

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Ngô Nhật Phương Diễm** - Ảnh hưởng của quản trị công ty đến hiệu quả tài chính: nghiên cứu tại các công ty niêm yết ở Việt Nam. *Mã số: 191.1FiBa.11* 3
Influence of Corporate Governance on Financial Performance: Research at Listed Companies in Vietnam
- 2. Nguyễn Mạnh Hùng, Đinh Thị Hương, Phạm Thị Minh Phương và Nguyễn Thị Dung** - Tác động của quản trị nhân sự xanh đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 191.1HRMg.11* 15
The impact of green human resource management on the competitive advantage of Vietnamese businesses
- 3. Nguyễn Hồng Hạnh và Lâm Như Quỳnh** - Tác động của toàn cầu hoá đến bất bình đẳng thu nhập: nghiên cứu thực nghiệm tại một số quốc gia Châu Á. *Mã số: 191.1IHEM.11* 31
Impact of Globalization on Income Inequality: An Empirical Study in Some Asian Countries

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Hoàng Giang, Lê Bảo Ngọc và Nguyễn Đắc Thành** - Nghiên cứu về hành vi công dân của khách hàng trong môi trường thương mại điện tử: vai trò trung gian của sự cam kết mối quan hệ và niềm tin. *Mã số: 191.2BMkt.21* 44
Consumer Citizenship Behavior in Electronic Commerce Environment: the Mediating Role of Relationship Commitment and Trust

- 5. Lê Anh Tuấn, Nguyễn Tô Tâm, Đặng Quốc Hương và Trần Thị Hoàng Hà** - Hành vi mua xanh nghiên cứu từ góc độ lý thuyết hành vi có kế hoạch mở rộng. *Mã số: 191.2BMkt.21* 62
Green Purchasing Behavior from the Extended Theory of Planned Behavior Perspective
- 6. Phạm Lê Thông, Nguyễn Bảo Trân, Nguyễn Tấn Nghĩa, Trang Đoàn Như Huỳnh và Nguyễn Đức Thọ** - Lựa chọn kênh mua sắm thịt của người tiêu dùng tại khu vực thành thị Thành phố Cần Thơ. *Mã số: 191.2BMkt.21* 77
Consumers' choice of shopping channels for fresh meat in the inner Can Tho City
- 7. Dư Thị Chung và Nguyễn Việt Huy** - Tác động của marketing giác quan đến giá trị cảm nhận, sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng đối với các chuỗi cửa hàng cà phê - Ứng dụng mô hình lý thuyết SOR. *Mã số: 191.2BMkt.21* 89
The impact of sensory marketing on perceived value, satisfaction and loyalty of customers toward coffee shops – A study based upon SOR model

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Nguyễn Việt Bằng và Châu Võ Trí Tiến** - Tác động của hành vi làm việc phản tác dụng lên hành vi công dân tổ chức: vai trò điều tiết của bản sắc đạo đức. *Mã số: 191.3OMIs.31* 101
The Impact of Counterproductive Work Behavior on Organizational Citizenship Behavior: the Moderating Role of Moral Identity

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

TÁC ĐỘNG CỦA HÀNH VI LÀM VIỆC PHẢN TÁC DỤNG LÊN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA BẢN SẮC ĐẠO ĐỨC

Nguyễn Viết Bằng

Trường Đại học Kinh Tế Tp. HCM

Email: bangnv@ueh.edu.vn

Châu Võ Trí Tiến

Công ty TNHH MTV Phát triển Công nghiệp Tân Thuận (IPC)

Email: tienchau.52210207626@st.ueh.edu.vn

Ngày nhận: 12/04/2024

Ngày nhận lại: 13/06/2024

Ngày duyệt đăng: 17/06/2024

Hành vi của nhân viên đóng vai trò trực tiếp hoặc gián tiếp trong nhiều yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của một tổ chức. Trong nhiều loại hành vi, hành vi làm việc phản tác dụng và hành vi công dân tổ chức là hai loại hành vi phổ biến tại nơi làm việc. Vì vậy, mục đích của bài viết này nhằm xem xét mối quan hệ giữa hành vi làm việc phản tác dụng và hành vi công dân tổ chức cũng như vai trò của cảm giác tội lỗi, cạn kiệt cảm xúc và bản sắc đạo đức. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng thông qua dữ liệu thu thập được từ 200 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp nhà nước ở TP. Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy, hành vi làm việc phản tác dụng và cảm giác tội lỗi có tác động trực tiếp đến hành vi công dân tổ chức. Bên cạnh đó, bản sắc đạo đức tạo ra tác động điều tiết khác nhau lên mối quan hệ giữa cảm giác tội lỗi và hành vi công dân tổ chức cũng như giữa hành vi làm việc phản tác dụng và hành vi công dân tổ chức. Những phát hiện của nghiên cứu này cung cấp cái nhìn sâu sắc về hành vi, vai trò của bản sắc đạo đức và những hàm ý quản trị quan trọng để các công ty hoặc người quản lý hiểu được các hành vi tiêu cực tại nơi làm việc.

Từ khóa: Hành vi nhân viên, đạo đức, doanh nghiệp nhà nước.

JEL Classifications: M10, M21.

DOI: 10.54404/JTS.2024.191V.08

1. Giới thiệu

Những năm gần đây, các nhà nghiên cứu đã xem các hành vi của nhân viên như một trong các yếu tố quan trọng tác động đến sự thành công của doanh nghiệp. Trong nhiều loại hành vi, hành vi làm việc phản tác dụng (HVLVPTD) và hành vi công dân tổ chức (HVCĐTC) là hai loại hành vi nhận được khá nhiều sự quan tâm. Trong khi, HVCĐTC

được xem là hành vi cá nhân mang tính tùy ý, vượt trên sự mong đợi hay vai trò, không được hệ thống khen thưởng chính thức công nhận trực tiếp hay rõ ràng và hành vi đó nói chung sẽ thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức (Podsakoff và cộng sự, 2009; Basu và cộng sự, 2017), HVLVPTD là một dạng hành vi lệch lạc được định nghĩa là các hành vi tự nguyện, tùy ý phát sinh từ quyết định của

nhân viên vi phạm các chuẩn mực của tổ chức, có tác động tiêu cực đến tổ chức, các thành viên hay cả hai (Sypniewska, 2020; Lowery và cộng sự, 2021)

Với quan điểm cổ điển, sự nhấn mạnh về tính đối lập của chúng trong các nghiên cứu đã khiến tài liệu học thuật sau này thường xem xét rằng HVCDTC là “hành vi có ích” hay hành vi tích cực và HVLVPTD là “hành vi gây tổn hại” hay hành vi tiêu cực. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây cho thấy quan điểm HVLVPTD và HVCDTC là hai hành vi đối lập nhau là chưa xem xét các kết quả tiềm ẩn của những hành vi này cũng như việc liệu chúng nên được nghiên cứu dưới dạng hai khái niệm riêng biệt hay là sự biến đổi liên tục giữa các dạng hành vi là phù hợp hơn (Sackett, 2002; Fox và cộng sự, 2012) cụ thể hơn là việc thực hiện hành vi này có thúc đẩy chủ thể thực hiện hành vi còn lại nhằm đạt đến sự cân bằng về đạo đức hay không (Lowery và cộng sự, 2021).

Từ chiều đầu tiên, HVCDTC tác động đến việc thực hiện HVLVPTD, nhiều nghiên cứu cho thấy việc thực hiện HVCDTC có thể dẫn đến các hậu quả không mong muốn như các hành vi làm việc tiêu cực (Bolino và cộng sự, 2004), sự mệt mỏi của quyền công dân (Bolino và cộng sự, 2015) hay HVLVPTD (Spector và Fox, 2010; Fox và cộng sự, 2012) từ hướng ngược lại, dựa trên quan điểm về sự cân bằng đạo đức, các nhà nghiên cứu thấy rằng việc thực hiện HVLVPTD sẽ thúc đẩy việc tham gia vào HVCDTC (Ilies và cộng sự, 2013; Lowery và cộng sự, 2021). Có thể thấy, mối tương quan giữa HVCDTC và HVLVPTD đã được tìm hiểu khá nhiều.

Bên cạnh đó, lý thuyết thanh lọc đạo đức và bản sắc đạo đức ngày càng thể hiện giá trị trong việc giải thích cơ chế các cá nhân thực hiện hành vi tích cực với vai trò bù đắp sau khi có các hành vi tiêu cực, với vai trò trung gian của cảm giác tội lỗi (Liao và cộng sự, 2018; Wang và cộng sự, 2022). Ngoài ra, từ

góc độ lý thuyết bảo tồn nguồn lực, việc thực hiện hành vi tiêu cực có tác động không tốt đến trạng thái cảm xúc như sự cạn kiệt cảm xúc, từ đó ảnh hưởng nghịch chiều đến các hành vi tích cực (Lee và cộng sự, 2018).

Song song đó, một số nghiên cứu cũng đã cho thấy, việc thực hiện hành vi tiêu cực như hành vi phi đạo đức vì tổ chức tạo ra hai tác động đồng thời về cảm xúc hay tâm lý đối với cá nhân đó (Tang, Yang và Koopman, 2020; Chen và cộng sự, 2023). Vì vậy, trong một số trường hợp cụ thể, tính chất của hành vi, bên cạnh cảm giác tội lỗi, hành vi tiêu cực đôi khi sẽ tạo ra cảm xúc hay tác động khác. Mặc dù vậy, trong phân tích HVLVPTD, rất ít nghiên cứu đồng thời xem xét vai trò trung gian của cảm giác tội lỗi (yếu tố thúc đẩy) và sự cạn kiệt cảm xúc (yếu tố hạn chế) cũng như vai trò điều tiết của bản sắc đạo đức, cụ thể hơn trong phân tích mối quan hệ giữa HVLVPTD và HVCDTC.

Đặc biệt, đầu năm 2024, Chính phủ vừa có chỉ đạo các DNNN, với vai trò chủ đạo trong kinh tế nhà nước, cần nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh và năng lực cạnh tranh (Báo chính phủ, 2024). Theo đó, nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, DNNN cần bắt đầu bằng cách tìm hiểu về các hành vi của nhân viên để có thể hạn chế các hành vi tiêu cực không tốt như HVLVPTD (Tian và cộng sự, 2014; Banks và cộng sự, 2012) cũng như nâng cao hiệu quả làm việc thông qua các dạng hành vi tích cực như HVCDTC (Kumari và Thapliyal, 2017; Qalati và cộng sự, 2023). Có thể thấy, DNNN là nơi cần nghiên cứu nhiều hơn.

Trên cơ sở các phân tích đã nêu, từ góc độ lý thuyết thanh lọc đạo đức và bảo tồn nguồn lực, nghiên cứu này muốn xem xét mối quan hệ giữa hành vi làm việc phản tác dụng và hành vi công dân tổ chức, cụ thể: (1) Tác động của hành vi làm việc phản tác dụng lên cảm giác tội lỗi và sự cạn kiệt cảm xúc, (2) vai trò trung gian của cảm giác tội lỗi và sự

cạn kiệt cảm xúc, (3) Giá trị của lý thuyết thanh lọc đạo đức và lý thuyết bảo tồn nguồn lực trong việc giải thích cơ chế hành vi làm việc phản tác dụng tác động đến Hành vi công dân tổ chức, (4) vai trò điều tiết của Bản sắc đạo đức (nội tại). Kết quả từ nghiên cứu sẽ đóng góp thêm kiến thức liên quan đến lý thuyết về hành vi tại nơi làm việc, cụ thể là tương tác giữa hành vi làm việc phản tác dụng và hành vi công dân tổ chức cũng như vai trò của bản sắc đạo đức của nhân viên nói riêng.

2. Tổng quan lý thuyết và giả thiết nghiên cứu

2.1. Tổng quan lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết thanh lọc đạo đức

Theo các nhà nghiên cứu về đạo đức, mỗi cá nhân có một số lượng tín dụng đạo đức cụ thể và số lượng tín dụng đạo đức mà một người có tại một thời điểm nhất định thể hiện cách người đó nhận thức về mức độ tự nhận thức đạo đức của mình (Wang và cộng sự, 2022; Chen và cộng sự, 2023). Và lý thuyết thanh lọc đạo đức được xây dựng dựa trên tiền đề rằng các cá nhân đều mong muốn có sự tự tôn tích cực và bất cứ khi nào họ cảm thấy rằng họ đã hành động phi đạo đức, họ sẽ thực hiện các hành động đền bù để khôi phục lại đạo đức nhằm hướng tới sự cân bằng (West và Zhong, 2015; Liao và cộng sự, 2018). Hay nói cách khác, các cá nhân luôn theo dõi những biến động liên quan đến ý thức đạo đức và cố gắng duy trì các quan điểm đạo đức tích cực bằng cách cân bằng các hành động đạo đức và phi đạo đức của mình.

Một số nghiên cứu đã sử dụng lý thuyết thanh lọc đạo đức trong việc giải thích cơ chế thúc đẩy các cá nhân thực hiện các hành vi đạo đức hay hành vi bù đắp sau khi thực hiện các hành vi làm việc tiêu cực như nghiên cứu của Liao và cộng sự (2018), Wang và cộng sự (2022). Với các phân tích trên, nghiên cứu chọn lý thuyết thanh lọc đạo đức để tìm hiểu động lực thực hiện HVCĐTC với vai trò bù đắp là sự phản hồi, HVLVPTD là yếu tố kích

thích, cảm giác tội lỗi là yếu tố trung gian và bản sắc đạo đức là yếu tố điều tiết.

2.1.2. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực

Trong nghiên cứu, lý thuyết bảo tồn nguồn lực đã trở thành một trong những lý thuyết được sử dụng phổ biến nhất để giải thích cho các cơ chế về tâm lý và hành vi. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực có thể được tóm tắt với 1 nguyên lý và 4 nguyên tắc chính. Với nguyên lý cơ bản của lý thuyết này cho rằng *các cá nhân (và các nhóm) luôn cố gắng đạt được, duy trì, nuôi dưỡng và bảo vệ những thứ mà họ coi trọng nhất* và bốn nguyên tắc chính như sau: (i) *Nguyên tắc sự vượt trội của mất mát*; (ii) *Nguyên tắc đầu tư nguồn lực*; (iii) *Nguyên tắc nghịch lý đạt được* và (iv) *Nguyên tắc tuyệt vọng* (Hobfoll và cộng sự, 2018). Theo đó, mọi hoạt động đều tiêu tốn nguồn lực và khi cảm thấy cạn kiệt về nguồn lực, nhân viên sẽ thực hiện các biện pháp để bảo vệ chính mình thông qua các hành vi nhằm bảo tồn hay giảm thiểu quá trình mất mát tài nguyên. Với nguyên lý và các nguyên tắc trên, lý thuyết bảo tồn nguồn lực được sử dụng để giải thích khi cá nhân bị cạn kiệt về nguồn lực, cá nhân sẽ có xu hướng rút lui khỏi các hành vi tiêu tốn tài nguyên nói chung và HVCĐTC nói riêng.

2.2. Phát triển giả thiết

2.2.1. Mối quan hệ giữa hành vi làm việc phản tác dụng, cảm giác tội lỗi và hành vi công dân tổ chức

HVLVPTD được xem là các hành vi lệch lạc có chủ đích gây tổn hại đáng kể hoặc mang lại hậu quả không mong muốn cho tổ chức, khách hàng, đồng nghiệp và các bên liên quan (Lowery và cộng sự, 2021; Spanouli và Hofmans, 2021). Theo đó, HVLVPTD được phân loại là hành vi làm việc tiêu cực hay phi đạo đức (Zhong và Robinson, 2021)

Bên cạnh đó, cảm xúc nổi bật sau khi thực hiện các hành vi tiêu cực là cảm giác tội lỗi (Ilies và cộng sự, 2013; Tang, Yang và

Koopman, 2020; Chen và cộng sự, 2023). Đây là những cảm xúc đau đớn mà các cá nhân trải qua khi họ nhận thấy hành động của mình vi phạm tiêu chuẩn, chuẩn mực xã hội, gây ra hậu quả tiêu cực hay có các đánh giá tiêu cực về hành vi của mình hay về chính bản thân (Daniels và Robinson, 2019). Và CGTL là một trong các cảm xúc giúp tạo động lực thúc đẩy việc thực hiện các hành vi đền bù như xin lỗi, giảm bớt các hành vi lệch lạc, thực hiện hành động sửa chữa hay bất kỳ hành vi nào nhằm duy trì một hình ảnh đạo đức bản thân tích cực hơn (Chen và cộng sự, 2023; Tang, Yam và Koopman, 2020).

Từ lý thuyết thanh lọc đạo đức, một số nghiên cứu đã chứng minh CGTL có tác động trực tiếp hoặc đóng vai trò trung gian trong việc thúc đẩy thực hiện các hành vi tích cực như HVCDC để khôi phục lại hình ảnh hay sự cân bằng đạo đức (Ilies và cộng sự, 2013; Tang, Yam và Koopman, 2020; Chen và cộng sự, 2023). Với các phân tích trên, tác giả đưa ra các giả thiết như sau:

Giả thiết 1: HVLVPTD có tác động tích cực đến CGTL

Giả thiết 2: CGTL tác động tích cực đến HVCDC

Giả thiết 3: CGTL đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HVLVPTD và HVCDC

2.2.2. Mối quan hệ giữa Hành vi làm việc phản tác dụng, sự cạn kiệt cảm xúc và hành vi công dân tổ chức

Sự cạn kiệt cảm xúc (SCKCX) là trạng thái thất vọng về cảm xúc và tinh thần do căng thẳng liên tục dẫn đến mất nhân cách và kiệt sức ở mức độ cao hay một loại căng thẳng hình thành do nơi làm việc căng thẳng (Montani và Dagenais-Desmarais, 2018; Chen và cộng sự, 2020).

Một số nghiên cứu cho thấy việc thực hiện các hành vi tiêu cực là một trong nguyên nhân gây ra rối loạn lo âu, mất ngủ (Yuan và cộng sự, 2018) hay cảm thấy không thể thư giãn

(Foullk và cộng sự, 2018) từ đó tác động thuận chiều đến tình trạng căng thẳng và gia tăng sự cạn kiệt cảm xúc trong chủ thể. Ngoài ra, Krischer, Penney và Hunter (2010) cũng cho thấy HVLVPTD có mối quan hệ với SCKCX.

Tiếp theo, việc tham gia vào HVCDC đòi hỏi sự đầu tư rõ ràng về thời gian và nguồn lực của chủ thể (Bolino và cộng sự, 2015; Klotz và cộng sự, 2018). Do đó, từ lý thuyết bảo tồn nguồn lực, khi tình trạng cạn kiệt cảm xúc xảy ra, cá nhân có xu hướng rút lui khỏi nhiệm vụ của họ và chỉ thực hiện những nhiệm vụ được giao (Bakker, Demerouti và Verbeke, 2004), thay vì tiếp tục đầu tư thời gian và nguồn năng lượng còn lại vào những hành vi tiêu tốn tài nguyên như các hành vi tích cực (Schaufeli và Taris, 2005). Ngoài ra, sự cạn kiệt cảm xúc đã được chứng minh là có ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi chia sẻ kiến thức (Lee và cộng sự, 2018) hay HVCDC (Montani và Dagenais-Desmarais, 2018). Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra các giả thiết sau:

Giả thiết 4: HVLVPTC tác động tích cực đến SCKCX

Giả thiết 5: SCKCX tác động tiêu cực đến HVCDC

Giả thiết 6: SCKCX đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HVLVPTD và HVCDC.

2.2.3. Hành vi làm việc phản tác dụng và hành vi công dân tổ chức

Với góc nhìn khác từ sự nhất quán của hành vi như lý thuyết về sự bất hòa nhận thức (cognitive dissonance) của Festinger's (1957), lý thuyết này cho rằng chúng ta đa phần sẽ luôn nhất quán trong niềm tin, ý kiến và hành vi, hay nói cách khác những cá nhân thường xuyên thực hiện HVLVPTD sẽ có nhiều khả năng tiếp tục thực hiện HVLVPTD hơn là tham gia vào HVCDC và ngược lại. Một số nghiên cứu cũng đã chứng minh về cơ bản các cá nhân có sự nhất quán trong hành vi (Clark và cộng sự, 2016) hay hai hành vi này có mối tương quan trái chiều với nhau

(Spanouli và Hofmans, 2021; Cohen và Abedallah, 2021).

Hay từ cơ chế của CGTL, nếu các cá nhân không nhận thấy được hậu quả từ hành vi của mình thì CGTL sẽ giảm bớt hoặc không có cũng như không cảm nhận được hình ảnh đạo đức bản thân bị tổn hại. Từ đó, các cá nhân sẽ tiếp tục thực hiện hành vi tiêu cực thay vì thay đổi và thực hiện các hành vi bù đắp. Vì vậy, với mức độ các HVLVPTD khá thấp, cá nhân có xu hướng tiếp tục thực hiện HVLVPTD hơn là thực hiện HVCDC.

Và với đặc trưng của DNNN về sự ràng buộc của nhiều quy định, các cá nhân hiếm khi thực hiện HVLVPTD ở mức độ cao (như phá hoại tài sản). Vì vậy, các biên quan sát trong thang đo HVLVPTD dự kiến sẽ ở mức độ vừa phải. Theo đó, tác giả đưa ra giả thiết sau:

Giả thiết 7: HVLVPTD tác động tiêu cực đến HVCDC.

2.2.4. Vai trò điều tiết của bản sắc đạo đức

Theo lý thuyết nhận thức xã hội về đạo đức (Bandura, 2001) con người về cơ bản là các chủ thể đạo đức, được trang bị khả năng cơ bản để thực hiện việc tự đánh giá và tự điều chỉnh về mặt đạo đức, trong đó việc tự điều chỉnh đạo đức bao gồm việc áp dụng các hệ thống kiểm soát cá nhân (*các giá trị, nguyên tắc đạo đức, nhận thức và cảm xúc đạo đức cá nhân*) và hệ thống kiểm soát xã hội (*các chuẩn mực xã hội*), để điều chỉnh hành vi đạo đức của mình. Theo đó, các cá nhân sẽ cảm thấy tốt hay xấu về mặt đạo đức tùy thuộc vào sự đánh giá của chính họ về tính đạo đức của hành vi theo các tiêu chuẩn đạo đức xã hội và nội tại.

Vì vậy, những người có bản sắc đạo đức (BSĐĐ) mạnh mẽ coi luôn đạo đức là một phần quan trọng trong bản sắc cá nhân của họ. Những cá nhân như vậy sẽ cố gắng duy trì sự nhất quán giữa quan niệm về đạo đức bản thân và hành động đạo đức của họ, cụ thể những cá nhân có BSĐĐ cao sẽ hạn chế việc tham gia vào các hành vi tiêu cực hay nỗ lực

hơn trong việc tham gia vào các hành vi tích cực (Patrick và cộng sự, 2018; Wang và cộng sự, 2019).

Bên cạnh đó, Bản sắc đạo đức biểu tượng (*symbolization*) đã cho thấy vai trò điều tiết trong việc thúc đẩy thực hiện các hành vi tích cực (Liao và cộng sự, 2018; Wang và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, với tính chất của HVLVPTD là tự nguyện, không được công nhận chính thức, tác giả muốn kiểm định tác động điều tiết của bản sắc đạo đức nội tại (*Moral identity internalization*) trong mối quan hệ giữa CGTL, SCKCX, HVLVPTD và HVCDC. Do đó, tác giả đưa ra các giả thiết sau:

Giả thiết 8: BSĐĐ (nội tại) điều tiết mối quan hệ giữa CGTL và HVCDC, cụ thể cường độ mối quan hệ trên sẽ tăng khi BSĐĐ ở mức cao và ngược lại.

Giả thiết 9: BSĐĐ (nội tại) điều tiết mối quan hệ giữa SCKCX và HVCDC, cụ thể cường độ mối quan hệ trên sẽ giảm khi BSĐĐ ở mức cao và ngược lại.

Giả thiết 10: BSĐĐ (nội tại) điều tiết mối quan hệ giữa HVLVPTD và HVCDC, cụ thể cường độ của mối quan hệ trên sẽ giảm khi BSĐĐ ở mức cao và ngược lại.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây, với câu hỏi gốc là tiếng Anh. Các thang đo này sau đó được dịch sang Tiếng Việt nhờ người Việt am hiểu tiếng Anh. Để đảm bảo các câu hỏi phù hợp với ngữ cảnh và tránh gây khó hiểu cho người thực hiện khảo sát, bảng câu hỏi được phỏng vấn thử với 10 người là nhân viên đang làm việc tại các DNNN tại TP.Hồ Chí Minh. Bảng câu hỏi gồm 02 phần: (1) Đặc điểm của người phản hồi: Giới tính, độ tuổi và trình độ giáo dục; và (2) Đo lường các khái niệm nghiên cứu.

Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để đo lường các khái niệm, trong đó hành vi được đo lường từ 1 (Không bao giờ) - 5

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

(thường xuyên), Cảm giác tội lỗi được đo lường từ 1 (Rất ít/Hầu như không có) - 5 (Rất nhiều); các khái niệm còn lại được đo lường từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) - 5 (Hoàn toàn đồng ý). Nội dung thang đo và kết quả đánh giá thang đo được trình bày tại Bảng 2.

3.2. Mẫu và phương pháp lấy mẫu

Để thu thập dữ liệu để kiểm định mô hình và các giả thiết nghiên cứu, một cuộc khảo sát được thực hiện đối với các nhân viên đang làm việc tại DNNN ở TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất và kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện. Theo cơ cấu tổ chức, các DNNN đều có trong cơ cấu tổ chức hai bộ phận đoàn thể là Đoàn Thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh và Công đoàn. Bên cạnh đó, các DNNN nhà nước tại TP. Hồ Chí Minh đều trực thuộc chung bộ phận quản lý là Khối doanh nghiệp TP. Hồ Chí Minh.

Ngoài ra, Đoàn thanh niên và Công đoàn này đa phần đều thành lập các nhóm trên Zalo để thuận lợi trong việc trao đổi thông tin,

trong khi đó, do nghiên cứu có liên quan đến hành vi làm việc tiêu cực nên việc tiếp cận trực tiếp các nhân viên tại nơi làm việc để thu thập trực tiếp số liệu là khá khó khăn. Vì vậy, nhóm tác giả quyết định thực hiện khảo sát thông qua chia sẻ liên kết Google Form đến các nhóm chi đoàn trực thuộc đoàn khối doanh nghiệp và các công đoàn cơ sở thành viên trên Zalo. Theo đó, việc tiếp cận đối tượng khảo sát thông qua các đoàn thể và khảo sát trực tuyến sẽ giúp người phản hồi cảm thấy thoải mái hơn đồng thời vẫn đảm bảo đúng đối tượng, từ đó góp phần nâng cao tính chính xác của dữ liệu.

Dữ liệu được thu thập từ tháng 01 đến tháng 03/2024, khoảng thời gian các đoàn thể này tổ chức các đại hội hằng năm theo quy định, giúp việc liên hệ nhiều DNNN khác nhau để khảo sát diễn ra dễ dàng hơn. Từ 206 khảo sát nhận được, sau khi sàng lọc có 200 khảo sát hợp lệ. Đặc điểm nhân khẩu học của các cá nhân tham gia khảo sát được trình bày tại Bảng 1.

Bảng 1: Đặc điểm nhân khẩu học

Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	107
	Nữ	92
	Khác	1
Độ tuổi	Dưới 20 tuổi	4
	Từ 20 đến dưới 30 tuổi	59
	Từ 30 đến dưới 40 tuổi	86
	Từ 40 đến dưới 50 tuổi	42
	Từ 50 tuổi trở lên	9
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông	7
	Cao đẳng	8
	Đại học	129
	Cao học	52
	Trên cao học	4
Tổng	200	100

(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát, 2024)

Bảng 2: Thang đo lường khái niệm và kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ

Ký hiệu	Nội dung	OL	Ca	CR	AVE
Hành vi làm việc phản tác dụng - CWB (Lowey và cộng sự, 2021)					
CWB1	Bạn dành quá nhiều thời gian để tưởng tượng hoặc mơ mộng thay vì làm việc	0,782	0,721	0,826	0,543
CWB2	Bạn kể với người khác về sự tồi tệ của nơi bạn làm việc	0,703			
CWB3	Bạn sao nhãng trong việc tuân thủ các hướng dẫn của cấp trên	0,768			
CWB4	Bạn cố tình xử lý công việc chậm hơn năng lực thực tế	0,692			
Sự cạn kiệt cảm xúc - EE (Montani và Dagenais-Desmarais (2018)					
EE1	Bạn cảm thấy mình không muốn để ý tới nhu cầu của đồng nghiệp hay khách hàng	0,818	0,815	0,890	0,730
EE2	Bạn cảm thấy mình không muốn thân thiết với đồng nghiệp hay khách hàng	0,890			
EE3	Bạn cảm thấy mình không muốn quan tâm hay đồng cảm tới đồng nghiệp hay khách hàng	0,853			
Cảm giác tội lỗi - G (Tang, Yam và Koopman (2020)					
G1	Bạn cảm thấy ăn năn sau khi thực hiện hành vi làm việc phản tác dụng	0,936	0,946	0,964	0,900
G2	Bạn cảm thấy tội lỗi sau khi thực hiện hành vi làm việc phản tác dụng	0,954			
G3	Bạn cảm thấy đáng trách sau khi thực hiện hành vi làm việc phản tác dụng	0,956			
Bản sắc đạo đức (nội tại) - MII (Reed và Aquino, 2003)					
MI1	Bạn cảm thấy vui nếu bạn là người có các tính cách sau đây: Quan tâm, nhân ái, công bằng, thân thiện, hào phóng, hay giúp đỡ, chăm chỉ, trung thực và tốt bụng).	0,759	0,751	0,855	0,664
MI2	Trở thành một người có các tính cách trên là điều quan trọng đối với bạn.	0,872			
MI5	Bạn thực sự mong muốn có được những đặc điểm tính cách này	0,809			
Hành vi công dân tổ chức - OCB (Lowey và cộng sự, 2021)					
OCB1	Bạn sẵn sàng hành động để bảo vệ tổ chức trước các vấn đề tiềm ẩn	0,852	0,923	0,938	0,685
OCB2	Bạn thể hiện sự quan tâm đến hình ảnh của tổ chức	0,881			
OCB3	Bạn theo dõi sự phát triển của tổ chức	0,823			
OCB4	Bạn bảo vệ tổ chức khi nhân viên khác chỉ trích hay phê bình tổ chức	0,787			
OCB5	Bạn thể hiện sự tự hào khi đại diện cho tổ chức tại nơi công cộng	0,838			
OCB6	Bạn đóng góp các sáng kiến để nâng cao hiệu quả của tổ chức	0,723			
OCB7	Bạn thể hiện lòng trung thành với tổ chức	0,877			

Ghi chú: OL: Hệ số tải ngoài; Ca: Cronbach's Alpha; CR: Độ tin cậy tổng hợp; AVE: Phương sai trích trung bình.
(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát, 2024)

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả đánh giá thang đo

Cronbach's Alpha (α) và độ tin cậy tổng hợp (CR) được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Kết quả kiểm định (Bảng 2) cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy với $\alpha > 0,7$ và CR nằm trong khoảng giá trị từ 0,826 đến xấp xỉ 0,95 (Hair và cộng sự, 2021).

Nghiên cứu đánh giá tính hội tụ của thang đo thông qua hệ số phương sai trích trung bình (AVE) và hệ số tải ngoài (Outer Loadings). Theo kết quả tại Bảng 2, tất cả hệ số tải ngoài của thang đo đều đạt gần 0,708 và giá trị AVE của tất cả thang đo đều lớn hơn giá trị đề xuất là 0,5 (Hair và cộng sự, 2021). Cụ thể: Hệ số tải ngoài của các thang đo trên nằm trong khoảng [0,692; 0,956] và AVE của các thang đo nằm trong khoảng [0,543; 0,900]. Do đó, các thang đo trong nghiên cứu đảm bảo tính hội tụ.

Về tính phân biệt, ta đánh giá thông qua chỉ số tương quan HTMT. Theo kết quả tính toán tại Bảng 3, giá trị HTMT của các cặp khái niệm đều nằm trong khoảng [0,072; 0,547] nhỏ hơn 0,85; đạt giá trị phân biệt theo khuyến nghị của (Henseler và cộng sự, 2015). Từ đó, kết luận rằng các thang đo đạt giá trị phân biệt (Hair và cộng sự, 2021).

4.2. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) và áp dụng phương pháp PLS-SEM để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Vì phương pháp SEM cho phép mô hình hóa và kiểm tra đồng thời các mối quan hệ phức tạp giữa nhiều biến phụ thuộc và biến độc lập (Hair và cộng sự, 2021). Hơn nữa, PLS-SEM là phương pháp không chỉ có khả năng thu hẹp khoảng cách giữa giải thích và dự đoán mà còn hoạt động hiệu quả với cỡ mẫu nhỏ (Hair và cộng sự, 2021). Đầu tiên, về đánh giá tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc, ta sử dụng giá trị R^2 , kết quả tính toán được thể hiện tại Hình 2 cho thấy các giá trị R^2 của EE và OCB cao hơn ngưỡng đề xuất là 10% (Hair và cộng sự, 2010), G thấp hơn 10%; Theo đó, xác nhận mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc EE, OCB.

Kế đến, theo khuyến nghị của (Hair và cộng sự, 2019) và đề xuất của (Shmueli và cộng sự, 2019), nghiên cứu cần đánh giá năng lực dự đoán ngoài mẫu của mô hình thông qua hệ số Q^2 . Kết quả tại Bảng 4 cho thấy: Giá trị Q^2 của các biến phụ thuộc đều lớn hơn hay xấp xỉ 0 (G1 có giá trị -0,014), phần lớn các giá trị RMSE trong phân tích PLS-SEM thấp hơn so với tiêu chuẩn $RSME_{LM}$. Do đó,

Bảng 3: Kết quả kiểm tra giá trị phân biệt (HTMT)

	CWB	EE	G	MII	OCB
CWB					
EE	0,547				
G	0,072	0,103			
MII	0,203	0,188	0,133		
OCB	0,434	0,208	0,170	0,397	

Ghi chú: CWB: Hành vi làm việc phản tác dụng, EE: Sự cạn kiệt cảm xúc, G: Cảm giác tội lỗi; MI: Bản sắc đạo đức (nội tại); OCB: Hành vi công dân tổ chức (Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát, 2024)

kết luận rằng mô hình có năng lực dự đoán ở mức trung bình (Shmueli và cộng sự, 2019). Liên quan đến vai trò điều tiết của bản sắc đạo đức, mặc dù giả thiết H8 không được ủng

Bảng 4: Kết quả kiểm tra năng lực dự báo ngoài mẫu

TT	Q ² _dự báo	RMSE _{PLS}	RMSE _{LM}	Kết luận
EE1	0,137	0,811	0,831	PLS < LM
EE2	0,115	0,822	0,846	PLS < LM
EE3	0,113	0,836	0,844	PLS < LM
G1	-0,014	1,414	1,437	PLS < LM
G2	-0,013	1,400	1,439	PLS < LM
G3	-0,010	1,425	1,457	PLS < LM
OCB10	0,159	0,922	0,951	PLS < LM
OCB11	0,170	0,926	0,951	PLS < LM
OCB5	0,102	0,922	0,950	PLS < LM
OCB6	0,081	0,996	0,981	PLS > LM
OCB7	0,121	0,993	1,011	PLS < LM
OCB8	0,086	0,841	0,867	PLS < LM
OCB9	0,205	0,958	0,983	PLS < LM

Ghi chú: EE: Sự cạn kiệt cảm xúc, G: Cảm giác tội lỗi; OCB: Hành vi công dân tổ chức. (Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát, 2024)

4.3. Kết quả kiểm định giả thiết

Từ Hình 1 và Bảng 5, ta có thể đưa ra các nhận định sau:

Đối với tác động trực tiếp, các giả thiết H2, H4 và H7 được củng cố, điều này cho thấy HVLVPTD tác động đến SCKCX ($\beta = 0,428, p = 0,000$) cũng như tác động tiêu cực và trực tiếp đến HVCDTC ($\beta = -0,327, p = 0,000$), trong khi đó CGTL tác động tích cực đến HVCDTC ($\beta = 0,183, p = 0,009$). Tuy nhiên, các giả thiết H1 và H5 lại không được chấp nhận, cụ thể HVLVPTD không có tác động đến cảm giác tội lỗi ($\beta = -0,033, p = 0,674$) và SCKCX không ảnh hưởng đến HVCDTC ($\beta = -0,028, p = 0,715$).

Đối với các tác động trung gian, vì các giả thiết H1, H5 không có tác động, nên vai trò trung gian của CGTL và SCKCX tại các giả thiết H3 và H6 không tồn tại.

hộ vì giá trị tác động là âm ($\beta = -0,228, p = 0,003$) trái ngược với dự đoán ban đầu, tuy nhiên, giả thiết này lại có ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy một điểm mới trong tương tác giữa cảm xúc, đạo đức và hành vi của nhân viên. Kế đến, giả thiết H10 lại được ủng hộ, hàm ý rằng bản sắc đạo đức nội tại đóng vai trò điều tiết lên mối quan hệ giữa HVLVPTD đến HVCDTC ($\beta = -0,184, p = 0,044$). Cuối cùng, giả thiết H9 không được ủng hộ ($\beta = 0,010, p = 0,915$).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Thảo luận kết quả

Đối với nhân viên đang làm việc tại DNNN ở TP. Hồ Chí Minh, kết quả dữ liệu giúp ta đưa ra các đánh giá sau.

Đầu tiên, khác với các nghiên cứu về việc hành vi tiêu cực có mối quan hệ với CGTL (Ilies và cộng sự, 2013; Liao và cộng sự,

Bảng 5: Kết quả kiểm định giả thiết

Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	Giá trị p	Giả thiết	Kết quả
CWB \Rightarrow G	-0,033	0,674	H1	Không ủng hộ
G \Rightarrow OCB	0,183	0,009	H2	Ủng hộ
CWB \Rightarrow G \Rightarrow OCB	-0,006	0,668	H3	Không ủng hộ
CWB \Rightarrow EE	0,428	0,000	H4	Ủng hộ
EE \Rightarrow OCB	-0,028	0,715	H5	Không ủng hộ
CWB \Rightarrow EE \Rightarrow OCB	-0,012	0,725	H6	Không ủng hộ
CWB \Rightarrow OCB	-0,327	0,000	H7	Ủng hộ
MII x G \Rightarrow OCB	-0,228	0,003	H8	Không ủng hộ
MII x EE \Rightarrow OCB	0,010	0,915	H9	Không ủng hộ
MII x CWB \Rightarrow OCB	-0,184	0,044	H10	Ủng hộ

Ghi chú: Các số in đậm thể hiện giá trị $p > 0,05$, do đó không có tác động hình thành giữa các mối quan hệ trên.

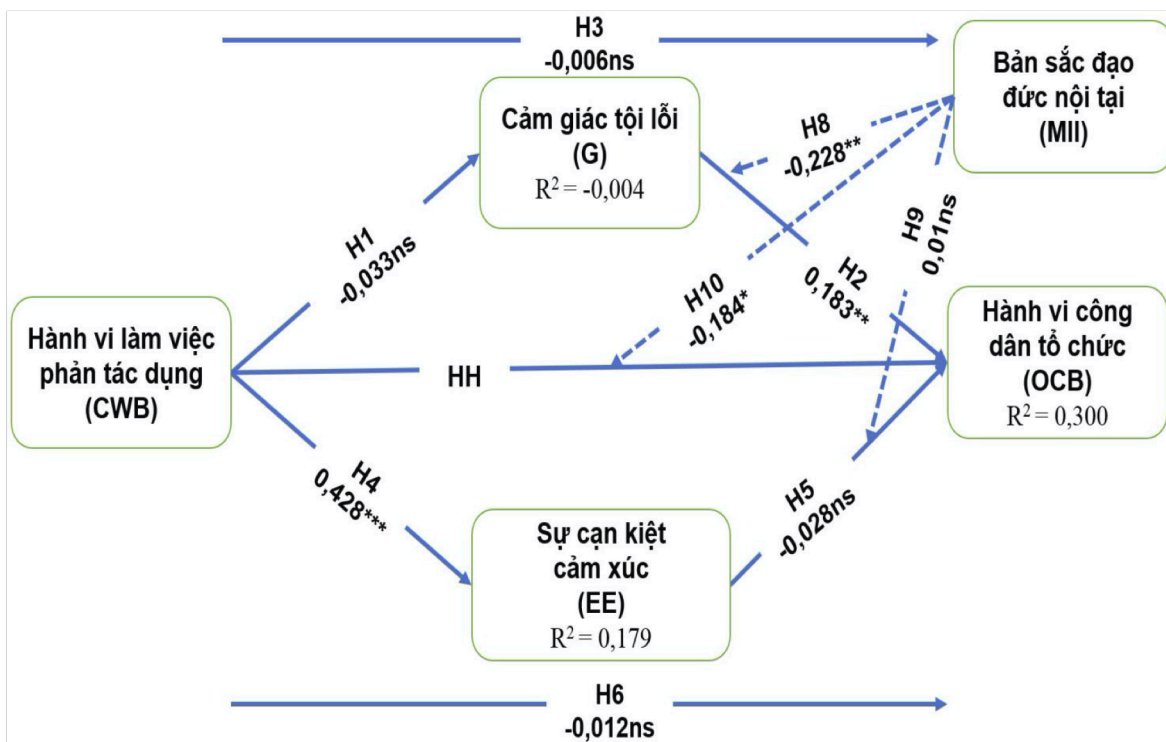
(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát, 2024)

2018; Tang, Yang và Koopman, 2020) nghiên cứu này không cho thấy mối quan hệ giữa HVLVPTD và CGTL. Tuy nhiên, với HVLVPTD trong thang đo ở mức trung bình, kết quả này phù hợp với khái niệm về CGTL và nhận định của Ilies và cộng sự (2013) khi cho rằng CGTL chỉ hình thành khi thực hiện hành vi tiêu cực ở mức cao kết hợp với việc cá nhân nhận được phản hồi không tốt về hậu quả mang lại. Bên cạnh đó, kết quả cho thấy HVLVPTD tác động thuận chiều đến SCKCX, kết quả này đồng thuận với hậu quả về cảm xúc mà cá nhân phải trải qua (Yuan và cộng sự, 2018) đồng thời bổ sung thêm một trạng thái cảm xúc tiêu cực khác sau khi thực hiện HVLVPTD.

Thứ hai, CGTL tác động tích cực đến HVCDTC, theo đó tương đồng với các nghiên cứu trước đây (Ilies và cộng sự, 2013; Liao và cộng sự, 2018; Wang và cộng sự, 2022). Ở khía cạnh tiếp theo, mối quan hệ giữa SCKCX và HVCDTC không có ý nghĩa thống kê. Mặc dù, điều này khác với các

nghiên cứu khi SCKCX có tác động nghịch chiều đến các hành vi tích cực (Lee và cộng sự, 2018; Montani và Dagenais-Desmarais, 2018). Tuy nhiên, Janssen và cộng sự (2010) cũng phát hiện rằng SCKCX không có tác động đến HVCDTC khi sự công bằng tổ chức ở mức thấp và nguyên nhân việc này là do các cá nhân rõ ràng khác nhau về chất lượng và số lượng nguồn lực cá nhân. Do đó, các cá nhân này có thể khác nhau trong phản ứng trước tình trạng cạn kiệt cảm xúc. Kết quả này có thể giải thích theo quan điểm trên. Với kết quả tìm được, CGTL và SCKCX không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HVLVPTD và HVCDTC.

Thứ ba, HVLVPTD trực tiếp tác động tiêu cực đến HVCDTC phát hiện này củng cố thêm nhận định về việc các cá nhân nhìn chung có sự nhất quán giữa các hành vi (Clark và cộng sự, 2018; Lowery và cộng sự, 2021). Theo đó, căn cứ vào tính chất và mức độ hành vi, HVLVPTD không tác động đến CGTL cũng như CGTL không đóng vai trò



Ghi chú: ***, **, *, ns: lần lượt tương ứng với $p < 0,001$, $p < 0,01$, $p < 0,05$ và không có ý nghĩa thống kê (not significant)
(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát, 2024)

Hình 1: Kết quả nghiên cứu

trung gian trong cơ chế thúc đẩy việc hiện các hành vi tích cực (Ilies và cộng sự, 2013; Chen và cộng sự, 2023). Có thể thấy, giá trị giải thích cơ chế chuyển đổi hành vi từ tiêu cực sang tích cực hay tác động về khía cạnh cảm xúc từ góc độ lý thuyết thanh lọc đạo đức và bảo tồn nguồn lực còn phụ thuộc vào mức độ hành vi, đối tượng nghiên cứu và đặc điểm nguồn lực cá nhân.

Cuối cùng, bản sắc đạo đức nội tại thể hiện vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa HVLVPTD và HVCĐTC. Điều này phù hợp với nhận định của Reed và Aquino (2003) khi người có BSĐĐ cao có xu hướng hành động có lợi cho xã hội dù hành động của họ có được công nhận hay không, thông qua việc hạn chế hành vi tiêu cực trong nghiên cứu này. Tuy nhiên, thay vì tạo ra tác động điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa CGTL và

hành vi có tính tích cực như các nghiên cứu liên quan (Liao và cộng sự, 2018; Wang và cộng sự, 2022), nghiên cứu này cho thấy điều ngược lại. Điều này thể hiện một khía cạnh khác của CGTL, khi CGTL không chỉ mang lại các động lực để thực hiện các hành vi tích cực (Tangney và cộng sự, 2007; Haidt, 2003) mà còn cho thấy “mặt trái” khi CGTL sẽ truyền tín hiệu đến chủ thể hành vi rằng có sự vi phạm hay không phù hợp về đạo đức họ đề ra, từ đó tác động tiêu cực đến việc thực hiện hành vi tích cực (Mansur và cộng sự, 2020; De Hooge và cộng sự, 2011) đặc biệt là các cá nhân có bản sắc đạo đức cao khi những cá nhân này luôn nhất quán giữa đạo đức và hành vi.

5.2. Đóng góp của nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu và các phân tích, nghiên cứu này đóng góp một số phát

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

hiện có giá trị về mối quan hệ giữa hành vi làm việc phản tác dụng và hành vi công dân tổ chức tại các DNNN ở TP.Hồ Chí Minh:

- *Thứ nhất*, nhân viên vẫn tham gia vào hành vi tiêu cực, tuy nhiên mức độ hành vi khá thấp và ít dẫn đến hậu quả rõ ràng. Mặc dù vậy, việc thực hiện hành vi làm việc phản tác dụng lại gây tác động tiêu cực lên sự cạn kiệt cảm xúc thay vì tạo ra cảm giác tội lỗi.

- *Thứ hai*, từ góc độ sự nhất quán về hành vi, hành vi làm việc phản tác dụng có tác động tiêu cực tới hành vi công dân tổ chức, cụ thể là các cá nhân sẽ tiếp tục thực hiện hành vi tiêu cực này hơn là thay đổi hành vi.

- *Thứ ba*, đặc điểm tính cách nói chung và bản sắc đạo đức nói riêng của cá nhân đóng vai trò điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa hành vi làm việc phản tác dụng và hành vi công dân tổ chức, cụ thể là giảm xu hướng tiếp tục thực hiện các hành vi này.

- *Cuối cùng*, bản sắc đạo đức không tạo ra tác động thuận chiều, trong việc thúc đẩy cá nhân thực hiện hành vi bù đắp thông qua cảm giác tội lỗi, mà còn ảnh hưởng ngược lại. Điều này cho thấy một khía cạnh khác trong mối quan hệ giữa cảm giác tội lỗi và bản sắc đạo đức.

5.3. Hàm ý quản trị

Kết quả tìm được từ nghiên cứu này giúp DNNN rút ra được một số hàm ý quản trị như sau:

- *Thứ nhất*, khác với hành vi phi đạo đức vì tổ chức hay các hành vi tương tự khi vẫn có thể mang lại lợi ích cho tổ chức, HVLVPTD không mang lại bất kỳ lợi ích nào cho nhân viên hay công ty, trái lại còn tạo ra tác động tiêu cực lên sự cạn kiệt cảm xúc. Do đó, DNNN cần sớm có giải pháp để ngăn chặn các dạng hành vi này tại nơi làm việc.

- *Thứ hai*, theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực, nhân viên sẽ không còn đủ nguồn lực để thực hiện HVCDC khác sau khi tiêu tốn tài nguyên của bản thân vào HVLVPTD, điều này trực tiếp làm giảm hiệu quả làm việc của

cá nhân cũng như gián tiếp tác động đến sự phát triển của Công ty.

- *Thứ ba*, doanh nghiệp có thể thực hiện một số giải pháp để giúp nâng cao bản sắc đạo đức của nhân viên như là tập trung xây dựng các phong cách lãnh đạo có tích cực như lãnh đạo đích thực, lãnh đạo chuyển đổi (Xu và cộng sự, 2021).

- *Cuối cùng*, người lãnh đạo doanh nghiệp có thể hiểu được những nhân viên có bản sắc đạo đức cao có thể phản ứng khác nhau tùy vào từng trường hợp hay vụ việc cụ thể để có cách xử lý phù hợp.

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Song song với các phát hiện, nghiên cứu này còn tồn tại một số hạn chế sau:

Thứ nhất, đối tượng nghiên cứu là các nhân viên tại các DNNN ở TP. Hồ Chí Minh, trong khi đó nghiên cứu tập trung vào hành vi tiêu cực, do đó dữ liệu thu thập được khó đảm bảo sự trung thực hoàn toàn. Điều này có thể ảnh hưởng đến dữ liệu đầu vào cũng như kết quả phân tích được.

Thứ hai, khả năng tổng quát hóa kết quả bị hạn chế do phương pháp chọn mẫu thuận tiện giới hạn tại các DNNN mà tác giả có thể tiếp cận được. Nghiên cứu này cần được mở rộng về số lượng mẫu và số lượng nhân viên tại các DNNN khác nhau để có cái nhìn và đánh giá sâu sắc hơn về hành vi của nhân viên.

Thứ ba, về hướng nghiên cứu tương lai, các nghiên cứu có thể sử dụng các lý thuyết khác như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tự quyết và các lý thuyết tập trung vào đặc điểm tính cách của cá nhân để so sánh và tìm hiểu các giả thiết được đưa ra từ các góc độ khác nhau, từ đó đưa ra các phân tích toàn diện hơn về hành vi.

Cuối cùng, nghiên cứu này chỉ tập trung vào các HVLVPTD ở mức độ nhẹ và vừa phải, vì vậy nghiên cứu trong tương lai có thể định hướng vào việc xem xét các mức độ hành vi cao hơn như hành vi phá hoại, lạm dụng. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology, 52*(1), 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>.
- Banks, G. C., Whelpley, C. E., Oh, I. S., & Shin, K. (2012). (How) are emotionally exhausted employees harmful?. *International Journal of Stress Management, 19*(3), 198. <https://doi.org/10.1037/a0029249>.
- Báo Điện tử Chính Phủ (2024). Chỉ đạo, quyết định của Chính phủ - Thủ tướng Chính phủ. <https://baochinhphu.vn/phat-huy-vai-tro-nong-cot-mo-duong-cua-doanh-nghiep-nha-nuoc-trong-nen-kinh-te-102240323162209345.htm>.
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management, 66*(6), 780–796. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, i’m tired of tryin’!” organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 14*(2), 229–246. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004>
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford Jr, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research, 114*, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>.
- Chen, M., Chen, C. C., & Schminke, M. (2023). Feeling Guilty and Entitled: Paradoxical Consequences of Unethical Pro-organizational Behavior. *Journal of Business Ethics, 183*(3), 865–883. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05109-x>.
- Clark, M. A., Robertson, M. M., & Carter, N. T. (2016). You Spin Me Right Round: A Within-Person Examination of Affect Spin and Voluntary Work Behavior. *Journal of Management, 44*(8), 3176–3199. <https://doi.org/10.1177/0149206316662315>.
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2021). Examining correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in a collectivist culture: the case of Arab teachers in Israel. *Organization Management Journal, 18*(3/4), 98-120. <https://doi.org/10.1108/OMJ-01-2020-0863>.
- Dalal, R. S., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal, 52*(5), 1051–1066. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44636148>.
- Daniels, M. A., & Robinson, S. L. (2019). The Shame of It All: A Review of Shame in Organizational Life. *Journal of Management, 45*(6), 2448–2473. <https://doi.org/10.1177/0149206318817604>.
- De Hooge, I. E., Nelissen, R. M. A., Breugelmans, S. M., & Zeelenberg, M. (2011). What Is Moral About Guilt? Acting “Prosocially” at the Disadvantage of Others. *Journal of Personality and Social Psychology, 100*(3), 462–473. <https://doi.org/10.1037/a0021459>.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row & Peterson.

Fouk, T. A., Lanaj, K., Tu, M.-H., Erez, A., & Archambeau, L. (2018). Heavy Is the Head that Wears the Crown: An Actor-centric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility. In *Journal: Academy of Management Journal Manuscript ID*. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1061>.

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>.

Haidt, J. (2003). The moral emotions. *Handbook of affective sciences*, 11(2003), 852-870.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2-24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 5, 103-131. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>.

Ilies, R., Peng, A. C., Savani, K., & Dimotakis, N. (2013). Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1051-1059. <https://doi.org/10.1037/a0034162>.

Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809. <https://doi.org/10.1002/job.614>.

Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629-647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>.

Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 154-166. <https://doi.org/10.1037/a0018349>.

Kumari, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.

Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *Leadership Quarterly*, 29(3), 403-413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.001>.

- Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E., Liu, W., & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. *Journal of Applied Psychology, 103*(9), 1039–1056. <https://doi.org/10.1037/apl0000319>.
- Lowery, M. R., Clark, M. A., & Carter, N. T. (2021). The balancing act of performance: Psychometric networks and the causal interplay of organizational citizenship and counterproductive work behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 125*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103527>.
- Mansur, J., Sobral, F., & Islam, G. (2020). Leading with moral courage: The interplay of guilt and courage on perceived ethical leadership and group organizational citizenship behaviors. *Business Ethics, 29*(3), 587–601. <https://doi.org/10.1111/beer.12270>.
- Montani, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: A test of mediating and moderating effects. *European Management Journal, 36*(6), 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.001>.
- Patrick, R. B., Bodine, A. J., Gibbs, J. C., & Basinger, K. S. (2018). What accounts for prosocial behavior? Roles of moral identity, moral judgment, and self-efficacy beliefs. *The Journal of genetic psychology, 179*(5), 231–245. <https://doi.org/10.1080/00221325.2018.1491472>.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon, 8*(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Reed, A., & Aquino, K. F. (2003). Moral Identity and the Expanding Circle of Moral Regard Toward Out-Groups. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 84, Issue 6, pp. 1270–1286). <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.6.1270>.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment, 10*(1□2), 5–11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. In *Work and Stress* (Vol. 19, Issue 3, pp. 256–262). <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing, 53*(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>.
- Spanouli, A., & Hofmans, J. (2021). A resource-based perspective on organizational citizenship and counterproductive work behavior: The role of vitality and core self-evaluations. *Applied Psychology, 70*(4), 1435–1462. Available at: <https://doi.org/10.1111/apps.12281>.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human resource management review, 20*(2), 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.002>.
- Sypniewska, B. (2020). ‘Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior’,

Advances in Cognitive Psychology, 16(4), pp. 321–328. Available at: <https://doi.org/10.5709/acp-0306-9>.

Tang, P. M., Yam, K. C., & Koopman, J. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 68–86. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.004>.

Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 345–372. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070145>.

Tian, Q., Zhang, L. and Zou, W. (2014) ‘Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers - the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support’, *International Journal of Hospitality Management*, 40, pp. 29–36. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>.

Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of employee–organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159, 473–489. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3782-9>.

Wang, Y., Xiao, S., & Ren, R. (2022). A Moral Cleansing Process: How and When Does Unethical Pro-organizational Behavior Increase Prohibitive and Promotive Voice. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 175–193. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04697-w>.

West, C., & Zhong, C. B. (2015). Moral cleansing. In *Current Opinion in Psychology* (Vol. 6, pp. 221–225). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.09.022>

Yuan, Z., Barnes, C. M., & Li, Y. (2018). Bad behavior keeps you up at night: Counterproductive work behaviors and

insomnia. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 383–398. <https://doi.org/10.1037/apl0000268>.

Zhong, R., & Robinson, S. L. (2021). What Happens to Bad Actors in Organizations? A Review of Actor-Centric Outcomes of Negative Behavior. In *Journal of Management* (Vol. 47, Issue 6, pp. 1430–1467). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0149206320976808>.

Summary

Employee behavior plays a direct or indirect role in many factors that influence an organization’s performance. Among the many types of behavior, counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior are two common types of behavior in the workplace. Therefore, the purpose of this article is to examine the relationship between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior as well as the role of guilt, emotional exhaustion, and moral identity. The research uses quantitative methods through data collected from 200 employees working at state-owned enterprises in Ho Chi Minh City. The results show that counterproductive work behavior and guilt have a direct impact on organizational citizenship behavior. Besides, moral identity creates different moderating effects on the relationship between guilt and organizational citizenship behavior as well as between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. The findings of this study provide insight into behavior, the role of ethical identity, and essential management implications for companies or managers to understand negative workplace behaviors. job.