc vừa nêu có thể kích thích phản ứng nhận thức tích cực của nhân viên tiếp xúc trực tiếp, môi trường làm việc căng thẳng với sự tiếp xúc liên tục với nhiều khách hàng khác nhau có thể tác động tiêu cực đến cảm xúc của nhân viên và kết quả làm việc của họ (Cho và cộng sự, 2016). Như vậy, nghiên cứu này lấp đầy khoảng trống thứ hai khi kiểm chứng tác động của các nhân tố tiền đề xuất phát từ môi trường bên ngoài đến sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.

Khi nhân viên nhận được nhiều nguồn lực và lợi ích từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng sự gắn kết trong công việc, từ đó làm việc hiệu quả hơn và cung cấp dịch vụ vượt kỳ vọng (Saks, 2006; Karatepe, 2013). Lý thuyết hiện có đã chứng minh được vai trò trung gian của sự gắn kết công việc trong mối quan hệ giữa các nhân tố tiền đề liên quan đến cá nhân (ví dụ: sự hy vọng, nguồn lực cá nhân) hay môi trường làm việc (ví dụ: lãnh đạo chuyển đổi, hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp và giám sát, yếu tố gây căng thẳng công việc)

và đầu ra công việc khác nhau (ví dụ: hiệu suất công việc, khả năng giải quyết vấn đề với khách hàng, dịch vụ vượt quá yêu cầu công việc, sự sáng tạo trong công việc, ý định nghỉ việc) (Karatepe, 2012; Karatepe, 2014; Karatepe và cộng sự, 2018; Buil và cộng sự, 2019). Riêng đối với đầu ra là OCB, nghiên cứu trước đây chủ yếu xác nhận vai trò trung gian của sự gắn kết công việc trong mối liên hệ đến hành vi nằm ngoài mô tả công việc định hướng tổ chức (Buil và cộng sự, 2019; Orłowski và cộng sự, 2021). Trong bối cảnh nghiên cứu tại khách sạn, nghiên cứu của Lyu và cộng sự (2016) đã kiểm tra tác động tiêu cực của sự giám sát mang tính lạm dụng đến CO-OCB của nhân viên khách sạn thông qua việc làm suy yếu sự gắn kết công việc của họ. Như vậy, rất hiếm nghiên cứu đánh giá vai trò trung gian của sự gắn kết công việc trong mối liên hệ giữa các nhân tố môi trường và CO-OCB. Nghiên cứu này nỗ lực lấp đầy khoảng trống nghiên cứu thứ ba bằng cách kiểm tra vai trò trung gian của sự gắn kết công việc trong mối quan hệ giữa các nhân tố tiền đề liên quan đến môi trường làm việc trong khách sạn và CO-OCB.

Để lấp đầy các khoảng trống nghiên cứu, nghiên cứu được thực hiện nhằm mục đích đề xuất mô hình lý thuyết để kiểm tra: (i) mối liên hệ giữa sự gắn kết công việc và CO-OCB; (ii) sự ảnh hưởng của các nhân tố tiền đề đến sự gắn kết công việc; và (iii) tác động trung gian của sự gắn kết công việc trong mối liên kết giữa các nhân tố tiền đề và CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn. Nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện ở Việt Nam; sau khi phân tích và thảo luận kết quả của nghiên cứu, một số hàm ý thực tiễn dành cho các nhà quản trị tác nghiệp và quản trị nguồn nhân lực được đề xuất nhằm làm tăng hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng trong các khách sạn.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng (CO-OCB) của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn

Khái niệm hành vi công dân tổ chức (OCB) được xây dựng từ những năm 1980, với định nghĩa của Organ (1988, tr. 4) là “hành vi cá nhân mang tính tự nguyện, không được công nhận trực tiếp hoặc rõ ràng bởi hệ thống khen thưởng chính thức, và khi tổng hợp lại thì góp phần thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức”. Nói cách khác, nhân viên có thể thể hiện những hành vi vượt ngoài phạm vi nhiệm vụ của mình (Tambe và Shanker, 2014), như hỗ trợ đồng nghiệp, tuân thủ quy tắc bất thành văn, hỗ trợ khách hàng và thực hiện các hành vi tự nguyện khác (Lee và cộng sự, 2015; He và cộng sự, 2019). OCB về bản chất là tự nguyện; thông thường, nhân viên không bị phạt hoặc kỷ luật chính thức vì không thực hiện những hành vi này. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ ra rằng OCB mang lại lợi ích cho tổ chức, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khuyến khích nhân viên tham gia (Dai và cộng sự, 2018).

Các nghiên cứu về OCB trước đây có thể tập trung vào một trong ba hoặc cả ba loại OCB: OCB định hướng tổ chức, OCB định hướng khách hàng và OCB định hướng cá nhân (đồng nghiệp) (Ma và cộng sự, 2022). Hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng (CO-OCB) được phát triển từ hành vi công dân tổ chức (OCB), đề cập đến hành vi do nhân viên khởi xướng thực hiện, không bắt buộc, vượt quá những kỳ vọng được nêu rõ trong mô tả công việc và hướng đến phục vụ khách hàng cũng như cải thiện tương tác dịch vụ giữa khách hàng và nhân viên (Bienstock và cộng sự, 2003; Dimitriades, 2007). CO-OCB điển hình bao gồm việc làm cho khách hàng vui vẻ và đánh giá cao, giải quyết vấn đề

của khách và cung cấp hỗ trợ bổ sung cho khách hàng mà tổ chức không được yêu cầu (Cheng và cộng sự, 2023). Trong bối cảnh khách sạn, kết quả dịch vụ tốt có thể là đầu ra của cả việc tăng năng suất (được nâng cao nhờ hành vi công dân tổ chức cá nhân trong nội bộ nhóm) và sự xuất sắc trong dịch vụ, được phát triển thông qua nỗ lực của nhân viên trong tương tác với khách hàng (Ma và cộng sự, 2013). Như vậy, tương tác dịch vụ chất lượng giữa khách hàng và nhân viên làm tăng sự hài lòng của khách hàng và chất lượng dịch vụ, do đó, rất quan trọng đối với ngành công nghiệp dịch vụ (Hennig-Thurau, 2004). Do đó, việc xác định các yếu tố góp phần vào tương tác thành công giữa khách hàng và nhân viên là rất quan trọng.

### 2.2. Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (Stimulus-organism-response - SOR)

Nghiên cứu hiện tại áp dụng mô hình Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (S-O-R) để hiểu tác động của yếu tố môi trường đến quá trình đánh giá bên trong của nhân viên khách sạn và hành vi tương ứng của họ. Trong đó, kích thích đề cập đến yếu tố môi trường mà cá nhân tiếp xúc; chủ thể biểu thị sự đánh giá nội tâm khi phản ứng với kích thích (Su và Swanson, 2017; Kim và cộng sự, 2020); và phản ứng là kết quả cuối cùng của sự tương tác giữa các kích thích, sinh ra các quá trình nội tâm, sau đó cấu thành ý định hoặc hành vi thực tế (Kim và cộng sự, 2020). Ngoài ra, chủ thể đề cập đến các yếu tố cảm xúc (Mehrabian và Russell, 1974) hoặc các yếu tố nhận thức (Bitner, 1992), đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa kích thích và phản ứng. Trong mô hình được đề xuất, các tiền tố liên quan đến môi trường nơi nhân viên làm việc (Kích thích) thúc đẩy sự gắn kết công việc như một trạng thái nhận thức (Chủ thể), từ đó dẫn đến ý định hành vi công dân tổ chức của nhân viên tiếp xúc trực tiếp.

### 2.3. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

#### 2.3.1. Sự tự chủ trong công việc (*Job autonomy*)

Sự tự chủ trong công việc được xem là mức độ tự do trong kiểm soát công việc mà một nhân viên có được nhằm thực hiện được mục tiêu công việc (Ghosh và cộng sự, 2024). Sự tự chủ đóng vai trò như một nguồn lực công việc giúp nhân viên cảm thấy tự tin về khả năng thực hiện công việc của họ. Trong nghiên cứu về sự sáng tạo và hành vi đổi mới của nhân viên, thường có giả định rằng các yếu tố như sự tự chủ trong công việc ảnh hưởng đến việc sáng tạo của nhân viên thông qua việc thay đổi mức độ động lực hoặc sự gắn kết vào công việc của họ (Shalley và Gilson, 2004; Shalley và cộng sự, 2004). Tại môi trường làm việc, quyền tự chủ rất quan trọng để nhân viên có thể thực hiện và thử nghiệm các phương pháp, cách làm việc khác nhau để khám phá và phát triển ý tưởng. Wu và cộng sự (2013) đưa ra rằng nhân viên có thể tự chủ trong công việc có thể đóng góp đáng kể vào chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Peccei và Rosenthal (2001) cho rằng trao quyền về mặt tâm lý bao gồm việc đánh giá cao công việc và quyền tự quyết trong công việc. Vì vậy, khi nhân viên có nhiều quyền kiểm soát và tự do hơn trong công việc, họ sẽ coi trọng công việc của mình và hành xử một cách vị tha, điều này khuyến khích họ thể hiện hành vi công dân tổ chức mạnh mẽ hơn. Từ các thảo luận ở trên, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết sau:

*H1: Sự tự chủ trong công việc có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*

*H2: Sự tự chủ trong công việc có tác động tích cực đến CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*

#### 2.3.2. Hỗ trợ xã hội từ tổ chức (*Organizational support*)

Hỗ trợ xã hội từ tổ chức liên quan đến nhận thức của người lao động về giá trị và sự quan tâm của tổ chức đến phúc lợi của họ (Asghar và cộng sự, 2021). Nhân viên thường đánh giá cao sự hỗ trợ ở mọi cấp độ tổ chức, thông qua các khía cạnh như công nhận nỗ lực của nhân viên, khen thưởng hiệu suất và đóng góp vượt trội của nhân viên (Shi và Gordon, 2020). Theo lý thuyết trao đổi xã hội (*social exchange theory - SET*), việc ghi nhận nỗ lực đóng góp và thể hiện sự quan tâm đến phúc lợi của nhân viên từ phía tổ chức sẽ tạo ra nghĩa vụ đáp trả từ phía nhân viên và khuyến khích họ quan tâm đến sự phát triển, thịnh vượng của tổ chức và góp phần đạt được các mục tiêu chung (Rhoades và cộng sự, 2001; Saks, 2006). Ahmed và cộng sự (2015) đã khẳng định vai trò của hỗ trợ xã hội từ tổ chức trong việc hình thành sự gắn kết công việc.

Trong khách sạn, việc thực hành quản trị nguồn nhân lực tốt với các chính sách đãi ngộ, đào tạo và công nhận hiệu quả sẽ góp phần thúc đẩy nhân viên tiếp xúc trực tiếp làm việc tốt nhất nhằm thỏa mãn khách hàng (Tang và Tang, 2012). Những nhân viên nào được khách sạn hỗ trợ tốt sẽ nỗ lực vượt quá yêu cầu công việc của họ để phục vụ khách hàng tốt hơn (Tang và Tang, 2012). Như vậy, nhân viên sẽ thể hiện hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng khi sự hỗ trợ xã hội từ tổ chức cao hơn (Moorman và cộng sự, 1998). Theo đó, các giả thuyết nghiên cứu tiếp theo được đề xuất như sau:

*H3: Hỗ trợ xã hội từ tổ chức có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*

*H4: Hỗ trợ xã hội từ tổ chức có tác động tích cực đến CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*

### 2.3.3. Hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp (Co-worker support)

Hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp bao gồm sự giúp đỡ về mặt cảm xúc, thông tin và thực tiễn từ đồng nghiệp, điều này có thể làm giảm căng thẳng công việc và nâng cao sự gắn kết công việc (Chiaburu và Harrison, 2008). Sự hỗ trợ này tạo điều kiện cho nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và không đơn độc trong công việc của mình, từ đó làm giảm cảm giác áp lực và căng thẳng, ngoài ra có thể tăng cường sự hợp tác giữa các đồng nghiệp. Bakker và cộng sự (2005) cho thấy rằng sự hỗ trợ của đồng nghiệp không chỉ giúp giảm bớt căng thẳng mà còn tăng sự hài lòng và gắn bó của nhân viên với công việc của họ. Điều này có thể thúc đẩy hành vi công dân tổ chức (OCB) định hướng khách hàng, bởi vì nhân viên gắn bó với công việc của mình hơn có thể thực hiện các hành vi vượt ngoài yêu cầu công việc để phục vụ khách hàng tốt hơn. Từ các luận điểm trên, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết sau:

*H5: Hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*

*H6: Hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp có tác động tích cực đến CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*

### 2.3.4. Tương tác với khách hàng (Customer contact)

Nhân viên tiếp xúc trực tiếp liên tục tương tác với khách hàng có nhiều đặc điểm và kỳ vọng khác nhau, do đó việc đối phó với những vị khách khó tính hoặc tức giận có thể gây căng thẳng và kiệt quệ về mặt cảm xúc (Cho và cộng sự, 2016, Han và cộng sự, 2016). Trong khi đó, trạng thái mệt mỏi và

kiệt quệ cảm xúc này được cho là trái ngược với sự gắn kết công việc (Maslach và Leiter, 1997; Schaufeli và Bakker, 2004). Wang và Chen (2020) cũng tìm thấy được mối liên hệ trái chiều giữa sự thiếu lịch sự của khách hàng và sự gắn kết công việc. Ngoài ra, kết quả làm việc của nhân viên giảm xuống khi họ trải nghiệm những hành vi thiếu tế nhị của khách hàng (Bani-Melhem, 2020). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết sau:

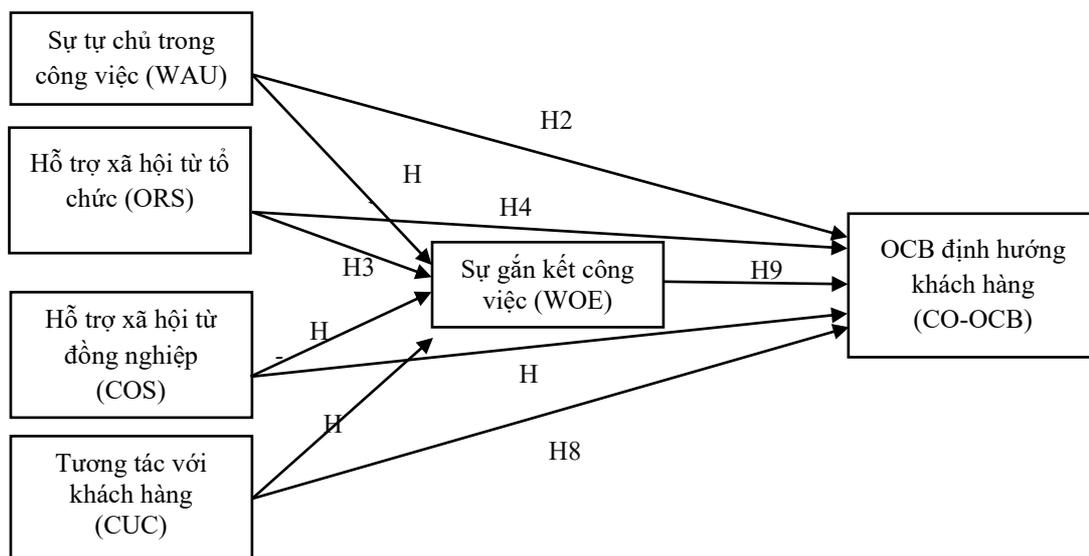
*H7: Tương tác với khách hàng có tác động tiêu cực đến sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*

*H8: Tương tác với khách hàng có tác động tiêu cực đến CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*

### 2.3.5. Sự gắn kết công việc (Work engagement)

Sự gắn kết trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến hành vi định hướng khách hàng, mối quan hệ giữa sự gắn kết của nhân viên và hành vi công dân tổ chức đã được thể hiện qua nhiều nghiên cứu như của Owor (2016), Latha và Deepa (2017). Khi nhân viên gắn kết với công việc, họ có động lực cao hơn để phục vụ khách hàng tốt hơn và cải thiện chất lượng dịch vụ. Những nhân viên này thường thể hiện thái độ thân thiện, tận tâm, và sẵn sàng giúp đỡ khách hàng, đồng thời phản ứng nhanh nhạy và giải quyết vấn đề hiệu quả. Sự gắn kết này giúp xây dựng lòng tin và mối quan hệ lâu dài với khách hàng, tạo ra trải nghiệm khách hàng tích cực và đáng nhớ. Do đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết như sau:

*H9: Sự gắn kết trong công việc có tác động tích cực đến CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.*



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phát triển thang đo

Nghiên cứu này phát triển các thang đo nhập đầu tiên liên quan đến 26 biến quan sát của sáu khái niệm nghiên cứu. Đáp viên được hỏi được yêu cầu xếp hạng mức độ đồng ý của họ với từng mục trong mỗi phần của bản câu hỏi theo thang đo Likert năm mức độ từ 1 - “hoàn toàn không đồng ý” đến 5 - “hoàn toàn đồng ý”. Bản câu hỏi được xây dựng bằng tiếng Anh và sau đó được dịch sang tiếng Việt để thuận lợi cho quá trình khảo sát.

Trước khi tiến hành khảo sát chính thức, nghiên cứu sơ bộ được thực hiện để kiểm tra độ tin cậy, tính nhất quán nội bộ và giá trị nội dung của các biến quan sát. Một cuộc thảo luận nhóm với năm chuyên gia được tiến hành nhằm tham khảo các quan điểm và thu nhận ý kiến đóng góp về mô hình và thang đo nghiên cứu. Các thuật ngữ của thang đo được sửa đổi để phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Qua thảo luận, các chuyên gia đã nhất trí về tính hợp lý và chặt chẽ của thang đo.

Với kích thước mẫu là 42, nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm đánh giá chất lượng thang đo. Kết quả phân tích thông

qua EFA và hệ số tin cậy Cronbach's alpha cho thấy tất cả 26 biến quan sát của sáu cấu trúc đều được giữ lại và đưa vào nghiên cứu chính thức mà không loại bỏ biến nào.

#### 3.2. Mẫu nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tuyến và khảo sát trực tiếp trên giấy. Đáp viên là những nhân viên làm việc ở những bộ phận có sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tại các khách sạn với quy mô khác nhau ở Việt Nam. Với khảo sát trực tiếp trên giấy, phương pháp lấy mẫu thuận tiện và phỏng vấn chặn cho phép thu thập dữ liệu hiệu quả từ các đáp viên đang làm việc tại các khách sạn ở miền Trung. Với khảo sát trực tuyến, bảng câu hỏi được đăng lên các nhóm cựu sinh viên ngành quản trị kinh doanh du lịch và quản trị khách sạn, và các hội nhóm việc làm khách sạn tại Việt Nam. Để đảm bảo rằng đáp viên đủ điều kiện để tham gia khảo sát, một số câu hỏi sàng lọc được sử dụng như “Anh/chị đang làm việc tại bộ phận nào?” và “Anh/Chị đang giữ chức danh gì?”. Thời gian khảo sát kéo dài từ tháng 2 đến tháng 3 năm 2024.

Sau thời gian thực hiện khảo sát, kết quả thu về được 364 bản trả lời hợp lệ, trong đó 60,4% là nữ, 39,0% là nam và 0,6% là giới

tính khác, với độ tuổi của đáp viên chủ yếu từ 18 - 34 tuổi (88,7%) và đa số là chưa lập gia đình (64,3%). Đáp viên làm việc ở các bộ phận khác nhau và có tiếp xúc với khách hàng như lễ tân (39,0%), F&B (29,1%), buồng phòng (14,8%) và an ninh, bảo vệ (6,0%). Mẫu đại diện chủ yếu làm việc ở vị trí nhân viên tác nghiệp (65,9%), trưởng nhóm/ tổ trưởng/ giám sát (17,9%), trợ lý trưởng bộ phận (7,1%), trưởng bộ phận (6,6%).

### 3.3. Phân tích dữ liệu

Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương pháp PLS-SEM đã được áp dụng để kiểm tra mức độ phù hợp của các lý thuyết được thiết lập so với thực tế. Phần mềm SmartPLS 4.1.0.0 được sử dụng để phân tích dữ liệu thu thập được. Nghiên cứu đã tiến hành các bước phân tích dữ liệu bao gồm phân tích mẫu, đánh giá mô hình thang đo, đánh giá mô hình cấu trúc và các giả thuyết

ngiên cứu, và tính toán năng lực dự báo của mô hình đề xuất.

## 4. Kết quả

### 4.1. Mô hình đo lường

Nghiên cứu sử dụng các kết quả từ phân tích PLS-SEM algorithm để đánh giá chất lượng mô hình đo lường theo các gợi ý của Hair và cộng sự (2022). Đầu tiên, kết quả hệ số tải ngoài ở Bảng 1 cho thấy tất cả các biến quan sát trong thang đo đề xuất đều tin cậy với hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7 (Henseler và cộng sự, 2009). Để đánh giá độ tin cậy tổng hợp thang đo, chỉ số  $\rho_A$  đòi hỏi phải lớn hơn mức giới hạn 0,7. Giá trị này của tất cả nhân tố trong mô hình đều thỏa mãn yêu cầu này. Ngoài ra, các hệ số Cronbach's alpha (CA) và hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn mức khuyến nghị là 0,7, đảm bảo độ tin cậy nhất quán nội bộ.

**Bảng 1.** Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ thang đo

Cấu trúc		Hệ số tải ngoài	CA	$\rho_A$	CR	AVE
<b>Sự tự chủ trong công việc (WAU)</b> <i>Kế thừa từ Breaugh (1999)</i>			0,847	0,854	0,907	0,766
WAU1	Tôi được phép quyết định cách thức để hoàn thành công việc của mình.	0,856				
WAU2	Tôi được phép quyết định cách giải quyết vấn đề trong tình huống nhất định.	0,868				
WAU3	Tôi được phép lựa chọn các phương án để tối ưu hoá hiệu quả công việc của mình.	0,901				
<b>Hỗ trợ xã hội từ tổ chức (ORS)</b> <i>Kế thừa từ Shi và Gordon (2020), Rhoades and Eisenberger (2002)</i>			0,929	0,930	0,944	0,737
ORS1	Khách sạn [X] cung cấp chế độ phúc lợi tốt cho nhân viên (gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm sức khỏe, phương tiện đi lại, bữa ăn, phụ cấp nghỉ dưỡng, giảm giá cho nhân viên...)	0,812				
ORS2	Khách sạn [X] cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển cho nhân viên ở mọi cấp độ.	0,846				
ORS3	Khách sạn [X] có một hệ thống đánh giá, thi đua - khen thưởng tốt để ghi nhận đóng góp của tất cả nhân viên.	0,889				

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

ORS4	Khách sạn [X] có chính sách thăng tiến rõ ràng và tạo động lực.	0,874				
ORS5	Khách sạn [X] luôn sẵn sàng hỗ trợ khi tôi gặp vấn đề hoặc cần sự giúp đỡ trong công việc và cuộc sống.	0,877				
ORS6	Khách sạn [X] luôn lắng nghe và quan tâm đến ý kiến và phản hồi của nhân viên.	0,852				
<b>Hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp (COS)</b> <i>Kế thừa từ Ladd và Henry (2000), Limpanitgul và cộng sự (2013)</i>			0,907	0,909	0,931	0,730
COS1	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ tôi khi tôi gặp khó khăn trong cuộc sống.	0,859				
COS2	Đồng nghiệp luôn quan tâm đến sức khỏe và phúc lợi của tôi.	0,881				
COS3	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng hỗ trợ để tôi thực hiện công việc của mình một cách tốt nhất.	0,876				
COS4	Đồng nghiệp luôn lắng nghe và quan tâm đến ý kiến và phản hồi của tôi.	0,843				
COS5	Đồng nghiệp luôn đánh giá cao những thành tựu của tôi trong công việc.	0,811				
<b>Tương tác với khách hàng (CUC)</b> <i>Kế thừa từ Cho và cộng sự (2016)</i>			0,926	0,978	0,946	0,813
CUC1	Khách hàng đôi lúc xúc phạm đến nhân viên bằng lời nói, hành động, ánh mắt,...	0,890				
CUC2	Khách hàng đôi lúc hành xử với nhân viên như với người thấp kém hoặc ngu ngốc.	0,882				
CUC3	Khách hàng đôi lúc cáu gắt và thiếu kiên nhẫn với nhân viên.	0,936				
CUC4	Khách hàng đôi lúc nghi ngờ năng lực của nhân viên và yêu cầu gặp quản lý.	0,898				
<b>Sự gắn kết công việc (WOE)</b> <i>Kế thừa từ Radic (2020)</i>			0,858	0,866	0,914	0,781
WOE1	Tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng khi làm công việc này.	0,919				
WOE2	Tôi nhiệt tình với công việc này.	0,922				
WOE3	Tôi cảm thấy thời gian trôi nhanh khi tôi làm công việc này.	0,805				
<b>Hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng (OCB)</b> <i>Kế thừa từ Dimitriades (2007)</i>			0,907	0,912	0,931	0,730
OCB1	Tôi tình nguyện làm những việc không được yêu cầu trong mô tả công việc.	0,775				
OCB2	Tôi sẵn sàng tham gia vào những công việc không bắt buộc nhưng giúp ích cho dịch vụ khách hàng.	0,896				

OCB3	Tôi thường dành nhiều tâm huyết để đưa ra những kiến nghị để cải thiện dịch vụ khách hàng.	0,867				
OCB4	Tôi thường hỗ trợ đồng nghiệp để cung cấp trải nghiệm dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.	0,898				
OCB5	Tôi thường cố gắng giải quyết các vấn đề của khách hàng một cách tốt nhất.	0,830				

*Ghi chú: Khách sạn [X] là khách sạn nơi đáp viên đang làm việc*

Chỉ số phương sai trung bình được trích (AVE) của cả sáu cấu trúc đi từ 0,730 đến 0,813, cao hơn nhiều so với mức đề xuất là 0,5, do đó mô hình đo lường đạt được giá trị hội tụ (Fornell và Larcker, 1981). Nghiên cứu này đánh giá giá trị phân biệt thang đo qua hệ số HTMT (Heterotrait-monotrait) (Hair và cộng sự, 2022). Theo đó, toàn bộ giá trị HTMT ở Bảng 2 đều nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị 0,85. Ngoài ra, kết quả của thủ tục hoàn

*Nguồn: Phân tích của nhóm tác giả*  
 chỉnh sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên 10.000 vòng lặp (bootstrapping) với mức ý nghĩa 5% ở Bảng 2 cho thấy cận trên của khoảng tin cậy giá trị HTMT của từng cặp cấu trúc nằm ở cột 95% đều nhỏ hơn ngưỡng 0,9 (với cặp OCB và WOE do sự tương đồng về khái niệm của hai cấu trúc) và 0,85 đối với các cặp cấu trúc còn lại. Như vậy, mô hình đo lường đề xuất có tính phân biệt tốt.

**Bảng 2.** Kết quả đánh giá giá trị phân biệt thang đo

Cặp cấu trúc	Giá trị HTMT gốc (thủ tục PLS-SEM algorithm)	Khoảng tin cậy (thủ tục bootstrapping)	
		5%	95%
OCB <-> COS	0,687	0,614	0,751
ORS <-> COS	0,758	0,698	0,811
ORS <-> OCB	0,566	0,483	0,643
WAU <-> COS	0,466	0,371	0,557
WAU <-> OCB	0,586	0,493	0,676
WAU <-> ORS	0,525	0,432	0,612
CUC <-> COS	0,059	0,056	0,135
CUC <-> OCB	0,095	0,064	0,178
CUC <-> ORS	0,053	0,05	0,146
CUC <-> WAU	0,086	0,049	0,203
WOE <-> COS	0,717	0,645	0,782
WOE <-> OCB	0,801	0,742	0,854
WOE <-> ORS	0,679	0,601	0,751
WOE <-> WAU	0,610	0,513	0,704
WOE <-> CUC	0,079	0,041	0,183

*Chú thích: WAU - sự tự chủ trong công việc, ORS - hỗ trợ xã hội từ tổ chức, COS - hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp, CUC - tương tác với khách hàng, WOE - sự gắn kết công việc, OCB - hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng*

*Nguồn: Phân tích của nhóm tác giả*

#### 4.2. Mô hình cấu trúc

Trong nghiên cứu này, các biến độc lập của OCB và WOE đều không xảy ra hiện tượng cộng tuyến do toàn bộ giá trị VIF đi từ 1,012 đến 2,273, đều nhỏ hơn mức khuyến nghị tốt nhất là 0,3.

##### 4.2.1. Quan hệ tác động trực tiếp

Các giả thuyết được kiểm định thông qua thủ tục bootstrapping với 364 quan sát và 10.000 vòng lặp trong PLS-SEM. Có thể thấy ở Bảng 3, tám trong chín giả thuyết được chấp nhận khi so sánh giá trị  $t$  thực nghiệm với giá trị kiểm định  $t$  ở mức ý nghĩa 0,05. Trong các mối liên kết đến OCB, sự gắn kết công việc là nhân tố tác động tích cực mạnh mẽ nhất với hệ số tác động chuẩn hóa  $\beta = 0,466$ , tiếp theo sau là sự hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp ( $\beta = 0,286$ ) và sự tự chủ trong

công việc ( $\beta = 0,165$ ). Mặc dù  $p_{CUC} > p_{OCB} < 0,05$  nhưng khoảng tin cậy của mối quan hệ này chứa 0, do đó tác động của việc tương tác với khách hàng lên OCB không có ý nghĩa (Hair và cộng sự, 2022). Với giả thuyết H4 bị bác bỏ  $p = 0,265 > 0,05$ , nghiên cứu này cho thấy mối liên hệ giữa sự hỗ trợ xã hội từ tổ chức và CO-OCB của nhân viên khách sạn không có ý nghĩa thống kê. Tuy nhiên, sự hỗ trợ từ tổ chức tăng lên có tác động đáng kể trong việc làm tăng sự gắn kết công việc của nhân viên ( $\beta = 0,222$ ), xếp sau tác động của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp ( $\beta = 0,372$ ) và sự tự chủ trong công việc ( $\beta = 0,272$ ). Tương tác với khách hàng có tác động tiêu cực đến sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp nhưng mức độ ảnh hưởng yếu với  $\beta = -0,086$ .

**Bảng 3.** Kết quả kiểm định các mối quan hệ trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	$\beta$	$t$	p	Khoảng tin cậy		Có ý nghĩa?
					2,5%	97,5%	
H1	WAU -> WOE	0,272	5,172	0,000	0,169	0,375	Có
H2	WAU -> OCB	0,165	3,362	0,000	0,071	0,263	Có
H3	ORS -> WOE	0,222	3,37	0,000	0,097	0,353	Có
H4	ORS -> OCB	-0,035	0,628	0,265	-0,143	0,079	Không
H5	COS -> WOE	0,372	5,841	0,000	0,242	0,492	Có
H6	COS -> OCB	0,286	4,995	0,000	0,172	0,395	Có
H7	CUC -> WOE	-0,086	2,19	0,014	-0,16	-0,005	Có
H8	CUC -> OCB	0,087	2,146	0,016	-0,003	0,159	Không
H9	WOE -> OCB	0,466	8,266	0,000	0,35	0,572	Có

Chú thích: **WAU** - sự tự chủ trong công việc, **ORS** - hỗ trợ xã hội từ tổ chức, **COS** - hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp, **CUC** - tương tác với khách hàng, **WOE** - sự gắn kết công việc, **OCB** - hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng

##### 4.2.2. Quan hệ tác động gián tiếp

Với sự gắn kết công việc là biến trung gian, mối liên kết gián tiếp từ sự tự chủ trong việc, sự hỗ trợ xã hội từ tổ chức, sự hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp và tương tác với khách hàng đến CO-OCB đều có ý nghĩa thống kê trong nghiên cứu này (Bảng 4). Vì tác động

Nguồn: Phân tích của nhóm tác giả trực tiếp của sự hỗ trợ từ tổ chức và tương tác với khách hàng lên CO-OCB không có ý nghĩa, nên ảnh hưởng của hai cấu trúc này lên CO-OCB một cách gián tiếp thông qua sự gắn kết công việc là tác động trung gian toàn phần, trong khi hai tác động gián tiếp còn lại là trung gian bán phần.

**Bảng 4. Kết quả kiểm định tác động gián tiếp lên OCB**

Mối quan hệ	$\beta$	$t$	P	Khoảng tin cậy		Có ý nghĩa?
				2,5%	97,5%	
WAU -> OCB	0,127	4,593	0,000	0,075	0,182	Có
ORS -> OCB	0,104	3,237	0,001	0,044	0,170	Có
COS -> OCB	0,173	4,449	0,000	0,101	0,253	Có
CUC -> OCB	-0,040	2,172	0,030	-0,076	-0,002	Có

#### 4.2.3. Năng lực dự báo

Trong nghiên cứu này, năng lực dự báo ngoài mẫu của mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua thủ tục PLSpredict. Kết quả cho thấy giá trị Q2predict của tất cả các biến quan sát của hai biến phụ thuộc OCB và WOE đều lớn hơn 0, thể hiện rằng mô hình đường dẫn PLS vượt quá chuẩn mức thấp nhất (giá trị trung bình các biến quan sát trong mẫu phân tích). Tiếp theo, giá trị RMSE của phần lớn các biến quan sát của OCB (4 trên 5 chỉ báo) và WOE (2 trên 3 chỉ báo) thu được từ phân tích PLS-SEM nhỏ hơn giá trị tương ứng thu được từ mô hình so sánh chuẩn LM. Điều này chứng tỏ mô hình cấu trúc đề xuất có năng lực dự báo trung bình (Hair và cộng sự, 2022).

## 5. Kết luận

### 5.1. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò quan trọng của sự gắn kết công việc trong việc thúc đẩy hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng (CO-OCB) của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước đây nhấn mạnh tầm quan trọng của sự gắn kết công việc đối với các hành vi vượt ngoài nhiệm vụ được giao (Karatepe, 2014; Buil và cộng sự, 2019; Orłowski và cộng sự, 2021). Kết quả cũng chỉ ra rằng hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp có tác động trực tiếp đến CO-OCB của nhân viên trong khi tác động của hỗ trợ xã hội từ tổ chức lên nhân tố này lại không có ý

*Nguồn: Phân tích của nhóm tác giả*  
nghĩa thống kê. Điều này có thể được giải thích bởi việc đồng nghiệp ở cùng bậc với nhân viên trong hệ thống phân cấp, nên bản chất sự hỗ trợ xã hội nhân viên nhận được từ đồng nghiệp và từ tổ chức không giống nhau (Ng và Sorensen, 2008). Trong khi đó, đồng nghiệp trực tiếp chứng kiến và hỗ trợ việc phục vụ khách hàng của nhân viên tiếp xúc, quá trình trao đổi xã hội của nhân viên và đồng nghiệp có thể ảnh hưởng nhiều hơn đến kết quả làm việc của họ (Sherony và Green, 2002). Bên cạnh đó, sự tự chủ cũng là một nhân tố thúc đẩy hành vi CO-OCB của nhân viên tuyển đầu khách sạn, tương đồng với phát hiện của Pattnaik và Sahoo (2021) khi nghiên cứu về OCB của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ nói chung.

Đối với các tiền tố của sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc, cả ba nhân tố sự tự chủ trong công việc, hỗ trợ xã hội từ tổ chức và hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp đều có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc, thể hiện sự nhất quán với những nỗ lực trước đây khi nghiên cứu riêng lẻ các mối quan hệ này như Xanthopoulou và cộng sự (2009), Limpanitgul và cộng sự (2013), Suan và Nasurdin (2014), Shi và Gordon (2020). Trong khi đó, môi trường làm việc có tiếp xúc liên tục với khách hàng với đặc điểm khác nhau có tác động tiêu cực lên sự gắn kết công việc, củng cố kết quả nghiên cứu của Cho và cộng sự (2016) khi kiểm chứng mối liên hệ giữa sự thiếu lịch sự của khách hàng và tình trạng kiệt sức về mặt cảm xúc của nhân viên.

Một điểm đáng chú ý là sự tương tác với khách hàng có tác động tiêu cực đến sự gắn kết công việc, mặc dù ảnh hưởng này yếu. Điều này củng cố phát hiện của Cho và cộng sự (2016) về tác động tiêu cực của hành vi thiếu lịch sự từ khách hàng đến cảm xúc và tâm lý của nhân viên. Tuy nhiên, sự tương tác với khách hàng lại không có tác động trực tiếp đến CO-OCB của nhân viên. Nghiên cứu này xem xét sự tương tác với khách hàng dưới góc độ là một áp lực công việc, có thể mang tính đối kháng trong tương tác dịch vụ (Yang và cộng sự, 2020). Trong khi đó, sự tham gia của khách hàng được xem là nguồn lực góp chung vào quá trình đồng sáng tạo giá trị dịch vụ và thúc đẩy sự phát triển của chính nhân viên (Xu và cộng sự, 2023). Nhân viên có thể dần thích nghi với việc tiếp xúc với những khách hàng khó tính, xem đó là một phần không thể thiếu của trải nghiệm công việc.

Một đầu ra quan trọng khác của nghiên cứu này nằm ở việc xác nhận vai trò trung gian của sự gắn kết công việc trong mối liên hệ giữa các nhân tố liên quan đến môi trường làm việc của nhân viên tiếp xúc khách hàng trong khách sạn và CO-OCB của họ. Điều này tương thích với những nghiên cứu trước đây về kết quả công việc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn (Karatepe, 2012; Karatepe, 2014; Karatepe và cộng sự, 2018; Buil và cộng sự, 2019; Orłowski và cộng sự, 2021), củng cố và mở rộng thêm kết quả nghiên cứu về CO-OCB của Lyu và cộng sự (2016) khi tích hợp các nhân tố tiền đề khác nhau liên quan đến công việc vào mô hình.

## 5.2. Hàm ý lý thuyết

Thông qua khung lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (SOR), nghiên cứu này kiểm chứng được tác động của sự gắn kết công việc lên CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn, đồng thời xác định mối liên hệ giữa các tiền tố liên quan đến

tổ chức và môi trường công việc đến hai cấu trúc này cũng như xem xét vai trò trung gian của sự gắn kết công việc trong mô hình. Từ đó, nghiên cứu này giúp thu hẹp các khoảng trống lý thuyết về CO-OCB từ góc nhìn của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn.

Ở đóng góp thứ nhất, nghiên cứu khẳng định mối liên hệ cùng chiều giữa sự gắn kết công việc (cơ chế bên trong của chủ thể) và CO-OCB (phản ứng về mặt hành vi của nhân viên tiếp xúc trực tiếp). Kết quả này đóng góp vào lý thuyết CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn bên cạnh các cách tiếp cận OCB khác như OCB định hướng tổ chức của Buil và cộng sự (2019), cũng như làm phong phú thêm các tiền tố của CO-OCB bên cạnh các nghiên cứu khác như Qiu và Dooley (2022) và Ghosh và cộng sự (2024).

Thứ hai, nghiên cứu cũng đóng góp vào lý thuyết về các tiền tố của sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn. Theo đó, cả bốn nhân tố kích thích từ môi trường làm việc (Stimulus) trong mô hình đề xuất, gồm sự tự chủ trong công việc, hỗ trợ xã hội từ tổ chức, hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp và tương tác với khách hàng, đều có tác động trực tiếp đến sự gắn kết công việc. Điều này phù hợp với kết quả từ tổng hợp nghiên cứu của Kanjanakan và cộng sự (2023), trong đó chỉ ra rằng các nguồn lực liên quan đến công việc có ảnh hưởng mạnh hơn đến sự gắn kết công việc so với các nguồn lực cá nhân, đặc biệt trong ngành khách sạn và du lịch. Việc tích hợp các nhân tố liên quan đến các chủ thể khác nhau trong môi trường làm việc của nhân viên (tổ chức, đồng nghiệp, khách hàng) làm tăng giá trị của nghiên cứu.

Thứ ba, nghiên cứu hiện tại đã tiên phong trong việc kiểm định tác động trung gian của sự gắn kết công việc trong mối quan hệ của cả bốn tiền tố được đề xuất và CO-OCB của nhân viên tuyển đầu trong ngành khách sạn.

Đây là đóng góp quan trọng của nghiên cứu vào lý thuyết về CO-OCB, mặc dù vai trò trung gian của sự gắn kết công việc đã được xác nhận trong mối liên hệ giữa nhiều nhân tố tiền đề và đầu ra công việc, bao gồm cả OCB (Saks, 2006). Đặc biệt, thông qua lăng kính của lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (SOR), vai trò trung gian như một cơ chế nhận thức bên trong của chủ thể gắn kết các yếu tố môi trường và phản ứng hành vi của nhân viên càng thể hiện rõ, đặc biệt trong trường hợp nhân tố hỗ trợ xã hội từ tổ chức và tương tác với khách hàng khi không có mối liên hệ trực tiếp đến CO-OCB (Orlowski và cộng sự, 2021). Bên cạnh đó, CO-OCB trong mối quan hệ với sự gắn kết công việc và các tiền tố đến từ môi trường làm việc trong khách sạn của nhân viên tiếp xúc trực tiếp lần đầu tiên được nghiên cứu tại Việt Nam, làm phong phú thêm lý thuyết về OCB trong bối cảnh châu Á.

### 5.3. Hàm ý quản trị

Kết quả của nghiên cứu này hỗ trợ các nhà quản trị tác nghiệp và quản trị nguồn nhân lực trong các khách sạn trong việc đưa ra các quyết định quản trị nhằm làm tăng việc thực hiện các hành vi định hướng khách hàng nằm ngoài mô tả công việc và sự gắn kết công việc của nhân viên tiếp xúc trực tiếp. Đầu tiên, gia tăng sự hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp là một yếu tố quan trọng để kích thích sự gắn kết công việc, từ đó làm tăng khả năng thực hiện CO-OCB của nhân viên tuyển đầu. Các nhà quản trị có thể tìm cách tạo ra bầu không khí hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên như khen thưởng các nhân viên luôn tham gia vào các hoạt động giúp đỡ đồng nghiệp (Shi và cộng sự, 2022). Ngoài ra, việc xem xét thiết kế công việc và xây dựng kịch bản cho các tình huống tiếp xúc khách hàng để trao quyền thực hiện công việc cho nhân viên vừa giúp họ có được quyền tự chủ công việc cao hơn, vừa hỗ trợ họ trong các tình huống gặp khách hàng

khó. Tuy nhiên, việc này đòi hỏi các nhà quản trị cần phải sẵn sàng hỗ trợ khi nhân viên cần lời khuyên, giúp đỡ hoặc hướng dẫn. Các nhà quản trị nhân sự cũng cần xây dựng khuôn khổ cho sự tự chủ và truyền thông rõ ràng đến nhân viên vì tính tự chủ quá cao lại liên quan đến khả năng thực hiện các hành vi vi phạm quy tắc cao hơn (Morrison, 2006).

Liên quan đến sự hỗ trợ xã hội từ tổ chức, việc đảm bảo phúc lợi, quan tâm và lắng nghe nhân viên tiếp xúc trực tiếp đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự gắn kết công việc của họ. Các nhà quản trị nhân sự cần chú ý tìm cách lấy phản hồi về các chế độ phúc lợi, thăng tiến, đào tạo và hệ thống đánh giá - thi đua của các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng ở cấp thấp nhất thông qua các kênh giao tiếp chính thức và phi chính thức. Chẳng hạn như chương trình “Phát triển mạnh mẽ tại Hilton” (Thrive at Hilton) của tập đoàn khách sạn Hilton, nhân viên được tham gia các buổi đào tạo trực tiếp, các cuộc gặp gỡ với chuyên gia, các lợi ích về sức khỏe tinh thần và cả sức khỏe tài chính cá nhân (HiltonCareers Team, 2022). Các chương trình như vậy sẽ giúp gắn kết nhân viên, đặc biệt là nhân viên tác nghiệp trực tiếp phục vụ khách hàng, với tổ chức nhiều hơn, từ đó làm tăng khả năng thực hiện các hành vi ngoài vai trò bắt buộc của họ.

### 5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Thứ nhất, các nhân tố tác động đến sự gắn kết công việc và CO-OCB của nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong nghiên cứu này còn hạn chế. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần bổ sung vào mô hình các nhân tố khác thuộc nguồn lực công và yêu cầu công việc, và cả nguồn lực và yêu cầu cá nhân của nhân viên. Thứ hai, nghiên cứu khảo sát nhân viên khách sạn tại Việt Nam, nên hạn chế tính khái quát hóa của mô hình. Vì vậy, các nỗ lực nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng sang bối

cảnh văn hóa khác và thực hiện các nghiên cứu so sánh để thấy sự khác biệt về tác động của các yếu tố bối cảnh đến hành vi định hướng khách hàng nằm ngoài vai trò quy định của nhân viên tiếp xúc trực tiếp.

### Lời cảm ơn

Nghiên cứu này là một phần của đề tài NCKH cấp cơ sở do Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐN tài trợ với mã số đề tài T2024-04-42.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature. *Management Research Review*, 38(6), 627-639. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0220>
- Asghar, M., Tayyab, M., Gull, N., Zhijie, S., Shi, R., & Tao, X. (2021). Polychronicity, work engagement, and turnover intention: The moderating role of perceived organizational support in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 129-139. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bani-Melhem, S. (2020). What mitigate and exacerbate the influences of customer incivility on frontline employee extra-role behaviour?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.005>
- Barnes, D. C., & Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 485, 499. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0021>
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357-378. <https://doi.org/10.1108/08876040310482775>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Bordoloi, S., Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2023). *Service management: operations, strategy, information technology*. 10<sup>th</sup> edition. McGraw Hill.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chen, W. J. (2016). The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 24-32. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.05.002>

- Cheng, B., Dong, Y., Kong, Y., Shaalan, A., & Tourky, M. (2023). When and how does leader humor promote customer-oriented organizational citizenship behavior in hotel employees?. *Tourism Management*, 96, 104693. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104693>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Chiang, C. F., & Chen, J. T. (2024). Influences of perceived job resource and job demands on service behavior for generation Z hotel employees in Taiwan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 194-216. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282206>
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888-2912. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0205>
- Dai, Y. D., Hou, Y. H., Chen, K. Y., & Zhuang, W. L. (2018). To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1293-1313. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0160>
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- 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>
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95-110. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160201>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ghosh, K., Sharma, D., & Malik, L. R. (2024). Work calling and abusive supervision: Boon or bane in hospitality organization?. *International Journal of Hospitality Management*, 117, 103638. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103638>
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349-369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>

- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd Edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2019). The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: A sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582-2598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0378>
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478. <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- HiltonCareers Team (2022). What is Thrive at Hilton? Q&A with Hilton Benefits Leader. Truy cập ngày 01/08/2024 tại <https://jobs.hilton.com/us/en/blogarticle/what-is-thrive-at-hilton-qa-with-benefits-leader>
- Kang, J., & Jang, J. (2019). Fostering service-oriented organizational citizenship behavior through reducing role stressors: An examination of the role of social capital. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3567-3582. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-1018>
- Kanjanakan, P., Zhu, D., Doan, T., & Kim, P. B. (2023). Taking stock: A meta-analysis of work engagement in the hospitality and tourism context. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(5), 851-876. <https://doi.org/10.1177/10963480211066958>
- Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495-516. <https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Karatepe, O. M. (2014). Hope, work engagement, and organizationally valued performance outcomes: An empirical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(6), 678-698. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.855994>
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005>
- Kim, M. J., Lee, C. K., & Jung, T. (2020). Exploring consumer behavior in virtual reality tourism using an extended stimulus-organism-response model. *Journal of Travel Research*, 59(1), 69-89. <https://doi.org/10.1177/0047287518818915>

- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping Coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness 1. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(10), 2028-2049. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02422.x>
- Latha, S., & Deepa, M. (2017). A study on employee engagement dimensions and its impact on organization citizenship behavior. *Innovare Journal of Engineering and Technology, 5*(3), 1-3.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 141*(5), 1049. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Limpanitgul, T., Robson, M. J., Gould-Williams, J., & Lertthairakul, W. (2013). Effects of co-worker support and customer cooperation on service employee attitudes and behaviour: Empirical evidence from the airline industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 20*, 23-33. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.05.004>
- Lyu, Y., Zhu, H., Zhong, H. J., & Hu, L. (2016). Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 53*, 69-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.001>
- 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. <https://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>
- Ma, E., Wang, Y. C., Xu, S. T., & Wang, D. (2022). Clarifying the multi-order multidimensional structure of organizational citizenship behavior: A cross-cultural validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 50*, 83-92. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.12.008>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. the MIT Press.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management Journal, 41*(3), 351-357. <https://doi.org/10.5465/256913>
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management, 32*(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/0149206305277790>

- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Orlowski, M., Bufquin, D., & Nalley, M. E. (2021). The influence of social perceptions on restaurant employee work engagement and extra-role customer service behavior: A moderated mediation model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(2), 261-275. <https://doi.org/10.1177/1938965520910119>
- Owor, J. J. (2016). Human resource management practices, employee engagement and organizational citizenship behaviours (ocb) in selected firms in Uganda. *African Journal of Business Management*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.5897/AJBM2015.7954>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00261>
- Qiu, S., & Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 350-369. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0146>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands-job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.542>
- Shi, X., & Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 87, 102374. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>
- Shi, X., Gordon, S., & Adler, H. (2022). Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' work engagement and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103211. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103211>
- Su, L., & Swanson, S. R. (2017). The effect of destination social responsibility on tourist environmentally responsible behavior: Compared analysis of first-time and repeat tourists. *Tourism Management*, 60, 308-321. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.011>
- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2014). An empirical investigation into the influence of human resource management practices on work engagement: the case of customer-contact employees in Malaysia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 345-360. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-12-2013-0083>
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behavior and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73.
- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007>
- Tsaur, S. H., & Hsieh, H. Y. (2020). The influence of aesthetic labor burden on work engagement in the hospitality industry: The moderating roles of employee attributes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.010>
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415-429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Wirtz, J., & Jerger, C. (2016). Managing service employees: literature review, expert opinions, and research directions. *The Service Industries Journal*, 36(15-16), 757-788. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1278432>

- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383-395. <https://doi.org/10.1177/1938965513482519>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xu, A. J., Zhu, T. T., Loi, R., & Chow, C. W. (2023). Can customer participation promote hospitality frontline employees' extra-role service behavior?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 218-234. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1413>
- Yang, F., Lu, M., & Huang, X. (2020). Customer mistreatment and employee well-being: A daily diary study of recovery mechanisms for frontline restaurant employees in a hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102665>
- Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345-358. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.010>