

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Phương Linh và Nguyễn Đức Nhuận** - Sự ảnh hưởng của marketing mix đến giá trị cảm nhận và niềm tin của khách hàng - nghiên cứu thực nghiệm ở Việt Nam. **Mã số: 193.1BMkt.11** 3

*The Effect of Marketing Mix on Customers' Perceived Value and Trust - An Empirical Study in Vietnam*

- 2. Nguyễn Thu Hoài** - Ảnh hưởng của Google và Facebook đến tỷ suất sinh lời trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 193.1Deco.11** 20

*The influence of Google and Facebook on Profitability rates on the Vietnamese stock market*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Đắc Thành, Đinh Văn Sơn và Vũ Thị Thu Hương** - Đầu tư nghiên cứu và phát triển về vai trò trung gian của đổi mới sản phẩm trong doanh nghiệp dệt may niêm yết trên thị trường chứng khoán. **Mã số: 193.2FiBa.21** 33

*Investing in research and development on the intermediary role of product innovation in publicly listed textile enterprises*

- 4. Nguyễn Thị Thanh, Nguyễn Thị Thanh Phương và Bùi Thị Ngọc** - Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố đến chất lượng lợi nhuận của các công ty sản xuất niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: 193.2FiBa.21** 53

*Research Factors Affecting Earnings Quality on Listed Manufacturing Companies in Vietnam*

- 5. Nguyễn Thị Quỳnh Hương, Bùi Thị Quỳnh Trang và Dương Thị Hồng Nhung**  
- Tích hợp lý thuyết dựa trên nguồn lực và lý thuyết ba điểm mấu chốt trong nghiên cứu điểm đến du lịch thông minh tại Sapa, Lào Cai. *Mã số: 193.2TRMg.21* 68

*Integrating Resource-Based Theory and the Triple Bottom Line in the Study of Smart Tourism Destinations in Sapa, Lao Cai*

- 6. Trần Thị Hương, Nguyễn Minh Ngọc, Ao Thị Thu Hoài và Nguyễn Công Tiệp**  
- Tác động của tiếp thị truyền thông xã hội, kiến thức sản phẩm xanh, vai trò trung gian của thái độ và chuẩn chủ quan đến ý định mua nội thất xanh của người tiêu dùng thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 193.2.BMkt.21* 87

*The Impact of Social Media Marketing, Green Product Knowledge, the Mediating Role of Attitude and Subjective Criteria Regarding Green Furniture Buying Intent of Consumers (Ntd) In Ho Chi Minh City*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Phạm Hùng Đức, Phạm Thị Thuý Hằng và Đặng Hữu Phúc** - Mối quan hệ của phong cách lãnh đạo công đến hành vi đổi mới sáng tạo của cán bộ nhân viên tại các cơ quan hành chính công ở thành phố Hồ Chí Minh - vai trò trung gian của động lực phục vụ công và tác động xã hội cảm nhận. *Mã số: 193.3HRMg.31* 101

*The Relationship Between Public Leadership Style And Employees' Innovative Behavior in Public Administrative Agencies in Ho Chi Minh City - The Mediating Role of Public Service Motivation and Perceived Social Impact*

# Ý KIẾN TRAO ĐỔI

## MỐI QUAN HỆ CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CÔNG ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH CÔNG Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH - VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ĐỘNG LỰC PHỤC VỤ CÔNG VÀ TÁC ĐỘNG XÃ HỘI CẢM NHẬN

**Phạm Hùng Đức**

Viễn thông Đồng Nai

Email: phamhungducvnpt@gmail.com

**Phạm Thị Thuý Hằng**

Ủy ban nhân dân Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh

Email: ptthang.q3@tphcm.gov.vn

**Đặng Hữu Phúc**

Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Email: phucdh@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 29/05/2024

Ngày nhận lại: 02/08/2024

Ngày duyệt đăng: 06/08/2024

Khi Việt Nam đang chuyển mình sang một nền kinh tế dựa trên tri thức và sáng tạo, hiểu biết về hành vi sáng tạo của cán bộ, nhân viên công sẽ giúp thúc đẩy hiệu quả và năng suất phục vụ. Nghiên cứu này khảo sát vai trò của lãnh đạo công đến hành vi đổi mới sáng tạo của cán bộ nhân viên tại các cơ quan hành chính công ở TP. Hồ Chí Minh, xem xét tác động vai trò trung gian của động lực phục vụ công và tác động xã hội cảm nhận. Kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo công không chỉ đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực phục vụ công mà còn tăng cường nhận thức về tác động xã hội, qua đó kích thích và hỗ trợ hành vi sáng tạo trong công việc.

**Từ khóa:** Phong cách lãnh đạo công; động lực phục vụ công, tác động xã hội cảm nhận, hành vi đổi mới sáng tạo, cơ quan hành chính công.

**JEL Classifications:** M10, H11.

**DOI:** 10.54404/JTS.2024.193V.07

### 1. Đặt vấn đề

Tại nhiều quốc gia, khu vực công đang đối mặt với thách thức từ dân số già hóa và nợ nần tăng, đòi hỏi cần phải có những cải tiến giúp hiệu quả chi phí tốt hơn (Clausen và cộng sự, 2020). Đổi mới được coi là yếu tố

then chốt giúp ngành này cải thiện hiệu suất, giải quyết vấn đề và tăng cường niềm tin của công chúng (De Vries và cộng sự, 2016). Tổng quan lý thuyết cho thấy sự quan tâm đến đổi mới trong khu vực công đang ngày càng tăng cao do áp lực từ yêu cầu cải tiến

dịch vụ và đáp ứng nhu cầu ngày càng phức tạp của người dân (Arundel và cộng sự, 2019; Barrutia & Echebarria, 2019; Cinar và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào các quy trình và loại hình đổi mới mà ít khi khai thác sâu vào nguồn gốc và kết quả của các hoạt động sáng tạo tại các tổ chức công (Meijer & Thaens, 2020; OECD, 2015). Điều này hạn chế khả năng của lãnh đạo trong việc đánh giá và đề xuất các chiến lược công hiệu quả.

Việt Nam, như nhiều quốc gia khác, đang trong quá trình chuyển đổi từ một nền kinh tế truyền thống sang kinh tế tri thức và sáng tạo (Kông và cộng sự, 2024). Sự phát triển kinh tế nhanh chóng và quá trình hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới đã đặt ra các thách thức mới cho các cơ quan nhà nước trong việc đổi mới và sáng tạo (Suzuki, 2020). Việc hiểu rõ nền tảng hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên sẽ giúp thúc đẩy hiệu quả và năng suất phục vụ của cán bộ công chức. Tương đồng với bối cảnh thế giới, các cơ quan hành chính công tại Việt Nam đang phải chịu áp lực liên tục để sáng tạo và cải tiến nhằm nâng cao hiệu suất hoạt động và chất lượng phục vụ công. Sự sáng tạo, được coi là chìa khóa để cải thiện khả năng vận hành và cung cấp dịch vụ hiệu quả, đã trở thành một trong những yếu tố quyết định cho sự thành công của các quốc gia trong kỷ nguyên kinh tế tri thức (De Vries và cộng sự, 2016). Mặc dù vậy, các nghiên cứu trong lĩnh vực công vẫn còn thiếu và chưa làm rõ được hành vi sáng tạo của cán bộ nhân viên cùng với các biện pháp thúc đẩy nó một cách hiệu quả (Bos-Nehles và cộng sự, 2017; Suseno và cộng sự, 2020), đặc biệt trong bối cảnh ở Việt Nam.

Trong những năm gần đây cũng có khá nhiều các nghiên cứu về lĩnh vực hành chính công tại Việt Nam, tuy nhiên phần lớn trong

số đó là nghiên cứu các về sự hài lòng về chất lượng hành chính công của người dân (Huế & Hải, 2018; Hương, 2021; Dũng, 2021; Hậu, 2022). Một số nghiên cứu đặc thù như của Quân và cộng sự (2015) phát triển khung năng lực vào phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc cũng chỉ dừng lại ở việc tổng kết và đề xuất khung năng lực cho lãnh đạo chứ chưa khám phá vai trò của lãnh đạo đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong lĩnh vực hành chính công. Chính vì thế các nghiên cứu về yếu tố tác động đến hành vi sáng tạo của cán bộ nhân viên tại khu vực hành chính công tại Việt Nam hiện nay vẫn chưa thực sự đầy đủ.

Mục tiêu của nghiên cứu này là xác định và phân tích vai trò của lãnh đạo công đến hành vi sáng tạo của nhân viên trong các cơ quan hành chính công tại TP. Hồ Chí Minh - một trong những trung tâm kinh tế lớn nhất Việt Nam. Bên cạnh đó, vai trò trung gian của Động lực phục vụ công và Tác động xã hội cảm nhận cũng được xem xét trong mối quan hệ giữa lãnh đạo công đến hành vi sáng tạo của nhân viên.

## 2. Tổng quan khái niệm nghiên cứu

### 2.1. Lãnh đạo công

Lãnh đạo công bao gồm một cách tiếp cận đa chiều để hướng dẫn và quản lý cơ quan chính phủ và phi lợi nhuận, kết hợp các lý thuyết và thực tiễn đa dạng từ cả hai lĩnh vực công và tư. Đặc trưng của lãnh đạo công là tập trung vào lãnh đạo hành chính, như đã nhấn mạnh bởi Van Wart (2013), bao gồm cá nhân, quy trình và mạng lưới hướng dẫn chính phủ và các cơ quan phi lợi nhuận. Ospina (2017) mở rộng khái niệm này bao gồm các nhóm chính sách, các quan chức được bầu cử và các nhà lãnh đạo hành chính. Getha-Taylor và cộng sự (2011) nhấn mạnh

các nhiệm vụ lãnh đạo đặc biệt cho các quản trị công, như nhận thức về ngữ cảnh lịch sử, xem xét các hậu quả dài hạn và hỗ trợ quy hoạch chiến lược bền vững.

Van Wart (2003) đã ủng hộ các mô hình toàn diện tích hợp các lý thuyết lãnh đạo đa dạng, dẫn đến Fernandez và cộng sự (2010) phát triển một mô hình năm yếu tố bao gồm lãnh đạo hướng nhiệm vụ, quan hệ, thay đổi, đa dạng và tính chân thành. Tiếp cận tích hợp này đã cho thấy mối liên hệ đáng kể với hiệu suất chương trình liên bang. Ngoài ra, Tummers & Knies (2016) xác định bốn vai trò lãnh đạo công quan trọng: trách nhiệm, tuân thủ quy tắc, trung thành chính trị và quản lý mạng lưới, các vai trò này thích ứng với các tình huống khác nhau trong tổ chức công.

### **2.2. Động lực phục vụ công (PSM)**

Động lực phục vụ công (PSM) là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực nhân sự, đặc biệt là trong lĩnh vực công (Schwarz và cộng sự, 2020). PSM được định nghĩa là một hình thức cụ thể của lòng vị tha hoặc động lực xã hội được thúc đẩy bởi các khuynh hướng và giá trị cụ thể phát sinh từ các tổ chức và sứ mệnh công cộng (Perry và cộng sự, 2010). Stefurak và cộng sự (2020) cho rằng PSM thúc đẩy cán bộ nhân viên trong khu vực công phục vụ lợi ích chung như sự quan tâm đến chính sách công, cam kết với lợi ích công, lòng trắc ẩn và sự tự hy sinh. Bên cạnh đó PSM có tác động đến hiệu suất công việc và sự hài lòng của cán bộ nhân viên khu vực công. Đặc biệt, trong môi trường công, PSM được nhận diện như là một trong các yếu tố quan trọng thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên thông qua việc họ chấp nhận và thực hiện các ý tưởng mới (Hatmaker và cộng sự, 2014; Hsu & Tung-Wen Sun, 2014).

### **2.3. Tác động xã hội được cảm nhận (PSI)**

Khái niệm tác động xã hội được cảm nhận (PSI) được mô tả là mức độ mà các nhân viên suy xét các hành động của mình trong khi tạo ra ảnh hưởng tích cực đối với người nhận (Zubair và cộng sự, 2021), ví dụ như cán bộ nhân viên có thể ảnh hưởng tích cực đến người thông qua việc cung cấp các dịch vụ công. Theo Colby và cộng sự (2001), có một mối quan tâm ngày càng tăng về việc thực hiện các công việc mang lại lợi ích cho người khác và góp phần vào cộng đồng. Do đó, việc tạo ra ảnh hưởng đối với cuộc sống của người khác (ví dụ, làm điều tốt) được coi là quan trọng trong xã hội ngày nay (Castanheira, 2016).

Trong một số nghiên cứu, mối liên hệ giữa tác động xã hội được cảm nhận và hiệu suất công việc đã được làm sáng tỏ một cách rõ ràng, thông qua một loạt thực nghiệm đã chứng minh rằng việc kết nối với người nhận làm tăng cường nhận thức về tác động xã hội và kết quả là thúc đẩy sự kiên trì và cải thiện hiệu suất công việc.

### **2.4. Hành vi sáng tạo của nhân viên**

Sự thành công của tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào sự sáng tạo của nhân viên (Zhang & Yang, 2021). Sáng tạo trong công việc được định nghĩa là hành vi khởi xướng và thực thi những ý tưởng, sản phẩm, quy trình, hoặc thủ tục mới (Torres & Jasso, 2017). Trong bối cảnh tổ chức công, IWB có vai trò quan trọng bởi lẽ sự sáng tạo còn bị ảnh hưởng bởi các thách thức chính sách đa dạng của chính phủ, sự nhấn mạnh vào hiệu quả và nhu cầu hợp thức hóa (De Vries và cộng sự, 2016; Fe & Edwards, 2009). Mặc dù sự sáng tạo là quan trọng cho sự phát triển kinh doanh (Nazir và cộng sự, 2019), khối đơn vị công lập thường được cho là không quá sáng tạo

(Suseno và cộng sự, 2020). Frees và cộng sự (2015) chỉ ra rằng bản chất của ngành công không thúc đẩy sự sáng tạo do thiếu cạnh tranh và tính chất của ngành thường tránh rủi ro và bị ảnh hưởng của các quy tắc.

### 3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

#### 3.1. *Mối quan hệ giữa lãnh đạo công đến PSM và PSI*

Trong lĩnh vực nghiên cứu về quản lý hành chính công, sự quan tâm đến mối quan hệ giữa lãnh đạo công và PSM của nhân viên ngày càng cao. Các nghiên cứu gần đây đã phát hiện rằng các phẩm chất của lãnh đạo công có ảnh hưởng quan trọng đến cách nhân viên thực hiện nhiệm vụ công. Ví dụ, nghiên cứu của Schwarz và cộng sự (2020) đã chứng minh rằng lãnh đạo công cũng tăng cường PSM của nhân viên bằng cách nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phục vụ cộng đồng rộng lớn. Bằng cách thúc đẩy tinh thần phục vụ và giúp đỡ cộng đồng, lãnh đạo công khuyến khích nhân viên nhìn nhận công việc của mình như một phần của một sứ mệnh, điều này góp phần xây dựng môi trường làm việc năng động và thúc đẩy PSM. Cũng có những nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo chịu trách nhiệm, lãnh đạo tuân thủ luật lệ, lãnh đạo trung thành chính trị và lãnh đạo quản trị mạng lưới trong việc tăng cường PSM của nhân viên (Kim và cộng sự, 2013; Heidari-Robinson, 2017). Các nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm khuyến khích sự đối thoại và trung thực với các bên liên quan, trong khi lãnh đạo tuân thủ luật lệ thúc đẩy hành vi tuân thủ quy định và luật pháp của chính phủ. Lãnh đạo trung thành chính trị khuyến khích nhân viên thực hiện quyết định của các nhà chính trị, ngay cả khi điều đó có thể gây tổn thất cho họ. Cuối cùng, lãnh đạo quản trị mạng lưới khuyến khích nhân viên xây dựng mạng lưới và kết nối với các bên liên quan,

giúp họ hiểu rõ hơn về các nhóm và cộng đồng mà họ phục vụ. Bên cạnh đó, lãnh đạo công, thông qua việc hỗ trợ và khuyến khích việc nhận thức về các nhiệm vụ hướng đến cộng đồng và sự liên kết chặt chẽ giữa nhân viên và các hoạt động có ảnh hưởng xã hội, làm tăng cường cảm nhận tác động xã hội của nhân viên. Cụ thể, theo Schwarz và cộng sự (2020), các nhà lãnh đạo công thường cố gắng làm nổi bật tác động có lợi cho xã hội từ đó nhấn mạnh các kết quả có ý nghĩa như thế nào đối với người khác (Grant, 2012; Grant, 2007; Thompson & Bunderson, 2003). Do đó, các giả thuyết như sau:

*H1: Lãnh đạo công tác động cùng chiều đến động lực phục vụ công*

*H2: Lãnh đạo công tác động cùng chiều đến nhận thức ảnh hưởng xã hội*

#### 3.2. *Mối quan hệ giữa PSM và PSI đến hành vi đổi mới của nhân viên*

PSM là mong muốn của cá nhân phục vụ lợi ích công cộng, tạo mối liên kết mạnh mẽ giữa nhân viên và mục tiêu xã hội của công việc, làm sâu sắc trải nghiệm ý nghĩa trong công việc (Grant, 2007). Điều này không chỉ giúp tăng cường mối quan hệ tích cực giữa các nguồn lực cá nhân như lạc quan và tự hiệu quả với sự tham gia công việc, mà còn thúc đẩy họ phát triển các giải pháp sáng tạo để phục vụ cộng đồng tốt hơn. Các nghiên cứu tâm lý đã chỉ ra rằng PSM giúp cán bộ nhân viên thường xuyên tìm kiếm và triển khai các ý tưởng mới có lợi cho đồng nghiệp, giám sát viên, khách hàng hoặc người tiêu dùng hưởng lợi từ nỗ lực của họ (McAdams & de St. Aubin, 1992).

Trong các nghiên cứu trước, mối liên hệ giữa PSI và hiệu suất công việc đã được khẳng định (Zubair và cộng sự, 2021). PSI nâng cao nhận thức của nhân viên về ảnh hưởng tích cực mà họ có thể mang lại qua

công việc của mình, từ đó thúc đẩy việc tạo ra các ý tưởng đổi mới (Grant, 2008), Bên cạnh đó, khi nhân viên nhận thức được rằng hành động của họ có thể thực sự làm thay đổi cuộc sống của người khác một cách tích cực, họ cảm thấy được truyền cảm hứng và cảm thấy trách nhiệm hơn để tìm kiếm và triển khai các giải pháp sáng tạo. Mặt khác, PSI cũng có ảnh hưởng quan trọng trong việc giảm bớt kiệt sức cảm xúc và tăng cường đánh giá hiệu suất giám sát trong số các nhân viên công (Moynihan và cộng sự, 2012), từ đó giảm bớt áp lực và tăng sự tập trung vào công việc sáng tạo.

*H3: Động lực phục vụ công tác động cùng chiều đến hành vi đổi mới của nhân viên.*

*H4: Cảm nhận tác động xã hội tác động cùng chiều đến hành vi đổi mới của nhân viên.*

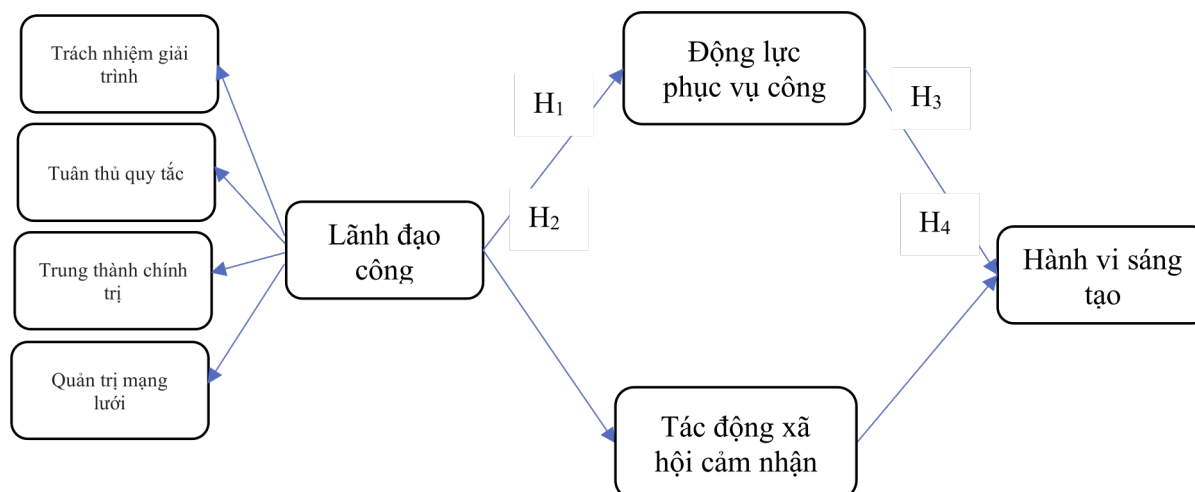
*H5: Động lực phục vụ công có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo công đến hành vi sáng tạo.*

*H6: Tác động xã hội cảm nhận có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo công đến hành vi sáng tạo*

## 4. Phương pháp nghiên cứu

Bản câu hỏi với thang đo Likert 5 điểm được sử dụng để thu thập dữ liệu. Phương pháp thuận tiện được sử dụng để lựa chọn mẫu nghiên cứu với đáp viên là cán bộ nhân viên công tác tại các cơ quan Nhà nước tại thành phố Hồ Chí Minh. Tổng cộng có 200 phiếu được gửi trực tiếp đến đáp viên và số phiếu thu về hợp lệ là 157 phiếu, đạt tỷ lệ 78.5%.

Thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu liên quan, có hiệu chỉnh thông qua bước nghiên cứu định tính sơ bộ cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu xác nhận 25 biến quan sát (các phát biểu) cho các khái niệm nghiên cứu. Cụ thể, khái niệm Lãnh đạo công là một cấu trúc bậc hai bao gồm 11 biến quan sát cho bốn thành phần: trách nhiệm giải trình, tuân thủ quy tắc, trung thành chính trị và quản trị mạng lưới (Vogel và cộng sự (2020). Khái niệm Động lực phục vụ công bao gồm 5 biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Zubair và cộng sự (2021). Có 3 biến quan sát được sử dụng để đo lường khái niệm: Cảm nhận tác động xã



(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất

# Ý KIẾN TRAO ĐỔI

**Bảng 1:** Thang đo nghiên cứu

Khái niệm		Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Lãnh đạo công	Trách nhiệm giải trình	ACC1	Khuyến khích tôi và các đồng nghiệp giải thích các hành động của chúng tôi với các bên liên quan	Vogel và cộng sự (2020)
		ACC2	Khuyến khích chúng tôi thông báo cho các bên liên quan về cách thức làm việc của chúng tôi	
		ACC3	Nỗ lực đảm bảo rằng chúng tôi chia sẻ công khai và trung thực các hành động của đơn vị tổ chức chúng tôi với người khác	
	Tuân thủ quy tắc	RUL1	Nhấn mạnh với tôi và các đồng nghiệp rằng việc tuân theo pháp luật là quan trọng.	
		RUL2	Cung cấp cho tôi và các đồng nghiệp các phương tiện để tuân theo đúng các quy định và quy tắc chính phủ	
		RUL3	Đảm bảo rằng chúng tôi tuân theo chính xác các quy tắc và thủ tục	
	Trung thành chính trị	POL1	Khuyến khích tôi và các đồng nghiệp không làm tổn hại đến mối quan hệ với các nhà lãnh đạo chính trị, ngay cả khi điều đó có rủi ro	
		POL2	Khuyến khích tôi và các đồng nghiệp bảo vệ các lựa chọn chính trị, ngay cả khi chúng tôi thấy có nhược điểm	
	Quản lý mạng lưới	NET1	Khuyến khích tôi và các đồng nghiệp đầu tư năng lượng đáng kể vào việc phát triển các mối liên hệ mới	
		NET2	Động viên tôi và các đồng nghiệp thường xuyên làm việc cùng với những người trong mạng lưới của chúng tôi	
NET3		Khuyến khích tôi và các đồng nghiệp phát triển nhiều mối liên hệ với những người bên ngoài bộ phận của chúng tôi		
Động lực phục vụ công	PMO1	Dịch vụ công có ý nghĩa rất quan trọng đối với tôi	Zubair và cộng sự (2021)	
	PMO2	Tôi thường bị nhắc nhở bởi những sự kiện hàng ngày về việc chúng ta phụ thuộc vào nhau như thế nào		
	PMO3	Đối với tôi, việc tạo ra sự khác biệt trong xã hội có ý nghĩa hơn là thành tích cá nhân		
	PMO4	Tôi sẵn sàng hy sinh to lớn vì lợi ích của xã hội		
	PMO5	Tôi không ngại đấu tranh vì quyền lợi của người khác ngay cả khi điều đó đồng nghĩa với việc tôi sẽ bị chế giễu		



<b>Tác động xã hội cảm nhận</b>	IMP1	Tôi rất ý thức về tác động tích cực mà công việc của tôi mang lại cho người khác	Grant, (2008)
	IMP2	Tôi rất ý thức về cách mà công việc của tôi mang lại lợi ích cho người khác	
	IMP3	Tôi cảm thấy mình có thể tác động tích cực đến người khác thông qua công việc của mình.	
<b>Hành vi đổi mới</b>	IB1	Tôi tạo ra những ý tưởng mới cho những vấn đề khó khăn	Mutonyi và cộng sự (2020)
	IB2	Tôi thường nảy ra những ý tưởng sáng tạo tại nơi làm việc	
	IB3	Tôi quảng bá và ủng hộ các ý tưởng cho người khác	
	IB4	Tôi cố gắng thực hiện những ý tưởng mới tại nơi làm việc	
	IB5	Tôi xây dựng kế hoạch và lịch trình phù hợp để thực hiện các ý tưởng mới	
	IB6	Tôi có thể thử những cách mới để giải quyết	

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả tổng quan)

hội (Grant, 2008). Khái niệm Hành vi sáng tạo được kế thừa từ nghiên cứu của Mutonyi và cộng sự (2020) với 6 biến quan sát.

Phần mềm SmartPLS 4 được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy và tính phân biệt của thang đo thông qua giá trị Cronbach Alpha và Average variance extracted (AVE). Bên cạnh đó phần mềm SmartPLS 4 còn được sử dụng để kiểm định các mối quan hệ trực tiếp và trung gian trong mô hình.

## 5. Kết quả nghiên cứu

### 5.1. Mô tả mẫu khảo sát

Tổng cộng có 200 bảng câu hỏi được phát cho cán bộ nhân viên đang công tác tại các cơ quan Nhà nước trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Trong tổng số 186 bảng câu hỏi đã được nhận về, có 29 phiếu không hợp lệ (do chưa hoàn thành hoặc trả lời cùng 1 thang điểm duy nhất). Sau khi loại bỏ các khảo sát không hợp lệ, 157 bảng câu hỏi hoàn chỉnh cuối cùng đã được sử dụng để phân tích thêm.

**Bảng 2:** Đặc trưng của mẫu nghiên cứu

		Tần suất (N=157)	Phần trăm (%)
<b>Gới tính</b>	Nam	69	44.0
	Nữ	88	56.0
<b>Độ tuổi</b>	Dưới 30 tuổi	39	24.9
	30 - 45 tuổi	57	36.3
	46 - 55 tuổi	44	28.0
	Từ 55 tuổi	17	10.8
<b>Thâm niên công tác</b>	Dưới 5 năm	58	37.0
	Từ 5 đến 15 năm	71	45.2
	Trên 15 năm	28	17.8

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Trong số 157 người được hỏi, 69 người là nam và 88 người là nữ. Độ tuổi của những người tham gia này chủ yếu là dưới 55 tuổi chiếm tỷ lệ 89.2%. Sàng lọc dữ liệu ban đầu cũng cho thấy hầu hết những nhân viên này đều có kinh nghiệm làm việc dưới 15 năm.

### 5.2. Kết quả kiểm định thang đo

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha và Average Variance Extracted (AVE). Đây là các chỉ số thường được sử dụng để đánh giá mức độ nhất quán nội tại của một thang đo và tính hợp lệ của các biến quan sát đối với khái niệm được nghiên cứu. Hệ số Cronbach's Alpha đánh giá mức độ mà các mục trong một thang đo đo lường cùng một đặc tính hoặc khái niệm. Kết quả kiểm định các thang đo (bảng 3) cho thấy các giá trị Cronbach's Alpha từ 0.854 đến 0.951 thể hiện độ tin cậy cao cho mỗi thang đo, điều này cho thấy tính nhất quán tốt trong các câu hỏi của mỗi thang đo.

Các giá trị AVE vượt quá 0.5 cho tất cả các thang đo cho thấy sự phản ánh chính xác của các biến đối với khái niệm được đo lường. Hai khái niệm PSI và PSM giá trị AVE thấp hơn một chút, ở mức 0.695 và 0.652, tuy nhiên vẫn vượt ngưỡng 0.5 cho thấy sự hợp lệ khá của các thang đo này. Như vậy, các thang

đo được sử dụng có độ tin cậy và độ hợp lệ cao, cho phép đánh giá chính xác các khái niệm nghiên cứu.

Tính phân biệt giữa các khái niệm được kiểm định thông qua hai tiêu chí bao gồm (1) hệ số tải chéo (cross loadings) và (2) chỉ số HTMT. Kết quả bảng 4 và bảng 5 cho thấy ra các khái niệm có tính phân biệt rõ ràng (cross loadings cao hơn đối với khái niệm liên quan, HTMT < 0.90). Kết quả kiểm định VIF cho thấy có vài biến quan sát có giá trị VIF lớn hơn ngưỡng trên là 5, cho thấy có dấu hiệu đa cộng tuyến. Tuy nhiên, các biến quan sát này giá trị VIF chỉ vừa lớn hơn giá trị 5, cụ thể biến NET1 = 5.16, NET3 = 5.23 và RUL2 = 5.13. Bên cạnh đó, các chỉ số khác vẫn đáp ứng yêu cầu nên kết quả kiểm định VIF vẫn được chấp nhận và đưa vào các phân tích tiếp theo.

### 5.3. Kiểm định giá trị R-square và f-square

$R^2$  là một chỉ số quan trọng trong phân tích hồi quy giúp đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thực tế. Kết quả tại bảng 4 cho thấy  $R^2$  giá trị hiệu chỉnh của biến Hành vi sáng tạo là 0.34 có nghĩa là biến Động lực phục vụ công và biến Tác động xã hội giải thích được 34% sự biến thiên của Hành vi sáng tạo

**Bảng 3:** Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Thang đo	Cronbach's alpha	Composite Reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
Hành vi sáng tạo	0.935	0.937	0.754
Quản trị mạng lưới	0.951	0.967	0.910
Trung thành chính trị	0.865	0.951	0.881
Trách nhiệm giải trình	0.907	0.865	0.843
Tuân thủ quy tắc	0.943	0.908	0.897
Tác động xã hội cảm nhận	0.854	0.943	0.695
Động lực phục vụ công	0.868	0.869	0.652

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**Bảng 4:** Hệ số tải chéo

	Hành vi sáng tạo	Quản trị mạng lưới	Trung thành chính trị	Trách nhiệm giải trình	Tuân thủ quy tắc	Tác động xã hội cảm nhận	Động lực phục vụ công	VIF
ACC1				0,917				3,166
ACC2				0,905				2,715
ACC3				0,931				3,137
IB1	0,885							3,702
IB2	0,855							3,176
IB3	0,882							3,379
IB4	0,862							2,866
IB5	0,843							3,268
IB6	0,881							3,862
IMP1						0,875		2,357
IMP2						0,821		1,974
IMP3						0,846		2,189
IMP4						0,791		1,831
NET1		0,955						5,166
NET2		0,953						4,891
NET3		0,955						5,233
PMO1							0,734	2,373
PMO2							0,682	2,169
PMO3							0,863	2,231
PMO4							0,840	2,238
PMO5							0,879	2,528
POL1			0,949					2,381
POL2			0,928					2,381
RUL1					0,945			4,294
RUL2					0,954			5,135
RUL3					0,943			4,218

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Giá trị f-square ( $f^2$ ) là một chỉ số ảnh hưởng có mục đích đánh giá mức độ ảnh hưởng tương đối của một biến độc lập lên một biến phụ thuộc trong mô hình SEM (Structural Equation Modeling). Giá trị  $f^2$  cung cấp cái nhìn sâu sắc về mức độ tác động mà một biến độc lập lên biến phụ thuộc trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể. Kết quả kiểm

định giá trị  $f^2$  tại bảng 6 cho thấy mức độ ảnh hưởng của lãnh đạo công lên PSI và PSM, cũng như ảnh hưởng của PSI và PSM lên hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Kết quả tại bảng 7 cho thấy giá trị  $f^2$  dao động quanh giá trị 0.15 cho thấy mức độ của các mối quan hệ ở mức trung bình (Cohen, 2013).

**Bảng 5:** Chi số HTMT

	Hành vi sáng tạo	Quản trị mạng lưới	Trung thành chính trị	Trách nhiệm giải trình	Tuân thủ quy tắc	Tác động xã hội cảm nhận	Động lực phục vụ công
Hành vi sáng tạo							
Quản trị mạng lưới	0,534						
Trung thành chính trị	0,468	0,855					
Trách nhiệm giải trình	0,516	0,869	0,840				
Tuân thủ quy tắc	0,550	0,867	0,862	0,894			
Tác động xã hội cảm nhận	0,469	0,449	0,527	0,440	0,455		
Động lực phục vụ công	0,498	0,325	0,342	0,330	0,378	0,176	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**Bảng 6:** Kết quả kiểm định  $R^2$

	R-square	R-square adjusted
Hành vi sáng tạo	0,348	0,340

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**Bảng 7:** Kết quả kiểm định giá trị  $f^2$

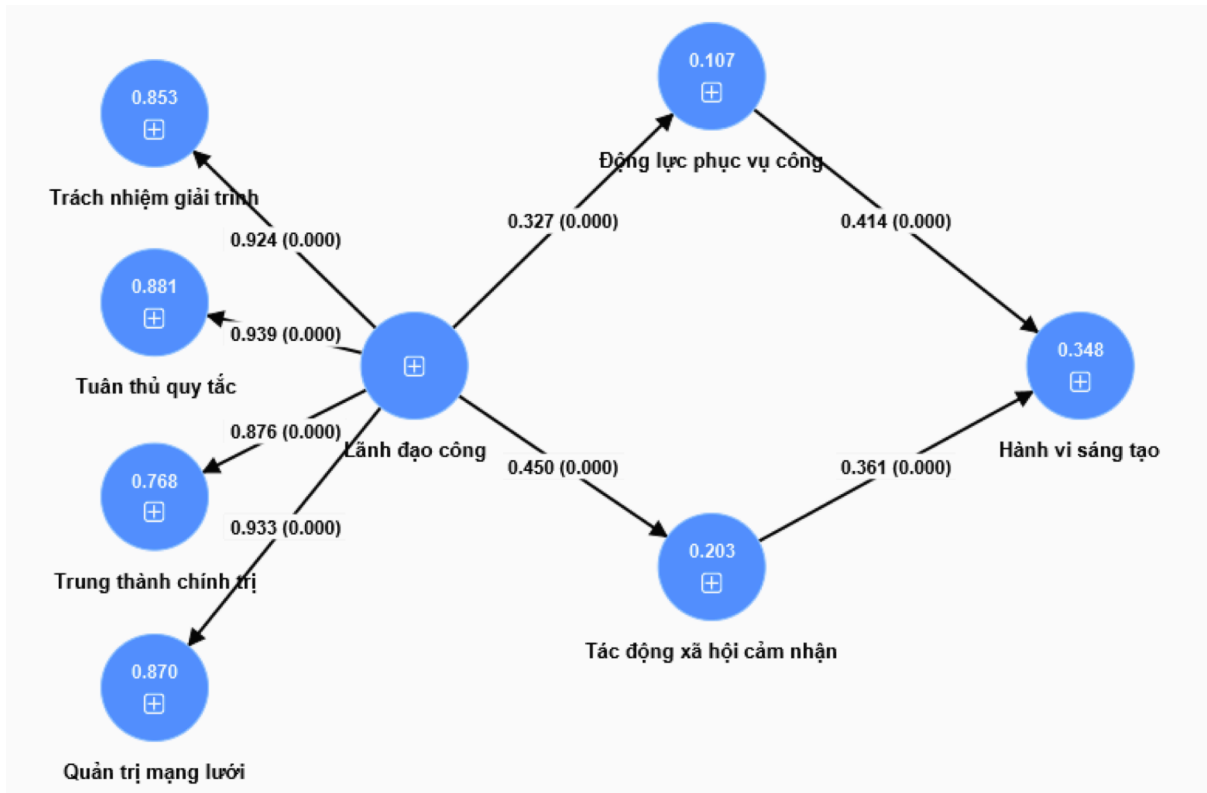
Mối quan hệ	f-square
Lãnh đạo công -> Tác động xã hội cảm nhận	0.255
Lãnh đạo công -> Động lực phục vụ công	0.119
Tác động xã hội cảm nhận -> Hành vi sáng tạo	0.195
Động lực phục vụ công -> Hành vi sáng tạo	0.256

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

#### 5.4. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu tại bảng 8 cho thấy các giả thuyết nghiên cứu đều được công nhận. Lãnh đạo công có tác động tích cực và có ý nghĩa đến PSM ( $\beta = 0.327$ ,  $p < 0.001$ ) và PSI ( $\beta = 0.450$ ,  $p < 0.001$ ). Điều này cho thấy rằng những nhà lãnh đạo hiệu quả trong khu vực công không chỉ nâng cao sự nhận thức của nhân viên về vai trò của họ trong cộng đồng mà còn tăng cường khả năng và mong

muôn của họ trong việc phục vụ công chúng. PSI và PSM đều có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên ( $\beta = 0.361$  và  $0.414$ , tương ứng,  $p < 0.001$ ). Những kết quả này chứng tỏ rằng khi nhân viên cảm thấy công việc của họ có ảnh hưởng tích cực đến xã hội và khi họ có động lực cao để phục vụ lợi ích công cộng, họ càng có nhiều khả năng tham gia vào các hoạt động đổi mới và sáng tạo.



(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**Hình 2:** Kết quả kiểm định giả thuyết

**Bảng 8:** Kết quả kiểm định giá trị giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Original sample (O)	P values	Kết quả kiểm định
H1	Lãnh đạo công -> Động lực phục vụ công	0.327	0.000	Chấp nhận
H2	Lãnh đạo công -> Tác động xã hội cảm nhận	0.450	0.000	Chấp nhận
H3	Động lực phục vụ công -> Hành vi sáng tạo	0.414	0.000	Chấp nhận
H4	Tác động xã hội cảm nhận -> Hành vi sáng tạo	0.361	0.000	Chấp nhận
H5	Lãnh đạo công -> Động lực phục vụ công -> Hành vi sáng tạo	0.135	0.004	Chấp nhận
H6	Lãnh đạo công -> Tác động xã hội cảm nhận -> Hành vi sáng tạo	0.163	0.001	Chấp nhận

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 6. Kết luận và hàm ý quản trị

#### 6.1. Kết luận

Nghiên cứu này đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo công có tác động đáng kể đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong các cơ quan hành chính công tại TP. Hồ Chí Minh. Cụ thể, lãnh đạo công không chỉ đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy PSM mà còn tăng cường PSI của nhân viên, từ đó kích thích và hỗ trợ hành vi sáng tạo trong công việc. Những kết quả này cho thấy rằng các yếu tố của lãnh đạo công có thể tạo ra một ảnh hưởng tích cực và mạnh mẽ đến khả năng và sự sẵn sàng của nhân viên trong việc áp dụng các giải pháp mới và sáng tạo.

#### 6.2. Hàm ý quản trị

Các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực công cần phải nhận thức được vai trò của mình không chỉ như là người quản lý hoạt động hàng ngày mà còn là người dẫn dắt sự thay đổi và đổi mới. Họ cần tạo dựng một nền văn hóa ủng hộ sáng tạo, nơi nhân viên được động viên và hỗ trợ để đề xuất các ý tưởng mới và cải tiến quy trình làm việc. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo nên tăng cường các thành phần như trách nhiệm giải trình, tuân thủ quy tắc, trung thành chính trị và quản trị mạng lưới, ví dụ như khuyến khích nhân viên giải thích các hành động của họ với các bên liên quan; cung cấp cho nhân viên các phương tiện để tuân theo đúng các quy định và quy tắc chính phủ; đầu tư năng lượng đáng kể vào việc phát triển các mối liên hệ mới; hoặc khuyến khích nhân viên phát triển nhiều mối liên hệ với những người bên ngoài bộ phận... Các việc này sẽ không chỉ giúp cải thiện động lực phục vụ công mà còn nâng cao nhận thức về

tác động xã hội, từ đó thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc.

Việc phát triển các chương trình đào tạo và phát triển năng lực tập trung vào kỹ năng lãnh đạo sáng tạo và quản lý đổi mới là cần thiết. Các chương trình này nên nhấn mạnh các kỹ năng như tư duy phản biện, giải quyết vấn đề sáng tạo và khả năng thích ứng với thay đổi. Đồng thời, các nhà lãnh đạo cần được trang bị để họ có thể hiểu và phát huy PSM và PSI của nhân viên, như một cách để tăng cường khả năng đổi mới sáng tạo trong tổ chức. Bên cạnh đó, các tổ chức nên phát triển chương trình đào tạo nhấn mạnh vào việc tăng cường PSM. Điều này bao gồm việc tạo điều kiện cho nhân viên hiểu rõ và cam kết với mục tiêu và giá trị của tổ chức, qua đó thúc đẩy họ phát triển các ý tưởng đổi mới hơn để phục vụ cộng đồng. Kết quả cho thấy, PSI đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong lĩnh vực công. Do đó, lãnh đạo các cơ quan hành chính công cần chú trọng đến việc kích thích và nâng cao nhận thức này trong số nhân viên của mình. Cụ thể, các nhà lãnh đạo nên tăng cường việc giao tiếp về tác động tích cực mà công việc của cán bộ nhân viên mang lại cho xã hội. Điều này sẽ không những giúp nhân viên cảm thấy công việc của họ có ý nghĩa hơn mà còn khuyến khích họ tiếp tục phát triển các giải pháp sáng tạo.

#### 6.3. Hạn chế nghiên cứu

Mặc dù nghiên cứu này đã cung cấp những hiểu biết quan trọng về tác động của lãnh đạo công đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong các cơ quan hành chính công tại TP. Hồ Chí Minh, tuy nhiên vẫn có một số hạn chế cần được nhận diện và có thể được

khắc phục trong các nghiên cứu tương lai. Thứ nhất, nghiên cứu chỉ tập trung vào TP. Hồ Chí Minh, một trong những thành phố năng động và đặc thù của Việt Nam. Do đó, kết quả có thể không phản ánh chính xác hoặc không thể áp dụng rộng rãi cho các khu vực khác trong nước hoặc ở các quốc gia khác có bối cảnh văn hóa và kinh tế khác biệt. Thứ hai, dữ liệu được thu thập từ một mẫu gồm nhân viên của các cơ quan nhà nước, có thể không đại diện cho toàn bộ nhân viên trong khu vực công. Ngoài ra, mẫu nghiên cứu chủ yếu được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện, điều này có thể ảnh hưởng đến tính khách quan và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, nghiên cứu này chủ yếu dựa trên dữ liệu ngang cắt thu thập tại một thời điểm, không theo dõi sự thay đổi hành vi sáng tạo của nhân viên qua thời gian. Do đó, khó có thể xác định được các xu hướng dài hạn và tác động lâu dài của lãnh đạo công đối với động lực và hành vi sáng tạo của nhân viên. ♦

**Tài liệu tham khảo:**

Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>.

Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2019). Drivers of exploitative and explorative innovation in a collaborative public-sector context. *Public Management Review*, 21(3), 446–472.

Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behav-

our in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379–398. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244894>

Castanheira, F. (2016). Perceived social impact, social worth, and job performance: Mediation by motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 789–803.

Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2021). An international exploration of barriers and tactics in the public sector innovation process. *Public Management Review*, 23(3), 326–353.

Clausen, T. H., Demircioglu, M. A., & Alsos, G. A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Administration*, 98(1), 159–176. <https://doi.org/10.1111/padm.12617>

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.

Colby, A., Sippola, L., & Phelps, E. (2001). Social responsibility and paid work in contemporary American life. *Caring and Doing for Others: Social Responsibility in the Domains of Family, Work, and Community*, 349, 399.

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>.

Dũng, N. H. (2021). Các yếu tố chất lượng dịch vụ hành chính công ảnh hưởng như thế nào đến sự hài lòng của người dân huyện Châu Phú, tỉnh An Giang? *Kinh Tế Và Quản*

*Tri Kinh Doanh*, 16(1), 34–45. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.vi.16.1.1306.2021>.

Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>.

Frees, W., van Acker, W., & Bouckaert, G. (2015). The role of Feedback, Accountability and Learning in Organizational Change and Innovation: A theoretical framework. *LIPSE Project Working Paper*, 5.

Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(SUPPL. 1), 83–97. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq069>.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>.

Grant, A. M. (2008). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 19–39.

Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>.

Hatmaker, D. M., Hassan, S., & Wright, B. E. (2014). Encouraging innovative behavior:

The effects of leader-member exchange and public service motivation. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 14260.

Hậu, N. T. (2022). *Đánh giá sự hài lòng của người dân đối với chất lượng dịch vụ hành chính công trong cấp Giấy chứng nhận Quyền sử dụng đất tại VPĐKKĐ TP Cần Thơ*. Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

Heidari-Robinson, S. (2017). Subjecting Donald Trump's War against the Administrative State to Management Science. *Pub. Admin. Rev.*, 77, 641.

Hsu, K.-M., & Tung-Wen Sun, M. (2014). Policy diffusion and public service motivation: an exploratory study of the Bookstart programme in Taiwan. *Journal of Asian Public Policy*, 7(2), 179–190.

Huê, P. T., & Hải, L. Đ. (2018). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của người dân đối với chất lượng dịch vụ hành chính công trên địa bàn huyện Cẩm Mỹ, tỉnh Đồng Nai. *Tạp Chí Khoa Học và Công Nghệ Lâm Nghiệp*, 3, 28–38.

Huong, P. T. X. (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của người dân đối với chất lượng dịch vụ hành chính công tại văn phòng ủy ban nhân dân thành phố Bảo Lộc, tỉnh Lâm Đồng. *Tạp Chí Khoa Học Tây Nguyên*, 15(49), 46–64.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., & Liu, B. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public*



*Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102.

Kông, N. T. H., Toàn, H. M., & Tùng, H. M. (2024). Từ thông tin đến tri thức và công nghệ trong kinh tế tri thức. *Tạp Chí Thông Tin & Truyền Thông*. <https://philarchive.org/archive/THNTTT>.

Marsh, I., & Edwards, L. (2009). Dilemmas of policy innovation in the public sector: A case study of the national innovation summit. *Australian Journal of Public Administration*, 68(4), 399–413. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00647.x>

McAdams, D. P., & de St. Aubin, E. (1992). A Theory of Generativity and Its Assessment Through Self-Report, Behavioral Acts, and Narrative Themes in Autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003–1015. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.6.1003>.

Meijer, A., & Thaens, M. (2020). The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance and Management Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>.

Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Prosocial values and performance management theory: Linking perceived social impact and performance information use. *Governance*, 25(3), 463–483.

Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615–631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>.

Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organiza-

tion justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>.

OECD. (2015). *The innovation imperative in the public sector: Setting an agenda for action*. OECD Publishing.

Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>.

Quân, L., Hùng, T. H., & Anh, M. H. (2015). Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc. *Tạp Chí Khoa Học ĐHQGHN: Nghiên Cứu Chính Sách và Quản Lý*, 1, 6–18.

Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>.

Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The relationship of public service motivation to job satisfaction and job performance of emergency medical services professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590–616.

Suseno, Y., Standing, C., Gengatharen, D., & Nguyen, D. (2020). Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 41–59. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12378>.

Suzuki, K. (2020). Government retrenchment and citizen participation in volunteering: A cross-national analysis of OECD countries. *Public Policy and Administration*, 35(3), 266–288.

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571–586.

Torres, A., & Jasso, J. (2017). Entrepreneurial capabilities and innovation in firms from late industrialising countries: A case study of a Mexican firm. *International Journal of Work Innovation*, 2(1), 101–120.

Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles. *Public Administration*, 94(2), 433–451. <https://doi.org/10.1111/padm.12224>.

Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Administrative Leadership in the Public Sector*, 63(2), 214–228. <https://doi.org/10.4324/9781315497976-8>.

Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521–543. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>.

Vogel, D., Reuber, A., & Vogel, R. (2020). Developing a short scale to assess public lead-

ership. *Public Administration*, 98(4), 958–973. <https://doi.org/10.1111/padm.12665>.

Zhang, Y., & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596–609. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>.

Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLoS ONE*, 16(12 December), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260559>.

### Summary

This study explores the impact of public leadership on the innovative behavior of employees in public administration agencies in Ho Chi Minh City, focusing on the mediating roles of public service motivation (PSM) and perceived social impact. As Vietnam transitions towards a knowledge and innovation-driven economy, understanding the factors influencing employees' innovative behaviors in the public sector can aid in promoting sustainable development and international integration. The findings indicate that public leadership not only plays a crucial role in enhancing public service motivation but also in strengthening the awareness of social impact, thereby encouraging and supporting innovative behaviors at work.