
TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN VÀ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC TRONG BỐI CẢNH DỊCH VỤ KHÁCH SẠN

Nguyễn Hữu Khôi
Trường Đại học Nha Trang
Email: khoinh@ntu.edu.vn

Ngày nhận: 15/4/2020
Ngày nhận bản sửa: 26/6/2020
Ngày duyệt đăng: 05/6/2021

Tóm tắt:

Tác động của cảm nhận trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp hướng đến nhân viên đến hiệu quả làm việc hầu như chưa được làm rõ trong bối cảnh khách sạn. Dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực, mục tiêu của nghiên cứu là thảo luận và kiểm định mối quan hệ gián tiếp giữa hai biến số thông qua biến số trung gian là hành vi công dân tổ chức hướng đến nhân viên và hành vi công dân tổ chức hướng đến tổ chức. Để thực hiện mục tiêu đề ra, nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng trên một mẫu gồm 314 nhân viên khách sạn tại Nha Trang. Kết quả kiểm định cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy và độ giá trị, và các giả thuyết đều được ủng hộ bởi dữ liệu. Từ kết quả trên, nghiên cứu đề xuất một vài hàm ý học thuật và quản trị cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn.

Từ khóa: CSR, OCBI và OCBO, hiệu quả làm việc, bảo tồn nguồn lực.

Mã JEL: M31, O15, L20

Employee-oriented corporate social responsibility and task performance: the mediating role of organizational citizenship behavior in a hotel service context

Abstract:

The influence of perceived corporate social responsibility to employee on task performance is largely ignored in a hotel context. Based on the conservation of resource, this study's objective was to discuss and test the indirect relationship between the two variables via two mediating constructs, which were organizational citizenship behavior to individual and organizational citizenship behavior to organization. To achieve this objective, this study used quantitative method on a sample of 314 hotel employees in Nha Trang City. The testing results indicated that the reliability and validity of studied constructs were acceptable, and the proposed hypotheses were supported by data. As such, this study postulated some theoretical implications and practical suggestions for human resource management activities in the hotel sector.

Keywords: CSR, OCBI and OCBO, task performance, social exchange, conservation of resource

JEL code: M31, O15, L20

1. Giới thiệu

Trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ khách sạn, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) ngày càng nhận được sự quan tâm của học giả (Farmaki, 2018; Kim & cộng sự, 2020; Su & Swanson, 2019). Các học giả thừa nhận CSR có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của hoạt động khách sạn (Farmaki, 2018). Gần đây, các nghiên cứu về CSR tập trung vào cấp độ vi mô (Kim & cộng sự, 2020; Supanti & Butcher, 2019) và quan tâm đến mối quan hệ giữa CSR và hiệu quả công việc của nhân viên (He & cộng sự, 2019; Newman &

cộng sự, 2014; Sun & Yu, 2015). Bởi vì mối quan hệ giữa CSR và hiệu quả công việc có ý nghĩa quan trọng trong việc gia tăng hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực (Newman & cộng sự, 2014; Sun & Yu, 2015), nghiên cứu tập trung khám phá tác động gián tiếp giữa cảm nhận CSR và hiệu quả làm việc của nhân viên khách sạn dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực (conservation of resource - COR; Hobfoll, 1989; Hobfoll & cộng sự, 2018). Đây là một bối cảnh mà các nghiên cứu trước đây ít quan tâm (He & cộng sự, 2019), đặc biệt tại Việt Nam (Hồ Viết Tiến & Hồ Thị Vân Anh, 2018). Hơn nữa, dựa trên vai trò của marketing nội bộ (internal marketing; Kotler & cộng sự, 2017), nghiên cứu tập trung vào cảm nhận CSR đối với nhân viên (CSR-E) vì đây là hoạt động có vai trò cốt yếu trong việc tạo ra các kết quả tích cực của nhân viên (ví dụ, hiệu quả làm việc) so với các hoạt động CSR hướng đến các đối tượng hữu quan khác.

Trong bối cảnh dịch vụ khách sạn, cảm nhận về CSR bao gồm CSR-E được chứng minh có vai trò quan trọng trong việc giải thích các biến số tích cực liên quan đến nhân viên như sự gắn kết, cảm nhận sự ý nghĩa và sự hài lòng với công việc (Gürlek & Tuna, 2019; Kim & cộng sự, 2020; Supanti & Butcher, 2019). Sun & Yu (2015) đã khám phá mối quan hệ giữa CSR và hiệu quả công việc dựa trên dữ liệu thứ cấp và Newman & cộng sự (2014) kiểm định tác động giữa hai biến số này trong các bối cảnh khác nhau. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa cảm nhận CSR và hiệu quả làm việc của nhân viên hầu như chưa được xem xét trong ngành dịch vụ khách sạn. He & cộng sự (2019) là một ngoại lệ khi nghiên cứu về mối quan hệ gián tiếp giữa cảm nhận CSR và hiệu quả làm việc trong ngành lưu trú. He & cộng sự (2019) cũng cho thấy vai trò tiềm năng của hành vi công dân tổ chức (organizational citizenship behavior – OCB; Organ, 1988) trong việc kết nối mối quan hệ giữa cảm nhận CSR và hiệu quả làm việc. Tác giả lập luận rằng việc khám phá thêm về mối quan hệ gián tiếp giữa CSR-E và hiệu quả làm việc thông qua các biến số mới sẽ đóng góp thêm vào sự hiểu biết về vai trò của cảm nhận CSR-E trong việc thúc đẩy hiệu quả làm việc của nguồn nhân lực dịch vụ khách sạn. Dựa trên COR, tác giả mở rộng nghiên cứu trước đây (ví dụ, He & cộng sự, 2019) bằng việc khám phá vai trò trung gian của OCB, gồm OCB hướng đến nhân viên khác (OCBI) và OCB hướng đến khách sạn (OCBO) trong mối quan hệ giữa cảm nhận CSR-E và hiệu quả làm việc.

Tựu trung lại, mục tiêu của nghiên cứu là làm sáng tỏ mối quan hệ gián tiếp giữa CSR-E và hiệu quả công việc thông qua OCB trong bối cảnh khách sạn. Dựa trên lý thuyết COR, nghiên cứu mang lại hiểu biết sâu sắc hơn về mối quan hệ giữa cảm nhận CSR-E và hiệu quả công việc thông qua việc mở rộng nghiên cứu trước đây (ví dụ, He & cộng sự, 2019) và đưa ra một góc nhìn mới về quan hệ gián tiếp giữa CSR-E và hiệu quả công việc thông qua OCBI và OCBO. Kết quả nghiên cứu được kì vọng mang lại một số hàm ý học thuật và thực tiễn quan trọng cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực và marketing nội bộ trong khách sạn.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Các nghiên cứu trước đây đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau về CSR. Theo Aguinis & Glavas (2012, tr. 339), “CSR là các hoạt động và chính sách trong một tổ chức cụ thể nhằm đáp ứng kì vọng của các bên hữu quan và nhấn mạnh vào hiệu quả kinh tế, xã hội và môi trường”. Tương tự, He & cộng sự (2019) xem CSR là các hoạt động và chính sách của tổ chức nhằm đạt được sự phát triển về kinh tế, xã hội và môi trường. CSR cũng được xem là các hoạt động thúc đẩy các kết quả tốt đẹp cho xã hội, vượt qua những lợi ích giữa doanh nghiệp và các cổ đông cũng như những yêu cầu của pháp luật (Waldman & cộng sự, 2006). Turker (2008) định nghĩa CSR là những hành vi và chính sách của tổ chức vượt ra ngoài lợi ích tài chính (ví dụ, giá trị xã hội và giá trị môi trường) nhằm tác động tích cực đến các bên hữu quan khác nhau như (1) xã hội, môi trường tự nhiên, thế hệ tương lai và các tổ chức phi chính phủ, (2) khách hàng, (3) chính quyền và (4) nhân viên của các tổ chức đó. Định nghĩa của Turker (2008) được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu về dịch vụ du lịch và lữ hành (Gürlek & Tuna, 2019; Su & Swanson, 2019). Vì vậy, tác giả sử dụng định nghĩa CSR của Turker (2008) trong nghiên cứu.

O’Neill & Davis (2011) nhấn mạnh rằng hoạt động kinh doanh khách sạn tạo ra nhiều áp lực cho nhân viên, bao gồm khung giờ làm việc thường kéo dài và khác biệt so với các ngành nghề khác. Các áp lực này có thể tạo ra sự suy kiệt về thể chất, tinh thần, tâm lý và cảm xúc của nhân viên (Hobfoll, 1989; Hobfoll & cộng sự, 2018). Do đó, sự hỗ trợ của doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc tạo ra các nguồn lực nhằm gia tăng hiệu quả của nhân viên. Bên cạnh đó, triết lý marketing trong lĩnh vực khách sạn (Kotler & cộng sự, 2017) nhấn mạnh marketing nội bộ là hoạt động đầu tiên cần thực hiện nhằm tạo ra sự hài lòng của nhân viên, từ đó gia tăng hiệu quả công việc, cải thiện sự hài lòng và đạt được giá trị trọn đời của khách

hàng. Từ các lập luận trên, tác giả tập trung vào hoạt động CSR-E với vai trò là công cụ của marketing nội bộ nhằm gia tăng hiệu quả công việc của nhân viên. Dựa trên nghiên cứu của Turker (2008), tác giả định nghĩa CSR-E là các hoạt động của khách sạn hướng đến nhân viên nhằm gia tăng cơ hội nghề nghiệp, sự công bằng trong tổ chức và phát triển các chính sách nhằm cân bằng công việc – gia đình.

2.2. Quan hệ gián tiếp giữa cảm nhận CSR-E và hiệu quả làm việc thông qua OCBI và OCBO

Trong bối cảnh dịch vụ khách sạn, hiệu quả công việc được định nghĩa là chất lượng và số lượng công việc yêu cầu bởi mô tả công việc và bởi cảm nhận của nhân viên (He & cộng sự, 2019). Tác giả lập luận rằng trong bối cảnh khách sạn, việc kiểm định thực nghiệm mối quan hệ giữa cảm nhận CSR-E và hiệu quả làm việc của nhân viên có vai trò quan trọng đối với nhà quản trị khách sạn. Trước tiên, hiệu quả làm việc nhân viên khách sạn là ưu tiên hàng đầu trong hoạt động quản trị nguồn lực. Do đó, việc hiểu được các yếu tố nào tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ gia tăng chất lượng công tác hoạch định chiến lược nhân sự của khách sạn (He & cộng sự, 2019; Hu & cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, cảm nhận CSR-E có liên quan đến hoạt động Marketing nội bộ nhằm gia tăng sự hài lòng của nhân viên. Sự hài lòng của nhân viên được cho là làm gia tăng hiệu quả công việc và đây là yếu tố cốt yếu trong chuỗi giá trị của hoạt động dịch vụ khách sạn (Kotler & cộng sự, 2017). Vì vậy, kiểm định mối quan hệ giữa cảm nhận CSR-E và hiệu quả làm việc còn có ý nghĩa thực tiễn với hoạt động Marketing nội bộ.

OCB được định nghĩa là các hành vi tự giác của nhân viên không nhằm mục đích nhận được sự tưởng thưởng của khách sạn nhưng lại thúc đẩy tính hiệu quả trong việc hoạt động của tổ chức (Organ, 1988). Williams & Anderson (1991) mô hình hóa và kiểm định thực nghiệm hai thành phần của OCB và kết quả chỉ ra rằng OCB gồm hai thành phần là OCBI và OCBO. OCBI phản ánh các hành vi tạo ra lợi ích tức thì cho các nhân viên khác trong khách sạn và thông qua đó gián tiếp đóng góp vào khách sạn trong khi OCBO là các hành vi tạo ra lợi ích trực tiếp cho khách sạn (Williams & Anderson, 1991). Trong bối cảnh dịch vụ khách sạn, các nghiên cứu trước đây đã khẳng định OCB có vai trò quan trọng trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực và thường xem đây là biến phụ thuộc cần được giải thích (Buil & cộng sự, 2016; Tang & Tang, 2012). Gần đây hơn, một vài nghiên cứu đã gợi ý rằng OCB có thể đóng vai trò trung gian trong việc giải thích hiệu quả làm việc của nhân viên (Chiang & Hsieh, 2012; He & cộng sự, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây chỉ xem OCB là một biến số toàn cục duy nhất mà không xem xét hai khía cạnh OCBI và OCBO. Vì vậy, tác giả mở rộng các kết quả trước đây bằng việc kiểm định vai trò trung gian của OCBI và OCBO trong mối quan hệ giữa cảm nhận CSR-E và hiệu quả làm việc dựa trên lý thuyết COR.

Theo COR, “các cá nhân hướng đến việc thu nhận, duy trì, gia tăng và bảo vệ những thứ mà họ coi trọng” (Hobfoll & cộng sự, 2018). Những thứ mà cá nhân coi trọng được xem là các nguồn lực. Trong bối cảnh tổ chức, Liao & Hui (2019) chia nguồn lực thành ba loại là (1) điều kiện (condition), năng lực tâm lý (psychological energies) và các đặc điểm cá nhân (personal characteristics). Theo Liao & Hui (2019), nguồn lực điều kiện hàm ý các điều kiện thuận lợi liên quan đến tổ chức, gia đình, đồng nghiệp và công việc mà nhân viên có được khi làm việc trong tổ chức. Dựa trên định nghĩa đã trình bày, tác giả xem hoạt động CSR-E là một loại nguồn lực điều kiện trong bối cảnh khách sạn. Lý thuyết COR chỉ ra rằng, khi nhân viên nhận được nhiều nguồn lực từ tổ chức, họ sẽ cảm nhận được sự sẵn có của nguồn lực (cảm nhận về CSR-E; Halbesleben & Wheeler, 2015). Kết quả là, họ thực hiện hành vi đầu tư các nguồn lực hiện có (ví dụ, OCBI và OCBO) nhằm tìm kiếm và tích lũy thêm các nguồn lực mới cho bản thân để đáp ứng yêu cầu công việc. Kết quả là với các nguồn lực dồi dào, họ dành nhiều nguồn lực hơn cho công việc và từ đó gia tăng hiệu quả công việc (Tuan, 2019).

Trong bối cảnh dịch vụ khách sạn, OCBI và OCBO là các hành vi làm gia tăng lợi ích cho các nhân viên khác trong tổ chức và cho bản thân tổ chức. Dựa trên COR, OCBI và OCBO có thể xem là hoạt động đầu tư nguồn lực của nhân viên vào các nhân viên khác và cho bản thân tổ chức (Astakhova, 2014; Chan & Lai, 2017). Lý do là vì theo nguyên tắc trao đổi xã hội (Gouldner, 1960), OCBI mang lại những lợi ích cho nhân viên khác trong khách sạn; do đó OCBI sẽ tác động đến những nhân viên nhận được lợi ích và thúc đẩy khuynh hướng “đền đáp” những lợi ích mà họ nhận được thông qua việc cung cấp các nguồn lực tinh thần (ví dụ, sự động viên) hoặc các nguồn lực cá nhân (ví dụ, sự giúp đỡ; Halbesleben & Wheeler, 2015). Vì vậy, nguồn lực của nhân viên thực hiện OCBI sẽ gia tăng vì họ không chỉ có nguồn lực từ tổ chức (chính là CSR-E) mà còn có các nguồn lực từ các nhân viên khác (ví dụ, sự giúp đỡ trong công việc và sự động viên về tinh thần). Tựu trung lại, cảm nhận CSR-E sẽ thúc đẩy nhân viên thực hiện OCBI; với những nguồn lực

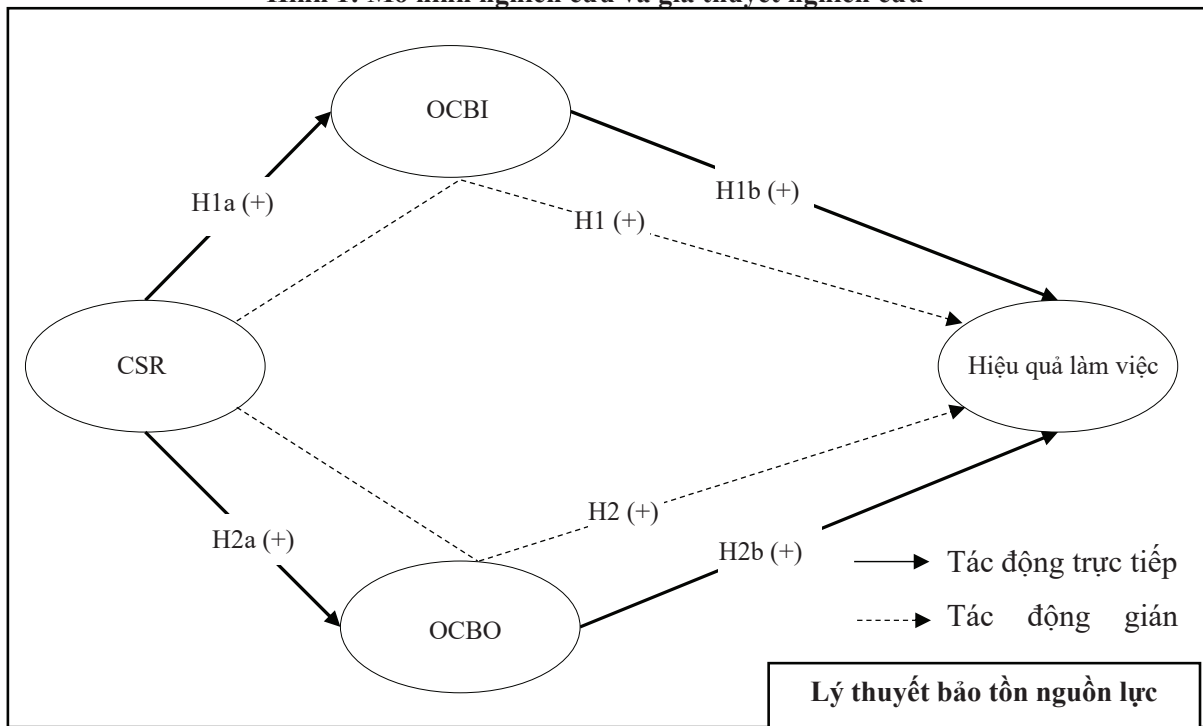
được tăng cường, họ sẽ gia tăng hiệu quả trong công việc (Tuan, 2019). Các giả thuyết nghiên cứu đặt ra là:

H1: CSR có tác động tích cực gián tiếp đến hiệu quả công việc thông qua OCBI.

H1a: CSR có tác động tích cực đến OCBI

H1b: OCBI có tác động tích cực đến hiệu quả công việc

Hình 1: Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu



Cũng dựa trên nguyên tắc trao đổi xã hội (Gouldner, 1960) và với các lập luận tương tự, tác giả đề xuất rằng hoạt động OCBO của nhân viên mang lại lợi ích cho một tổ chức (khách sạn) và do đó, tổ chức sẽ tạo điều kiện cho các nhân viên trong quá trình làm việc thông qua việc cung cấp thêm các nguồn lực tổ chức cần thiết như trao đổi giữa người lãnh đạo và nhân viên (leader-member exchange; Liao & Hui, 2019) và mối quan hệ chất lượng giữa nhân viên và tổ chức (Su & Swanson, 2019). Kết quả là, với các nguồn lực mới có được, họ sẽ dành phần nhiều các nguồn lực cho công việc, từ đó đạt được kết quả tốt hơn (Tuan, 2019). Các giả thuyết nghiên cứu đặt ra là:

H2: CSR có tác động tích cực gián tiếp đến hiệu quả công việc thông qua OCBO.

H2a: CSR có tác động tích cực đến OCBO

H2b: OCBO có tác động tích cực đến hiệu quả công việc

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo lường

Nghiên cứu sử dụng thang đo lường từ các nghiên cứu trước đây. Cụ thể hơn, thang đo CSR hướng đến nhân viên gồm 5 mục hỏi được sử dụng từ nghiên cứu của Turker (2008). Thang đo OCB gồm hai thành phần là OCBI và OCBO, mỗi thành phần được đo lường bởi 7 mục hỏi, được kế thừa từ nghiên cứu Williams & Anderson (1991). Cuối cùng, 3 mục hỏi tự báo cáo đo lường hiệu quả công việc được sử dụng từ nghiên cứu của He & cộng sự (2019).

3.2. Dữ liệu nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập tại thành phố Nha Trang trong hai tháng 8 và 9 năm 2019 sử dụng phương pháp thu mẫu lan tỏa (snowball sampling method). Các nhân viên làm việc trong các khách sạn tại Nha Trang được liên hệ trước về cuộc khảo sát. Khi họ đồng ý tham gia, người thu mẫu sẽ chuyển bản hỏi trực tiếp hoặc qua email. Với trường hợp bản hỏi trực tiếp, người thu mẫu yêu cầu đáp viên hoàn thành bảng hỏi trong 10-15 phút. Đối với đáp viên nhận bảng hỏi qua email, người thu mẫu sẽ hẹn thời gian để nhận bản hỏi trực tiếp

sau khi hoàn thành.

Đáp viên được lựa chọn là những nhân viên đã làm việc chính thức cho các khách sạn và thời gian làm việc tối thiểu là 01 năm. Với thời gian làm việc từ 01 năm, nghiên cứu kỳ vọng nhân viên sẽ có thể hiểu được các chính sách hướng đến nhân viên (CSR) cũng như có đủ thời gian thể hiện các hoạt động OCBI đối với những nhân viên khác và OCBO đối với khách sạn. Tổng cộng có 320 nhân viên khách sạn đồng ý tham gia. Trong số 320 bản câu hỏi thu về, có 6 bản hỏi bị loại bỏ vì có dữ liệu trống. Vì vậy, dữ liệu từ 314 bản hỏi còn lại được sử dụng cho quá trình phân tích dữ liệu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Bảng 1 mô tả đặc điểm mẫu thu thập. Các đặc trưng mẫu gồm nhân viên nữ (66,56%), trong độ tuổi từ 25 đến dưới 30 (39,17%), giữ chức vụ nhân viên (47,77%), thu nhập từ 5 đến dưới 10 triệu (33,44%) và có trình độ đại học (65,92%). Dựa trên gợi ý của Hair & cộng sự (2016), biến số hiệu quả công việc có số lượng mũi tên hướng đến nhiều nhất là ba (03). Do đó, số lượng mẫu tối thiểu để phát hiện hệ số xác định (R^2) tối thiểu 10% với sức mạnh thống kê 80% tại mức ý nghĩa là 5% cho hiệu quả công việc là 103. Như vậy, cỡ mẫu 314 trong nghiên cứu là phù hợp cho việc phân tích dữ liệu.

Bảng 1: Đặc điểm mẫu thu thập

Giới tính	Tần số.	%	Thu nhập	Tần số.	%
Nam	105	33,44	< 5	20	6,37
Nữ	209	66,56	5 - <10	105	33,44
Tuổi	Tần số.	%	10 - <15	87	27,71
< 25	50	15,92	15 - <20	67	21,34
25 - <30	123	39,17	> 20	35	11,15
30 - <40	111	35,35	Trình độ học vấn	Tần số.	%
>40	30	9,55	Cao đẳng trở xuống	97	30,89
Chức vụ	Tần số.	%	Đại học	207	65,92
Nhân viên	150	47,77	Sau đại học	10	3,18
Phó phòng	74	23,57			
Trưởng phòng	60	19,11			
Giám đốc bộ phận	30	9,55			

4.2. Kiểm định thang đo: Độ tin cậy và độ giá trị

Nghiên cứu sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương bé nhất bán phần với phần mềm Smart-PLS 3.2.9 để kiểm ước lượng mô hình đo lường nhằm kiểm định độ tin cậy, độ giá trị hội tụ và độ giá trị phân biệt của thang đo cũng như ước lượng mô hình cấu trúc để kiểm định giả thuyết. Dựa trên đề xuất của Hair & cộng sự (2016), kết quả kiểm định thang đo cho thấy giá trị Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp của tất cả các cấu trúc khái niệm đều lớn hơn 0,7 cho thấy rằng các thang đo đều đạt độ tin cậy. Bên cạnh đó, phương sai trích các cấu trúc khái niệm đều lớn hơn 0,5 và hầu hết các hệ số tải đều lớn hơn 0,7 cho thấy rằng các thang đo đều đạt độ giá trị hội tụ.

Để kiểm định độ giá trị phân biệt, nghiên cứu sử dụng ma trận tương quan HTMT (Heterotrait-Monotrait ratio of correlations). Theo đó, các giá trị tương quan trong ma trận HTMT đều nhỏ hơn giá trị 0,85 chỉ ra rằng các thang đo đạt được giá trị phân biệt (Hair & cộng sự, 2016).

4.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua hệ số xác định R^2 , hệ số sự liên quan tiên đoán (Stone-Geisser Q^2), hệ số độ lớn tác động (f^2). Kết quả cho thấy R^2 của biến số hiệu quả công việc có giá 0,28 cho thấy rằng mô hình giải thích được 28% biến thiên của hiệu quả làm việc. Bên cạnh đó, chỉ số $Q^2 = 0,19$ lớn hơn 0 cho thấy rằng mô hình nghiên cứu phù hợp để giải thích biến số hiệu quả làm việc (Hair & cộng sự, 2016).

Kết quả kiểm định cho thấy các giả thuyết đều được ủng hộ. Cụ thể hơn, các giả thuyết về tác động gián tiếp cũng được ủng hộ. CSR có tác động gián tiếp tích cực đến hiệu quả làm việc thông qua OCBI (H1: $\beta = 0,13$; $p < 0,01$) và OCBO (H2: $\beta = 0,11$; $p < 0,01$). Các giả thuyết con của tác động gián tiếp (các tác động

Bảng 2: Thang đo, độ tin cậy và độ giá trị

Cấu trúc khái niệm và mục hỏi	Hệ số tải	Cronbach' s Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích
<i>Trách nhiệm xã hội của tổ chức (CSR)</i>		0,81	0,87	0,58
Công ty của tôi khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng nghề nghiệp	0,72			
Cấp quản lý công ty của tôi có mối quan tâm hàng đầu với nhu cầu và mong muốn của nhân viên	0,78			
Công ty có những chính sách linh hoạt giúp nhân viên bằng giữa công việc và cuộc sống	0,81			
Các quyết định quản lý liên quan đến nhân viên thường hợp lý	0,81			
Công ty chúng tôi ủng hộ các nhân viên muốn nâng cao trình độ học vấn	0,67			
<i>OCBI</i>		0,88	0,91	0,58
Tôi giúp các nhân viên khi họ vắng mặt	0,71			
Tôi giúp các nhân viên có khối lượng công việc lớn.	0,75			
Tôi trợ giúp công việc cho cấp trên (ngay cả khi không được yêu cầu)	0,80			
Tôi dành thời gian lắng nghe những vấn đề lo lắng của đồng nghiệp	0,81			
Tôi hay dừng công việc đang làm để giúp đỡ nhân viên mới	0,75			
Tôi quan tâm đến những nhân viên khác	0,75			
Tôi cung cấp thông tin cho đồng nghiệp	0,76			
<i>OCBO</i>		0,85	0,88	0,52
Tôi có mặt tại nơi làm việc trước giờ quy định	0,75			
Tôi thông báo trước cho khách sạn khi không thể làm việc	0,78			
Tôi nghỉ giải lao một cách không cần thiết ^R	0,77			
Tôi dành nhiều thời gian làm việc cho các cuộc trò chuyện cá nhân trên điện thoại ^R	0,82			
Tôi phàn nàn về những điều nhỏ nhặt trong công việc ^R	0,74			
Tôi bảo vệ các tài sản của khách sạn	0,62			
Tôi tuân thủ các quy tắc không chính thức đặt ra để duy trì nội quy.	0,54			
<i>Hiệu quả công việc (PER)</i>		0,79	0,88	0,70
Công việc của tôi đạt chất lượng cao, chính xác và ít sai sót	0,87			
Một số lượng lớn công việc được tôi thực hiện nhanh chóng và đạt hiệu quả cao	0,85			
Tôi đạt được kết quả cao trong các công việc chính	0,80			

Chú thích: ^R: mục hỏi đảo ngược.

trực tiếp) cũng được ủng hộ bởi dữ liệu. CSR có tác động tích cực đến OCBI (H1a: $\beta = 0,56$; $p < 0,001$) và OCBO (H2a: $\beta = 0,46$; $p < 0,001$). OCBI (H1b: $\beta = 0,23$; $p < 0,001$) và OCBIO (H2b: $\beta = 0,24$; $p < 0,01$) có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc. Hệ số f^2 cho thấy CSR có tác động mạnh đến OCBI (0,46) và tác động trung bình đến OCBO (0,27). Các tác động còn lại có sức mạnh tác động yếu (trong khoảng từ 0,04 đến 0,06).

Bảng 3: Ma trận tương quan HTMT giữa các cấu trúc khái niệm

	1	2	3	4
CSR				
OCBI	0,65			
OCBO	0,54	0,61		
PER	0,50	0,53	0,51	

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Đường dẫn	Giả thuyết	VIF	Mô hình nghiên cứu			Kết luận
			Std. β	t-value	Bootstrap	
<i>Tác động trực tiếp</i>						
CSR → OCBI	H1a	1.00	0,56	10,15***	[0,44; 0,66]	Ủng hộ
OCBI → PER	H1b	1.68	0,23	3,75***	[0,11; 0,34]	Ủng hộ
CSR → OCBO	H2a	1.00	0,46	8,18***	[0,34; 0,57]	Ủng hộ
OCBO → PER	H2b	1.47	0,24	3,47**	[0,1; 0,37]	Ủng hộ
<i>Tác động gián tiếp</i>						
CSR → OCBI → PER	H1		0,13	3,46**	[0,06; 0,21]	Ủng hộ
CSR → OCBO → PER	H2		0,11	3,02**	[0,04; 0,19]	Ủng hộ
R^2_{PER}	0,28					
Độ lớn tác động (f^2)	$f^2_{CSR-OCBI} = 0,46;$ $f^2_{OCBI-PER} = 0,04; f^2_{CSR-OCBO} = 0,27;$ $f^2_{OCBO-PER} = 0,06;$					
Q^2_{PER}	0,19					

Chú thích: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

5. Kết luận

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý lý thuyết

Trước tiên, nghiên cứu điền vào khoảng trống trong việc làm rõ mối quan hệ giữa CSR-E và hiệu quả làm việc trong bối cảnh khách sạn. Một vài tác giả trước đây đã thảo luận và kiểm định vai trò của CSR trong việc giải thích các biến số tích cực của nhân viên trong bối cảnh khách sạn (Gürlek & Tuna, 2019; Kim & cộng sự, 2020; Supanti & Butcher, 2019), bao gồm hiệu quả công việc (Newman & cộng sự, 2014; Sun & Yu, 2015). Tuy nhiên, tổng quan các tài liệu cho thấy sự thiếu vắng nghiên cứu khám phá tác động của CSR-E đến hiệu quả làm việc trong bối cảnh khách sạn (He & cộng sự, 2019). Vì vậy, kết quả nghiên cứu hình thành một bức tranh toàn diện hơn về vai trò của CSR-E trong việc gia tăng hiệu quả làm việc của nhân viên thông qua OCB.

He & cộng sự (2019) và Chiang & Hsieh (2012) cho thấy vai trò trung gian của OCB trong việc liên kết tác động của các biến số thuộc tổ chức (ví dụ, CSR) và hiệu quả làm việc. Nghiên cứu mở rộng kết quả trên của các tác giả trên thông qua việc kiểm định hai thành phần của OCB gồm OCBI và OCBO (Williams & Anderson, 1991) với vai trò trung gian kết nối tác động gián tiếp của cảm nhận CSR-E đến hiệu quả làm việc từ góc nhìn mới dựa trên lý thuyết COR. Kết quả nghiên cứu cho thấy các tác động gián tiếp đều có ý nghĩa. Do đó, kết quả cho thấy sự tương đồng với các nghiên cứu trước đây (Chiang & Hsieh, 2012; He & cộng sự, 2019). Kết quả cũng củng cố mối liên kết giữa CSR với các kết quả tích cực trong tổ chức như sự gắn kết (Gürlek & Tuna, 2019), cảm nhận sự ý nghĩa (Supanti & Butcher, 2019) và sự hài lòng với công việc (Kim & cộng sự, 2020).

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu mở rộng hiểu biết về vai trò của từng thành phần của OCB (OCBI và OCBO) với vai trò là các hoạt động đầu tư nguồn lực (Astakhova, 2014; Chan & Lai, 2017) trong quá trình tạo ra các kết quả tích cực từ việc thực thi các hoạt động CSR-E. Dựa trên lý thuyết COR (Hobfoll, 1989; Hobfoll & cộng sự, 2018) và nguyên tắc trao đổi xã hội (Gouldner, 1960), OCBI và OCBO có thể được xem là hành vi đầu tư nguồn lực của tổ chức hình thành từ hoạt động CSR-E nhằm tích lũy thêm các nguồn lực mới cho công việc, và từ đó nâng cao hiệu quả làm việc (Halbesleben & cộng sự, 2014; Halbesleben & Wheeler, 2015; Tuan, 2019). Với kết quả này, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của lý thuyết COR trong việc giải thích mối quan hệ giữa cảm nhận CSR-E và hiệu quả làm việc. Do đó, COR có thể là nền tảng lý thuyết vững chắc cho việc giải thích mối quan hệ giữa các hoạt động quản trị nhân sự tích cực và hiệu quả làm việc

của nhân viên (ví dụ, Jin & cộng sự, 2020; Tuan, 2019). Cũng cần nhấn mạnh rằng, lý thuyết COR dường như ít được sử dụng trong việc nghiên cứu tác động của CSR và các kết quả tích cực. Vì vậy, kết quả nghiên cứu khuyến khích các học giả xem xét và sử dụng COR trong các nghiên cứu trong tương lai về quản trị nhân sự để mang lại sự hiểu biết sâu sắc hơn về cơ chế mối quan hệ giữa các biến số (Chaudhary, 2017; Lin & Liu, 2017).

5.2. Hàm ý quản trị

Bên cạnh hàm ý lý thuyết, nghiên cứu cũng đề xuất một vài hàm ý quản trị cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Dựa trên kết quả nghiên cứu, hoạt động CSR đối với nhân viên là yếu tố thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh dịch vụ khách sạn thông qua hoạt động OCBI và OCBO của nhân viên. Vì vậy, hoạt động quản trị nhân lực khách sạn nên tập trung vào các khía cạnh mang lại lợi ích và nguồn lực cho nhân viên bao gồm khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng nghề nghiệp và nâng cao trình độ học vấn cũng như có những chính sách linh hoạt, hợp lý đáp ứng nhu cầu và mong muốn của nhân viên và giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Vì vậy, một mặt các khách sạn nên thúc đẩy hoạt động CSR như đã khuyến nghị ở trên, mặt khác các khách sạn cũng nên xây dựng chính sách, văn hóa và bầu không khí tổ chức khuyến khích nhân viên thực hiện các hoạt động OCBI và OCBO. Cụ thể hơn, chính sách, văn hóa và bầu không khí khách sạn nên thúc đẩy sự đoàn kết và gắn kết cũng như giúp đỡ lẫn nhau. Bên cạnh đó, chính sách và văn hóa cũng thúc đẩy sự cống hiến của nhân viên đối với khách sạn. Các chính sách này sẽ gia tăng các kết quả tích cực tổ chức, bao gồm hiệu quả làm việc và có thể là ý định gắn kết với tổ chức, thái độ tích cực với công việc, trạng thái cân bằng với công việc (Gürlek & Tuna, 2019; Newman & cộng sự, 2014).

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Trước tiên, nghiên cứu chưa thảo luận và kiểm định mối quan hệ phi tuyến tính như kết quả của He & cộng sự (2019) trong bối cảnh Việt Nam. Tiếp nữa, nghiên cứu kiểm định tác động gián tiếp mà bỏ qua các biến số điều tiết có thể gia tăng và làm suy yếu quá trình chuyển đổi từ cảm nhận CSR-E đến hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, kết quả có thể mang tính tổng quát hơn nếu các nghiên cứu trong tương lai có thể áp dụng các phương pháp thu mẫu xác suất. Cuối cùng, các học giả có thể việc mở rộng phạm vi nghiên cứu ra các lĩnh vực khác của ngành du lịch và lưu trú để mở rộng phạm vi áp dụng kết quả của nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012), 'What we know and don't know about corporate social responsibility.' *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Astakhova, M. N. (2014), 'The curvilinear relationship between work passion and organizational citizenship behavior.' *Journal of Business Ethics*, 130(2), 361-374.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016), 'From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry.' *Tourism Management*, 57, 256-271.
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017), 'Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior.' *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
- Chaudhary, R. (2017), 'CSR and turnover intentions: examining the underlying psychological mechanisms.' *Social Responsibility Journal*, 13(3), 643-660.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012), 'The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior.' *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Farmaki, A. (2018), 'Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach.' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297-2320.
- Gouldner, A. W. (1960), 'The norm of reciprocity: A preliminary statement.' *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019), 'Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry.' *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015), 'To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior.' *Journal of Management*, 41(6), 1628-1650.
- He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2019), 'The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality,' *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582-2598.
- Hồ Viết Tiến, & Hồ Thị Vân Anh. (2018), 'Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp: Các xu hướng nghiên cứu,' *Tạp chí nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 29(12), 25-36.
- Hobfoll, S. E. (1989), 'Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress,' *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- 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.
- Hu, B., Liu, J., & Qu, H. (2019), 'The employee-focused outcomes of CSR participation: The mediating role of psychological needs satisfaction,' *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 129-137.
- Jin, X., Jiang, J., Li, P., & Li, B. (2020), 'LMX and voice: a test in the Chinese hospitality industry,' *Anatolia*, 31(1), 131-141.
- Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. G. (2020), 'Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory,' *International Journal of Hospitality Management*, 87(May). doi:10.1016/j.ijhm.2020.102505
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017), *Marketing for hospitality and tourism*, England: Pearson.
- Liao, E. Y., & Hui, C. (2019), 'A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis,' *Asia Pacific Journal of Management*, doi:https://doi.org/10.1007/s10490-018-9594-8
- Lin, C.-P., & Liu, M.-L. (2017), 'Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention,' *Personnel Review*, 46(3), 526-550.
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2014), 'The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector,' *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226-1242.
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011), 'Work stress and well-being in the hotel industry,' *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019), 'Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship,' *Tourism Management*, 72, 437-450.
- Sun, L., & Yu, T. R. (2015), 'The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost,' *Review of Accounting and Finance*, 14(3), 262-284.
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019), 'Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials?,' *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8-18.
- 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.
- Tuan, L. T. (2019), 'Effects of environmentally-specific servant leadership on green performance via green climate and green crafting,' *Asia Pacific Journal of Management*, doi:10.1007/s10490-019-09687-9
- Turker, D. (2008), 'Measuring corporate social responsibility: A scale development study,' *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006), 'Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility,' *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- 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.