



JOB BURNOUT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG HOTEL EMPLOYEES: AN APPROACH BASED ON THE CONSERVATION OF RESOURCES THEORY

Le Thai Phuong¹, Ta Van Thanh^{2*}, Ha Minh Hieu³

¹Danang Architecture University, Vietnam

²University of Finance – Marketing, Vietnam

³Vietnam Aviation Academy, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.v15i7.579</p> <p><i>Received:</i> July 26, 2023</p> <p><i>Accepted:</i> September 28, 2024</p> <p><i>Published:</i> October 25, 2024</p> <p>Keywords: Conservation of resources theory; Hospitality; Job burnout; Organizational citizenship behavior.</p> <p>JEL codes: M10, M12, M54</p>	<p>Based on the Conservation of Resources theory, this study explores the impact of job burnout on organizational citizenship behavior (OCB) among hotel employees. Data were collected from 297 hotel employees in Vietnam through an online survey. PLS-SEM analysis reveals that emotional exhaustion has the strongest negative impact on all three aspects of OCB; depersonalization also has a negative effect, albeit to a lesser extent. Reduced personal accomplishment shows no significant impact. The findings highlight the importance of managing burnout to maintain and promote OCB in the hospitality industry. The study proposes human resource management strategies focusing on minimizing emotional exhaustion and cynicism while creating a supportive environment to encourage OCB.</p>

*Corresponding author:

Email: tvthanh@ufm.edu.vn



SỰ KIẾT SỨC TRONG CÔNG VIỆC VÀ HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH KHÁCH SẠN - TIẾP CẬN TỪ LÝ THUYẾT BẢO TỒN NGUỒN LỰC

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

¹Đại học Kiến trúc Đà Nẵng

²Trường Đại học Tài chính – Marketing

³Học viện Hàng không Việt Nam

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.v15i7.579</p> <p>Ngày nhận: 26/07/2023</p> <p>Ngày nhận lại: 28/09/2024</p> <p>Ngày đăng: 25/10/2024</p> <p>Từ khóa: Hành vi công dân tổ chức; Khách sạn; Lý thuyết bảo tồn nguồn lực; Sự kiệt sức trong công việc.</p> <p>Mã JEL: M10, M12, M54</p>	<p>Nghiên cứu dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực để khám phá tác động của sự kiệt sức trong công việc lên hành vi công dân tổ chức (OCB) của nhân viên ngành khách sạn. Dữ liệu được thu thập từ 297 nhân viên ngành khách sạn tại Việt Nam thông qua khảo sát trực tuyến. Phân tích PLS-SEM cho thấy sự cạn kiệt cảm xúc tác động tiêu cực và mạnh mẽ nhất lên cả ba khía cạnh của OCB; sự xa rời công việc cũng tác động tiêu cực lên các khía cạnh của OCB nhưng ở mức độ thấp hơn. Tác động của sự sụt giảm thành tích cá nhân lên các khía cạnh của OCB không có ý nghĩa thống kê. Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý sự kiệt sức trong công việc nhằm việc duy trì và thúc đẩy OCB của nhân viên ngành khách sạn. Nghiên cứu đề xuất các chiến lược quản lý nguồn nhân lực tập trung vào giảm thiểu sự cạn kiệt cảm xúc và xa rời công việc, đồng thời tạo môi trường hỗ trợ để khuyến khích OCB.</p>

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu ngày càng biến động và cạnh tranh gay gắt, ngành khách

sạn đang phải đối mặt với nhiều thách thức để duy trì và nâng cao vị thế của mình trên thị trường. Yếu tố then chốt quyết định sự thành công và phát triển bền vững của các khách sạn là khả năng cung cấp dịch vụ chất lượng cao và vượt trội so với kỳ vọng của khách hàng (Shyju và cộng sự, 2023). Do đó, vai trò của đội ngũ

*Tác giả liên hệ:

Email: tvthanh@ufm.edu.vn

nhân viên tuyến đầu (front-line employee) – những người trực tiếp tương tác và phục vụ khách hàng, trở nên vô cùng quan trọng. Hành vi công dân tổ chức (Organizational citizenship behavior – OCB) của nhân viên đã được chứng minh là yếu tố ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động và chất lượng dịch vụ của các khách sạn (Ma và cộng sự, 2013). OCB thể hiện qua những hành vi tự nguyện, vượt ra ngoài phạm vi công việc được giao của nhân viên, góp phần tạo nên môi trường làm việc tích cực, nâng cao hiệu suất làm việc của cá nhân và tổ chức. Tuy nhiên, việc duy trì và phát huy OCB trong ngành khách sạn không phải là điều dễ dàng, đặc biệt khi xét đến những đặc thù riêng của ngành khách sạn. Công việc trong lĩnh vực khách sạn thường đặc trưng bởi áp lực cao, giờ làm việc kéo dài và đòi hỏi sự tương tác thường xuyên với khách hàng. Những yếu tố này có thể dẫn đến tình trạng kiệt sức về thể chất lẫn tinh thần của nhân viên (Abubakar và cộng sự, 2022), từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng và ý muốn thực hiện các hành vi OCB. Sự kiệt sức trong công việc không chỉ làm giảm năng suất lao động mà còn có thể dẫn đến sự suy giảm trong chất lượng dịch vụ, ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng và hình ảnh của doanh nghiệp (Grobelsa, 2021; Wang, 2020).

Mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc và OCB đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trong những năm gần đây. Các công trình nghiên cứu của Liu và cộng sự (2019), Cohen và Abedallah (2021), Torlak và cộng sự (2021), Dasgupta (2022) và Wang và cộng sự (2023) đã cung cấp những hiểu biết về chủ đề này. Tuy nhiên, kết quả từ các nghiên cứu này vẫn chưa hoàn toàn nhất quán, đặc biệt khi xem xét tác động cụ thể của từng khía cạnh của sự kiệt sức (cạn kiệt cảm xúc, xa rời công việc, sụt giảm thành tích cá nhân) lên các khía cạnh khác nhau của OCB (hướng đến tổ chức, hướng đến đồng nghiệp, hướng đến khách hàng). Đáng chú ý, trong bối cảnh ngành khách sạn, OCB hướng đến khách hàng là một khía cạnh đặc biệt quan trọng nhưng lại ít được nghiên cứu sâu trong mối liên hệ với sự kiệt sức trong công việc. Điều này tạo ra một khoảng trống đáng kể

về tác động của sự kiệt sức đến khả năng và sự sẵn lòng của nhân viên trong việc cung cấp dịch vụ vượt trội cho khách hàng.

Chính vì những lý do trên, nghiên cứu này áp dụng lý thuyết bảo tồn nguồn lực (conservation of resources theory – COR) như một khung lý thuyết để giải thích cơ chế hình thành OCB của nhân viên tuyến đầu ngành khách sạn. Sự kiệt sức trong công việc được xem là kết quả của quá trình mất mát nguồn lực kéo dài, từ đó ảnh hưởng đến khả năng và động lực thực hiện OCB của nhân viên. Nghiên cứu hướng đến việc đánh giá tác động đồng thời của ba khía cạnh của sự kiệt sức trong công việc lên ba khía cạnh của OCB. Như vậy, nghiên cứu không chỉ cung cấp một bức tranh toàn diện hơn về mối quan hệ giữa sự kiệt sức và OCB, mà còn làm sáng tỏ vai trò của từng khía cạnh cụ thể trong mối quan hệ này. Qua đó, nghiên cứu cung cấp những hiểu biết quan trọng và cơ sở thực tiễn cho các nhà quản lý trong việc xây dựng chiến lược nhân sự hiệu quả, nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của sự kiệt sức và thúc đẩy OCB trong đội ngũ nhân viên tuyến đầu. Từ đó, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng cường sự hài lòng của khách hàng và cuối cùng là cải thiện hiệu quả hoạt động tổng thể của khách sạn.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR)

Lý thuyết COR là một lý thuyết tâm lý học được phát triển bởi Stevan E. Hobfoll vào năm 1989 (Halbesleben và cộng sự, 2014). Lý thuyết COR cho rằng, con người luôn có xu hướng tìm kiếm, duy trì, bảo vệ và nuôi dưỡng các nguồn lực quan trọng của mình (Hobfoll, 1989). Nguồn lực có thể bao gồm các đối tượng vật chất (nhà cửa, xe cộ), các đặc điểm cá nhân (lòng tự trọng, kỹ năng), các điều kiện (việc làm, hôn nhân) và các nguồn lực năng lượng (thời gian, tiền bạc) (Hobfoll và cộng sự, 2018). Theo lý thuyết COR, cá nhân thường cố gắng tích lũy nguồn lực để tạo ra một hệ thống phòng thủ chống lại sự mất mát tiềm ẩn (Hobfoll và cộng sự, 2018). Tuy nhiên, khi nguồn lực bị mất hoặc bị đe dọa mất đi, sẽ dẫn đến sự căng thẳng và

làm suy giảm khả năng chống đỡ với những áp lực của cá nhân. Ngược lại, khi cá nhân có được nguồn lực dồi dào, họ sẽ có khả năng tốt hơn trong việc đối phó với thách thức và tích lũy thêm nguồn lực mới (Halbesleben và cộng sự, 2014). Đặc biệt, lý thuyết COR nhấn mạnh rằng sự mất mát nguồn lực có tác động lớn hơn nhiều so với việc thu được nguồn lực (Halbesleben và cộng sự, 2014). Sự mất mát nguồn lực được cho là nguyên nhân chính dẫn đến căng thẳng và kiệt sức (Hobfoll và cộng sự, 2018). Khi một cá nhân trải qua sự suy kiệt nguồn lực, họ có xu hướng chuyển sang một tâm lý bảo vệ, tìm cách giảm thiểu sự mất mát thêm bằng cách rút khỏi các nguồn lực đầu tư vào những mục tiêu khác, bao gồm cả công việc (Hobfoll và cộng sự, 2018). Chính vì vậy, trong bối cảnh môi trường làm việc, sự kiệt sức nguồn lực có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi công dân tổ chức, vì nhân viên không còn đủ nguồn lực để đầu tư vào các hoạt động ngoài nhiệm vụ chính thức.

Trong ngành khách sạn, nơi đòi hỏi sự tương tác thường xuyên và chăm sóc khách hàng, nhân viên thường phải đối mặt với nhiều yếu tố gây suy kiệt nguồn lực như áp lực công việc, xung đột với khách hàng, hay sự cân bằng giữa công việc và gia đình (Abubakar và cộng sự, 2022). Do đó, vận dụng lý thuyết COR để tìm hiểu về tác động của sự kiệt sức trong công việc đối với OCB của nhân viên khách sạn là hướng tiếp cận phù hợp (Montani & Dagenais-Desmarais, 2018).

2.2. Hành vi công dân tổ chức của nhân viên khách sạn

OCB là một khái niệm quan trọng trong ngành khách sạn, được định nghĩa là “*hành vi cá nhân mang tính tự nguyện, không trực tiếp hoặc rõ ràng được ghi nhận bởi hệ thống khen thưởng chính thức nhưng thúc đẩy sự vận hành hiệu quả của tổ chức*” (Organ, 1988). Theo Ma và cộng sự (2013), OCB của nhân viên khách sạn bao gồm ba khía cạnh chính: OCB hướng đến tổ chức (OCBO), OCB hướng đến cá nhân (OCBI), và OCB hướng đến khách hàng (OCBC). OCBO là hành vi đem lại lợi ích cho tổ chức nói chung, cho thấy tinh thần trách nhiệm, lòng trung thành và sự gắn bó của nhân viên; OCBI thể

hiện qua việc nhân viên sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ và hợp tác với đồng nghiệp (Williams & Anderson, 1991); OCBC là hành vi tùy ý của nhân viên nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng (Bettencourt & Brown, 1997).

2.3. Sự kiệt sức trong công việc của nhân viên khách sạn

Sự kiệt sức trong công việc của nhân viên là tình trạng kiệt quệ về thể chất, tinh thần và cảm xúc do áp lực kéo dài liên quan đến công việc (Maslach và cộng sự, 2001). Hậu quả của sự kiệt sức không chỉ ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe và chất lượng cuộc sống của nhân viên, mà còn gây tổn hại cho hiệu quả hoạt động của khách sạn như chất lượng dịch vụ kém, sự hài lòng của khách giảm và ý định nghỉ việc gia tăng (Chen và cộng sự, 2012; Cheng & Yi, 2018). Có ba khía cạnh chính của sự kiệt sức trong công việc là sự cạn kiệt cảm xúc (emotional exhaustion), sự xa rời công việc (depersonalization) và sự sụt giảm thành tích cá nhân (diminished personal accomplishment) (Janssen và cộng sự, 1999). Sự cạn kiệt cảm xúc đề cập đến cảm giác bị quá tải và cạn kiệt nguồn lực cảm xúc đối với công việc. Khía cạnh này chủ yếu liên quan đến các yêu cầu cao trong công việc như khối lượng công việc quá tải. Ngoài ra, kiệt sức cảm xúc cũng có liên hệ đến các yếu tố nguồn lực như thiếu sự hỗ trợ xã hội. Sự xa rời công việc thể hiện ở thái độ tiêu cực, vô cảm và tách biệt quá mức với công việc. Khía cạnh này không liên quan nhiều đến yêu cầu công việc mà có liên hệ chặt chẽ hơn với các yếu tố nguồn lực như thiếu sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên. Sự sụt giảm thành tích cá nhân nói đến sự suy giảm cảm giác năng lực và thành tựu trong công việc. Khía cạnh này có mối liên hệ tích cực với các yếu tố nguồn lực như chất lượng nội dung công việc, lòng tự trọng. Như vậy, ba khía cạnh của sự kiệt sức trong công việc có sự khác biệt về mối liên hệ với các yếu tố công việc. Sự cạn kiệt cảm xúc chịu ảnh hưởng lớn từ yêu cầu công việc, trong khi sự xa rời công việc và sự sụt giảm thành tích cá nhân lại phụ thuộc nhiều hơn vào các yếu tố nguồn lực liên quan đến công việc và cá nhân (Janssen và cộng sự, 1999).

2.4. Mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc và hành vi công dân tổ chức của nhân viên khách sạn

Lý thuyết COR cho rằng khi cá nhân bị suy kiệt nguồn lực, họ thường có xu hướng bảo vệ bản thân bằng cách hạn chế đầu tư nguồn lực vào các mục tiêu khác, kể cả công việc (Hobfoll và cộng sự, 2018). Điều này gợi ý rằng trong môi trường làm việc, sự kiệt sức có thể làm giảm sự tham gia của nhân viên vào các hành vi ngoài nhiệm vụ chính thức như OCB do nguồn lực bị cạn kiệt (Chiu & Tsai, 2006). Sự kiệt sức khiến nhân viên hạn chế hỗ trợ, giúp đỡ đồng nghiệp bởi họ cần dành nguồn lực còn lại cho bản thân. Tương tự, nhân viên kiệt sức cũng thường giảm các nỗ lực tự nguyện cống hiến cho tổ chức như ít tham gia các hoạt động phát triển, đóng góp ý kiến cải tiến. Bên cạnh đó, sự kiệt sức còn khiến nhân viên giảm nỗ lực tự nguyện phục vụ khách hàng ngoài nhiệm vụ chính thức, chẳng hạn nhân viên bán hàng có xu hướng không chủ động tư vấn, hỗ trợ thêm cho khách. Nhìn chung, lý thuyết COR cho thấy khi bị kiệt sức, xu hướng bảo tồn nguồn lực cá nhân thúc đẩy nhân viên hạn chế thực hiện OCB để dành nguồn lực ưu tiên cho công việc chính và nhu cầu bản thân.

Gần đây, nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã cung cấp bằng chứng ủng hộ cho mối quan hệ tiêu cực giữa sự kiệt sức trong công việc và OCB nói chung (Liu và cộng sự, 2019; Torlak và cộng sự, 2021; Wang và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, khi xem xét các khía cạnh cụ thể của sự kiệt sức, kết quả nghiên cứu lại không có sự thống nhất. Chẳng hạn, nghiên cứu của Dasgupta (2022) chỉ ra rằng, sự cạn kiệt cảm xúc tác động tiêu cực đến OCB; trong khi trước đó, nghiên cứu của Bauwens và cộng sự (2019) cho thấy, chỉ có sự xa rời công việc tác động lên OCB, mối quan hệ giữa sự cạn kiệt cảm xúc và OCB không có ý nghĩa thống kê. Đáng chú ý, nghiên cứu của Cohen và Abedallah (2021) đã đi sâu phân tích tác động của từng khía cạnh sự kiệt sức lên các khía cạnh OCB cụ thể là OCBI và OCBO. Kết quả cho thấy, chỉ có sự cạn kiệt cảm

xúc tác động đến OCBI mà không tác động đến OCBO, sự xa rời công việc và sự sụt giảm thành tích cá nhân không tác động đến cả OCBI và OCBO. Nghiên cứu của Montani và Dagenais-Desmarais (2018) cho thấy, sự cạn kiệt cảm xúc tác động lên cả OCBI và OCBC.

Từ những kết quả nghiên cứu trên, có thể thấy mối quan hệ giữa sự kiệt sức và OCB được ủng hộ bởi lý thuyết COR nhưng tác động của từng khía cạnh của sự kiệt sức trong công việc lên các khía cạnh của OCB vẫn chưa thực sự rõ ràng và nhất quán. Đặc biệt là trong bối cảnh ngành khách sạn, khi mà OCBC là một khía cạnh quan trọng nhưng hiếm có nghiên cứu nào xem xét ảnh hưởng của sự kiệt sức lên OCBC. Nhằm hiểu rõ cơ chế tác động của sự kiệt sức lên OCB của nhân viên ngành khách sạn một cách chi tiết và toàn diện, tác giả đề xuất các giả thuyết sau:

Giả thuyết H1a: Sự cạn kiệt cảm xúc tác động tiêu cực lên OCBO của nhân viên khách sạn;

Giả thuyết H1b: Sự cạn kiệt cảm xúc tác động tiêu cực lên OCBI của nhân viên khách sạn;

Giả thuyết H1c: Sự cạn kiệt cảm xúc tác động tiêu cực lên OCBC của nhân viên khách sạn;

Giả thuyết H2a: Sự xa rời công việc tác động tiêu cực lên OCBO của nhân viên khách sạn;

Giả thuyết H2b: Sự xa rời công việc tác động tiêu cực lên OCBI của nhân viên khách sạn;

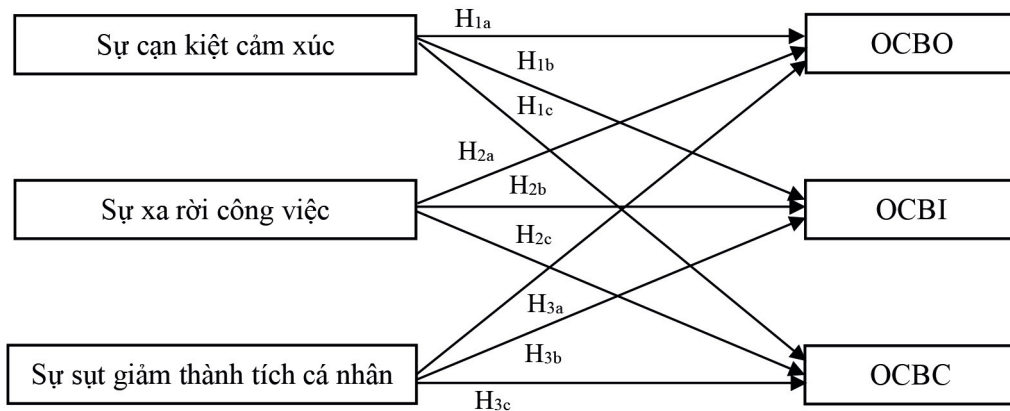
Giả thuyết H2c: Sự xa rời công việc tác động tiêu cực lên OCBC của nhân viên khách sạn;

Giả thuyết H_{3a}: Sự sụt giảm thành tích cá nhân tác động tiêu cực lên OCBO của nhân viên khách sạn;

Giả thuyết H_{3b}: Sự sụt giảm thành tích cá nhân tác động tiêu cực lên OCBI của nhân viên khách sạn;

Giả thuyết H_{3c}: Sự sụt giảm thành tích cá nhân tác động tiêu cực lên OCBC của nhân viên khách sạn.

Mô hình nghiên cứu được trình bày ở Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 điểm cho tất cả các biến. Người tham gia đánh giá mức độ đồng ý với mỗi phát biểu, từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý). Thang đo sự kiệt sức được kế thừa từ MBS-GS (Maslach Burnout Inventory for General Survey) do Schaufeli và cộng sự (1996) phát triển, gồm 16 mục hỏi. Thang đo OCB gồm 18 mục hỏi, được kế thừa từ nghiên cứu của Ma và cộng sự (2013), đồng thời tham vấn ý kiến chuyên gia và nhân viên để điều chỉnh, bổ sung những mục hỏi phù hợp. Thang đo được trình bày ở Phụ lục A.

3.2. Dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, thời gian khảo sát từ tháng 3 năm 2024 đến tháng 4 năm 2024. Tác giả thực hiện khảo sát trực tuyến bằng Google Form, link khảo sát được chia sẻ trên các trang mạng xã hội. Sau khi sàng lọc 318 phiếu, có được 297 phiếu phù hợp. Cỡ mẫu này lớn hơn 170 (34 biến quan sát nhân 5) nên đáp ứng yêu cầu phân tích theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2014). Nhân viên nữ chiếm 72,3% và nhân viên nam chiếm 27,7%; nhân viên chủ yếu từ 25 đến 30 tuổi (62,1%), thâm niên làm việc từ 3 đến 5 năm (42,9%). Nhân viên tại khách sạn 3

sao chiếm 63,0%, khách sạn 4 sao chiếm 32,6% và khách sạn 5 sao chiếm 4,4%.

Dữ liệu nghiên cứu được phân tích với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4, trong đó mô hình đo lường được đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt qua hệ số tải nhân tố, hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích trung bình, hệ số HTMT; mô hình cấu trúc được đánh giá qua giá trị VIF, hệ số tác động, hệ số xác định R², giá trị Q², hệ số tác động f² (Henseler và cộng sự, 2016).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy PE2-*"Tôi nghi ngờ về giá trị đóng góp của bản thân cho khách sạn thông qua công việc mình làm"* có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,7 (bằng 0,237) nên bị loại khỏi thang đo. Sau khi loại PE2, hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,7, hệ số Cronbach's Alpha từ 0,878 đến 0,922 (lớn hơn 0,7), độ tin cậy tổng hợp từ 0,910 đến 0,939 (lớn hơn 0,7), phương sai trích trung bình từ 0,646 đến 0,727 (lớn hơn 0,5) và chỉ số HTMT từ 0,052 đến 0,740 (nhỏ hơn 0,85) (Bảng 1). Do đó, thang đo nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt theo khuyến nghị của Henseler và cộng sự (2016).

Bảng 1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Thang đo	Cronbach's Alpha	FL thấp nhất	CR	AVE	Chỉ số HTMT					
					EX	CY	PE	OCBO	OCBI	OCBC
EX	0,878	0,799	0,911	0,673						
CY	0,906	0,829	0,930	0,727	0,054					
PE	0,878	0,754	0,910	0,669	0,064	0,142				
OCBO	0,908	0,798	0,928	0,684	0,649	0,102	0,072			
OCBI	0,922	0,823	0,939	0,720	0,376	0,199	0,125	0,284		
OCBC	0,890	0,768	0,916	0,646	0,611	0,156	0,052	0,740	0,403	

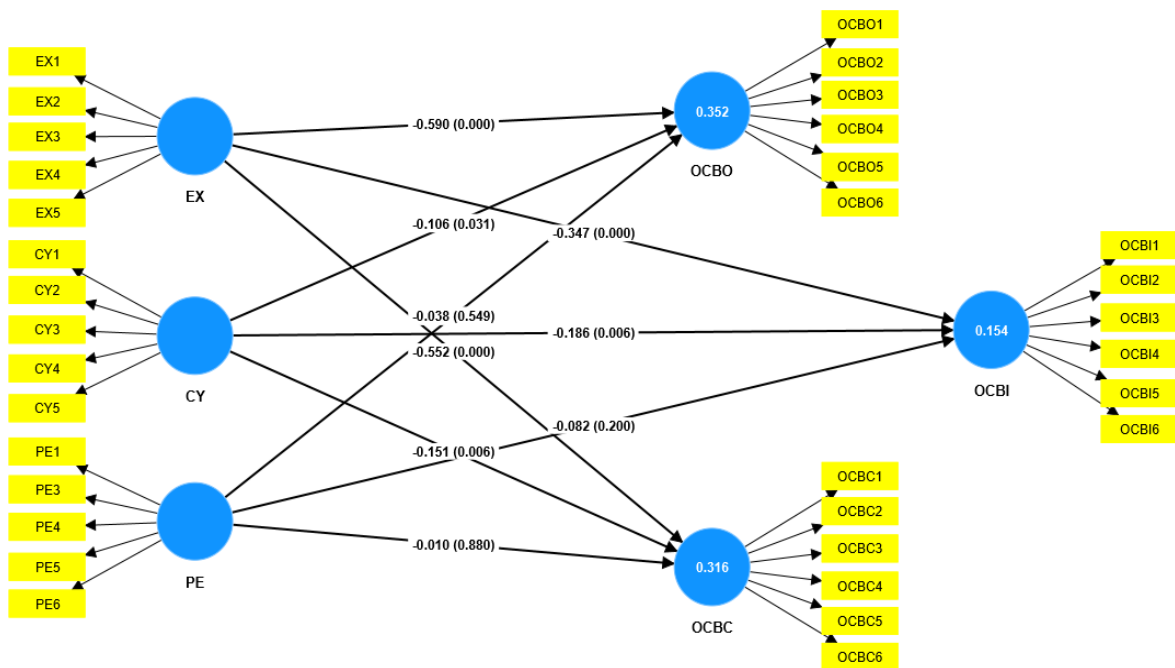
Ghi chú: FL - Hệ số tải nhân tố, CR - Độ tin cậy tổng hợp, AVE - Phương sai trích trung bình.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Giá trị VIF của các biến quan sát dao động từ 1,743 đến 3,653 (nhỏ hơn 5) nên theo Hair và cộng sự (2014), hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra không đáng kể. Kết quả kiểm định Bootstrap với cỡ mẫu lặp lại 5000 (Hình 2) cho thấy sự cạn kiệt cảm xúc tác động đến cả 3 khía cạnh của OCB là OCBO ($\beta = -0,590$; $p = 0,000$), OCBI ($\beta = -0,347$; $p = 0,000$); OCBC ($\beta = -0,552$; $p = 0,000$). Giả thuyết H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} được chấp nhận. Tương tự, sự xa rời công việc cũng tác động đến OCBO ($\beta = -0,106$; $p = 0,031$), OCBI ($\beta = -0,186$; $p = 0,006$), OCBC ($\beta = -0,151$; $p = 0,006$).

($\beta = -0,151$; $p = 0,006$). Giả thuyết H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} được chấp nhận. Tuy nhiên, tác động của sự sụt giảm thành tích cá nhân lên các khía cạnh của OCB không có ý nghĩa thống kê ($p > 0,05$) nên giả thuyết H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} không được ủng hộ. Hệ số R^2 cho biết 35,2% sự biến thiên của OCBO; 15,4% sự biến thiên của OCBI và 31,6% sự biến thiên của OCBC được giải thích bởi sự kiệt sức trong công việc. Ngoài ra, giá trị Q^2 của OCBO, OCBI và OCBC đều lớn hơn 0, cho thấy mô hình có khả năng dự đoán tốt, cụ thể:

$$Q^2_{OCBO} = 0,241; Q^2_{OCBI} = 0,109; Q^2_{OCBC} = 0,201.$$



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

Xét về mức độ ảnh hưởng, theo Cohen (2013), mức độ tác động lớn khi $f^2 \geq 0,35$, mức độ tác động trung bình khi f^2 thuộc $[0,15; 0,34]$, mức độ tác động nhỏ khi f^2 thuộc $[0,02; 0,14]$, mức độ tác động rất nhỏ khi $f^2 < 0,02$. Như

vậy, sự cạn kiệt cảm xúc tác động lên OCBO và OCBC ở mức độ lớn, tác động lên OCBI ở mức độ nhỏ; sự xa rời công việc tác động lên OCBI và OCBC ở mức độ nhỏ, tác động lên OCBO ở mức độ rất nhỏ (Bảng 2).

Bảng 2. Kết quả đánh giá các tác động

Giả thuyết	Hệ số tác động	Giá trị p	Hệ số f^2	Kết luận	Mức độ tác động
H_{1a} : EX => OCBO	-0,590	0,000	0,541	Chấp nhận	Lớn
H_{1b} : EX => OCBI	-0,347	0,000	0,144	Chấp nhận	Nhỏ
H_{1c} : EX => OCBC	-0,552	0,000	0,449	Chấp nhận	Lớn
H_{2a} : CY => OCBO	-0,106	0,031	0,017	Chấp nhận	Rất nhỏ
H_{2b} : CY => OCBI	-0,186	0,006	0,040	Chấp nhận	Nhỏ
H_{2c} : CY => OCBC	-0,151	0,006	0,033	Chấp nhận	Nhỏ
H_{3a} : PE => OCBO	-0,038	0,549	0,002	Không chấp nhận	Không tác động
H_{3b} : PE => OCBI	-0,082	0,200	0,008	Không chấp nhận	Không tác động
H_{3c} : PE => OCBC	-0,010	0,549	0,000	Không chấp nhận	Không tác động

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã đánh giá chi tiết tác động của từng khía cạnh của sự kiệt sức trong công việc lên ba khía cạnh cụ thể của OCB. *Thứ nhất*, sự cạn kiệt cảm xúc tác động tiêu cực và mạnh mẽ nhất lên cả ba khía cạnh của OCB. Điều này phù hợp với lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), theo đó khi nguồn lực cảm xúc bị cạn kiệt, nhân viên có xu hướng hạn chế đầu tư vào các hành vi ngoài nhiệm vụ chính thức như OCB (Hobfoll và cộng sự, 2018). Trong bối cảnh ngành khách sạn, nơi nhân viên phải thường xuyên tương tác và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng, sự cạn kiệt cảm xúc có thể dẫn đến việc họ không còn đủ nguồn lực để thực hiện các hành vi OCB, đặc biệt là OCBC. Kết quả này đồng thuận với nghiên cứu của Dasgupta (2022) và Montani và Dagenais-Desmarais (2018), nhưng mở rộng hơn bằng cách chỉ ra tác động tiêu cực của sự cạn kiệt cảm xúc lên cả OCBO, OCBI và OCBC.

Thứ hai, nghiên cứu phát hiện rằng, sự xa rời công việc tác động tiêu cực lên cả ba khía cạnh của OCB, mặc dù ở mức độ thấp hơn so với sự

cạn kiệt cảm xúc. Điều này bổ sung cho kết quả nghiên cứu của Bauwens và cộng sự (2019), đồng thời mở rộng hiểu biết về tác động của sự xa rời công việc lên OCBC trong bối cảnh ngành khách sạn. Khi nhân viên khách sạn có thái độ tiêu cực và tách biệt với công việc, họ có xu hướng giảm thiểu nỗ lực trong việc hỗ trợ đồng nghiệp, cải thiện tổ chức, và đặc biệt là cung cấp dịch vụ vượt trội cho khách hàng.

Thứ ba, một phát hiện đáng chú ý là sự sụt giảm thành tích cá nhân không có tác động đáng kể lên bất kỳ khía cạnh nào của OCB, trái ngược với giả thuyết ban đầu của nghiên cứu. Trong bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn, kết quả này có thể được giải thích bởi nhiều yếu tố. Đặc thù công việc định hướng dịch vụ và văn hóa tập thể trong ngành khách sạn có thể khuyến khích nhân viên duy trì các hành vi OCB (Gui và cộng sự, 2021; Sidin và cộng sự, 2020), bất kể cảm nhận về thành tích cá nhân. Tính chất công việc đòi hỏi sự linh hoạt và thường xuyên đối mặt với tình huống mới (Liu-Lastres và cộng sự, 2023), có thể khiến nhân viên tập trung vào việc giải quyết vấn đề trước mắt hơn là lo lắng về thành tích dài hạn.

Động lực nội tại, sự gắn kết với công việc, và cơ hội học hỏi liên tục trong môi trường khách sạn cũng có thể là những yếu tố quan trọng thúc đẩy OCB (Tran Thi Bich Hanh & Choi, 2019; Kim và cộng sự, 2020), vượt qua ảnh hưởng của cảm nhận về thành tích cá nhân.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu đã cung cấp một cái nhìn toàn diện về mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc và OCB của nhân viên ngành khách sạn. Kết quả cho thấy sự cạn kiệt cảm xúc và sự xa rời công việc tác động tiêu cực đến cả ba khía cạnh của OCB, trong khi sự sụt giảm thành tích cá nhân không có tác động đến OCB. Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giảm thiểu sự cạn kiệt cảm xúc và sự xa rời công việc, qua đó thúc đẩy OCB của nhân viên.

Các khách sạn cần ưu tiên xây dựng các chương trình quản lý cảm xúc, bao gồm đào tạo kỹ năng quản lý những căng thẳng, cung cấp sự hỗ trợ tâm lý và thiết kế không gian thư giãn cho nhân viên. Để tăng cường gắn kết và giảm sự xa rời công việc, các khách sạn có thể tập trung vào một số chương trình định hướng và hội nhập hiệu quả cho nhân viên mới, tổ chức các hoạt động team-building, thực hiện chương trình luân chuyển công việc và thiết lập hệ thống giao tiếp nội bộ hiệu quả. Cân bằng công việc-cuộc sống cũng là yếu tố cần được khách sạn quan tâm. Các khách sạn nên áp dụng lịch làm việc linh hoạt, thực hiện chính sách nghỉ phép hợp lý, cung cấp các chương trình hỗ trợ gia đình và tổ chức các hoạt động gia đình. Để duy trì

OCB, khách sạn nên quan tâm đến chính sách đào tạo và phát triển năng lực bằng cách xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, cung cấp các khóa đào tạo kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm, hỗ trợ nhân viên tham gia các chương trình học tập nâng cao và tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào các dự án đặc biệt. Bên cạnh đó, công nhận và khen thưởng là cần thiết để duy trì và thúc đẩy OCB. Các khách sạn cần thiết lập các tiêu chí rõ ràng để đánh giá và ghi nhận OCB, tạo ra các hình thức khen thưởng đa dạng, tổ chức các sự kiện tôn vinh những nhân viên xuất sắc, và khuyến khích việc ghi nhận và khen ngợi giữa các đồng nghiệp.

Hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù nghiên cứu đã có những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện và dữ liệu tự báo cáo có thể dẫn đến sự thiếu đại diện và độ chính xác cho kết quả nghiên cứu. Thời gian khảo sát ngắn hạn (từ tháng 3 đến tháng 4 năm 2024), không đủ để đánh giá các thay đổi dài hạn trong thái độ và hành vi của nhân viên. Ngoài ra, nghiên cứu không kiểm soát các yếu tố có thể ảnh hưởng đến OCB như cấp hạng khách sạn, vị trí công việc, đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên. Nghiên cứu cũng thiếu việc phân tích định tính để hiểu rõ hơn về trải nghiệm cá nhân của nhân viên. Các hạn chế này cần được xem xét và giải quyết trong các nghiên cứu tương lai bằng cách sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, thu thập dữ liệu dài hạn và kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính để hiểu sâu hơn về các yếu tố ảnh hưởng.

Tài liệu tham khảo

- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E., & Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 458-503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Bauwens, R., Audenaert, M., Huisman, J., & Decramer, A. (2019). Performance management fairness and burnout: implications for organizational citizenship behaviors. *Studies in Higher Education*, 44(3), 584-598. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1389878>
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)

- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579918>
- Cheng, J.-C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Chiu, S.-F., & Tsai, M.-C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of psychology*, 140(6), 517-530. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.6.517-530>
- Tran Thi Bich Hanh và Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1017/prp.2019.10>
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2021). Examining correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in a collectivist culture: the case of Arab teachers in Israel. *Organization Management Journal*, 18(3/4), 98-120. <https://doi.org/10.1108/OMJ-01-2020-0863>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Dasgupta, P. (2022). A study on the effect of team support and emotional exhaustion on organizational citizenship behavior of nurses in COVID-19 pandemic: mediation by team commitments. *IIM Ranchi journal of management studies*, 1(2), 145-159. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2021-0129>
- Grobelna, A. (2021). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: The critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 395-418. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>
- Gui, C., Zhang, P., Zou, R., & Ouyang, X. (2021). Servant leadership in hospitality: A meta-analytic review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 438-458. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1852641>
- Hair, J. J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Janssen, P. P., Schaufelie, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & stress*, 13(1), 74-86. <https://doi.org/10.1080/026783799296200>
- Kim, S.-H., Kim, M., & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(2), 168-195. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>

- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W.-J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235-249. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through burnout: The moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34, 657-669. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
- 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>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Montani, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: A test of mediating and moderating effects. *European Management Journal*, 36(6), 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.001>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *The Maslach Burnout Inventory manual - General survey* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Shyju, P. J., Singh, K., Kokkranikal, J., Bharadwaj, R., Rai, S., & Antony, J. (2023). Service quality and customer satisfaction in hospitality, leisure, sport and tourism: An assessment of research in web of science. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(1), 24-50. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.2012735>
- Sidin, A. I., Darmawansyah, Mangilep, A. U., & Ayuningsih, T., & Bulu, R. M. (2020). Can Buginese values foster the organizational citizenship behavior (OCB) of civil servants in local hospital in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *Enfermería Clínica*, 30, 229-232. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.06.052>
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77-103. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1862675>
- Wang, C.-J. (2020). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102396>
- Wang, L., Dong, X., An, Y., Chen, C., Eckert, M., Sharplin, G., Fish, J., & Fan, X. (2023). Relationships between job burnout, ethical climate and organizational citizenship behaviour among registered nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Practice*, 29(5). <https://doi.org/10.1111/ijn.13115>
- 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>