

Lãnh đạo phụng sự và sự hài lòng với công việc: Vai trò trung gian của sự tin tưởng và năng lực tâm lý – trường hợp các doanh nghiệp thuộc khu vực vốn nhà nước

Hoàng Lệ Chi^{1,*}, Hồ Tiến Dũng², Đỗ Như Lực³



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

¹Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Việt Nam

²Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

³Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, cơ sở tại Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Liên hệ

Hoàng Lệ Chi, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Việt Nam

Email: chihl@ntt.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 02-4-2024
- Ngày sửa đổi: 18-8-2024
- Ngày chấp nhận: 3-12-2024
- Ngày đăng:

DOI:



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



TÓM TẮT

Lãnh đạo phụng sự là phong cách lãnh đạo tập trung vào việc nâng cao năng lực và phúc lợi của nhân viên để đạt được các mục tiêu thịnh vượng và phục vụ của tổ chức cũng như cộng đồng. Doanh nghiệp vốn nhà nước có những điểm khác biệt đáng kể so với doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài bởi mục tiêu chính của họ không phải lúc nào cũng là mục đích vì lợi nhuận mà là phục vụ lợi ích công cộng và lợi ích quốc gia. Nghiên cứu thực nghiệm này tập trung khám phá tác động của phong cách lãnh đạo phụng sự lên sự hài lòng trong công việc của người lao động trong các doanh nghiệp vốn nhà nước, đồng thời xác định vai trò trung gian của yếu tố sự tin tưởng và năng lực tâm lý của người lao động. Nghiên cứu đặc thù này triển khai tại các doanh nghiệp vốn nhà nước, với mô hình đa dạng loại hình như: doanh nghiệp 100% vốn nhà nước; Công ty cổ phần nhà nước; Doanh nghiệp liên doanh giữa nhà nước và các đối tác khác. Cuộc khảo sát thực hiện với viên là cán bộ nhân viên thuộc các doanh nghiệp vốn nhà nước này đã có 294 phiếu điều tra hợp lệ được xử lý. Dữ liệu điều tra được phân tích bằng các phần mềm thống kê SPSS và AMOS. Nghiên cứu đã khẳng định: (1) phong cách lãnh đạo phụng sự tác động trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc của người lao động - Kết quả này hàm ý rằng với hình thức sở hữu đặc thù là vốn nhà nước, khi vận hành doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, nếu người lao động được lãnh đạo bởi những nhà lãnh đạo phụng sự họ cũng hài lòng hơn với công việc; (2) Nghiên cứu đã khẳng định vai trò trung gian có ý nghĩa thống kê của các nhân tố Sự tin tưởng và Năng lực tâm lý trong mối quan hệ phong cách lãnh đạo phụng sự và sự hài lòng của người lao động - kết quả này cho thấy trong bối cảnh vận hành nghiệp vốn nhà nước, nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo phụng sự đã làm cho năng lực tâm lý của người lao động được nâng cao, người lao động trở nên tự tin hơn, lạc quan hơn, dễ dàng vượt qua khủng hoảng trong công việc hơn và nhờ đó mà họ hài lòng hơn với công việc.

Từ khóa: Lãnh đạo phụng sự, sự tin tưởng, năng lực tâm lý và sự hài lòng trong công việc

1 GIỚI THIỆU

2 Doanh nghiệp vốn nhà nước (DNNVN) có những
3 điểm khác biệt đáng kể so với doanh nghiệp tư nhân
4 và doanh nghiệp vốn đầu tư nước ngoài bởi mục tiêu
5 chính của DNNVN không phải lúc nào cũng là mục
6 đích vì lợi nhuận mà là phục vụ lợi ích công cộng và lợi
7 ích quốc gia. Các DNNVN thường hoạt động trong
8 những lĩnh vực quan trọng như: công nghiệp, năng
9 lượng, giao thông, y tế, giáo dục, vệ sinh công cộng và
10 an ninh quốc gia. Những doanh nghiệp này đóng vai
11 trò rất quan trọng trong phát triển kinh tế và xã hội
12 nên chịu sự can thiệp của chính phủ vào các quyết
13 định quản trị, bao gồm cả quản trị nguồn nhân lực,
14 phải tuân theo các chính sách và quy định của chính
15 phủ. Tiền lương và phúc lợi của nhân viên trong các
16 DNNVN cũng phải tuân theo quy định của chính phủ
17 và các quy tắc công khai. Bên cạnh đó, DNNVN có
18 nhiệm vụ phải vận hành hoạt động hiệu quả để bảo

toàn, duy trì và phát triển được nguồn vốn của nhà
nước.

Trong các DNNVN, sự hài lòng của người lao động
được xem là xương sống của việc thực hiện các nhiệm
vụ/nghĩa vụ đối với nhà nước và nhân dân. Bởi người
lao động không hài lòng có nhiều khả năng bỏ việc
hơn¹. Tỷ lệ luân chuyển nhân sự cao, gây ra bởi
sự không hài lòng của nhân viên, có thể gây nguy
hiểm cho các doanh nghiệp nói chung và DNNVN nói
riêng, vì luân chuyển lao động cao thường dẫn đến chi
phí thay thế nhân sự tốn kém từ đó làm suy giảm hiệu
quả hoạt động của doanh nghiệp. Ngược lại, một đội
ngũ nhân viên hài lòng sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện
hiệu suất cũng như xây dựng danh tiếng của tổ chức².
Các nghiên cứu trước đây đã tìm thấy một trong
những yếu tố quyết định hàng đầu sự hài lòng trong
công việc của đội ngũ nhân viên trong tổ chức là yếu
tố lãnh đạo. Lãnh đạo là chất xúc tác quan trọng trong

Trích dẫn bài báo này: Chi H L, Dũng H T, Lực D N. **Lãnh đạo phụng sự và sự hài lòng với công việc: Vai trò trung gian của sự tin tưởng và năng lực tâm lý – trường hợp các doanh nghiệp thuộc khu vực vốn nhà nước.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.* 2025; ():1-14.

37 việc khuyến khích sự hài lòng của nhân viên. Sự hỗ
 38 trợ của lãnh đạo là chìa khóa truyền tải thông điệp tích
 39 cực dẫn đến năng suất và sự hài lòng cao hơn của nhân
 40 viên³. Được biết, Lãnh đạo phụng sự cung cấp một
 41 mô hình lãnh đạo dường như phù hợp với bối cảnh
 42 vận hành của DNVNN vì nó tập trung vào việc nâng
 43 cao năng lực và phúc lợi của nhân viên để đạt được các
 44 mục tiêu thịnh vượng và phục vụ của tổ chức cũng
 45 như cộng đồng⁴. Blanchard cho rằng những người
 46 lãnh đạo phụng sự trước hết là những người phục vụ
 47 và sau đó là những người lãnh đạo, lược đồ tư duy
 48 của họ tập trung vào việc tạo ra sự khác biệt tích cực
 49 cho mọi người và hạnh phúc chung của toàn xã hội⁵.
 50 Trong thời đại ngày nay, những người cấp dưới muốn
 51 làm việc với một nhà lãnh đạo coi họ như những đối
 52 tác kinh doanh trong việc thực hiện tầm nhìn và giải
 53 quyết vấn đề. Điều này củng cố sự cần thiết và tầm
 54 quan trọng của việc nghiên cứu và thực hành lãnh đạo
 55 phụng sự trong các DNVNN với những đặc thù được
 56 nói đến trên đây.

57 Được biết, DNVNN là một hình thức sở hữu mang
 58 tính đặc thù của mô hình kinh tế thị trường định
 59 hướng xã hội chủ nghĩa. Đây là một hệ thống kinh
 60 tế, trong đó nhà nước giữ vai trò chủ đạo, nhưng đồng
 61 thời khuyến khích và sử dụng các cơ chế thị trường để
 62 thúc đẩy sự phát triển kinh tế. Các hình thức sở hữu
 63 của DNVNN bao gồm: DNVNN hoàn toàn sở hữu
 64 bởi nhà nước Công ty cổ phần nhà nước Công ty liên
 65 doanh (Doanh nghiệp liên doanh giữa nhà nước và
 66 các đối tác khác); Doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn
 67 một thành viên (Doanh nghiệp 100% vốn nhà nước)
 68 Doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn hai thành viên
 69 trở lên có vốn góp của nhà nước Doanh nghiệp công
 70 ích. Những hình thức sở hữu này giúp đa dạng hóa
 71 nguồn lực, tăng cường hiệu quả quản lý và sử dụng
 72 vốn nhà nước, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho
 73 sự tham gia của khu vực tư nhân và đầu tư nước ngoài
 74 vào nền kinh tế.

75 Tại Việt Nam những nghiên cứu về phong cách lãnh
 76 đạo phụng sự còn rất hạn chế, đặc biệt là nghiên cứu
 77 đặc thù về phong cách lãnh đạo phụng sự trong các
 78 DNVNN thì dường như chưa được tìm thấy. Vì thế,
 79 đây chính là *khoảng trống nghiên cứu* mà chúng tôi tìm
 80 thấy đối với hướng nghiên cứu về ứng dụng của phong
 81 cách lãnh đạo phụng sự trong bối cảnh nghiên cứu đặc
 82 thù của mô hình kinh tế thị trường định hướng xã hội
 83 chủ nghĩa.

84 Nghiên cứu của chúng tôi, đặt mục tiêu tìm hiểu về
 85 ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phụng sự lên sự
 86 hài lòng trong công việc của người lao động với vai
 87 trò trung gian của sự tin tưởng vào lãnh đạo và năng
 88 lực tâm lý của nhân viên – trong bối cảnh nghiên cứu
 89 tại các DNVNN. Theo đó, nghiên cứu xác định và

đo lường tác động của các nhân tố thuộc phong cách 90
 lãnh đạo phụng sự lên sự tin tưởng của nhân viên với 91
 lãnh đạo, năng lực tâm lý của nhân viên và qua đó 92
 tác động đến sự hài lòng trong công việc của họ. Có 93
 thể nói rằng, sự hài lòng trong công việc là một yếu 94
 tố tiên đề quan trọng dẫn đến những hiệu quả mà bất 95
 kỳ nhà lãnh đạo doanh nghiệp nào cũng mong muốn 96
 đó là hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp⁶. Vì thế, 97
 nghiên cứu này được thực hiện sẽ có đóng góp quan 98
 trọng đáng kể vào các nghiên cứu thực nghiệm và các 99
 lý thuyết hỗ trợ về lãnh đạo phụng sự và sự hài lòng 100
 trong công việc của người lao động. Bên cạnh đó, 101
 nghiên cứu này đưa ra những hàm ý quan trọng giúp 102
 các DNVNN nâng cao sự hài lòng trong công việc của 103
 nhân viên, từ đó hoàn thành tốt những nhiệm vụ kinh 104
 doanh, và nhiệm vụ chính trị của mình. Nó cũng cung 105
 cấp cho các DNVNN một phương tiện để sớm xác 106
 định những nhà lãnh đạo phụng sự tiềm năng trong 107
 việc lãnh đạo doanh nghiệp. 108

TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Lý thuyết Lãnh đạo phụng sự

109 Trong nửa sau của thế kỷ 20, các mô hình lãnh đạo 110
 truyền thống như chuyên quyền và phân cấp bắt đầu 111
 nhường chỗ cho những mô hình mới hơn^{7,8}. Green- 112
 leaf đã đưa ra những nhận định của ông về phong cách 113
 lãnh đạo của người phụng sự, trong đó nhấn mạnh sự 114
 cần thiết của một mô hình lãnh đạo mới, toàn diện 115
 hơn dựa vào cộng đồng. Hành vi có đạo đức và quan 116
 tâm là chìa khóa trong kiểu lãnh đạo này⁹. 117
 118

119 Greenleaf đã định nghĩa phong cách lãnh đạo của 120
 người phụng sự là hành vi lãnh đạo được thúc đẩy bởi 121
 ý định phục vụ để cấp dưới trở nên có quyền, có trách 122
 nhiệm, khỏe mạnh, khôn ngoan hơn và tự chủ hơn⁹. 123
 124 Graham đề xuất rằng phong cách lãnh đạo phụng sự 125
 sẽ nổi lên như sự khiêm tốn, quyền lực quan hệ, quyền 126
 tự chủ và sự phát triển đạo đức của những người thuộc 127
 cấp và sự thi đua định hướng phục vụ của người lãnh 128
 đạo¹⁰. Sendjaya và Sarros đã nghiên cứu quá trình 129
 phát triển lịch sử của vai trò lãnh đạo phụng sự và 130
 miêu tả nó như một ý thức thực sự về việc kêu gọi 131
 trở thành những người lãnh đạo công bằng và đáng 132
 tin cậy và truyền cảm hứng cho những người khác để 133
 khơi dậy tiềm năng đầy đủ trong khả năng của họ¹¹. 134

135 Theo Greenleaf từ “phụng sự” hàm ý một cách tiếp 136
 cận lãnh đạo ủng hộ việc trao quyền cho người khác, 137
 đây là một yếu tố quan trọng để trở thành một nhà 138
 lãnh đạo phụng sự. Những người lãnh đạo phụng sự 139
 tin rằng nhiệm vụ của họ là phải quan tâm đến sức 140
 khỏe tổng thể về tinh thần của những người mà họ 141
 lãnh đạo⁹. Khi mọi người nhận được sự phục vụ và

141 hướng dẫn từ những người khác đặc biệt là từ người
142 lãnh đạo, đối lại, họ sẽ phục vụ và tận tụy hơn.
143 Khái niệm về phong cách lãnh đạo phụng sự ngày
144 càng được chú ý và công nhận¹¹. Nhiều nhà nghiên
145 cứu đã tán thành phong cách lãnh đạo phụng sự như
146 một lý thuyết hợp lệ về lãnh đạo tổ chức với nhiều hứa
147 hẹn cho sự phát triển lý thuyết và thực tiễn¹².

148 **Tổng quan các nghiên cứu về phẩm chất của** 149 **Lãnh đạo phụng sự:**

150 Kể từ những nền tảng lý thuyết ban đầu của Greeleaf
151 đã có nhiều nghiên cứu về người lãnh đạo theo phong
152 cách phụng sự (dưới đây gọi tắt là Lãnh đạo phụng
153 sự). Liden trong nghiên cứu của mình đã xác định
154 bảy khía cạnh cốt lõi của lãnh đạo phụng sự bao gồm:
155 chữa lành cảm xúc, trao quyền cho người khác, đặt
156 cấp dưới lên hàng đầu, giúp cấp dưới phát triển và
157 thành công, cư xử có đạo đức, kỹ năng nhận thức và
158 tạo ra giá trị cho cộng đồng¹³

159 Sendjaya đã phát triển 6 khía cạnh đặc trưng của
160 phong cách lãnh đạo phụng sự: Sự phục tùng tự
161 nguyện, cái tôi đích thực, mối quan hệ giao ước, đạo
162 đức có trách nhiệm, tinh thần siêu việt, ảnh hưởng
163 chuyển hóa¹⁴.

164 Van Dierendonck đã đặc trưng lãnh đạo phụng sự
165 bằng tám khía cạnh: Trao quyền, chịu trách nhiệm,
166 đứng lùi lại phía sau, khiêm tốn, xác thực, can đảm,
167 chấp nhận giữa các cá nhân, quản gia¹⁵.

168 **Khái niệm sự hài lòng trong công việc của** 169 **nhân viên**

170 Sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong nhiều
171 thập kỷ đã và vẫn là một trong những mối quan tâm
172 thiết yếu của tổ chức trong việc cải thiện sự hài lòng
173 trong công việc của người lao động nhằm nâng cao
174 hiệu quả hoạt động của tổ chức¹⁶. Sự hài lòng của
175 nhân viên là một phản ứng về tính hiệu quả trong
176 công việc, nó xuất phát từ việc so sánh kết quả nhận
177 được với kết quả mong muốn. Sự hài lòng của nhân
178 viên cũng chính là cảm giác thành công và đạt được
179 thành tích liên quan đến năng suất và sự thịnh vượng
180 của cá nhân. Còn theo Cronley & Kim, sự hài lòng
181 trong công việc là quan điểm chủ quan của một cá
182 nhân bao gồm cảm nhận của họ về công việc của mình
183 và tổ chức sử dụng lao động¹⁷.

184 **Lãnh đạo phụng sự và sự hài lòng trong công** 185 **việc**

186 McCann & Cox đã phát hiện ra rằng một khi nhân
187 viên nhận thức được rằng lãnh đạo của họ là người
188 lãnh đạo với những phẩm chất của lãnh đạo phụng
189 sự thì họ sẽ có mức độ hài lòng cao trong công việc¹⁸.

Các nhà lãnh đạo phụng sự là những người luôn quan
tâm đến phúc lợi của cấp dưới vì thế cấp dưới thường
hài lòng hơn trong công việc và có động lực làm việc
cao hơn¹⁹. Lãnh đạo phụng sự thường được so sánh
với lãnh đạo lối cuốn và lãnh đạo chuyển đổi, xét
cho cùng, việc phục vụ người khác bằng cách ủng hộ
những hành vi tích cực ở cấp độ vĩ mô và vi mô đều
có thể mang lại mức độ hài lòng cao trong công việc
20. Theo Linden & đtg., dưới sự lãnh đạo của nhà
lãnh đạo phụng sự, các nhân viên thường trở nên gắn
kết với sứ mệnh của tổ chức cao hơn, nhận ra sự hài
lòng trong công việc cao hơn và sẵn sàng duy trì hiệu
suất cao và sẽ có nhiều khả năng làm gương hơn¹³.
Thompson cũng đã chứng minh mối quan hệ tích cực
đáng kể giữa lãnh đạo phụng sự và sự hài lòng trong
công việc trong môi trường giáo dục¹⁹. Các nghiên
cứu của Ling & đtg., Neubert & đtg. cũng đã chứng
minh mối quan hệ thuận chiều giữa lãnh đạo phụng
sự và sự hài lòng trong công việc của các nhân viên ý
tế^{21,22}. Ngoài ra, các nghiên cứu của Grisaffe & đtg.;
Ozyilmaz & Cicek cũng cho những kết quả tương tự
như của các tác giả trên đây^{23,24}.

Có thể nhận thấy rằng, môi trường giáo dục và môi
trường y tế đều là những ngành nghề mang tính xã
hội cao, bao gồm cả sự hy sinh và đạo đức nghề nghiệp
- những đặc điểm này không có khác biệt lớn so với
những đặc thù công việc trong các DNVNN. Do đó,
giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

H1: Người lãnh đạo có phẩm chất lãnh đạo phụng sự
càng cao, càng dẫn đến sự hài lòng cao trong công việc
của người lao động trong DNVNN

221 **Lãnh đạo phụng sự, sự tin tưởng và sự hài** 222 **lòng trong công việc**

Greenleaf cho rằng sự tin tưởng là nền tảng cho các
nhà lãnh đạo phụng sự, nó thúc đẩy môi trường tin
cậy⁹. Lãnh đạo phụng sự là một yếu tố dự báo quan
trọng về sự tin cậy với các mối quan hệ giao ước, đạo
đức, tinh thần trách nhiệm và sự thay đổi. Ảnh hưởng
của hành vi lãnh đạo phụng sự như một chìa khóa góp
phần đáng kể vào sự tin tưởng của cấp dưới đối với
người lãnh đạo. Một khi cấp dưới cảm thấy lãnh đạo
có hành vi lãnh đạo phụng sự cao, họ sẽ có mức độ tin
cậy cao hơn nhiều so với những người cảm thấy lãnh
đạo có hành vi lãnh đạo phụng sự thấp²⁵. Về mặt
triết học, Lowe khẳng định rằng phong cách lãnh đạo
phụng sự là nền tảng của các mối quan hệ tin cậy trong
tổ chức và sự tin cậy cao giữa các nhân viên mang lại
cho tổ chức khả năng đáp ứng với môi trường kinh
doanh luôn thay đổi mà không phải đấu tranh với sự
phản kháng nội bộ liên tục đối với sự thay đổi²⁶. Ở
cấp độ cá nhân hơn, Lowe đề xuất rằng có hai cách

241 mà các nhà lãnh đạo phụng sự xây dựng mối quan
 242 hệ với những cá nhân mới, đó là (1) đối xử với cấp
 243 dưới bằng sự nghi ngờ cho đến khi họ chứng tỏ được
 244 mình đáng tin cậy; và (2) có giả định rằng cấp dưới
 245 có thể tin cậy được cho đến khi họ chứng minh được
 246 rằng mình là người đáng tin cậy²⁶. Biểu hiện rõ ràng
 247 về sự tin tưởng của các nhà lãnh đạo phụng sự đối với
 248 người khác cũng giống như vậy theo cách thứ hai, dựa
 249 trên sự sẵn lòng của người lãnh đạo trong việc giao
 250 phó trách nhiệm và chia sẻ quyền hạn với cấp dưới²⁷.
 251 Saleem & đtg. nhận thấy rằng phong cách lãnh đạo
 252 phụng sự có thể dự đoán được sự tin tưởng về mặt
 253 tình cảm²⁸. Từ những lập luận trên đây, giả thuyết
 254 nghiên cứu được đề nghị:
 255 H2: Người lãnh đạo có phẩm chất lãnh đạo phụng sự
 256 càng cao thì người lao động trong DNVNN càng có
 257 sự tin tưởng cao hơn vào lãnh đạo và đồng nghiệp.
 258 Sự tin tưởng rất quan trọng trong việc thúc đẩy mối
 259 quan hệ giữa các đồng nghiệp. Trong một tổ chức, cần
 260 xây dựng một mạng lưới hỗ trợ mạnh mẽ, giúp quản
 261 lý nhu cầu công việc một cách tích cực. Sự tin tưởng
 262 không chỉ làm tăng sự hỗ trợ giữa các đồng nghiệp
 263 mà việc chia sẻ thông tin công việc nổi bật cũng được
 264 nâng cao, điều này có thể giúp một người làm việc
 265 hiệu quả và thành công hơn trong công việc²⁹. Ngoài
 266 ra, sự tin tưởng vào đồng nghiệp/lãnh đạo có thể dẫn
 267 đến kết quả tích cực, cho phép kết nối tốt hơn trong
 268 công việc, hài lòng hơn và nhìn tổ chức trong bối cảnh
 269 tích cực hơn³⁰.
 270 Sự tin tưởng giữa các cá nhân giúp tạo ra thái độ tích
 271 cực hơn tại nơi làm việc, bao gồm sự hài lòng trong
 272 công việc và sự cam kết tại nơi làm việc³¹. Sự tin
 273 tưởng tạo ra ảnh hưởng trực tiếp và ảnh hưởng chính
 274 đến các kết quả khác nhau. Mối quan hệ lãnh đạo -
 275 cấp dưới cũng cho thấy sự tin tưởng có ảnh hưởng
 276 trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc³². Moora-
 277 dian & đtg. chứng minh rằng sự tin tưởng vào đồng
 278 nghiệp và cấp trên là động lực mạnh mẽ cho sự hài
 279 lòng trong công việc³¹. Với những lập luận trên đây,
 280 giả thuyết nghiên cứu được đề nghị là:
 281 H3. Sự tin tưởng vào đồng nghiệp và lãnh đạo càng
 282 cao càng có ảnh hưởng cao đến sự hài lòng trong công
 283 việc trong DNVNN.

284 **Lãnh đạo phụng sự, năng lực tâm lý và sự hài**
 285 **lòng trong công việc**

286 Năng lực tâm lý được hiểu là trạng thái tâm lý tích cực
 287 của sự phát triển cá nhân và bao gồm các khía cạnh:
 288 *Năng lực tự thân (self efficacy), sự lạc quan, hy vọng và*
 289 *khả năng phục hồi*.
 290 Theo Luthans & đtg. *năng lực tự thân* có thể được mô
 291 tả như là sự tự tin để thành công trong những nhiệm

292 vụ đầy thách thức³³. Luthans & đtg. mô tả năng lực
 293 tự thân là sự tự tin của cá nhân về khả năng thực hiện
 294 thành công một nhiệm vụ cụ thể trong một bối cảnh
 295 cụ thể³⁴.
 296 *Sự lạc quan* là khi cá nhân có trạng thái tinh thần tích
 297 cực giúp họ thành công ở hiện tại và trong tương lai.
 298 Theo Peterson, sự lạc quan tâm lý tích cực (positive
 299 psychologists' optimism) là một trạng thái chứ không
 300 phải là một đặc điểm tính cách bao gồm sự đánh giá
 301 khách quan về những gì có thể đạt được trong một
 302 tình huống cụ thể và nó dựa trên những đánh giá chi
 303 tiết và thực tế³⁵.
 304 *Hy vọng*, là việc một cá nhân có những mục tiêu và
 305 vạch ra những con đường thay thế để đạt được những
 306 mục tiêu này. Trong tâm lý học lâm sàng và tâm lý
 307 tích cực, hy vọng được mô tả như một cấu trúc bao
 308 gồm (1) một loại năng lượng hướng đến mục tiêu và
 309 (2) con đường hướng đến mục tiêu, cụ thể là các cách
 310 thức và kế hoạch thay thế để đạt được mục tiêu³⁶.
 311 *Khả năng phục hồi* là khuynh hướng mà các cá nhân
 312 duy trì, phục hồi và thậm chí vượt xa hơn để đạt được
 313 thành công khi họ đối mặt với các vấn đề và nghịch
 314 cảnh. Khả năng phục hồi có thể được mô tả là khả
 315 năng đương đầu tích cực khi đối mặt với nghịch cảnh.
 316 Trong kinh doanh, nó có thể được coi là khả năng vốn
 317 tích cực để phục hồi và phục hồi sau các vấn đề, cú sốc,
 318 nghịch cảnh, xung đột, thất bại và thậm chí bao gồm
 319 cả những cú sốc tích cực³³.
 320 Bốn khía cạnh kể trên của năng lực tâm lý cùng nhau
 321 giải thích “bạn là ai” và “bạn có thể trở thành gì về
 322 mặt phát triển tích cực³⁷. Bằng cách đầu tư tạo lập
 323 và khích lệ năng lực tâm lý, các tổ chức có thể phát
 324 triển nhân viên của mình để đạt được sự tăng trưởng
 325 và thành công bền vững³⁴.
 326 Như đã đề cập trước đây, lãnh đạo phụng sự có thể
 327 được coi là một trong những hình thức lãnh đạo tích
 328 cực nhất, nhấn mạnh đến sự phục vụ, phát triển của
 329 cấp dưới, để cao đạo đức và lòng vị tha, cụ thể là thúc
 330 đẩy tính tích cực trong bầu không khí tổ chức^{15,37}.
 331 Phong cách lãnh đạo phụng sự góp phần tạo kết quả
 332 hành vi tích cực cũng đã được nghiên cứu trong các
 333 tài liệu tâm lý học³⁸. Đó là lý do tại sao Luthans, &
 334 đtg. cho rằng nó có thể có tác động tích cực đến năng
 335 lực tâm lý của các cá nhân và năng lực này có thể được
 336 nâng cao nhờ các hình thức lãnh đạo tích cực³³. Kỳ
 337 vọng của các nhà lãnh đạo phụng sự đối với nhân viên
 338 là sự phát triển tích cực của cá nhân, khả năng nâng
 339 cao sự phục hồi tinh thần sau những khó khăn. Sự
 340 khôn ngoan của nhà lãnh đạo phụng sự có thể an ủi
 341 những người cấp dưới của họ³⁹. Như một người quản
 342 gia (stewardship behaviour) lãnh đạo phụng sự giúp
 343 nhân viên tạo ra sự thay đổi tích cực trong tổ chức
 344 và cộng đồng của họ³⁷. Sự đóng góp của lãnh đạo

phụng sự vào sự phát triển trí tuệ và đạo đức của cấp
 dưới đã củng cố sự tin tưởng về tác động tích cực của
 phong cách lãnh đạo phụng sự đối với năng lực tâm
 lý của cấp dưới⁴⁰. Baykal đã chứng minh rằng phong
 cách lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng tích cực đến
 năng lực tâm lý tích cực của người lao động tại Thổ
 Nhĩ kỳ⁴¹. Vì năng lực tâm lý tích cực có thể được
 phát triển nhờ môi trường hỗ trợ, quan tâm và đầy
 thử thách do phong cách lãnh đạo phụng sự tạo ra.
 Giả thuyết nghiên cứu là:
 H4. Người lãnh đạo có phẩm chất lãnh đạo phụng sự
 càng cao càng có ảnh hưởng tích cực đến năng lực tâm
 lý của người lao động trong các DNVNN.
 Năng lực tâm lý với ý nghĩa bao hàm các khía cạnh
 của tính hiệu quả của bản thân, sự lạc quan, hy vọng
 và khả năng phục hồi, cho thấy một phản ứng tâm lý
 tích cực của người lao động trước những vấn đề và
 thách thức trong công việc. Tương tự, theo Harms
 và Luthans năng lực tâm lý đại diện cho một trạng
 thái giống như khuynh hướng được phản ánh thông
 qua đánh giá tích cực về hoàn cảnh và khả năng thành
 công dựa trên nỗ lực có động lực và sự kiên trì^{35,42}.
 Do đó, liên quan đến sự hài lòng trong công việc,
 người ta có thể mong đợi rằng những người lao động
 có năng lực tâm lý cao thường nhìn nhận công việc
 của họ theo hướng tích cực hơn và do đó hài lòng hơn
 với bối cảnh làm việc của họ. Năng lực tâm lý như
 một yếu tố dự đoán sự hài lòng trong công việc đã
 được chứng minh bởi nhiều nghiên cứu^{33,35}. Trong
 nghiên cứu của chúng tôi tại các DNVNN, dự đoán
 về tác động của Năng lực tâm lý đến sự hài lòng cũng
 được đề nghị thông qua giả thuyết nghiên cứu:
 H5. Năng lực tâm lý của người lao động trong
 DNVNN càng cao dẫn đến sự hài lòng cao trong công
 việc của họ.

380 **Mô hình lý thuyết của nghiên cứu**

381 Từ các giả thuyết nghiên cứu được diễn giải trên đây,
 382 mô hình lý thuyết của nghiên cứu được đề nghị là mô
 383 hình cấu trúc thể hiện tác động trực tiếp của lãnh đạo
 384 phụng sự và đến sự hài lòng với công việc nhân viên
 385 trong DNVNN. Bên cạnh đó, lãnh đạo phụng sự cũng
 386 có tác động gián tiếp đến sự hài lòng với công việc
 387 thông qua vai trò trung gian của sự tin tưởng và năng
 388 lực tâm lý của nhân viên (Hình 1).

389 **PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

390 Nghiên cứu kế thừa các thang đo của Latif & dtg.;
 391 Sendjaya & dtg.; McAllister Lufhans & dtg. Weiss &
 392 dtg., sau đó được đưa vào nghiên cứu định tính để
 393 hiệu chỉnh cho nghiên cứu định lượng chính thức
 394 ^{33,43-46}. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng
 395 phương pháp thảo luận nhóm tập trung với sự tham

gia của 12 người là những cán bộ lãnh đạo và nhân
 viên có thâm niên, thuộc các công ty vốn nhà nước
 tại TP. HCM, với mục tiêu để xuất và hiệu chỉnh các
 thang đo lường các khái niệm đưa vào mô hình sao
 cho phù hợp với bối cảnh thực hiện nghiên cứu. Kết
 quả đã đề nghị các thang đo với số lượng biến quan
 sát như sau: Lãnh đạo phụng sự -9; sự tin tưởng vào
 lãnh đạo - 6; năng lực tâm lý - 6 và sự hài lòng với
 công việc - 11 (Các thang đo lường được trình bày
 cụ thể trong Phụ lục). Nghiên cứu định lượng được
 triển khai bằng việc gửi bảng khảo sát trực tuyến đến
 các cán bộ, nhân viên đang làm việc trong các doanh
 nghiệp thuộc khu vực vốn nhà nước trên địa bàn TP.
 HCM. và TP. Hà Nội. Cụ thể: các DNVNN hoàn
 toàn sở hữu bởi nhà nước Công ty cổ phần nhà nước
 Doanh nghiệp liên doanh giữa nhà nước và các đối
 tác khác) với phương pháp lấy mẫu thuận tiện (phi
 xác suất). Thang đo likert 5 khoảng đã được ứng dụng
 cho nghiên cứu này. Cuộc điều tra thu về 294 phiếu
 hợp lệ. Thời gian thực hiện cuộc điều tra từ 20/2/2024
 đến 20/3/2024. Các phương pháp phân tích thống
 kê được ứng dụng cho kiểm định mô hình đo lường
 là: kiểm định Cronbach's alpha và phân tích nhân tố
 khẳng định (CFA). Mô hình lý thuyết được kiểm định
 bằng mô hình hoá cấu trúc tuyến tính (SEM).

421 **KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

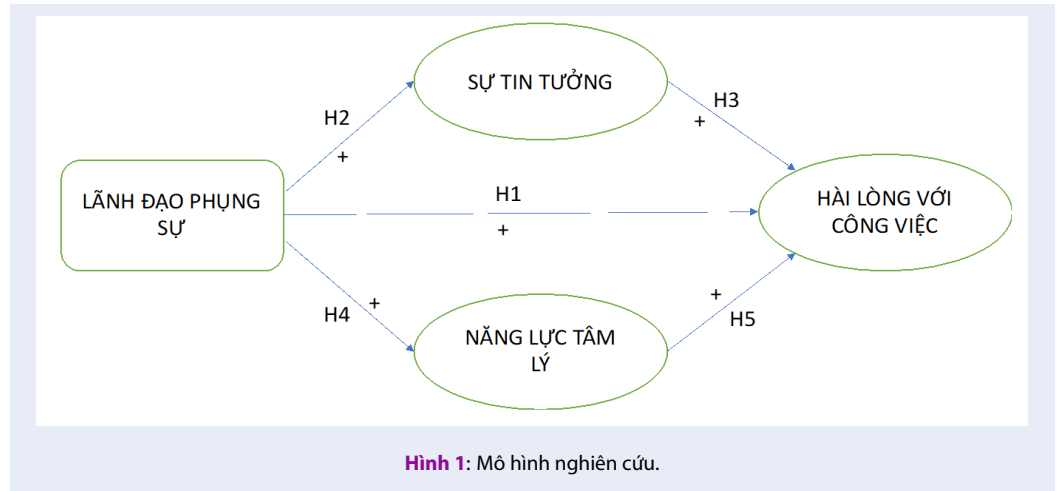
422 Sau khi triển khai cuộc điều tra bằng cách gửi link
 423 bảng hỏi đến lãnh đạo phòng quản lý nhân sự ở các
 424 DNVNN (như mô tả ở mục 3), thông qua đó, gửi đến
 425 các nhân viên của họ. Kết quả thu về 294 phiếu điều
 426 tra hợp lệ, với đặc điểm mẫu nghiên cứu được thể hiện
 427 trong Bảng 1.

428 **Kiểm định mô hình đo lường:**

429 Kiểm định Cronbach's alpha cho kết quả ở Bảng 2.
 430 Kết quả này cho thấy, các thang đo cho các khái niệm
 431 trong mô hình nghiên cứu đều có hệ số Cronbach's al-
 432 pha >0,7 sau lần kiểm định 1. Tuy nhiên, nhân tố Hài
 433 lòng với công việc, có biến JOBS 3 - là 1 biến nghịch
 434 đảo (reversed) trong thang đo. Do đó khi kiểm định
 435 có hệ số tương quan biến tổng giá trị âm (-,681) vì thế,
 436 sau khi loại biến này, thang đo có Cronbach's alpha =
 437 0,915 và số biến quan sát còn 10 biến.

438 **Phân tích nhân tố khẳng định - CFA**

439 Như đã thấy, các thang đo trong mô hình nghiên cứu
 440 đều là các thang đo đơn hướng, do đó sau khi thực
 441 hiện kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's
 442 alpha, có thể trực tiếp đưa vào phân tích CFA mô hình
 443 tối hạn mà không cần qua một bước xử lý nào. Phân
 444 tích CFA cho mô hình đo lường tối hạn cho kết quả:



Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

	Tần suất	Tỷ lệ %		Tần suất	Tỷ lệ %
Giới tính			Vị trí công tác		
Nam	165	56,1	Nhân viên	161	54,8
Nữ	129	43,9	Quản lý cấp thấp	96	32,7
Tổng cộng	294	100,0	Quản lý cấp trung	37	12,6
			Tổng cộng	294	100,0
Độ tuổi			Thâm niên		
dưới 18 tuổi	27	9,2	dưới 1 năm	65	22,1
trên 18 - 30 tuổi	135	45,9	trên 1 đến 5 năm	83	28,2
trên 30 - 45 tuổi	94	32,0	trên 5 đến 10 năm	107	36,4
Trên 45 tuổi	38	12,9	Trên 10 năm	39	13,3
Tổng cộng	294	100,0	Tổng cộng	294	100,0
Trình độ			Thu nhập		
Phổ thông	38	12,9	dưới 5 triệu VNĐ	27	9,2
trung cấp/cao đẳng	122	41,5	từ 5 đến 10 triệu VNĐ	135	45,9
Đại học	98	33,3	trên 10 đến 20 tr. VNĐ	94	32,0
sau đại học	36	12,2	Trên 20 triệu VNĐ	38	12,9
Tổng cộng	294	100,0	Tổng cộng	294	100,0

(nguồn: thống kê từ kết quả khảo sát)

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Nhân tố	Mã hoá	Cronbach's alpha		Số biến quan sát đưa vào kiểm định CFA
		lần 1	lần 2	
Lãnh đạo phụng sự	SERL	,901		9
Sự tin tưởng	TRST	,856		6
Năng lực tâm lý	PSCP	,832		5
Hài lòng với công việc	JOBS	,850	,915	10

(nguồn: tính toán của tác giả)

445 mô hình có 399 bậc tự do; Chi-square = 767,82 (p =
 446 000); CMIN/df = 1,924 < 3; TLI, CFI lần lượt là: 0,909
 447 & 0,917 đều > 0,9; RSMEA = 0,056 < 0,08 – kết luận là
 448 mô hình đo lường đáp ứng tốt với dữ liệu thị trường.
 449 Mặc dù vậy, khi phân tích giá trị hội tụ, giá trị phân
 450 biệt của mô hình đo lường tới hạn, kết quả kiểm cho
 451 thấy nhân tố sự tin tưởng có hệ số AVE = 0,499 < 0,5
 452 điều này cho thấy độ hội tụ bên trong của các biến
 453 quan sát trong thang đo này không cao. Biến TRST5
 454 có nội dung: “Tôi và Người lãnh đạo sẽ cảm thấy lạc
 455 lõng nếu một trong hai người bị chuyển đi và không thể
 456 hợp tác được nữa” và xem lại các biến còn lại trong
 457 thang đo, có thể thấy rằng, nếu loại bỏ biến này sẽ
 458 không ảnh hưởng lớn đến ý nghĩa nội dung thang đo.
 459 Vì thế, biến quan sát TRST5 được loại bỏ.
 460 Phân tích CFA lần 2 được thực hiện với kết quả như
 461 sau: mô hình có 371 bậc tự do; Chi-square = 706,28
 462 (p = .000); CMIN/df = 1,904 < 3; TLI, CFI lần lượt là:
 463 0,914 & 0,921 đều > 0,9; RSMEA = 0,056 < 0,08 – kết
 464 luận: mô hình đo lường đáp ứng tốt với dữ liệu thị
 465 trường.
 466 Kết quả kiểm định trong Bảng 3 Cho thấy: các yếu tố
 467 Lãnh đạo phụng sự, sự tin tưởng, năng lực tâm lý và
 468 sự hài lòng trong công việc có: CR của tất cả các nhân
 469 tố đều > 0,7; AVE đều có giá trị < 0,5; Chỉ số MSV của
 470 mỗi nhân tố luôn nhỏ hơn AVE tương ứng; căn bậc 2
 471 của AVE của mỗi khái niệm luôn lớn hơn tương quan
 472 của nó với các nhân tố khác – những kết quả này cho
 473 phép khẳng định các khái niệm trong mô hình nghiên
 474 cứu đạt giá trị tin cậy, phân biệt và hội tụ.

475 Kiểm định mô hình lý thuyết bằng mô hình
476 hoá cấu trúc tuyến tính (SEM)

477 Kết quả kiểm định mô hình SEM - Hình 2.
 478 Mô hình có 372 bậc tự do. Chi-square = 723,86 (p =
 479 ,000), CMIN/df = 1,94 < 3. Các chỉ số: TLI, CFI lần
 480 lượt là: 0,910; 0,917 đều > 0,9, RSMEA = 0,057 < 0,08.
 481 Kết quả này cho thấy, mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu
 482 thị trường.

483 Kiểm định R² của mô hình nghiên cứu cho kết quả: 483
 484 R² của JOBS = 0,551 điều này cho thấy mô hình giải 484
 485 thích tốt sự biến thiên của yếu tố sự hài lòng với công 485
 486 việc (55,1%). 486

487 Kết quả kiểm định mô hình (Bảng 4) khẳng định rằng 487
 488 các tương quan được giả thuyết đều đạt ý nghĩa thống 488
 489 kê ở mức 95% - kết luận: các giả thuyết được đề nghị 489
 490 ở mục 2 đều được chấp thuận. 490

491 Vì mô hình nghiên cứu là mô hình bậc cao, do đó để 491
 492 có được cái nhìn tổng quát về hiệu ứng của nhân tố 492
 493 Lãnh đạo phụng sự lên sự hài lòng trong công việc 493
 494 của nhân viên, tác giả đã thực hiện tính toán hiệu quả 494
 495 tác động trực tiếp và gián tiếp lên của SERL lên JOBS. 495
 496 Kết quả phân tích cho trong Bảng 5. 496

497 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

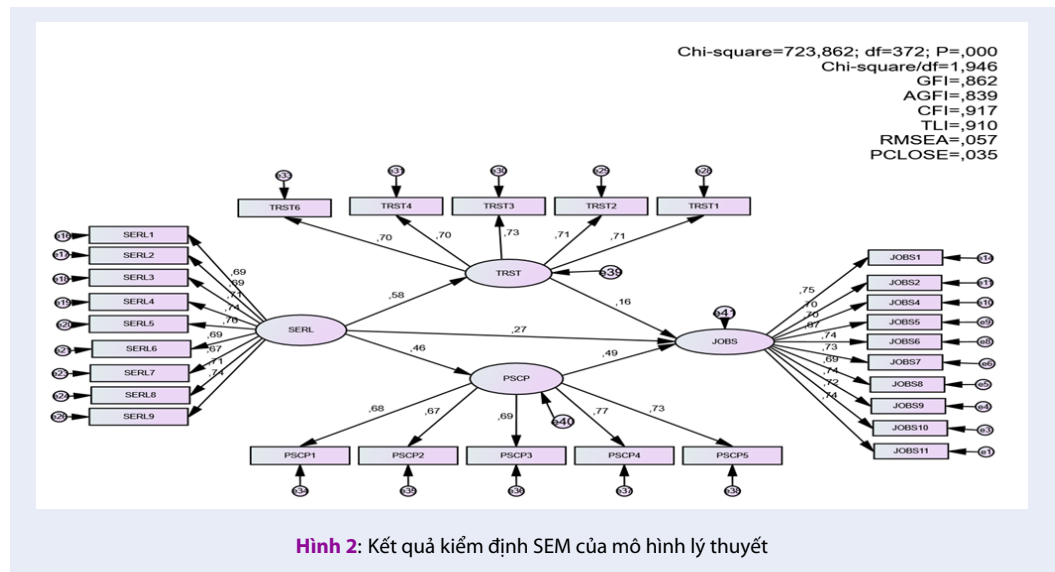
498 Từ kết quả kiểm định mô hình đo lường và mô hình 498
 499 nghiên cứu được trình bày trong mục 4 của bài viết, 499
 500 cho thấy những điểm cơ bản mà nghiên cứu đã khẳng 500
 501 định được, đó là: 501

- 502 1. Nghiên cứu của chúng tôi trong môi trường đặc 502
 503 thù là các DNVNN tại Việt Nam với với đa dạng 503
 504 loại hình sở hữu vốn nhà nước như: doanh 504
 505 nghiệp 100% vốn nhà nước; Công ty cổ phần 505
 506 nhà nước Doanh nghiệp liên doanh giữa nhà 506
 507 nước và các đối tác khác - đã khẳng định phong 507
 508 cách lãnh đạo phụng sự tác động trực tiếp đến 508
 509 sự hài lòng trong công việc của người lao động 509
 510 với beta = 0,271 – điều này tương tự như các 510
 511 nghiên cứu trước đây trong các bối cảnh nghiên 511
 512 cứu khác nhau và ở các quốc gia khác 19,21-24. 512
 513 Kết quả này cho thấy, với hình thức sở hữu đặc 513
 514 thù là vốn nhà nước, khi vận hành doanh nghiệp 514
 515 trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội 515
 516 chủ nghĩa, nếu người lao động được lãnh đạo 516
 517 bởi những nhà lãnh đạo phụng sự họ cũng hài 517
 518 lòng hơn với công việc, đây là hiệu quả quản trị 518
 519 mà các tổ chức kinh doanh đều kỳ vọng vì nó là 519
 520 tiền đề dẫn đến hiệu quả kinh doanh. 520

Bảng 3: Kiểm định giá trị hội tụ, giá trị phân biệt mô hình đo lường tới hạn

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	JOBS	SERL	TRST	PSCP
JOBS	0,915	0,520	0,457	0,916	0,721			
SERL	0,902	0,505	0,327	0,903	0,572***	0,711		
TRST	0,836	0,505	0,326	0,836	0,524***	0,571***	0,711	
PSCP	0,833	0,501	0,457	0,838	0,676***	0,441***	0,483***	0,708

(Nguồn: Tính toán của tác giả)



Bảng 4: Trọng số hồi quy chuẩn hoá của mô hình lý thuyết

			Trọng số hồi quy chuẩn hoá	S.E.	C.R.	P
SERL	→	TRST	0,582	0,083	7,611	***
SERL	→	PSCP	0,456	0,079	6,156	***
TRST	→	JOBS	0,156	0,072	2,371	0,018
PSCP	→	JOBS	0,492	0,08	6,916	***
SERL	→	JOBS	0,271	0,087	3,726	***

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

521 2. Nghiên cứu đã khẳng định vai trò trung gian có
 522 ý nghĩa thống kê của các nhân tố Sự tin tưởng và
 523 Năng lực tâm lý trong mối quan hệ giữa SELR &
 524 JOBS. Nếu chuỗi tác động SERL à TRST à JOBS
 525 đã được một số nghiên cứu trước đây khẳng
 526 định là có ý nghĩa trong các bối cảnh nghiên
 527 cứu khác nhau^{19,47}. Thì chuỗi tác động SER-
 528 LàPSCPàJOBS dường như chưa được các nhà
 529 nghiên cứu quan tâm. Mặc dù đã có những
 530 nghiên cứu chứng minh tác động của SERL đến
 531 PSCP và tác động của PSCP đến JOBS- nhưng
 532 đây chỉ là những tương tác bậc nhất, rời rạc

533 ^{33,35,48}. Từ kết quả nghiên cứu này, ta thấy,
 534 trong bối cảnh vận hành DNVNN, nhà lãnh đạo
 535 với phong cách lãnh đạo phụng sự đã làm năng
 536 lực tâm lý của người lao động được nâng cao,
 537 người lao động lúc này tự tin hơn, lạc quan hơn,
 538 dễ dàng vượt qua khủng hoảng trong công việc
 539 hơn và nhờ đó mà họ hài lòng hơn với công việc.
 540 Bên cạnh đó, thông qua các đường dẫn với vai
 541 trò trung gian của sự tin tưởng và năng lực tâm
 542 lý, tổng hợp tác động trực tiếp và gián tiếp của
 543 SERL lên JOBS đạt mức 0,586 (Bảng 5) – có thể
 544 nói đây là mức ảnh hưởng rất ấn tượng – một

Bảng 5: Tác động trực tiếp và gián tiếp của SERL lên JOBS

Nhân tố	Tác động	SERL	PSCP	TRST
PSCP	Trực tiếp	0,456		
	Gián tiếp	0,000		
	Tổng hợp	0,456		
TRST	Trực tiếp	0,582		
	Gián tiếp	0,000		
	Tổng hợp	0,582		
JOBS	Trực tiếp	0,271	0,492	0,156
	Gián tiếp	0,315	0,000	0,000
	Tổng hợp	0,586	0,492	0,156

(Nguồn: tính toán của tác giả)

545 lần nữa khẳng định vai trò quan trọng của lãnh
546 đạo phụ vụ lên sự hài lòng trong công việc của
547 người lao động.

548 HÀM Ý QUẢN TRỊ

549 Với sứ mệnh là đưa đồng vốn của nhà nước vào hoạt
550 động kinh doanh vừa cần sinh lời lại cần thực thi các
551 sứ mệnh quan trọng của phát triển kinh tế đất nước
552 - DNVNN cần thực thi đầy đủ các quyền lợi, nghĩa
553 vụ đối với nhà nước. Trong bối cảnh đó, như kết
554 quả nghiên cứu của chúng tôi đã cho thấy sự hài lòng
555 trong công việc của người lao động ở các DNVNN đạt
556 kết quả đo lường với giá trị trung bình của thang đo
557 JOBS là 3,25 - chỉ đạt mức trung bình trong thang đo
558 khoảng từ 1 đến 5, điều này cho thấy một thực tế là
559 mức độ hài lòng của người lao động không cao trong
560 các doanh nghiệp vốn nhà nước. Đây là lưu ý quan
561 trọng để các nhà quản trị trong DNVNN cần xem xét
562 và cải thiện.

563 Vậy lãnh đạo cần làm gì để nâng cao sự hài lòng trong
564 công việc của người lao động?

565 1. Từ kết quả nghiên cứu, cho thấy, tầm quan trọng
566 đặc biệt của phong cách lãnh đạo phụ vụ trong
567 DNVNN (tác động tổng hợp của SERL lên JOBS
568 là $\beta = 0,586$ và trực tiếp là $\beta = 0,276$) và kết
569 quả đo lường phong cách lãnh đạo phụ vụ, với
570 trung bình thang đo SERL là 3,3 – chỉ đạt ở mức
571 trung bình, điều này cho thấy thực hành phong
572 cách lãnh đạo phụ vụ trong các DNVNN còn
573 chưa cao. Vậy, để nâng cao sự hài lòng trong
574 công việc của người lao động các nhà lãnh đạo
575 cần phát huy hơn nữa những phẩm chất của
576 người lãnh đạo phụ vụ như: sự tận tâm với
577 cấp dưới, ngoài việc quan tâm đến lợi ích bên

vững của người lao động, người lãnh đạo cần
thể hiện cả khía cạnh đạo đức và trao quyền cho
cấp dưới. Người lãnh đạo cần hành xử theo cách
tư vấn và thiết lập quan hệ với cấp dưới, giúp cấp
dưới nâng cao năng lực bản thân. Nhà lãnh đạo
cần tìm kiếm cơ hội để truyền cảm hứng cho cấp
dưới để họ đạt được những điều tốt nhất và sẵn
sàng coi trọng sự tiến bộ của nhân viên.

2. Nếu tác động trực tiếp của SERL lên JOBS
là 0,276 thì thông qua các đường dẫn với vai
trò trung gian của sự tin tưởng và vốn tâm là
đã cho thấy tác động tổng hợp của SERL là
0,568 (Bảng 5). Trong đó đường dẫn SERL à
TRST à JOBS có beta tổng hợp là 0,088 (giá trị
này được tính bằng cách lấy trọng số tác động
của các thành phần trong đường dẫn nhân với
nhau - theo Asher, 1976, trích từ Shamma &
Paterson⁴⁹). Từ đây thấy rõ vai trò trung gian
có ý nghĩa của yếu tố sự tin tưởng. Như vậy,
để nâng cao sự hài lòng trong công việc của
người lao động, họ cần có sự tin tưởng ở người
lãnh đạo của mình. Theo kết quả đo lường,
thang đo TRST có giá trị trung bình là 3,41- đạt
mức khá, tuy nhiên cũng chỉ ở mức khởi đầu
của cảm nhận khá tin tưởng vào lãnh đạo (mức
khá của thang đo khoảng từ 1 đến 5 là 3,4 đến
4,2). Kết quả này hàm ý với các nhà lãnh đạo
trong DNVNN là họ cần thể hiện sự tin tưởng
kiên định với cấp dưới của mình, từ đó sẽ nhận
được sự tin của cấp dưới đối với nhà lãnh đạo.
Bên cạnh đó, họ cần đối xử với tất cả các bên
liên quan một cách bình đẳng, coi cấp dưới như
những đối tác bình đẳng với chính họ.

3. Với đường dẫn SERL à PSCP à JOBS, kết quả
nghiên cứu cho thấy trọng số hồi quy của SERL

613 tác động lên PSCP là $\beta = 0,456$ và PSCP tác
 614 động lên JOBS là $\beta = 0,492$ làm cho tác động
 615 tổng hợp của đường dẫn đạt 0,224. Điều này cho
 616 thấy đây là đường dẫn rất quan trọng giúp nâng
 617 cao sự hài lòng trong công việc của người lao
 618 động. Tuy nhiên, khi xét về giá trị trung bình
 619 thanh đo của yếu tố năng lực tâm lý thì nó chỉ
 620 đạt 3,38 – tức là mức trung bình, xấp xỉ đến mức
 621 khá. Điều này hàm ý tới các nhà lãnh đạo trong
 622 DNVNN cần quan tâm nâng cao năng lực tâm lý
 623 của nhân viên trong tổ chức bằng việc trau dồi
 624 những phẩm chất của nhà lãnh đạo phụng sự
 625 như: người lãnh đạo cần khích lệ thuộc cấp đạt
 626 được tính hiệu quả cao trong công việc, khích
 627 lệ họ luôn giữ tinh thần lạc quan với lòng can
 628 đảm, can trường trong thực thi những công việc
 629 khó khăn, phức tạp. Đặc biệt với phẩm chất
 630 chữa lành cảm xúc, nhà lãnh đạo phụng sự là
 631 người thấu hiểu, cảm thông, sẵn sàng phục vụ
 632 cấp dưới, giúp họ hoàn thành những nhiệm vụ
 633 khó khăn phức tạp, truyền lửa để họ thấy được
 634 ý nghĩa của công việc và qua đó mà cảm nhận
 635 được sự hài lòng cao độ với công việc.

636 HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU

637 Là một nghiên cứu đặc thù về ảnh hưởng của phong
 638 cách lãnh đạo phụng sự lên sự hài lòng trong công việc
 639 của người lao động trong các DNVNN, việc lấy mẫu bị
 640 giới hạn trong phạm vi Thành phố Hà Nội và Hồ Chí
 641 Minh có thể phần nào làm giảm tính khái quát hoá của
 642 nghiên cứu. Ngoài ra, nghiên cứu đã đưa vào hai biến
 643 trung gian là sự tin tưởng và năng lực tâm lý – trong
 644 thực tế có thể còn những biến trung gian khác làm
 645 gia tăng ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phụng
 646 sự lên sự hài lòng trong công việc của người lao động
 647 trong DNVNN mà nghiên cứu này chưa đề cập tới –
 648 đây được xem là hạn chế của nghiên cứu và có thể là
 649 định hướng cho những nghiên cứu thực nghiệm tiếp
 650 theo.

651 DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

652 DNVNN: Doanh nghiệp vốn nhà nước
 653 SERV: Lãnh đạo phụng sự
 654 JOBS: sự hài lòng trong công việc
 655 TRST: sự tin tưởng vào lãnh đạo
 656 PSCP: Năng lực tâm lý
 657 CFA: Phân tích nhân tố khẳng định
 658 SEM: mô hình hoá cấu trúc tuyến tính

659 XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

660 hóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung
 661 đột lợi ích nào trong công bố bài báo

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

662 Hoàng Lệ Chi: Thực hiện nghiên cứu tổng quan lý
 663 thuyết, đề xuất mô hình nghiên cứu

664 Hồ Tiến Dũng: Viết toàn bộ nội dung phần thảo luận
 665 kết quả nghiên cứu, hàm ý quản trị và tổng duyệt toàn
 666 bộ bài viết

667 Đỗ Như Lỵ: thực hiện điều tra và phân tích dữ liệu
 668 nghiên cứu

PHỤ LỤC

Bảng 6

662
663
664
665
666
667
668
669
670
671

Bảng 6: Thang đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu:

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn trích dẫn
	Lãnh đạo phụng sự	Latif & dtg. Sendjaya & dtg. ^{36,44}
SERL1	Người lãnh đạo của tôi dành thời gian để tạo mối quan hệ với nhân viên.	
SERL2	Người lãnh đạo của tôi tạo ý thức cộng đồng cho nhân viên.	
SERL3	Người lãnh đạo của tôi cố gắng đạt được sự đồng thuận giữa các nhân viên về các quyết định quan trọng.	
SERL4	Người lãnh đạo của tôi thể hiện kiến thức rộng và sự quan tâm trong việc tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề công việc.	
SERL5	Người lãnh đạo của tôi ưu tiên sự phát triển cá nhân của nhân viên.	
SERL6	Người lãnh đạo của tôi cân bằng mối quan tâm về các công việc chi tiết hàng ngày với những dự án trong tương lai.	
SERL7	Người lãnh đạo của tôi nhạy cảm với trách nhiệm của nhân viên bên ngoài nơi làm việc.	
SERL8	Người lãnh đạo của tôi thực hiện những gì mà anh ấy/cô ấy đã hứa.	
SERL9	Người lãnh đạo của tôi làm việc chăm chỉ để tìm cách giúp người khác trở nên tốt nhất có thể.	
	Sự tin tưởng vào lãnh đạo	McAllister ⁴⁵
TRST1	Người lãnh đạo của tôi thực hiện nhiệm vụ, trách nhiệm của mình một cách chuyên nghiệp.	
TRST2	Với thành tích của Người lãnh đạo, tôi không có lý do gì để nghi ngờ năng lực của Anh ấy/Chị ấy	
TRST3	Các đồng nghiệp khác của tôi khi tiếp xúc với Người lãnh đạo của tôi đều đánh giá họ là người đáng tin cậy.	
TRST4	Tôi và Người lãnh đạo của tôi có thể tự do chia sẻ ý kiến	
TRST5	Tôi và Người lãnh đạo sẽ cảm thấy lạc lõng nếu một trong hai người bị chuyển đi và không thể hợp tác được nữa	
TRST6	Hầu hết mọi người, ngay cả những người không phải là bạn thân của Người lãnh đạo của tôi đều tôn trọng Anh ấy/Chị ấy như một đồng nghiệp.	
	Năng lực tâm lý	Lufhans & dtg. ³³
PSCP1	Tôi cảm thấy tự tin khi liên hệ với những người bên ngoài công ty (ví dụ: nhà cung cấp, khách hàng) để thảo luận các vấn đề	
PSCP2	Tôi tự tin mình có khả năng thực hiện thành công nhiệm vụ được giao	
PSCP3	Khi mọi thứ không chắc chắn đối với tôi ở nơi làm việc, tôi thường mong đợi điều tốt nhất	
PSCP4	Ở thời điểm hiện tại, tôi đang hăng say theo đuổi mục tiêu công việc của mình	
PSCP5	Sau những lần vấp ngã trong công việc tôi luôn vươn lên mạnh mẽ hơn	
PSCP6	Tôi có thể vượt qua những thời điểm khó khăn trong công việc vì tôi đã từng trải qua khó khăn đó	
	Sự hài lòng với công việc	Weiss & dtg. ⁴⁶
JOBS1	Tôi có cơ hội làm những việc khác nhau theo thời gian	
JOBS2	Tôi có cơ hội trở thành người có ý nghĩa trong môi trường làm việc	
JOBS3	Tôi đã không có cơ hội nói cho người khác biết phải làm gì (R)	
JOBS4	Tôi đã có cơ hội làm điều gì đó đòi hỏi khả năng mà tôi có	

Continued on next page

Table 6 continued

JOB5	Tôi có cảm giác Keywords: Servant leadership, trust, psychological capacity and job satisfaction rất hài lòng khi hoàn thành một công việc nào đó
JOB6	Tôi được lãnh đạo giao quyền ra quyết định trong phạm vi mình nhiệm vụ của mình
JOB7	Tôi rất hài lòng với cách Người lãnh đạo của tôi giúp đỡ các nhân viên của mình
JOB8	Tôi rất hài lòng với chính sách của Người lãnh đạo đã được thực hiện
JOB9	Tôi hài lòng với mức lương hiện tại của mình
JOB10	Tôi có cơ hội phát triển thăng tiến trong sự nghiệp của mình
JOB11	Tôi rất hài lòng với điều kiện làm việc hiện tại

672 TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 673 1. Strawser JA, Flagg JC, Holmes SA. Job perceptions and
674 turnover behavior of tenure-track accounting educators. *J Ac-*
675 *count Educ.* 2000;18:315–40;.
- 676 2. Setyaningrum RP, Pawar A. Quality Work Life and Employee
677 Engagement: Does Servant Leadership Influence Employee
678 Performance? *Solid State Technol.* 2020;63(5):5143–41;.
- 679 3. Muttalib A, Danish M, Zehri AW. The Impact of Leader-
680 ship Styles on Employee's Job Satisfaction. *Res J Soc Issues.*
681 2023;5(2):133–56;.
- 682 4. Awasthi P. Understanding the individual and organizational
683 attributes of servant leadership in local governments [dissert-
684 ation on the Internet]. FIU electronic theses and dissertations.
685 2020; Available from: <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/4488>.
686 DOI:10.25148/etd.FIDC009145.
- 687 5. Blanchard K. Is there such a thing as servant leader-
688 ship in government? [Internet]. 2012; Available from:
689 [https://howwelead.org/2012/10/27/is-there-such-a-thing-as-](https://howwelead.org/2012/10/27/is-there-such-a-thing-as-servant-leadership-in-government/)
690 [servant-leadership-in-government/](https://howwelead.org/2012/10/27/is-there-such-a-thing-as-servant-leadership-in-government/).
- 691 6. Alafeshat R, Tanova C. Servant leadership style and high-
692 performance work system practices: Pathway to a sustainable
693 Jordanian airline industry. *Sustainability.* 2019;11(22);.
- 694 7. Bass BM, Avolio BJ. *MLQ Multifactor Leadership Question-*
695 *naire.* Redwood City: Mind Garden; 1995;.
- 696 8. Bass BM. *Performance Beyond Expectations.* New York: Free
697 Press; 1985;.
- 698 9. Greenleaf RK. *Servant leadership.* New York: Paulist Press;
699 1977;.
- 700 10. Graham JW. Servant-leadership in organizations: Inspirational
701 and moral. *Leadersh Q.* 1991;2(2):105–19;.
- 702 11. Sendjaya S, Sarros JC. Servant leadership: Its origin, develop-
703 ment, and application in organizations. *J Leadersh Org Stud.*
704 2002;9:57–64;.
- 705 12. Russell RF, Stone AG. A review of servant leadership at-
706 tributes: Developing a practical model. *Leadersh Org Dev J.*
707 2002;23(3):145–57;.
- 708 13. Liden RC, Wayne SJ, Meuser JD. Servant leadership: Validation
709 of a short form. *Leadersh Q.* 2015;26(2):254–69;.
- 710 14. Sendjaya S. Conceptualizing and measuring spiritual leader-
711 ship in organizations. *Int J Info.* 2015;1:104–26;.
- 712 15. Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthe-
713 sis. *J Manag.* 2011;37:1228–61;.
- 714 16. Hashim M, Khattak MA, Kee DMH. Impact of servant leader-
715 ship on job satisfaction: A study of teaching faculty in univer-
716 sities of Peshawar;.
- 717 17. Cronley C, Kim YK. Intentions to turnover: Testing the mod-
718 erated effects of organizational culture, as mediated by job
719 satisfaction, within the Salvation Army. *Leadersh Org Dev J.*
720 2017;38(2):194–209;.
- 721 18. McCann JT, Graves D, Cox L. Servant leadership, employee sat-
722 isfaction, and organizational performance in rural community
723 hospitals. *Int J Bus Manag.* 2014;9:28–38;.
- 724 19. Thompson RS. The perception of servant leadership charac-
725 teristics and job satisfaction in a church-related college [dis-
726 sertation]. Terre Haute: Indiana State University; 2002;.
- 727 20. Boone LW, Makhani S. Five necessary attitudes of a servant
728 leader. *Rev Bus.* 2012;33:83–96;.
- 729 21. Ling Q, Liu F, Wu X. Servant versus authentic leadership: As-
730 sessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell*
731 *Hosp Q.* 2017;58:53–68;.
- 732 22. Neubert MJ, Hunter EM, Tolentino RC. A servant leader and
733 their stakeholders: When does organizational structure en-
734 hance a leader's influence? *Leadersh Q.* 2016;27:896–910;.
- 735 23. Grisaffe DB, VanMeter R, Chonko LB. Serving first for the ben-
736 efit of others: Preliminary evidence for a hierarchical con-
737 ceptualization of servant leadership. *J Pers Sell Sales Manag.*
738 2016;36:40–58;.
- 739 24. Ozyilmaz A, Cicek SS. How does servant leadership affect
740 employee attitudes, behaviors, and psychological climates
741 in a for-profit organizational context? *J Manag Organ.*
742 2015;21:263–90;.
- 743 25. Sendjaya S, Pekerti A. Servant leadership as antecedent of
744 trust in organizations. *Leadersh Org Dev J.* 2010;31:643–73;.
- 745 26. Lowe J. Trust: The invaluable asset. In: Spears LC, editor.
746 *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and*
747 *Servant-Leadership.* Hoboken: Wiley; 1998. p. 398;.
- 748 27. Wilkes CG. *Jesus on Leadership: Discovering the Secrets of*
749 *Servant Leadership from the Life of Christ.* Wheaton: Jaico
750 Publishing House; 1998;.
- 751 28. Saleem F, Zhang YZ, Gopinath C, Adeel A. Impact of servant
752 leadership on performance: The mediating role of affective
753 and cognitive trust. *SAGE Open.* 2020;10;.
- 754 29. Robertson R, Gockel C, Brauner E. Trust your teammates or
755 bosses? Differential effects of trust on transactive memory,
756 job satisfaction, and performance. *Empl Relat.* 2013;35:222–
757 42;.
- 758 30. Lambert EG, Keena LD, Haynes SH, Ricciardelli R, May D, Leone
759 M. The issue of trust in shaping the job involvement, job sat-
760 isfaction, and organizational commitment of Southern correc-
761 tional staff. *Crim Justice Policy Rev.* 2020;32:193–215;.
- 762 31. Mooradian T, Renzl B, Matzler K. Who trusts? Personality, trust
763 and knowledge sharing. *Manag Learn.* 2006;37:523–44;.
- 764 32. Amini A, Kemal I. The effect of trust and job satisfaction on
765 citizenship organizational behavior in high school. *AL-ISHLAH*
766 *J Pendidikan.* 2021;13:1348–57;.
- 767 33. Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. *Psychological Capital: Devel-*
768 *oping the Human Competitive Edge.* New York: Oxford Uni-
769 versity Press; 2007;.
- 770 34. Luthans F, Norman SM, Avolio BJ, Avey JB. The medi-
771 ating role of psychological capital in the supportive organiza-
772 tional climate–employee performance relationship. *J Organiz*
773 *Behav.* 2008;29(2):219–38; Available from: [https://doi.org/10.](https://doi.org/10.1002/job.507)
774 [1002/job.507](https://doi.org/10.1002/job.507).
- 775 35. Peterson SJ, Luthans F, Avolio BJ, Walumbwa FO, Zhang Z.
776 Psychological capital and employee performance: A latent
777 growth modeling approach. *Pers Psychol.* 2011;64(2):427–
778 50; Available from: [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01216.x)
779 [01216.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01216.x).
- 780 36. Snyder CR, Simpson SC, Ybasco FC, Borders TF, Babyak MA,
781 Higgins RL. Development and validation of the state hope
782 scale. *J Pers Soc Psychol.* 1996;70(2):321–35; Available from:
783 <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321>.
- 784 37. Barbuto JE, Wheeler DW. Scale development and construct
785 clarification of servant leadership. *Group Organ Manag.*
786 2006;31(3):300–26; Available from: [https://doi.org/10.1177/](https://doi.org/10.1177/1059601106287091)
787 [1059601106287091](https://doi.org/10.1177/1059601106287091).
- 788 38. Lopez SJ, Snyder CR. *Positive Psychological Assessment: A*
789 *Handbook of Models and Measures.* Washington, DC: Amer-
790 ican Psychological Association; 2003;.
- 791 39. Bierly PE, Kessler EH, Christensen EW. Organizational learn-
792 ing, knowledge, and wisdom. *J Organ Change Manag.*
793 2000;13(6):595–618; Available from: [https://doi.org/10.1108/](https://doi.org/10.1108/09534810010378605)
794 [09534810010378605](https://doi.org/10.1108/09534810010378605).
- 795 40. Graham JW. Servant-leadership in organizations: Inspira-
796 tional and moral. *Leadersh Q.* 1991;2(2):105–19; Available
797 from: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W).
- 798 41. Baykal E. Effects of servant leadership on psychological cap-
799 itals and productivities of employees. *Atatürk Üniversitesi*
800 *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 2020;34(2):273–91; Available
801 from: <https://doi.org/10.16951/atauniiib.533275>.
- 802 42. Harms PD, Luthans F. Measuring implicit psychological con-
803 structs in organizational behavior: An example using psycho-
804 logical capital. *J Organiz Behav.* 2012;33(4):589–94; Available
805 from: <https://doi.org/10.1002/job.1785>.
- 806 43. Latif M, Mas-Machuca M, Marimon F. Servant leadership, car-
807 eer, and life satisfaction in higher education: A cross-country
808 study of Spain, China, and Pakistan. *Qual Life.* 2020;16(4):279–
809 99;.

- 810 44. Sendjaya S, Sarros JC, Santora JC. Defining and measuring
811 servant leadership behaviour in organizations. *J Manag Stud.*
812 2008;45(2):402–24;Available from: [https://doi.org/10.1111/j.](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x)
813 [1467-6486.2007.00761.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x).
- 814 45. McAllister DJ. Affect- and cognition-based trust as founda-
815 tions for interpersonal cooperation in organizations. *Acad*
816 *Manage J.* 1995;38(1):24–59;Available from: [https://doi.org/](https://doi.org/10.2307/256727)
817 [10.2307/256727](https://doi.org/10.2307/256727).
- 818 46. Weiss DJ, Dawis RV, England GW, Lofquist LH. Manual for the
819 Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: Univer-
820 sity of Minnesota; 1967;.
- 821 47. Dami ZA, Imron A, Burhanuddin B, Supriyanto A. Servant lead-
822 ership and job satisfaction: The mediating role of trust and
823 leader-member exchange. *Front Educ.* 2022;7:1036668;Avail-
824 able from: <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1036668>.
- 825 48. Nadeem A, Nawaz M, Rashid H. Impact of servant lead-
826 ership on psychological well-being and job engagement
827 with mediating role of psychological capital. *J Dev Soc Sci.*
828 2022;3(3):716–26;Available from: [https://doi.org/10.47205/](https://doi.org/10.47205/jdss.2022(3-III)66)
829 [jdss.2022\(3-III\)66](https://doi.org/10.47205/jdss.2022(3-III)66).
- 830 49. Sharma N, Patterson PG. The impact of communi-
831 cation effectiveness and service quality on relation-
832 ship commitment in consumer, professional ser-
833 vices. *J Serv Mark.* 1999;13(2):151–70;Available from:
834 <https://doi.org/10.1108/08876049910266059>.

Servant leadership and job satisfaction: Mediating role of trust and psychological capacity - the case of enterprises in the state-owned sector

Hoang Le Chi^{1,*}, Ho Tien Dung², Do Nhu Luc³



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

Servant leadership is a leadership style that focuses on enhancing the capabilities and well-being of employees to achieve the prosperity and service goals of the organization and community. State-owned enterprises have significant differences compared to private enterprises and foreign-invested enterprises because their main goal is not always for profit but to serve the public interest and national interests. This empirical study focuses on exploring the impact of servant leadership style on the employee's job satisfaction in state-owned enterprises and, simultaneously, determining the mediating role of trust and the psychological capacity of employees. This specific research is implemented in state-owned enterprises, with diverse types such as: 100% state-owned enterprises; State joint stock companies, and Joint venture enterprises between the state and other partners. The survey was conducted with employees of these state-owned enterprises, and 294 valid questionnaires were processed. The survey data were analyzed using SPSS and AMOS statistical software. Research has concluded that: (1) servant leadership style directly impacts the job satisfaction of employees - This result implies that when operating a state-owned business in a socialist-oriented economy, employees will be more satisfied with their work if managers lead them with servant leadership style; (2) The study has confirmed that Trust and Psychological capacity are two statistically significant mediating factors in the relationship between servant leadership and employee satisfaction. This result shows that in the context of state-owned enterprises, leaders with a servant leadership style can improve the psychological capacity of workers, making them more confident and optimistic. Therefore, employees will be able to overcome crises at work more efficiently and thanks to that, they are more satisfied with their work.

Key words: Servant leadership, trust, psychological capacity and job satisfaction

¹Nguyen Tat Thanh University, Vietnam

²University of Economics Hochiminh City, Vietnam

³Post and Telecommunication Institute of Technology in Hochiminh City, Vietnam

Correspondence

Hoang Le Chi, Nguyen Tat Thanh University, Vietnam

Email: chihl@ntt.edu.vn

History

- Received: 02-4-2024
- Revised: 18-8-2024
- Accepted: 3-12-2024
- Published Online:

DOI :



Copyright

© VNUHCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Chi H L, Dung H T, Luc D N. **Servant leadership and job satisfaction: Mediating role of trust and psychological capacity - the case of enterprises in the state-owned sector** . *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.* 2025; ():1-1.