



Ảnh hưởng của sự tỉnh giác trong công việc đến các hành vi tự nguyện và kết quả làm việc của nhân viên

NGUYỄN THỊ NGUYỆT QUẾ *

Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<i>Ngày nhận: 01/02/2019</i> <i>Ngày nhận lại: 25/03/2019</i> <i>Duyệt đăng: 28/03/2019</i> Mã phân loại JEL: D03, J01, M12 Từ khóa: Sự tỉnh giác; Hành vi tự nguyện; Kết quả làm việc. Keywords: Mindfulness; Extra-role Behaviors; Employee Performance.	Hành vi tự nguyện và sự tỉnh giác của nhân viên ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của các tổ chức dịch vụ. Nghiên cứu này nhằm mục đích xây dựng mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu giải thích mối quan hệ giữa sự tỉnh giác và các hành vi tự nguyện trong việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả khảo sát nhân viên dịch vụ tuyến trước của một ngân hàng lớn ở Việt Nam¹ khẳng định sự tỉnh giác có tác động tích cực đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng. Hơn nữa, các hành vi tự nguyện này không chỉ ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên mà còn là trung gian tác động của sự tỉnh giác lên kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu đưa ra một số hàm ý về chính sách và giải pháp cho các doanh nghiệp dịch vụ ở Việt Nam nói chung và tổ chức ngân hàng nói riêng trong việc nâng cao mức độ tỉnh giác cũng như khuyến khích các hành vi tự nguyện của nhân viên, từ đó góp phần nâng cao kết quả làm việc của họ. Abstract Extra-role behaviors and employee mindfulness have become increasingly important for the success of service organizations. This study aims to develop a theoretical framework and research hypotheses that explain the relationships between mindfulness and extra-role behaviors in enhancing employee performance. The survey results of frontline service employees of a large commercial bank in Vietnam confirm that mindfulness has a positive impact on both

* Tác giả liên hệ.

Email: quentn@uel.edu.vn.

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Thị Nguyệt Quế. (2019). Ảnh hưởng của sự tỉnh giác trong công việc đến các hành vi tự nguyện và kết quả làm việc của nhân viên. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh châu Á*, 30(1), 70–92.

¹ Tên cụ thể của ngân hàng không được công bố vì lý do bảo mật.

organizational-oriented citizenship behavior and customer-oriented citizenship behavior. Moreover, these extra-role behaviors, do not only have positive impacts on employee performance but also mediate the effect of mindfulness on employee performance. Our study provides some practical implications for service firms in Vietnam generally and banking organizations particularly in enhancing employee mindfulness and extra-role behaviors, thereby contributing to improve their job performance.

1. Giới thiệu

Dịch vụ đang ngày càng trở nên quan trọng ở nhiều nước có nền kinh tế phát triển và mới nổi, trong đó, tỷ lệ đóng góp từ dịch vụ có thể chiếm tới hơn 70% tổng sản phẩm quốc nội (Ostrom và cộng sự, 2008; Lemon, 2010; Maiti, 2018). Chuyên viên phụ trách tiếp thị của các công ty dịch vụ ngày càng phải nâng cao chất lượng trong việc cung cấp dịch vụ để đạt được kết quả công việc tốt hơn (Bell & Menguc, 2002; Schneider và cộng sự, 2005; Chan và cộng sự, 2010; Fu và cộng sự, 2019). Các công ty dịch vụ thường đánh giá kết quả làm việc của nhân viên theo nhiệm vụ cụ thể, thể hiện ở mức độ nhân viên thực hiện tốt những công việc mà họ chính thức được giao (In-Role Behaviours) (Williams & Anderson, 1991; Borman & Motowidlo, 1993).

Tuy nhiên, gần đây, người ta chú ý nhiều hơn đến việc đánh giá kết quả của các công việc tự nguyện (Extra-Role Behaviours), bao gồm những hành vi không nằm trong trách nhiệm chính của nhân viên nhưng có ảnh hưởng đến lợi ích của tổ chức, cũng như của các thành viên khác trong tổ chức (Bettencourt & Brown, 1997; Bettencourt và cộng sự, 2001; Schneider và cộng sự, 2005). Bên cạnh các hành vi tự nguyện, đặc điểm cá nhân của nhân viên cũng góp phần nâng cao kết quả làm việc của họ. Trong những nghiên cứu gần đây (Langer & Moldoveanu, 2000; Reb và cộng sự, 2015), khái niệm về sự tỉnh giác (Mindfulness) – một trong những đặc điểm cá nhân của người lao động được thảo luận ngày càng rộng rãi. Sự tỉnh giác là trạng thái tập trung chú ý và nhận thức rõ ràng những gì đang diễn ra ở thời điểm hiện tại (Brown & Ryan, 2003). Doanh nghiệp ngày càng đề cao tầm quan trọng của sự tỉnh giác và tập trung đào tạo nhân viên của họ nhằm nâng cao mức độ tỉnh giác (các doanh nghiệp như: Google, Intel, Ford, và General Mills) (Wieseke và cộng sự, 2012; Hafenbrack, 2017).

Cho đến nay, đã có khá nhiều nghiên cứu quan tâm đến vai trò của các hành vi tự nguyện và sự tỉnh giác đối với kết quả làm việc của nhân viên cũng như kết quả hoạt động của tổ chức (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Bell & Menguc, 2002; Schneider và cộng sự, 2005; Sun và cộng sự, 2007; Auh và cộng sự, 2014). Tuy nhiên, những nghiên cứu này chủ yếu chỉ nghiên cứu vai trò riêng lẻ của sự tỉnh giác hoặc của các hành vi tự nguyện, trong khi đó, mối quan hệ giữa các yếu tố này và ảnh hưởng kết hợp của chúng như thế nào trong việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên vẫn còn là một câu hỏi quan trọng bị bỏ ngỏ. Do đó, nghiên cứu này nhằm mục đích xây dựng mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu nhằm giải thích mối quan hệ giữa sự tỉnh giác, các hành vi tự nguyện và

kết quả làm việc của nhân viên, đồng thời, kiểm định mô hình nghiên cứu này với các nhân viên dịch vụ tuyến trước² tại một ngân hàng lớn ở Việt Nam.

Phần còn lại của bài báo được cấu trúc gồm bốn phần: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết và phát triển các giả thuyết nghiên cứu; hai phần tiếp theo tóm tắt phương pháp nghiên cứu và kết quả phân tích dữ liệu; phần cuối cùng thảo luận các hàm ý nghiên cứu và định hướng cho nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết về sự trao đổi xã hội (*Social Exchange Theory*)

Khái niệm về sự trao đổi xã hội do Blau (1964) đề xuất ban đầu được sử dụng để mô tả những tương tác xã hội của nhân viên tại nơi làm việc của họ. Cho đến nay, bản chất của các mối quan hệ trao đổi xã hội hướng tới nhân viên tại nơi làm việc đã được nghiên cứu rộng rãi, trong đó, ba mối quan hệ được quan tâm nhiều nhất bao gồm: Quan hệ trao đổi giữa nhân viên với người quản lý, giữa nhân viên với tổ chức, và giữa nhân viên với đồng nghiệp (Cole và cộng sự, 2002). Các mối quan hệ trao đổi này không tồn tại độc lập riêng lẻ mà có sự tương tác lẫn nhau và chất lượng của những trao đổi xã hội ảnh hưởng đến quyết định của người lao động trong việc đáp lại về hành vi và thái độ (Brandes và cộng sự, 2004). Những mối quan hệ trao đổi dựa trên nguyên tắc “có đi có lại” thường khuyến khích nhân viên thể hiện hành vi và thái độ tích cực tại nơi làm việc như: Thúc đẩy các hành vi tự nguyện, giảm ý định nhảy việc và tăng mức độ hài lòng trong công việc (Seers và cộng sự, 1995). Do đó, nghiên cứu về sự trao đổi xã hội chủ yếu tập trung vào các mối quan hệ giữa nhân viên với người quản lý, với tổ chức và với đồng nghiệp để giải thích kết quả công việc chính thức được giao cũng như công việc tự nguyện của nhân viên (Brandes và cộng sự, 2004). Vì vậy, nghiên cứu này dựa vào lý thuyết về sự trao đổi xã hội để khảo sát ảnh hưởng của các hành vi tự nguyện của nhân viên đến kết quả làm việc của họ.

2.1.2. Lý thuyết về sự tự chủ /tự quyết (*Self-Determination Theory*)

Theo lý thuyết về sự tự chủ, con người có ba nhu cầu tâm lý cơ bản là: Quyền tự trị, sự liên quan, và năng lực (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000).

- Nhu cầu về quyền tự trị liên quan đến việc lựa chọn của mỗi cá nhân quyết định hành vi của họ. Khi nhu cầu này được đáp ứng, con người không còn sợ hãi và không bị áp lực phải làm theo một cách nhất định, do đó, họ có cảm giác tràn đầy sức sống khi tham gia vào một hoạt động nào đó.

- Nhu cầu về sự liên quan nói đến mối quan hệ với những người xung quanh, sự quan tâm đến người khác, cũng như nhận được sự ủng hộ của họ. Khi nhu cầu này được đáp ứng, những mối quan hệ an toàn giữa cá nhân với nhau giúp con người giảm bớt cảm giác sợ hãi từ những đe dọa của môi trường bên ngoài.

- Nhu cầu về năng lực liên quan đến sự tự tin của con người về khả năng của mình trong việc đương đầu với môi trường. Khi nhu cầu này được đáp ứng, cảm xúc tích cực sẽ tăng lên đối với những

² Là nhân viên dịch vụ có tương tác trực tiếp với khách hàng (Front-Line Service Employee).

người thành công và cảm xúc tiêu cực sẽ giảm đi đối với những người bị thất bại (Chuang và cộng sự, 2015).

Ryan và cộng sự (2008) cho rằng sự tỉnh giác đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý cơ bản này, trong khi đó, nhân viên được đáp ứng các nhu cầu tâm lý sẽ tham gia nhiều hơn vào các hoạt động tự nguyện (Auh và cộng sự, 2014). Do đó, nghiên cứu này dựa vào lý thuyết về sự tự chủ để giải thích ảnh hưởng của sự tỉnh giác đến các hành vi tự nguyện của nhân viên tại nơi làm việc.

2.2. *Lược khảo các nghiên cứu trước có liên quan và phát triển mô hình lý thuyết*

2.2.1. *Hành vi tự nguyện*

Khái niệm hành vi tự nguyện được giới thiệu lần đầu cách đây hơn ba thập kỷ trong nghiên cứu của Bateman và Organ (1983), Smith và cộng sự (1983). Khái niệm này ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm và được mở rộng từ lĩnh vực hành vi tổ chức sang nhiều lĩnh vực khác như: Quản trị nguồn nhân lực, tiếp thị, quản trị y tế và sức khỏe, tâm lý học cộng đồng, luật lao động, quản trị chiến lược, quản trị đa văn hóa, tâm lý học quân đội, kinh tế học, kinh doanh quốc tế, và lãnh đạo (Podsakoff và cộng sự, 2000; Lievens & Anseel, 2004). Hành vi tự nguyện thường được nghiên cứu dưới hai góc độ, bao gồm: Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (Organ, 1988; Smith và cộng sự, 1983), và (2) hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng (Neymeyer và cộng sự, 2005; Auh và cộng sự, 2014).

Theo Organ (1988, tr. 4), hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (Organizational Oriented Citizenship Behaviours - OCB) được xem là "những hành vi cá nhân tự nguyện không được ghi nhận trực tiếp và rõ ràng bởi hệ thống khen thưởng chính thức nhưng khi xét tổng thể lại thúc đẩy tổ chức vận hành hiệu quả". Organ (1988) xác định năm thành phần của OCB, bao gồm: (1) Lòng vị tha (Altruism), (2) tác phong lịch sự (Courtesy), (3) tinh thần thượng võ (Sportsmanship), (4) sự tận tâm (Conscientiousness), và (5) phẩm chất công dân (Civic Virtue).

(1) Lòng vị tha liên quan đến việc sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp giải quyết những công việc hoặc vấn đề của tổ chức.

(2) Tác phong lịch sự là hành vi giúp đỡ đồng nghiệp bằng cách cố gắng ngăn chặn những vấn đề liên quan đến công việc có thể xảy ra với họ.

(3) Tinh thần thượng võ là hành vi chấp nhận những tình huống khó khăn, bất tiện và những đòi hỏi cao không thể tránh khỏi trong công việc mà không hề phàn nàn.

(4) Sự tận tâm thể hiện tâm thế sẵn sàng tự nguyện làm tốt hơn yêu cầu tối thiểu của công việc.

(5) Phẩm chất công dân là hành vi sẵn sàng tham gia vào hoạt động của tổ chức một cách tích cực và có trách nhiệm (MacKenzie và cộng sự, 1993).

Trong khi hầu hết các nghiên cứu về hành vi tự nguyện tập trung khai thác những hành vi hướng tới đồng nghiệp hoặc tổ chức nói chung, một số nghiên cứu gần đây đã mở rộng khám phá vai trò của các hành vi tự nguyện hướng tới khách hàng trong lĩnh vực dịch vụ (Morison, 1996, Bettencourt và cộng sự, 2001, Hui và cộng sự, 2001). Khái niệm hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng (Customer Oriented Citizenship Behaviours - CCB) ra đời và được xem là một dạng khác của hành vi tự nguyện do các nhân viên tuyến trước thực hiện trong các tổ chức dịch vụ, bao gồm những hành vi tích cực, tự nguyện, giúp đỡ và có tính xây dựng hướng tới khách hàng và tổ chức (Bove và cộng sự, 2009). Những nỗ lực đặc biệt này của nhân viên nằm ngoài sự mong đợi của khách hàng và không phải là

yêu cầu bắt buộc để có thể chuyển giao hay thực hiện thành công dịch vụ, tuy nhiên sẽ giúp các tổ chức dịch vụ hoạt động hiệu quả hơn nhờ tạo ra môi trường dịch vụ thân thiện trong giao tiếp với khách hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ và củng cố mối quan hệ giữa nhân viên với khách hàng (Netemeyer và cộng sự, 2005; Groth, 2005; Auh và cộng sự, 2014).

2.2.2. Sự tỉnh giác và hành vi tự nguyện

Nghiên cứu các yếu tố tác động đến hành vi tự nguyện chủ yếu tập trung vào bốn nhóm, bao gồm: Đặc điểm cá nhân của nhân viên, tính chất công việc, đặc điểm tổ chức, và hành vi lãnh đạo (Lee và cộng sự, 2006). Trong đó, nghiên cứu ban đầu về đặc điểm cá nhân của nhân viên thường xoay quanh các yếu tố thuộc về cảm xúc (như: Sự hài lòng của nhân viên, sự cam kết đối với tổ chức, nhận thức về sự công bằng, sự tin cậy vào lãnh đạo) và các yếu tố thuộc về tính cách (như: Tính dễ chịu, sự tận tâm, và tính dễ xúc động). Cả hai nhóm yếu tố này đều có ảnh hưởng có ý nghĩa, trực tiếp hoặc gián tiếp đến các hành vi tự nguyện (Organ & Ryan, 1995). Nghiên cứu gần đây bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến khái niệm về sự tỉnh giác (Mindfulness), một trong những đặc điểm cá nhân của người lao động thể hiện sự chú ý tiếp thu và nhận thức của họ về những trạng thái, sự kiện và trải nghiệm đang diễn ra ở thời điểm hiện tại từ bên trong (như cảm xúc) lẫn bên ngoài (như âm thanh) (Brown & Ryan, 2003; Dane, 2011; Schultz và cộng sự, 2015).

Nghiên cứu về ảnh hưởng của sự tỉnh giác và thiếu tỉnh giác bắt đầu từ năm 1974, ban đầu tập trung vào các đặc điểm cơ bản của sự tỉnh giác và sau đó mở rộng sang những vấn đề xã hội thuộc ba lĩnh vực chính là: Sức khỏe, kinh doanh, và giáo dục (Langer & Moldoveanu, 2000). Kết quả nghiên cứu cho thấy sự tỉnh giác góp phần cải thiện tình trạng căng thẳng và kiệt sức, giảm bớt những cảm xúc tiêu cực như: Lo lắng, sợ hãi, chán nản, đồng thời duy trì sự lạc quan và những cảm xúc tích cực, nhờ đó tăng cường sức khỏe thể chất và tinh thần cho người lao động (Brown và cộng sự, 2007; Chiesa & Seretti 2009; Kiken & Shook 2011; Eberth & Sedlmeier 2012; Schultz và cộng sự, 2015; Birdie, 2015; Burton và cộng sự, 2017). Ảnh hưởng tích cực của sự tỉnh giác trong công việc góp phần nâng cao năng suất lao động (Park, 1990), thúc đẩy khả năng sáng tạo (Langer và cộng sự, 1988; Glomb và cộng sự, 2011), và tăng cường sự gắn kết trong công việc cũng như kết quả làm việc của nhân viên (Leroy và cộng sự, 2013; Malinowski & Lim, 2015; Reb và cộng sự, 2015, 2017).

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng khẳng định sự tỉnh giác có quan hệ tích cực với khả năng tương tác và chất lượng các mối quan hệ (Saavedra và cộng sự, 2010; Reb và cộng sự, 2014). Cụ thể, những người có mức độ tỉnh giác cao thường có khả năng kết nối với người khác bằng cảm xúc (Wachs & Cordova, 2007), có thể ứng phó tốt hơn với tình trạng căng thẳng của các mối quan hệ (Barnes và cộng sự, 2007) và quan tâm, cảm thông nhiều hơn với đối tác trong các mối quan hệ đó (Block-Lerner và cộng sự, 2007). Dựa vào lý thuyết về sự tự chủ (Self-Determination) (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2012), Hulsheger và cộng sự (2013) kết luận những người có mức độ tỉnh giác cao có khả năng kiểm soát cảm xúc theo hướng tích cực. Sự liên quan về mặt cảm xúc với người khác như quan hệ tốt với đồng nghiệp được xem là nhu cầu tâm lý cơ bản của con người (Deci và cộng sự, 2001). Do đó, sự tỉnh giác đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên (Ryan và cộng sự, 2008). Điều này có nghĩa là trong môi trường làm việc, nhân viên có mức độ tỉnh giác cao thường quan tâm nhiều hơn đến tổ chức, đồng nghiệp và khách hàng (Good và cộng sự, 2016). Sự nhận thức của họ về nhu cầu của những người xung quanh thúc đẩy họ thực hiện những hành vi giúp đỡ một cách tự nguyện như: Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (gồm: Cấp trên, đồng

ngiệp) và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng (Mossholder và cộng sự, 2011; Auh và cộng sự, 2014). Do đó, giả thuyết H_1 và H_2 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H_1 : Sự tỉnh giác có tác động tích cực đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức.

Giả thuyết H_2 : Sự tỉnh giác có tác động tích cực đến hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng.

2.2.3. Hành vi tự nguyện và kết quả làm việc

Một trong những hướng nghiên cứu chính về vai trò của các hành vi tự nguyện là ảnh hưởng của những hành vi này đến đánh giá của người quản lý về kết quả làm việc của nhân viên, trên cơ sở đó giúp họ đưa ra các quyết định về tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm và tăng lương cho người lao động (Podsakoff và cộng sự, 2000). Một số nghiên cứu điển hình có thể kể đến là nghiên cứu của MacKenzie và cộng sự (1993), Motowidlo và van Scotter (1994), Podsakoff và MacKenzie (1997), van Dyne và Lepine (1998), Podsakoff và cộng sự (2000), Bell và Menguc (2002), Koc và cộng sự (2008). Cụ thể, nghiên cứu của van Dyne và Lepine (1998) khảo sát tầm quan trọng của hành vi tự nguyện đối với kết quả làm việc của nhân viên với mẫu là 597 người lao động, đồng nghiệp và quản lý của họ thuộc 21 đơn vị sản xuất và phi sản xuất ở Midwest, Mỹ; nghiên cứu của Bell và Menguc (2002) đề xuất mô hình quản trị nhân viên dịch vụ có sự tương tác thường xuyên với khách hàng nhằm kiểm định vai trò trung gian của hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức trong mối quan hệ giữa tổ chức - người lao động và nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ bán lẻ bảo hiểm; trong khi đó, nghiên cứu của Koc và cộng sự (2008) lại khám phá mối quan hệ giữa định hướng khách hàng (hay hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng) và hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức của nhân viên bán hàng trong ngành dược phẩm và siêu thị bán lẻ và kết quả làm việc của họ.

Phần lớn kết quả nghiên cứu đều khẳng định các hành vi tự nguyện có tác động tích cực đến một số quyết định nhân sự quan trọng của người quản lý, và ảnh hưởng này không hề thua kém so với ảnh hưởng của những hành vi công việc bắt buộc. Nghiên cứu trước đây đã đưa ra một số nguyên lý cơ bản để giải thích cho mối quan hệ này (Podsakoff và cộng sự, 2000; Bommer và cộng sự, 2007; Marinova và cộng sự, 2018), trong đó, đáng chú ý nhất là nguyên tắc công bằng và có đi có lại. Cụ thể, hành vi tự nguyện không nằm trong yêu cầu công việc chính thức của tổ chức, do đó, nhân viên có hành vi tự nguyện thường rất nổi bật. Hơn nữa, cơ sở lý luận của các hành vi tự nguyện bắt nguồn từ lý thuyết về sự trao đổi xã hội. Những người ủng hộ lý thuyết này cho rằng các cá nhân quan tâm hỗ trợ qua lại lẫn nhau trong một mối quan hệ trao đổi có thể dẫn đến những nghĩa vụ không xác định trong tương lai (Blau, 1964). Một mặt, những mối quan hệ trao đổi này thường khuyến khích nhân viên thể hiện hành vi và thái độ tích cực tại nơi làm việc, như thúc đẩy các hành vi tự nguyện (Seers và cộng sự, 1995). Mặt khác, người quản lý có xu hướng đền đáp những hành vi tự nguyện mang lại lợi ích cho tổ chức của nhân viên bằng cách đánh giá kết quả công việc của họ cao hơn. Chẳng hạn, nhân viên tự nguyện giúp người quản lý của họ hướng dẫn công việc cho nhân viên mới hoặc làm bớt phần việc của người quản lý khi họ bị ốm, nhờ đó, khối lượng công việc của người quản lý được giảm bớt. Đối với khách hàng, nhân viên có thể tự nguyện làm việc ngoài giờ để tiếp tục phục vụ khách hàng, hoặc bỏ nhiều thời gian, công sức hơn mức bình thường để tìm cách giải quyết vấn đề cho khách hàng. Những hành vi tự nguyện này của nhân viên góp phần làm tăng chất lượng dịch vụ cảm nhận, sự hài lòng và truyền miệng tích cực của khách hàng (Bettencourt & Brown, 1997; Bell & Menguc, 2002; Chan và cộng sự, 2010). Do đó, người quản lý thường có xu hướng đánh giá nhân viên có hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng cao hơn so với các nhân viên khác (Brown và cộng sự, 2002; Auh và cộng sự, 2014). Dựa vào lý thuyết về sự trao đổi xã hội chủ yếu tập trung vào các mối quan hệ,

tương tác xã hội của nhân viên tại nơi làm việc để giải thích kết quả công việc tự nguyện của họ, tác giả phát triển các giả thuyết tiếp theo như sau:

Giả thuyết H₃: Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức có tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H₄: Hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng có tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên.

2.2.4. Sự tỉnh giác, hành vi tự nguyện và kết quả làm việc

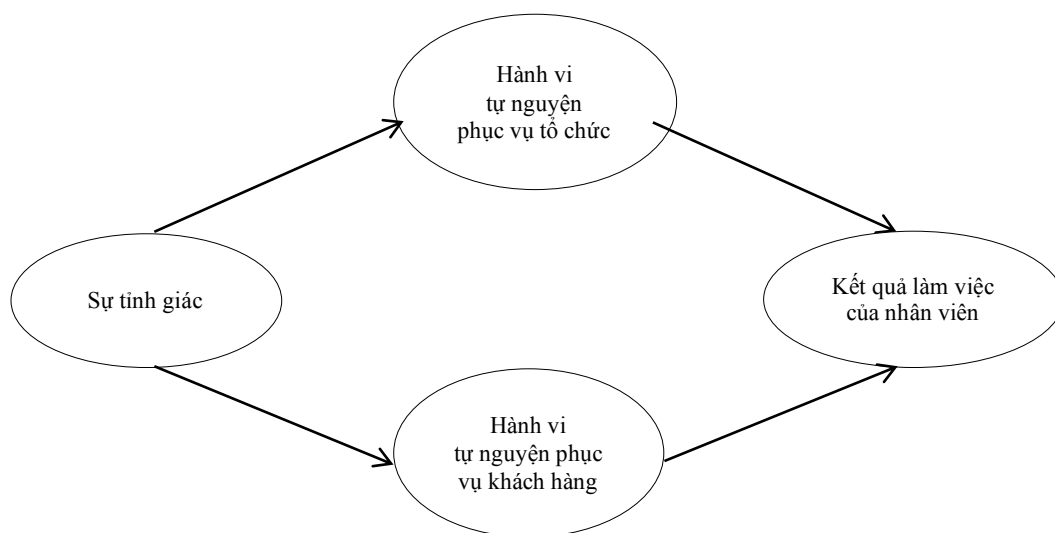
Ảnh hưởng tích cực của sự tỉnh giác đến kết quả làm việc của nhân viên có thể được giải thích như sau: Sự tỉnh giác liên quan đến cách xử lý trải nghiệm, theo đó, một cá nhân chú ý đến một sự kiện, trạng thái bên trong hoặc bên ngoài như thực tế quan sát mà không đưa ra phán xét ngay lập tức (Brown và cộng sự, 2007; Good và cộng sự, 2016). Nói cách khác, sự tỉnh giác làm giảm việc mất tập trung (Mrazek và cộng sự, 2012) và cải thiện khả năng tập trung vào nhiệm vụ hiện tại (Smallwood & Schooler, 2015). Do đó, nhân viên dịch vụ có mức độ tỉnh giác cao chú ý rất nhiều đến thời điểm hiện tại và nhận thức được môi trường năng động. Nhờ đó, họ có khả năng tốt hơn trong việc đưa ra quyết định kịp thời khi một giao dịch không diễn ra theo dự kiến (Department of Health, 2012). Ngoài ra, sự tỉnh giác có thể làm tăng năng lực nhận thức và tính linh hoạt nên nhân viên có mức độ tỉnh giác cao thường có khả năng ghi nhớ cao trong công việc và khả năng giải quyết vấn đề tốt hơn những người khác (Good và cộng sự, 2016). Họ có thể sử dụng khả năng quan sát và kỹ năng của mình để hỗ trợ cấp trên bằng cách đề xuất giải pháp cải thiện việc cung cấp dịch vụ và giảm khiếu nại của khách hàng. Hơn nữa, khi nhân viên tập trung vào công việc của mình và không hoạt động theo quy trình tự động hay theo thói quen, họ sẽ ít có khả năng mắc lỗi và sai lầm (Herndon, 2008; Hülshager và cộng sự, 2013; Good và cộng sự, 2016; Gilbert và cộng sự, 2018).

Mặc dù ảnh hưởng của sự tỉnh giác đến kết quả làm việc của nhân viên đã được nhấn mạnh trong một số nghiên cứu trước đây, tuy nhiên, cơ chế trung gian dẫn đến kết quả tích cực nhờ thực hành tỉnh giác tại nơi làm việc vẫn chưa được làm rõ (Miksch và cộng sự, 2015; Reb và cộng sự, 2017). Dựa vào các lập luận xây dựng giả thuyết về mối quan hệ giữa sự tỉnh giác và các hành vi tự nguyện (H_1 , H_2) cũng như mối quan hệ giữa các hành vi tự nguyện và kết quả làm việc của nhân viên (H_3 , H_4), tác giả tiếp tục đưa ra giả thuyết:

Giả thuyết H₅: Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức là trung gian tác động của sự tỉnh giác lên kết quả làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H₆: Hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng là trung gian tác động của sự tỉnh giác lên kết quả làm việc của nhân viên.

Mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu giải thích mối quan hệ giữa sự tỉnh giác, hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức, hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng, và kết quả làm việc của nhân viên được thể hiện ở Hình 1.



Hình 1. Mô hình lý thuyết

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo các khái niệm

Để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu nói trên, tác giả sử dụng thang đo các khái niệm được phát triển và kiểm định từ những nghiên cứu trước. Sự tỉnh giác được đo lường dựa theo thang đo Likert 5 điểm (1 = gần như luôn luôn, 5 = gần như không bao giờ) với 15 biến quan sát của Brown và Ryan (2003). Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức OCB được đo lường bằng 20 biến quan sát liên quan đến 5 thành phần gồm: Lòng vị tha, tác phong lịch sự, tinh thần thượng võ, sự tận tâm, và phẩm chất công dân của Bell và Menguc (2002), sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý, 5 = hoàn toàn đồng ý). Cuối cùng, với thang đo Likert 5 điểm tương tự, tác giả đo lường hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng CCB bằng 4 biến quan sát của Netemeyer và cộng sự (2005) và kết quả làm việc của nhân viên với 7 biến quan sát của Mathies và Ngo (2014).

3.2. Mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu

Việt Nam được chọn làm bối cảnh nghiên cứu để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu vì đây là quốc gia có tiềm năng tăng trưởng kinh tế và được xem là một con rồng mới ở châu Á (Ngo & O'Cass, 2009). Việt Nam đã trải qua một quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế tích cực và trở thành một trong những điểm đến hấp dẫn nhất của các nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương (Farley và cộng sự, 2008; Gupta và cộng sự, 2014). Trong nền kinh tế mới nổi này, dịch vụ trở thành một trong những ngành kinh tế chủ đạo và năng suất phục vụ của nhân viên là điều kiện thiết yếu cho sự thành công của doanh nghiệp (Alejandro và cộng sự, 2013). Do đó, ngành dịch vụ ngân hàng của Việt Nam được xem là bối cảnh nghiên cứu phù hợp để

kiểm định mối quan hệ giữa sự tỉnh giác, hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức, hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng và vai trò của các yếu tố này trong việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

Dựa vào thang đo các khái niệm được trình bày ở trên, bảng câu hỏi gốc bằng tiếng Anh được chuẩn bị, dịch sang tiếng Việt, sau đó được dịch trở lại tiếng Anh. Một nhà nghiên cứu thành thạo cả hai ngôn ngữ tiếng Anh và tiếng Việt so sánh bảng câu hỏi gốc bằng tiếng Anh và bảng câu hỏi được dịch trở lại ngôn ngữ gốc để đảm bảo tính tương đồng về mặt ngữ nghĩa và độ chính xác trong quá trình dịch thuật (Brislin và cộng sự, 1973). Sau đó, 10 cuộc phỏng vấn sâu với nhân viên và khách hàng của một ngân hàng lớn đã được thực hiện để đánh giá mức độ hiểu rõ nội dung câu hỏi của người được hỏi cũng như sự phù hợp của các câu hỏi.

Bảng câu hỏi cuối cùng được sử dụng cho nghiên cứu chính thức, trong đó, nhân viên dịch vụ tuyến trước của ngân hàng trả lời các câu hỏi về sự tỉnh giác, người quản lý trực tiếp của họ trả lời các câu hỏi về hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức, hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng, và kết quả làm việc của nhân viên. Ngoài ra, bảng câu hỏi còn bao gồm các biến mô tả như: Giới tính, tuổi tác, thâm niên, và trình độ học vấn. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp phỏng vấn tại chỗ do một công ty chuyên về nghiên cứu chịu trách nhiệm giám sát được xem là phù hợp với nền văn hóa Việt Nam, nơi mà việc trao đổi thông tin chủ yếu thông qua sự tương tác giữa các cá nhân (Hofstede, 1980). Hơn nữa, ở các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, phương pháp phỏng vấn tại chỗ là cần thiết để kiểm soát chất lượng và độ tin cậy của dữ liệu (Zhou và cộng sự, 2005; Li & Atuahene-Gima, 2001).

Do đặc thù của ngành ngân hàng có tính bảo mật rất cao và do tính chất nghề nghiệp của đối tượng khảo sát thường bị quá tải và phải làm việc ngoài giờ, nhóm nghiên cứu quyết định chỉ thực hiện khảo sát tại một ngân hàng có quan hệ thân tín dựa trên phương pháp lấy mẫu thuận tiện nhằm đảm bảo tỷ lệ tham gia khảo sát và độ tin cậy của dữ liệu ở mức độ chấp nhận được. Trước tiên, công ty nghiên cứu thị trường tiếp cận Giám đốc chi nhánh ngân hàng tại TP.HCM và hai tỉnh Long An, Kiên Giang giới thiệu về mục đích, nội dung, phương pháp và ý nghĩa của nghiên cứu. Sau khi nhận được sự đồng ý và ủng hộ của Ban lãnh đạo các chi nhánh nói trên, nhóm nghiên cứu tiếp cận đội ngũ quản lý trực tiếp nhân viên dịch vụ tuyến trước tại các chi nhánh, giới thiệu nội dung bảng câu hỏi cũng như phương pháp và quy trình tiến hành khảo sát. Nhóm nghiên cứu cũng cam kết bảo mật tuyệt đối tất cả các thông tin liên quan đến tổ chức cũng như cá nhân người tham gia khảo sát, và chỉ sử dụng bộ dữ liệu (sau khi được mã hóa) cho mục đích nghiên cứu hàn lâm. Dựa vào danh sách nhân viên dưới quyền quản lý trực tiếp do những quản lý đồng ý tham gia khảo sát cung cấp, nhóm nghiên cứu tiến hành mã hóa bảng câu hỏi cho quản lý và nhân viên bằng cách đánh số bảng câu hỏi sao cho tương ứng giữa hai nhóm đối tượng này. Ví dụ: 24 quản lý tham gia khảo sát được đánh số từ QL1 đến QL24, trong đó, bảng câu hỏi phỏng vấn quản lý 1 gồm 10 nhân viên được đánh số từ QL1-1 đến QL1-10, bảng câu hỏi phỏng vấn nhân viên của quản lý 1 được đánh số từ NV1-1 đến NV10-1. Để tiết kiệm thời gian, nhóm nghiên cứu tiến hành phỏng vấn nhân viên trước và dựa trên con số nhân viên thực tế tham gia khảo sát sẽ phỏng vấn quản lý của họ.

4. Kết quả phân tích dữ liệu

Với 382 bản khảo sát hoàn chỉnh thu thập được từ nghiên cứu chính thức, tỷ lệ giữa cỡ mẫu (382) và số biến quan sát (46) vượt quá mức yêu cầu tối thiểu 5:1 (Hair và cộng sự, 1998). Kích thước mẫu

này cũng lớn hơn mức cần thiết trong phân tích SEM để có thể đạt được những ước lượng đáng tin cậy với độ mạnh thống kê ở mức chấp nhận được (Chin & Newsted, 1999).

Bảng 1 và 2 mô tả đầy đủ đặc điểm của 382 nhân viên theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, và thâm niên công tác tại ngân hàng. Trong số nhân viên tham gia khảo sát, tỷ lệ nam và nữ khá đồng đều nhau và phần lớn có độ tuổi từ 20 đến 34 (68,4%), có bằng đại học (86,6%) và làm việc cho ngân hàng trong vòng 5 năm (71,9%). Trong khi đó, toàn bộ 24 người quản lý trực tiếp của 382 nhân viên tham gia khảo sát đều có bằng đại học và phần lớn là nam giới (75%), trên 30 tuổi (95,8%) và làm việc cho ngân hàng ít nhất 6 năm (91,7%).

Bảng 1.

Mô tả mẫu (nhân viên)

Đặc điểm	Tần số (n = 382)	%	Đặc điểm	Tần số (n = 382)	%
<i>Giới tính</i>			<i>Thâm niên</i>		
Nam	194	50,8	1–2 năm	160	41,9
Nữ	188	49,2	3–5 năm	115	30,1
<i>Tuổi tác</i>			6–10 năm	92	24,1
< 20	1	0,3	<i>Trình độ học vấn</i>		
25–29	181	47,4	Cử nhân	331	86,7
30–34	84	22,0	Sau đại học	11	2,9
> 35	44	11,5	Khác	7	1,8

Bảng 2.

Mô tả mẫu (người quản lý)

Đặc điểm	Tần số (n = 24)	%	Đặc điểm	Tần số (n = 24)	%
<i>Giới tính</i>			<i>Thâm niên</i>		
Nam	18	75,0	1–2 năm	-	-
Nữ	6	25,0	3–5 năm	2	8,3
<i>Tuổi tác</i>			6–10 năm	16	66,7
< 20	-	-	<i>Trình độ học vấn</i>		
25–29	1	4,2	Cử nhân	24	100,0
30–34	12	50,0	Sau đại học	-	-
> 35	11	45,8	Khác	-	-

Nghiên cứu đã kiểm tra các hiệu ứng sai lệch phổ biến có thể tạo ra mối quan hệ giả giữa các biến (Podsakoff và cộng sự, 2003) bằng cách sử dụng kỹ thuật biến đánh dấu (Lindell & Whitney, 2001; Malhotra và cộng sự, 2006). Cụ thể, tác giả đã kiểm tra các mối tương quan của một biến đánh dấu và các biến khác. Mức độ tự tin khi sử dụng Microsoft Word của người tham gia khảo sát được sử dụng làm biến đánh dấu vì về mặt lý thuyết, biến này không liên quan đến các biến chính trong mô hình đề xuất. Mối tương quan tuyệt đối trung bình giữa biến đánh dấu và các biến khác của mô hình là $r_m = 0,04$ ($p = 0,43$). Sự khác biệt trung bình giữa các mối tương quan ban đầu và sai lệch phương

pháp phổ biến (Common Method Variance – CMV) điều chỉnh là 0,03. Do đó, sai lệch phương pháp phổ biến không tồn tại vì không có mối tương quan ban đầu nào khác biệt đáng kể so với các tương quan điều chỉnh CMV của chúng.

4.1. Kết quả kiểm định mô hình thang đo

Mô hình thang đo được kiểm định thông qua đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các khái niệm đo lường trong mô hình sử dụng phần mềm Smart-PLS v.3.2.7. Bảng 4 cho thấy độ tin cậy của mô hình thang đo được chấp nhận vì tất cả các hệ số tin cậy tổng hợp (Composite Reliabilities – CR) đều lớn hơn 0,7 và có ý nghĩa (Nunnally & Bernstein, 1994). Giá trị phương sai trích AVE và hệ số tải nhân tố (Outer Loadings) của các biến đo lường đều lớn hơn 0,5 và có ý nghĩa (Hair và cộng sự, 1998). Bảng 3 cho thấy căn bậc hai của các phương sai trích AVE (từ 0,64 đến 0,83) đều lớn hơn hệ số tương quan (Correlation Coefficients) giữa các nhân tố (từ 0,17 đến 0,63). Kết quả này chứng tỏ các thang đo lường thỏa mãn giá trị hội tụ và giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Ngoài ra, các giá trị VIF đều nhỏ hơn 10 (từ 1,04 đến 1,20) nên không cho thấy dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 1992).

Bảng 3.

Giá trị trung bình (GTTB), độ lệch chuẩn (ĐLC), và hệ số tương quan

Biến đo lường	GTTB	ĐLC	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Sự tỉnh giấc	3,79	0,73	0,69			
(2) Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức	3,86	0,65	0,17	0,64		
(3) Hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng	3,79	0,94	0,23	0,31	0,83	
(4) Kết quả làm việc của nhân viên	3,71	0,96	0,43	0,29	0,63	0,82

Ghi chú: Tất cả các hệ số tương quan đều có ý nghĩa ($p < 0,01$);

Các giá trị bôi đậm trên đường chéo là căn bậc hai của các phương sai trích AVE.

Bảng 4.

Kiểm định biến tiềm ẩn và biến quan sát

<i>Sự tỉnh giấc (MAAS)</i>		
(CR=0,93; AVE=0,50)	1. Tôi từng có một cảm xúc nào đó nhưng vẫn không hề có nhận biết gì về nó mà cho đến sau này tôi mới nhận ra.	0,61
	2. Tôi làm sai hoặc làm hỏng nhiều thứ vì bất cẩn, vì không chú ý hoặc vì phân tâm do nghĩ về những thứ khác.	0,62
	3. Tôi khó tập trung vào những gì đang xảy ra.	0,74
	4. Tôi thường đi nhanh tới một nơi định trước mà không chú ý đến những gì đang diễn ra trên đường đi.	0,52
	5. Tôi dường như không để ý đến những khó chịu hay căng thẳng trong cơ thể cho đến khi chúng thực sự là vấn đề.	0,55
	6. Sau khi được ai đó giới thiệu ở lần đầu tiên gặp mặt, tôi thường hay quên tên của họ.	0,57

	7. Dường như tôi đang làm việc theo quán tính mà không nhận thức rõ những gì mình đang làm.	0,79
	8. Tôi làm việc gấp gáp nhưng lại không thực sự tập trung để hoàn thành nó.	0,89
	9. Tôi quá chú tâm đến mục tiêu muốn đạt được mà quên mất cái tôi phải làm bây giờ là gì để đạt được mục tiêu đó.	0,69
	10. Tôi thực hiện công việc một cách máy móc mà không nhận thức về việc tôi đang làm.	0,80
	11. Tôi thường thấy mình vừa đang nghe một ai đó nói một cách loáng thoáng và vừa làm việc khác cùng một lúc.	0,68
	12. Tôi chạy xe đến một nơi nào đó một cách “vô thức” và sau đó lại tự hỏi tại sao tôi lại đến đó.	0,75
	13. Tôi thấy mình quá mơ mộng về tương lai, đôi khi lại nghĩ quá nhiều về quá khứ.	0,66
	14. Tôi thấy mình không tập trung lắm vào công việc mình đang làm.	0,78
	15. Tôi ăn vội vàng mà không nhận thức là mình đang ăn (gì).	0,74
<i>Hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (OCB)</i>	<i>Trong 6 tháng vừa qua, nhân viên này...</i>	
Lòng vị tha (CR=0,87; AVE=0,63)	1. Giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có quá nhiều việc phải làm.	0,81
	2. Giúp đỡ đồng nghiệp khi họ phải nghỉ làm.	0,82
	3. Sẵn sàng bỏ thời gian giúp đỡ đồng nghiệp gặp khó khăn trong công việc.	0,81
	4. Hỗ trợ nhân viên mới mặc dù việc này không nằm trong trách nhiệm của họ.	0,73
Tác phong lịch sự (CR=0,86; AVE=0,60)	5. Hỏi ý kiến tôi hoặc những người có thể bị ảnh hưởng bởi quyết định hoặc việc làm của họ.	0,72
	6. Không lạm dụng quyền hành gây khó khăn cho người khác.	0,83
	7. Có biện pháp để tránh xảy ra mâu thuẫn với các đồng nghiệp khác.	0,75
	8. Thông báo cho tôi biết trước khi thực hiện bất kỳ công việc quan trọng nào.	0,79
Tinh thần thượng võ (CR=0,93; AVE=0,68)	9. Mất nhiều thời gian phân nân về những vấn đề nhỏ nhặt, không quan trọng.	0,78
	10. Có xu hướng làm cho các vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn thực tế.	0,87
	11. Thường xuyên nói về việc muốn nghỉ việc.	0,88
	12. Luôn chú ý đến những mặt tiêu cực hơn là tích cực liên quan đến bản thân và công việc của mình.	0,76
	13. Luôn luôn đúng giờ.	0,81
	14. Không bao giờ ăn trưa hoặc nghỉ quá lâu.	0,85

Sự tận tâm (CR=0,78; AVE=0,64)	15. Không nghỉ nhiều hơn mức quy định.	0,64
	16. Tuân thủ đúng nguyên tắc, quy định và quy trình của công ty ngay cả khi không bị giám sát.	0,93
Phẩm chất công dân (CR=0,89; AVE=0,66)	17. Theo kịp với những thay đổi của công ty/tổ chức.	0,80
	18. Tham gia các hoạt động không thuộc phạm vi trách nhiệm của mình, nhưng giúp tạo hình ảnh cho công ty/tổ chức.	0,82
	19. Tham gia các cuộc họp liên quan đến công ty/tổ chức.	0,83
	20. Theo kịp với những phát triển của công ty/tổ chức.	0,81
<i>Hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng (CCB)</i>		
(CR=0,90; AVE=0,69)	<i>Trong 6 tháng vừa qua, nhân viên này có thường xuyên...</i>	
	1. Phục vụ khách hàng cả những việc không nằm trong phạm vi trách nhiệm của mình.	0,80
	2. Cố gắng hết sức để làm khách hàng hài lòng.	0,85
	3. Hỗ trợ khách hàng nhiều hơn so với yêu cầu của công việc.	0,84
	4. Tự nguyện trợ giúp khách hàng những việc không nằm trong phạm vi trách nhiệm của mình.	0,85
<i>Kết quả làm việc của nhân viên (EJP)</i>		
(CR=0,94; AVE=0,68)	1. Nhân viên này nằm trong số những nhân viên làm việc hiệu quả nhất.	0,82
	2. Nhân viên này nằm trong top 10% nhân viên chủ chốt của công ty.	0,82
	3. Nhân viên này có mối quan hệ với khách hàng tốt hơn so với các đồng nghiệp.	0,83
	4. Nhân viên này hiểu về sản phẩm, dịch vụ của công ty nhiều hơn các đồng nghiệp.	0,82
	5. Nhân viên này biết những gì khách hàng mong đợi.	0,82
	6. Nhân viên này nhận được giải thưởng và tiền thưởng nhiều hơn các đồng nghiệp.	0,86
	7. Nhân viên này làm việc có năng suất cao hơn so với đồng nghiệp.	0,82

4.2. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Mô hình cấu trúc và các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định sử dụng phương pháp của Baron và Kenny (1986) thông qua việc ước lượng và so sánh ba Mô hình 1, 2, và 3. Như trình bày ở Bảng 5, sự tỉnh giác có tác động tích cực và có ý nghĩa đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (Mô hình 2: $\beta = 0,17$, t-value = 3,47; Mô hình 3: $\beta = 0,19$, t-value = 4,01), và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng (Mô hình 3: $\beta = 0,23$, t-value = 5,89). Do đó, giả thuyết H₁ và H₂ được chấp nhận. Tiếp đó, hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức (Mô hình 2: $\beta = 0,21$, t-value = 4,09; Mô hình 3: $\beta = 0,09$, t-value = 2,39) và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng (Mô hình 3: $\beta = 0,53$, t-value = 11,93) lại tác động tích cực và có ý nghĩa đến kết quả làm việc của nhân viên, ủng hộ giả thuyết H₃ và H₄. Kết quả nghiên

cứu cũng cho thấy tác động tích cực của sự tỉnh giác lên kết quả làm việc của nhân viên trong Mô hình 1 ($\beta = 0,43$, $t\text{-value} = 12,09$) bị yếu đi trong Mô hình 2 sau khi bổ sung thêm biến OCB ($\beta = 0,39$, $t\text{-value} = 9,85$) và tiếp tục yếu đi trong Mô hình 3 sau khi bổ sung thêm biến CCB ($\beta = 0,29$, $t\text{-value} = 7,56$). Điều này chứng tỏ hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng đóng vai trò trung gian tác động của sự tỉnh giác lên kết quả làm việc của nhân viên, ủng hộ giả thuyết H_5 và H_6 .

Bảng 5.

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Biến độc lập	Biến nội sinh					
	Mô hình 1	Mô hình 2		Mô hình 3		
	EJP	OCB	EJP	OCB	CCB	EJP
MAAS	0,43** (12,09)	0,17** (3,47)	0,39** (9,85)	0,19** (4,01)	0,23** (5,89)	0,29** (7,56)
OCB	–	–	0,21** (4,09)	–	–	0,09* (2,39)
CCB	–	–	–	–	–	0,53** (11,93)
R ²	0,21	0,03	0,25	0,04	0,05	0,50

Ghi chú: *,** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10% và 5%;

Giá trị trong ngoặc đơn () là $t\text{-value}$.

5. Thảo luận kết quả và hàm ý nghiên cứu

Nghiên cứu đã có đóng góp mới về lý thuyết trong lĩnh vực quản lý và khoa học tổ chức nói chung và hành vi nhân viên trong các tổ chức dịch vụ nói riêng thông qua việc xây dựng mô hình lý thuyết giải thích mối quan hệ giữa sự tỉnh giác, các hành vi tự nguyện và kết quả làm việc của nhân viên. Ngoài ra, nghiên cứu đã kiểm định mô hình lý thuyết nói trên trong bối cảnh ngành ngân hàng của Việt Nam – một trong những ngành dịch vụ đòi hỏi sự tương tác cao giữa nhân viên và khách hàng. Kết quả nghiên cứu ủng hộ toàn bộ 6 giả thuyết thể hiện vai trò của sự tỉnh giác, hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức, hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng trong việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

Cụ thể, nghiên cứu khẳng định sự tỉnh giác có tác động tích cực đến hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng. Kết luận này thống nhất và tiếp tục mở rộng phạm vi của các nghiên cứu trước (chủ yếu thiên về lý thuyết) bằng cách cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm khẳng định vai trò của sự tỉnh giác trong việc thúc đẩy các hành vi tự nguyện của nhân viên tại nơi làm việc. Sờ dĩ như vậy là vì người lao động có mức độ tỉnh giác cao sẽ có khả năng tập trung, chú ý tiếp thu và nhận thức tốt hơn về những gì đang diễn ra ở thời điểm hiện tại (Schultz và cộng sự, 2015), nhờ đó họ có khả năng kiểm soát cảm xúc và hành vi theo hướng tích cực (Hulsheger và cộng sự, 2013; Good và cộng sự, 2016), có thể tương tác, kết nối và quan tâm, cảm thông tốt hơn đối với nhu cầu của đồng nghiệp, khách hàng và tổ chức nói chung (Block-Lerner và cộng sự, 2007; Saavedra

và cộng sự, 2010; Reb và cộng sự, 2014). Kết quả là họ tự nguyện và sẵn sàng thực hiện những công việc không nằm trong trách nhiệm chính của mình (Mossholder và cộng sự, 2011; Good và cộng sự, 2016) như: Giúp đỡ đồng nghiệp giải quyết những công việc hoặc vấn đề của tổ chức, cố gắng ngăn chặn những vấn đề liên quan đến công việc có thể xảy ra với đồng nghiệp. Không những thế, những người có mức độ tỉnh giác cao còn luôn sẵn sàng tham gia vào hoạt động của tổ chức một cách tích cực, có trách nhiệm và làm tốt hơn yêu cầu tối thiểu của công việc, cũng như chấp nhận những tình huống khó khăn, đòi hỏi cao trong công việc mà không hề phàn nàn. Trong các tổ chức dịch vụ, nhân viên tuyến trước có mức độ tỉnh giác cao thường tự nguyện trợ giúp khách hàng nhiều hơn so với yêu cầu của công việc và luôn cố gắng hết sức để làm khách hàng hài lòng hơn cả mức mong đợi của họ.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng khẳng định hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng đều có tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả này tiếp tục khẳng định và mở rộng kết quả của những nghiên cứu trước về vai trò của các hành vi tự nguyện (như: Auh và cộng sự, 2014; Gong và cộng sự, 2018; Marinova và cộng sự, 2018). Cụ thể, hành vi tự nguyện có ảnh hưởng tích cực đến đánh giá của người quản lý về kết quả làm việc của nhân viên. Mặc dù hành vi tự nguyện được xem là “những hành vi cá nhân tự nguyện không được ghi nhận trực tiếp và rõ ràng bởi hệ thống khen thưởng chính thức”, tuy nhiên “khi xét tổng thể chúng lại thúc đẩy tổ chức vận hành hiệu quả” (Organ, 1988, tr. 4), do đó, người quản lý có xu hướng ghi nhận những hành vi tự nguyện mang lại lợi ích cho tổ chức của nhân viên bằng cách đánh giá kết quả công việc của họ cao hơn (Podsakoff và cộng sự, 2000).

Không chỉ tác động trực tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên, các hành vi tự nguyện còn là trung gian tác động của sự tỉnh giác lên kết quả làm việc của nhân viên. Cụ thể, thực hành tỉnh giác tại nơi làm việc góp phần gián tiếp nâng cao kết quả làm việc của nhân viên thông qua hai cơ chế trung gian là hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng. Kết quả này mở rộng phạm vi của các nghiên cứu trước đây (thường chỉ tập trung vào ảnh hưởng riêng lẻ của từng yếu tố là sự tỉnh giác hoặc các hành vi tự nguyện) thông qua việc cung cấp thêm bằng chứng giải thích cơ chế ảnh hưởng của sự tỉnh giác lên kết quả hoạt động của nhân viên, từ đó nhấn mạnh tầm quan trọng của đặc tính cá nhân (sự tỉnh giác) cũng như các hành vi tự nguyện của nhân viên đến kết quả làm việc của họ.

Về mặt ứng dụng thực tiễn, nghiên cứu có đóng góp mới cho lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực thông qua các hàm ý về chính sách và giải pháp nâng cao mức độ tỉnh giác trong công việc của nhân viên, cũng như khuyến khích các hành vi tự nguyện của nhân viên tại các doanh nghiệp dịch vụ ở Việt Nam nói chung và trong ngành ngân hàng nói riêng, từ đó góp phần nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Cụ thể là, các nhà quản lý cần chú trọng hơn đến sự tỉnh giác của nhân viên thông qua việc tuyển dụng và đào tạo vì nhân viên có mức độ tỉnh giác cao thường có xu hướng quan tâm nhiều hơn đối với tổ chức, cấp trên, đồng nghiệp và khách hàng. Hiểu được cơ chế ảnh hưởng của sự tỉnh giác tại nơi làm việc sẽ giúp các nhà quản lý lựa chọn và phát triển các chương trình đào tạo phù hợp về thực hành tỉnh giác cho tổ chức nhằm đạt được kết quả tốt nhất có thể trong giới hạn nguồn lực cho phép. Cụ thể, với hai yếu tố trung gian là hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng, các nhà quản lý có thể điều chỉnh chương trình đào tạo về thực hành tỉnh giác nhằm khuyến khích nhân viên tham gia vào các hành vi tự nguyện. Ví dụ, họ có thể tạo cơ hội cho nhân viên tuyến trước phát triển khả năng cảm nhận về suy nghĩ và cảm xúc của khách hàng. Điều này sẽ giúp tổ chức phát huy được lợi ích mà sự tỉnh giác và tận tâm mang lại trong cung cấp dịch vụ, từ đó đẩy mạnh xu hướng tham gia và gắn kết vào các hoạt động xã hội chuyên nghiệp và mang tính thiện nguyện.

Bên cạnh các giải pháp liên quan đến tuyển dụng và đào tạo, tổ chức cũng cần có những phương án khác nhằm nâng cao mức độ tỉnh giác của nhân viên. Ví dụ, Reb và cộng sự (2015) cho rằng mức độ tỉnh giác của nhân viên thấp hơn khi có nhiều trở ngại về tổ chức (như: Cơ sở vật chất nghèo nàn, trang thiết bị lạc hậu, những đòi hỏi, yêu cầu của công việc xung đột lẫn nhau...) và công việc có tính chất lặp lại hằng ngày. Trong khi đó, sự ủng hộ từ quản lý trực tiếp lại góp phần nâng cao sự tỉnh giác của nhân viên. Do đó, tổ chức có thể điều chỉnh nhiệm vụ của nhân viên để phát huy tính tự chủ và kinh nghiệm của nhân viên trong công việc, đồng thời tăng cường sự ủng hộ từ quản lý trực tiếp bằng cách luôn sẵn sàng hỗ trợ nhân viên khi họ gặp khó khăn và cho phép họ có những sai sót cần thiết.

Ngoài ra, các nhà quản lý cũng cần quan tâm đến các hành vi tự nguyện của nhân viên để nâng cao kết quả làm việc của họ, bao gồm cả hành vi tự nguyện phục vụ tổ chức và hành vi tự nguyện phục vụ khách hàng. Để thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hành vi tự nguyện, tổ chức có thể tăng cường các hoạt động xây dựng nhóm và khen ngợi cá nhân để khuyến khích nhân viên chia sẻ những kinh nghiệm về các hành vi tự nguyện của họ, từ đó truyền cảm hứng và kinh nghiệm cho các nhân viên khác. Đồng thời, các nhà quản lý cũng nên xem xét sử dụng các biện pháp can thiệp tại nơi làm việc để tăng cường nhận thức của nhân viên dịch vụ về hành vi tự nguyện. Những can thiệp có chủ ý này giúp nhân viên chuyển hóa ý thức về hành vi tự nguyện vào mối quan hệ tương tác của họ với khách hàng.

Bên cạnh những đóng góp nói trên, nghiên cứu này cũng có một số mặt hạn chế:

- *Thứ nhất*, tính khái quát hóa của kết quả nghiên cứu có thể bị hạn chế do dữ liệu để kiểm định mô hình lý thuyết được thu thập từ một tổ chức dịch vụ duy nhất. Do đó, nghiên cứu trong tương lai cần kiểm định lại mô hình lý thuyết này với quy mô mẫu lớn hơn về số lượng tổ chức dịch vụ cũng như các loại hình dịch vụ khác nhau để so sánh sự nhất quán hoặc khác biệt về kết quả nghiên cứu trong các bối cảnh tổ chức khác nhau.

- *Thứ hai*, mô hình lý thuyết hiện tại chỉ tập trung vào ảnh hưởng của sự tỉnh giác mà bỏ qua các yếu tố có thể tác động đến sự tỉnh giác cũng như ảnh hưởng đến độ mạnh của các mối quan hệ trong mô hình. Do đó, nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét các yếu tố này để xây dựng một mô hình lý thuyết toàn diện hơn■

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Đại học Quốc gia TP.HCM (ĐHQG-HCM) trong khuôn khổ Đề tài mã số C2017-34-02.

Tài liệu tham khảo

- Alejandro, L., Forden, E., Oh, E., Peterson, J., Pham, S., Reisman, M., Serletis, G., Vu, D., & Wohl, I. (2013). *An overview and examination of the Vietnamese services sector*. Retrieved from https://www.usitc.gov/publications/332/Vietnam_working_Paper_final2a.pdf
- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558–579.

- Barnes, S., Brown, K. W., Krusemark, E., Campbell, W. K., & Rogge, R. D. (2007). The role of mindfulness in romantic relationship satisfaction and responses to relationship stress. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 482–500.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1782.
- 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.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131–146.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Customer-contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictions of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29–41.
- Birdie, A. K. (2015). Mindfulness and its role in workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6(4), 432–435.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Block-Lerner, J., Adair, C., Plumb, J. C., Rhatigan, D. L., & Orsillo, S. M. (2007). The case for mindfulness-based approaches in the cultivation of empathy: Does nonjudgmental, present-moment awareness increase capacity for perspective-taking and empathic concern?. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 501–516.
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2007). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1481–1494.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698–705.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Wheatley, K. (2004). Social exchanges within organizations and work outcomes: The importance of local and global relationships. *Group & Organization Management*, 29(3), 276–301.
- Brislin, R. W., Lonner, W., & Thorndike, R. (1973). *Cross-Cultural Methods*. New York: Publication John Wiley and Sons.

- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119.
- Burton, A., Burgess, C., Dean, S., Koutsopoulou, G. Z., & Hugh-Jones, S. (2017). How effective are mindfulness-based interventions for reducing stress among healthcare professionals? A systematic review and meta-analysis. *Stress and Health*, 33(1), 3–13.
- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. K. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48–64.
- Chiesa, A., & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: A review and meta-analysis. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 15(5), 593–600.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research* (pp. 307-341). Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142–167.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–1018.
- Department of Health. (2012). *Comparison in practice. Nursing, midwifery and care staff, our vision and strategy*. Retrieved from <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2012/12/compassion-in-practice.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 85–107). New York, NY.: Oxford University Press.
- Eberth, J., & Sedlmeier, P. (2012). The effects of mindfulness meditation: A meta-analysis. *Mindfulness*, 3(3), 174–189.

- Farley, J. U., Hoenig, S., Lehmann, D. R., & Nguyen, H. T. (2008). Marketing metrics use in a transition economy: The case of Vietnam. *Journal of Global Marketing*, 21(3), 179–190.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P. C., & Ma, Q. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research*, 95, 266–276.
- Gilbert, E., Foulk, T., & Bono, J. (2018). Building personal resources through interventions: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 214–228.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 115-157). Emerald Group Publishing Limited.
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774–788.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142.
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), 7–27.
- Gupta, R., Yang, J., & Basu, P. K. (2014). Market efficiency in emerging economies—case of Vietnam. *International Journal of Business and Globalisation*, 13(1), 25–40.
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118–129.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1992). *Multivariate Data Analysis*. New York: Macmillan.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Herndon, F. (2008). Testing mindfulness with perceptual and cognitive factors: External vs. internal encoding, and the cognitive failures questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 32–41.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Hui, C., Lam, S. S., & Schaubroeck, J. (2001). Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi experiment. *Academy of Management Journal*, 44(5), 988–995.

- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325.
- Kiken, L. G., & Shook, N. J. (2011). Looking up: Mindfulness increases positive judgments and reduces negativity bias. *Social Psychological and Personality Science*, 2(4), 425–431.
- Koc, U., Paksoy, M., & Torlak, O. (2008). How do extra-role behaviors affect salespeople's performance? An empirical examination. *Journal of Transnational Management*, 13(1), 58–76.
- Langer, E. J., Heffernan, D., & Kiester, M. (1998). *Reducing Burnout in an Institutional Setting: An Experimental Investigation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). The construct of mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1–9.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., & Ah Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251–264.
- Lemon, K. N. (2010). From the Editor: State of the journal. *Journal of Service Research*, 13(4), 359–361.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123–1134.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299–306.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 57(1), 70–80.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865–1883.
- Maiti, M. (2018). India's services: Sector, trade and employment. *International Journal of Law and Management*, 60(6), 1377–1392.
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness*, 6(6), 1250–1262.

- Marinova, S. V., Cao, X., & Park, H. (2018). Constructive organizational values climate and organizational citizenship behaviors: A configurational view. *Journal of Management*, 20(10), 1–27. doi: 10.1177/0149206318755301
- Mathies, C., & Ngo, L. V. (2014). New insights into the climate–attitudes–outcome framework: Empirical evidence from the Australian service sector. *Australian Journal of Management*, 39(3), 473–491.
- Miksch, D., Lindeman, M. I., & Varghese, L. (2015). Minding the mechanisms: A discussion of how mindfulness leads to positive outcomes at work. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 620–629.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493–512.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33–52.
- Motowidlo, S. J., & van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475.
- Mrazek, M. D., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2012). Mindfulness and mind-wandering: Finding convergence through opposing constructs. *Emotion*, 12(3), 442.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work–family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130–143.
- Ngo, L., & O’Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 45–59.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (McGraw-Hill Series in Psychology) (Vol. 3). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2008). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Park, K. (1990). *An Experimental Study of Theory-Based Team Building Intervention: A Case of Korean Work Groups*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, Cambridge, MA.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of management and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615–656.
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5(1), 36–45.
- Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111–122.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*, 8(3), 707–716.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139–170.
- Saavedra, M. C., Chapman, K. E., & Rogge, R. D. (2010). Clarifying links between attachment and relationship quality: Hostile conflict and mindfulness as moderators. *Journal of Family Psychology*, 24(4), 380–390.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017–1032.
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., & Williams, G. C. (2015). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6(5), 971–985.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18–38.
- Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2015). The science of mind wandering: Empirically navigating the stream of consciousness. *Annual Review of Psychology*, 66, 487–518.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.

- Wachs, K., & Cordova, J. V. (2007). Mindful relating: Exploring mindfulness and emotion repertoires in intimate relationships. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 464–481.
- Wieseke, J., Geigenmüller, A., & Kraus, F. (2012). On the role of empathy in customer-employee interactions. *Journal of Service Research*, 15(3), 316–331.
- 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.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60.