



THE IMPACT OF DESPOTIC LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE WELL-BEING IN BUSINESSES LOCATED IN HO CHI MINH CITY

Tran Tuan Anh^{1*}, Duong Thi Thu Thinh¹, Nguyen Thi Binh Minh¹

¹Hoa Sen University

ARTICLE INFO	ABSTRACT
DOI: 10.52932/jfmr.v16i4.644 <i>Received:</i> October 09, 2024 <i>Accepted:</i> January 02, 2025 <i>Published:</i> August 25, 2025 Keywords: Despotic leadership; Employee innovative behavior; Employee well-being. JEL codes: M10; M12; M14; M50	Our paper aims to identify the direct and indirect effects of despotic leadership style on employees' innovative behavior in businesses located in Ho Chi Minh City, mediated by employee well-being. We employed a convenience sampling method and conducted an online survey with 350 employees from various businesses in Ho Chi Minh City. SmartPLS 3 software was used to analyze the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the hypotheses in our model, with a final sample of 308 valid responses. The results show that despotic leadership style has a negative and significant relationship with employees' innovative behavior. Furthermore, employee well-being plays a positive mediating role in the correlation between despotic leadership and innovative behavior. Finally, we offer several theoretical and practical contributions as valuable references for businesses in Ho Chi Minh City to enhance employees' innovative behavior while mitigating the negative impacts of despotic leadership.

*Corresponding author:

Email: anhtrantuan804@gmail.com



**ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN QUYỀN
ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ TRUNG GIAN
HẠNH PHÚC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Trần Tuấn Anh^{1*}, Dương Thị Thu Thịnh¹, Nguyễn Thị Bình Minh¹

¹Trường Đại học Hoa Sen

THÔNG TIN	TÓM TẮT
DOI: 10.52932/jfmr.v16i4.644 Ngày nhận: 09/10/2024 Ngày nhận lại: 02/01/2025 Ngày đăng: 25/08/2025 Từ khóa: Hành vi đổi mới của nhân viên; Hạnh phúc của nhân viên; Phong cách lãnh đạo chuyên quyền. Mã JEL: M10; M12; M14; M50	Bài viết của chúng tôi nhằm mục đích xác định ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền tác động trực tiếp và gián tiếp đến hành vi đổi mới của nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, thông qua biến trung gian hạnh phúc của nhân viên. Chúng tôi đã áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện và thực hiện khảo sát trực tuyến với 350 nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Phần mềm SmartPLS 3 được sử dụng để phân tích Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm tra các giả thuyết trong mô hình của chúng tôi với các mẫu chính thức là 308. Kết quả cho thấy rằng, phong cách lãnh đạo chuyên quyền có mối quan hệ tiêu cực và chặt chẽ với hành vi đổi mới của nhân viên. Hơn nữa, hạnh phúc của nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp đóng vai trò tích cực và trung gian trong mối tương quan giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi đổi mới của nhân viên. Cuối cùng, nghiên cứu đã đưa ra một số đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn có giá trị tham khảo cho các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh để tìm được giải pháp gia tăng hành vi đổi mới của nhân viên đồng thời giảm bớt các ảnh hưởng tiêu cực từ lãnh đạo chuyên quyền.

1. Đặt vấn đề

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày nay, sự đổi mới đã nổi lên như một yếu tố quan trọng cho sự thành công và bền vững của tổ chức (Al-Adwan và cộng sự, 2022). Sự

đổi mới trở thành yếu tố then chốt cần có của các doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng và duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường (Chowhan và cộng sự, 2017). Theo Yao và Hao (2023) cốt lõi của sự phát triển của doanh nghiệp nằm ở sự đổi mới và sự đổi mới dựa trên con người. Các doanh nghiệp muốn tăng cường đổi mới và đạt được

**Tác giả liên hệ:*

Email: anhtrantuan804@gmail.com

những đột phá thì không thể thiếu nhân tài có khả năng đổi mới (Yao & Hao, 2023). Bên cạnh đó, sự lãnh đạo của người quản lý cũng được coi là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên (Qu và cộng sự, 2015). Các nhà lãnh đạo là những tác nhân nổi bật có thể nuôi dưỡng hành vi đổi mới của nhân viên tại nơi làm việc, từ đó mang lại những thay đổi mới của nhân viên (Nazir và cộng sự, 2018). Người lãnh đạo không chỉ nên truyền cảm hứng cho nhân viên đổi mới mà còn phải tác động để nhân viên không sợ thất bại và can đảm chấp nhận rủi ro khi đối mặt với thất bại (Yao & Hao, 2023). Các nghiên cứu trước đây xác nhận rằng, phong cách lãnh đạo đóng vai trò tích cực trong việc thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên (Herrmann & Felfe, 2013), hình thành cảm giác thân thuộc, tăng tính cam kết với tổ chức (Top và cộng sự, 2014) và nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên (Huang và cộng sự, 2015). Tại Việt Nam, hành vi đổi mới của nhân viên được xác định có ảnh hưởng bởi các phong cách lãnh đạo tích cực như lãnh đạo truyền cảm hứng (Nguyễn Phương Mai, 2023), lãnh đạo phụng sự (Phạm Thị Bích Ngọc & Trịnh Xuân Thái, 2023), lãnh đạo chuyển đổi (Vũ Việt Hằng & Phan Thị Trà My, 2021; Hoang & Ho, 2022). Tuy vậy, phần lớn các học giả lại bỏ qua mặt tối của lãnh đạo (Naseer và cộng sự, 2016). Các nghiên cứu hiện tại còn hạn chế số lượng tài liệu liên quan đến việc cung cấp hướng dẫn và cảm hứng cho nhân viên để đối phó với những tác động tiêu cực của sự lãnh đạo chuyên quyền (De Clercq và cộng sự, 2019). Một câu hỏi đặt ra rằng, “Làm thế nào để nhân viên có thể thực hiện hành vi đổi mới khi làm việc dưới sự lãnh đạo chuyên quyền?”. Do đó, cần một nghiên cứu để làm sáng tỏ cách nhân viên phản ứng nhằm thực hiện hành vi đổi mới và duy trì công việc dưới sự lãnh đạo chuyên quyền.

Các tài liệu trước đây đã chỉ ra vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc tác động đến cảm xúc và tình cảm của nhân viên đối với công việc (Salas-Vallina và cộng sự, 2020). Người ta cho rằng, hạnh phúc của nhân viên tác động tích cực

và đáng kể đến hiệu suất công việc (Harshitha & Arul Senthil, 2021). Supardi và cộng sự (2023) cho thấy, hạnh phúc của nhân viên làm tăng sự hài lòng của nhân viên với công việc của họ. Một số nghiên cứu về phong cách lãnh đạo tích cực có ảnh hưởng đến hạnh phúc của nhân viên (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020). Tuy nhiên, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc của nhân viên ít được quan tâm (Syed và cộng sự, 2022) và đây cũng là lời kêu gọi của các nhà nghiên cứu về mối quan hệ này trong các nghiên cứu tương lai (Iqbal và cộng sự, 2021). Sự lãnh đạo tiêu cực như lãnh đạo chuyên quyền khiến cho nhân viên có sức khỏe tâm lý thấp, rối loạn tâm trí, đau khổ tâm lý cũng như những cảm xúc và hành vi tiêu cực (Carmeli và cộng sự, 2010). Cuối cùng dẫn đến những kết quả khác nhau như: hiệu suất công việc thấp, không hài lòng với công việc, ý định nghỉ việc cao, ít sáng tạo và hành vi làm việc có tính đổi mới thấp (Ahmed và cộng sự, 2018). Do đó, hành vi đổi mới của nhân viên được dự đoán bằng mối tương quan giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc của nhân viên. Vì vậy, chúng tôi quyết định nghiên cứu những tác động trực tiếp và gián tiếp của nhân tố hạnh phúc của nhân viên đến mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi đổi mới của nhân viên nhằm lấp khoảng trống nghiên cứu.

Nghiên cứu này nhằm mục đích xác định ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hành vi đổi mới của nhân viên tại các doanh nghiệp thông qua vai trò trung gian hạnh phúc của nhân viên. Dựa trên số liệu thu thập được tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, chúng tôi ứng dụng phần mềm SmartPLS 3 để kiểm định các giả thuyết. Nghiên cứu kỳ vọng sẽ đưa ra những hàm ý quản trị quan trọng, giúp doanh nghiệp giảm thiểu các tác động tiêu cực từ phong cách lãnh đạo chuyên quyền đối với nhân viên, đồng thời thúc đẩy hành vi đổi mới tại các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Cơ sở lý thuyết và Mô hình nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm trong nghiên cứu

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền (DL)

Lãnh đạo chuyên quyền đề cập đến các hành vi của nhà lãnh đạo dựa trên sự thống trị, đạt được quyền lực tối cao và hành vi độc đoán phục vụ lợi ích cá nhân của nhà lãnh đạo và bóc lột người khác (Chaudhary & Islam, 2023; De Hoogh & Hartog, 2008; Naseer và cộng sự, 2016). Những nhà lãnh đạo chuyên quyền thường không sẵn lòng thể hiện sự thương hại, sự cảm thông hoặc lòng trắc ẩn đối nhân viên, họ khó từ bỏ quyền kiểm soát và họ mong đợi sự phục tùng hoàn toàn từ những cấp dưới của họ (De Clercq và cộng sự, 2019; De Hoogh & Hartog, 2008). Do đó, lãnh đạo chuyên quyền được coi là tác nhân gây ra căng thẳng cho cấp dưới của họ (Albashiti và cộng sự, 2021) là một hình thức liên quan của lãnh đạo phá hoại (Schyns & Schilling, 2013; Naseer và cộng sự, 2016). Phong cách lãnh đạo chuyên quyền không chỉ gây hại ảnh hưởng đến tổng thể tổ chức, bao gồm nhân viên, các bên liên quan và kể cả khách hàng (Raja và cộng sự, 2020).

Hạnh phúc của nhân viên (EW)

Hạnh phúc không chỉ đơn giản là sự vắng mặt của bệnh tật hay yếu tố thể chất mà là một trạng thái hài lòng tổng thể về thể chất, tinh thần và phúc lợi xã hội (Warr, 1999). Nielsen và cộng sự (2017) cho rằng, hạnh phúc của nhân viên bao gồm các yếu tố như sức khỏe thể chất, sức khỏe tâm lý, sự gắn bó với tổ chức, sự hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức và sự kết nối với công việc. Ở cấp độ doanh nghiệp, hạnh phúc của nhân viên có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc và hiệu quả tài chính của công ty. Nhân viên hạnh phúc thường có động lực cao hơn, làm việc tận tâm, kiên trì vượt qua thử thách và dễ dàng kết nối, cảm thông với đồng nghiệp (Joo & Lee, 2017). Các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng, hạnh phúc có tác động tích cực đến hiệu suất công việc, giảm thiểu ý định nghỉ việc, gia tăng cam kết với tổ chức và thúc đẩy hành vi

sáng tạo của nhân viên (Wright & Cropanzano, 2004; Rego và cộng sự, 2010).

Hành vi đổi mới (IWB)

Hành vi đổi mới được định nghĩa là cách nhân viên áp dụng, thực hiện hoặc sử dụng các ý tưởng sáng tạo để giải quyết các vấn đề trong công việc (Yuan & Woodman, 2010). Theo De Jong và Den Hartog (2007), ba yếu tố bối cảnh đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới của nhân viên bao gồm khả năng lãnh đạo, môi trường làm việc, và sự hỗ trợ từ tổ chức. Theo Bawuro và cộng sự (2019), hành vi đổi mới sáng tạo là một cách tiếp cận có chủ đích của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu tổ chức thông qua việc tạo ra, quản lý, và triển khai những ý tưởng mới, từ đó mang lại lợi thế cạnh tranh và đảm bảo tính bền vững cho tổ chức.

2.2. Các lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory)

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, hành vi trao đổi xã hội là kết quả trao đổi có lợi về vật chất hay phi vật chất. Cropanzano và Mitchell (2005) đã từng nhấn mạnh việc trao đổi là một thành phần quan trọng trong tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, hành vi sai lệch trong lãnh đạo có thể thúc đẩy các hành vi chống đối với lãnh đạo và tổ chức (Mitchell & Ambrose, 2007). Nếu nhân viên nhận thấy bị đối xử tiêu cực, thì họ thường có hành vi chống lại lãnh đạo (Tepper và cộng sự, 2001) và thường có những hành vi sai lệch hướng đến lãnh đạo (Inness và cộng sự, 2005) cũng như hướng đến tổ chức (Detert & Burris, 2007).

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources – COR)

Lý thuyết COR của Hobfoll (1989) cho rằng, các cá nhân sở hữu các nguồn lực về tâm lý và thể chất, các nguồn lực này có thể bị cạn kiệt khi họ phải đương đầu với những căng thẳng trong môi trường làm việc, ảnh hưởng đến hành vi và

hạnh phúc của họ. Lãnh đạo chuyên quyền là tác nhân gây căng thẳng, làm mất mát và thiếu hụt nguồn lực (Schyns & Schilling, 2013). Điều này dẫn đến sự mất cân bằng cảm xúc và kiệt quệ nguồn lực, đau khổ về tâm lý (Albashiti và cộng sự, 2021; Murad và cộng sự, 2021), sẽ ảnh hưởng đến hạnh phúc của nhân viên. Điều này thường dẫn đến việc họ tìm cách tránh né hoặc giảm thiểu việc mất mát nguồn lực, chẳng hạn như quyết định nghỉ việc, giảm khả năng sáng tạo, và tìm kiếm nguồn lực mới như tìm việc làm mới (Hobfoll, 2001). Ngược lại, khi nhân viên có đủ nguồn lực, họ cảm thấy công việc trở nên ý nghĩa và thú vị hơn, từ đó giúp họ vượt qua các thử thách trong công việc, duy trì sự cân bằng và ít cảm thấy cần phải hồi phục sau mỗi ngày làm việc (Tuan, 2019).

Lý thuyết mở rộng và xây dựng (The broaden-and-build theory)

Lý thuyết mở rộng và xây dựng, do Fredrickson phát triển vào năm 1998 (Fredrickson, 1998) cho rằng, các cảm xúc tích cực như hạnh phúc, sự quan tâm, sự hài lòng và tình yêu có khả năng làm phong phú thêm hành động và tư duy của cá nhân. Fredrickson và Branigan (2005) đã đề xuất hai giả thuyết chính trong lý thuyết này. Giả thuyết đầu tiên, gọi là “giả thuyết mở rộng” cho rằng, cảm xúc tích cực giúp mở rộng phạm vi chú ý, nhận thức và hành động của một người, làm cho cách suy nghĩ của họ trở nên linh hoạt hơn và tạo ra nhiều cơ hội hành động hơn. Giả thuyết thứ hai, được gọi là “giả thuyết xây dựng” nhấn mạnh rằng, cảm xúc tích cực góp phần xây dựng các nguồn lực lâu dài của cá nhân, bao gồm trí tuệ, thể chất, tâm lý và xã hội, từ đó mang lại những lợi ích bền vững như sự phát triển cá nhân và cảm giác hạnh phúc.

Lý thuyết này còn được áp dụng để phân tích xu hướng hành vi của nhân viên đối với sự đổi mới trong công việc (Mishra và cộng sự, 2019). Theo lý thuyết, cảm xúc tích cực của nhân viên có khả năng mở rộng hành động nhận thức của họ, từ đó nâng cao khả năng tìm kiếm và thực hiện các phương pháp làm việc sáng tạo (Slatten, 2011).

2.3. Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hành vi đổi mới của nhân viên

Hành vi đổi mới của nhân viên không chỉ là quá trình tạo ra những ý tưởng mới mà còn là điểm khởi đầu của sự đổi mới (Janssen, 2000). Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng, các phong cách lãnh đạo tích cực sẽ có kết quả tích cực đối với hành vi đổi mới của nhân viên (Zhang & Bartol, 2010). Ngược lại, dưới sự lãnh đạo chuyên quyền, việc yêu cầu sự phục tùng tuyệt đối của cấp dưới và bác bỏ những quan điểm bất đồng chính kiến và không cho phép cấp dưới đặt câu hỏi về quyết định của mình (Gu và cộng sự, 2018) có thể tạo nên cảm xúc tiêu cực và nhân viên phải làm việc trong sự lo sợ, căng thẳng, sợ mắc sai lầm, gây bất lợi cho việc nảy sinh ý tưởng mới (Zhang và cộng sự, 2011; 2015). Việc buộc phải tuân theo sự chỉ dẫn của cấp trên hoàn toàn làm giảm tư duy độc lập ngăn cản hành vi đổi mới của nhân viên (Gu và cộng sự, 2018; Zhang và cộng sự, 2015). Bên cạnh đó khi xảy ra những tác động tiêu cực tại nơi làm việc, theo lý thuyết COR, để bảo tồn nguồn lực đang có, nhân viên sẽ có xu hướng phản ứng căng thẳng về thể chất và tâm lý dựa trên những phản ứng sinh tồn bẩm sinh, từ đó nhân viên khó có thể xây dựng được tâm lý tích cực và dẫn đến tình trạng kém sáng tạo (Hobfoll, 1989; Mehmood và cộng sự, 2023). Do đó, giả thuyết sau đây hình thành:

Giả thuyết H1: Lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

2.4. Vai trò trung gian của Hạnh phúc của nhân viên

Theo Oxford (2005) hạnh phúc là trạng thái thoải mái, vui vẻ và khỏe mạnh. Warr (1999) định nghĩa hạnh phúc của nhân viên là hạnh phúc không phụ thuộc vào bối cảnh và hạnh phúc cụ thể trong công việc, đề cập đến cảm giác hạnh phúc của nhân viên trong mối quan hệ với công việc của họ, như sự hài lòng với mức lương hoặc đối tác của họ. Nielsen và cộng sự (2017) giải thích rằng, hạnh phúc của nhân viên là hạnh phúc, sức khỏe thể chất nói chung, ý định gắn bó với tổ chức, sức khỏe tâm lý, sự

hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức và sự gắn kết với công việc. Theo Salas-Vallina và Alegre (2018), hạnh phúc của nhân viên trong công việc bao gồm 3 khía cạnh: Sự gắn kết trong công việc, Sự hài lòng trong công việc và Cam kết tổ chức. Theo lý thuyết mở rộng và xây dựng, cảm xúc tích cực của nhân viên có khả năng mở rộng hành động nhận thức của họ, từ đó nâng cao khả năng tìm kiếm và thực hiện các phương pháp làm việc sáng tạo (Slåtten, 2011). Theo Schyns và Schilling (2013), lãnh đạo chuyên quyền là tác nhân gây căng thẳng, làm mất mát và thiếu hụt nguồn lực. Điều này dẫn đến sự mất cân bằng cảm xúc và kiệt quệ nguồn lực, đau khổ về tâm lý (Albashiti và cộng sự, 2021; Murad và cộng sự, 2021) sẽ ảnh hưởng đến hạnh phúc của nhân viên (Naseer và cộng sự, 2016; Raja và cộng sự, 2020). Những tác động tiêu cực gây tổn hại đến sức khỏe tâm lý và khả năng tinh thần của nhân viên thúc giục nhân viên dự trữ nguồn lực cá nhân vì họ cảm thấy việc đầu tư nguồn lực là lãng phí (Mehmood và cộng sự, 2023), kết quả dẫn đến hiệu suất làm việc thấp, ý định nghỉ việc cao, mức độ hài lòng trong công việc thấp và nhân viên thiếu tính sáng tạo (Ahmed và cộng sự, 2018; Mehmood và cộng sự, 2023). Mô hình lý thuyết COR được áp dụng trong mối quan hệ này để hiểu rõ hơn về tác động trung gian. Theo lý thuyết COR, các sự kiện và hành vi tiêu cực ảnh hưởng đến nguồn tài nguyên cá nhân. Khi sự mất mát hoặc lợi ích trong một lĩnh vực ảnh hưởng đến sức khỏe tâm lý của nhân viên, do đó ảnh hưởng đến hành vi làm việc sáng tạo của họ. Do vậy các giả thuyết sau đây đã được hình thành:

Giả thuyết H2: Lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến hạnh phúc của nhân viên.

Giả thuyết H3: Hạnh phúc của nhân viên có tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

Giả thuyết H4: Hạnh phúc của nhân viên đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi đổi mới của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu thập mẫu

Bài viết của chúng tôi được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua khảo sát trực tuyến theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện (mẫu phi xác suất). Đối tượng trong cuộc khảo sát này là những người lao động đang làm việc ở các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Trong nghiên cứu này, chúng tôi không giới hạn ở loại hình doanh nghiệp, ngành nghề hay vị trí việc làm của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu là khái quát hóa và có cái nhìn toàn diện hơn trong nghiên cứu. Cách tiếp cận này sẽ góp phần làm cho kết quả nghiên cứu có tính ứng dụng rộng rãi hơn, có thể áp dụng ở nhiều bối cảnh hơn, thúc đẩy giá trị thực tiễn của nghiên cứu.

Nhóm tác giả phát bảng câu hỏi khảo sát cho nhân viên thông qua phương pháp trực tuyến bằng Google Forms. Quá trình thu thập dữ liệu kéo dài từ tháng 6/2024 đến tháng 8/2024. Nhóm tác giả tiếp cận những cá nhân khảo sát thông qua nhiều phương tiện khác nhau, bao gồm các mối quan hệ công việc và mạng lưới bạn bè. Những người trả lời được thông báo rõ ràng rằng, dữ liệu thu thập được sẽ được giữ bí mật và chỉ những nhân viên đã làm việc với người quản lý trực tiếp của họ trong ít nhất sáu tháng mới tham gia khảo sát.

Bảng câu hỏi bao gồm hai phần, phần đầu tiên liên quan đến thông tin nhân khẩu học của người trả lời và phần thứ hai liên quan đến các câu hỏi để đo ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến hành vi đổi mới của nhân viên thông qua biến trung gian hạnh phúc của nhân viên. Người lãnh đạo trong nghiên cứu này được hiểu là người trực tiếp quản lý công việc hàng ngày của nhân viên. Để tránh sự nhầm lẫn, bảng câu hỏi đã định nghĩa cụ thể: “*Sếp là cấp trên, người quản lý trực tiếp của Anh/ Chị*”. Điều này nhằm đảm bảo người trả lời hiểu đúng và cung cấp đánh giá phù hợp với thực tế trải nghiệm của họ.

Theo nghiên cứu của Cohen (1992), số mẫu quan sát rất ít và tối đa là 212 mẫu có thể chạy cho tất cả các mô hình nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2016). Để tránh sai sót có thể xảy ra trong quá trình lấy mẫu, tác giả đã quyết định sử dụng kích thước mẫu thu thập là 350, qua sàng lọc kích thước mẫu còn 308, số phiếu không đạt yêu cầu do thông tin bị bỏ trống hoặc trả lời giống nhau với các câu hỏi (*xem Phụ lục 1 online*).

3.2. Thang đo nghiên cứu

Để tài kế thừa thang đo của các nghiên cứu trước đây, nên khi tiến hành lập bảng điều tra chính thức, chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn thử một số đối tượng khảo sát là người đi làm ở các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh để điều chỉnh câu hỏi cho phù hợp và dễ hiểu. Mục đích của phỏng vấn tìm ra xem các câu hỏi điều tra có rõ ràng, được mọi người hiểu và dễ trả lời hay không, để điều chỉnh một số thuật ngữ đảm bảo tính mạch lạc và dễ hiểu cho bảng câu hỏi chính thức. Dựa vào kết quả này, thang đo và mô hình nghiên cứu được hoàn chỉnh (*xem Phụ lục 2 online*).

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SmartPLS 3 để phân tích Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) nhằm kiểm tra các giả thuyết trong mô hình.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Hệ số tải ngoài (outer loading): dùng để đánh giá chất lượng biến quan sát, đây là chỉ số

thể hiện mức độ liên kết giữa biến quan sát với biến tiềm ẩn mẹ. Một biến quan sát nếu như có hệ số tải ngoài thấp nhưng hệ số tải ngoài của các biến quan sát còn lại rất cao thì AVE vẫn đạt ngưỡng 0,5. Do đó trước khi đánh giá AVE, tiến hành từng bước đánh giá chất lượng biến quan sát và đánh giá độ tin cậy thang đo trước khi thực hiện loại bỏ những biến không có ý nghĩa. Kết quả cho thấy, tất cả các biến quan sát đều được giữ lại do có hệ số tải ngoài > 0,7 (Hair và cộng sự, 2016) (*xem Phụ lục 3 online*).

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo: Kết quả cho thấy, hệ số Cronbach’s Alpha của tất cả các biến đều đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach’s Alpha tất cả các biến đều lớn hơn 0,7, như vậy, độ tin cậy thang đo Cronbach’s Alpha của tất cả các biến phù hợp. Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp mỗi cấu trúc đều lớn 0,7, như vậy có thể kết luận thang đo đã đạt được độ tin cậy (*xem Phụ lục 4 online*).

Phụ lục 5 cho thấy, việc kiểm tra tính khác biệt giữa các cấu trúc trong mô hình. Fornell và Larcker (1981) đã minh họa rằng, các thang đo có giá trị phân biệt nếu tất cả căn bậc hai của giá trị AVE của mỗi cấu trúc cao hơn mối tương quan với tất cả các thang đo khác và Henseler và cộng sự (2015) chỉ ra rằng, các thang đo có giá trị phân biệt nếu Giá trị HTMT dưới 0,9. Vì vậy, chúng tôi kết luận rằng, các thang đo đạt được giá trị phân biệt. (*xem Phụ lục 5 online*)

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Bảng 1 thể hiện kết quả đánh giá PLS-SEM để đánh giá mô hình cấu trúc.

Bảng 1. Kết quả kiểm định giả thuyết

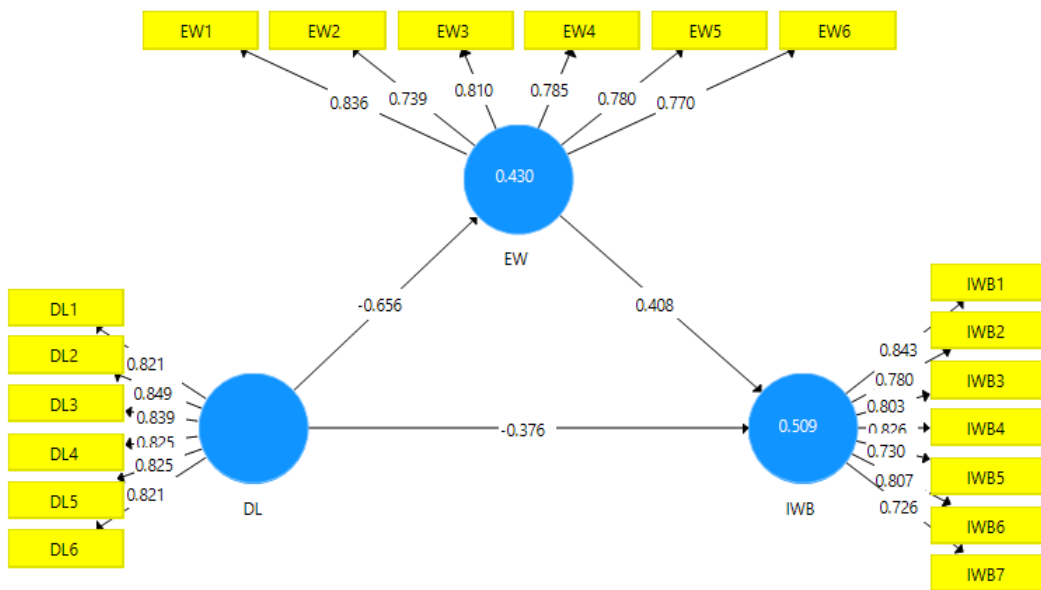
Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn	t-value	p-value	Kết luận
H1	DL → IWB	-0,376	5,794	0,000	Chấp nhận
H2	DL → EW	-0,656	18,551	0,000	Chấp nhận
H3	EW → IWB	0,408	5,935	0,000	Chấp nhận
H4	DL → EW → IWB	0,267	5,256	0,000	Chấp nhận

Kết quả chỉ ra rằng, phong cách lãnh đạo chuyên quyền biến thiên giải thích được 43% biến thiên của hạnh phúc của nhân viên. Bên cạnh đó Phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc của nhân viên giải thích được 50,9% biến thiên của Hành vi đối mới của nhân viên. Hơn nữa, giá trị VIF bên trong là từ 1,671 đến

2,531 nhỏ hơn 3, do đó không có vấn đề cộng tuyến trong mô hình của chúng tôi (Hair và cộng sự, 2019).

4.3. Thảo luận kết quả

Hình 1 thể hiện tổng hợp kết quả



Hình 1. Kết quả mô hình SEM

Giả thuyết H1 được chấp nhận nên phong cách lãnh đạo chuyên quyền tác động trực tiếp và tiêu cực đến hành vi đổi mới của nhân viên, điều này tương tự như các nghiên cứu trước đây (Zang và cộng sự, 2011; Zang và cộng sự, 2015; Gu và cộng sự, 2018). Lãnh đạo chuyên quyền thường làm giảm sự tham gia và động lực của nhân viên trong việc đề xuất và thực hiện các ý tưởng mới. Khi nhân viên cảm thấy bị hạn chế trong việc đóng góp ý kiến hoặc thiếu sự ủng hộ từ phía lãnh đạo, họ có xu hướng tránh xa các hoạt động đổi mới và trở nên bị động trong công việc. Điều này cũng phản ánh rằng, phong cách lãnh đạo chuyên quyền tạo ra môi trường làm việc áp lực, khiến nhân viên không muốn đưa ra các đề xuất sáng tạo do sợ bị phê phán hoặc không được công nhận.

Giả thuyết H2 minh họa rằng, phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến mức độ hạnh phúc của nhân viên, điều này

phù hợp với các nghiên cứu trước đây (Zhang và cộng sự, 2022; Bùi Thị Kim Hoàng và cộng sự, 2024). Các nhân viên dưới sự lãnh đạo chuyên quyền có xu hướng cảm thấy bị áp lực hơn do thiếu tự chủ, dẫn đến tình trạng căng thẳng. Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có xu hướng dẫn đến tình trạng căng thẳng và mất cân bằng cảm xúc của nhân viên, do họ cảm thấy thiếu sự tự chủ và sự hỗ trợ từ phía lãnh đạo. Trong bối cảnh nghiên cứu tại các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh, kết quả này đặc biệt có ý nghĩa khi nhiều tổ chức tại đây vẫn duy trì các cơ chế quản lý tập trung và truyền thống, dẫn đến việc các nhân viên cảm thấy bị áp lực và thiếu hạnh phúc trong công việc.

Tương tự, giả thuyết H3 cũng được chấp nhận khi cho rằng, hạnh phúc của nhân viên có tác động tích cực đến hành vi đổi mới, điều này tương đồng với các nghiên cứu trước đây (Slåtten, 2011; Al-Shami và cộng sự, 2023).

Nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng, khi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ về tâm lý và các nhu cầu cơ bản được đáp ứng, họ sẽ có xu hướng thể hiện những hành vi sáng tạo và đổi mới mạnh mẽ hơn, vì môi trường làm việc tích cực khuyến khích họ thử nghiệm và phát triển các ý tưởng mới (Papachristopoulos và cộng sự, 2023). Ngoài ra, nghiên cứu của Riaz và cộng sự (2018) cũng cho thấy, khi nhân viên cảm thấy tràn đầy sức sống và học hỏi trong công việc, có tác động trực tiếp đến hành vi đổi mới. Tình trạng này thường được củng cố bởi sự hỗ trợ từ tổ chức cho việc đổi mới, giúp nhân viên cảm thấy được khuyến khích và có động lực để tham gia vào các hoạt động sáng tạo (Riaz và cộng sự, 2018). Trạng thái tâm lý tích cực không chỉ giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn mà còn làm tăng mong muốn đóng góp vào sự đổi mới của tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy hạnh phúc và có động lực, họ sẵn lòng hơn để cống hiến cho các hoạt động đổi mới.

Hạnh phúc của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi đổi mới của nhân viên (H4), cho thấy rằng, mức độ hạnh phúc của nhân viên có thể làm giảm hoặc tăng cường tác động của lãnh đạo lên hành vi đổi mới. Điều này có thể lý giải bằng việc hạnh phúc trong công việc giúp tăng cường sự cam kết và động lực nội tại của nhân viên, từ đó khuyến khích họ tham gia tích cực hơn vào các hoạt động đổi mới, bất kể áp lực từ phong cách lãnh đạo chuyên quyền (Amabile và cộng sự, 2004). Nghiên cứu của Warr (2007) cũng cho thấy rằng, những nhân viên có trạng thái tinh thần tích cực thường có khả năng đối phó với các khó khăn trong công việc tốt hơn và có xu hướng thử nghiệm các ý tưởng mới, ngay cả khi làm việc trong các môi trường ít hỗ trợ.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Bài viết này được thực hiện nhằm kiểm chứng vai trò của lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc của nhân viên đối với hành vi đổi mới của những nhân viên ở các doanh nghiệp

tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tuyến với 308 người trả lời và được phân tích thông qua phần mềm Smart PLS 3. Mô hình đề xuất được xác định với dữ liệu được thu thập và có ý nghĩa thống kê ở mức độ tin cậy 99% ($p < 0,01$) và tất cả các giả thuyết đều được ủng hộ.

Dưới góc độ lý thuyết, nghiên cứu đã có đóng góp cần thiết vào lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Trước hết, nghiên cứu là một trong số ít những đề tài thực nghiệm ở Việt Nam phân tích mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi đổi mới của nhân viên, với vai trò trung gian là hạnh phúc của nhân viên. Trong nghiên cứu này tập trung vào các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh, mang lại những giá trị thực tiễn đối với môi trường của doanh nghiệp. Kế đến, sau khi cho ra kết quả nghiên cứu đã thấy rằng, phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực và trực tiếp đến hạnh phúc của nhân viên và hành vi đổi mới. Dựa vào kết quả này, khẳng định việc tác động của lãnh đạo chuyên quyền sẽ khiến cho mức độ hạnh phúc của nhân viên bị giảm sút và làm hạn chế sự đổi mới của họ. Mặt khác, vai trò trung gian của hạnh phúc nhân viên là yếu tố tích cực trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi đổi mới của nhân viên. Trong mối quan hệ đó, vai trò hạnh phúc của nhân viên có khả năng giảm bớt phần nào tác động tiêu cực từ phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến sự đổi mới của họ trong công việc. Cuối cùng, nghiên cứu này cũng thỏa mãn khoảng trống về mối quan hệ này trong các nghiên cứu trước đó, khi những quốc gia phát triển đã từng thực hiện và cho ra kết quả cụ thể. Thông qua việc nghiên cứu ở Việt Nam, kết quả cũng là bằng chứng thực nghiệm từ một nền văn hóa phương Đông có góc nhìn mới mẻ và sâu sắc hơn. Đồng thời, trong nghiên cứu này cũng khá phù hợp với những nghiên cứu trước đó, cho thấy, tính chính xác và phù hợp trong mối quan hệ cho dù được diễn ra ở những bối cảnh hoàn toàn khác nhau (Chaudhary & Islam, 2023; De Clercq và cộng sự, 2019; Naseer và cộng sự, 2016).

Về mặt thực tiễn, dựa trên các cơ sở lý thuyết trước đây, chúng tôi đã khám phá và thành công trong việc kiểm tra tác động của lãnh đạo chuyên quyền với hành vi đổi mới của nhân viên, song song với vai trò trung gian hạnh phúc của nhân viên. Từ kết quả nghiên cứu này cho thấy, phong cách lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến hành vi đổi mới của nhân viên, kết quả nghiên cứu góp phần quan trọng trong việc quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó nghiên cứu này còn cho thấy rằng, vai trò trung gian hạnh phúc của nhân viên ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi đổi mới của nhân viên ở các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Điều này góp phần tạo ra hướng đi mới cho các nghiên cứu sau này kiểm định xem vai trò trung gian hạnh phúc của nhân viên trong mối quan hệ với một phong cách lãnh đạo nào khác đến hành vi đổi mới của nhân viên, hay trong một môi trường kinh doanh cụ thể của một doanh nghiệp. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp, mục tiêu của ban lãnh đạo không chỉ là nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn phải thúc đẩy sự đổi mới và động lực làm việc của nhân viên. Đây là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững. Vì vậy, dưới đây là một số hàm ý quản trị quan trọng nhằm đạt được mục tiêu này:

Thứ nhất, Phong cách lãnh đạo chuyên quyền thường tạo ra môi trường làm việc căng thẳng, kìm hãm sự sáng tạo và hạn chế sự chủ động của nhân viên. Do đó, các doanh nghiệp nên cân nhắc việc giảm dần sự áp đặt quá mức, chuyển sang phong cách lãnh đạo kết hợp, nơi vẫn duy trì được sự kiểm soát nhưng khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến và sáng tạo.

Thứ hai, Nghiên cứu cho thấy, hạnh phúc của nhân viên đóng vai trò trung gian quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới. Do

đó, ban lãnh đạo nên cân nhắc đầu tư vào các chính sách và chương trình cải thiện phúc lợi, tạo môi trường làm việc thân thiện, hỗ trợ sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, giúp nhân viên cảm thấy hài lòng và có động lực hơn trong công việc.

Thứ ba, Lãnh đạo chuyên quyền thường thiếu sự công nhận cho những nỗ lực của nhân viên, dẫn đến tâm lý bất mãn và giảm hạnh phúc. Vì vậy, các doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa công nhận, khen thưởng công khai để tăng cường sự hài lòng và khích lệ tinh thần đổi mới.

Thứ tư, Các doanh nghiệp cần tổ chức các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng lãnh đạo cho quản lý, giúp họ học cách cân bằng giữa sự kiểm soát và khả năng thúc đẩy sự sáng tạo. Các nhà lãnh đạo nên học cách lắng nghe, quan tâm đến cảm xúc và sự phát triển cá nhân của nhân viên thay vì chỉ tập trung vào kết quả công việc. Bên cạnh đó, thay vì chỉ yêu cầu nhân viên đổi mới, lãnh đạo cũng cần tham gia trực tiếp vào các hoạt động sáng tạo, đưa ra các quyết định mang tính đổi mới để tạo cảm hứng cho toàn bộ đội ngũ.

Bên cạnh các kết quả đã đạt được, nghiên cứu còn một số hạn chế cần những nghiên cứu tiếp theo thực hiện. *Đầu tiên*, ngoài hạnh phúc của nhân viên còn rất nhiều yếu tố có thể làm yếu tố trung gian trong mối quan hệ này như: trao đổi lãnh đạo-nhân viên, gắn kết công việc và sự hài lòng trong công việc. Các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét thêm các yếu tố khác nhau để có cái nhìn đa chiều hơn với lĩnh vực này. *Thứ hai*, chúng tôi đã không phân tích các yếu tố nhân khẩu học tác động như thế nào đến hành vi đổi mới của nhân viên. Cuối cùng, chúng tôi tập trung khảo sát các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, vì vậy các nghiên cứu trong tương lai nên chọn các ngành nghề cụ thể để phân tích sâu hơn mối quan hệ này.

Tài liệu tham khảo

- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R. J. (2018). *High commitment work system and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing*. <http://hdl.handle.net/10419/188334>
- Al-Adwan, A. S., Nofal, M., Akram, H., Albelbisi, N. A., & Al-Okaily, M. (2022). Towards a Sustainable adoption of E-Learning Systems: The role of Self-Directed Learning. *Journal of Information Technology Education Research*, 21(1), 245–267. <https://doi.org/10.28945/4980>
- Albashiti, B., Hamid, Z., & Aboramadan, M. (2021). Fire in the belly: the impact of despotic leadership on employees work-related outcomes in the hospitality setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3564–3584. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2021-0394>
- Al-Shami, S. A., Mamun, A. A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2004). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Bawuro, F. A., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Chidozie, C. C. (2019). Prosocial motivation and innovative behaviour: An empirical analysis of selected public university lecturers in Nigeria. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 1187–1194.
- Bùi Thị Kim Hoàng, Phạm Thùy Dung, Nguyễn Thị Bình Minh (2024). Tác động của phong cách lãnh đạo đối với hành vi của nhân viên ngành Viễn thông – Công nghệ thông tin. *Tạp chí Tài chính Doanh nghiệp*. <https://taichinhdoanhnghiep.net.vn/tac-dong-cua-phong-cach-lanh-dao-doi-voi-hanh-vi-cua-nhan-vien-nganh-vien-thong-cong-nghe-thong-tin-d51538.html>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chowhan, J., Pries, F., & Mann, S. (2017). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 456–471. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.8>
- Chaudhary, A., & Islam, T. (2023). Unravelling the mechanism between despotic leadership and psychological distress: the roles of bullying behavior and hostile attribution bias. *Kybernetes*, 52(12), 5829–5848. <https://doi.org/10.1108/K-10-2021-0987>
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2019). Ingratiation with Despotic Leaders to Gain Status: The Role of Power Distance Orientation and Self-enhancement Motive. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 157–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04368-5>
- De Hoogh, A. H., & Hartog, D. N. D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity. *Chinese Management Studies*, 12(2), 384–406. <https://doi.org/10.1108/cms-10-2017-0294>

- 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/eb-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In U. Manchester (Ed.). Sage Publications.
- Hamid, Z. (2024). The effects of servant leadership and despotic leadership on employees' happiness at work (HAW): the role of job crafting. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(1). <https://doi.org/10.1108/apjba-07-2023-0344>
- Hà, N. M., Tuấn, N. M., & Quỳnh, T. N. (2024). Hạnh phúc nơi làm việc, chia sẻ kiến thức tác động đến tính sáng tạo và hiệu quả làm việc: Nghiên cứu về các trình được viên trong các công ty được tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 19(8), 3–22. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.vi.19.8.2923.2024>
- Harshitha. L & Arul Senthil, B. (2021). Impact of employee well-being on organizational performance in the workplace. *Wesleyan Journal of Research*, 14(30), 27-38.
- 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>
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: the role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal*, 25(2), 172–181. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.783743>
- Hoang, C. L., & Ho, D. T. (2022). The impact of transformational leadership style on employee creativity and organizational innovation - A case of telecommunications enterprises in the HCMC. *Science & Technology Development Journal - Economics - Law and Management*. <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i4.1106>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the Nested-Self in the stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J. (2015). When authoritarian leaders outperform transformational leaders: firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 180–200. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0132>
- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731–739. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.731>
- Iqbal, A., Ahmad, I., & Latif, K. F. (2021). Servant leadership and organizational deviant behaviour: interpreting some contradictory results from public sector of Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1136–1152. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2020-0305>
- 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>
- Joo, B., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-04-2015-0011>
- Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC Nursing*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00496-w>
- Mehmood, S., Jabeen, R., Khan, M. A., Khan, M. A., Gavurova, B., & Oláh, J. (2023). Impact of despotic leadership and workplace incivility on innovative work behavior of employees: Application of mediation-moderation model. *Heliyon*, 9(9), e19673. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19673>
- Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2019). How work–family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 58–80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.23>

- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Murad, M., Jiatong, W., Shahzad, F., & Syed, N. (2021). The influence of despotic leadership on counterproductive work behavior among police personnel: role of emotional exhaustion and organizational cynicism. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(3), 603–615. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09470-x>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14–33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: role of perceived organizational support. *Sustainability*, 10(12), 4418. <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Nguyen, M. T. B. (2024). The role of employee well-being, job satisfaction, and post-Covid-19 syndromes on employee performance at Linh Trung Export Processing Zone in Ho Chi Minh City. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science- Economics and Business Administration*, 14(3), 149–166. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.en.14.3.2821.2024>
- Nguyễn Phương Mai (2023). Thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên: Nghiên cứu tại một công ty dịch vụ truyền thông tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế Và Phát triển*, 309(2), 12–22. <https://doi.org/10.33301/jed.vi.126>
- New Oxford Advanced Learner's Dictionary (2005). Well-being (7th ed., p. 1734). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Papachristopoulos, K., Dubord, M. G., Jauvin, F., Forest, J., & Coulombe, P. (2023). Positive impact, creativity, and innovative behavior at work: the mediating role of basic needs satisfaction. *Behavioral Sciences*, 13(12), 984. <https://doi.org/10.3390/bs13120984>
- Phạm Thị Bích Ngọc, Trịnh Xuân Thái (2023). Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam: Vai trò trung gian của động lực nội tại. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 52–61. <https://doi.org/10.33301/jed.vi.1177>
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286–299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004>
- Raja, U., Haq, I. U., De Clercq, D., & Azeem, M. U. (2020). When ethics create misfit: Combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. *International Journal of Psychology*, 55(3), 332–341. <https://doi.org/10.1002/ijop.12606>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. E., & Jesuino, J. C. (2010). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective. *Administrative Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/admsci8030046>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 633–649. <https://doi.org/10.1108/loj-11-2017-0345>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(C), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256701>

- Shekari, H., & Nikooparvar, M. Z. (2012). Promoting leadership Effectiveness in Organizations: A case study on the involved factors of servant leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1). <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n1p54>
- Slåtten, T. (2011). Antecedents and effects of employees' feelings of joy on employees' innovative behaviour. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 93–109. <https://doi.org/10.1108/17566691111115108>
- Supardi, A. M., Salehah, M., & Komalasari, S. (2023). The role of Workplace Well-Being on Employee work satisfaction. In *Advances in Social Science, Education and Humanities Research/Advances in social science, education and humanities research* (pp. 318–327). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-032-9_33
- Syed, F., Naseer, S., & Shamim, F. (2022). Dealing with the devil: Combined effects of destructive leadership and Dark Triad personality on revenge, happiness and psychological detachment. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 39(2), 213–230. <https://doi.org/10.1002/cjas.1660>
- Tuan, L. T. (2019). Effects of environmentally-specific servant leadership on green performance via green climate and green crafting. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(3), 925–953. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09687-9>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcın, M. (2014). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Yao, M., & Hao, M. (2023). Influence of paternalistic leadership on employee innovation behavior and new venture performance: The moderating role of leader humility. *Sustainability*, 15(7), 5897. <https://doi.org/10.3390/su15075897>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Vũ Việt Hằng, Phan Thị Trà My (2021). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh (Trường hợp ngành logistic tại Tp. Hồ Chí Minh). *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 16(2), 62–75. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.vi.16.2.745.2021>
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). New York, NY: Russell SAGE Foundation.
- Warr, P. (2007). Work, happiness, and unhappiness. In *Psychology Press eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of Psychological Well-Being in Job Performance: *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.007>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>
- Zhang, Y., Wang, J., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2022). Authoritarian leadership and cyberloafing: A moderated mediation model of emotional exhaustion and power distance orientation. *Frontiers in Psychology*, 13 13(Art. 1010845). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1010845>