

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

NGUYỄN LÊ HOÀNG LONG

**THÚC ĐẨY CÁC HỆ QUẢ DỊCH VỤ NHÂN VIÊN
TRONG TRƯỜNG HỢP KHU VỰC CÔNG:
VAI TRÒ CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẠO ĐỨC**

Chuyên ngành: Quản trị

Mã số: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2025

Công trình được hoàn thành tại Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

Người hướng dẫn khoa học:

- TS. Đinh Công Khải
- PGS.TS Lưu Trọng Tuấn

Phản biện 1 :

.....

Phản biện 2 :

.....

Phản biện 3 :

.....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp trường họp
tại:

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện :

DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA NGHIÊN CỨU SINH

- **Tạp chí quốc tế:**
- ◇ **Nguyen, L.L.H.** (2025), "Ethical leadership and public service recovery performance: the roles of thriving at work and moral self-efficacy", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2024-0096> (**Scopus Q2; Publisher: Emerald**)
- ◇ Nguyen, H. V., & **Nguyen, L. L. H.** (2024). Linking ethical leadership to employee's prohibitive voice: the role of reflective moral attentiveness and leader identification. *International Journal of Ethics and Systems*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2023-0252> (**corresponding author**) (**Scopus Q1; ESCI; Publisher: Emerald**)
- ◇ **Nguyen, L. L. H.** (2023). Ethical leadership and interpersonal citizenship behavior in the public sector. *International Journal of Public Leadership*, 19(3), 246-260. (**Scopus Q3; Publisher: Emerald**)
- ◇ **Long, N. L. H.** (2022). Active Interpersonal Citizenship Behavior among Public Servants: The Mediating Role of Self-Efficacy. *AJMI-ASEAN Journal of Management and Innovation*, 9(1), 26-38. (**ACI indexed**)
- ◇ **Le-Hoang Long, N.**, Thi-Thu Huong, N., & Viet-Anh, H. (2022). Workplace Support and Service-Oriented Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Affective Commitment. *Cogent Business &*

Management, 9(1), 2131984. (Scopus Q2; ESCI; Publisher: Taylor & Francis)

- ◇ **Le Hoang, L. N.**, Thu, H. N. T., & Ho, V. A. (2021). Service Innovative Behavior in the Aviation Industry: An Empirical Study of the Contribution of Perceived Organizational Support. *AJMI-ASEAN Journal of Management and Innovation*, 8(1), 75-86. (ACI indexed)

- **Hội thảo quốc tế:**

- ◇ **Nguyen, L. L. H.**, & Dinh, K. C. (2024). Linkage of prosocial motivation and the translation to behavioral outcome: Transcending ethical self-interest climate. *The joint Asian Conference on Business and Economic Studies*. - **Best paper award**
- ◇ **Nguyen, L. L. H.**, & Dinh, K. C. (2024). Ethical leadership and public service adaptive behavior: The role of prosocial motivation. *The international conference on economics, law and government (ELG 2024)*
- ◇ **NLH Long**, NH Kim, NT Tuan (2023). Toward sustainable development through workplace collaboration: When and How supervisor's moral translates to subordinates' behavior. *The international conference on economics, law and government (ELG 2023)*.
- ◇ **Long, N. L. H.** (2022). Public service motivation in post-pandemic: a cross-sectional design. *The 8th International Conference for Young Researchers in Economics and Business*. 334-347.

- **Đề tài nghiên cứu khoa học:**
- ◇ **Đề tài cấp trường:** Ethical leadership and interpersonal citizenship behavior in the public sector. **Mã số:** CELG-2022-04. **Vai trò:** Chủ nhiệm đề tài

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN

1.1 Tổng quan nghiên cứu

Phong trào Quản lý công mới góp phần nâng cao hiệu quả và hiệu suất của một quốc gia bằng cách điều chỉnh cơ chế hoạt động của các tổ chức công. Funck và Karlsson (2020) phân loại cải cách hành chính thành 2 loại bao gồm (1) Cải cách định hướng quản lý và (2) Cải cách định hướng thị trường. Theo đó, một trong những thay đổi đáng chú ý nhất là sự sẵn sàng ngày càng tăng của khu vực công trong việc áp dụng các thông lệ quản lý tốt nhất từ khu vực tư nhân, chẳng hạn như quản lý hiệu suất, trao quyền và tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực của tổ chức (Funck và Karlsson, 2020). Ngoài ra, quá trình chuyển đổi cũng phù hợp với nhu cầu ngày càng cao của xã hội về chất lượng dịch vụ công cao hơn, đặc biệt là trong kỷ nguyên số (Mergel và cộng sự, 2019). Trong bối cảnh Việt Nam, kết quả từ SIPAS 2024 (SIPAS - Chỉ số hài lòng của người dân đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính Nhà nước) rút ra từ khảo sát 36.525 công dân Việt Nam, thể hiện ba kỳ vọng nổi bật nhất xoay quanh việc nâng cao năng lực, tính minh bạch trong truyền thông về dịch vụ công và hành vi hướng đến dịch vụ của nhân viên khu vực công. Do đó, để thích ứng với những nhu cầu thay đổi, có thể thấy rằng các tổ chức công hiện nay đang chuyển dịch quan điểm và xem người dân tương tự như với khách hàng trong khu vực tư nhân (Van de Walle, 2016). Do đó, để đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng công dân, các tổ chức công phải giải quyết vấn đề khác biệt giữa các khách hàng, linh hoạt một số điều chỉnh trong dịch vụ công và xử lý các tình huống mà kết quả dịch vụ không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng (Chan và cộng sự, 2021; Van de Walle, 2016). Vì vậy, các hành vi chủ động hướng đến dịch vụ nổi lên như

những nguồn lực nội tại đầy hứa hẹn để lấp đầy khoảng trống trong thủ tục hành chính và thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức (Shim và Faerman, 2017; Silva và cộng sự, 2020).

Đánh giá của khách hàng về một tổ chức có tầm quan trọng lớn đối với các nhà quản lý trong việc nâng cao năng suất nơi làm việc, bất kể những đánh giá này diễn ra trong môi trường công hay tư (Scotti và cộng sự, 2007). Ví dụ, nhận thức tích cực của công dân về các tổ chức có thể thúc đẩy lòng trung thành với tổ chức công, đây là yếu tố then chốt cho sự thành công của các dịch vụ công, chẳng hạn như tích cực tham gia vào các dịch vụ Chính phủ điện tử (Alkraihi và Ameen, 2022). Vì phản hồi hoặc nhận thức của công dân về chất lượng dịch vụ ảnh hưởng trực tiếp đến các tổ chức công liên quan đến phát triển bền vững, nên việc cung cấp những hiểu biết sâu sắc hơn về dịch vụ công là rất quan trọng. Các nghiên cứu trước đây trong nhiều bối cảnh dịch vụ khác nhau đã đề xuất rằng khách hàng có xu hướng đánh giá chất lượng dịch vụ dựa trên trải nghiệm tương tác của họ với các nhà cung cấp dịch vụ được đại diện bởi nhân viên (ví dụ: Li và cộng sự, 2019; Luo và cộng sự, 2019). Khi khu vực công đang chuyển đổi sang mô hình định hướng thị trường (Van de Walle, 2016), sự cạnh tranh nảy sinh giữa các tổ chức công và giữa các tổ chức công và tư; điều này đòi hỏi nhân viên phải thể hiện các hành vi nhằm phục vụ công dân tốt hơn. Do đó, luận án này đi sâu nghiên cứu hành vi thích ứng dịch vụ và hiệu suất phục hồi dịch vụ của nhân viên trong tổ chức công. Những kết quả dịch vụ này là những kỹ năng mong muốn đối với nhân viên nhằm duy trì trải nghiệm tích cực cho khách hàng (Dawson và cộng sự, 2023; Feld và cộng sự, 2020).

1.2 Khoảng trống nghiên cứu

Có những khoảng trống khoa học cần được giải quyết bằng phương pháp tiếp cận có hệ thống hơn.

Đầu tiên, bộ quy tắc đạo đức là nền tảng của quản trị tốt (Bellé và Cantarelli, 2019), nhưng tác động của các phong cách lãnh đạo liên quan đến đạo đức trong khu vực công vẫn còn những hoài nghi (Asif và Rathore, 2021). Thứ hai, so với các biến thể khác của tự hiệu quả (ví dụ: tự hiệu quả nghề nghiệp, tự hiệu quả sáng tạo), tự hiệu quả đạo đức dường như ít được các học giả quan tâm hơn (Rullo và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, vì sự tự tin về mặt đạo đức được công nhận là đặc điểm đáng mong muốn nhất của công chức (Sulitzeanu-Kenan và cộng sự, 2022), nên tự hiệu quả đạo đức đã phát triển thành một đặc điểm rất có giá trị. Trong luận án này, chúng tôi đề xuất một quan điểm đạo đức trong đó các khía cạnh đạo đức sẽ thúc đẩy động lực và phát triển trong các tổ chức công dẫn đến hành vi hướng đến dịch vụ. Thứ ba, Ritz và cộng sự (2020) đặt ra tầm quan trọng của nghiên cứu về động lực của công chức vì nó đóng góp trực tiếp vào sứ mệnh hoặc tầm nhìn của các tổ chức công. Tuy nhiên, mặc dù các nhà lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực của cấp dưới thông qua tương tác hàng ngày, nhưng vẫn còn thiếu các nghiên cứu đi sâu vào mối quan hệ giữa các nhà lãnh đạo và động lực hướng về các bên liên quan khác (ví dụ: công dân) (Eva và cộng sự, 2020). Thứ tư, lý do tại sao thăng hoa trong công việc có thể thúc đẩy các kết quả mong muốn cho các tổ chức dưới tác động của sự lãnh đạo vẫn cần được khám phá một cách có hệ thống (Kleine và cộng sự, 2019; Shadid và cộng sự, 2021). Do đó, thăng hoa trong công việc đóng vai trò là trung gian trong việc liên kết các tiền đề đạo đức với kết quả dịch vụ và là một trong những đóng

góp mới cho tài liệu quản lý, đặc biệt là đối với bối cảnh dịch vụ. Thứ năm, không giống như các nghiên cứu trước đây trong bối cảnh dịch vụ tập trung chủ yếu vào các lĩnh vực như khách sạn (ví dụ: Gip và cộng sự, 2023; Wang và cộng sự, 2020). Chúng tôi mở rộng tài liệu quản lý sang các bối cảnh dịch vụ khác để phản hồi lời kêu gọi nghiên cứu của các học giả (ví dụ: Van Vaerenbergh và cộng sự, 2019). Kết quả của việc tổng quan tài liệu cho thấy còn thiếu sự quan tâm đến cả hành vi dịch vụ trong quá trình cung cấp và hành vi khắc phục thất bại dịch vụ trong khu vực công. Cuối cùng, môi trường làm việc bất lợi đã nổi lên như một vấn đề làm giảm năng suất của các tổ chức công trong thời kỳ đổi mới mô hình hoạt động, đặc biệt là ở các nước đang phát triển (George và cộng sự, 2021; Mussagulova, 2021). Luận án cũng là một trong số ít nghiên cứu đi sâu vào mặt tối của môi trường đạo đức, đặc biệt là trong nghiên cứu trường hợp khu vực công.

1.3 Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

Các mục tiêu nghiên cứu cụ thể (RO) như sau:

- RO1: Xem xét tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo đạo đức đến các hệ quả dịch vụ, bao gồm hành vi thích ứng dịch vụ và hiệu suất phục hồi dịch vụ.
- RO2: Xác định các cơ chế trung gian phức tạp liên kết mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và hệ quả dịch vụ, bao gồm tự hiệu quả đạo đức, động lực vì xã hội và thăng hoa trong công việc.
- RO3: Xem xét vai trò điều tiết của môi trường tư lợi đạo đức đối với mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và tự hiệu quả đạo đức, động lực vì xã hội, hành vi thích ứng dịch vụ và hiệu suất phục hồi dịch vụ.

- RO4: Đề xuất các hàm ý cho những nhà thực hành nhằm nâng cao hành vi thích ứng dịch vụ và hiệu suất phục hồi dịch vụ dựa trên các kết quả nghiên cứu.

Có những câu hỏi nghiên cứu (RQ) cần được giải quyết:

- RQ1: Liệu phong cách lãnh đạo đạo đức có góp phần nâng cao các hệ quả dịch vụ của nhân viên bao gồm hành vi thích ứng dịch vụ và hiệu suất phục hồi dịch vụ hay không?
- RQ2: Tập hợp các yếu tố quyết định cá nhân, bao gồm tự hiệu quả đạo đức, động lực vì xã hội, và thăng hoa trong công việc, tương tác như thế nào dưới sự giám sát của lãnh đạo có đạo đức?
- RQ3: Liệu tự hiệu quả đạo đức và động lực vì xã hội, thăng hoa trong công việc, có được công nhận là các yếu tố quyết định cá nhân trong việc chuyển đổi các giá trị đạo đức từ các nhà lãnh đạo để thúc đẩy kết quả dịch vụ của nhân viên hay không?
- RQ4: Liệu môi trường tư lợi đạo đức có được coi là một trở ngại làm giảm giá trị của lãnh đạo có đạo đức hay không?

1.4 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung vào việc xem xét các khái niệm xoay quanh phong cách lãnh đạo đạo đức, tự hiệu quả đạo đức, động lực vì xã hội, thăng hoa trong công việc, môi trường tư lợi đạo đức, hành vi thích ứng dịch vụ và hiệu suất phục hồi dịch vụ. Sự tương tác giữa các cấu trúc này được giải thích bằng lý thuyết nhận thức xã hội và lý thuyết học hỏi xã hội.

Không gian nghiên cứu: Luận án đã thực hiện khảo sát đối với nhân viên khu vực công đang làm việc tại các tổ chức hành chính địa phương tại Việt Nam.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sơ bộ: Bao gồm phỏng vấn nhóm và nghiên cứu sơ bộ.

Nghiên cứu chính: Dữ liệu được thu thập từ 2 đợt khảo sát với độ trễ hai tháng từ nhận thức của nhân viên quản lý và nhân viên không quản lý trong môi trường dịch vụ công. Phân tích PLS-SEM được sử dụng để kiểm chứng các giả thuyết, bao gồm đánh giá mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và kiểm tra độ vững các kết quả (robustness check).

1.6 Đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu kiểm tra cơ chế về cách thức và thời điểm các nhà lãnh đạo có đạo đức thúc đẩy hệ quả dịch vụ của nhân viên trong trường hợp các tổ chức công. Những đóng góp của luận án ở cả khía cạnh lý thuyết và thực tiễn được tóm tắt dưới đây:

Luận án xem xét vai trò của các nhà lãnh đạo trong các tổ chức công trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua hành vi cá nhân.

Vai trò trung gian ban đầu của tự hiệu quả đạo đức, động lực vì xã hội và vai trò trung gian tiếp theo của thăng hoa trong công việc được điều tra để làm rõ cách các yếu tố bối cảnh, chẳng hạn như lãnh đạo, có thể nâng cao hiệu suất phục hồi dịch vụ và hành vi thích ứng dịch vụ. Các cơ chế trung gian tuần tự cung cấp một quy trình toàn diện mà các khía cạnh đạo đức phát triển thành hành vi.

Quan điểm về SCT cũng được mở rộng để khám phá tác động điều tiết của yếu tố tình huống (môi trường tư lợi đạo đức).

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu có thể là một tài liệu hữu ích cho các nhà thực hành quản lý đối với hoạt động tư vấn và đào tạo.

1.7 Cấu trúc luận án: Luận án gồm 5 chương

CHƯƠNG 2: TỔNG KẾT LÝ THUYẾT VÀ ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Các khái niệm chính

2.1.1 Phong cách lãnh đạo đạo đức (ethical leadership)

Dựa trên công trình của Treviño và cộng sự (2000, 2003), các nhà nghiên cứu ủng hộ phong cách lãnh đạo đạo đức như một phong cách hành vi (Den Hartog, 2015). Brown và cộng sự (2005, tr. 120) đề xuất một định nghĩa toàn diện về lãnh đạo có đạo đức là "thể hiện hành vi phù hợp về mặt quy tắc thông qua các hành động cá nhân và các mối quan hệ giữa các cá nhân, và thúc đẩy hành vi đó cho những người đi theo thông qua giao tiếp hai chiều, củng cố và ra quyết định."

2.1.2 Tự hiệu quả đạo đức (moral self-efficacy)

Tự hiệu quả đề cập đến "khả năng nhận thức của một người để học hỏi hoặc thực hiện các hành động ở các cấp độ được xác định" (Schunk và DiBenedetto, 2021, tr. 2). Từ sự hiểu biết ban đầu về hiệu quả bản thân nói chung, khái niệm về tự hiệu quả đạo đức có thể được hiểu là "tập hợp các niềm tin mà các cá nhân có về khả năng tự phản ánh và tự điều chỉnh hành vi đạo đức của họ" (Paciello và cộng sự, 2022, tr. 8).

2.1.3 Động lực vì xã hội (prosocial motivation)

Động lực vì xã hội được mô tả là "mong muốn nỗ lực để mang lại lợi ích cho người khác" (Grant, 2008, tr. 49). Theo cách này, khao khát được hỗ trợ người khác được coi là nguồn động lực vì xã hội (Kroll và Porumbescu, 2019).

2.1.4 Thăng hoa trong công việc (thriving at work)

Trong lĩnh vực hành vi và quản lý tổ chức, thăng hoa nói chung có thể được hiểu là "thăng hoa trong công việc". Spreitzer và cộng sự (2005, tr. 538) tuyên bố rằng "thăng hoa trong công việc là trạng thái tâm lý trong đó các cá nhân trải nghiệm cả sức sống và cảm giác học hỏi tại nơi làm việc".

2.1.5 Hành vi thích ứng dịch vụ (service adaptive behavior)

Không giống như hành vi thích ứng chung tại nơi làm việc, liên quan đến vai trò rộng rãi của khả năng thích ứng trong việc đáp ứng các nhu cầu nhiệm vụ không chắc chắn hoặc đa dạng (Kim và cộng sự, 2022), Gwinner và cộng sự (2005, tr. 135) phân loại hành vi thích ứng trong bối cảnh dịch vụ là "việc sửa đổi có chủ ý việc cung cấp dịch vụ theo cách phù hợp với tình huống để đáp ứng nhu cầu nhận thức của người tiêu dùng".

2.1.6 Hiệu suất phục hồi dịch vụ (service recovery performance)

Liao (2007, tr. 476) định nghĩa hiệu suất phục hồi dịch vụ (SRP) của nhân viên là "các hành vi mà nhân viên dịch vụ khách hàng trực tiếp xử lý khiếu nại của khách hàng tham gia để khôi phục sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng sau khi dịch vụ thất bại". Từ quan điểm đó, SRP tập trung vào các nhân viên tiếp xúc với khách hàng, những người chịu trách nhiệm cung cấp dịch vụ. SRP cũng đề cập đến một hình thức cụ thể của các hành vi tùy ý phù hợp với mục tiêu của tổ chức (Liao, 2007). Hơn nữa, để tham gia vào hiệu suất phục hồi dịch vụ, nhân viên cần thực hiện một loạt các hành động (Michel và cộng sự, 2009), chẳng hạn như sửa chữa, xin lỗi, giải thích và thể hiện sự đồng cảm (Mihardjo và cộng sự, 2020).

2.1.7 Môi trường tư lợi đạo đức (ethical self-interest climate)

Phạm trù môi trường đạo đức lần đầu tiên được đề xuất bởi Victor và Cullen (1987, 1988), được chia thành chín loại môi trường đạo đức dựa trên hai khía cạnh của tiêu chuẩn đạo đức và tiêu điểm phân tích. Trong môi trường đạo đức tư lợi hay ích kỷ, nhân viên chia sẻ nhận thức rằng tổ chức có một chuẩn mực tập trung vào lợi ích cá nhân trước khi đưa ra quyết định đạo đức (Wang và cộng sự, 2020). Cụ thể, môi trường tư lợi đạo đức tạo ra một viễn cảnh “xám” giữa các nhân viên rằng các đồng nghiệp xung quanh họ ngấm bỏ qua lợi ích của các bên liên quan bên ngoài (ví dụ: khách hàng) mặc dù đã cam kết chính thức với quy tắc đạo đức (Sheedy và cộng sự, 2021).

2.2 Lý thuyết nền tảng

2.2.1 Lý thuyết nhận thức xã hội (social cognitive theory)

Bandura (1986) cho rằng hành vi của con người vừa là nguyên nhân vừa là kết quả trong một tập hợp các ảnh hưởng nhân quả qua lại của bộ ba nhóm yếu tố. Những tập hợp các yếu tố này bao gồm các yếu tố bên trong cá nhân, hành vi và môi trường bên ngoài, trong đó mỗi nhóm tương tác qua lại với những nhóm khác (Bandura, 1986). Có bốn yếu tố nổi bật của lý thuyết nhận thức xã hội (Nabi và Prestin, 2017), bao gồm quyền tự quyết(human agency), khả năng cá nhân (human capabilities), học tập hình mẫu (vicarious learning) và tự hiệu quả (self-efficacy).

2.2.2 Lý thuyết học hỏi xã hội

Bandura (1971) cho rằng quá trình học tập của các cá nhân có thể được tận dụng bằng cách quan sát các hình mẫu trực tiếp và tái tạo các hành vi và suy nghĩ tương ứng để nuôi dưỡng các hành vi trong

tương lai. Quá trình học tập thông qua quan sát của các cá nhân trong phạm vi lý thuyết này được quản lý bởi bốn loại quá trình, bao gồm (1) sự chú ý; (2) giữ lại; (3) tái tạo động cơ; và (4) quá trình củng cố và tạo động lực (Bandura, 1971).

2.3 Phát triển giả thuyết

Luận án đã sử dụng lý thuyết nhận thức xã hội và lý thuyết học hỏi xã hội để đề xuất các giả thuyết sau:

H_{1a}: Phong cách lãnh đạo đạo đức có liên quan tích cực đến hành vi thích ứng với dịch vụ.

H_{1b}: Phong cách lãnh đạo đạo đức có liên quan tích cực đến hiệu suất phục hồi dịch vụ.

H_{2a}: Tự hiệu quả đạo đức làm trung gian cho mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và động lực vì xã hội.

H_{2b}: Tự hiệu quả đạo đức làm trung gian ban đầu cho mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và thăng hoa trong công việc.

H₃: Động lực vì xã hội làm trung gian ban đầu cho mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và thăng hoa trong công việc.

H_{4a}: Động lực vì xã hội và thăng hoa trong công việc làm trung gian tuần tự mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và hành vi thích ứng dịch vụ.

H_{4b}: Tự hiệu quả đạo đức và thăng hoa trong công việc tuần tự làm trung gian mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và hành vi thích ứng với dịch vụ.

H_{4c}: Động lực vì xã hội và thăng hoa trong công việc tuần tự làm trung gian mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và hiệu suất phục hồi dịch vụ.

H_{4d}: Tự hiệu quả đạo đức và và thăng hoa trong công việc làm trung

gian tuần tự mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và hiệu suất phục hồi dịch vụ.

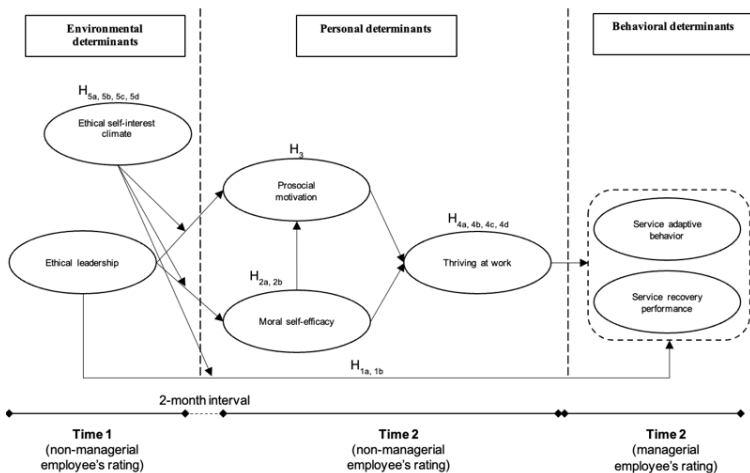
H_{5a}: Môi trường tư lợi đạo đức điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và tự hiệu quả đạo đức, nghĩa là mối quan hệ sẽ yếu hơn khi môi trường tư lợi đạo đức mạnh hơn.

H_{5b}: Môi trường tư lợi đạo đức điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và động lực vì xã hội, nghĩa là mối quan hệ sẽ yếu hơn khi môi trường tư lợi đạo đức mạnh hơn.

H_{5c}: Môi trường tư lợi đạo đức điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và hành vi thích ứng dịch vụ, nghĩa là mối quan hệ sẽ yếu hơn khi môi trường tư lợi có đạo đức mạnh hơn.

H_{5d}: Môi trường tư lợi đạo đức điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và hiệu suất phục hồi dịch vụ, nghĩa là mối quan hệ sẽ yếu hơn khi môi trường tư lợi có đạo đức mạnh hơn.

Mối liên hệ giữa các cấu trúc nghiên cứu được mô tả trong Hình 2.1:

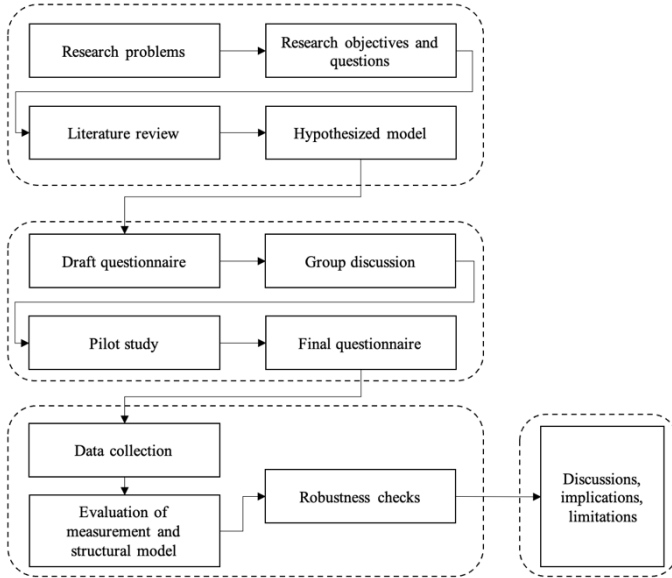


Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu (Nguồn: Tác giả)

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Thiết kế nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được mô tả trong hình dưới đây:



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu (Nguồn: tác giả)

3.2. Nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu sơ bộ bao gồm các phỏng vấn nhóm và nghiên cứu sơ bộ để xác thực nội dung bảng câu hỏi trước khi tiến hành khảo sát chính thức.

3.4. Nghiên cứu chính thức

3.4.1 Mẫu và chọn mẫu

Dữ liệu của luận án được thu thập từ các nhân viên làm việc tại các tổ chức hành chính công ở Việt Nam trong giai đoạn từ tháng 12/2023 đến tháng 5/2024. Chúng tôi chọn phương pháp lấy mẫu Snowball vì chúng tôi chưa có khung mẫu trước để khám phá tổng

thể và để đảm bảo tính bảo mật danh tính của người trả lời (Hendricks và Blanken, 1992; Parker và cộng sự, 2019).

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thành hai đợt với độ trễ thời gian hai tháng. Trong đợt khảo sát thứ nhất, chúng tôi đã thu thập dữ liệu từ nhân viên không giữ chức vụ về nhận thức của họ về phong cách lãnh đạo đạo đức của cấp trên trực tiếp và môi trường tư lợi đạo đức trong tổ chức (bắt đầu từ tháng 12 năm 2023). Tiếp theo, đợt 2 (bắt đầu từ tháng 2 năm 2024) thu thập dữ liệu từ cả cấp trên và cấp dưới cho phần còn lại của mô hình nghiên cứu.

3.4.2 Phương pháp phân tích dữ liệu

Theo Hair và cộng sự (2021), quy trình phân tích được thực hiện như sau: Giai đoạn 1: Đánh giá mô hình đo lường để đánh giá mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn và các chỉ báo. Giai đoạn 2: Đánh giá mô hình cấu trúc để kiểm tra các giả thuyết. Giai đoạn 3: Đánh giá độ vững (robustness) của các kết quả ước lượng từ mô hình đo lường và mô hình cấu trúc

3.5 Kiểm tra sai lệch phương pháp chung (CMB)

Để giải quyết thiên kiến phổ biến trong nghiên cứu hành vi, chúng tôi làm theo một số khuyến nghị từ Podsakoff và cộng sự (2003). Đầu tiên, chúng tôi thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn thông qua cấp trên trực tiếp và cấp dưới với độ trễ 2 tháng giữa mỗi đợt. Thứ hai, chúng tôi sử dụng kỹ thuật nâng cao chất lượng câu trả lời bằng cách cam kết tầm quan trọng của việc duy trì tính bảo mật của phản hồi và nhấn mạnh rằng không có câu trả lời đúng hay sai.

Để đảm bảo tính đại diện của mẫu, luận án tiến hành phân tích một yếu tố của Harman (Podsakoff và cộng sự, 2003). Hơn nữa, chúng tôi tuân thủ khuyến nghị của Kock (2015) để đánh giá đầy đủ hiện tượng collinearity của mô hình cấu trúc

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Thống kê mô tả

Sau khi kết nối ba bảng câu hỏi từ hai đợt khảo sát, tổng cộng 331 câu trả lời hợp lệ đã được ghi nhận. Số liệu thống kê mô tả cho thông tin đáp viên được trình bày dưới đây.

Bảng 4.1. Thông tin nhân khẩu học

	Counts	% of Total	Cumulative %
Giới			
Nữ	170	51.4	51.4
Nam	157	47.4	98.8
Không muốn đề cập	4	1.2	100
Độ tuổi			
Dưới 25	42	12.7	12.7
Từ 25 đến dưới 35	82	24.8	37.5
Từ 35 đến dưới 45	126	38.1	75.6
Từ 45 to đến dưới 55	60	18.1	93.7
Trên 55	21	6.3	100
Trình độ học vấn			
Cao đẳng hoặc tương đương	6	1.8	1.8
Đại học hoặc tương đương	261	78.9	80.7
Sau Đại học	64	19.3	100
Thâm niên công tác (năm)			
N	331		
Mean	11.5		
Median	8.00		
Standard deviation	9.56		
Minimum	0.25		
Maximum	36.0		

* Lưu ý: Giá trị thập phân được ngăn cách bằng dấu chấm (.)

4.2 Kiểm tra sai lệch phương pháp chung

L luận án đã sử dụng một số kỹ thuật để giảm thiểu thiên kiến trong nghiên cứu hành vi theo đề xuất bởi Podsakoff và cộng sự (2003).

Thứ nhất, mối quan hệ trung gian có thể gặp phải thiên kiến khi những người tham gia cho ý kiến tất cả các biến phụ thuộc và trung gian cùng một lúc; do đó, nhiều đợt khảo sát được coi là phù hợp (Cole và Maxwell, 2003). Thứ hai, để tránh sai lệch trong ghi nhận của đáp viên, chẳng hạn như đánh giá quá cao hiện tượng (ví dụ: nhân viên khu vực công đánh giá quá cao hiệu suất phục hồi dịch vụ của họ), chúng tôi đã đo lường dữ liệu từ nhiều nguồn (Podsakoff và cộng sự, 2003), bao gồm xếp hạng từ các nhân viên không phải là quản lý và người giám sát của họ. Thứ ba, chúng tôi đã sử dụng một số kỹ thuật nâng cao như các nghiên cứu trước đây trong lãnh đạo (ví dụ: Eluwole và cộng sự, 2022) để khuyến khích phản hồi từ những người tham gia như tích hợp tuyên bố rằng "không có câu trả lời đúng hay sai, chúng tôi chỉ đo lường cảm nhận của Anh/Chị", "Tác giả cam kết giữ bí mật câu trả lời và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu". Tiếp cận định lượng được sử dụng để đánh giá CMV, thử nghiệm một yếu tố của Harman và khuyến nghị của Kock đã được sử dụng. Harman's single factor test là một phương pháp thích hợp để phát hiện phương sai phương pháp chung (Podsakoff và Organ, 1986), chỉ ra rằng một yếu tố đơn lẻ không chiếm hơn 50% phương sai (29,6%). Cuối cùng, giá trị VIF của mô hình cấu trúc (inner VIF) nằm trong khoảng từ 1,201 đến 1,625, thấp hơn ngưỡng 3,3, xác nhận rằng dữ liệu của chúng tôi không có vấn đề về CMV (Kock, 2015)

4.3 Mô hình đo lường

Mô hình đo lường được ước tính thông qua việc đánh giá độ tin cậy của chỉ báo, tính nhất quán bên trong, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Bảng 4.2 và 4.3 tổng hợp kết quả phân tích ước tính mô hình đo lường

Bảng 4.2. Độ tin cậy của chỉ báo, tính nhất quán bên trong, giá trị hội tụ

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Outer loadings
EL	0.865	0.866	0.896	0.552	0.728-0.762
ESC	0.813	0.818	0.889	0.727	0.832-0.868
MSE	0.860	0.861	0.915	0.781	0.879-0.90
PM	0.852	0.854	0.894	0.628	0.763-0.821
TW	0.873	0.874	0.904	0.612	0.759-0.800
SAB	0.829	0.833	0.875	0.538	0.701-0.775
SRP	0.834	0.836	0.883	0.602	0.743-0.807

* Lưu ý: Giá trị thập phân được ngăn cách bằng dấu chấm (.)

Giá trị phân biệt được đánh giá bằng tiêu chí Fornell-Larcker, đánh giá hệ số tải chéo giữa các biến quan sát và tỷ lệ HTMT. Bảng dưới đây cung cấp minh họa tỷ lệ HTMT để đánh giá sự khác biệt giữa các cấu trúc.

	EL	ESC	MSE	PM	SAB	SRP	TW
EL							
ESC	0.615						
MSE	0.576	0.460					
PM	0.429	0.205	0.475				
SAB	0.528	0.248	0.370	0.617			
SRP	0.649	0.300	0.438	0.656	0.727		
TW	0.512	0.247	0.527	0.483	0.554	0.560	

* Lưu ý: Giá trị thập phân được ngăn cách bằng dấu chấm (.)

4.4. Mô hình cấu trúc

Kết quả cuối cùng của mô hình cấu trúc được trình bày như sau:

Mô tả đường dẫn	β	LL/ UL	T Statistics	P Values	Kết quả
Tác động trực tiếp					
H_{1a} : EL→ SAB	0.305	[0.182: 0.411]	5.223	<0.001	Chấp nhận
H_{1b} : EL→ SRP	0.489	[0.376: 0.596]	8.640	<0.001	Chấp nhận
Tác động trung gian					
H_{2a} : EL→MSE→PM	0.124	[0.064: 0.203]	3.466	0.001	Chấp nhận
H_{2b} : EL→MSE→TW	0.144	[0.077: 0.230]	3.683	<0.001	Chấp nhận
H_3 : EL→ PM→TW	0.079	[0.031: 0.154]	2.448	0.014	Chấp nhận
H_{4a} : EL→PM→TW→SAB	0.026	[0.009: 0.057]	2.110	0.035	Chấp nhận
H_{4b} : EL→MSE→TW→SAB	0.048	[0.026: 0.080]	3.492	<0.001	Chấp nhận
H_{4c} : EL → PM→TW→ SRP	0.017	[0.004: 0.042]	1.713	0.087	Không chấp nhận
H_{4d} : EL→MSE→TW→SRP	0.031	[0.014: 0.060]	2.694	0.007	Chấp nhận
Tác động điều tiết					
H_{5a} : EL*ESC→MSE	-0.102	[-0.206: 0.001]	1.916	0.055	Không chấp nhận
H_{5b} : EL*ESC →PM	-0.146	[-0.239: -0.054]	3.091	0.002	Chấp nhận
H_{5c} : EL*ESC→SAB	-0.113	[-0.211: -0.015]	2.252	0.024	Chấp nhận
H_{5d} : EL*ESC→SRP	-0.144	[-0.221: -0.060]	3.468	0.001	Chấp nhận

* Lưu ý: Giá trị thập phân được ngăn cách bằng dấu chấm (.)

4.5 Kiểm tra độ vững (Robustness checks)

4.5.1 Kiểm tra độ vững của mô hình đo lường

Chúng tôi đã thực hiện phân tích khẳng định tetra với 5,000 mẫu phụ và mức độ quan trọng là 0,1 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2023) để chạy CTA-PLS. Tất cả các cấu trúc phân tích bao

gồm phong cách lãnh đạo đạo đức, thăng hoa trong công việc, hành vi thích ứng dịch vụ, hiệu suất phục hồi dịch vụ đều chứa giá trị 0 trong khoảng CI low adj.- CI high adj. Và xác nhận tính vững chắc của dạng cấu trúc reflective trong mô hình đo lường (Hair và cộng sự, 2023)

4.5.2 Kiểm tra độ vững của mô hình cấu trúc

4.5.2.1 Hiệu ứng phi tuyến tính (*non-linear effects*)

Nghiên cứu đã tiến hành đánh giá quadratic effects của các tiền tố đối với các kết quả mục tiêu để chẩn đoán các trường hợp tiềm ẩn trong đó sự dao động của các cấu trúc nội sinh được đề xuất không chỉ phụ thuộc vào các cấu trúc ngoại sinh mà còn phụ thuộc vào chính bản thân của biến đó (Sarstedt và cộng sự, 2020). Tất cả quadratic effects đều có quy mô tác động không đáng kể và cũng không có ý nghĩa theo các giá trị thống kê (t-value, p-value, và đánh giá khoảng tin cậy). Do đó, mô hình cấu trúc đã được xác nhận về tính mạnh mẽ của việc loại trừ hiệu ứng phi tuyến tính có thể gây ra các thay đổi trong dự báo.

4.5.2.1 Tính không đồng nhất không quan sát được (*Unobserved Heterogeneity*)

Nghiên cứu thực hiện finite mixture PLS (FIMIX-PLS) để kiểm tra khả năng gây diễn dịch sai kết quả phân tích dữ liệu do ảnh hưởng của các nhóm phụ. Kết quả cho thấy phương án phương án phân chia một phân khúc mẫu theo luận án là phương án phù hợp nhất.

Criteria	3 Segments	2 Segments	1 Segment
AIC (Akaike's Information Criterion)	3571.934	3643.263	4147.777
AIC3 (Modified AIC with Factor 3)	3663.934	3704.263	4177.777
AIC4 (Modified AIC with Factor 4)	3755.934	3765.263	4207.777
BIC (Bayesian Information Criteria)	3921.729	3875.192	4261.84

CAIC (Consistent AIC)	4013.729	3936.192	4291.84
HQ (Hannan Quinn Criterion)	3711.447	3735.766	4193.27
MDL5 (Minimum Description Length with Factor 5)	6056.908	5290.909	4958.094
LnL (LogLikelihood)	-1693.967	-1760.631	-2043.888
EN (Entropy Statistic (Normed))	0.687	0.858	
NFI (Non-Fuzzy Index)	0.688	0.895	
NEC (Normalized Entropy Criterion)	103.495	46.989	

4.6 Thảo luận kết quả

Phong cách lãnh đạo đạo đức được phát hiện có tác động trực tiếp và tích cực đến hành vi thích ứng dịch vụ của nhân viên (H1a). Tuy nhiên, không giống như các nghiên cứu trước đây chủ yếu xem xét hành vi thích ứng trong lĩnh vực dịch vụ tư nhân, đặc biệt là trong bối cảnh bán hàng hoặc khách sạn (ví dụ: Charoensukmongkol và Suthatorn, 2021; Cron và cộng sự, 2023; Kim và cộng sự, 2022), chúng tôi đã mở rộng luồng nghiên cứu sang lĩnh vực dịch vụ công để hiểu tác động của phong cách lãnh đạo đạo đức đối với khả năng thích ứng của nhân viên khu vực công. Hơn nữa, các giá trị đạo đức của các nhà lãnh đạo có đạo đức không giới hạn trong ranh giới của các dịch vụ trong quá trình xử lý (hành vi thích ứng với dịch vụ) mà mở rộng sang các tương tác sau dịch vụ (H1b).

Chúng tôi phát hiện ra rằng tự hiệu quả đạo đức đóng vai trò trung gian ban đầu trong việc liên kết mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và động lực vì xã hội, cũng như thăng hoa trong công việc (H2a, H2b).

Luận án đặc biệt thăm dò kênh đạo đức mà qua đó lãnh đạo có đạo đức thúc đẩy thăng hoa trong công việc giữa các nhân viên tận dụng động lực vì xã hội (H3)

Mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo đạo đức và hành vi thích ứng dịch vụ có thể được kết nối bằng hai cơ chế trung gian chuỗi, bao gồm (1) động lực vì xã hội – thắng hoa trong công việc và (2) tự hiệu quả đạo đức – thắng hoa trong công việc. Trong khi đó, trung gian chuỗi của tự hiệu quả đạo đức – thắng hoa trong công việc liên kết mối liên hệ giữa lãnh đạo có đạo đức và hiệu suất phục hồi dịch vụ.

Môi trường tư lợi đạo đức được xác định là một trở ngại của phong cách lãnh đạo đạo đức bằng cách làm giảm ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo đạo đức đối với động lực vì xã hội, hành vi thích ứng dịch vụ và hiệu suất phục hồi dịch vụ của cấp dưới.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý

5.1 Kết luận

Đối với RQ1, chúng tôi nhận thấy rằng phong cách lãnh đạo đạo đức có ảnh hưởng đến kết quả dịch vụ của nhân viên khu vực công trong cả mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp. Bên cạnh đó, chúng tôi xác định rằng tự hiệu quả đạo đức và động lực vì xã hội đóng vai trò trung gian để giải thích ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đạo đức đối với các yếu tố quyết định cá nhân (RQ2). Hơn nữa, chúng tôi đã phát hiện ra hai con đường mà phong cách lãnh đạo đạo đức có thể thúc đẩy kết quả hành vi dịch vụ (RQ3), đó là (1) tự hiệu quả đạo đức – thăng hoa trong công việc và (2) động lực vì xã hội - thăng hoa trong công việc. Cuối cùng, luận án đã giải quyết RQ4 bằng cách xác nhận tác động điều tiết của môi trường tư lợi đạo đức.

5.2 Hàm ý lý thuyết

Đầu tiên, một số học giả đã hoài nghi về tác động thực sự của phong cách lãnh đạo đạo đức trong khu vực công (ví dụ: Asif và Rathore, 2021). Bằng cách khám phá tác động của phong cách lãnh đạo đạo đức trong luận án, chúng tôi đã có những đóng góp đặc biệt để mở ra mối liên hệ giữa các giá trị đạo đức của người giám sát và hành vi định hướng dịch vụ của cấp dưới. Hơn nữa, bằng cách khám phá hành vi của công chức trong cả tình huống cung cấp dịch vụ (hành vi thích ứng dịch vụ) và tình huống thất bại dịch vụ (hiệu suất phục hồi dịch vụ), luận án là một trong những nghiên cứu đầu tiên xem xét cả hai tình huống dịch vụ này, đặc biệt là trong khu vực công.

Luận án đã thiết lập cơ chế đạo đức mà nhân viên khu vực công áp dụng các giá trị đạo đức từ người giám sát của họ và tuân tự thúc đẩy tự hiệu quả đạo đức, thăng hoa trong công việc, sau đó dẫn

dắt hành vi thích ứng với dịch vụ. Trung gian chuỗi thông qua nhận thức đạo đức và thăng hoa trong công việc để liên kết tác động của lãnh đạo có đạo đức đối với hành vi thích ứng dịch vụ là đóng góp mới cho tài liệu quản lý, chưa từng được nghiên cứu trước đây. Hơn nữa, trung gian chuỗi mà tự hiệu quả đạo đức đóng vai trò là yếu tố trung gian ban đầu và thăng hoa trong nơi làm việc đóng vai trò là yếu tố hòa giải tiếp nối để chuyển tác động của phong cách lãnh đạo đạo đức đến hiệu suất phục hồi dịch vụ của công chức là một đóng góp mới khác trong tài liệu quản lý.

Luận án góp phần vào sự hiểu biết hạn chế về tác động của phong cách lãnh đạo và động lực vì xã hội (Eva và cộng sự, 2020). Thứ nhất, tự hiệu quả đạo đức đã được xác định là tiền đề của động lực vì xã hội trong việc kết nối hiệu quả từ phong cách lãnh đạo. Do đó, kết quả đã dẫn đến dòng nghiên cứu sau: các học giả có thể chú ý đến chuỗi các yếu tố bên ngoài (ví dụ: phong cách lãnh đạo và thực hành nguồn nhân lực) ảnh hưởng đến nhận thức đạo đức (ví dụ: nhận thức đạo đức, sự chú ý về đạo đức) và dẫn đến động lực vì xã hội để thúc đẩy các hành vi mong muốn. Thứ hai, động lực vì xã hội được tìm thấy là nguồn thúc đẩy nhân viên khu vực công nỗ lực hơn vào việc học hỏi và áp dụng để phục vụ tốt hơn cho người dân (hành vi thích ứng dịch vụ).

Môi trường tư lợi đạo đức là một đóng góp mới của luận án cho tài liệu quản lý, cung cấp cái nhìn sâu sắc về điều kiện mà ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đạo đức đối với động lực vì xã hội có thể bị vô hiệu hóa. Hơn nữa, phân tích dữ liệu ủng hộ các giả thuyết (H5c, H5d) rằng nhân viên khu vực công có xu hướng bỏ qua mô hình quan sát được từ người giám sát của họ khi họ nhận thức được mức độ cao hơn của môi trường tư lợi đạo đức.

Cuối cùng, đóng góp khác biệt trong luận án có liên quan đến những nỗ lực mở rộng dòng nghiên cứu SCT. Cụ thể, sự kết hợp của các yếu tố nhận thức, động lực và tình cảm của nghiên cứu này trong khuôn khổ lý thuyết nhận thức xã hội chưa được khám phá trong các nghiên cứu trước đây. Hơn nữa, luận án đã mở rộng hướng nghiên cứu liên quan đến đạo đức trong các tổ chức bằng cách giải thích phạm vi ranh giới của lý thuyết nhận thức xã hội và giải thích ảnh hưởng của các nguồn khác trong các tổ chức (môi trường tư lợi đạo đức) và cách các nguồn thay thế này có thể ảnh hưởng đến nguồn trọng tâm của các tổ chức (ví dụ: lãnh đạo đạo đức).

5.3 Hàm ý thực tiễn

Thứ nhất, năng lực đạo đức của các nhà lãnh đạo có thể nâng cao cả khả năng thích ứng của khu vực công trong các công việc hàng ngày và hành vi phục hồi, đảm bảo chất lượng của các dịch vụ công của tổ chức. Vì phong cách lãnh đạo đạo đức được đặc trưng là các khía cạnh của người quản lý đạo đức (moral manager) và đạo đức cá nhân (moral person). Các đề xuất về chính sách nhân sự liên quan đến việc tuyển dụng và đào tạo nhà quản lý công cần được lưu ý. Cụ thể, cả quá trình tuyển mộ bên trong và bên ngoài nhằm lựa chọn các nhà lãnh đạo công cần lồng ghép năng lực đạo đức làm tiêu chí tuyển chọn. Các bài kiểm tra ở giai đoạn lựa chọn có thể xem xét tính cách đạo đức và kiểm tra khả năng khuyến khích các tiêu chuẩn đạo đức trong công việc của ứng viên. Hơn nữa, các nhà hoạch định chính sách công có thể đưa ra khung năng lực đạo đức và hướng dẫn để thực hành các hành vi đạo đức tại nơi làm việc để đào tạo các nhà quản lý công trong các khóa đào tạo ngắn hạn.

Thứ hai, tác động của phong cách lãnh đạo đạo đức đối với kết quả dịch vụ của nhân viên khu vực công (hành vi thích ứng dịch vụ và hiệu suất phục hồi dịch vụ) được xác định thông qua trạng thái nhận thức- trạng thái tâm lý (tự hiệu quả đạo đức – thăng hoa trong công việc) và động lực- trạng thái tâm lý (động lực vì xã hội - thăng hoa trong công việc). Do đó, bên cạnh việc thúc đẩy phong cách lãnh đạo đạo đức trong các tổ chức công, các nhà hoạch định chính sách có thể chuyển sự chú ý của họ sang các yếu tố kích hoạt khác có thể kích hoạt hai cơ chế nói trên để thúc đẩy hành vi mong muốn của công chức. Ví dụ, để nâng cao tự hiệu quả đạo đức của nhân viên, một số nghiên cứu đã xác nhận vai trò của sự khiêm tốn của các nhà lãnh đạo (cấp độ nhóm) (ví dụ: Owens và cộng sự, 2019), môi trường đạo đức tích cực (ví dụ: Yang và cộng sự, 2023) và thực hành nguồn nhân lực có trách nhiệm (ví dụ: Liao và cộng sự, 2022) (cấp độ tổ chức). Tương tự, động lực vì xã hội của nhân viên có thể được kích hoạt để thúc đẩy hiệu ứng chuỗi đối với kết quả hành vi bằng cách sử dụng các yếu tố lãnh đạo hoặc các yếu tố tổ chức khác (ví dụ: Shao và cộng sự, 2017). Hơn nữa, vì luận án đã xác định vai trò của tự hiệu quả đạo đức trong việc kích thích động lực vì xã hội, các chính sách nhằm chuyển đổi hành vi của công chức có thể được thống nhất dưới các ảnh hưởng liên quan đến đạo đức (ví dụ: đạo đức, khiêm tốn, trách nhiệm ở các cấp độ khác nhau của tổ chức) để thúc đẩy cả hai kênh.

Cuối cùng, các tổ chức công cần chú ý đến việc giải quyết các khía cạnh bất lợi của môi trường làm việc, chẳng hạn như xu hướng tư lợi, một vấn đề thách thức trong bối cảnh hiện nay ở Việt Nam (xem Long, 2023). Cụ thể, các chính sách của tổ chức (ví dụ: các giá trị nhân mạnh trách nhiệm) có thể khuyến khích nhân viên quan tâm đến người khác và đồng thời giảm bớt sự ích kỷ (Wang và cộng sự, 2020). Do

đó, từ những hàm ý thực tế trên, các giải pháp toàn diện ở cả cấp độ tổ chức và nhóm cần được xem xét vì có thể áp dụng quan điểm của lý thuyết nhận thức xã hội về tương tác giữa môi trường bên ngoài, yếu tố quyết định cá nhân và yếu tố quyết định hành vi. Một mặt, cùng có phong cách lãnh đạo liên quan đạo đức (ví dụ: lãnh đạo đạo đức, lãnh đạo khiêm tốn, lãnh đạo phụng sự, v.v.) là một câu trả lời khả thi để phát triển một môi trường đạo đức tích cực (ví dụ: Al Halbusi và cộng sự, 2021; Elche và cộng sự, 2020; Owens và cộng sự, 2019). Mặt khác, thực tiễn nhân lực cần được kết hợp với phong cách lãnh đạo để giảm tác động của môi trường làm việc vì lợi ích cá nhân. Trên thực tế, các nhà hoạch định chính sách có thể học hỏi từ các nghiên cứu trước đây đã xác nhận chức năng của thực tiễn quản lý nhân lực về các khía cạnh khác nhau, bao gồm (1) tuyển dụng và lựa chọn; (2) đào tạo và phát triển; (3) đãi ngộ; (4) quản lý kết quả công việc (Guerci và cộng sự, 2015; Manroop và cộng sự, 2014) trong việc định hình môi trường làm việc tích cực.

5.4 Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Mặc dù nghiên cứu đã nỗ lực hạn chế sai lệch dựa trên các đề xuất của Podsakoff và cộng sự (2003). Tuy nhiên, chúng tôi chủ yếu dựa vào cách tiếp cận định lượng, phân tích dữ liệu bằng tiếp cận PLS-SEM. Do đó, nghiên cứu trong tương lai về lãnh đạo nên kết hợp nhiều phương pháp, chẳng hạn như phương pháp định tính, để có được cái nhìn sâu sắc hơn. Ngoài ra, các nhà nghiên cứu có thể xem xét kết hợp kiến thức liên ngành để mở ra các đặc điểm tiềm ẩn của hiện tượng (ví dụ: kết hợp với ngành khoa học thần kinh) (ví dụ: Pittman, 2020; Waldman và cộng sự, 2019; Williams và Nowack, 2022).

Thứ hai, chúng tôi phân tích dữ liệu từ những người tham gia, bao gồm các nhân viên và cấp trên trực tiếp. Ngay cả khi nỗ lực thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn để kiểm soát sự thiên vị từ người trả lời, có thể xuất hiện một số tình huống mà nhân viên đánh giá quá cao hành vi của họ và hiểu sai đó là hành vi mục tiêu của nghiên cứu (ví dụ: hành vi thích ứng dịch vụ). Tương tự như vậy, người giám sát trực tiếp có thể đánh giá thấp hành vi thực sự của cấp dưới như bỏ qua hiệu suất phục hồi của nhân viên và coi những hành vi này là hành vi tiêu chuẩn. Do đó, các nghiên cứu sâu hơn có thể kiểm tra lại mô hình nghiên cứu với nhiều bên liên quan hơn, chẳng hạn như đồng nghiệp hoặc khách hàng công dân, để xác nhận kết quả nghiên cứu.

Thứ ba, nghiên cứu có những hạn chế liên quan đến thang đo được sử dụng. Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng các thang đo chủ quan (subjective scale) và được thu thập từ đáp viên. Mặc dù những thang đo này có lợi thế là phản ánh cảm xúc thật của những người trả lời về cấp trên và cấp dưới, nhưng điều quan trọng cần lưu ý là những người đánh giá có thể có thành kiến đối với người khác. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể sử dụng các kỹ thuật khác nhau, chẳng hạn như sử dụng thang đo khách quan (objective scale) và kết hợp các phương pháp quan sát trong các nghiên cứu thực nghiệm, để nâng cao kết quả nghiên cứu.

Thứ tư, bối cảnh của nghiên cứu này cũng có tiềm năng phát triển trong các nghiên cứu trong tương lai. Cụ thể, chúng tôi chỉ tập trung vào khu vực công ở Việt Nam. Trọng tâm này có thể hạn chế khả năng khái quát hóa của kết quả và ý nghĩa nghiên cứu do các yếu tố văn hóa. Do đó, có một đề xuất rằng các nghiên cứu sắp tới nên mở rộng bối cảnh nghiên cứu.

Thứ năm, chúng tôi thừa nhận rằng nghiên cứu có thể không phản ánh toàn diện về ảnh hưởng của lãnh đạo đối với hành vi của nhân viên vì chúng tôi giới hạn phạm vi nghiên cứu gồm hiệu suất phục hồi dịch vụ và hành vi thích ứng với dịch vụ. Tuy nhiên, đây cũng là một nhược điểm của nghiên cứu hành vi, vì không có nghiên cứu nào có thể cung cấp một tập hợp hoàn chỉnh các kết quả do hạn chế về nguồn lực nghiên cứu. Do đó, chúng tôi đề xuất rằng các nghiên cứu sâu hơn nên được tiến hành về các kết quả mong muốn khác của phong cách lãnh đạo đạo đức trong cả khu vực công và tư nhân.

Cuối cùng, cần phải có nghiên cứu toàn diện hơn để đề xuất các cơ chế khác từ phong cách lãnh đạo đạo đức đến hành vi của nhân viên. Ví dụ, Banks và cộng sự (2021) đề xuất kiểm tra thêm các yếu tố tình huống có thể ảnh hưởng đến cách nhân viên đánh giá khía cạnh đạo đức của các nhà lãnh đạo. Trong nghiên cứu này, chúng tôi đã xác nhận ảnh hưởng của yếu tố ngữ cảnh (môi trường tư lợi đạo đức) đối với đánh giá của nhân viên với người giám sát của họ. Các nghiên cứu về sau có thể bao gồm thêm các yếu tố ở cấp độ cá nhân (ví dụ: tính cách chủ động [proactive personality], tiêu điểm thời gian [temporal focus], v.v.).