



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



Năm thứ 25 - số 209
1/2026



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TỔNG BIÊN TẬP:

ĐINH VĂN SƠN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

□ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

□ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

□ Fax: 024.37643228

□ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

□ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

□ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

□ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

□ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

□ Nộp lưu chiếu: 1/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremenr (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Phạm Minh Đạt và Khúc Đại Long** - Tác động của thương hiệu đến xuất khẩu nông sản: từ thực tiễn sản phẩm cafe của Việt Nam. *Mã số: 209.IBMg.11* 3

The Impact of Branding on Agricultural Exports: Evidence from Vietnam's Coffee Products

- 2. Bùi Thị Thu Hà và Bùi Tuấn Thành** - Thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới trong ngành viễn thông Việt Nam: vai trò của an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc dưới ảnh hưởng của lãnh đạo phục vụ. *Mã số: 209.ITrEM.11* 14

Fostering Innovative Work Behavior in Vietnam's Telecommunications Sector: The Role of Psychological Safety and Thriving at Work Under the Influence of Servant Leadership

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Quỳnh Trang và Nguyễn Đức Minh** - Nghiên cứu kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất cơ khí Việt Nam: các yếu tố ảnh hưởng và sự tác động đến việc ra quyết định chiến lược. *Mã số: 209.2BAcc.21* 28

Strategic Management Accounting in Vietnamese Mechanical Manufacturing Enterprises: Influencing Factors and Its Impact on Strategic Decision-Making

- 4. Cao Thị Nhân Anh** - Ảnh hưởng của Hội đồng quản trị bận rộn đến giá trị doanh nghiệp tại các công ty niêm yết ở Việt Nam: Tiếp cận trên nền tảng lập trình Python. *Mã số: 209.2HRMg.21* 40

The impact of busy directors on firm value of Vietnamese listed companies: A Python-Based Approach

- 5. Phạm Hùng Cường, Nguyễn Xuân Minh và Bùi Công Danh** - Tác động của bảo chứng người nổi tiếng đến ý định mua thời trang cao cấp: Trường hợp Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 209.2BMkt.21* 53

The Impact of Celebrity Endorsements on High Fashion Purchase Intention: the Case of Gen Z in Ho Chi Minh City

- 6. Nguyễn Thị Thoa, Kiều Anh Tài và Trần Thế Nam** - Hành vi mua sắm ngẫu hứng tại đại siêu thị: vai trò điều tiết của khuynh hướng mua ngẫu hứng. *Mã số: 209.2BMkt.21* 71

Impulsive Buying Behavior in Hypermarkets: The Moderating Role of Impulse Buying Tendency

- 7. Nguyễn Thị Bích Vân và Hoàng Thị Chính** - Tác động của truyền thông nội bộ đến hiệu quả công việc của nhân viên. *Mã số: 209.2BMkt.21* 82

The Impact of Internal Communication on Employee Performance

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Lưu Thị Minh Ngọc, Nguyễn Phương Mai, Trần Thị Thu Hải, Nghiêm Xuân Hoà và Bùi Lê Vũ** - Mức độ trưởng thành số của các trường đại học công lập khối kỹ thuật: nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. *Mã số: 209.3OMIs.31* 97

Digital Maturity of Public Engineering Universities: An Empirical Study in Vietnam

- 9. Đinh Thị Trâm** - Tác động của môi trường làm việc đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập: Bằng chứng thực nghiệm tại Thành phố Hà Nội. *Mã số: 209.3HRMg.31* 107

The impact of working environment on work motivation of lecturers at public universities: Empirical evidence in Hanoi City

THÚC ĐẨY HÀNH VI LÀM VIỆC ĐỔI MỚI TRONG NGÀNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM: VAI TRÒ CỦA AN TOÀN TÂM LÝ VÀ SỰ PHÁT TRIỂN THỊNH VƯỢNG TẠI NƠI LÀM VIỆC DƯỚI ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ

Bùi Thị Thu Hà

Trường Đại học Thương mại

Email: habtt@tmu.edu.vn

Bùi Tuấn Thành

Quý phát triển KH&CN, Viện Hàn lâm KH&CN Việt Nam

Email: btthanh@vfstd.vast.vn

Ngày nhận: 16/05/2025

Ngày nhận lại: 18/07/2025

Ngày duyệt đăng: 24/07/2025

Nghiên cứu đề xuất và kiểm định mô hình khám phá các cơ chế tâm lý thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới của nhân viên trong ngành viễn thông Việt Nam, trong đó an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc đóng vai trò là các cơ chế trung gian, đồng thời trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và hành vi làm việc đổi mới. Dữ liệu thu thập từ 335 nhân viên trong các doanh nghiệp viễn thông tại Việt Nam được phân tích bằng mô hình phương trình cấu trúc PLS-SEM cho thấy lãnh đạo phục vụ có ảnh hưởng tích cực trực tiếp và gián tiếp đến hành vi làm việc đổi mới thông qua an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc. Nghiên cứu còn xác nhận vai trò trung gian của an toàn tâm lý trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và sự phát triển thịnh vượng, cũng như vai trò trung gian của sự phát triển thịnh vượng trong mối quan hệ giữa an toàn tâm lý và hành vi làm việc đổi mới. Các phát hiện này góp phần hoàn thiện lý thuyết về các cơ chế tâm lý trong tổ chức và cung cấp hàm ý thực tiễn phát triển văn hóa tổ chức, chiến lược lãnh đạo nhằm thúc đẩy đổi mới trong các doanh nghiệp viễn thông.

Từ khóa: An toàn tâm lý, hành vi làm việc đổi mới, lãnh đạo phục vụ, sự phát triển thịnh vượng.

JEL Classifications: M12, O31, D23, L96.

DOI: 10.54404/JTS.2026.209V.02

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư và xu thế toàn cầu hóa, đổi mới sáng tạo đã trở thành yếu tố then chốt quyết định sự sống còn và phát triển bền vững của các tổ chức (Anderson & cộng sự, 2014; Hughes & cộng sự, 2018), đặc biệt trong lĩnh vực viễn thông - ngành công nghiệp công nghệ cao và biến động nhanh. Đổi mới liên tục về sản phẩm, dịch vụ và quy trình không chỉ giúp doanh nghiệp bắt kịp xu thế mà còn là điều kiện tiên quyết để duy trì lợi thế cạnh tranh.

Trong bối cảnh đó, hành vi làm việc đổi mới của nhân viên được nhìn nhận như một nguồn lực nội tại quan trọng, có vai trò quyết định năng lực đổi mới và phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, để khơi dậy hành vi này, các nhà quản lý cần hiểu rõ những yếu tố tâm lý cá nhân, điều kiện tổ chức có thể ảnh hưởng đến động lực đổi mới và khả năng sáng tạo của nhân viên (Cai & cộng sự, 2018).

Các nghiên cứu đã ghi nhận vai trò quan trọng của lãnh đạo phục vụ trong thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới thông qua việc xây

Tác giả liên hệ: btthanh@vfstd.vast.vn

dùng môi trường làm việc hỗ trợ và cung cấp các nguồn lực tâm lý thiết yếu cho nhân viên (Liden & cộng sự, 2008; Iqbal & cộng sự, 2020). Các cơ chế tâm lý giải thích cho mối quan hệ này đang dần được quan tâm, trong đó an toàn tâm lý được xem là điều kiện nền tảng để nhân viên cảm thấy tự do chia sẻ, học hỏi và thử nghiệm các ý tưởng mới (Edmondson & Lei, 2014; Chughtai, 2016). Bên cạnh đó, phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc cũng đã được chứng minh có liên hệ chặt chẽ với động lực đổi mới và năng lực sáng tạo của nhân viên (Spreitzer & cộng sự, 2005; Porath & cộng sự, 2012; Sheikh & cộng sự, 2019). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện hành mới kiểm định vai trò trung gian đơn lẻ của từng yếu tố trên mà chưa đồng thời xem xét cả an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng như hai cơ chế song song, hoạt động độc lập nhưng hỗ trợ nhau trong việc chuyển hóa ảnh hưởng của lãnh đạo phục vụ thành hành vi làm việc đổi mới. Mặc dù các lý thuyết nền như lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989) hay lý thuyết tự quyết (Ryan & Deci, 2000) đều gợi ý về tính chất tương hỗ giữa các nguồn lực tâm lý nhưng bằng chứng thực nghiệm xác lập vai trò trung gian đồng thời của hai yếu tố này vẫn còn rất hạn chế. Ngoài ra, cũng chưa có nhiều nghiên cứu kiểm định mối quan hệ giữa an toàn tâm lý và phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc, trong đó an toàn tâm lý đóng vai trò như điều kiện tâm lý khởi phát, tạo tiền đề để nhân viên cảm nhận được sự phát triển cá nhân và động lực nghề nghiệp (Spreitzer & cộng sự, 2012; Yung & cộng sự, 2021). Khoảng trống này cần được lấp đầy để lý giải sâu sắc hơn các điều kiện tâm lý và cảm xúc tại nơi làm việc thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới. Hơn nữa, phần lớn các nghiên cứu trước đây về phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc hoặc hành vi làm việc đổi mới chủ yếu được thực hiện ở các quốc gia phát triển hoặc trong lĩnh vực giáo dục, công nghệ và tổ chức phi lợi nhuận (Carmeli & Spreitzer, 2009; Yang & cộng sự, 2021) mà chưa có bằng chứng thực nghiệm tại các doanh nghiệp viễn thông ở các quốc gia đang phát triển như Việt Nam với đặc điểm văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và áp lực đổi mới có thể tạo nên các cơ chế tác động khác biệt. Từ những lập luận

trên, nghiên cứu đặt ra hai câu hỏi trọng tâm là: (i) Lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng như thế nào đến hành vi làm việc đổi mới trong ngành viễn thông Việt Nam?; (ii) An toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và hành vi làm việc đổi mới không? Để trả lời câu hỏi này, nghiên cứu hướng đến mục tiêu kiểm định tác động trực tiếp và gián tiếp của lãnh đạo phục vụ đổi mới với hành vi làm việc đổi mới thông qua trung gian là an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của hai biến này.

Việc kiểm định mô hình lý thuyết trong bối cảnh ngành viễn thông Việt Nam không chỉ giúp làm giàu thêm cho nền tảng lý thuyết mà còn mang lại giá trị thực tiễn cho các nhà quản lý. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ cung cấp bằng chứng thực nghiệm giúp các doanh nghiệp viễn thông nói riêng và các doanh nghiệp nói chung xây dựng môi trường làm việc an toàn, thịnh vượng và định hướng phục vụ qua đó thúc đẩy động lực đổi mới nội sinh, nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng linh hoạt trong bối cảnh chuyên đổi mới.

2. Tổng quan nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền

2.1.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết Trao đổi xã hội (SET) (Blau, 1964) giải thích các mối quan hệ tương tác trong tổ chức dựa trên nguyên tắc có đi có lại. Theo SET, khi một cá nhân nhận được các hành vi tích cực từ người khác (như sự hỗ trợ, tin tưởng, quan tâm,...) họ sẽ cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức phải đáp lại bằng những hành vi và thái độ tích cực tương ứng. Trong bối cảnh tổ chức, lãnh đạo phục vụ đóng vai trò như một nguồn lực tích cực khi thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ phát triển và trao quyền cho nhân viên. Điều này sẽ thúc đẩy sự tin tưởng và cảm giác an toàn tâm lý nơi nhân viên, đồng thời khuyến khích họ chủ động học hỏi và phát triển. Từ đó hình thành trạng thái thịnh vượng tại nơi làm việc. Sự hiện diện của an toàn tâm lý và trạng thái thịnh vượng khiến nhân viên có xu hướng thể hiện hành vi đổi mới như một hình thức đáp trả tích cực. Điều đó cũng có tác động trực tiếp của lãnh đạo phục vụ lên hành vi làm việc đổi mới và vai trò trung gian của an toàn tâm lý, phát triển thịnh vượng bởi an toàn

tâm lý được xem là một điều kiện thuận lợi cho phát triển thịnh vượng.

2.1.2. Mô hình nguồn lực và yêu cầu công việc

Mô hình Nguồn lực - Yêu cầu Công việc (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017) cho rằng các yếu tố trong môi trường làm việc có thể được phân loại thành hai nhóm: Yêu cầu công việc và nguồn lực công việc. Mô hình cung cấp một lăng kính hữu ích để hiểu cách các yếu tố trong môi trường làm việc ảnh hưởng đến trạng thái và hành vi của nhân viên. JD-R xem lãnh đạo phục vụ và an toàn tâm lý là những nguồn lực công việc quan trọng. Những nguồn lực này không chỉ giúp nhân viên đối phó với yêu cầu công việc mà còn thúc đẩy dẫn đến các trạng thái tích cực như sự phát triển thịnh vượng. Khi sở hữu nhiều nguồn lực và trải nghiệm phát triển thịnh vượng, nhân viên có xu hướng chủ động, sáng tạo và tham gia vào các hành vi đối mới nhằm đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Mô hình JD-R do đó cung cấp nền tảng lý thuyết để lý giải vai trò trung gian của an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và hành vi làm việc đối mới.

2.1.3. Lý thuyết tư quyết

Lý thuyết Tự quyết (SDT) (Ryan & Deci, 2000) nhấn mạnh rằng động lực nội tại và sự phát triển tối ưu của con người phụ thuộc vào việc thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản: nhu cầu tự chủ (autonomy), năng lực (competence) và gắn kết (relatedness). SDT cho rằng lãnh đạo phục vụ thông qua trao quyền, khuyến khích học hỏi và xây dựng môi trường hệ tin cậy giúp thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên. Khi các nhu cầu được đáp ứng, nhân viên phát triển động lực nội tại mạnh mẽ, cảm thấy an toàn trong việc thể hiện bản thân và có xu hướng tham gia tích cực vào quá trình học tập, sáng tạo. Qua đó hình thành trạng thái thịnh vượng tại nơi làm việc. Hơn nữa, môi trường an toàn tâm lý thúc đẩy sự tự do khám phá và phát triển năng lực cá nhân - các yếu tố then chốt để thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới. Do đó, SDT đóng vai trò quan trọng trong việc lý giải cơ chế nội tại thúc đẩy từ lãnh đạo phục vụ đến hành vi làm việc đổi mới thông qua các trạng thái tâm lý trung gian.

2.1.4. Lý thuyết bảo toàn nguồn lực

Lý thuyết Bảo toàn nguồn lực (COR) (Hobfoll, 1989) cho rằng con người có xu

hướng tìm cách tích lũy, bảo vệ và duy trì các nguồn lực mà họ coi trọng, bao gồm cả nguồn lực vật chất và tâm lý. Sự thiếu hụt hoặc mất mát nguồn lực có thể gây ra căng thẳng, trong khi việc tích lũy được nhiều nguồn lực sẽ thúc đẩy động lực và hiệu suất. Trong tổ chức, lãnh đạo phục vụ cung cấp các nguồn lực tâm lý và xã hội cho nhân viên qua đó tạo điều kiện hình thành cảm giác an toàn tâm lý - nguồn lực bảo vệ quan trọng. Cảm giác an toàn này khuyến khích nhân viên đầu tư vào việc phát triển các nguồn lực khác như kiến thức, kỹ năng và sự linh hoạt trong học tập phát triển - những yếu tố cấu thành sự phát triển thịnh vượng. Phát triển thịnh vượng đại diện cho trạng thái giàu có về nguồn lực cá nhân cho phép nhân viên “đầu tư” vào các hành vi mang tính đổi mới, vận động hỏi mức độ rủi ro và sáng tạo cao.

2.2. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Lãnh đạo phục vụ, an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc

Lãnh đạo phục vụ là tập hợp các thực hành lãnh đạo trong đó ưu tiên hàng đầu của người lãnh đạo là phục vụ nhu cầu của người khác, đặc biệt là nhu cầu phát triển của nhân viên (Greenleaf, 2013). Nhà lãnh đạo theo phong cách này quan tâm đến sự phát triển toàn diện của cấp dưới thông qua việc tạo cơ hội học hỏi, trao quyền, đưa ra phản hồi tích cực và xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ, tin cậy (Liden & cộng sự, 2008; Van Dierendonck, 2011). Sự phát triển thịnh vượng tại nơi việc là trạng thái tâm lý tích cực; được đặc trưng bởi sự trải nghiệm đồng thời và cùng lúc của hai yếu tố: Sức sống và học hỏi tại nơi làm việc. Trong đó, sức sống là cảm giác tràn đầy năng lượng, sự hưng khởi và nhiệt huyết; Học hỏi là cảm giác tiếp thu và áp dụng thành công kiến thức, kỹ năng mới, qua đó thúc đẩy sự phát triển cá nhân liên tục (Spreitzer và cộng sự, 2005; Porath và cộng sự, 2012). Các hành vi đặc trưng của lãnh đạo phục vụ bao gồm: trao quyền, hỗ trợ phát triển, giao tiếp cởi mở và đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu (Liden & cộng sự, 2008; Van Dierendonck, 2011) tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên trải nghiệm trạng thái thịnh vượng (Baloch & cộng sự, 2021), thông qua việc thúc đẩy sự tự chủ trong công việc, hỗ trợ học tập và khuyến khích phát triển cá nhân (Wang & cộng sự, 2019). Lãnh đạo phục vụ thúc đẩy khía cạnh

học hỏi của phát triển thịnh vượng thông qua trao quyền, tạo điều kiện phát triển kỹ năng và khuyến khích sự tham gia vào quá trình ra quyết định của nhân viên (Liden & cộng sự, 2008). Phát triển năng lực dưới sự hỗ trợ và truyền cảm hứng của lãnh đạo phục vụ làm gia tăng trải nghiệm thịnh vượng (Sheikh & cộng sự, 2019). Bằng cách xây dựng môi trường làm việc dựa trên sự quan tâm, đồng cảm, tin cậy và hỗ trợ tâm lý, lãnh đạo phục vụ cung cấp nguồn năng lượng, nuôi dưỡng khía cạnh sức sống của nhân viên (Porath & cộng sự, 2012). Theo COR, lãnh đạo phục vụ được xem như một nguồn lực tổ chức chủ chốt, có khả năng cung cấp các tài nguyên tâm lý như hỗ trợ, sự tin tưởng và cơ hội phát triển. Từ đó nâng cao cảm nhận về sức sống và học hỏi của nhân viên (Porath & cộng sự, 2012). Bằng cách tạo ra môi trường làm việc hỗ trợ và tích cực, lãnh đạo phục vụ góp phần làm tăng cường trạng thái thịnh vượng tại nơi làm việc. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H1: Lãnh đạo phục vụ có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc

An toàn tâm lý là niềm tin được chia sẻ giữa các thành viên trong một nhóm hoặc tổ chức rằng họ có thể tự do thể hiện bản thân, đưa ra ý tưởng, thừa nhận sai sót hoặc bày tỏ quan điểm mà không sợ bị trừng phạt hay đánh giá tiêu cực (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Đây là nền tảng thúc đẩy học hỏi, sáng tạo và gắn kết trong tổ chức. Các hành vi cốt lõi của lãnh đạo phục vụ như đồng cảm, trao quyền, hỗ trợ phát triển cá nhân và khuyến khích giao tiếp cởi mở (Van Dierendonck, 2011) đã được chứng minh là có ảnh hưởng tích cực đến cảm nhận an toàn tâm lý của nhân viên. Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy, lãnh đạo phục vụ tạo ra môi trường làm việc tin cậy và hỗ trợ; giảm thiểu nỗi sợ của nhân viên trước các rủi ro giữa các cá nhân (Kyambade & cộng sự, 2024; Yulianeu & Yusuf, 2024). Sự trao quyền và tự chủ trong công việc mà lãnh đạo phục vụ mang lại cho phép nhân viên thử nghiệm và học hỏi mà không lo sợ bị trừng phạt. Từ đó củng cố cảm giác an toàn tâm lý (Chughtai, 2016). Theo SET, các hành vi tích cực từ lãnh đạo là hình thức đầu tư xã hội, khiến nhân viên cảm thấy được tin cậy và được tôn trọng; tạo điều kiện để họ yên tâm

chia sẻ ý tưởng và cảm xúc, qua đó gia tăng mức độ an toàn tâm lý trong nhóm làm việc. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H2: Lãnh đạo phục vụ có ảnh hưởng tích cực đến an toàn tâm lý

Sự phát triển thịnh vượng đòi hỏi một bối cảnh mà ở đó nhân viên cảm thấy tự do để khám phá, thử nghiệm và học hỏi từ những thành công cũng như thất bại (Spreitzer & cộng sự, 2005). Một môi trường an toàn tâm lý khuyến khích sự cởi mở, phản hồi trung thực và sẵn sàng chia sẻ thông tin - các yếu tố then chốt của quá trình học hỏi thực sự (Edmondson & Lei, 2014; Zeng & cộng sự, 2020). Khi nhân viên cảm thấy an toàn trong môi trường làm việc, họ sẵn sàng chủ động tìm kiếm cơ hội học hỏi, khám phá cái mới và không ngại thất bại (Yang & cộng sự, 2021). Đây là nền tảng để kích hoạt động lực nội tại, từ đó củng cố cảm nhận về sự phát triển bản thân, là thành phần cốt lõi của trạng thái “học hỏi” trong phát triển thịnh vượng. An toàn tâm lý còn góp phần vào khía cạnh “sức sống” bằng cách giảm thiểu căng thẳng và lo âu liên quan đến các tương tác xã hội tại nơi làm việc (Kark & Carmeli, 2009). Khi cảm thấy an toàn, nhân viên ít phải lo lắng về việc tự bảo vệ hoặc đối phó với các mối đe dọa tiềm ẩn, từ đó sẽ tập trung cho công việc và trải nghiệm cảm giác tràn đầy năng lượng (Spreitzer & cộng sự, 2005). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H3: An toàn tâm lý có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc

Các hành vi của lãnh đạo phục vụ như thể hiện sự đồng cảm, hỗ trợ phát triển cá nhân và khuyến khích sự tham gia tạo điều kiện hình thành một môi trường tâm lý an toàn, nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và chấp nhận (Edmondson & Lei, 2014; Chughtai, 2016). Môi trường này cho phép cá nhân thể hiện quan điểm, đề xuất ý tưởng hoặc thừa nhận sai lầm mà không lo sợ bị đánh giá tiêu cực hay trừng phạt. Khi an toàn tâm lý được thiết lập, nó sẽ tạo điều kiện cho sự phát triển của hai khía cạnh “học hỏi” và “sức sống” của phát triển thịnh vượng. Nhân viên trong môi trường an toàn tâm lý sẽ không ngần ngại tìm kiếm thức mới, thử nghiệm những ý tưởng sáng tạo (nuôi dưỡng khía cạnh học hỏi), đồng thời họ cũng cảm thấy tràn đầy năng

lượng và nhiệt huyết hơn khi được tự do thể hiện và ít phải lo lắng về những đánh giá tiêu cực (nuôi dưỡng khía cạnh sức sống) (Kark & Carmeli, 2009; Spreitzer & cộng sự, 2005). Theo COR, an toàn tâm lý chính là nguồn lực tâm lý thiết yếu giúp cá nhân sẵn sàng đầu tư nỗ lực vào các hành vi tạo giá trị cao như phát triển bản thân và đổi mới (Hobfoll, 1989; Porath & cộng sự, 2012). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H4: An toàn tâm lý là trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc.

2.2.2. Lãnh đạo phục vụ, an toàn tâm lý, hành vi làm việc đổi mới

Hành vi làm việc đổi mới là hành vi của nhân viên bao gồm việc khởi xướng và tạo ra các ý tưởng mới sau đó là các nỗ lực để tìm kiếm sự ủng hộ và quảng bá những ý tưởng này, cuối cùng là hiện thực hóa các ý tưởng đó trong công việc nhằm mang lại lợi ích (Scott & Bruce, 1994). Lãnh đạo phục vụ kiến tạo môi trường làm việc giàu sự hỗ trợ tạo nền tảng vững chắc khuyến khích nhân viên mạnh dạn thử nghiệm, chấp nhận rủi ro trong quá trình đề xuất và triển khai các sáng kiến mới (Liden & cộng sự, 2014). Theo SET, những hành vi thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ và tôn trọng của lãnh đạo sẽ tạo ra cảm giác biết ơn và cam kết từ phía nhân viên, từ đó thúc đẩy họ đáp lại bằng các hành vi tích cực ngoài vai trò (trong đó có hành vi đổi mới). Sự hiện diện của một nhà lãnh đạo phục vụ giúp giảm thiểu cảm giác lo lắng khi đối mặt với rủi ro, tạo điều kiện để nhân viên chủ động đề xuất các ý tưởng mới, thử nghiệm giải pháp sáng tạo và theo đuổi cải tiến không ngừng (Iqbal & cộng sự, 2020; Yulianeu & Yusuf, 2024). Đồng thời, bằng việc trao quyền và hỗ trợ phát triển, lãnh đạo phục vụ củng cố sự tự tin và năng lực đổi mới cá nhân (Wang & cộng sự, 2019). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H5: Lãnh đạo phục vụ có ảnh hưởng tích cực đến hành vi làm việc đổi mới

Trong môi trường an toàn tâm lý cao, nhân viên cảm thấy tự do hơn để chấp nhận rủi ro liên quan đến thử nghiệm những ý tưởng mới và chia sẻ các quan điểm khác biệt mà không sợ bị đánh giá (Kyambade & cộng sự, 2024). Điều này đặc biệt quan trọng đối với hành vi đổi mới, thường bao hàm sự không chắc chắn và khả năng thất bại (Yulianeu & Yusuf,

2024). Khi nhân viên cảm thấy an toàn để lên tiếng và thử nghiệm, họ có nhiều khả năng đề xuất ý tưởng và tìm kiếm giải pháp sáng tạo hơn (Kark & Carmeli, 2009; Zeng & cộng sự, 2020). Kyambade & cộng sự (2024) đã chỉ ra rằng trong môi trường có sự chấp nhận rủi ro và phản hồi tích cực từ lãnh đạo, an toàn tâm lý có tác động đáng kể đến hành vi làm việc đổi mới. Edmondson (1999) cũng lập luận an toàn tâm lý thúc đẩy hành vi học hỏi, một tiền đề quan trọng cho sự đổi mới. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H6: An toàn tâm lý có ảnh hưởng tích cực đến hành vi làm việc đổi mới

Khi nhân viên cảm thấy được lãnh đạo hỗ trợ và đối xử công bằng, họ sẽ thấy an toàn hơn trong việc thể hiện bản thân, chấp nhận rủi ro và đóng góp ý tưởng. Các nghiên cứu cho thấy an toàn tâm lý (đôi khi cùng với các yếu tố khác) đóng vai trò trung gian trong việc chuyển tải ảnh hưởng của lãnh đạo phục vụ đến hành vi làm việc đổi mới (Yulianeu & Yusuf, 2024). Lãnh đạo phục vụ tạo ra bối cảnh tổ chức nơi nhân viên cảm thấy được chấp nhận, tin tưởng và khuyến khích thử nghiệm, từ đó hình thành cảm nhận về an toàn tâm lý. Chính trạng thái tâm lý này giúp nhân viên vượt qua rào cản để đưa ra ý tưởng mới, thực hiện cải tiến. An toàn tâm lý được xem là “con đường tâm lý” thiết yếu dẫn đến hành vi làm việc đổi mới (Iqbal & cộng sự, 2020). Kyambade & cộng sự (2024) cho rằng an toàn tâm lý làm trung gian cho mối quan hệ giữa lãnh đạo có trách nhiệm xã hội (phong cách lãnh đạo có nhiều điểm tương đồng với lãnh đạo phục vụ) và hành vi làm việc đổi mới. Theo COR, an toàn về tâm lý là điều kiện cho phép nhân viên đầu tư nguồn lực cá nhân vào các hành vi mang lại giá trị dài hạn như đổi mới (Hobfoll, 1989). Như vậy, lãnh đạo phục vụ trước hết tạo ra một cảm giác an toàn tâm lý và chính cảm giác này lại giải phóng tiềm năng đổi mới của nhân viên. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H7: An toàn tâm lý là trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và hành vi làm việc đổi mới

2.2.3. An toàn tâm lý, sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc và hành vi làm việc đổi mới

Hành vi làm việc đổi mới đòi hỏi nhân viên không chỉ có năng lực mà còn phải có động lực và năng lượng để vượt qua các rủi ro trong quá

trình đổi mới. Trong trạng thái phát triển thịnh vượng, nhân viên có xu hướng tích cực học hỏi và chủ động thích ứng với những thách thức trong công việc (Carmeli & Spreitzer, 2009). Hai thành phần cốt lõi của phát triển thịnh vượng là học hỏi và sức sống đóng vai trò khác biệt trong việc hỗ trợ đổi mới: “Học hỏi” cung cấp năng lực giải quyết vấn đề và thúc đẩy tư duy sáng tạo thông qua việc liên tục tiếp thu, áp dụng kiến thức mới (Porath & cộng sự, 2012). “Sức sống” cung cấp năng lượng tích cực và cảm giác tràn đầy năng lượng để đối mặt với các thách thức của quá trình triển khai ý tưởng mới (Kark & Carmeli, 2009). Ngược lại, khi nhân viên không trải nghiệm trạng thái phát triển thịnh vượng, họ có thể rơi vào trạng thái kiệt sức hoặc suy giảm động lực đổi mới, ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi đổi mới (Sheikh & cộng sự, 2019). Do đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

Giả thuyết H8: Sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc có ảnh hưởng tích cực đến hành vi làm việc đổi mới.

Khi nhân viên cảm thấy an toàn tâm lý, họ sẵn sàng chia sẻ ý tưởng, thử nghiệm các phương pháp mới và chấp nhận những rủi ro trong quá trình đổi mới. Tuy nhiên, cơ chế mà qua đó an toàn tâm lý thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới vẫn cần được làm rõ. Một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và không sợ bị chỉ trích khi mắc lỗi sẽ tạo điều kiện cho họ tự do khám phá, học hỏi mà không lo bị đánh giá tiêu cực, từ đó tạo điều kiện để trải nghiệm trạng thái phát triển thịnh vượng (Kark & Carmeli, 2009;

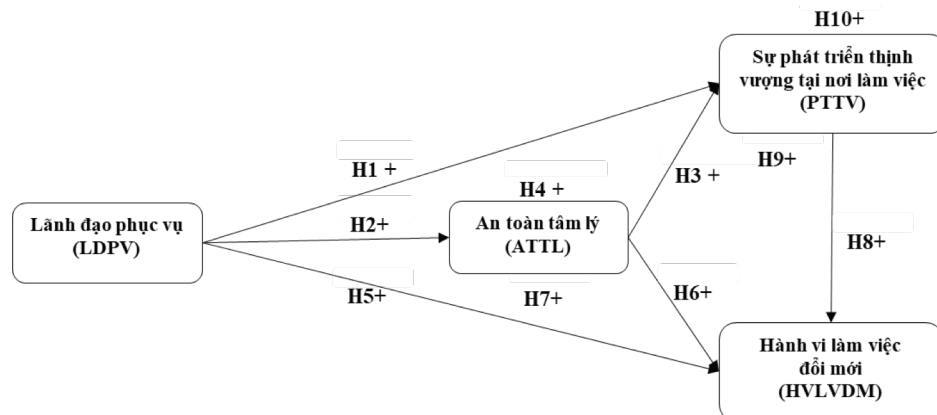
Spreitzer & cộng sự, 2005). Sự hỗ trợ về tâm lý này giúp nhân viên giảm bớt lo lắng về những hậu quả tiêu cực tiềm ẩn khi chấp nhận rủi ro để tập trung vào học hỏi và phát triển (Edmondson, 1999), qua đó sẽ có nhiều khả năng tham gia vào các hành vi làm việc đổi mới. Vì vậy, an toàn tâm lý không chỉ tác động trực tiếp mà còn gián tiếp thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới thông qua việc nuôi dưỡng sự phát triển thịnh vượng của nhân viên. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H9: Sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc là trung gian trong mối quan hệ giữa an toàn tâm lý và hành vi làm việc đổi mới.

2.2.4. Lãnh đạo phục vụ, sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc và hành vi làm việc đổi mới

Các nghiên cứu cho thấy lãnh đạo phục vụ có khả năng nuôi dưỡng trạng thái phát triển thịnh vượng của nhân viên bằng cách cung cấp các nguồn lực tâm lý như trao quyền, tạo điều kiện học hỏi và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp (Spreitzer & cộng sự, 2012; Walumbwa & cộng sự, 2018). Nhờ vậy, nhân viên sẽ có nhiều năng lượng, động lực và kiến thức để tham gia vào các hoạt động đổi mới, tìm kiếm giải pháp sáng tạo và thực hiện các ý tưởng mới (Carmeli & Spreitzer, 2009). Do đó, sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc có thể là một cơ chế trung gian quan trọng giải thích cách lãnh đạo phục vụ thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới (Iqbal & cộng sự, 2020). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H10: Sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc là trung gian trong mối quan



(Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

hệ giữa lãnh đạo phục vụ và hành vi làm việc đổi mới

Từ những phân tích và giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như hình 1:

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Tác giả sử dụng 30 quan sát được kế thừa từ các nghiên cứu trước để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu. Lãnh đạo phục vụ gồm 7 quan sát được kế thừa từ Liden & cộng sự (2015); An toàn tâm lý gồm 7 quan sát được kế thừa và hiệu chỉnh từ Edmondson (1999); Sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc là biến bậc hai, được đo lường qua 02 biến bậc một là Học hỏi và phát triển (5 quan sát), năng lượng và sức sống (5 quan sát) kế thừa từ Porath & cộng sự (2012); Hành vi làm việc đổi mới gồm 6 quan sát được kế thừa từ Scott & Bruce (1994). Bảng hỏi được thiết kế gồm 30 mục hỏi liên quan tới các biến của mô hình nghiên cứu. Mỗi mục hỏi được đánh giá trên thang Likert 5 điểm, từ 1 “Hoàn toàn không đồng ý” tới 5 “Hoàn toàn đồng ý”. Các câu hỏi còn lại liên quan đến thông tin đáp viên.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực viễn thông tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Đây là hai trung tâm kinh tế lớn tập trung nhiều doanh nghiệp viễn thông đầu ngành như Viettel, VNPT, FPT Telecom,... Mẫu được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Theo Barclay &

cộng sự (1995), kích thước mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 10 lần số lớn nhất các biến quan sát của một khái niệm trong mô hình. Trong nghiên cứu, biến có nhiều mục hỏi nhất là 10, vậy cỡ mẫu tối thiểu là 100. Theo Hoyle (1995), cỡ mẫu từ 100-200 là khởi đầu tốt để thực hiện hóa mô hình đường dẫn. Để tăng độ tin cậy, nghiên cứu đã thu thập 350 bảng hỏi và sau khi làm sạch, 335 phản hồi hợp lệ được sử dụng cho phân tích.

3.3. Phân tích dữ liệu

Tác giả sử dụng mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần trên phần mềm Smart PLS theo hướng dẫn của Hair & cộng sự (2014) để: (i) Đánh giá mô hình đo lường; đánh giá chất lượng quan sát sử dụng chỉ số hệ số tải ngoài, đánh giá độ tin cậy của thang đo sử dụng chỉ số Cronbach alpha và độ tin cậy tổng hợp CR, tính hội tụ của thang đo sử dụng chỉ số AVE và tính phân biệt của thang đo sử dụng chỉ số HTMT; (ii) Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua kết quả bootstrapping, chỉ số dự cộng tuyến VIF và các chỉ số Beta.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu điều tra

Trong 335 mẫu điều tra có cơ cấu tương đối cân bằng về giới tính (53,73% người trả lời là nam và 46,27% người trả lời là nữ) và phản ánh đặc trưng lực lượng lao động trẻ trong ngành viễn thông khi 70,15% người trả lời có độ tuổi từ 22 đến 28 tuổi, còn lại từ 29 đến 35 tuổi (29,85%). Hầu hết đáp viên có

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Tần suất	%
<i>Giới tính</i>		
Nam	180	53,73
Nữ	155	46,27
<i>Độ tuổi</i>		
Từ 22 đến 28 tuổi	235	70,15
Từ 29 đến 35 tuổi	100	29,85
<i>Trình độ học vấn</i>		
Đại học	275	82,09
Sau đại học	60	17,91
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
Từ 3 đến 5 năm	265	79,10
Từ 5 năm trở lên	70	20,90
Tổng	335	100

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Bảng 2: Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Biến số	Thang đo	Hệ số tải ngoài	Cronbach' Alpha	CR	AVE
Lãnh đạo phục vụ (LDPV)	Quản lý của tôi có thể nhận biết các dấu hiệu bất thường trong công việc	0,816	0,884	0,909	0,589
	Quản lý của tôi ưu tiên lộ trình phát triển sự nghiệp của tôi	0,779			
	Tôi sẽ tìm kiếm sự hỗ trợ từ quản lý khi đối mặt với các khó khăn	0,771			
	Quản lý của tôi đề cao ý nghĩa của việc đóng góp cho lợi ích cộng đồng	0,786			
	Quản lý của tôi ưu tiên các lợi ích chính đáng của tôi hơn lợi ích cá nhân của bản thân họ	0,774			
	Quản lý của tôi trao cho tôi quyền tự quyết cần thiết để xử lý các tình huống phức tạp theo cách tôi cảm thấy tốt nhất	0,728			
	Quản lý của tôi không nhân nhượng các nguyên tắc đạo đức vì mục tiêu thành công	0,715			
An toàn tâm lý (ATTL)	Việc mắc sai sót cá nhân thường không bị xem là tiêu cực	0,847	0,903	0,924	0,636
	Các thành viên có thể thoải mái nêu lên các vấn đề hoặc ý kiến khác biệt mà không lo ngại	0,78			
	Mọi người tôn trọng sự đa dạng trong quan điểm và cách làm việc của nhau	0,827			
	Việc thử nghiệm những ý tưởng mới được xem là an toàn, ngay cả khi kết quả không như mong đợi	0,878			
	Các thành viên sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau khi có yêu cầu	0,795			
	Không có thành viên nào cố ý làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của người khác	0,721			
	Khi làm việc cùng nhau, những năng lực và điểm mạnh riêng của mỗi thành viên đều được đánh giá cao	0,719			
Sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc (PTTV)	Học hỏi và phát triển (HH)		0,805	0,865	0,562
	Tại doanh nghiệp, tôi nhận thấy bản thân đang tiến bộ theo thời gian	0,741			
	Tôi liên tục thu nhận kiến thức mới trong quá trình làm việc	0,742			
	Tôi cảm nhận rõ sự phát triển trong các kỹ năng nghề nghiệp của mình	0,778			
	Tôi đang ngày càng hoàn thiện các năng lực chuyên môn của mình	0,735			
	Tôi nhận thấy sự trưởng thành trong công việc hiện tại của mình	0,752			
	Năng lượng và sức sống (SS)				
Hành vi làm việc đổi mới (HVLVDM)	Tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng khi thực hiện công việc	0,729	0,843	0,889	0,615
	Tôi luôn cảm thấy sáng khoái khi bắt đầu một ngày làm việc mới	0,778			
	Công việc mang lại cho tôi cảm giác mạnh mẽ và đầy sinh lực	0,755			
	Tôi hiếm khi cảm thấy kiệt sức trong quá trình làm việc	0,740			
	Tôi thường xuyên cảm thấy tinh táo và hoạt bát khi làm việc	0,742			
	Tôi thường xuyên tìm kiếm những ý tưởng mới để cải thiện công việc của mình	0,802		0,876	0,619
	Tôi đề xuất những cách làm việc mới khi tôi nghĩ rằng chúng hiệu quả hơn	0,797			
	Tôi cố gắng đưa những ý tưởng mới vào thực tế công việc	0,848			
	Tôi huy động sự ủng hộ từ những người khác để thực hiện những ý tưởng mới	0,815			
	Tôi thường xuyên nói về những lợi ích của các ý tưởng mới	0,704			
	Tôi tìm kiếm các nguồn lực cần thiết để hiện thực hóa những ý tưởng mới	0,744			

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

trình độ đại học (82,09%) và kinh nghiệm làm việc từ 3 đến 5 năm (79,1%), còn lại là từ 5 đến 10 năm kinh nghiệm (20,9%). Kết quả thống kê cho thấy mẫu khảo sát đại diện cho nhóm lao động có trình độ và kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu chuyên môn của lĩnh vực viễn thông. Cấu trúc mẫu như vậy được đánh

giá là phù hợp và có tính đại diện cho nhân lực trong ngành tại Việt Nam.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả đánh giá mô hình đo lường được phản ánh ở Bảng 2, theo đó các biến quan sát đảm bảo chất lượng tốt khi hệ số outer loading > 0,7.

Các chỉ số về độ tin cậy (Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp CR) đều $> 0,7$ cho thấy mô hình đo lường của nghiên cứu đạt được độ tin cậy (Hair & cộng sự, 2019). Kết quả phương sai trích (AVE) của các khái niệm tiềm ẩn đều $> 0,5$, đạt điều kiện giá trị hội tụ (Fornell & Larcker, 1981). Hệ số HTMT của các cặp biến liên quan đều $< 0,85$ (Bảng 3), do vậy các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo tính phân biệt (Henseler & cộng sự, 2015; Hair & cộng sự, 2021).

Bảng 3: Kết quả kiểm tra hệ số HTMT

	ATTTL	HVLVDM	LDPV	PTTV
ATTTL				
HVLVDM	0,552			
LDPV	0,453	0,603		
PTTV	0,418	0,472	0,343	

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.3.1. Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến

Kết quả phân tích cho thấy hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 3 (Bảng 4), do đó mô hình không có vấn đề đa cộng tuyến (Henseler & cộng sự, 2015).

Bảng 4: Kết quả kiểm tra đa cộng tuyến

	ATTTL	HVLVDM	LDPV	PTTV
ATTTL		1,321		1,211
HVLVDM				
LDPV	1,000	1,258		1,211
PTTV		1,218		

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

4.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Kết quả phân tích Bootstrap thể hiện ở Bảng 5 và Hình 2.

Theo kết quả trên, hệ số Beta dương, giá trị P-value đều nhỏ hơn 0,05, do đó tất cả các tác động có ý nghĩa thống kê. Do đó, có thể kết luận: (i) Các giả thuyết về ảnh hưởng trực tiếp H1, H2, H3, H5, H6, H8 được chấp nhận; (ii) Các giả thuyết về ảnh hưởng gián tiếp H4, H7, H9, H10 được chấp nhận.

5. Thảo luận và khuyến nghị

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu mang đến những hiểu biết sâu sắc về các yếu tố thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới trong ngành viễn thông Việt Nam,

lĩnh vực đòi hỏi đổi mới liên tục để thích ứng với sự phát triển công nghệ và cạnh tranh toàn cầu. Kết quả nghiên cứu đã ủng hộ mô hình nghiên cứu đề xuất, trong đó khẳng định vai trò của lãnh đạo phục vụ trong việc thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới thông qua các cơ chế trung gian là an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc. Cụ thể:

Nghiên cứu khẳng định lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến cả ba biến: An toàn tâm lý, sự phát triển thịnh

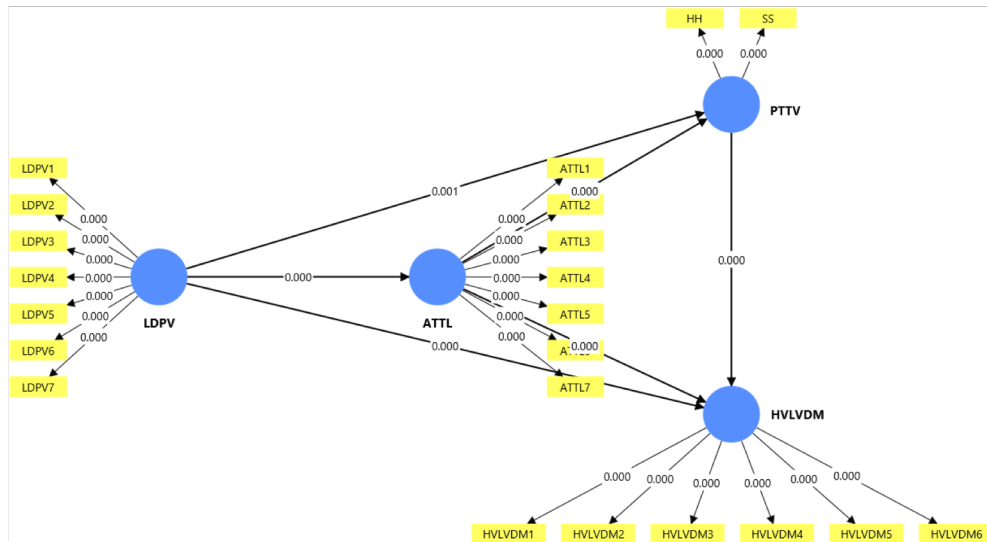
vượng tại nơi làm việc và hành vi làm việc đổi mới. Phát hiện này củng cố các nghiên cứu trước đây của Chughtai (2016) về mối liên hệ giữa lãnh đạo phục vụ và an toàn tâm lý; Porath & cộng sự (2012), Spreitzer & cộng sự (2012) về vai trò của các nguồn lực

tổ chức trong việc nuôi dưỡng trạng thái phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc; cũng như Iqbal & cộng sự (2020), Wang & cộng sự (2019) về tác động tích cực của lãnh đạo phục vụ đến các hành vi vượt chuẩn, trong đó có hành vi đổi mới thông qua các cơ chế tâm lý như an toàn tâm lý và phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc. Điều này cho thấy khi lãnh đạo thể hiện sự hỗ trợ, lắng nghe và trao quyền, nhân viên không chỉ cảm thấy được an toàn mà còn được khuyến khích học hỏi, phát triển, từ đó chủ động đổi mới. So với các phong cách lãnh đạo khác, lãnh đạo phục vụ thể hiện một cơ chế ảnh hưởng khác biệt và bền vững hơn. Thay vì khơi dậy đổi mới

Bảng 5: Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	P values	Kết luận
Các giả thuyết về ảnh hưởng trực tiếp					
H1	LDPV -> PTTV	0,197	0,058	0,001	Chấp nhận
H2	LDPV -> ATTL	0,417	0,044	0,000	Chấp nhận
H3	ATTL -> PTTV	0,301	0,063	0,000	Chấp nhận
H5	LDPV -> HVLVDM	0,36	0,05	0,000	Chấp nhận
H6	ATTL -> HVLVDM	0,266	0,047	0,000	Chấp nhận
H8	PTTV -> HVLVDM	0,208	0,052	0,000	Chấp nhận
Các giả thuyết về ảnh hưởng gián tiếp					
H4	LDPV -> ATTL -> PTTV	0,126	0,031	0,000	Chấp nhận
H7	LDPV -> ATTL -> HVLVDM	0,111	0,023	0,000	Chấp nhận
H9	ATTL -> PTTV -> HVLVDM	0,063	0,019	0,001	Chấp nhận
H10	LDPV -> PTTV -> HVLVDM	0,041	0,016	0,011	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)



(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

Hình 2: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

thông qua cảm hứng, tâm nhìn và kỳ vọng cao, lãnh đạo phục vụ chú trọng kiến tạo môi trường tin cậy và hỗ trợ, nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và an toàn khi thử nghiệm ý tưởng mới (Liden & cộng sự, 2008; Van Dierendonck, 2011). Đồng thời, bằng việc trao quyền và thúc đẩy học hỏi, lãnh đạo phục vụ nuôi dưỡng hai thành phần cốt lõi của sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc là học hỏi và sức sống (Spreitzer & cộng sự, 2005; Porath & cộng sự, 2012). Do đó, thay

vì thúc đẩy đổi mới dựa trên khát vọng tổ chức như các phong cách lãnh đạo khác, lãnh đạo phục vụ kích hoạt đổi mới thông qua các nguồn lực tâm lý cá nhân (an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc) tạo nên cơ chế ảnh hưởng nội sinh và bền vững (Eva & cộng sự, 2019).

Nghiên cứu đã đồng thời kiểm định hai cơ chế trung gian là an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và hành vi làm

việc đổi mới. Qua đó khẳng định các nguồn lực tâm lý tổ chức có thể chuyển hóa ảnh hưởng của lãnh đạo đến hành vi đổi mới của nhân viên. Đây là điểm nhấn của nghiên cứu so với các nghiên cứu trước đó thường kiểm định vai trò trung gian đơn lẻ và góp phần bổ sung khung lý thuyết khi nhấn mạnh những yếu tố đồng thời thúc đẩy đổi mới từ nội lực nhân viên.

Kết quả cũng làm rõ vai trò trung gian của an toàn tâm lý trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc, mối liên kết đã được lý thuyết đề xuất nhưng còn hạn chế bằng chứng thực nghiệm. Phát hiện này phù hợp với lập luận của Spreitzer & cộng sự (2005) và Yang & cộng sự (2021) rằng cảm giác an toàn về tâm lý là điều kiện nền tảng để nuôi dưỡng động lực, sự học hỏi và sức sống, các thành tố của trạng thái phát triển thịnh vượng.

Ngoài ra, nghiên cứu còn chỉ rõ vai trò trung gian của sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc trong mối quan hệ giữa an toàn tâm lý và hành vi làm việc đổi mới. Điều này cho thấy an toàn tâm lý không chỉ là yếu tố thúc đẩy đổi mới trực tiếp mà còn tạo điều kiện để nhân viên phát triển nhận thức, năng lượng và kỹ năng. Từ đó gia tăng khả năng tham gia vào các hoạt động đổi mới. Phát hiện này không những góp phần mở rộng ứng dụng của lý thuyết COR mà còn phản ánh định hướng của các nhà nghiên cứu gần đây nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khám phá các quá trình chuyển hóa tâm lý đa chiều trong tổ chức (Eva & cộng sự, 2019).

Hơn nữa, việc kiểm định mô hình trung gian phức hợp trong ngành viễn thông tại Việt Nam, lĩnh vực đặc thù với áp lực công nghệ và tính đổi mới cao giúp nâng cao khả năng khái quát và ứng dụng thực tiễn của nghiên cứu tại các nền kinh tế đang phát triển. Do đó, nghiên cứu không chỉ xác nhận các mối quan hệ được đề xuất trong khung lý thuyết mà còn cung cấp một mô hình tích hợp mới phản ánh quá trình tâm lý chuyển hóa ảnh hưởng của lãnh đạo thành hành vi đổi mới. Đây là điều mà các nghiên cứu trước đây còn khoảng trống.

5.2. Khuyến nghị

Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo phục vụ trong việc thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới thông qua các cơ chế tâm lý

trung gian, từ đó đưa ra một số khuyến nghị thực tiễn cho các nhà quản trị trong ngành viễn thông Việt Nam, lĩnh vực đặc trưng bởi sự thay đổi nhanh, áp lực cạnh tranh cao và phụ thuộc lớn vào đổi mới công nghệ.

Một là, các doanh nghiệp viễn thông cần xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ lãnh đạo theo định hướng phục vụ thông qua hoạt động tuyên dụng, đào tạo và phát triển lãnh đạo; tập trung vào các năng lực như: khả năng lắng nghe, hỗ trợ phát triển cá nhân, trao quyền và xây dựng lòng tin. Lãnh đạo phục vụ không chỉ cải thiện chất lượng mối quan hệ trong tổ chức mà còn tạo điều kiện thúc đẩy sự an toàn tâm lý. Đây là tiền đề cho đổi mới và phát triển bền vững.

Hai là, môi trường làm việc cần được thiết kế để nâng cao cảm nhận an toàn tâm lý của nhân viên. Do hành vi đổi mới thường đi kèm với rủi ro và sự mơ hồ, các doanh nghiệp nên khuyến khích nhân viên bày tỏ ý tưởng, học hỏi từ sai lầm và phản biện mang tính xây dựng mà không sợ bị trừng phạt. Việc xây dựng văn hóa “không đổ lỗi” và phản hồi tích cực sẽ góp phần củng cố cảm nhận an toàn và khuyến khích hành vi đổi mới.

Ba là, để nuôi dưỡng sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc các doanh nghiệp nên đầu tư vào các chính sách nhân lực mang tính phát triển, bao gồm: đào tạo kỹ năng số, lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, phân công công việc mang tính thử thách và ghi nhận thành tích một cách công bằng. Những biện pháp này không chỉ tạo điều kiện học hỏi mà còn nâng cao cảm giác tràn đầy năng lượng và sự gắn kết. Đây là những thành tố cốt lõi của phát triển thịnh vượng.

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo cần nhận thức mối liên hệ tương hỗ giữa các yếu tố: lãnh đạo phục vụ, an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng. Sự đầu tư đồng bộ vào các yếu tố này sẽ tạo ra hiệu ứng cộng hưởng, giúp doanh nghiệp không chỉ nâng cao hiệu quả đổi mới mà còn tăng cường gắn kết, năng lực thích ứng và phát triển bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số.

5.3. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù nghiên cứu đã cung cấp những đóng góp lý luận và thực tiễn quan trọng nhưng vẫn còn một số hạn chế. Trước hết, nghiên cứu mới chỉ điều tra được một số

lượng nhỏ nhân viên tại các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam. Do đó, định hướng nghiên cứu là mở rộng quy mô và phạm vi khảo sát nhằm phản ánh đầy đủ hơn đặc trưng của lực lượng lao động này trong toàn ngành.

Thứ hai, mô hình nghiên cứu hiện chưa xem xét vai trò của đặc điểm nhân khẩu học và yếu tố tổ chức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ, trạng thái tâm lý và hành vi làm việc đổi mới. Trên thực tế, các đặc điểm như cấp bậc, thâm niên, độ tuổi và các yếu tố như văn hóa đổi mới, mức độ tự chủ hay sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có thể ảnh hưởng đến cách nhân viên phản ứng với phong cách lãnh đạo và các điều kiện tâm lý tại nơi làm việc. Ngoài ra, việc sử dụng dữ liệu tự báo cáo tại một thời điểm duy nhất có thể dẫn đến phương sai phương pháp chung và hạn chế khả năng suy luận nhân quả. Do đó, các nghiên cứu tương lai nên xem xét đồng thời các biến điều tiết này, đồng thời thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn và áp dụng thiết kế theo thời gian để kiểm định mối quan hệ giữa các biến một cách chính xác và toàn diện hơn.

Cuối cùng, ngoài sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc, các trạng thái tâm lý khác như sự gắn kết công việc (work engagement), cảm nhận về năng lực bản thân (self-efficacy) hoặc niềm tin vào tổ chức (organizational trust) cũng nên được xem xét như các biến trung gian bổ sung nhằm tăng tính toàn diện cho mô hình nghiên cứu, góp phần lý giải sâu sắc hơn cơ chế nội sinh thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới của nhân viên trong bối cảnh chuyển đổi số của ngành viễn thông. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Baloch, B. K., Malik, B., & Danish, M. (2021). Impact of servant leadership on thrive at work with mediating effect of workplace spirituality. *International Journal of Business and Management Sciences*, 2(4), 222-243.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an Illustration*. 2(2), 285-309.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in psychology*, 9, 1767. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>.
- Chughtai, A. A. (2016). Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety. *The Journal of Psychology*, 150(7), 866-880. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1170657>.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). An Introduction to Structural Equation Modeling, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook* (tr 1-29). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- 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. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Sage.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.
- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: Exploring psychological pathways. *Leadership & organization development Journal*, 41(6), 813-827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. <https://doi.org/10.1002/job.571>.
- Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., & Namatovu, A. (2024). Psychological safety and innovative work behavior: Does socially responsible leadership matter? *SEISENSE Business Review*, 4(1), 1-13. <https://doi.org/10.33215/6gahb262>.
- Kyambade, M., Nkurunziza, G., Sewante, L., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2024). Servant leadership and healthy work relationships in university context: A moderated mediation analysis of psychological safety and socially responsible leadership. *Cogent Education*, 11(1), 2418802. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2418802>.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The leadership quarterly*, 26(2), 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic

definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Sheikh, A. A., Ishaq, Q., & Inam, A. (2019). Fostering creativity through servant leadership: Mediating role of knowledge sharing, thriving at work and burnout. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 198-212. <https://doi.org/10.34091/AJSS.12.2.01>.

Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.

Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261. <https://doi.org/10.1002/job.2216>.

Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505-518. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>.

Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911-1922. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>.

Yulianeu, A., & Yusuf, M. N. (2024). Servant leadership and employee creativity: The mediating role of harmonious passion and psychological safety. *Tourism and Hospitality Management*, 30(4), 543-554.

Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in psychology*, 11, 62. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>.

Summary

This study proposes and tests a model that explores the psychological mechanisms driving innovative work behavior among employees in Vietnam's telecommunications sector. In this model, psychological safety and thriving at work serve as parallel mediators in the relationship between servant leadership and innovative work behavior. Data collected from 335 employees in Vietnamese telecommunications enterprises were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The results show that servant leadership positively influences innovative work behavior both directly and indirectly through psychological safety and thriving at work. Additionally, the study confirms the mediating role of psychological safety in the relationship between servant leadership and thriving at work, as well as the mediating role of thriving at work in the relationship between psychological safety and innovative work behavior. These findings contribute to the development of theoretical understanding regarding psychological mechanisms in organizational contexts and offer practical implications for building organizational culture and leadership strategies that foster innovation in telecommunications firms.