TỔNG QUAN TÀI LIỆU CÓ HỆ THỐNG VỀ HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC NGÀNH KHÁCH SẠN TẠI CHÂU Á VÀ ĐỀ XUẤT CÁC NGHIÊN CỨU CHO TƯƠNG LAI

ThS. Lê Quang Huy* - PGS.TS. Nguyễn Đức Thắng - TS. Đoàn Khánh Hưng*** ThS. Vũ Trọng Hòa******

Nghiên cứu tổng quan này tập trung giải quyết ba câu hỏi cốt lõi liên quan đến hành vi công dân tổ chức (OCB) trong ngành khách sạn: (1) OCB được khái niệm hóa như thế nào, (2) các yếu tố tiền đề của OCB là gì, và (3) các cơ chế trung gian nào giải thích mối quan hệ này. Để trả lời, nghiên cứu áp dụng phương pháp tổng quan hệ thống với các tiêu chí lựa chọn và loại trừ rõ ràng, từ đó sàng lọc 252 bài báo từ nhiều cơ sở dữ liệu uy tín. Dữ liệu sau đó được phân tích bằng phương pháp phân tích nội dung và trình bày theo hướng mô tả. Kết quả cho thấy, mặc dù OCB truyền thống và hai thành phần OCBI/OCBO vẫn dựa trên nền tảng của Organ (1988), cách tiếp cận khái niệm đã được mở rộng để phản ánh đặc thù ngành dịch vụ, bao gồm OCB hướng tới khách hàng (OCB-C), OCB hướng tới dịch vụ (SO-OCB) và OCB hướng tới môi trường (OCBE). Về các yếu tố tiền đề, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào đặc điểm cá nhân, tổ chức và hành vi lãnh đạo, trong khi các khía cạnh như đặc điểm công việc, tương tác khách hàng - nhân viên và "mặt tối" của OCB (ví dụ: kiệt sức) vẫn còn hạn chế. Từ đó, nghiên cứu đề xuất phát triển các cấu trúc OCB chuyên biệt hơn cho bối cảnh dịch vụ. Đồng thời, để khắc phục hạn chế phương pháp, các nghiên cứu tương lai nên đa dạng hóa thiết kế, đặc biệt là sử dụng dữ liệu dọc và đa nguồn nhằm giảm sai lệch phương pháp chung và thiết lập được mối quan hệ nhân quả.

• Từ khóa: *hành vi công dân tổ chức; tổng quan tài liệu có hệ thống; khách sạn; châu Á.*

This review study addresses three core questions regarding Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the hospitality industry: (1) how OCB is conceptualized, (2) what the antecedents of OCB are, and (3) which mediating mechanisms explain these relationships. To answer these questions, a systematic review approach was employed, applying clear inclusion and exclusion criteria to identify 252 relevant articles from multiple reputable databases. The data were then analyzed using content analysis and presented through a descriptive research design. The findings indicate that although traditional OCB and its two dimensions (OCBI and OCBO) remain grounded in Organ (1988), the conceptualization has evolved to reflect the unique characteristics of the service industry. This includes the addition of customer-directed OCB (OCB-C), service-oriented OCB (SO-OCB), and environmentally oriented OCB (OCBE). Regarding antecedents, prior studies have predominantly focused on individual characteristics, organizational factors, and leadership behaviors. In contrast, aspects such as task characteristics, customer-employee interactions, and the "dark side" of OCB (e.g., burnout) remain underexplored. Based on these findings, the study recommends the development of more context-specific OCB constructs tailored to service organizations. Furthermore, to address methodological limitations, future research should diversify research designs, particularly by employing longitudinal and multi-source data, in order to reduce common method bias and strengthen causal inferences.

• Key words: *Organized citizenship behavior; systematic literature review; hotels; Asia.*

Ngày nhận bài: 27/3/2026
Ngày gửi phản biện: 26/4/2026
Ngày duyệt đăng: 12/5/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i313.52

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh ngành khách sạn hiện đại phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt, tính vô hình của dịch vụ và kỳ vọng không ngừng biến đổi từ khách hàng, sự thành công của tổ chức phụ thuộc mật thiết vào chất lượng phục vụ của đội ngũ nhân viên tuyến đầu (Detnakarin & Rurkkhum, 2019b; Chiang & Hsieh, 2012). Trên thực tế, việc chỉ hoàn thành các nhiệm vụ cơ bản trong mô tả công việc là chưa đủ để đạt được sự hài lòng tối ưu; thay vào đó, nhân viên thường được kỳ vọng sẽ cống hiến vượt mức yêu cầu nhằm xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh (E. Ma & Qu, 2011). Những nỗ lực tự nguyện này được khái niệm hóa là hành vi công dân tổ chức (OCB), bao gồm các hành vi tự quyết, không được

** Trường Du lịch Huế, ĐH Huế, email: lqhuy.tdl25@hueuni.edu.vn - Trường Kinh tế Phenikaa, ĐH Phenikaa; email: huy.lequang@phenikaa-uni.edu.vn*
*** Trường Đại học Công nghệ Đông Á, email: thangnd1@eaut.edu.vn*
**** Trường Du lịch Huế, Đại học Huế, email: dkhung@hueuni.edu.vn*
***** Trường Kinh tế Phenikaa, Đại học Phenikaa, email: hoa.vutrong@phenikaa-uni.edu.vn*

hệ thống khen thưởng chính thức ghi nhận trực tiếp nhưng đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy vận hành tổ chức hiệu quả (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988). Dù OCB được chứng minh là mang lại nhiều kết quả tích cực như gia tăng sự hài lòng của khách hàng và cải thiện hiệu suất chung, các khung lý thuyết truyền thống vốn dựa trên lĩnh vực sản xuất thường mang tính hướng nội và bỏ qua yếu tố khách hàng - thành tố cốt lõi của ngành dịch vụ (Guchait et al., 2018; E. Ma et al., 2013). Sự thiếu hụt này đã thúc đẩy các học giả điều chỉnh và phát triển các mô hình đo lường đặc thù như OCB hướng tới khách hàng (OCB-C), OCB hướng tới dịch vụ (SO-OCB) hay OCB hướng tới môi trường (OCBE) (C. Chen et al., 2018; E. Ma et al., 2018; Luu, 2019). Tuy nhiên, các tài liệu hiện nay vẫn còn phân tán và bắt đầu bộc lộ những cảnh báo về "mặt tối" của OCB, điển hình là tình trạng kiệt sức và quá tải vai trò ở nhân viên (Haldorai et al., 2025; D. Wang et al., 2021). Nhằm giải quyết những vấn đề này, bài viết thực hiện một đánh giá tổng quan hệ thống (SLR) về OCB trong ngành khách sạn tại Châu Á với ba đóng góp lý thuyết quan trọng: (1) phân tích sự tiến hóa trong khái niệm hóa và các chiều kích cấu thành OCB liên quan đến hiệu suất; (2) bóc tách các biến số tiền đề và yếu tố trung gian nhằm cung cấp những hiểu biết thực tiễn trong quản trị hành vi; và (3) xác định các khoảng trống tri thức để đề xuất định hướng nghiên cứu tương lai, từ đó củng cố kho tàng lý thuyết về OCB trong bối cảnh đặc thù của khu vực.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện đánh giá tổng quan tài liệu có hệ thống (SLR) tuân thủ nghiêm ngặt các hướng dẫn của quy trình PRISMA nhằm nhận diện các công trình về hành vi công dân tổ chức (OCB) trong ngành khách sạn. Dữ liệu học thuật được truy xuất từ hai cơ sở dữ liệu lớn là Scopus và Web of Science (WOS) thông qua tổ hợp các thuật ngữ then chốt như "Organizational Citizenship Behavior", "extra-role behavior", "OCB hướng tới khách hàng" hoặc "OCBE", kết hợp với các từ khóa bối cảnh như "hotel" và "hospitality". Tiêu chí lựa chọn giới hạn trong các bài báo tiếng Anh, đã qua bình duyệt chuyên gia và có văn bản toàn văn. Quy trình sàng lọc được thực hiện qua nhiều giai đoạn: ban đầu, các tác giả kiểm tra tiêu đề, tóm tắt và từ khóa để loại bỏ các bản ghi trùng lặp hoặc không đáp ứng tiêu chuẩn ngôn ngữ; kế tiếp, toàn văn của các nghiên cứu còn lại được xem xét kỹ lưỡng để đảm bảo tính chuyên biệt trong mẫu khảo sát thuộc ngành khách sạn và trọng tâm vào OCB tại nơi làm việc thay vì các hình thức gắn kết chung chung. Sau các bước sàng lọc nghiêm ngặt, tổng cộng 252 bài báo liên quan đã được lựa chọn để phân tích chuyên sâu. Đối với tập hợp nghiên cứu này, một biểu mẫu trích xuất dữ liệu hệ thống đã được xây dựng nhằm ghi nhận chi tiết các đặc điểm quan trọng bao gồm: thông tin tạp chí, tác giả, năm xuất bản, quốc gia và phương pháp luận. Đặc biệt, biểu mẫu này còn phân loại cụ thể thiết kế nghiên cứu, nguồn đối tượng khảo sát (tự đánh giá, quản lý hoặc đồng nghiệp đánh giá), loại thang đo và các chiều kích OCB được đo lường (như OCB-O, OCB-I, OCB-C hoặc OCBE), đồng thời tổng hợp hệ thống các biến tiền đề và biến trung gian trong mô hình nghiên cứu để phục vụ cho việc tổng hợp lý thuyết.

3. Kết quả

Phần này của nghiên cứu tập trung vào việc phân tích các phát hiện từ những nghiên cứu quản lý liên quan, được thực hiện riêng biệt về hành vi công dân tổ chức, bao gồm các khái niệm, yếu tố tiền đề và trung gian của OCB. Nghiên cứu này xem xét ba khía cạnh chính: thứ nhất là khám phá cách hành vi công dân tổ chức được khái niệm hóa trong các nghiên cứu quản lý ngành khách sạn tại Châu Á; thứ hai và thứ ba lần lượt là đánh giá các yếu tố tiền đề và trung gian của hành vi công dân tổ chức. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu thứ nhất, 252 nghiên cứu thực nghiệm đã được xem xét. Đối với mục tiêu thứ hai, liên quan đến việc đánh giá các tiền đề của hành vi công dân tổ chức, các nghiên cứu liên quan tương tự đã được sử dụng với nhiều đặc điểm khác nhau.

3.1. Khái niệm hóa hành vi công dân tổ chức

Các tác giả áp dụng quy trình hai bước của De Geus et al. (2020) để phân tích cách khái niệm hóa OCB thông qua thuật ngữ và thang đo nghiên cứu. Kết quả cho thấy 55% nghiên cứu hiện nay vẫn sử dụng khái niệm OCB truyền thống hoặc phân loại OCB-I, OCB-O và OCB-C dựa trên nền tảng của Organ (1988) và các thang đo của Lee & Allen (2002) hay Podsakoff et al. (1990) (bảng 1). Tuy nhiên, nhiều học giả (Borman & Motowidlo, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1997) cho rằng các thang đo cổ điển chưa phản ánh đầy đủ đặc thù ngành dịch vụ. Để khắc phục điều này, khái niệm OCB hướng tới dịch vụ (SO-OCB) của Bettencourt et al. (2001) đã ra đời, tập trung vào ba khía cạnh: lòng trung thành, cung cấp dịch vụ và sự tham gia. Trên nền tảng đó, mô hình tích hợp OCB-I, OCB-O và OCB-C của Ma et al. (2013) ngày càng phổ biến vì phản ánh chính xác bản chất lấy khách hàng làm trung tâm của ngành khách sạn. Bên cạnh đó, các chiều hướng mới như

OCB hướng tới môi trường (OCBE) đã xuất hiện, bao gồm: sáng kiến, tham gia và giúp đỡ sinh thái (Boiral & Paillé, 2012). Một hướng đi mới đầy triển vọng là nghiên cứu về "mặt tối" của OCB, tiêu biểu là OCB bắt buộc (COCB), phản ánh áp lực khiến nhân viên bị ép buộc thực hiện các hành vi ngoài vai trò (Haldorai et al., 2025). Cuối cùng, tài liệu chỉ ra sự thiếu hụt các nghiên cứu thực nghiệm tại Châu Á và nhu cầu tinh chỉnh lý thuyết theo đặc trưng riêng của ngành.

Bảng 1. Các loại hành vi công dân tổ chức

Các loại hành vi công dân tổ chức	Số lượng	Phần trăm
Hành vi công dân tổ chức chung (General OCB)	98	39%
Hành vi công dân tổ chức hướng tới tổ chức/cá nhân/ khách hàng (OCB-O/ OCB-I/ OCB-C)	40	16%
Hành vi công dân tổ chức hướng tới dịch vụ (SO-OCB)	26	10%
Hành vi công dân tổ chức hướng tới môi trường (OCB-E)	16	6%
Hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng	5	2%
Hành vi giúp đỡ	5	2%
Hành vi hướng tới sự thay đổi	3	1%
Các loại hành vi công dân tổ chức khác (Others)	59	23%
Tổng	**252**	**100%**

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp (2026)

Sự phát triển trong khái niệm hóa cũng dẫn đến sự đa dạng trong các thang đo đo lường OCB được sử dụng trong các nghiên cứu thực nghiệm. Bảng 2 cho thấy các nghiên cứu thường xuyên sử dụng và điều chỉnh thang đo của Williams & Anderson (1991) để đo lường OCB-I và OCB-O (E. Ma et al., 2021; Wu et al., 2023) hoặc áp dụng thang đo 16 mục của Bettencourt et al. (2001) để đánh giá OCB hướng tới dịch vụ (Suan & Nasurdin, 2014). Đáng chú ý, thang đo tổng hợp của Ma et al. (2013) và Ma & Qu (2011) kết hợp các yếu tố của Williams & Anderson (1991) và Bettencourt et al. (2001) hiện đang được sử dụng rất phổ biến để đánh giá đồng thời cấu trúc 3 chiều OCB-I, OCB-O và OCB-C trong bối cảnh ngành khách sạn (Mcmanus et al., 2025; Meng et al., 2024; Yang, 2020). Đối với khía cạnh phát triển bền vững, thang đo của Boiral & Paillé (2012) là công cụ chủ đạo được lựa chọn để đo lường cấu trúc OCBE (Hao et al., 2025; Kim et al., 2025). Do đó, có một số lượng các thang đo được phát triển tốt để các nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn lựa chọn, tùy thuộc vào cấu trúc lý thuyết tập trung vào các thang đo nội bộ như OCB-I/ OCB-O, mở rộng sự tương tác với bên ngoài như OCB-C/ SO-OCB, hay gắn với các vấn đề chuyên biệt như OCBE. Việc lựa chọn thang đo phù hợp đóng vai trò nền tảng thúc đẩy việc trả lời các loại câu hỏi nghiên cứu mang ý nghĩa sống còn đối với sự thành công của ngành khách sạn.

Phần lớn các nghiên cứu về OCB trong ngành khách sạn sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và hầu hết trong số đó sử dụng bảng hỏi để thu thập dữ liệu (N=243, 96%) (bảng 3). Có một sự thiếu hụt các phương pháp nghiên cứu định tính như nghiên cứu tình huống, phỏng vấn hoặc dân tộc học. Chỉ có một số ít các nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính hoặc hỗn hợp. Ví dụ như Pham et al. (2019) đã tiến hành các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc để hiểu lý do tại sao các hoạt động quản trị nhân sự xanh lại ảnh hưởng đến OCBE.

Bảng 2. Thang đo hành vi công dân tổ chức

Tác giả thang đo	Số lượng	Phần trăm
Williams & Anderson (1991)	31	12%
Boiral & Paillé (2012)	22	9%
Bettencourt et al. (2001) / Bettencourt & Brown (1997)	22	9%
Podsakoff et al. (1990, 1994, 2000)	16	6%
Lee & Allen (2002)	13	5%
Ma & Qu (2011) / Ma et al. (2013, 2016)	11	4%
Dimitriades (2007)	8	3%
Farh et al. (1997, 2002, 2004, 2007)	7	3%
Organ (1988) / Organ et al. (2006)	5	2%
Các tác giả khác/ không rõ ràng/ không áp dung	117	46%
Tổng	**252**	**100%**

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp (2026)

Bảng 3. Phương pháp nghiên cứu

Số thứ tự	Phương pháp nghiên cứu	Số lượng	Tỷ lệ
1	Phương pháp nghiên cứu định lượng	243	96%
2	Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (Mixed methods)	4	2%
3	Phương pháp nghiên cứu định tính	3	1%
4	Các phương pháp thuật toán đặc thù	2	1%
	Tổng	**252**	**100%**

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp (2026)

3.2. Nhóm yếu tố tiền đề tác động đến OCB

Tương tự những phát hiện trong khu vực công, OCB trong ngành khách sạn bao gồm các hành vi tự nguyện, không được hệ thống khen thưởng chính thức quy định nhưng mang tính quyết định đối với hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ (De Geus et al., 2020; E. Ma et al., 2013). Dựa trên khung lý thuyết của Podsakoff et al. (2000), các tiền đề thúc đẩy OCB được hệ thống hóa thành bốn nhóm chính. Thứ nhất, về đặc điểm cá nhân, sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức (G. Lee et al., 2011) cùng các yếu tố tâm lý như trí tuệ cảm xúc và vốn tâm lý (Nguyen & Yang, 2025) tạo ra nguồn lực tinh thần vững chắc để nhân viên sẵn sàng cống hiến vượt mức. Thứ hai, xét về đặc điểm tổ chức, nhận thức về sự hỗ trợ (POS) và các thực hành nhân sự hiệu suất cao đóng vai trò như tín hiệu tích cực thúc đẩy sự đền đáp từ nhân viên theo lý thuyết trao đổi xã hội (Chiang & Hsieh, 2012), bên cạnh vai trò chiến lược của CSR và quản trị nhân sự xanh trong việc định hình OCBE (Luu, 2019). Thứ ba, phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng như lãnh đạo chuyển hóa, phục vụ hay đích thực là chất xúc tác

quan trọng (Liu et al., 2024; Yen et al., 2024), trong khi sự giám sát lạm quyền lại gây cạn kiệt tài nguyên tâm lý và làm suy giảm OCB-C (Chan et al., 2024). Cuối cùng, đặc điểm công việc trong ngành khách sạn đặc biệt nhấn mạnh vào tương tác trực tiếp; theo đó, trải nghiệm tích cực từ khách hàng mang lại năng lượng thúc đẩy OCB, ngược lại sự ngược đãi từ họ sẽ gây cản trở do nhu cầu bảo vệ tài nguyên cá nhân (Wen et al., 2016). Ngoài ra, thiết kế công việc đề cao tính tự chủ và tiêu chuẩn hóa giúp giảm sự mơ hồ về vai trò, tạo điều kiện thuận lợi cho sự hình thành các hành vi ngoài vai trò (Farid et al., 2023).

Bảng 4. Các yếu tố tiền đề tác động đến OCB

Các nhóm yếu tố tiền đề	Số lần xuất hiện	Tỷ lệ
Đặc điểm cá nhân	26	10,7%
Đặc điểm tổ chức	78	32,1%
Hành vi lãnh đạo	61	25,1%
Đặc điểm công việc	13	5,4%
Khác/ không xác định được	65	26,7%
Tổng số	243	100%

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp (2026)

3.3. Các yếu tố trung gian trong mối quan hệ của OCB

Trong nghiên cứu về OCB, nếu các yếu tố tiền đề trả lời cho câu hỏi: cái gì dẫn đến OCB thì các biến trung gian đóng vai trò giải thích tại sao và như thế nào mối quan hệ đó lại xảy ra. Thứ nhất, yếu tố sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian quan trọng truyền tải tác động từ các trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp hoặc các tác nhân gây căng thẳng mang tính thách thức đến OCB (Haldorai et al., 2022; Vu et al., 2024). Bên cạnh đó, cam kết tình cảm (affective commitment) được xác định là kênh truyền tải tác động của sự gắn gia du lịch (tourism involvement) và các thực tiễn phát triển nguồn nhân lực (HRD) đến việc thực hiện OCB (Yeh, 2019). Môi trường làm việc hỗ trợ (như sự hỗ trợ từ cấp trên, từ tổ chức và đồng nghiệp) hoặc phong cách lãnh đạo (lãnh đạo chuyển hóa, lãnh đạo phục vụ) thúc đẩy OCB thông qua việc làm gia tăng sự gắn kết mạnh mẽ của nhân viên vào công việc (Tuan, 2018). Trong bối cảnh phát triển bền vững, sự gắn kết với công việc xanh (green work engagement) cũng là cơ sở trung gian truyền tải tác động từ lãnh đạo bao trùm xanh hoặc lãnh đạo phục vụ hướng môi trường đến OCB hướng tới môi trường (OCBE) (Luu, 2019). Cuối cùng, các nghiên cứu gần đây trong ngành khách sạn đã bắt đầu khám phá mô hình phức tạp hơn, nơi các biến trung gian hoạt động theo các chuỗi liên tiếp. Điển hình, tầm nhìn xanh được chia sẻ (green shared vision) tác động đến OCBE thông qua một chuỗi trung gian gồm trách nhiệm xã hội môi trường của doanh nghiệp đến sự gắn kết với công việc xanh (green work engagement) (Kim et al., 2025). Việc nắm bắt các cơ chế trung gian này cung cấp cho các nhà quản trị khách sạn những điểm chạm cụ thể để thiết kế các chính sách can thiệp hiệu quả nhằm tối đa hóa OCB trong tổ chức.

Bảng 5. Các yếu tố trung gian

Yếu tố trung gian	Số lần xuất hiện	Tỷ lệ
Job satisfaction	15	8%
Organizational commitment (OC)	14	8%
Work engagement	12	7%
Organizational identification	10	5%
Perceived Organizational Support (POS)	7	4%
Leader-Member Exchange (LMX)	7	4%
Trust (organizational/trust in leader/supervisor)	7	4%
Psychological empowerment	4	2%
Affective commitment	4	2%
Psychological ownership	3	2%
Emotional exhaustion	3	2%
Khác	63	53%
Tổng	182	100%

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp (2026)

4. Thảo luận và đề xuất cho các nghiên cứu tương lai

4.1. Thảo luận

Nghiên cứu về hành vi công dân tổ chức (OCB) trong ngành khách sạn khởi nguồn từ lĩnh vực sản xuất (Organ, 1988), nhưng đang phát triển mạnh mẽ do đặc thù thâm dụng lao động và lấy khách hàng làm trọng tâm (E. Ma et al., 2013). Bên cạnh hai chiều kích truyền thống là OCB hướng tới tổ chức (OCB-O) và cá nhân (OCB-I), điểm khác biệt cốt lõi của ngành khách sạn chính là sự hiện diện của khách hàng. Khung lý thuyết 3 chiều (OCB-O, OCB-I và OCB-C) của Ma và Qu (2011) đã trở thành chuẩn mực mới, giúp bóc tách các hành vi tạo ra dịch vụ xuất sắc và lòng trung thành của khách hàng. Sự đa dạng hóa của OCB còn mở rộng sang các cấu trúc chuyên biệt như OCB hướng tới môi trường (OCBE), gắn liền với xu hướng quản trị nhân sự xanh (Luu, 2017). Dù ở hình thức nào, các hành vi này đều có đặc điểm chung là tự nguyện, nằm ngoài nhiệm vụ chính thức và không được hệ thống khen thưởng trực tiếp ghi nhận, nhưng lại đóng vai trò quyết định đến hiệu suất tổng thể. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây đã bắt đầu cảnh báo về "mặt tối" của OCB. Trong môi trường khách sạn áp lực cao, việc thực hiện quá mức các hành vi ngoài vai trò hoặc chịu áp lực bởi "OCB bắt buộc" (COCB) dễ dẫn đến tình trạng kiệt sức (citizenship fatigue) và quá tải vai trò (Haldorai et al., 2025). Hệ quả là sự cạn kiệt tài nguyên tâm lý, gây sụt giảm chất lượng dịch vụ hoặc nảy sinh các hành vi sai lệch ở nhân viên.

4.2. Đề xuất cho các nghiên cứu tương lai

Tổng quan hệ thống này cho thấy nghiên cứu về hành vi công dân tổ chức (OCB) trong ngành khách sạn đang phát triển mạnh mẽ và ngày càng trở nên đa chiều. Dựa trên những phát hiện và hạn chế từ các nghiên cứu trước đây, các tác giả đề xuất bốn hướng nghiên cứu chính cho tương lai nhằm làm sâu sắc hơn hiểu biết về OCB trong bối cảnh đặc thù này.

Đề xuất 1: Đa dạng hóa phương pháp thiết kế nghiên cứu và nguồn dữ liệu. Trong tổng quan này, các tác giả nhận thấy phần lớn các nghiên cứu về OCB trong ngành khách sạn hiện đang phụ thuộc vào thiết kế cắt ngang (cross-sectional) và dữ liệu tự đánh giá (self-reported). Điều này gây ra những lo ngại về sai lệch phương pháp chung (common Method Bias) và hạn chế khả năng thiết lập các mối quan hệ nhân quả (E. Ma et al., 2021; D. Wang et al., 2021). Các nghiên cứu trong tương lai nên áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc (longitudinal) để theo dõi sự thay đổi của OCB và các yếu tố tác động qua thời gian (Detnakarin & Rurkkhum, 2019a). Hơn nữa, việc thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn, chẳng hạn như kết hợp tự đánh giá của nhân viên với đánh giá từ cấp trên, đồng nghiệp hoặc thậm chí là khách hàng, sẽ giúp đo lường OCB một cách khách quan và chính xác hơn (Nasurdin et al., 2014).

Đề xuất 2: Tập trung vào hệ quả và "mặt tối" của OCB. Tương tự như khu vực công, các nghiên cứu trong ngành khách sạn chú trọng quá nhiều vào tiền đề mà bỏ ngỏ việc khám phá các hệ quả ở cấp độ cá nhân của OCB (D. Wang et al., 2021). Mặc dù OCB mang lại lợi ích cho tổ chức, nhưng các bằng chứng gần đây cho thấy việc kỳ vọng nhân viên khách sạn liên tục thể hiện các hành vi ngoài vai trò có thể dẫn đến những hệ quả tiêu cực. Các nghiên cứu tương lai cần đi sâu vào "mặt tối" của OCB, cụ thể là kiểm tra hiện tượng quá tải vai trò (D. Wang et al., 2021), căng thẳng công việc, và đặc biệt là sự kiệt sức khi thực hiện hành vi công dân (Haldorai et al., 2025). Bên cạnh đó, khái niệm OCB bắt buộc- khi nhân viên cảm thấy bị ép buộc phải đảm nhận thêm nhiệm vụ cũng cần được nghiên cứu để hiểu rõ hơn về ranh giới giữa sự tự nguyện cống hiến và sự cạn kiệt tài nguyên tâm lý (Haldorai et al., 2025).

Đề xuất 3: Khám phá sâu hơn các chiều hướng OCB đặc thù (OCB-C, SO-OCB và OCBE) và cơ chế lan tỏa. Do bản chất của ngành dịch vụ, các nghiên cứu cần từ bỏ việc chỉ đo lường OCB chung chung hoặc chỉ tập trung vào nội bộ (OCB-O, OCB-I) mà bỏ qua vai trò của khách hàng. Tương lai cần có nhiều nghiên cứu tập trung vào OCB hướng tới khách hàng (OCB-C) và OCB hướng tới dịch vụ (SO-OCB), bởi đây là nhóm hành vi tác động trực tiếp đến chất lượng dịch vụ (Oh, 2022). Bên cạnh đó, với áp lực về phát triển bền vững, OCB hướng tới môi trường (OCBE) là một lĩnh vực đầy triển vọng, tuy nhiên vẫn thiếu hụt các nghiên cứu giải thích lý do, thời điểm và cách thức hình thành OCBE ở nhân viên khách sạn (Y. Ma et al., 2024).

Kết luận

Tổng quan này cho thấy khái niệm Hành vi Công dân Tổ chức (OCB) trong ngành khách sạn đã vượt qua khuôn khổ nội bộ truyền thống (OCB-O, OCB-I) để tích hợp các chiều kích đặc thù. Cụ thể là sự mở rộng của OCB hướng tới khách hàng (OCB-C) nhằm tối ưu hóa dịch vụ và OCB hướng tới môi trường (OCBE) để đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững. Dựa trên Thuyết Trao đổi Xã hội, OCB của nhân viên được thúc đẩy mạnh mẽ bởi sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) các thực tiễn quản trị nhân sự, trách nhiệm xã hội (CSR) và phong cách lãnh đạo tích cực. Các yếu tố này phát huy tác dụng chủ yếu thông qua việc gia tăng sự gắn kết và cam kết của nhân viên. Tuy nhiên, một đóng góp mang tính bước ngoặt là việc ghi nhận "mặt tối" của OCB. Việc liên tục phải cống hiến ngoài vai trò trong môi trường áp lực cao có thể làm cạn kiệt tài nguyên tâm lý, dẫn đến quá tải vai trò, kiệt sức cảm xúc và mệt mỏi vì hành vi công dân. Tóm lại, để duy trì lợi thế cạnh tranh, các nhà quản lý khách sạn cần cân bằng giữa việc khơi dậy tinh thần cống hiến và việc bảo vệ phúc lợi tâm lý của nhân viên khỏi sự kiệt quệ.

Tài liệu tham khảo:

Alsheikh, G., & Sobihah, M. A. A. (2019). Effect of behavioral variables on organizational citizenship behavior (OCB), with job satisfaction as moderating among Jordanian five-star hotels: A pilot study. International Journal of Ethics and Systems, 35(2), 272-283. Scopus. https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2019-0001

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". Academy of Management Journal, 26(4), 587-595. https://doi.org/10.2307/255908

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

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 86(1), 29-41. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29

Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. Journal of Business Ethics, 109(4), 431-445. Scopus. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. Personnel Selection in Organizations, 71-98.

Bouzari, M., & Karatepe, O. (2017). Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT, 29(8), 2178-2197. (WOS:000408862900010). https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2016-0022

Chan, E., Li, S., Way, S., & Donahue, R. (2024). The Intuitive and Counterintuitive Effects of Supportive and Abusive Supervision on Hotel Employees. CORNELL HOSPITALITY QUARTERLY, 65(3), 304-320. (WOS:001104717700001). https://doi.org/10.1177/19389655231209912

Chen, C., Hu, H., & King, B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. JOURNAL OF HOSPITALITY AND TOURISM MANAGEMENT, 35, 1-8. (WOS:000434347500001). https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.003

Chen, L., Niu, H., Wang, Y., Yang, C., & Tsaur, S. (2009). Does Job Standardization Increase Organizational Citizenship Behavior? PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT, 38(3), 39-49. (WOS:000273011700003). https://doi.org/10.1177/009102600903800303