

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



BÙI THỊ KIM HOÀNG

**LÃNH ĐẠO CHUYÊN QUYỀN VÀ XUNG ĐỘT CÔNG VIỆC –
GIA ĐÌNH: VAI TRÒ CỦA SỰ THẤT VỌNG NHU CẦU, Ý CHÍ
VÀ SỨC MẠNH ĐỊNH HƯỚNG CỦA NHÂN VIÊN**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

TP.HỒ CHÍ MINH – Năm 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

BÙI THỊ KIM HOÀNG

**LÃNH ĐẠO CHUYÊN QUYỀN VÀ XUNG ĐỘT CÔNG VIỆC –
GIA ĐÌNH: VAI TRÒ CỦA SỰ THẤT VỌNG NHU CẦU, Ý CHÍ
VÀ SỨC MẠNH ĐỊNH HƯỚNG CỦA NHÂN VIÊN**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. PGS.TS. NGUYỄN THỊ MAI TRANG

2. TS. NGÔ QUANG HUÂN

TP.HỒ CHÍ MINH – Năm 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả cam kết rằng toàn bộ nội dung của luận án với đề tài “Lãnh đạo chuyên quyền và xung đột công việc – gia đình: vai trò của sự thất vọng nhu cầu, ý chí và sức mạnh định hướng của nhân viên” là kết quả nghiên cứu do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS Nguyễn Thị Mai Trang và TS. Ngô Quang Huân.

Quá trình nghiên cứu được tiến hành độc lập và tuân thủ các nguyên tắc của nghiên cứu khoa học. Các dữ liệu, kết quả phân tích và các kết luận được trình bày trong luận án phản ánh trung thực những phát hiện của nghiên cứu và chưa được sử dụng trong bất kỳ công trình bảo vệ học vị nào trước đây.

Mọi tài liệu tham khảo, số liệu thứ cấp và các nguồn thông tin được sử dụng đều được tham khảo, trình bày và dẫn nguồn một cách đầy đủ, chính xác, và tuân thủ đúng quy định trích dẫn học thuật. Tác giả cam kết chịu trách nhiệm về tính xác thực của nội dung luận án.

Nghiên cứu sinh

BÙI THỊ KIM HOÀNG

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi chân thành cảm ơn sâu sắc đến PGS.TS Nguyễn Thị Mai Trang và TS. Ngô Quang Huân, Cô và Thầy đã luôn chu đáo, tận tình hướng dẫn và đồng hành cùng tôi trong suốt quá trình thực hiện nghiên cứu của luận án. Thầy, Cô không những truyền đạt cho tôi những kiến thức quý báu, với nền tảng khoa học vững chắc, mà còn luôn ở bên động viên, chia sẻ, tiếp thêm nghị lực cho tôi thêm vững vàng để tôi có thể tiếp bước trên con đường học thuật trong hiện tại và kể cả sau này. Tôi thật sự may mắn và trân quý khi được Cô và Thầy đồng hành trong hành trình học thuật đầy ý nghĩa này.

Tôi xin cảm ơn Đại học Kinh tế TP.HCM, Khoa Quản trị Kinh doanh và Ban Đào tạo Sau đại học đã tạo cho tôi môi trường học thuật nghiêm túc, chuyên nghiệp, cùng với sự hỗ trợ thật chu đáo và tận tâm. Tôi cũng trân trọng biết ơn Quý Thầy, Cô đã giảng dạy và tham gia các Hội đồng Khoa học góp ý và chia sẻ những kinh nghiệm quý báu, giúp tôi hoàn thiện nội dung nghiên cứu này.

Tôi xin cảm ơn lãnh đạo đơn vị công tác của tôi đã ủng hộ, tạo điều kiện và động viên tôi theo đuổi chặng đường nghiên cứu của mình. Đồng thời, tôi cũng cảm ơn các anh/chị đang công tác tại các ngân hàng đã dành thời gian tham gia khảo sát và cung cấp những thông tin cần thiết cho nghiên cứu – một phần quan trọng giúp luận án có tính thực tiễn và khách quan.

Và lời cảm ơn sâu sắc dành cho gia đình yêu quý của tôi, đặc biệt là chồng tôi, với tình yêu thương, sự động viên và là điểm tựa tinh thần vững chắc giúp tôi vượt qua những khó khăn trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

BÙI THỊ KIM HOÀNG

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	vii
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ.....	ix
TÓM TẮT.....	x
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU	1
1.1. Vấn đề nghiên cứu.....	1
1.1.1. Cơ sở thực tiễn.....	1
1.1.2. Cơ sở lý thuyết.....	6
1.2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu	20
1.2.1. Mục tiêu chung.....	20
1.2.2. Mục tiêu cụ thể.....	20
1.2.3. Câu hỏi nghiên cứu.....	20
1.3. Đối tượng khảo sát và phạm vi nghiên cứu	21
1.3.1. Đối tượng khảo sát.....	21
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu	22
1.3.3. Phương pháp nghiên cứu.....	22
1.4. Ý nghĩa nghiên cứu	24
1.4.1. Về mặt lý thuyết.....	24
1.4.2. Về mặt thực tiễn.....	26
1.5. Kết cấu của luận án	27
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	29
2.1. Tổng quan nghiên cứu	29
2.1.1. Phân tích lý thuyết theo thư mục (Bibliometric Analysis).....	29
2.1.2. Tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review – SLR)...	42
2.2. Khoảng trống nghiên cứu.....	51
2.3. Các khái niệm nghiên cứu.....	56
2.3.1. Lãnh đạo chuyên quyền (DL).....	56

2.3.2.	Sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (BPNF).....	64
2.3.3.	Xung đột công việc – gia đình (WFC)	66
2.3.4.	Ý chí và sức mạnh định hướng (Willpower & Waypower).....	68
2.4.	Lý thuyết nền.....	70
2.4.1.	Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR)	70
2.4.2.	Lý thuyết Tự Quyết (SDT)	73
2.4.3.	Lý thuyết Hy vọng (Hope Theory)	74
2.4.4.	Sự tích hợp các lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), thuyết tự quyết (SDT) và thuyết Hy vọng.....	75
2.5.	Giả thuyết nghiên cứu.....	76
2.5.1.	Mối quan hệ giữa DL và WFC.....	76
2.5.2.	Mối quan hệ giữa DL và BPNF.....	78
2.5.3.	Mối quan hệ giữa BPNF và WFC.....	80
2.5.4.	Vai trò trung gian của BPNF.....	82
2.5.5.	Vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng.....	85
2.6.	Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	87
CHƯƠNG 3:	PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	91
3.1.	Quy trình nghiên cứu.....	91
3.2.	Nghiên cứu sơ bộ định tính	94
3.2.1.	Vai trò của nghiên cứu sơ bộ định tính.....	94
3.2.2.	Phương pháp thực hiện.....	94
3.2.3.	Kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính	95
3.3.	Nghiên cứu sơ bộ định lượng.....	103
3.3.1.	Thiết kế khảo sát và thu thập dữ liệu.....	104
3.3.2.	Kỹ thuật phân tích dữ liệu.....	104
3.3.3.	Kết quả nghiên cứu sơ bộ định lượng.....	105
3.3.3.1.	Mô tả mẫu khảo sát.....	105
3.3.3.2.	Phân tích độ tin cậy của thang đo	106
3.3.3.3.	Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA.....	109
3.4.	Nghiên cứu định lượng chính thức.....	110
3.4.1.	Mục tiêu của nghiên cứu định lượng chính thức.....	110
3.4.2.	Thiết kế khảo sát và thu thập dữ liệu.....	110
3.4.3.	Kỹ thuật phân tích dữ liệu.....	114
3.4.4.	Kiểm soát thiên lệch phương pháp chung (Common Method Bias).....	117
CHƯƠNG 4:	KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	120
4.1.	Thông tin mẫu nghiên cứu.....	120
4.2.	Kiểm soát sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB)..	122

4.3. Đánh giá mô hình đo lường (Measurement Model Evaluation)	124
4.3.1. Hệ số tải ngoài (Outer loadings).....	124
4.3.2. Độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ.....	126
4.3.3. Giá trị phân biệt (discriminant validity)	126
4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc (Structural Model Evaluation).....	130
4.4.1. Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến (VIF).....	131
4.4.2. Đánh giá hệ số đường dẫn (Path Coefficients)	131
4.4.3. Đánh giá mức độ giải thích (R^2) và khả năng dự báo của mô hình (Q^2)	133
4.5. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu	134
4.5.1. Quan hệ trực tiếp.....	134
4.5.2. Quan hệ trung gian	135
4.5.3. Quan hệ điều tiết	136
4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	140
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	152
5.1. Kết luận.....	152
5.2. Đóng góp lý thuyết.....	154
5.2.1. Về nền tảng lý thuyết	154
5.2.2. Về lãnh đạo tiêu cực và mối quan hệ với WFC	154
5.2.3. Về cơ chế trung gian của BPNF	155
5.2.4. Về vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng.....	155
5.3. Hàm ý quản trị	156
5.3.1. Hàm ý từ tác động trực tiếp của DL đến WFC.....	157
5.3.2. Hàm ý từ tác động của DL đến BPNF.....	159
5.3.3. Hàm ý từ tác động của BPNF đến WFC	159
5.3.4. Hàm ý từ vai trò trung gian của BPNF.....	160
5.3.5. Hàm ý từ vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng.....	160
5.3.6. Hàm ý đối với công tác tuyển dụng và phát triển lãnh đạo.....	161
5.4. Hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai.....	162
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	165
PHỤ LỤC.....	183

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Diễn giải
AF	Thất vọng về quyền tự chủ (autonomy)
BPNF	Thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (Basic Psychological Need Frustration)
BW	Xung đột dựa trên hành vi (behavior)
CMB	Sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias)
CF	Thất vọng về năng lực (competence)
CFA	Confirmatory Factor Analysis (Phân tích nhân tố khẳng định)
COR	Bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources)
DL	Lãnh đạo chuyên quyền (Despotic leadership)
PL	Phụ lục
RF	Thất vọng về kết nối (relatedness)
SDT	Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory)
SLR	Tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review)
TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
TMCP	Thương mại cổ phần
TW	Xung đột dựa trên thời gian (time)
VIF	Hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor)
WFC	Xung đột công việc -gia đình (Work-family conflict)
WI	Ý chí (Willpower)
WS	Xung đột dựa trên căng thẳng (strain)
WY	Sức mạnh định hướng (Waypower)

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1 Tổng quan các nghiên cứu về mối quan hệ giữa DL và bốn dạng lãnh đạo tiêu cực với WFC.	17
Bảng 2.1 Phân bố nghiên cứu về các dạng lãnh đạo tiêu cực theo quốc gia của tác giả liên hệ	35
Bảng 2.2 Phân bố nghiên cứu về DL theo quốc gia của tác giả liên hệ	36
Bảng 2.3 Phân nhóm các yếu tố chính trong phân tích đồng xuất hiện từ khóa	41
Bảng 2.4 Phân nhóm nghiên cứu thực nghiệm về DL.....	45
Bảng 3.1 Thang đo lãnh đạo chuyên quyền (DL).....	97
Bảng 3.2 Thang đo thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (BPNF).....	99
Bảng 3.3 Thang đo xung đột công việc – gia đình (WFC)	101
Bảng 3.4 Thang đo ý chí và sức mạnh định hướng.....	103
Bảng 3.5 Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo DL	107
Bảng 3.6 Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo BPNF	107
Bảng 3.7 Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo WFC	108
Bảng 3.8 Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo ý chí và sức mạnh định hướng ..	109
Bảng 3.9 Các tiêu chí kiểm định mô hình đo lường	116
Bảng 3.10 Các tiêu chí kiểm định mô hình cấu trúc	117
Bảng 4.1 Thông tin mẫu nghiên cứu.....	122
Bảng 4.2 Kết quả kiểm định đa cộng tuyến toàn phần (full collinearity test).....	124
Bảng 4.3 Kết quả phân tích hệ số tải ngoài.....	125
Bảng 4.4 Kết quả đo lường độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ	127
Bảng 4.5 Kết quả ma trận Fornell – Larcker.....	127
Bảng 4.6 Kết quả ma trận Heterotrait - Monotrait Ratio (HTMT).....	128
Bảng 4.7 Kết quả ma trận Fornell – Larcker với biến bậc hai.....	129
Bảng 4.8 Kết quả ma trận HTMT với biến bậc hai.....	130
Bảng 4.9 Kết quả đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến (VIF).....	132
Bảng 4.10 Kết quả đánh giá hệ số đường dẫn.....	133
Bảng 4.11 Kết quả R^2 và Q^2	134
Bảng 4.12 Kết quả kiểm định mối quan hệ trực tiếp.....	135

Bảng 4.13 Kết quả kiểm định mối quan hệ trung gian	135
Bảng 4.14 Kết quả kiểm định vai trò trung gian của BPNF.....	136
Bảng 4.15 Kết quả kiểm định mối quan hệ điều tiết	137

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 2.1 So sánh số lượng bài báo theo năm.....	33
Hình 2.2 Quy trình tổng quan tài liệu.....	43
Hình 2.3 Các phong cách lãnh đạo tiêu cực và sự hình thành DL	58
Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	90
Hình 3.1 Sơ đồ quy trình nghiên cứu.	92
Hình 4.1 Kết quả mô hình đo lường	130
Hình 4.2 Tác động điều tiết của ý chí lên mối quan hệ DL – BPNF.....	138
Hình 4.3 Tác động điều tiết của sức mạnh định hướng lên mối quan hệ DL – BPNF	139

TÓM TẮT

Trong bối cảnh môi trường làm việc ngày càng cạnh tranh và áp lực cao như ngành ngân hàng, phong cách lãnh đạo tiêu cực – đặc biệt là lãnh đạo chuyên quyền (Despotic Leadership – DL) – có thể gây ra những hệ lụy nghiêm trọng đến sức khỏe tâm lý và cân bằng cuộc sống – công việc của nhân viên. Trên nền tảng lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources – COR) và lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory – SDT), luận án này tập trung khám phá cơ chế ảnh hưởng của DL đến xung đột công việc – gia đình (Work-Family Conflict – WFC), thông qua vai trò trung gian của sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (Basic Psychological Need Frustration – BPNF). Đồng thời, luận án cũng ứng dụng lý thuyết hy vọng (Hope Theory) để kiểm tra vai trò điều tiết của hai thành phần: ý chí (Willpower) và sức mạnh định hướng (Waypower) trong mối quan hệ giữa DL và BPNF.

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa nghiên cứu định tính sơ bộ và phương pháp định lượng. Phương pháp định tính sơ bộ được thực hiện thông qua phỏng vấn 6 nhân viên ngân hàng nhằm hiệu chỉnh thang đo. Trong khi đó, nghiên cứu định lượng đã khảo sát sơ bộ và khảo sát chính thức đối với nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) trên địa bàn TP.HCM. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình PLS-SEM nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất. Kết quả cho thấy DL có tác động tích cực đến cả BPNF và WFC; trong khi đó, BPNF đóng vai trò trung gian một phần. Ngoài ra, kết quả cho thấy ý chí và sức mạnh định hướng đóng vai trò điều tiết, giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của DL đến BPNF. Luận án mở rộng phạm vi ứng dụng các lý thuyết nền tảng COR, SDT và hy vọng trong nghiên cứu lãnh đạo tiêu cực. Đồng thời, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị đối với các ngân hàng TMCP tại TP.HCM nhằm hạn chế tác động của DL, cải thiện sức khỏe tâm lý và giảm WFC của nhân viên.

Từ khóa: Lãnh đạo chuyên quyền; thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản; xung đột công việc – gia đình; ý chí; sức mạnh định hướng; lý thuyết hy vọng.

ABSTRACT

In the context of an increasingly competitive and high-pressure working environment of the Vietnamese banking sector, negative leadership styles—particularly Despotic Leadership (DL) – can cause serious consequences for employees’ psychological well-being and work–life balance. Grounded in the Conservation of Resources Theory (COR) and Self-Determination Theory (SDT), this dissertation explores the mechanism through which DL influences Work – Family Conflict (WFC), focusing on the mediating role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF). At the same time, the dissertation applies Hope Theory to examine the moderating roles of Willpower and Waypower in the relationship between DL and BPNF.

This dissertation employs a research methodology that combines preliminary qualitative and quantitative methods. The preliminary qualitative method was conducted through interviews with six bank employees to refine the measurement scale. Subsequently, the quantitative phase comprised a pilot survey and a main survey administered to employees working at joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City, Vietnam. The collected data were analyzed using PLS-SEM to test the proposed research model and hypotheses. The findings indicate that despotic leadership (DL) positively affects both basic psychological need frustration (BPNF) and work–family conflict (WFC), and that BPNF partially mediates the relationship between DL and WFC. In addition, the results demonstrate that willpower and waypower serve as significant moderating variables, mitigating the negative impact of DL on BPNF. This dissertation extends the application of Conservation of Resources (COR) theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory in the study of negative leadership. Furthermore, the study offers managerial implications for joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City, focusing on mitigating the adverse effects of despotic leadership, enhancing employees’ psychological well-being, and reducing WFC.

Keywords: Despotic leadership; work–family conflict; basic psychological need frustration; willpower; waypower, hope theory

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU

Nghiên cứu này tập trung khám phá DL và các tác động lan tỏa của phong cách lãnh đạo này đến nhân viên trong tổ chức. Cụ thể, nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa DL, BPNF và WFC, đồng thời phân tích vai trò điều tiết của các yếu tố tâm lý tích cực như ý chí và sức mạnh định hướng. Chương đầu tiên trình bày vấn đề nghiên cứu, bao gồm cơ sở thực tiễn và cơ sở lý thuyết. Tiếp theo, chương này sẽ trình bày mục tiêu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu, các đóng góp lý thuyết, thực tiễn và cuối cùng là kết cấu của luận án.

1.1. Vấn đề nghiên cứu

1.1.1. Cơ sở thực tiễn

Trong môi trường hoạt động ngày càng phức tạp và cạnh tranh, năng lực lãnh đạo được xem là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến sự tồn tại và phát triển lâu dài của tổ chức (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024). Bên cạnh vai trò hoạch định phương hướng phát triển và giám sát việc thực hiện các mục tiêu chiến lược, người lãnh đạo còn tác động trực tiếp đến bầu không khí làm việc, cách thức phân bổ nguồn lực và áp lực công việc, từ đó ảnh hưởng đến nhận thức, cảm xúc và hành vi của nhân viên (Dust và cộng sự, 2018; Mubarak và cộng sự, 2024; Sarwar và cộng sự, 2022).

Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy ảnh hưởng của lãnh đạo đối với tổ chức không phải lúc nào cũng diễn ra theo cùng một chiều hướng mà có thể tạo ra cả những kết quả tích cực lẫn tiêu cực đối với người lao động và hiệu quả tổ chức (Cheng và cộng sự, 2020). Trên cơ sở đó, các phong cách lãnh đạo thường được chia thành hai nhóm lớn: lãnh đạo tích cực và lãnh đạo tiêu cực. Lãnh đạo tích cực là những người biết quan tâm đến nhân viên, khuyến khích phát triển năng lực và tạo điều kiện để họ phát huy tiềm năng trong công việc. Những hành vi này góp phần nâng cao động lực, sự hài lòng và hiệu suất làm việc, đồng thời hỗ trợ sự phát triển ổn định của tổ chức (Cheng và cộng sự, 2020). Ngược lại, lãnh đạo tiêu cực phản ánh việc sử dụng quyền lực theo hướng kiểm soát, áp đặt hoặc phục vụ lợi ích cá nhân hơn là lợi ích chung

của tổ chức. Trong trường hợp này, quyền lực lãnh đạo có thể trở thành công cụ nhằm duy trì sự chi phối đối với cấp dưới thay vì thúc đẩy sự phát triển của tập thể (Cheng và cộng sự, 2020; Li và cộng sự, 2024). Các nhà nghiên cứu còn đề xuất rằng việc xác định và tránh lãnh đạo tiêu cực quan trọng hơn cả việc cải thiện hiệu quả của lãnh đạo tích cực (Cheng và cộng sự, 2020). Do đó, việc nghiên cứu mặt tiêu cực của lãnh đạo là cần thiết và ngày càng thu hút sự quan tâm sâu sắc của giới học thuật (Khizar và cộng sự, 2023; Xu và cộng sự, 2024), bởi vì lãnh đạo tiêu cực thường khó nhận diện ngay nhưng lại để lại hệ quả lâu dài đối với cả nhân viên và tổ chức (De Clercq và cộng sự, 2021; Usman và cộng sự, 2025).

Trong số đó, lãnh đạo chuyên quyền (despotic leadership – DL) được nhận diện là hình thức lãnh đạo tiêu cực nhất, bao gồm các đặc điểm nổi bật của các kiểu lãnh đạo tiêu cực với sự kết hợp giữa lợi ích cá nhân, hành vi phi đạo đức và kiểm soát cực đoan (De Clercq và cộng sự, 2021; Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024). Các nhà lãnh đạo theo phong cách này thường hành xử độc đoán, yêu cầu sự phục tùng tuyệt đối, không chấp nhận phản biện và sẵn sàng sử dụng các biện pháp trừng phạt hoặc trả đũa đối với những nhân viên bị xem là đe dọa đến quyền lực hay lợi ích của họ (De Hoogh và cộng sự, 2008). Những đặc điểm này phản ánh bản chất cốt lõi của DL là việc lạm dụng quyền lực nhằm duy trì sự thống trị và phục vụ lợi ích cá nhân, đồng thời xem nhẹ phúc lợi và nhu cầu của cấp dưới (De Hoogh và cộng sự, 2008; Naseer và cộng sự, 2016). Chính vì vậy, nhiều học giả đã nhấn mạnh sự cần thiết phải tiếp tục khám phá sâu hơn các cơ chế ảnh hưởng của DL cũng như tìm kiếm những giải pháp quản trị phù hợp nhằm giảm thiểu các tác động bất lợi và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức (Khizar và cộng sự, 2023; Mubarak và cộng sự, 2024; ShamsPour và cộng sự, 2025).

Song song đó, ngành ngân hàng được xem là một bộ phận trọng yếu của nền kinh tế, đóng vai trò huyết mạch trong việc điều tiết dòng vốn, duy trì sự ổn định của hệ thống tài chính và hỗ trợ tăng trưởng kinh tế quốc gia (Khoa, 2025; Mohd Fuzi và cộng sự, 2025). Tại Việt Nam, ngành ngân hàng không chỉ có vai trò quan trọng, đóng góp lớn vào sự phát triển kinh tế (theo tổng cục Thống kê, 2024, hoạt động tài

chính, ngân hàng và bảo hiểm tăng 7,11%, tổng đóng góp vào GDP của Việt Nam là 556.387 tỷ đồng (chiếm 5,27% GDP) vào năm 2024, giữ vai trò then chốt trong việc cung ứng vốn cho khu vực doanh nghiệp và nền kinh tế nói chung), mà còn luôn nhận được sự quan tâm của Đảng, Nhà nước, sự giám sát của Quốc hội và sự chỉ đạo sát sao của Chính phủ (Minh, 2025). Đặc biệt, định hướng xây dựng Trung tâm Tài chính Quốc tế tại Việt Nam nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập tài chính toàn cầu đã đặt ra yêu cầu ngày càng cao về chất lượng quản trị, tính minh bạch và chuẩn mực quốc tế trong các tổ chức tài chính (Báo Chính phủ, 2025). Do đó, việc nghiên cứu các yếu tố liên quan đến công tác quản trị của ngành ngân hàng, đặc biệt là các yếu tố liên quan đến con người như hành vi lãnh đạo và trải nghiệm của nhân viên là điều cần thiết.

Tuy nhiên, đặc thù của ngành ngân hàng với áp lực cạnh tranh cao, yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt, cùng với hệ thống phân cấp rõ ràng và cơ chế kiểm soát chặt chẽ khiến cả nhà quản lý lẫn nhân viên phải liên tục đối diện với căng thẳng (Hải và cộng sự, 2025; Thi và cộng sự, 2025). Trong các bối cảnh cạnh tranh cao như vậy, các nghiên cứu cho thấy lãnh đạo có xu hướng áp dụng phong cách lãnh đạo chuyên quyền nhằm đạt được mục tiêu tổ chức và bảo vệ lợi ích cá nhân (De Clercq và cộng sự, 2020; Schilling, 2009; Schyns và cộng sự, 2013). Cụ thể, lãnh đạo có thể gia tăng kiểm soát hành vi nhân viên và củng cố quyền lực của bản thân (De Clercq và cộng sự, 2020; Schilling, 2009; Schyns và Schilling, 2013). Đồng thời, trong các tổ chức có cấu trúc quyền lực mạnh, ranh giới giữa kiểm soát hợp lý và hành vi lạm quyền thường trở nên mờ nhạt, khiến các biểu hiện của lãnh đạo tiêu cực khó được nhận diện kịp thời (Schilling, 2009). Những đặc điểm này cho thấy DL có khả năng tiềm ẩn và tồn tại trong môi trường ngành ngân hàng tại Việt Nam.

Bên cạnh yếu tố tổ chức, văn hóa cũng đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và củng cố các hành vi lãnh đạo chuyên quyền. Trong các bối cảnh văn hóa phương Đông trong đó có Việt Nam với khoảng cách quyền lực cao, chủ nghĩa tập thể và xu hướng tránh sự không chắc chắn (Alang và cộng sự, 2022; Nguyen và cộng sự, 2019; Nguyen và cộng sự, 2016) thường tạo điều kiện thuận lợi cho DL tồn tại và phát triển

(Chaudhary và cộng sự, 2023; De Clercq, Ul Haq, và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023; Raja và cộng sự, 2020). Khoảng cách quyền lực cao khiến các thành viên ít quyền lực (nhân viên) trong tổ chức có xu hướng chấp nhận sự bất bình đẳng và ít thách thức hay phản hồi ngược đối với cấp trên, ngay cả khi họ chứng kiến hành vi lạm quyền (Hofstede, 1994). Chủ nghĩa tập thể đề cao sự hòa hợp và lợi ích chung, khiến nhân viên ưu tiên duy trì quan hệ và sự ổn định trong nhóm; trong bối cảnh đó, các yêu cầu mang tính áp đặt của lãnh đạo, nếu được diễn giải là “vì tập thể”, dễ được chấp nhận hơn và ít bị chất vấn (Erdogan và cộng sự, 2006). Bên cạnh đó, xu hướng tránh sự không chắc chắn khiến người lao động e ngại rủi ro và thay đổi, ưa chuộng sự ổn định và các quy tắc quen thuộc (Hofstede, 1994), từ đó có thể dẫn đến xu hướng duy trì hiện trạng và chịu đựng môi trường làm việc tiêu cực thay vì chủ động tìm kiếm sự thay đổi. Điều này vô hình trung tạo điều kiện cho DL tồn tại và duy trì trong bối cảnh tổ chức tại Việt Nam, đặc biệt là trong ngành ngân hàng. Tuy nhiên, mặc dù có những điều kiện thuận lợi như vậy, các nghiên cứu thực nghiệm về sự tồn tại và tác động của DL trong ngành ngân hàng Việt Nam vẫn còn hạn chế.

Trong bối cảnh đó, nhân viên ngân hàng tại Việt Nam hiện vừa phải chịu với áp lực công việc cao, yêu cầu hiệu suất nghiêm ngặt, yêu cầu chuyển đổi số và sự kiểm soát chặt chẽ từ cấp trên, từ đó dễ dẫn đến căng thẳng và khó khăn trong việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân (Bình, 2022; Giao và cộng sự, 2020; Thi và cộng sự, 2025) và tình trạng quá tải vai trò ở nhân viên ngân hàng (Phượng và cộng sự, 2025). Khi vai trò công việc và gia đình xung đột, nhân viên có thể trải qua trạng thái xung đột công việc – gia đình (work-family conflict – WFC) (Sankar, 2025; Thi và cộng sự, 2025). Mặc dù WFC là một hệ quả ngoài công việc mang tính cá nhân, nhưng nhiều nghiên cứu đã chứng minh WFC có thể tác động đến tổ chức thông qua việc làm suy giảm sự tập trung, giảm hiệu suất công việc (Van Hau và cộng sự, 2023), giảm cam kết tổ chức, giảm sự hài lòng trong công việc (Panda và cộng sự, 2022; Yadav và cộng sự, 2023), suy giảm sự gắn bó với công việc (Sankar, 2025) và gia tăng ý định nghỉ việc của nhân viên (Sari và cộng sự, 2024). Đây là những vấn đề mà tổ chức cần chú ý, đặc biệt là trong ngành ngân hàng. Một nhân viên mất tinh thần

để mắc sai sót, chậm trễ, vi phạm quy định và có thể gây thiệt hại lớn cho tổ chức. Việc nhân viên nghỉ việc còn làm gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo và có nguy cơ mất khách hàng, ảnh hưởng xấu đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động của tổ chức (Alnehabi và cộng sự, 2025).

Trong bối cảnh nhân viên ngân hàng vốn chịu nhiều áp lực trong công việc, sự hiện diện của DL với cách thức quản lý độc đoán và trừng phạt càng làm trầm trọng thêm tình trạng tâm lý của nhân viên, họ kiệt sức cảm xúc, đau khổ tâm lý (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024; Raza, Imran, Pervaiz, và cộng sự, 2024) và lan tỏa sang đời sống cá nhân của nhân viên thể hiện ở tình trạng bất lịch sự trong gia đình (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024) và WFC. Do đó, ngân hàng tại Việt Nam là môi trường điển hình để quan sát sự hình thành và bùng phát các hệ quả của DL, trong đó có WFC. Tuy nhiên, nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa DL và WFC vẫn chưa được khám phá một cách sâu sắc trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam. Các học giả như Nauman và cộng sự (2018) và Rafiq và cộng sự (2023) cũng đã kêu gọi cần nghiên cứu sâu hơn về mối quan hệ này, đồng thời cần làm rõ các cơ chế tâm lý trung gian giải thích cách thức mà DL ảnh hưởng đến đời sống cá nhân của nhân viên.

Như vậy, phân tích thực tiễn cho thấy ngành ngân hàng tại Việt Nam có thể là môi trường hình thành và duy trì phong cách lãnh đạo chuyên quyền và từ đó ảnh hưởng đến tình trạng WFC của nhân viên – vốn đã phải chịu nhiều áp lực, căng thẳng. Do đó, nghiên cứu đánh giá tác động của DL đến WFC không chỉ góp phần làm rõ một vấn đề còn hạn chế trong bối cảnh nghiên cứu hiện tại, mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa DL và WFC trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam. Ngoài ra, việc điều tra thêm các yếu tố đóng vai trò trung gian hay điều tiết nhằm có thể làm tăng hay giảm ảnh hưởng của DL cũng là điều cần thiết. Quá trình nghiên cứu sẽ góp phần giúp các ngân hàng nói riêng, các tổ chức nói chung nhận diện rõ hơn những hệ quả tiềm ẩn của DL đối với nhân viên, làm cơ sở để xây dựng các định hướng quản trị nhân sự phù hợp. Điều này cũng phù hợp với yêu cầu từ phía Chính phủ (Thủ tướng Phạm Minh Chính) về việc nâng cao chất lượng quản

trị và phát triển đội ngũ lãnh đạo ngành ngân hàng theo hướng có năng lực, đạo đức và trách nhiệm, nhằm đảm bảo sự phát triển an toàn và bền vững của hệ thống tài chính (Cổng Thông tin Đảng bộ TP.HCM, 2024).

1.1.2. Cơ sở lý thuyết

Theo các tác giả De Hoogh và cộng sự (2008); Khizar và cộng sự (2023), nhiều dạng lãnh đạo tiêu cực đã được xác định và nghiên cứu, chẳng hạn như giám sát lạm dụng (Abusive Supervision) (Tepper, 2000), lãnh đạo chuyên chế (Authoritarian Leadership) (Cheng và cộng sự, 2004), lãnh đạo độc hại (Toxic Leadership) (Lipman-Blumen, 2005), lãnh đạo phá hoại (destructive leadership) (Einarsen và cộng sự, 2007), lãnh đạo chuyên quyền (Despotic Leadership - DL) (De Hoogh và cộng sự, 2008). Trong các phong cách lãnh đạo tiêu cực, DL được xem là một dạng lãnh đạo đặc biệt mang tính phá hoại cao, bao gồm các đặc điểm của các nhà lãnh đạo tiêu cực, DL dựa trên sự tập trung quyền lực và động cơ vị lợi của nhà lãnh đạo (De Hoogh và cộng sự, 2008; Khizar và cộng sự, 2023; Nauman và cộng sự, 2018). Do đó, DL được xem là một trong những phong cách lãnh đạo nguy hiểm nhất đối với sức khỏe tâm lý, động lực làm việc và hiệu suất của nhân viên, cũng như đối với môi trường và sự phát triển bền vững của tổ chức (Naseer và cộng sự, 2016).

Trước đây, số lượng nghiên cứu về DL vẫn còn ít, với nghiên cứu đầu tiên về phong cách DL là công trình của tác giả De Hoogh và Den Hartog năm 2008 và theo nguồn dữ liệu của Scopus trong thời gian từ năm 2008 đến 2020 (12 năm), tổng cộng chỉ có 10 bài (trung bình ở mức 0,83 bài/năm). Tuy nhiên, số lượng này đã tăng trong 5 năm gần đây. Cụ thể, kể từ năm 2021 cho đến tháng 4 năm 2025 đã có 45 bài báo được công bố, đặc biệt năm 2024 có 19 công bố, cho thấy DL là lãnh đạo tiêu cực mới nổi và đang được các nhà nghiên cứu quan tâm. Bởi tầm quan trọng của chủ đề này, cần được khám phá thêm do tác động sâu sắc của DL đối với các cá nhân, tổ chức và xã hội (Khizar và cộng sự, 2023). Do đó, nhiều học giả đã kêu gọi tiếp tục mở rộng nghiên cứu nhằm làm rõ các cơ chế tác động và hệ quả của DL trong các bối cảnh tổ chức khác nhau (Khizar và cộng sự, 2023; ShamsPour và cộng sự, 2025).

Để đánh giá vấn đề nghiên cứu trong lĩnh vực DL, tác giả tiến hành phân tích bibliometric với kỹ thuật phân tích đồng xuất hiện từ khóa (co-occurrence) với dữ liệu được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus, thời gian từ năm 2008 đến tháng 4 năm 2025. Nghiên cứu chọn thời điểm bắt đầu từ năm 2008, vì đây là thời điểm nghiên cứu đầu tiên về DL được thực hiện bởi tác giả De Hoogh và cộng sự (2008). Nghiên cứu tiến hành phân tích các công trình liên quan đến lãnh đạo chuyên quyền (DL) và đặt trong sự so sánh với một số dạng lãnh đạo tiêu cực khác. Cách tiếp cận này góp phần nhận diện một cách toàn diện hơn các hướng nghiên cứu hiện nay về các dạng lãnh đạo tiêu cực, đặc biệt là DL đang cần nghiên cứu thêm. Dữ liệu thu thập sau khi hoàn tất quá trình lọc gồm: bộ dữ liệu A (47 bài báo) thể hiện các nghiên cứu về DL với từ khóa tìm kiếm “*Despotic Leadership*” và bộ dữ liệu B (804 bài báo) thể hiện bốn phong cách lãnh đạo tiêu cực được nêu bởi các tác giả De Hoogh và cộng sự (2008); Khizar và cộng sự (2023) với từ khóa tìm kiếm gồm “*Authoritarian Leadership*”, “*Abusive Supervision*”, “*Toxic Leadership*” và “*Destructive Leadership*”. Việc lựa chọn các phong cách này xuất phát từ cách tiếp cận trong các công trình nghiên cứu trước đó. Các dạng lãnh đạo tiêu cực đã được các tác giả khái quát trong các nghiên cứu về DL và cho rằng DL không chỉ là một dạng lãnh đạo tiêu cực riêng lẻ mà còn hội tụ nhiều đặc điểm của các phong cách lãnh đạo tiêu cực khác. Đặc biệt, DL được xem là một dạng lãnh đạo mang tính cực đoan và có mức độ phá hoại cao so với các dạng lãnh đạo tiêu cực này, do kết hợp các đặc điểm như kiểm soát, lạm dụng quyền lực và định hướng lợi ích cá nhân (De Clercq và cộng sự, 2021; De Hoogh và cộng sự, 2008; Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024) từ đó gây ra những tác động tiêu cực sâu rộng hơn so với các dạng lãnh đạo tiêu cực khác.

Kết quả phân tích đồng xuất hiện từ khóa có thể phân thành năm nhóm hướng nghiên cứu gồm: (1) nhóm yếu tố liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột; (2) nhóm yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi; (3) Nhóm yếu tố liên quan đến hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo; (4) nhóm các yếu tố tình huống hoặc cá nhân (vai trò điều tiết); (5) các lý thuyết nền tảng. Tuy nhiên, cả các nghiên cứu về DL và các

ngiên cứu về lãnh đạo tiêu cực hiện chủ yếu nhấn mạnh các hệ quả liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột của nhân viên, với các từ khóa như kiệt sức cảm xúc, căng thẳng tâm lý, bất an trong công việc và môi trường làm việc độc hại xuất hiện với tần suất cao, phản ánh mối quan tâm nhiều về tác động của các hình thức lãnh đạo tiêu cực đến sức khỏe tinh thần và phúc lợi tâm lý của nhân viên. Đặc biệt, sự xuất hiện của từ khóa xung đột công việc–gia đình (WFC) trong cả hai tập dữ liệu, dù với tần suất thấp, cho thấy giới nghiên cứu đã bắt đầu nhận thức rằng ảnh hưởng của lãnh đạo tiêu cực không chỉ dừng lại ở phạm vi công sở, mà có thể lan tỏa ra ngoài môi trường làm việc, cụ thể là đến cuộc sống cá nhân và gia đình của người lao động.

Tác giả Li và cộng sự (2017) đã nhận định rằng, trong lịch sử nghiên cứu trước đây, mối liên hệ giữa lãnh đạo và WFC của nhân viên thường chưa được chú ý nhiều, vì có thể là do nghiên cứu có xu hướng tập trung vào vai trò của hành vi của nhà lãnh đạo trong việc ảnh hưởng đến kết quả công việc như hiệu quả, hiệu suất và thành công của tổ chức và nhân viên, nhưng hành vi của nhà lãnh đạo có thể có tác động vượt ra ngoài ranh giới công việc ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình cá nhân của nhân viên. Mặc dù nhà lãnh đạo có thể không có ý định tác động đến cách những người cấp dưới quản lý phương diện công việc và gia đình của họ, nhưng những ảnh hưởng như vậy vẫn xảy ra, trong đó một số hành vi lãnh đạo gây khó khăn hơn và gia tăng thêm tình trạng WFC cho cấp dưới (Li và cộng sự, 2017).

Các học giả cho rằng việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến WFC sẽ giúp các tổ chức xây dựng các chính sách và chiến lược can thiệp phù hợp nhằm cải thiện kết quả của nhân viên và tổ chức (Aboobaker và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, các học giả như Nauman và cộng sự (2018), Rafiq và cộng sự (2023) cho rằng mối quan hệ giữa DL và WFC vẫn chưa được nghiên cứu sâu sắc và cần thêm các nghiên cứu giải thích về cơ chế tâm lý trung gian làm rõ cách thức mà ảnh hưởng của lãnh đạo lan tỏa từ công việc sang đời sống cá nhân. Do đó, các tác giả đã kêu gọi cần nghiên cứu về mối quan hệ giữa DL và WFC sâu hơn. Vì vậy, luận án này được thực hiện nhằm

làm rõ tác động của DL đến WFC của nhân viên, đồng thời điều tra vai trò của các cơ chế trung gian trong mối quan hệ này.

Để phân tích tổng quan các nghiên cứu về mối quan hệ giữa DL và WFC, đồng thời làm cơ sở biện luận cho việc đề xuất các biến trung gian và điều tiết trong mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review – SLR) đối với các nghiên cứu liên quan đến DL và mối quan hệ giữa DL và WFC.

Từ kết quả SLR về DL (Phụ lục 10), tác giả phân nhóm các hướng nghiên cứu thành năm nhóm chủ đề chính: (1) các yếu tố liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột; (2) các yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi; (3) các yếu tố liên quan hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo; (4) Các lý thuyết nền; (5) Các nghiên cứu về DL và WFC với các cơ chế trung gian và điều tiết. Trong số các nhóm nghiên cứu, nhóm các yếu tố liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột là nhóm nổi bật, chiếm tỷ trọng đáng kể trong các nghiên cứu về DL. Cụ thể, trong tổng số 40 nghiên cứu được tổng hợp, có 23 nghiên cứu (chiếm 57,5%) tập trung vào các hậu quả DL gây tổn thương tâm lý như kiệt sức cảm xúc, đau khổ tâm lý, cảm xúc tiêu cực, căng thẳng trong công việc và WFC. Điều này cho thấy các học giả chủ yếu tiếp cận DL như một tác nhân gây căng thẳng xã hội, làm suy giảm nguồn lực tâm lý của nhân viên. Tuy nhiên, mặc dù WFC là một hệ quả quan trọng phản ánh sự lan tỏa của căng thẳng từ công việc sang đời sống cá nhân, số lượng nghiên cứu xem xét biến này vẫn còn hạn chế so với các trạng thái tâm lý khác. Cụ thể, trong các nghiên cứu được tổng hợp, chỉ có hai nghiên cứu xem xét trực tiếp WFC, và các nghiên cứu này đều tiếp cận thông qua vai trò trung gian của kiệt sức cảm xúc. Điều này cho thấy vẫn còn thiếu các cách tiếp cận đa dạng nhằm lý giải các hệ quả ngoài công việc của DL, qua đó chỉ ra một khoảng trống nghiên cứu cần thiết trong dòng nghiên cứu hiện tại. Ngoài ra, các nghiên cứu về DL chủ yếu dựa trên một số nền tảng lý thuyết cốt lõi, trong đó phổ biến nhất là lý thuyết COR (Hobfoll, 1989) (21/40 nghiên cứu) và lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) (12/40 nghiên cứu).

Nhằm mở rộng tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa DL và WFC, đồng thời làm cơ sở phân tích các yếu tố trung gian và điều tiết trong mối quan hệ này, tác giả tiến hành tìm kiếm các nghiên cứu liên quan mối quan hệ giữa DL và WFC, mối quan hệ giữa bốn dạng lãnh đạo tiêu cực trên đây và WFC, tác giả sử dụng cơ sở dữ liệu Scopus, cập nhật đến tháng 4 năm 2025. Cụ thể, với từ khóa tìm kiếm "despotic leadership" AND ("work-family conflict" OR "work family conflict" OR "work-family interference" OR "work family interference" OR "work-family tension" OR "work family strain") kết quả có 3 bài báo công bố nhưng chỉ có 2 nghiên cứu có mô hình nghiên cứu phù hợp; "Authoritarian Leadership" AND ("work-family conflict" OR "work family conflict" OR "work-family interference" OR "work family interference" OR "work-family tension" OR "work family strain") kết quả có 3 bài báo được công bố nhưng chỉ có 2 bài liên quan và có mô hình nghiên cứu; "Abusive Supervision" AND ("work-family conflict" OR "work family conflict" OR "work-family interference" OR "work family interference" OR "work-family tension" OR "work family strain") kết quả có 18 bài nhưng chỉ có 5 bài có mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa AS và WFC; "Toxic Leadership" AND ("work-family conflict" OR "work family conflict" OR "work-family interference" OR "work family interference" OR "work-family tension" OR "work family strain") kết quả chỉ có 1 bài được công bố và "Destructive Leadership" AND ("work-family conflict" OR "work family conflict" OR "work-family interference" OR "work family interference" OR "work-family tension" OR "work family strain") kết quả chỉ có 1 bài báo công bố nhưng không là nghiên cứu định lượng, không có mô hình nghiên cứu. Kết quả tổng quan nghiên cứu các dạng lãnh đạo tiêu cực với WFC được trình bày tại Bảng 1.1 tác giả phân tích vấn đề nghiên cứu như sau:

Thứ nhất, số lượng nghiên cứu về mối quan hệ DL và WFC còn hạn chế và cần được nghiên cứu thêm (Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023). Cụ thể, mối quan hệ giữa lãnh đạo tiêu cực và WFC đã được quan tâm trong nhiều bối cảnh khác nhau, tuy nhiên các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào các dạng lãnh đạo như giám sát lạm dụng (abusive supervision) và lãnh đạo chuyên chế (authoritarian

leadership). Trong khi đó, số lượng nghiên cứu xem xét tác động của DL còn tương đối hạn chế, với chỉ hai nghiên cứu được ghi nhận trong tổng quan, mặc dù DL được xem là một dạng lãnh đạo tiêu cực mang tính cực đoan và ngày càng thu hút sự quan tâm của các học giả. Bên cạnh đó, các nghiên cứu về DL và WFC hiện nay chủ yếu được thực hiện trong phạm vi hẹp, tập trung vào lĩnh vực dịch vụ và y tế tại Pakistan. Điều này chứng tỏ rằng kiểm định thực nghiệm còn thiếu tính đa dạng về ngành nghề và bối cảnh quốc gia, từ đó hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

Thứ hai, yếu tố trung gian được sử dụng nhiều trong các nghiên cứu trên là các yếu tố liên quan đến kiệt sức và kiệt sức cảm xúc, ngoài ra các yếu tố khác như kìm nén cảm xúc, tách rời tâm lý, suy nghĩ miên man về công việc xuất hiện ít hơn. Tuy nhiên, các yếu tố này là các yếu tố liên quan đến tâm lý tiêu cực, xuất hiện khi nguồn lực cá nhân bị cạn kiệt do áp lực công việc hoặc do tiếp xúc với tác nhân gây căng thẳng như các dạng lãnh đạo tiêu cực và được giải thích bởi lý thuyết COR. Cụ thể, kiệt sức và kiệt sức cảm xúc xuất hiện khi cá nhân trải qua căng thẳng, cạn kiệt nguồn lực tâm lý và cảm xúc của họ dẫn đến tình trạng kiệt sức cảm xúc (Farrukh và cộng sự, 2025; Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023). Kìm nén cảm xúc liên quan đến việc theo dõi và ức chế biểu cảm khuôn mặt, điều này đi ngược lại xu hướng tự nhiên của các cá nhân khi tiếp xúc với các nhà lãnh đạo tiêu cực và đòi hỏi nỗ lực nhiều hơn, dẫn đến cạn kiệt nguồn lực tinh thần và kiệt quệ cảm xúc (Yao và cộng sự, 2023). Suy nghĩ miên man công việc hay tách rời tâm lý, hai khái niệm này đối ngược nhau: Suy nghĩ miên man công việc thể hiện trạng thái suy nghĩ day dứt, khó tách rời khỏi công việc, trong khi tách rời tâm lý đề cập đến trạng thái trong đó một cá nhân không còn thực hiện các công việc liên quan đến công việc hoặc suy nghĩ về công việc khi ngoài giờ làm việc. Khi tiếp xúc liên tục với áp lực công việc hoặc các hành vi lãnh đạo tiêu cực khiến cá nhân khó tách rời tâm lý khỏi công việc, hoặc suy nghĩ miên man về công việc làm cản trở quá trình phục hồi nguồn lực cá nhân và dẫn đến sự tiêu hao năng lượng tâm lý, từ đó gia tăng cảm giác mệt mỏi và thậm chí kiệt quệ tinh thần (Wang và cộng sự, 2023). Trong khi đó, theo lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory – SDT) do Ryan và cộng sự (2000b) đã mô tả rằng

mỗi cá nhân đều có ba nhu cầu tâm lý cốt lõi, bao gồm nhu cầu tự chủ, nhu cầu năng lực và nhu cầu gắn kết xã hội (mối quan hệ xã hội). Các nhu cầu này đóng vai trò thiết yếu đối với động lực nội tại, sự phát triển lành mạnh và hạnh phúc tâm lý của cá nhân (Ryan và cộng sự, 2000b; Van den Broeck và cộng sự, 2008). Khi ba nhu cầu này không chỉ không được thỏa mãn mà còn bị cản trở, đàn áp hoặc xâm phạm, sẽ dẫn đến BPNF, cá nhân cảm nhận sự ép buộc, bắt lực hoặc bị cô lập, từ đó hình thành các phản ứng phòng vệ và suy giảm sức khỏe tâm lý (Bartholomew và cộng sự, 2011). Các nghiên cứu cho thấy BPNF cũng là yếu tố tâm lý tiêu cực mạnh và ảnh hưởng mạnh mẽ về cảm xúc và tâm lý của cá nhân bởi BPNF liên quan đến những hậu quả nghiêm trọng không chỉ về sức khỏe tâm lý như bệnh tật, tâm thần, rối loạn điều chỉnh cảm xúc, suy giảm khả năng phục hồi năng lượng, rối loạn giấc ngủ và các vấn đề tâm lý khác (Niemiec và cộng sự, 2022; Olafsen và cộng sự, 2025; Olafsen và cộng sự, 2017; Trépanier và cộng sự, 2016) mà còn liên quan đến các hệ quả trong công việc làm suy giảm động lực làm việc, sự gắn kết và gia tăng ý định rút lui khỏi tổ chức (De Clerck và cộng sự, 2024; Sischka và cộng sự, 2021; Trépanier và cộng sự, 2019). Luận án đề xuất sử dụng BPNF là yếu tố tâm lý trung gian cho mối quan hệ giữa DL và WFC, bởi vì, các kiểu lãnh đạo cực đoan như DL sẽ dẫn đến những cảm xúc và hành vi cực đoan hơn ở nhân viên (Usman và cộng sự, 2025). DL sẽ gây cản trở các nhu cầu tự chủ, năng lực và sự kết nối của nhân viên, từ đó dẫn đến BPNF. Khi ở trạng thái tâm lý tiêu cực này, nhân viên bị suy giảm nguồn lực và không còn đủ nguồn lực để duy trì vai trò trong gia đình, dẫn đến WFC. Do đó, luận án sử dụng BPNF là yếu tố tâm lý trung gian giữa DL và WFC là phù hợp và giải quyết khoảng trống nghiên cứu mà các nhà nghiên cứu trước đã kêu gọi.

Thứ ba, liên quan đến vai trò điều tiết, các nghiên cứu trước đây đã ghi nhận các yếu tố cá nhân có thể làm thay đổi tác động tiêu cực của lãnh đạo lên các kết quả của nhân viên, chẳng hạn như lạc quan và khoảng cách quyền lực trong các nghiên cứu về giám sát lạm dụng (Abusive Supervision) và lãnh đạo chuyên chế (Authoritarian Leadership). Trong khi đó, các yếu tố cá nhân được sử dụng trong nghiên cứu về DL chẳng hạn như nỗi sợ COVID-19. Ngoài ra, các nghiên cứu khác

về DL còn cho thấy vai trò điều tiết của chánh niệm hay trí tuệ cảm xúc đã được xem xét trong nhiều bối cảnh khác nhau và cho thấy vai trò điều tiết đáng kể.

Tuy nhiên, các yếu tố điều tiết này chủ yếu tập trung vào việc giải thích cách cá nhân cảm nhận và phản ứng (Nauman và cộng sự, 2018) hay điều chỉnh hoặc phục hồi trước các tác động tiêu cực từ môi trường lãnh đạo (Khan và cộng sự, 2022). Do đó, các nghiên cứu hiện tại chủ yếu tập trung vào việc giải thích sự khác biệt trong phản ứng tâm lý của nhân viên trước lãnh đạo tiêu cực, trong khi vẫn còn thiếu sự chú ý đến các nguồn lực cá nhân mang tính định hướng hành vi, giúp cá nhân duy trì mục tiêu và chủ động thích ứng trong bối cảnh bị hạn chế về quyền tự chủ và nguồn lực – những đặc điểm điển hình của DL.

Trong bối cảnh này, ý chí và sức mạnh định hướng cung cấp một cách tiếp cận phù hợp. Cụ thể, ý chí được hiểu là xu hướng của nhân viên duy trì sự tập trung vào các mục tiêu dài hạn và chủ động phân bổ nguồn lực cá nhân nhằm đạt được các mục tiêu đó (Peterson và cộng sự, 2003). Trong khi đó, sức mạnh định hướng đề cập đến khả năng của nhân viên trong việc xây dựng và linh hoạt điều chỉnh các con đường hành động, bao gồm cả việc tìm kiếm các giải pháp thay thế để đạt được mục tiêu mong muốn trong môi trường làm việc (Rego và cộng sự, 2010). Khác với các yếu tố cá nhân đã được xem xét trước đây, hai thành phần này không chỉ phản ánh trạng thái tâm lý tích cực, mà còn đại diện cho một hệ thống nhận thức định hướng mục tiêu, trong đó cá nhân vừa duy trì động lực theo đuổi mục tiêu (willpower), vừa có khả năng xây dựng và điều chỉnh các con đường hành động để đạt được mục tiêu đó (waypower).

Sự khác biệt này đặc biệt có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa DL và trạng thái BPNF. Dựa theo SDT, DL làm suy giảm cảm nhận về tự chủ, năng lực và sự gắn kết, từ đó dẫn đến trạng thái thất vọng nhu cầu tâm lý. Trong trường hợp này, các yếu tố như lạc quan hoặc chánh niệm có thể giúp giảm nhẹ cảm xúc tiêu cực, nhưng chưa đủ để giải thích cách cá nhân chủ động duy trì định hướng hành vi khi các nhu cầu tâm lý bị đe dọa. Ngược lại, ý chí và sức mạnh định hướng cho phép cá nhân tái cấu

trúc mục tiêu, tìm kiếm các phương án thay thế và duy trì động lực hành động ngay cả trong điều kiện bị kiểm soát và hạn chế (Usman và cộng sự, 2025), qua đó có thể làm suy giảm mức độ BPNF dưới tác động của DL.

Do đó, việc xem xét vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng không chỉ giúp bổ sung góc nhìn về các nguồn lực cá nhân mang tính định hướng hành vi trong nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực, mà còn góp phần làm rõ cơ chế khác biệt cá nhân trong quá trình chuyển hóa tác động của DL thành các trạng thái tâm lý tiêu cực. Điều này đồng thời cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho việc phát triển các chương trình tăng cường nguồn lực tâm lý nhằm giúp nhân viên thích ứng hiệu quả hơn trong môi trường làm việc chịu ảnh hưởng của DL.

Thứ tư, về cách đo lường yếu tố WFC: trong các nghiên cứu trên, WFC chủ yếu được đo lường bằng thang đo 5 mục của Netemeyer và cộng sự (1996) hoặc thang đo 9 mục của Carlson và Kacmar (2000), nhưng được xem như một khái niệm tổng thể - một nhân tố. Tuy nhiên, theo Carlson và cộng sự (2000), WFC bao gồm ba thành phần là xung đột dựa trên thời gian, căng thẳng và hành vi. Việc đo lường WFC dưới dạng một khái niệm tổng thể có thể hạn chế việc nhận diện những khía cạnh cụ thể của WFC (Zhou và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu gần đây áp dụng cách tiếp cận đa chiều cho thấy mức độ ảnh hưởng đến từng thành phần WFC có sự khác biệt đáng kể tùy theo bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể, Zhou và cộng sự (2020), trong bối cảnh nhân viên các trường đại học tại Hoa Kỳ, cho thấy mức độ ảnh hưởng của các dạng WFC là không đồng đều. Cụ thể, xung đột dựa trên căng thẳng là dạng chịu tác động mạnh nhất, tiếp đến là xung đột dựa trên thời gian, trong khi xung đột dựa trên hành vi không có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ với các nhiệm vụ bất hợp lý; tương tự, Thi và cộng sự (2025), trong bối cảnh nhân viên ngân hàng tại Việt Nam, chỉ ra rằng các dạng WFC chịu tác động ở mức độ khác nhau từ quá tải công nghệ. Trong đó, xung đột dựa trên căng thẳng chịu ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là xung đột dựa trên thời gian và xung đột dựa trên hành vi có mức độ ảnh hưởng thấp nhất. Hussein và cộng sự (2025), trong bối cảnh điều dưỡng chăm sóc tích cực tại Ai Cập, cho thấy chứng nghiện công việc có tác động tích cực đến WFC, trong đó xung đột dựa trên

căng thẳng là mạnh nhất, tiếp đến là xung đột thời gian và thấp nhất là xung đột hành vi. Việc đo lường WFC theo ba thành phần cho phép xác định chính xác dạng xung đột nào chịu tác động mạnh hơn trong từng bối cảnh cụ thể, từ đó cung cấp bằng chứng chi tiết hơn về cơ chế tác động của các yếu tố tổ chức. Tuy nhiên, cách tiếp cận này vẫn còn hạn chế trong các nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực, đặc biệt là DL. Vì vậy, luận án lựa chọn phân tách WFC thành ba thành phần nhằm làm rõ sự khác biệt về sự ảnh hưởng của DL đến từng dạng xung đột, qua đó cung cấp hiểu biết sâu sắc hơn về cơ chế tác động giữa DL và WFC.

Thứ năm, xét trên phương diện lý thuyết, phần lớn các nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực và WFC trước đây chủ yếu vận dụng lý thuyết COR để giải thích quá trình mất mát nguồn lực và các hệ quả tiêu cực đối với nhân viên. Tuy nhiên, cách tiếp cận này chưa làm rõ đầy đủ loại nguồn lực tâm lý cốt lõi nào bị tổn thương dưới tác động của lãnh đạo tiêu cực, đặc biệt trong bối cảnh DL, một hình thức lãnh đạo tiêu cực mang tính cực đoan. Hệ quả là các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào các biểu hiện như kiệt quệ cảm xúc hoặc căng thẳng trong công việc, trong khi cơ chế tâm lý cốt lõi giải thích cách thức DL tác động đến đời sống công việc và gia đình của nhân viên vẫn chưa được làm sáng tỏ. Vì vậy, luận án tích hợp SDT nhằm giải thích rõ hơn cơ chế hình thành BPNF, vốn phản ánh trạng thái mà trong đó các nhu cầu tâm lý thiết yếu của cá nhân, bao gồm nhu cầu tự chủ, nhu cầu năng lực và nhu cầu kết nối xã hội, bị cản trở hoặc không được thỏa mãn.

Bên cạnh đó, mặc dù lý thuyết COR thừa nhận rằng các cá nhân có thể phản ứng khác nhau trước cùng một tác nhân gây căng thẳng do khác biệt về nguồn lực cá nhân, các nghiên cứu hiện tại vẫn còn hạn chế trong việc xác định những nguồn lực tâm lý cụ thể có khả năng giúp nhân viên chống chịu trước lãnh đạo tiêu cực. Vì vậy, luận án tiếp tục vận dụng lý thuyết hy vọng (Hope Theory) để giải thích vai trò của ý chí và sức mạnh định hướng như những nguồn lực bảo vệ giúp làm suy giảm tác động của DL đến BPNF. Do đó, việc tích hợp đồng thời lý thuyết COR, SDT và lý thuyết hy vọng trong luận án giúp giải thích toàn diện hơn quá trình DL gây mất mát nguồn

lực, gây ra BNF và tạo ra sự khác biệt cá nhân trong khả năng thích nghi với môi trường lãnh đạo tiêu cực.

Khoảng trống lý thuyết này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong bối cảnh ngành ngân hàng, nơi nhân viên thường xuyên chịu áp lực hoàn thành chỉ tiêu, các quy định kiểm soát nghiêm ngặt và cơ cấu tổ chức mang tính phân cấp rõ ràng. Trong điều kiện đó, việc hiểu rõ DL làm tổn thương các nhu cầu tâm lý cơ bản như thế nào và những nguồn lực nào có khả năng giúp nhân viên giảm thiểu tác động tiêu cực của DL không chỉ góp phần mở rộng các lý thuyết hiện có mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn cho hoạt động quản trị và phát triển nguồn nhân lực tại các ngân hàng TMCP.

Bảng 1.1 Tổng quan các nghiên cứu về mối quan hệ giữa DL và bốn dạng lãnh đạo tiêu cực với WFC.

STT	Tác giả (năm)	Biến độc lập	Biến điều tiết	Biến trung gian	WFC và cách đo lượng	Kết quả	Lý thuyết	Lĩnh vực	Quốc gia
1	Nauman và cộng sự (2018)	Lãnh đạo chuyên quyền (DL)		Kiệt sức cảm xúc	Thang đo chín mục của Carlson và Kacmar (2000), với mô hình tổng thể - một nhân tố	DL tác động tích cực đến kiệt sức cảm xúc và WFC, kiệt sức cảm xúc đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa DL và WFC.	COR	Dịch vụ	Pakistan
2	Rafiq và cộng sự (2023)	Lãnh đạo chuyên quyền (DL)	Nỗi sợ Covid 19	Kiệt sức cảm xúc	Thang đo chín mục của Carlson và Kacmar (2000), với mô hình tổng thể - một nhân tố	DL tác động tích cực đến kiệt sức cảm xúc và WFC, kiệt sức cảm xúc đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa DL và WFC, nỗi sợ Covid 19 đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa DL và kiệt sức cảm xúc.	COR	Y tế	Pakistan
3	Yao và cộng sự (2023)	Lãnh đạo chuyên chế (Authoritarian Leadership - AL)	Khoảng cách quyền lực	Kiểm nén cảm xúc	Thang đo năm mục rút gọn của Netemeyer và cộng sự (1996), với mô hình tổng thể - một nhân tố	AL tác động tích cực đến WFC, kiềm nén cảm xúc đóng vai trò trung gian mối quan hệ giữa AL và WFC, khoảng cách quyền lực có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa AL và kiểm nén cảm xúc.	Điều chỉnh cảm xúc	Dịch vụ	Trung Quốc
4	Farrukh và cộng sự (2025)	Giám sát lạm dụng (Abusive Supervision - AS)		Kiệt sức cảm xúc	Thang đo năm mục rút gọn của Netemeyer và cộng sự (1996),	AS tác động tích cực đến WFC và kiệt sức cảm xúc đóng vai trò trung gian giữa AS và WFC.	COR	Khách sạn	Pakistan

STT	Tác giả (năm)	Biến độc lập	Biến điều tiết	Biến trung gian	WFC và cách đo lượng	Kết quả	Lý thuyết	Lĩnh vực	Quốc gia
					với mô hình tổng thể - một nhân tố				
5	Wang và cộng sự (2023)	Giám sát lạm dụng (AS)	Lạc quan	Tách rời tâm lý	Thang đo năm mục rút gọn của Netemeyer và cộng sự (1996), với mô hình tổng thể - một nhân tố	AS tác động tích cực đến WFC và tách rời tâm lý đóng vai trò trung gian giữa AS và WFC, lạc quan đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa AS và tách rời tâm lý.	COR	BDS, tài chính, sản xuất, xây dựng	Trung Quốc
6	Pradhan và cộng sự (2021)	Giám sát lạm dụng (AS)		Kiệt sức	Thang đo ba mục rút gọn của Matthews và cộng sự (2010), với mô hình tổng thể - một nhân tố	AS tác động tích cực đến WFC, mối quan hệ tích cực giữa AS và WFC được trung gian bởi tình trạng kiệt sức.	COR	Ngân hàng, giáo dục, công nghệ thông tin	Ấn Độ
7	Carlson và cộng sự (2012)	Giám sát lạm dụng (AS)		Kiệt sức	Thang đo chín mục của Carlson và Kacmar (2000), với mô hình tổng thể - một nhân tố	AS tác động tích cực đến WFC và kiệt sức đóng vai trò trung gian giữa AS và WFC.	COR	Nhiều ngành nghề	Hoa kỳ

STT	Tác giả (năm)	Biến độc lập	Biến điều tiết	Biến trung gian	WFC và cách đo lượng	Kết quả	Lý thuyết	Lĩnh vực	Quốc gia
8	Zhang và cộng sự, 2024	Giám sát lạm dụng (AS)		Suy nghĩ miên man về công việc	Thang đo năm mục rút gọn của Netemeyer và cộng sự (1996), với mô hình tổng thể - một nhân tố	AS tác động tích cực đến WFC và suy nghĩ miên man về công việc đóng vai trò trung gian giữa AS và WFC.	Lý thuyết sự kiện	Nhiều ngành nghề	Trung Quốc
9	Labrague (2024)	Lãnh đạo độc hại (Toxic leadership)			Thang đo năm mục rút gọn của Netemeyer và cộng sự (1996), với mô hình tổng thể - một nhân tố	Lãnh đạo độc hại tác động tích cực đến WFC	COR	Y tá	Philippines
10	Yao và cộng sự (2021)	Lãnh đạo chuyên chế (AL)			Thang đo năm mục rút gọn của Netemeyer và cộng sự (1996), với mô hình tổng thể - một nhân tố	AL tác động tích cực đến WFC	COR	BDS, công nghệ thông tin	Trung Quốc

Nguồn: Tác giả tổng hợp

1.2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu chung

Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích tác động của DL đối với WFC, đồng thời làm rõ cơ chế ảnh hưởng thông qua BPNF. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng kiểm tra khả năng điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối liên hệ giữa DL và BPNF.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Thứ nhất, nghiên cứu đánh giá mức độ ảnh hưởng của DL đến BPNF và WFC, bao gồm các khía cạnh của WFC như xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi.

Thứ hai, kiểm định vai trò trung gian của BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC.

Thứ ba, kiểm định vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và BPNF của nhân viên.

1.2.3. Câu hỏi nghiên cứu

Dựa trên các vấn đề thực tiễn và nền tảng lý thuyết đã được trình bày, nghiên cứu xây dựng các câu hỏi nhằm khám phá cơ chế tác động của DL đến WFC thông qua BPNF, đồng thời xem xét vai trò của các nguồn lực tâm lý cá nhân gồm ý chí và sức mạnh định hướng. Cụ thể, nghiên cứu tập trung trả lời các câu hỏi sau:

DL ảnh hưởng như thế nào đến BPNF và WFC của nhân viên, bao gồm xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi?

BPNF có đóng vai trò giải thích mối liên hệ giữa DL và WFC hay không?

Ý chí và sức mạnh định hướng tác động như thế nào đến mối quan hệ giữa DL và BPNF?

1.3. Đối tượng khảo sát và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng khảo sát

Theo số liệu do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam công bố, đến ngày 30/9/2025, khối ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) giữ vai trò chủ lực trong hệ thống ngân hàng Việt Nam với 34 ngân hàng đang hoạt động, chiếm khoảng 70% tổng số ngân hàng trên cả nước (Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, 2025). Điều này cho thấy khu vực ngân hàng TMCP có vị trí quan trọng trong việc cung ứng các dịch vụ tài chính và duy trì hoạt động của hệ thống ngân hàng. Bên cạnh đó, TP.HCM được xem là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước (Thị và cộng sự, 2025), nơi tập trung đầy đủ các ngân hàng TMCP với mật độ cao các trụ sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch (Phụ lục 1). Ngoài ra, TP.HCM là địa điểm được chọn để phát triển Trung tâm Tài chính Quốc tế, góp phần gia tăng năng lực cạnh tranh và tiến trình hội nhập tài chính toàn cầu (Báo Chính phủ, 2025). Về đóng góp kinh tế, năm 2024, tổng thu ngân sách nhà nước trên địa bàn TP.HCM đạt hơn 502.000 tỷ đồng, chiếm khoảng 27% tổng thu ngân sách cả nước (Tổng cục Thống kê, 2024). Theo các báo cáo thường niên của các ngân hàng TMCP, tính đến cuối năm 2024, trên địa bàn thành phố có tổng cộng khoảng 2.085 chi nhánh và phòng giao dịch. Tính đến ngày 31/12/2024, tổng vốn huy động tại các ngân hàng tại TP.HCM đạt 4.082 nghìn tỷ đồng, tương đương 28,15% tổng vốn huy động của toàn hệ thống (Tổng cục Thống kê, 2024). Những số liệu này cho thấy TP.HCM là địa bàn có tính đại diện cao đối với hoạt động của khối ngân hàng TMCP tại Việt Nam.

Do vậy, đối tượng khảo sát của nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM. Việc lựa chọn nhóm đối tượng này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu vì nhân viên là những người thường xuyên tương tác với cấp quản lý, trực tiếp trải nghiệm các hành vi lãnh đạo trong quá trình làm việc và có đủ cơ sở để đánh giá ảnh hưởng của các hành vi đó đến bản thân cũng như công việc của họ.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Luận án tập trung phân tích các khía cạnh tâm lý của nhân viên trong bối cảnh chịu ảnh hưởng từ DL, cụ thể, nghiên cứu xem xét mối liên hệ giữa DL, BPNF và WFC, bao gồm xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi. Đồng thời, nghiên cứu còn đánh giá vai trò của ý chí và sức mạnh định hướng trong việc làm thay đổi mức độ tác động của DL đến BPNF.

Về phạm vi không gian: nghiên cứu được thực hiện tại các ngân hàng TMCP hoạt động tại TP.HCM, nơi hội tụ đầy đủ các ngân hàng TMCP với quy mô và phạm vi hoạt động rộng khắp (PL1).

1.3.3. Phương pháp nghiên cứu

Luận án được triển khai theo hai giai đoạn gồm: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Trong đó, giai đoạn nghiên cứu sơ bộ bao gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ; giai đoạn nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng nghiên cứu định lượng. Cụ thể như sau:

Nghiên cứu sơ bộ định tính

Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện nhằm hoàn thiện và hiệu chỉnh bộ thang đo trước khi triển khai khảo sát định lượng. Trong giai đoạn này, thảo luận tay đôi được triển khai với 6 nhân viên đang công tác tại các ngân hàng TMCP khác nhau tại TP.HCM nhằm rà soát, bổ sung và điều chỉnh từ ngữ sao cho các biến quan sát phù hợp với bối cảnh của nghiên cứu.

Trước khi tiến hành phỏng vấn, các thang đo được lựa chọn từ những nghiên cứu trước đây và được hiệu chỉnh qua quy trình dịch ngược để bảo đảm sự phù hợp về ngôn ngữ. Bên cạnh đó, dàn bài phỏng vấn và phiếu ghi chép cũng được chuẩn bị nhằm thu thập và tổng hợp ý kiến của người tham gia. Quá trình phỏng vấn nhằm thực hiện đánh giá mức độ dễ hiểu, tính phù hợp về ngữ nghĩa và khả năng phản ánh nội dung của các biến quan sát trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam. Trên cơ

sở đó, một số nội dung được hiệu chỉnh nhằm hoàn thiện bộ thang đo sử dụng cho giai đoạn nghiên cứu tiếp theo.

Nghiên cứu sơ bộ định lượng

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với cỡ mẫu 101 bảng khảo sát hợp lệ, thu thập từ nhân viên đang công tác tại các ngân hàng TMCP tại TP.HCM, nhằm kiểm định sơ bộ thang đo sau khi đã được hiệu chỉnh từ nghiên cứu sơ bộ định tính. Cụ thể, độ tin cậy của thang đo được xem xét bằng hệ số Cronbach's Alpha, đồng thời cấu trúc thang đo được xác nhận thông qua phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA). Dựa trên các kết quả thu được, những biến quan sát không đáp ứng yêu cầu sẽ được loại bỏ hoặc điều chỉnh, từ đó hoàn thiện bộ công cụ đo lường sử dụng cho nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai với cỡ mẫu 398 bảng khảo sát hợp lệ, thu thập từ nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP tại TP.HCM, nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã đề xuất. Sau khi hoàn tất quá trình thu thập, dữ liệu được xử lý, làm sạch và phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương sai (PLS-SEM) thông qua phần mềm SmartPLS.

Quy trình phân tích bao gồm hai bước. Thứ nhất, mô hình đo lường được đánh giá nhằm xác nhận độ tin cậy và giá trị của các thang đo thông qua các chỉ số như Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR), giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Thứ hai, mô hình cấu trúc được kiểm định nhằm đánh giá các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình, bao gồm tác động trực tiếp, gián tiếp và vai trò điều tiết. Đồng thời, khả năng giải thích của mô hình đối với các biến phụ thuộc được xem xét thông qua các chỉ số như R^2 và Q^2 . Kết quả của các bước phân tích này là cơ sở để đánh giá các giả thuyết nghiên cứu, từ đó xây dựng các kết luận và đề xuất hàm ý quản trị phù hợp.

1.4. Ý nghĩa nghiên cứu

Nghiên cứu góp phần làm rõ những hệ quả của DL đối với đời sống của người lao động, đặc biệt là WFC dưới các khía cạnh thời gian, căng thẳng và hành vi. Đồng thời, nghiên cứu cũng làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của DL đến WFC thông qua BPNF. Bên cạnh đó, nghiên cứu mở rộng hiểu biết về vai trò của các nguồn lực tâm lý cá nhân thông qua việc xem xét tác động điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng. Việc đưa hai thành phần cốt lõi của lý thuyết hy vọng vào mô hình nghiên cứu giúp đánh giá khả năng của các nguồn lực này trong việc hạn chế những ảnh hưởng bất lợi do DL gây ra đối với nhân viên trong môi trường làm việc. Thông qua cách tiếp cận này, nghiên cứu kỳ vọng bổ sung thêm các giá trị học thuật và thực tiễn.

1.4.1. Về mặt lý thuyết

Thứ nhất, nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng các hình thức lãnh đạo tiêu cực có khả năng ảnh hưởng đáng kể đến hành vi làm việc cũng như trạng thái tâm lý của người lao động (Mubarak và cộng sự, 2024; Son & Pak, 2024). Tuy nhiên, nhiều học giả đã kêu gọi cần tiếp tục mở rộng hiểu biết về DL (De Hoogh và cộng sự, 2008; Naseer và cộng sự, 2016; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024). Đáp lại lời kêu gọi đó, nghiên cứu này bổ sung vào lý thuyết lãnh đạo và tổ chức bằng cách xem xét ảnh hưởng của DL đến WFC. Qua đó, nghiên cứu góp phần mở rộng phạm vi các hệ quả được xem xét trong nghiên cứu về DL, cho thấy ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo này vượt ra ngoài phạm vi công việc và có thể tác động đến khả năng duy trì sự cân bằng giữa công việc và gia đình của nhân viên.

Thứ hai, nghiên cứu xem xét WFC dưới ba dạng biểu hiện riêng biệt gồm xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi (Carlson và cộng sự, 2000; Greenhaus và cộng sự, 1985). Trong khi phần lớn các nghiên cứu trước đây thường đánh giá WFC như một khái niệm tổng thể khi nghiên cứu tác động của lãnh đạo tiêu cực (Mehmood, Husin, và cộng sự, 2023; Nauman và cộng sự, 2018; Pradhan và cộng sự, 2021; Rafiq và cộng sự, 2023), việc luận án phân tách WFC thành ba thành phần riêng biệt giúp làm sáng tỏ liệu DL có ảnh hưởng khác

nhau đến từng dạng xung đột hay không. Cách tiếp cận này không chỉ giúp làm phong phú hiểu biết về cấu trúc của WFC mà còn tạo cơ sở cho các nghiên cứu tiếp theo đánh giá đầy đủ hơn những hệ quả ngoài công việc của DL.

Thứ ba, nghiên cứu đề xuất và kiểm định BPNF với vai trò trung gian mới trong mối liên hệ giữa DL và WFC. Mặc dù các nghiên cứu trước đã xem xét biến trung gian khác nhau như kiệt sức cảm xúc (Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023), vẫn còn thiếu các bằng chứng giải thích quá trình tâm lý nền tảng thông qua đó DL ảnh hưởng đến các hệ quả ngoài công việc, do đó, các tác giả trước đây đã kêu gọi khám phá thêm các yếu tố là trung gian khác để bổ sung nền tảng lý thuyết hiện có (Rafiq và cộng sự, 2023).

Việc đưa BPNF vào mô hình không chỉ đáp ứng lời kêu gọi đó, mà còn làm rõ cách DL làm suy giảm khả năng thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên, từ đó dẫn đến những hệ quả bất lợi đối với sự cân bằng giữa công việc và gia đình. Đồng thời, luận án góp phần mở rộng ứng dụng đồng thời của lý thuyết COR và SDT trong nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực, đặc biệt là khi giải thích sự lan tỏa ảnh hưởng từ môi trường làm việc sang đời sống cá nhân của người lao động.

Thứ tư, luận án có đóng góp quan trọng khi tích hợp ba nền tảng lý thuyết gồm COR, SDT và lý thuyết hy vọng trong cùng một mô hình nghiên cứu. Trong đó, thuyết COR được sử dụng là lý thuyết cốt lõi giải thích toàn bộ các mối quan hệ trong mô hình, SDT cung cấp cơ sở lý luận cho sự hình thành trạng thái BPNF; trong khi lý thuyết hy vọng được xem là điểm mới nổi bật, lần đầu tiên được áp dụng trong nghiên cứu về DL, nhằm lý giải vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng. Sự kết hợp này cho phép nghiên cứu tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, qua đó cung cấp cách lý giải đầy đủ hơn về các cơ chế tâm lý và nguồn lực cá nhân trong bối cảnh lãnh đạo tiêu cực.

Thứ năm, các phát hiện thực nghiệm và mô hình nghiên cứu được đề xuất có thể đóng vai trò như một cơ sở tham khảo cho những nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực DL. Cụ thể, nghiên cứu cung cấp một khuôn khổ phân tích và các giả thuyết thực

nghiệm có thể được sử dụng để kiểm chứng, đối chiếu hoặc mở rộng trong những bối cảnh nghiên cứu khác nhau. Đồng thời, nghiên cứu cũng đóng góp cho kho tàng tri thức hiện có bằng việc mở rộng hiểu biết về các hệ quả tâm lý của lãnh đạo tiêu cực đối với nhân viên trong tổ chức.

1.4.2. Về mặt thực tiễn

Thứ nhất, luận án góp phần giúp các nhà quản lý nhận diện rõ hơn tác động tiêu cực của DL đối với sức khỏe tâm lý và đời sống cá nhân của nhân viên, đặc biệt là WFC. WFC không chỉ là hệ quả cá nhân đơn thuần, mà còn được chứng minh là yếu tố có liên quan chặt chẽ đến kiệt sức nghề nghiệp, căng thẳng công việc, giảm cam kết với tổ chức và suy giảm hiệu suất làm việc (Amstad và cộng sự, 2011; Jahan Priyanka và cộng sự, 2024). Điều này cho thấy WFC cần được xem là một thách thức tổ chức mang tính chiến lược, đòi hỏi các nhà quản lý phải chủ động rà soát và điều chỉnh phong cách lãnh đạo, cách thức tương tác và cơ chế kiểm soát nhân sự, nhằm giảm thiểu sự lan tỏa tiêu cực từ công việc sang đời sống cá nhân của người lao động và nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực một cách bền vững.

Thứ hai, bằng cách tiếp cận WFC với ba thành phần riêng biệt gồm xung đột theo thời gian, xung đột theo căng thẳng và xung đột theo hành vi, luận án cung cấp cơ sở thực tiễn có ý nghĩa cho các tổ chức trong việc thiết kế các chương trình can thiệp có trọng tâm, phù hợp với từng dạng xung đột cụ thể. Thay vì tiếp cận WFC như một khái niệm tổng thể và áp dụng các giải pháp đồng nhất, kết quả nghiên cứu cho phép xác định mức độ tác động của DL lên từng thành phần của WFC và thành phần nào chịu mức độ tác động lớn hơn, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm làm giảm mức độ xung đột cho từng thành phần của WFC phù hợp hơn.

Thứ ba, luận án làm rõ vai trò trung gian của yếu tố tâm lý BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC. Kết quả nghiên cứu này giúp các tổ chức nhận diện sâu hơn về nguyên nhân tâm lý bên trong của người lao động khi họ gặp khó khăn trong việc cân bằng giữa công việc và đời sống cá nhân. Điều này cho thấy các tổ chức cần xây dựng môi trường làm việc chú trọng vào việc thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cốt lõi

của nhân viên: tự chủ, năng lực và sự kết nối xã hội, nhằm hạn chế sự tổn hại tâm lý do DL gây ra.

Thứ tư, luận án kiểm định vai trò điều tiết của hai thành phần then chốt trong thuyết hy vọng – ý chí và sức mạnh định hướng – trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Theo thuyết COR (Hobfoll, 1989), trong điều kiện thiếu hụt các nguồn lực cá nhân, DL có thể làm trầm trọng thêm sự tổn hại tâm lý ở nhân viên. Tuy nhiên, khi ý chí và định hướng được duy trì ở mức cao, nhân viên có xu hướng ứng phó tốt hơn với tác động của DL, nhờ vào khả năng tự định hướng và kiên trì vượt qua thách thức.

Luận án đóng góp vào thực tiễn quản trị nguồn nhân lực bằng cách làm rõ vai trò bảo vệ riêng biệt của từng thành phần trong thuyết hy vọng, cụ thể là ý chí và sức mạnh định hướng. Kết quả nghiên cứu cho thấy đây là những yếu tố tâm lý cá nhân có thể giúp nhân viên giảm thiểu tác động tiêu cực từ DL. Nhờ đó, các tổ chức có thể hiểu rõ hơn tầm quan trọng của việc duy trì và phát huy nguồn lực nội tại của người lao động trong quá trình quản lý và phát triển nhân sự.

Thứ năm, luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm giúp các ngân hàng TMCP nhận diện và kiểm soát các hành vi DL thông qua hệ thống đánh giá và phản hồi nội bộ, đồng thời theo dõi mức độ BPNF của nhân viên. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu gợi ý các ngân hàng triển khai các hoạt động hỗ trợ và đào tạo nhằm tăng cường các nguồn lực tâm lý cá nhân như ý chí và sức mạnh định hướng, qua đó làm suy yếu tác động tiêu cực của DL và hạn chế WFC.

1.5. Kết cấu của luận án

Luận án này bao gồm 5 chương

Chương 1: Giới thiệu. Chương này giới thiệu vấn đề nghiên cứu, phân tích khoảng trống nghiên cứu, mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, và cuối cùng là ý nghĩa đóng góp của luận án.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Chương này trình bày tổng quan vấn đề nghiên cứu, các lý thuyết nền, các khái niệm trong nghiên cứu, các giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu. Chương 3 mô tả quy trình nghiên cứu, nghiên cứu định tính sơ bộ nhằm hiệu chỉnh thang đo, phương pháp nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu. Chương 4 trình bày kết quả của nghiên cứu chính thức. Sau đó, đánh giá các giả thuyết và so sánh kết quả với các nghiên cứu trước.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị. Chương 5 trình bày các kết luận về nội dung nghiên cứu và những đóng góp của luận án. Đồng thời, chương này cũng nêu những giới hạn tồn tại trong quá trình nghiên cứu, từ đó đề xuất các hướng đi tiềm năng cho các nghiên cứu tiếp theo nhằm mở rộng và phát triển chủ đề.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Chương 2 trình bày nền tảng lý thuyết làm cơ sở cho việc xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu. Mở đầu chương là phần trình bày tổng quan nghiên cứu với phân tích lý thuyết theo thư mục Bibliometric (kỹ thuật đồng xuất hiện từ khóa) và tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review – SLR) về lãnh đạo chuyên quyền, từ đó luận án xác định các khoảng trống nghiên cứu. Tiếp theo, luận án trình bày các khái niệm nghiên cứu và các lý thuyết nền tảng cho nghiên cứu của luận án. Cuối cùng, luận án thực hiện biện luận các giả thuyết nghiên cứu và đề xuất mô hình nghiên cứu của luận án.

2.1. Tổng quan nghiên cứu

2.1.1. Phân tích lý thuyết theo thư mục (Bibliometric Analysis)

Phân tích thư mục (Bibliometric Analysis) là một phương pháp định lượng nhằm khám phá cấu trúc, xu hướng và sự phát triển của tri thức trong một lĩnh vực nghiên cứu thông qua việc phân tích hệ thống các tài liệu học thuật đã được công bố. Với những lợi ích về tính hệ thống và hiệu quả trong việc tổng hợp tri thức, phân tích thư mục cho phép rà soát toàn diện các công trình nghiên cứu đã công bố trong bất kỳ lĩnh vực nào. Nhờ đó, phương pháp này ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm và được ứng dụng rộng rãi trong các lĩnh vực như kinh doanh và quản lý (Öztürk và cộng sự, 2024).

Trong luận án này, phân tích thư mục được sử dụng như một công cụ hỗ trợ nhằm phác họa bức tranh học thuật hiện tại về DL và các loại lãnh đạo tiêu cực, góp phần nhận diện các chủ đề nghiên cứu nổi bật, những lý thuyết nền tảng đang được vận dụng, cũng như bước đầu làm rõ các khoảng trống còn hiện hữu trong lĩnh vực. Kỹ thuật được luận án áp dụng trong phân tích thư mục là phân tích đồng xuất hiện từ khóa (co-occurrence analysis).

Phân tích đồng xuất hiện từ khóa (co-occurrence) là phương pháp nhằm phát hiện sự xuất hiện đồng thời của các cặp từ khóa, cụm danh từ hoặc thuật ngữ khác trong cùng một tài liệu, dựa trên giả định rằng các thuật ngữ cùng xuất hiện trong một

ngữ cảnh thường có mối liên hệ khái niệm với nhau (Liu và cộng sự, 2015). Phương pháp này xác định các mối quan hệ quan trọng giữa các khái niệm bằng cách đo lường tần suất hai hoặc nhiều từ khóa cùng xuất hiện trong một bài báo, từ đó xây dựng nên một mạng lưới phản ánh sự liên kết giữa các khái niệm liên quan (Bornmann và cộng sự, 2018). Phân tích đồng xuất hiện đặc biệt hữu ích trong việc khám phá các xu hướng nghiên cứu hiện tại và nhận diện các chủ đề mới nổi thông qua việc tập trung vào các nghiên cứu gần đây (Van Raan, 2005).

Dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu này được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus. Hiện nay, trong nhiều nghiên cứu phân tích tổng quan tài liệu có hệ thống vẫn chỉ sử dụng 1 nguồn truy cập dữ liệu là scopus chẳng hạn như nghiên cứu của Abdullah và cộng sự (2021), Mehraein và cộng sự (2023), Veronika và cộng sự (2025) bởi vì Scopus là cơ sở dữ liệu trích dẫn học thuật quy mô lớn, bao gồm các tài liệu bình duyệt từ các nhà xuất bản học thuật hàng đầu, qua đó đảm bảo tính toàn diện, chất lượng và độ tin cậy của các công trình được đưa vào phân tích (Abdullah và cộng sự, 2021; Veronika và cộng sự, 2025). Bên cạnh đó, Scopus được đánh giá là nguồn dữ liệu học thuật có phạm vi bao phủ rộng và được sử dụng phổ biến, công nhận rộng rãi trong cộng đồng nghiên cứu, đồng thời cung cấp quyền truy cập thuận tiện đến các tạp chí uy tín trong nhiều lĩnh vực như quản trị, kinh tế, công nghệ, tài chính, tâm lý học và các lĩnh vực khác (Mehraein và cộng sự, 2023; Veronika và cộng sự, 2025). Ngoài ra, Scopus hỗ trợ xuất dữ liệu dưới nhiều định dạng chuẩn quốc tế (CSV, BibTeX, RIS), tương thích với các phần mềm phân tích phổ biến như VOSviewer, qua đó phục vụ hiệu quả cho các kỹ thuật phân tích thư mục và SLR (Abdullah và cộng sự, 2021).

Để đảm bảo kết quả phân tích bibliometric phản ánh đầy đủ và chính xác xu hướng nghiên cứu về DL, tác giả thực hiện thu thập dữ liệu dựa trên hai bộ dữ liệu riêng biệt bao gồm: Bộ dữ liệu A tập trung vào cụm từ khóa “*Despotic Leadership*” để thể hiện tổng thể các nghiên cứu đặc trưng và phạm vi nghiên cứu chuyên biệt về DL. Bộ dữ liệu B mở rộng phạm vi tìm kiếm sang bốn phong cách lãnh đạo tiêu cực được các tác giả nêu trong nhóm các lãnh đạo tiêu cực gồm: “*Authoritarian*

Leadership”, “*Abusive Supervision*”, “*Toxic Leadership*”, và “*Destructive Leadership*”. Dựa vào hai bộ dữ liệu này, tác giả nhận xét và so sánh xu hướng nghiên cứu của DL với các nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực. Cách tiếp cận này cho phép vừa khám phá sâu chủ đề DL, vừa đặt DL trong bức tranh tổng thể của các phong cách lãnh đạo tiêu cực, từ đó xác định khoảng trống nghiên cứu (research gap) và vị trí học thuật của DL trong lĩnh vực hành vi tổ chức.

Đầu tiên, tác giả thu thập dữ liệu với từng cụm từ khóa: “despotic leadership”, “authoritarian leadership”, “abusive supervision”, “toxic leadership”, “destructive leadership” trong các trường thông tin như tiêu đề, tóm tắt và từ khóa trong cơ sở dữ liệu của Scopus. Số lượng bài báo ban đầu cho bộ dữ liệu DL là 53 bài nghiên cứu về DL và 1.315 bài nghiên cứu thuộc nhóm nghiên cứu về lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership), lãnh đạo lạm dụng (abusive supervision), lãnh đạo độc hại (toxic leadership), lãnh đạo phá hoại (destructive leadership).

Để đảm bảo tính học thuật và phù hợp với phạm vi nghiên cứu, quá trình thu thập và lọc dữ liệu được thực hiện theo các tiêu chí sau. Thứ nhất, loại tài liệu được giới hạn ở các bài báo khoa học đã được bình duyệt (peer-reviewed journal articles) nhằm bảo đảm độ tin cậy và tính học thuật của nguồn dữ liệu. Thứ hai, ngôn ngữ của bài báo được giới hạn trong tiếng Anh để đảm bảo khả năng so sánh và phân tích nhất quán. Thứ ba, khoảng thời gian công bố được xác định từ năm 2008 đến tháng 4 năm 2025, bắt đầu từ công trình nền tảng của De Hoogh & Den Hartog (2008) – nghiên cứu đầu tiên giới thiệu khái niệm DL. Tiếp theo, tác giả tiến hành rà soát thủ công tiêu đề, tóm tắt và từ khóa của từng bài nhằm chọn lọc những công trình có nội dung liên quan trực tiếp đến chủ đề nghiên cứu. Phạm vi lựa chọn tập trung vào các bài báo thuộc các lĩnh vực quản trị kinh doanh, kinh tế, tài chính, tâm lý. Đồng thời, các bài trùng lặp hoặc không liên quan được loại bỏ hoàn toàn để bảo đảm tính nhất quán và chất lượng của dữ liệu đầu vào.

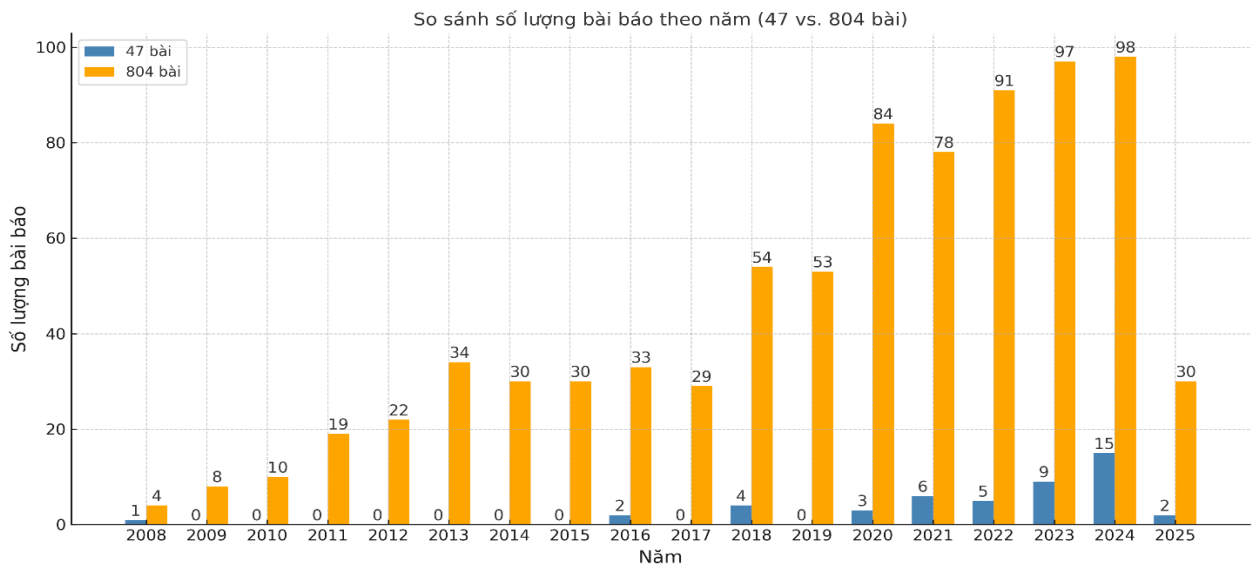
Sau khi hoàn tất quá trình lọc, 47 bài báo đáp ứng đầy đủ tiêu chí được lựa chọn cho Bộ dữ liệu A (nghiên cứu về DL), và 804 bài báo được chọn cho Bộ dữ liệu

B, bao gồm các nghiên cứu về lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership), lãnh đạo lạm dụng (abusive supervision), lãnh đạo độc hại (toxic leadership), lãnh đạo phá hoại (destructive leadership). Đây là tập dữ liệu đầu vào dùng cho phân tích đồng xuất hiện từ khóa (co-occurrence): dựa trên từ khóa của tác giả để xác định chủ đề chính và khoảng trống học thuật.

Trước khi tiến hành phân tích bibliometric thông qua kỹ thuật co-occurrence nghiên cứu đã thực hiện bước tổng hợp, xử lý và thống kê mô tả cơ bản về dữ liệu bài báo thu thập được, nhằm cung cấp một cái nhìn tổng quan về xu hướng và phạm vi học thuật của lĩnh vực nghiên cứu. Việc thống kê này không chỉ giúp nhận diện bức tranh phát triển của chủ đề theo thời gian mà còn hỗ trợ đánh giá mức độ quan tâm của giới học thuật trên toàn cầu, cũng như mức độ phổ biến của chủ đề nghiên cứu trong các tạp chí hiện nay. Cụ thể, hai bộ dữ liệu được sử dụng bao gồm: bộ dữ liệu A gồm 47 bài báo có từ khóa chính “despotic leadership”, phản ánh mức độ chuyên sâu và tập trung của chủ đề này về DL; và bộ dữ liệu B gồm 804 bài báo bao gồm bốn dạng lãnh đạo tiêu cực phổ biến: lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership), lãnh đạo lạm dụng (abusive supervision), lãnh đạo độc hại (toxic leadership), lãnh đạo phá hoại (destructive leadership) nhằm cung cấp góc nhìn so sánh và nền tảng đối chiếu rộng hơn với chủ đề nghiên cứu.

Đối với mỗi tập dữ liệu, các thông tin được thống kê bao gồm: Số lượng bài báo theo năm nhằm nhận diện xu hướng tăng trưởng học thuật; phân tích dữ liệu theo quốc gia cung cấp cái nhìn tổng quan về sự phân bố mối quan tâm học thuật toàn cầu đối với chủ đề nghiên cứu.

Phân thống kê này đóng vai trò như một nền tảng thực nghiệm, từ đó làm cơ sở lý luận và thực tiễn cho các bước phân tích tiếp theo bằng phương pháp bibliometric, đặc biệt là để xác định các cụm chủ đề nghiên cứu chính (phân tích co-occurrence), đồng thời làm rõ khoảng trống học thuật hiện còn hạn chế trong các nghiên cứu về DL.



Hình 2.1 So sánh số lượng bài báo theo năm

Nguồn: Phân tích dữ liệu của tác giả

Kết quả biểu đồ so sánh số lượng công bố theo năm (Hình 2.1) cho thấy chủ đề liên quan đến lãnh đạo tiêu cực đang ngày càng thu hút sự quan tâm của giới học thuật. Cụ thể, đối với nhóm bốn dạng lãnh đạo tiêu cực (lãnh đạo chuyên chế, lãnh đạo lạm dụng, lãnh đạo độc hại, lãnh đạo phá hoại) với số lượng bài nghiên cứu được công bố tăng mạnh từ năm 2018 với 54 ấn phẩm và đặt biệt năm 2024 có 98 ấn phẩm. Trong giai đoạn nghiên cứu, trung bình mỗi năm có khoảng 45 bài báo được công bố liên quan đến chủ đề các dạng lãnh đạo tiêu cực này cho thấy đây là một lĩnh vực nghiên cứu sôi động và nhận được sự quan tâm ổn định từ cộng đồng học thuật quốc tế. Xu hướng này phản ánh sự chuyển dịch của các nghiên cứu quản trị hiện đại từ việc chỉ tập trung vào các yếu tố tích cực (lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo đạo đức, lãnh đạo tinh thần,...) sang việc thừa nhận và khám phá tác động tiêu cực của các hành vi lãnh đạo phi đạo đức, hà khắc hoặc phá hoại. Bên cạnh đó, mặc dù DL được xác định là một trong những kiểu lãnh đạo tiêu cực với ảnh hưởng sâu rộng đến sức khỏe tinh thần và hành vi tổ chức (Khan và cộng sự, 2022), nhưng các nghiên cứu học thuật về chủ đề này mới chỉ bắt đầu thu hút sự quan tâm trong thập kỷ gần đây. Điều này phản ánh xu hướng mới nổi của lĩnh vực, trong bối cảnh các nhà nghiên cứu dần nhận ra sự nguy hiểm tiềm ẩn của DL đối với các hệ thống tổ chức hiện đại. Dù vậy, so với

các chủ đề lãnh đạo tiêu cực khác gồm: lãnh đạo chuyên chế, lãnh đạo lạm dụng, lãnh đạo độc hại, lãnh đạo phá hoại thì mức độ khai thác DL vẫn còn hạn chế, cho thấy đây là một lĩnh vực nghiên cứu còn non trẻ và cần được tiếp tục khám phá chuyên sâu. Nhiều học giả cũng đã nhấn mạnh sự cần thiết của việc nghiên cứu thêm về DL trong các bối cảnh khác nhau (Nauman và cộng sự, 2018; Usman và cộng sự, 2025). Chẳng hạn, De Hoogh & Den Hartog (2008) đã cảnh báo về tác động phá hủy tiềm ẩn của DL đối với niềm tin và tinh thần tập thể. Gần đây hơn, Naseer và cộng sự (2016) và Syed và cộng sự (2021) đã chỉ ra rằng DL có thể dẫn đến hàng loạt hệ quả tiêu cực như căng thẳng, kiệt quệ cảm xúc, và hành vi che giấu tri thức (knowledge hiding). Các tác giả này cũng đồng thuận rằng, vì tính chất kiểm soát cực đoan và thao túng đạo đức trong DL, lĩnh vực này cần được mở rộng nghiên cứu cả về cơ chế tâm lý trung gian và điều kiện bối cảnh tổ chức.

Tiếp theo, tác giả thực hiện phân tích dữ liệu theo quốc gia (lấy theo quốc gia của tác giả liên hệ trong bài báo) nhằm cung cấp cái nhìn tổng quan về sự phân bố mỗi quan tâm học thuật toàn cầu đối với chủ đề nghiên cứu. Kết quả dữ liệu từ Bảng 2.1 cho thấy rằng chủ đề nghiên cứu về bốn dạng lãnh đạo tiêu cực (lãnh đạo chuyên chế, lãnh đạo lạm dụng, lãnh đạo độc hại, lãnh đạo phá hoại) đã thu hút được sự quan tâm rộng rãi từ nhiều quốc gia trên thế giới. Các nghiên cứu được công bố trải dài ở các quốc gia có hệ thống học thuật phát triển như Hoa Kỳ (178 bài), Trung Quốc (175 bài), Canada (42), Úc (34), Đài Loan (31), Đức (27). Điều này phản ánh mức độ nhận thức cao về các hệ quả tiêu cực của hành vi lãnh đạo và nhu cầu xây dựng môi trường làm việc lành mạnh trong các nền kinh tế lớn. Trong khi đó, Bảng 2.2 cho thấy rằng nghiên cứu về DL vẫn còn tương đối hạn chế về quy mô và phân bố địa lý. Dù được thể hiện ở nhiều quốc gia với tổng cộng 19 quốc gia, số lượng bài công bố vẫn còn rất thấp (chỉ 47 bài), và phần lớn tập trung tại Pakistan (19 bài) – một quốc gia có nền văn hóa Hồi Giáo, tổ chức mang đặc trưng quyền lực cao và tính cấp bậc rõ ràng. Các quốc gia khác như Trung Quốc, Malaysia, Hoa Kỳ, Canada và Vương quốc Anh chỉ có từ 1–5 bài, thể hiện sự phân tán và còn nhiều tiềm năng nghiên cứu chưa được khai thác.

Bảng 2.1 Phân bố nghiên cứu về các dạng lãnh đạo tiêu cực theo quốc gia của tác giả liên hệ

Thứ tự	Quốc gia	Số lượng bài báo
1	United States	178
2	China	175
3	Canada	42
4	Australia	34
5	Taiwan	31
6	South Korea	27
7	Germany	27
8	United Kingdom	26
9	Pakistan	24
10	Turkey	20
11	Các quốc gia khác	220
Tổng cộng		804

Nguồn: Phân tích dữ liệu của tác giả

Do đó, các tác giả De Hoogh và Den Hartog (2008) và Naseer và cộng sự (2016) kêu gọi cần nghiên cứu sâu hơn về các hệ quả của DL trong nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau và trong các nền văn hóa chủ nghĩa tập thể và có khoảng cách quyền lực cao, nơi DL có thể diễn ra nhưng không dễ nhận diện. Những lời kêu gọi này vẫn còn nguyên giá trị trong bối cảnh hiện nay. Đặc biệt, cần nhấn mạnh rằng Việt Nam chưa có bất kỳ nghiên cứu nào được công bố về DL, dù rằng hệ thống tổ chức tại Việt Nam chịu ảnh hưởng sâu sắc ảnh hưởng của Nho giáo, với đặc điểm chủ nghĩa tập thể (collectivism) và khoảng cách quyền lực cao (high power distance) (Alang và cộng sự, 2022; Nguyen và cộng sự, 2019), vì vậy, khả năng xuất hiện và duy trì hành vi DL trong các tổ chức tại Việt Nam là có thể tiềm ẩn. Do đó, việc nghiên cứu kiểm định thực nghiệm DL trong bối cảnh tại Việt Nam là cần thiết nhằm nhận diện và xử lý kịp thời trong chính sách nhân sự và quản trị tổ chức.

Bảng 2.2 Phân bố nghiên cứu về DL theo quốc gia của tác giả liên hệ

Thứ tự	Quốc gia	Số lượng bài báo
1	Pakistan	19
2	China	5
3	Malaysia	3
4	United Kingdom	2
5	United States	2
6	Canada	2
7	Netherlands	2
8	Austria	1
9	Saudi Arabia	1
10	Japan	1
11	India	1
12	Turkey	1
13	Italy	1
14	Czech Republic	1
15	Qatar	1
16	Ireland	1
17	New Zealand	1
18	Finland	1
19	France	1
Tổng cộng		47

Nguồn: Phân tích dữ liệu của tác giả

Kết quả phân tích mạng lưới đồng xuất hiện từ khóa (co-occurrence) được thực hiện bằng phần mềm VOSviewer và được thể hiện ở Hình PL2.1 và Hình PL2.2. Phân tích này nhằm trực quan hóa các mối liên kết giữa những từ khóa cùng xuất hiện trong tập hợp các bài báo khoa học được phân tích, qua đó làm nổi bật các chủ đề nghiên cứu cốt lõi và mức độ liên kết giữa các khái niệm trong lĩnh vực. Trong quá trình xử lý dữ liệu, ngưỡng xuất hiện tối thiểu của một từ khóa được thiết lập là hai lần đối

với bộ dữ liệu A (DL) và ngưỡng năm lần đối với bộ dữ liệu B (lãnh đạo chuyên chế, lãnh đạo lạm dụng, lãnh đạo độc hại, lãnh đạo phá hoại), nhằm đảm bảo rằng các từ khóa được đưa vào phân tích có đủ mức độ đại diện cho các chủ đề có ý nghĩa trong lĩnh vực nghiên cứu.

Tiếp theo, các từ khóa thu được từ phân tích đồng xuất hiện được phân loại thành năm nhóm chủ đề. Mỗi nhóm đại diện cho một xu hướng nghiên cứu chính liên quan đến chủ đề DL và các dạng lãnh đạo tiêu cực, phản ánh mối quan tâm học thuật trong lĩnh vực này. Nội dung cụ thể của từng nhóm được trình bày chi tiết tại Bảng 2.3. Kết quả phân tích đồng xuất hiện từ khóa cho thấy bức tranh tổng thể và khá rõ nét về các xu hướng nghiên cứu xoay quanh chủ đề DL trong những năm gần đây và so với các nghiên cứu về các dạng lãnh đạo tiêu cực. Dựa trên mạng lưới liên kết và các nhóm chủ đề hình thành, có thể rút ra một số nhận định như sau:

Nhóm 1. Các yếu tố liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột

Kết quả phân tích đồng xuất hiện từ khóa cho thấy, cả hai bộ dữ liệu – bao gồm 47 bài nghiên cứu về DL và 804 bài về các dạng lãnh đạo tiêu cực khác như lãnh đạo chuyên chế, lạm dụng, độc hại, và phá hoại – đều thể hiện sự tập trung đáng kể của giới học thuật vào các hệ quả tâm lý tiêu cực đối với nhân viên. Ở cả hai tập dữ liệu, các từ khóa như kiệt sức cảm xúc, căng thẳng tâm lý, bất an trong công việc và môi trường làm việc độc hại xuất hiện với tần suất cao, phản ánh mối quan tâm nhiều về tác động của các hình thức lãnh đạo tiêu cực đến sức khỏe tinh thần và phúc lợi tâm lý của người lao động. Đặc biệt, sự xuất hiện của từ khóa WFC trong cả hai tập dữ liệu, dù với tần suất thấp, cho thấy giới nghiên cứu đã bắt đầu nhận thức rằng ảnh hưởng của lãnh đạo tiêu cực không chỉ dừng lại ở phạm vi công sở, mà có thể lan tỏa ra ngoài môi trường làm việc và ảnh hưởng đến đời sống cá nhân, gia đình. WFC, mặc dù là một hệ quả “ngoài công việc”, nhưng lại tác động ngược trở lại tổ chức thông qua việc làm suy giảm sự tập trung, giảm cam kết, tăng ý định nghỉ việc và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất chung. Các học giả như Nauman và cộng sự (2018), Rafiq và cộng sự (2023) và Mehmood, Husin và cộng sự (2023) đã nhấn mạnh rằng

ảnh hưởng của DL đối với WFC cần được nghiên cứu sâu hơn, đồng thời kêu gọi xác định các cơ chế tâm lý trung gian giúp lý giải cách thức mà phong cách lãnh đạo này lan tỏa ảnh hưởng sang đời sống cá nhân của nhân viên. Điều này cho thấy, mối quan hệ giữa DL và WFC đang dần trở thành một hướng nghiên cứu được chú ý, nhưng vẫn còn chưa được phân tích sâu về mặt lý luận.

Bên cạnh những điểm tương đồng, giữa hai bộ dữ liệu cũng tồn tại sự khác biệt đáng chú ý về phạm vi và mức độ đào sâu khía cạnh tâm lý. Cụ thể, trong bộ dữ liệu B (804 bài), ngoài các khái niệm quen thuộc như kiệt sức, căng thẳng và bất an, còn xuất hiện thêm các yếu tố như thất vọng về công việc, suy giảm bản ngã hay cảm xúc tiêu cực, phản ánh sự quan tâm rộng hơn đến những dạng tổn thương tâm lý sâu hơn mà nhân viên có thể gặp phải dưới ảnh hưởng của lãnh đạo tiêu cực. Từ góc nhìn lý thuyết, khái niệm “thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (Basic Psychological Need Frustration – BPNF)”, được mô tả trong SDT như một trạng thái tâm lý tiêu cực phát sinh khi cá nhân cảm thấy bị cản trở trong việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản là tự chủ, năng lực và kết nối xã hội. Trong bối cảnh DL, nơi người quản lý thường áp đặt, kiểm soát và hạn chế tiếng nói của nhân viên, trạng thái BPNF có thể xuất hiện mạnh mẽ và trở thành tiền đề dẫn đến các hậu quả tiêu cực như WFC, kiệt sức hoặc suy giảm động lực làm việc. Tuy nhiên, kết quả phân tích đồng xuất hiện từ khóa đã cho thấy khái niệm BPNF hoàn toàn chưa xuất hiện trong các nghiên cứu về DL, cũng như không được phản ánh trong bản đồ tri thức của 804 bài nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực. Điều này cho thấy BPNF chưa đạt đến mức độ phổ biến đủ để hình thành một chủ đề nghiên cứu riêng biệt, phản ánh một khoảng trống đáng kể trong việc khám phá cơ chế tâm lý trung gian giữa DL và WFC. Do đó, việc luận án này đề xuất kiểm định vai trò trung gian của BPNF và xem WFC như một hệ quả tiêu cực lan tỏa ra ngoài công việc là phù hợp với xu hướng nghiên cứu hiện nay, đồng thời đóng góp ý nghĩa lý luận và thực tiễn trong việc làm sáng tỏ cơ chế ảnh hưởng của DL đến sức khỏe tâm lý và phúc lợi của nhân viên.

Nhóm 2. Các yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi

Cả hai bộ dữ liệu đều cho thấy các từ khóa phản ánh phản ứng hành vi và thái độ tiêu cực của nhân viên trước lãnh đạo tiêu cực. Những chủ đề xuất hiện phổ biến gồm ý định nghỉ việc, sự lệch lạc tổ chức, hành vi bất nạt, thiếu văn minh nơi làm việc và tách rời đạo đức, cho thấy mối quan tâm nhất quán đến tác động của môi trường lãnh đạo tiêu cực đối với hành vi lệch chuẩn và sự rút lui của nhân viên.

So với bộ dữ liệu A (47 bài), bộ dữ liệu B (804 bài) thể hiện phạm vi nghiên cứu phong phú hơn, bao gồm cả hành vi tích cực và trung hòa, như sự gắn kết công việc, cam kết tổ chức, hành vi công dân tổ chức và chia sẻ hoặc che giấu tri thức. Kết quả này cho thấy giới học thuật không chỉ quan tâm đến hậu quả tiêu cực, mà còn chú ý đến sự biến đổi toàn diện của thái độ và hành vi nhân viên dưới ảnh hưởng của các hình thức lãnh đạo tiêu cực.

Như vậy, nhóm yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi cho thấy các nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực tập trung vào những phản ứng hành vi tiêu cực và sự suy giảm thái độ tích cực của nhân viên. Bức tranh tổng thể phản ánh rằng ảnh hưởng của lãnh đạo tiêu cực lan tỏa từ cảm xúc sang hành vi, làm thay đổi cách nhân viên gắn bó, hợp tác và ứng xử trong tổ chức.

Nhóm 3. Các yếu tố liên quan đến hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo

Phản ánh mối quan tâm của giới học thuật đến kết quả và năng suất làm việc của nhân viên dưới ảnh hưởng của lãnh đạo tiêu cực, trong đó các nghiên cứu tập trung vào các yếu tố như hiệu suất công việc, hành vi làm việc sáng tạo và thành công của dự án, thể hiện nỗ lực của giới nghiên cứu trong việc làm rõ tác động của lãnh đạo tiêu cực đến hiệu quả và đổi mới trong tổ chức.

Nhóm 4. Các yếu tố tình huống hoặc cá nhân (vai trò điều tiết)

Kết quả phân tích cho thấy nhóm yếu tố này tập trung vào các đặc điểm cá nhân và bối cảnh tổ chức có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo tiêu cực và các kết quả của nhân viên. Trong bộ dữ liệu A về DL, các từ khóa nổi bật như đạo đức Hồi giáo, nhận thức chính trị tổ chức và khoảng cách quyền lực phản ánh rõ đặc trưng văn hóa – tôn giáo của bối cảnh nghiên cứu, đặc biệt tại Pakistan. Bên cạnh đó,

sự xuất hiện của các yếu tố như khoảng cách quyền lực và nhận thức chính trị, dù với tần suất thấp hơn, cho thấy xu hướng mở rộng nghiên cứu nhằm khám phá các điều kiện có thể làm thay đổi mức độ tác động của DL.

Trong bộ dữ liệu B (804 bài), các yếu tố điều tiết được ghi nhận đa dạng hơn, bao gồm sự hỗ trợ của tổ chức, hiệu quả bản thân, công lý, chánh niệm, vốn tâm lý, lòng tự trọng, trí tuệ cảm xúc và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp. Các yếu tố này cho thấy giới học thuật đang quan tâm nhiều hơn đến vai trò của các nguồn lực tâm lý và yếu tố hỗ trợ trong môi trường làm việc, với mục tiêu xác định các điều kiện có thể làm giảm thiểu hoặc khuếch đại ảnh hưởng của lãnh đạo tiêu cực. Trên cơ sở đó, luận án tiếp cận các yếu tố điều tiết mang tính cá nhân – cụ thể là ý chí và sức mạnh định hướng là hai thành phần cốt lõi của lý thuyết hy vọng – như một hướng tiếp cận mới về mặt lý thuyết, nhằm lý giải sự khác biệt trong phản ứng tâm lý của nhân viên dưới tác động của DL và mở rộng hiểu biết về cơ chế bảo vệ tâm lý trong môi trường làm việc tiêu cực. Tuy nhiên, hai yếu tố này chưa xuất hiện trong kết quả phân tích đồng xuất hiện từ khóa, cho thấy đây vẫn là một chủ đề mới mẻ và còn bỏ ngõ, cần được nghiên cứu sâu hơn trong các bối cảnh tổ chức khác nhau.

Nhóm 5. Các lý thuyết nền tảng

Kết quả phân tích cho thấy cả hai bộ dữ liệu đều sử dụng phổ biến lý thuyết COR và lý thuyết Trao đổi Xã hội (SET) để lý giải cơ chế tác động của lãnh đạo tiêu cực đến nhân viên. Ở bộ dữ liệu B, ngoài hai lý thuyết này còn xuất hiện lý thuyết Sự kiện Tình cảm và lý thuyết Tự Quyết (SDT), phản ánh xu hướng tích hợp đa lý thuyết nhằm làm rõ các cơ chế cảm xúc và động lực nội tại.

Sự xuất hiện thường xuyên của lý thuyết COR và SET cho thấy đây là những khung lý thuyết ảnh hưởng lớn và được sử dụng phổ biến trong nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực. Việc chọn lý thuyết COR làm nền tảng lý thuyết chính, kết hợp với SDT và lý thuyết hy vọng, giúp luận án kế thừa định hướng học thuật hiện nay và mở rộng khung lý luận theo hướng tích hợp, qua đó lý giải toàn diện hơn tác động của DL đối với nhân viên.

Bảng 2.3 Phân nhóm các yếu tố chính trong phân tích đồng xuất hiện từ khóa

Nhóm	Từ khóa (tần suất)	
	Dữ liệu A (47 bài báo)	Dữ liệu B (804 bài báo)
1. Nhóm yếu tố liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột	Kiệt sức về mặt cảm xúc (10), căng thẳng về mặt tâm lý (5), xung đột công việc-gia đình (3), căng thẳng trong công việc (2), môi trường làm việc độc hại (2).	Kiệt sức về mặt cảm xúc (29), kiệt sức (13), đau khổ về mặt tâm lý (9), bất an về công việc (7), căng thẳng (7), xung đột công việc-gia đình (7), an toàn về mặt tâm lý (7), suy giảm bản ngã (6), thất vọng về công việc (5), hạnh phúc của nhân viên (5), sự mơ hồ về vai trò (5), cảm xúc tiêu cực (5), tức giận (5), môi trường làm việc độc hại (5).
2. Nhóm yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi	Ý định nghỉ việc (5), hài lòng trong công việc (3), hành vi bất nạt (2), tách rời đạo đức (2), sự lệch lạc tổ chức (2), sự thô lỗ nơi làm việc (4), sự thiếu văn minh nơi làm việc (4).	Sự lệch lạc tổ chức (29), ý định nghỉ việc (27), hành vi công dân tổ chức (21), sự hài lòng trong công việc (19), sự gắn kết trong công việc (16), cam kết tổ chức (12), cam kết tình cảm (10), hành vi làm việc phản tác dụng (10), chia sẻ kiến thức (9), che giấu kiến thức (8), bất nạt (7), tách rời đạo đức (7), lướt mạng (6), tiếng nói (5), nhận dạng tổ chức (5), sự lệch lạc giữa các cá nhân (6), hung hăng nơi làm việc (9).
3. Nhóm yếu tố liên quan đến hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo	Hiệu suất công việc (4), hành vi làm việc sáng tạo (2), thành công của dự án (2). DL (42).	Hiệu suất công việc (44), sáng tạo của nhân viên (27), giám sát lạm dụng (395), lãnh đạo chuyên chế (90), lãnh đạo phá hoại (49), lãnh đạo độc hại (45).
4. Các yếu tố tình huống hoặc cá nhân (vai trò điều tiết)	Đạo đức Hồi giáo (4), nhận thức chính trị tổ chức (2), khoảng cách quyền lực (2).	Sự hỗ trợ của tổ chức (15), khoảng cách quyền lực (14), hiệu quả bản thân (10), công lý (9), chánh niệm (9), vốn tâm lý (7), lòng tự trọng (6), trí tuệ cảm xúc (6), hỗ trợ của đồng nghiệp (5).
5. Các lý thuyết nền tảng	Lý thuyết COR (5), lý thuyết trao đổi xã hội (2)	Lý thuyết COR (17), lý thuyết trao đổi xã hội (12), lý thuyết sự kiện tình cảm (7), lý thuyết SDT (6).

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.

Như vậy, phân tích đồng xuất hiện từ khóa cho thấy chủ đề DL đang tiếp tục được mở rộng theo nhiều hướng, đặc biệt là các khía cạnh tâm lý của nhân viên. Tuy nhiên, mối liên kết giữa DL, BPNF và WFC cũng như vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng vẫn còn thiếu vắng và chưa được khai thác một cách hệ thống. Đây chính là khoảng trống mà luận án hướng tới nhằm bổ sung vào dòng nghiên cứu hiện hành cả về mặt học thuật lẫn thực tiễn.

2.1.2. Tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review – SLR).

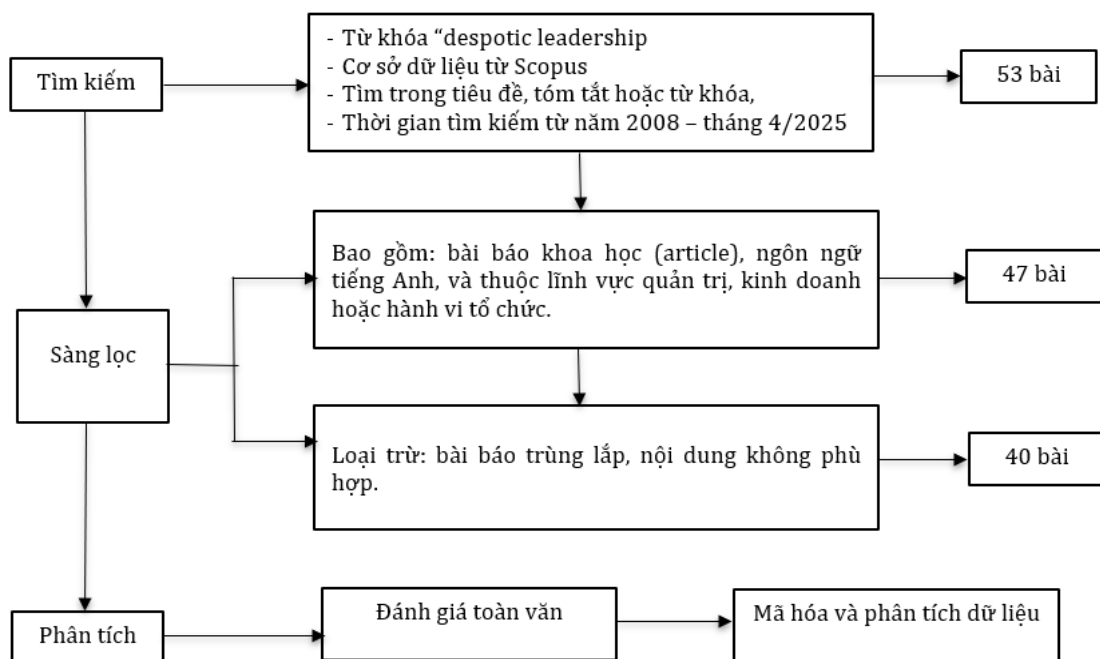
SLR là một phương pháp tổng quan tài liệu có cấu trúc rõ ràng, được thiết kế nhằm xác định, đánh giá và tổng hợp có hệ thống tất cả các nghiên cứu liên quan đến một chủ đề hoặc một hiện tượng nghiên cứu cụ thể. SLR khác với các dạng tổng quan truyền thống ở chỗ nó tuân thủ quy trình nghiêm ngặt, minh bạch và có thể tái lập, nhằm giảm thiểu sai lệch và nâng cao độ tin cậy của kết luận nghiên cứu (Tranfield và cộng sự, 2003). Mục tiêu chính của SLR là cung cấp một bức tranh toàn diện, khách quan và dựa trên bằng chứng về tình trạng tri thức hiện tại trong một lĩnh vực nghiên cứu cụ thể. Để tổng hợp và hệ thống hóa các nghiên cứu liên quan đến lãnh đạo chuyên quyền (Despotic Leadership – DL), nghiên cứu tiến hành tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review – SLR) dựa theo quy trình thực hiện tổng quan của Khizar và cộng sự (2023) gồm ba bước chính: (1) lựa chọn từ khóa tìm kiếm, (2) lựa chọn cơ sở dữ liệu, và (3) xác định tiêu chí bao gồm và loại trừ.

(1) Lựa chọn từ khóa tìm kiếm: Nghiên cứu sử dụng từ khóa chính “despotic leadership” trong tiêu đề, tóm tắt hoặc từ khóa, để tìm kiếm các công trình nghiên cứu liên quan. Việc sử dụng từ khóa này nhằm đảm bảo tập trung vào đúng khái niệm nghiên cứu, đồng thời hạn chế việc thu thập các tài liệu không phù hợp.

(2) Lựa chọn cơ sở dữ liệu: Dữ liệu được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus, một trong những nguồn dữ liệu học thuật uy tín và có độ bao phủ rộng trong lĩnh vực quản trị và khoa học xã hội. Việc sử dụng Scopus giúp đảm bảo chất lượng và độ tin cậy của các nghiên cứu được lựa chọn (Abdullah và cộng sự, 2021; Mehraein và cộng sự, 2023; Veronika và cộng sự, 2025).

(3) **Tiêu chí bao gồm và loại trừ:** Để đảm bảo tính phù hợp và chất lượng của tài liệu, nghiên cứu xây dựng các tiêu chí lựa chọn như sau: **Tiêu chí bao gồm:** Các bài là bài báo khoa học (article), các nghiên cứu được công bố bằng tiếng Anh, các nghiên cứu thuộc lĩnh vực quản trị, kinh doanh hoặc hành vi tổ chức. **Tiêu chí loại trừ:** Các bài trùng lặp, các nghiên cứu không thuộc phạm vi lĩnh vực nghiên cứu (ví dụ: chính trị học), các bài không có toàn văn hoặc không đủ thông tin để phân tích.

Kết quả thực hiện : Việc tìm kiếm dữ liệu được thực hiện trong khoảng thời gian từ năm 2008 đến tháng 4 năm 2025 trên cơ sở dữ liệu Scopus, trong tiêu đề, tóm tắt và từ khóa, kết quả thu được 53 bài. Tiếp theo, các tài liệu được sàng lọc dựa trên các tiêu chí lựa chọn, bao gồm: (i) bài báo khoa học (article), (ii) ngôn ngữ tiếng Anh, và (iii) thuộc lĩnh vực quản trị, kinh doanh hoặc hành vi tổ chức, kết quả còn lại là 47 bài. Sau đó, nghiên cứu tiếp tục loại bỏ các bài trùng lặp và các nghiên cứu không phù hợp thông qua việc rà soát tiêu đề và tóm tắt, kết quả còn lại 40 bài. Các bài này được đọc toàn văn và được sử dụng cho phân tích trong nghiên cứu. Quy trình SLR được trình bày ở Hình 2.2.



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 2.2 Quy trình tổng quan tài liệu

Để hệ thống hóa các công trình hiện có về DL, làm cơ sở biện luận cho mô hình nghiên cứu luận án, Bảng 2.4 được xây dựng nhằm phân loại các nghiên cứu thực nghiệm thành năm nhóm chủ đề chính: (1) các yếu tố liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột; (2) các yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi; (3) các yếu tố liên quan hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo; (4) Các lý thuyết nền; (5) Các nghiên cứu về DL và WFC với các cơ chế trung gian và điều tiết.

Nhóm 1: Các yếu tố liên quan căng thẳng tâm lý và xung đột

Những nghiên cứu trong nhóm này xem DL giống như một “nguồn gây áp lực” liên tục tại nơi làm việc. Những người DL thường đặt ra nhiều yêu cầu cao nhưng lại không mang đến sự hỗ trợ cần thiết. Điều này khiến nhân viên dễ rơi vào tình trạng kiệt sức cảm xúc và tinh thần, do bị giám sát chặt chẽ, thiếu chỗ dựa và thường xuyên bị phê bình công khai (Raza, Imran, Pervaiz, và cộng sự, 2024). Khi không còn đủ năng lượng để tự điều chỉnh, nhân viên bắt đầu xuất hiện những phản ứng tiêu cực như căng thẳng, khó chịu và bất hòa trong cảm xúc (Mubarak và cộng sự, 2024; Usman và cộng sự, 2025). Không chỉ dừng lại ở nơi làm việc, tác động của DL còn lan sang cuộc sống gia đình. Khi bị xúc phạm hay hạ thấp ở công ty, nhân viên dễ rơi vào đau khổ tâm lý (Zia và cộng sự, 2024), mang theo sự bức xúc đó về nhà và làm phát sinh WFC (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024). Các nghiên cứu trước đây cũng cho thấy hiện tượng này dẫn đến WFC, khi sự căng thẳng nơi công sở “tràn” sang các mối quan hệ gia đình (Nauman và cộng sự, 2018; Nauman và cộng sự, 2021; Samad và cộng sự, 2021).

Ngoài ảnh hưởng đến từng cá nhân, tác động tiêu cực cũng lan ra cấp nhóm. Nghiên cứu của Shahzad và cộng sự (2023) cho thấy, khi DL áp dụng cách quản lý khắc nghiệt và duy trì chuẩn mực đạo đức thấp, làm cạn kiệt nguồn lực và kiệt quệ về mặt cảm xúc của các thành viên trong nhóm, do đó họ có xu hướng rút lui hoặc né tránh công việc gây ảnh hưởng xấu đến hiệu quả của tổ chức.

Bảng 2.4 Phân nhóm nghiên cứu thực nghiệm về DL

Nhóm	Mô tả và các tác giả nghiên cứu tiêu biểu
1. Các yếu tố liên quan cảm xúc và sức khỏe tâm lý	Cấp độ cá nhân: Đau khổ tâm lý (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024; Zia và cộng sự, 2024), kiệt sức cảm xúc (Badar và cộng sự, 2023; Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024; Raza, Imran, Pervaiz, và cộng sự, 2024; Xu và cộng sự, 2024); cảm xúc tiêu cực (Mubarak và cộng sự, 2024), Sức khỏe tâm lý (Mehmood, Jabeen, và cộng sự, 2023; Raja và cộng sự, 2020), căng thẳng trong công việc (De Clercq và cộng sự, 2020; Khan và cộng sự, 2022), bất hòa cảm xúc (Usman và cộng sự, 2025), xung đột công việc – gia đình (Mehmood, Husin, và cộng sự, 2023; Rafiq và cộng sự, 2023). Cấp độ nhóm/tổ chức: - Kiệt sức về tinh thần nhóm (Shahzad và cộng sự, 2023),
2. Các yếu tố liên quan thái độ và hành vi	Cấp độ cá nhân: - Ý định nghỉ việc (Albashiti và cộng sự, 2021; Badar và cộng sự, 2023; Mehmood, Husin, và cộng sự, 2023; Shahzad và cộng sự, 2024), - Sự lệch lạc tổ chức (Erkutlu và cộng sự, 2018; Islam và cộng sự, 2022), - Tách rời đạo đức (Ahtisham và cộng sự, 2023; Akhtar và cộng sự, 2024) - Hành vi bắt nạt (Chaudhary và cộng sự, 2023; Syed và cộng sự, 2020), - Hành vi làm việc phản tác dụng (Muhammad Anwar ul Haq, 2021; Murad và cộng sự, 2021), - Hành vi phi đạo đức (Akhtar và cộng sự, 2024; Shah và cộng sự, 2023) - Niềm tin âm mưu của tổ chức (Van Prooijen và cộng sự, 2016)

Nhóm	Mô tả và các tác giả nghiên cứu tiêu biểu
	- Sự hài lòng trong công việc (Shahzad và cộng sự, 2024), - Ý định nghỉ việc (Albashiti và cộng sự, 2021; Badar và cộng sự, 2023; Mehmood, Husin, và cộng sự, 2023; Shahzad và cộng sự, 2024), Cấp độ nhóm/tổ chức: - Môi trường tiêu cực (Akhtar và cộng sự, 2024)
3. Các yếu tố liên quan hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo	Cấp độ cá nhân: - Sự sáng tạo (Mehmood và cộng sự, 2024; Naseer và cộng sự, 2016) - Hiệu suất công việc (Naseer và cộng sự, 2016; Nauman và cộng sự, 2021; Shahzad và cộng sự, 2024), Cấp độ nhóm/tổ chức: - Hiệu quả của nhóm quản lý (De Hoogh và cộng sự, 2008); - Sự thành công của dự án (Khan và cộng sự, 2022; Mubarak và cộng sự, 2024; Shahzad và cộng sự, 2023; Wang và cộng sự, 2022).
4. Các nghiên cứu về DL và WFC với các cơ chế trung gian và điều tiết.	DL ảnh hưởng đến WFC – một hệ quả ngoài công việc: - Các nghiên cứu của Rafiq và cộng sự (2023) và Nauman và cộng sự (2018), nghiên cứu DL tác động đến WFC của nhân viên thông qua vai trò trung gian của kiệt sức cảm xúc. - Rafiq và cộng sự (2023): nỗi sợ Covid-19 điều tiết mối quan hệ giữa DL và kiệt sức cảm xúc.
5. Lý thuyết nền	Lý thuyết nền được sử dụng trong các nghiên cứu về DL gồm: -Thuyết COR (Hobfoll, 1989) - Thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964)

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Nhóm 2: Các yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi

Những nghiên cứu trong nhóm này xem DL làm xói mòn cơ chế tự điều chỉnh đạo đức (moral self-regulation) vốn giữ vai trò như “hàng rào” kiểm soát hành vi trong mỗi cá nhân. Thay vì dựa trên chuẩn mực tập thể và các giá trị chung, môi trường dưới quyền DL bị thay thế bởi văn hóa kiểm soát – trừng phạt. Trong bối cảnh đó, nhân viên dễ rơi vào sự tách rời đạo đức (moral disengagement) - tức là tách rời giữa nhận thức đạo đức và hành vi thực tế, đồng thời hợp lý hóa các hành vi sai lệch như một cách phòng vệ (Ahtisham và cộng sự, 2023; Akhtar và cộng sự, 2024). Bằng chứng thực nghiệm cho thấy, DL có liên hệ trực tiếp với nhiều hành vi lệch chuẩn: phá hoại tri thức (Usman và cộng sự, 2025), hành vi phi đạo đức (Akhtar và cộng sự, 2024; Shah và cộng sự, 2023), tin đồn sai lệch về tổ chức (Akhtar và cộng sự, 2024; Shahzad và cộng sự, 2024), niềm tin âm mưu của tổ chức (Van Prooijen và cộng sự, 2016), các hành vi phản tác dụng (Mehmood và cộng sự, 2024; Murad và cộng sự, 2021). Đồng thời, cảm xúc đạo đức bị bóp méo theo hướng tiêu cực (Syed và cộng sự, 2020), làm yếu thêm “rào chắn” đạo đức bên trong. Kết quả là hình thành một văn hóa dung túng lệch chuẩn, trong đó hành vi sai trái không chỉ xuất hiện mà còn được hợp thức hóa bởi chính hành vi của lãnh đạo (Syed và cộng sự, 2020).

Hệ quả của quá trình này là làm môi trường làm việc trở nên độc hại (Akhtar và cộng sự, 2024) và sự gia tăng các hành vi lệch chuẩn trong tổ chức và những hành vi phản tác dụng tại nơi làm việc (Counterproductive Work Behaviors - CWB), không chỉ ở cấp độ cá nhân mà lan rộng ra nhóm và toàn tổ chức (Khizar và cộng sự, 2023). Khi lãnh đạo không tôn trọng nhân viên, bỏ qua lợi ích chung và khai thác quyền lực vì mục tiêu cá nhân, và đối xử với nhân viên một cách phi đạo đức thì nhân viên trở nên thất vọng và có xu hướng trả đũa theo cách tương tự như họ đang bị đối xử và có ý định vi phạm các nguyên tắc của tổ chức (Khizar và cộng sự, 2023). Nếu không thể phản kháng trực tiếp, họ sẽ chọn cách gián tiếp: làm giảm hiệu suất, phá hoại quy trình hoặc từ chối tham gia các hoạt động chung (Khizar và cộng sự, 2023). Ngoài ra, nghiên cứu của Chaudhary và cộng sự (2023); Syed và cộng sự (2020) cho rằng DL gây ra những cảm xúc đạo đức ở nhân viên như khinh thường, ghê tởm và tức giận,

từ đó hình thành hành vi thô lỗ, bắt nạt của nhân viên, gây ra sự thù hằn lẫn nhau và kiệt sức cảm xúc. Các điều này cho thấy DL gây ra môi trường làm việc độc hại, gây hậu quả tiêu cực đối với nhân viên và tổ chức. DL còn làm giảm sự hài lòng công việc, gắn kết công việc của nhân viên (Nauman và cộng sự, 2021; Raja và cộng sự, 2020). Vì lo sợ bị trừng phạt, nhân viên chọn im lặng và dần rút lui khỏi công việc (Nauman và cộng sự, 2021).

Nhóm 3: Các yếu tố liên quan hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo

Môi trường làm việc DL được đặc trưng bởi bầu không khí làm việc sợ hãi và động lực suy giảm, trực tiếp làm giảm hiệu suất nhiệm vụ (Son và cộng sự, 2024), hiệu suất công việc (Shahzad và cộng sự, 2024) và hiệu suất thích ứng (Zia và cộng sự, 2024), suy giảm thành công sự nghiệp cá nhân (Sharif, Zhang, Ali, và cộng sự, 2024), sự sáng tạo và hành vi đổi mới (Mehmood và cộng sự, 2024) bị kìm hãm mạnh. Nhân viên lo ngại bị trách phạt hoặc bị trả đũa hay đối xử bất công, nên thường chọn giữ im lặng và giảm nỗ lực (Jabeen và cộng sự, 2021; Van Prooijen và cộng sự, 2016), kéo theo hiệu suất cá nhân và hiệu quả nhóm giảm sút.

Ở cấp tổ chức, DL gây ra suy giảm hiệu quả dự án (Mubarak và cộng sự, 2024), hiệu quả của nhóm quản lý cấp cao (De Hoogh và cộng sự, 2008). Hành vi công dân tổ chức (OCB- Organizational Citizenship Behavior) (Naseer và cộng sự, 2016) hay chia sẻ kiến thức (Son và cộng sự, 2024) đều suy giảm rõ rệt. Theo Khizar và cộng sự (2023), nhân viên dưới quyền DL thường tránh thực hiện nhiệm vụ hoặc làm với chất lượng thấp, dẫn đến dự án bị trì trệ và tổ chức mất lợi thế cạnh tranh. Đồng thời, môi trường thiếu đạo đức và tham nhũng do DL tạo ra khiến nhân viên ngừng đề xuất ý tưởng mới và chỉ tập trung duy trì an toàn cá nhân (Khizar và cộng sự, 2023).

Nhóm 4: Các lý thuyết nền

Trong các nghiên cứu về DL, một trong những hướng tiếp cận quan trọng là sử dụng các lý thuyết nền tảng để giải thích cơ chế tác động của DL đến các kết quả tâm lý và hành vi của nhân viên. Kết quả tổng quan tài liệu hệ thống (SLR) cho thấy

phần lớn các nghiên cứu trong lĩnh vực này chủ yếu dựa trên hai khung lý thuyết chính là lý thuyết COR và lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET).

Trước hết, lý thuyết COR (Hobfoll, 1989) được sử dụng rộng rãi để giải thích cách mà DL gây ra các trạng thái tiêu cực ở nhân viên thông qua cơ chế suy giảm nguồn lực cá nhân. Theo quan điểm này, các hành vi kiểm soát, áp đặt và thiếu hỗ trợ từ lãnh đạo chuyên quyền làm gia tăng áp lực tâm lý, dẫn đến sự hao hụt các nguồn lực quan trọng như năng lượng cảm xúc, thời gian và khả năng đối phó. Sự suy giảm nguồn lực này không chỉ gây ra các phản ứng tiêu cực như kiệt sức cảm xúc, căng thẳng hay bất mãn, mà còn kích hoạt “vòng xoáy mất mát nguồn lực” (resource loss spiral), khiến nhân viên ngày càng khó phục hồi và dễ rơi vào trạng thái kiệt quệ.

Bên cạnh đó, lý thuyết Trao đổi xã hội (Blau, 1964) cũng được nhiều nghiên cứu sử dụng để lý giải phản ứng của nhân viên trước hành vi lãnh đạo chuyên quyền. Theo lý thuyết này, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên dựa trên nguyên tắc trao đổi có qua có lại. Khi lãnh đạo thể hiện hành vi tiêu cực, thiếu công bằng hoặc lạm dụng quyền lực, nhân viên có xu hướng giảm mức độ cam kết, giảm đóng góp hoặc xuất hiện các hành vi phản kháng nhằm cân bằng lại mối quan hệ trao đổi. Do đó, DL được xem là yếu tố làm phá vỡ các chuẩn mực trao đổi tích cực trong tổ chức, dẫn đến suy giảm niềm tin, động lực và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Tuy nhiên, mặc dù thuyết COR và SET đã cung cấp những nền tảng lý thuyết quan trọng để giải thích tác động của DL, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào các kết quả tiêu cực ở cấp độ cá nhân hoặc tổ chức, mà chưa làm rõ đầy đủ các cơ chế tâm lý trung gian mang tính cốt lõi, đặc biệt là trạng thái BPNF theo lý thuyết Tự quyết (Self-Determination Theory – SDT). Đồng thời, vai trò của các nguồn lực cá nhân mang tính chủ động như ý chí và sức mạnh định hướng trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực từ DL vẫn chưa được khai thác đầy đủ.

Do đó, việc mở rộng khung lý thuyết bằng cách tích hợp thuyết COR, SDT và lý thuyết hy vọng không chỉ giúp giải thích sâu hơn cơ chế tác động của DL mà còn

góp phần làm rõ vai trò của các nguồn lực tâm lý cá nhân trong việc điều tiết các tác động tiêu cực từ môi trường lãnh đạo chuyên quyền.

Nhóm 5: Các nghiên cứu về DL và WFC với các cơ chế trung gian và điều tiết

Một hướng nghiên cứu quan trọng trong lĩnh vực DL là tìm hiểu cách thức DL ảnh hưởng đến các kết quả ngoài công việc, đặc biệt là WFC. Mặc dù số lượng nghiên cứu trực tiếp xem xét mối quan hệ giữa DL và WFC còn tương đối hạn chế, các nghiên cứu hiện có cho thấy sự thống nhất đáng kể về cách tiếp cận lý thuyết và cơ chế giải thích.

Cụ thể, các nghiên cứu của Nauman và cộng sự (2018) và Rafiq và cộng sự (2023) đều tiếp cận DL như một tác nhân gây căng thẳng và tiêu hao nguồn lực cá nhân. Dựa trên lý thuyết COR, các nghiên cứu này cho rằng những hành vi kiểm soát, áp đặt và thiếu quan tâm của DL làm suy giảm nguồn lực cảm xúc của nhân viên, từ đó dẫn đến trạng thái kiệt sức cảm xúc (emotional exhaustion) và cuối cùng làm gia tăng WFC. Như vậy, mặc dù được thực hiện trong những bối cảnh khác nhau, các nghiên cứu hiện có đều có lập luận chung rằng tác động của DL đến WFC chủ yếu được giải thích thông qua quá trình mất mát nguồn lực và sự cạn kiệt cảm xúc của nhân viên. Cách tiếp cận này giúp làm rõ hậu quả tâm lý của DL, nhưng chưa giải thích đầy đủ những trạng thái tâm lý phản ánh sự cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên. Dựa theo SDT, các hành vi kiểm soát, áp đặt và thiếu hỗ trợ từ DL có thể làm suy giảm cảm nhận về tự chủ, năng lực và kết nối xã hội, từ đó dẫn đến trạng thái BPNF. Mặc dù BPNF đã được chứng minh có liên quan đến nhiều hệ quả bất lợi như kiệt sức, suy giảm sức khỏe tâm lý, giảm động lực làm việc và các hành vi rút lui khỏi tổ chức (De Clerck và cộng sự, 2024; Sischka và cộng sự, 2021; Trépanier và cộng sự, 2019), nhưng BPNF vẫn chưa được xem xét trong các nghiên cứu về mối quan hệ giữa DL và WFC.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về vai trò điều tiết cũng còn khá hạn chế. Chẳng hạn, Rafiq và cộng sự (2023) xem xét nỗi sợ Covid-19 như một yếu tố điều tiết có khả năng làm thay đổi mức độ tác động của DL đến kiệt sức cảm xúc. Kết quả này

cho thấy các yếu tố bối cảnh có thể làm gia tăng hoặc làm suy giảm tác động tiêu cực của DL. Tuy nhiên, hướng tiếp cận hiện tại chủ yếu tập trung vào các yếu tố mang tính tình huống hoặc phản ứng cảm xúc trước áp lực môi trường, trong khi các nguồn lực tâm lý mang tính định hướng hành vi vẫn chưa được khai thác đầy đủ. Theo lý thuyết hy vọng (Hope Theory), ý chí (willpower) và sức mạnh định hướng (waypower) không chỉ giúp cá nhân duy trì động lực theo đuổi mục tiêu mà còn hỗ trợ họ tìm kiếm các giải pháp thay thế khi đối mặt với trở ngại (Snyder, 2002). Do đó, các nguồn lực này có thể đóng vai trò quan trọng trong việc giúp nhân viên thích nghi với môi trường lãnh đạo tiêu cực, nhưng đến nay vẫn chưa được nghiên cứu trong mối quan hệ giữa DL và WFC.

Do đó, nghiên cứu này mở rộng hướng tiếp cận hiện có bằng cách xem xét BPNF như một cơ chế trung gian quan trọng nhằm giải thích tác động của DL đến WFC dưới góc độ SDT, đồng thời tích hợp vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng theo lý thuyết hy vọng nhằm làm rõ sự khác biệt cá nhân trong khả năng ứng phó với môi trường lãnh đạo tiêu cực. Cách tiếp cận này không chỉ bổ sung cho dòng nghiên cứu hiện tại mà còn góp phần mở rộng cơ sở lý thuyết về cơ chế tác động của DL đến WFC.

2.2. Khoảng trống nghiên cứu

Dựa trên kết quả phân tích lý thuyết, tổng quan nghiên cứu kết hợp với bối cảnh thực tiễn, nghiên cứu xác định một số khoảng trống quan trọng trong lĩnh vực lãnh đạo chuyên quyền như sau:

Thứ nhất, mặc dù một số nghiên cứu đã bước đầu xem xét mối quan hệ giữa DL và WFC, số lượng nghiên cứu còn tương đối hạn chế và chưa được kiểm định một cách đầy đủ trên nhiều bối cảnh nghiên cứu khác nhau. Các bằng chứng thực nghiệm hiện có chủ yếu tập trung vào một số bối cảnh cụ thể, điển hình là ngành dịch vụ và lĩnh vực y tế tại Pakistan (Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023), do đó còn thiếu sự đa dạng về bối cảnh nghiên cứu. Điều này đặt ra yêu cầu cần mở

rộng kiểm định mối quan hệ giữa DL và WFC trong các ngành nghề và môi trường văn hóa khác, nhằm nâng cao tính khái quát hóa và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Thứ hai, các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa DL và WFC, cả nghiên cứu của Nauman và cộng sự, (2018) và Rafiq và cộng sự, (2023) chỉ kiểm tra đánh giá WFC như một khái niệm tổng thể, nhưng theo Carlson và cộng sự (2000), WFC có thể biểu hiện bao gồm ba thành phần riêng biệt: (1) xung đột theo thời gian (time-based conflict), xảy ra khi thời gian dành cho công việc làm giảm thời gian dành cho gia đình; (2) xung đột căng thẳng (strain-based conflict), khi căng thẳng trong công việc làm ảnh hưởng đến vai trò trong gia đình; và (3) xung đột hành vi (behavior-based conflict), khi hành vi phù hợp với vai trò công việc không tương thích với hành vi cần thiết trong vai trò gia đình (Carlson và cộng sự, 2000; Greenhaus và cộng sự, 1985), mỗi loại xung đột phản ánh những cơ chế tác động khác nhau từ công việc lên vai trò gia đình và có thể dẫn đến các hậu quả khác nhau về mặt hành vi, tâm lý và hiệu suất của nhân viên (Carlson và cộng sự, 2000; Frone và cộng sự, 1992).

Khái niệm hóa WFC thành 3 thành phần (thời gian, căng thẳng, hành vi) cho thấy mức độ và cơ chế tác động của DL lên từng thành phần của WFC. Do đó, luận án sẽ tiếp cận WFC bằng cách xem xét ba thành phần có ý nghĩa thực tiễn khi được ứng dụng vào việc xây dựng các chính sách can thiệp phù hợp với từng loại xung đột mà nhân viên gặp phải, từ đó góp phần tạo dựng một môi trường làm việc lành mạnh, giảm thiểu sự lan tỏa tiêu cực của DL, từ đó có thể góp phần nâng cao hiệu suất tổ chức.

Thứ ba, đến nay vẫn chưa có nghiên cứu nào sử dụng BPNF với vai trò trung gian giải thích mối quan hệ giữa DL và WFC. Các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào cơ chế trung gian như kiệt sức cảm xúc để lý giải tác động của DL đến WFC (Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023). Hay các nghiên cứu về các dạng lãnh đạo tiêu cực khác và WFC đã sử dụng yếu tố trung gian gồm kiềm nén cảm xúc (Yao và cộng sự, 2023), tách rời tâm lý (Wang và cộng sự, 2023) hay sự suy nghĩ miên man về công việc (Zhang và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, theo SDT, BPNF là

một trạng thái tâm lý tiêu cực độc lập, không đơn thuần là đối ngược của sự thỏa mãn nhu cầu (Bartholomew và cộng sự, 2011; Vansteenkiste và cộng sự, 2013). Nhiều nghiên cứu đã cho thấy BPNF có liên quan đến tình trạng kiệt sức, căng thẳng và giảm hạnh phúc (Sabagh và cộng sự, 2022; Trépanier và cộng sự, 2019), đây là các tiền tố tạo ra WFC (Chen và cộng sự, 2017), nhưng chưa có nghiên cứu khai thác vai trò của BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC. Dựa vào lý thuyết COR của Hobfoll (1989), có thể giải thích rằng khi nhân viên bị mất nguồn lực bởi những tổn thất về nhu cầu tâm lý, từ đó làm tăng khả năng lan truyền trạng thái tiêu cực từ công việc sang gia đình và họ bị rơi vào tình trạng không đủ nguồn lực để duy trì vai trò trong gia đình, do đó dẫn đến WFC. Trên cơ sở đó, luận án này đề xuất BPNF như một cơ chế trung gian mới trong mối quan hệ giữa DL và WFC, với kỳ vọng không chỉ cung cấp một cách hiểu sâu sắc hơn về ảnh hưởng của DL đến đời sống cá nhân nhân viên, mà còn mở rộng ứng dụng của SDT và lý thuyết COR trong bối cảnh nghiên cứu về DL và WFC của nhân viên.

Thứ tư, các yếu tố cá nhân như ý chí và sức mạnh định hướng – hai thành phần cốt lõi của lý thuyết hy vọng – đến nay vẫn chưa được kiểm chứng với vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Mặc dù một số nghiên cứu gần đây đã xem xét vai trò điều tiết của các yếu tố thuộc về cá nhân trong mối quan hệ giữa DL và kết quả nhân viên chẳng hạn như khả năng phục hồi trong mối quan hệ giữa DL và căng thẳng công việc (Khan và cộng sự, 2022), hoặc sự tự phù hợp trong mối quan hệ giữa DL và cảm xúc đạo đức (Syed và cộng sự, 2020), hay sự lo lắng trong mối quan hệ giữa DL và WFC (Nauman và cộng sự, 2018), hay chánh niệm trong mối quan hệ giữa DL và cảm xúc tiêu cực (Mubarak và cộng sự, 2024), hay trí tuệ cảm xúc trong mối quan hệ giữa DL và sự kiệt sức tinh thần (Shahzad và cộng sự, 2023), đặc biệt mới đây có nghiên cứu của Usman và cộng sự (2025) đã chứng minh vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và bất hòa cảm xúc. Tuy nhiên, việc khám phá các yếu tố cá nhân có thể làm giảm nhẹ hoặc khuếch đại tác động tiêu cực của DL vẫn là một hướng nghiên cứu chưa được khai thác đầy đủ và cần nghiên cứu thêm nhằm có những biện pháp làm giảm tác động

tiêu cực của DL đối với cá nhân và tổ chức (Usman và cộng sự, 2025). Theo lý thuyết hy vọng (Snyder, 2002), ý chí và sức mạnh định hướng là hai nguồn lực cá nhân cốt lõi giúp cá nhân duy trì động lực, điều chỉnh hành vi và tìm giải pháp thích ứng khi đối mặt với áp lực hoặc nghịch cảnh trong môi trường làm việc. Những người có mức độ hy vọng cao thường phục hồi tốt hơn trước các tác nhân tiêu cực, điển hình như sự kiểm soát và độc đoán của DL. Do đó, hai yếu tố này có tiềm năng đóng vai trò bảo vệ, giúp giảm thiểu mức độ BPNF dưới ảnh hưởng của DL. Việc xem xét vai trò điều tiết của hai yếu tố này không chỉ giúp làm sáng tỏ cơ chế khác biệt cá nhân trong phản ứng tâm lý của nhân viên, mở rộng phạm vi ứng dụng của lý thuyết hy vọng trong nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực, mà còn mang lại giá trị ứng dụng thực tiễn, vì nó cho phép các tổ chức thiết kế những chương trình đào tạo, phát triển và hỗ trợ phù hợp nhằm tăng cường khả năng chống chịu của nhân viên trước ảnh hưởng tiêu cực của môi trường làm việc như DL.

Thứ năm, về phương diện lý thuyết, các nghiên cứu trước đây về lãnh đạo chuyên quyền chủ yếu dựa trên các khung lý thuyết truyền thống như thuyết COR và SET để giải thích các tác động tiêu cực của DL. Mặc dù các lý thuyết này đã cung cấp nền tảng quan trọng trong việc lý giải cơ chế suy giảm nguồn lực và phản ứng hành vi của nhân viên, chúng vẫn chưa giải thích đầy đủ vai trò của các nguồn lực tâm lý (ý chí và sức mạnh định hướng) của cá nhân trong việc đối phó với tác động của DL.

Gần đây, một số nghiên cứu đã bắt đầu xem xét các nguồn lực cá nhân này. Chẳng hạn, Usman (2025) đã đưa ý chí (willpower) và sức mạnh định hướng (waypower) vào như các biến điều tiết trong mối quan hệ giữa DL và bất hòa cảm xúc. Tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn tiếp cận theo khung lý thuyết COR, tập trung vào cơ chế suy giảm nguồn lực, mà chưa khai thác lý thuyết hy vọng như một nền tảng lý thuyết chuyên biệt để giải thích vai trò của willpower và waypower như những nguồn lực mang tính định hướng mục tiêu và khả năng vượt qua trở ngại. Do đó, vai trò điều tiết của các nguồn lực này vẫn chưa được lý giải một cách đầy đủ về mặt lý thuyết.

Ngoài ra, mặc dù một số công trình nghiên cứu đã xem xét các phản ứng tâm lý tiêu cực dưới tác động của DL, việc vận dụng SDT để giải thích sự hình thành trạng thái BPNF trong môi trường DL vẫn còn hạn chế. Điều này cho thấy khoảng trống trong việc làm rõ cơ chế tâm lý cốt lõi liên quan đến sự suy giảm các nhu cầu về tự chủ, nhu cầu năng lực và nhu cầu kết nối của nhân viên dưới tác động của DL.

Từ đó có thể nhận thấy rằng phần lớn các nghiên cứu trước đây chủ yếu tiếp cận rời rạc từng khía cạnh của vấn đề, mà chưa có sự tích hợp đồng thời các khung lý thuyết quan trọng như COR, SDT và lý thuyết hy vọng để giải thích một cách toàn diện cả cơ chế trung gian và điều kiện điều tiết trong mối quan hệ giữa DL và các kết quả tâm lý của nhân viên. Khoảng trống nghiên cứu này đặt ra nhu cầu cần phát triển một mô hình nghiên cứu mang tính tích hợp, trong đó vừa xem xét quá trình suy giảm nguồn lực (COR), vừa làm rõ cơ chế hình thành trạng thái tâm lý trung gian (SDT), đồng thời lý giải vai trò bảo vệ của các nguồn lực cá nhân mang tính chủ động (lý thuyết hy vọng).

Thứ sáu, tồn tại khoảng trống thực nghiệm tại Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng. Thực tiễn hoạt động của ngành ngân hàng cho thấy đây là môi trường có thể hình thành và duy trì DL và từ đó ảnh hưởng đến tình trạng WFC của nhân viên – vốn đã phải chịu nhiều áp lực, căng thẳng. Qua đó, tác động tiêu cực đến sự ổn định và hiệu quả hoạt động chung của tổ chức. Vì vậy, việc nghiên cứu về DL không những mang ý nghĩa học thuật mà còn góp phần hỗ trợ các ngân hàng nhận diện và kiểm soát các hệ quả tiêu cực, hướng đến nâng cao chất lượng quản trị và thúc đẩy phát triển bền vững ngành ngân hàng và đáp ứng định hướng nâng cao năng lực và đạo đức của đội ngũ lãnh đạo của Chính phủ đề ra.

Bên cạnh đó, kết quả SLR cho thấy các nghiên cứu về DL hiện chủ yếu tập trung tại Pakistan (77,5%), Trung Quốc và một số quốc gia khác, trong khi chưa có nghiên cứu nào được thực hiện tại Việt Nam. Điều này cho thấy một khoảng trống đáng kể về bối cảnh nghiên cứu. Ngoài ra, mối quan hệ giữa DL và WFC cũng chưa được kiểm định đầy đủ, đặc biệt là thiếu các nghiên cứu làm rõ cơ chế tâm lý trung

gian và các yếu tố điều tiết. Do đó, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa DL và WFC trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam là cần thiết, không chỉ nhằm lấp đầy khoảng trống nghiên cứu hiện tại mà còn đáp ứng lời kêu gọi mở rộng nghiên cứu DL sang các bối cảnh mới (Dar và cộng sự, 2024; Sharif, Zhang, Ali, và cộng sự, 2024; Sharif, Zhang, Raza, và cộng sự, 2024).

Như vậy: từ các khoảng trống nêu trên, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu kiểm định mối quan hệ giữa DL và WFC, trong đó BPNF giữ vai trò trung gian, phản ánh quá trình chuyển hóa tổn thất nguồn lực tâm lý từ môi trường tổ chức sang đời sống cá nhân. Đồng thời, ý chí và sức mạnh định hướng giữ vai trò điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF nhằm làm rõ sự khác biệt cá nhân trong khả năng chống chịu trước tác động của DL.

2.3. Các khái niệm nghiên cứu

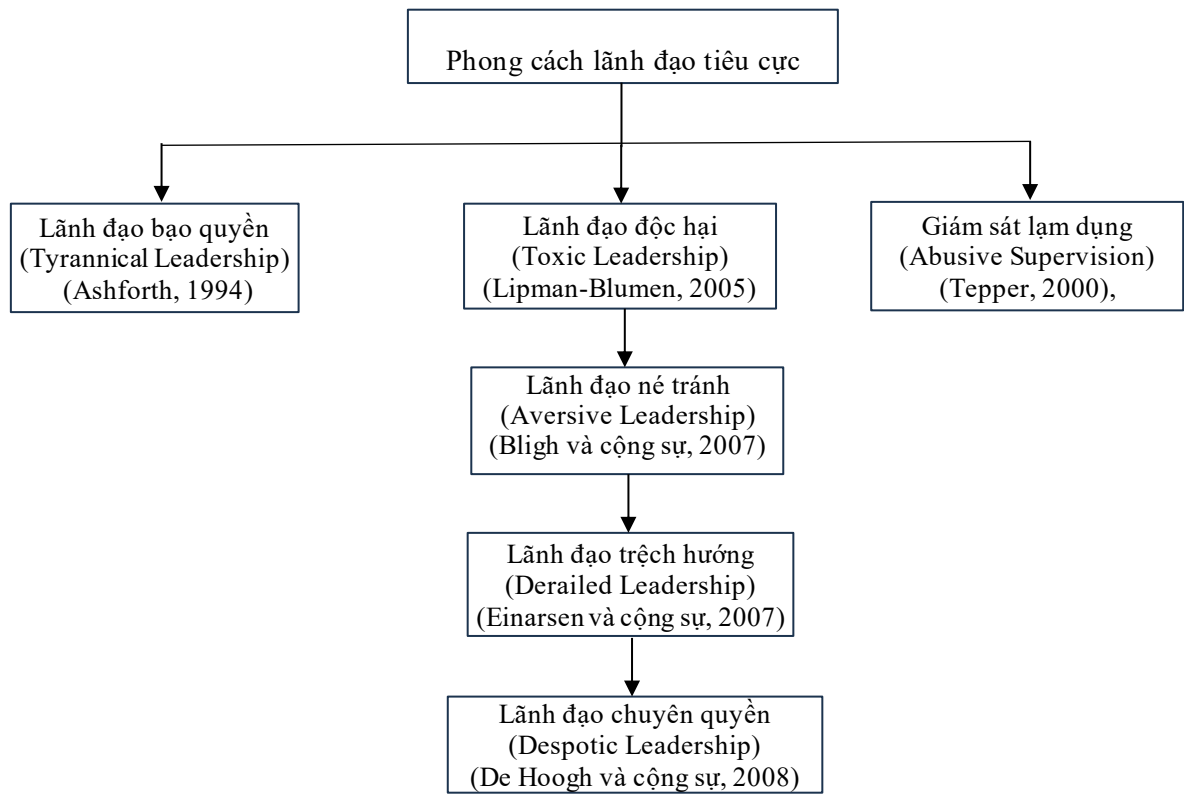
2.3.1. Lãnh đạo chuyên quyền (DL)

Mặt tiêu cực của các phong cách lãnh đạo và sự hình thành DL

Trong nghiên cứu về lãnh đạo, các học giả đã chỉ ra rằng lãnh đạo có thể tạo ra cả những tác động tích cực và tiêu cực đối với nhân viên cũng như tổ chức (Cheng và cộng sự, 2020). Do đó, các phong cách lãnh đạo thường được chia thành hai nhóm lớn: lãnh đạo tích cực và lãnh đạo tiêu cực. Lãnh đạo tích cực là những người biết quan tâm, hỗ trợ và phát triển nhân viên, qua đó thúc đẩy động lực, sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên, đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức (Cheng và cộng sự, 2020). Ngược lại, lãnh đạo tiêu cực phản ánh mặt tối của quyền lực, khi người lãnh đạo sử dụng quyền kiểm soát và lạm quyền nhằm phục vụ lợi ích cá nhân thay vì lợi ích tập thể (Cheng và cộng sự, 2020; Li và cộng sự, 2024). Các nhà nghiên cứu còn đề xuất rằng việc xác định và tránh lãnh đạo tiêu cực quan trọng hơn cả việc cải thiện hiệu quả của lãnh đạo tích cực (Cheng và cộng sự, 2020). Do đó, việc nghiên cứu mặt tiêu cực của lãnh đạo đặc biệt quan trọng, bởi vì lãnh đạo tiêu cực thường khó nhận diện ngay nhưng lại để lại hệ quả lâu dài đối với cá nhân viên và tổ chức (De Clercq và cộng sự, 2021; Usman và cộng sự, 2025).

Thời gian qua đã chứng kiến sự gia tăng mối quan tâm của giới học thuật để điều tra các khía cạnh tiêu cực của phong cách lãnh đạo (Xu và cộng sự, 2024). Do đó, nhiều khái niệm về lãnh đạo tiêu cực khác nhau đã được các nhà nghiên cứu xác định và kiểm tra. Hiện tượng lãnh đạo chuyên chế nhỏ nhen (Petty Tyranny Leadership) đóng vai trò là điểm khởi đầu cho nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực và đã nhận được sự chú ý đáng kể của giới học thuật kể từ đó (Khizar và cộng sự, 2023). Một số phong cách lãnh đạo tiêu cực được xác định trong các tài liệu hiện tại thể hiện sự hình thành của DL chẳng hạn như lãnh đạo chuyên chế nhỏ nhen (Petty Tyranny Leadership) trong nghiên cứu của Ashforth (1994) và được xem là nền tảng học thuật cho hành vi lãnh đạo bạo quyền (Tyrannical Leadership) (Ashforth, 1994), giám sát lạm dụng (Abusive Supervision) (Tepper, 2000), lãnh đạo độc hại (Toxic Leadership) (Lipman-Blumen, 2005), lãnh đạo né tránh (Aversive Leadership) (Bligh và cộng sự, 2007), lãnh đạo trật hướng (Derailed Leadership) (Einarsen và cộng sự, 2007), lãnh đạo chuyên quyền (Despotic Leadership - DL) (De Hoogh và cộng sự, 2008) và được thể hiện ở Hình 2.3.

Lãnh đạo bạo quyền (Tyrannical Leadership) (Ashforth, 1994), tác giả đã mô tả những nhà lãnh đạo kiểu này đàn áp cấp dưới nhưng không có hại cho tổ chức, họ đặt thành tích và mục tiêu của tổ chức lên hàng đầu, đến mức sẵn sàng hy sinh lợi ích, phúc lợi và sức khỏe tinh thần của nhân viên. Họ thường xuyên sử dụng kiểm soát quá mức, yêu cầu tuân thủ tuyệt đối, kèm theo đó là phê phán gay gắt, đổ trách công khai hoặc trừng phạt khắt khe đối với bất kỳ sai sót nào. Trong ngắn hạn, các nhà lãnh đạo bạo quyền này có thể tỏ ra rất có lợi trong việc đạt được các kết quả tích cực và mục tiêu của tổ chức, mặc dù họ thường đạt được những mục tiêu này bằng cách khuất phục và làm tổn hại đến phúc lợi của cấp dưới, do nhân viên buộc phải tuân thủ chặt chẽ và làm việc với cường độ cao (Ashforth, 1994; De Hoogh và cộng sự, 2008). Tuy nhiên, về lâu dài, nó khiến nhân viên rơi vào trạng thái kiệt quệ, lo âu và bất mãn, từ đó làm tăng ý định nghỉ việc, giảm gắn kết và cuối cùng làm tổn hại đến hiệu quả bền vững của tổ chức (Ashforth, 1994; Tepper, 2000).



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hình 2.3 Các phong cách lãnh đạo tiêu cực và sự hình thành DL

Đến thập niên 2000, một loạt khái niệm mới tiếp tục mở rộng khung nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực, nhấn mạnh sự đa dạng trong cách thức mà các nhà lãnh đạo có thể gây hại cho tổ chức và nhân viên. Tepper (2000) mô tả khái niệm giám sát lạm dụng (Abusive Supervision), là nhận thức của nhân viên về mức độ mà người giám sát thể hiện các hành vi thù địch bằng lời nói và phi ngôn ngữ một cách kéo dài, không bao gồm bạo lực thể chất. Các hành vi này bao gồm việc sỉ nhục, chỉ trích công khai, hạ thấp giá trị cá nhân, phớt lờ, nói dối, đổ lỗi hoặc xâm phạm đời sống riêng tư của nhân viên. Giám sát lạm dụng không đơn thuần là hành vi bộc phát, mà thường được sử dụng như một công cụ kiểm soát nhằm khẳng định vị thế, bảo vệ lợi ích cá nhân, áp đặt quyền lực, duy trì trật tự, gây sợ hãi hoặc thúc ép nhân viên đạt mục tiêu công việc (Tepper, 2000).

Lipman-Blumen (2005) đã giới thiệu khái niệm lãnh đạo độc hại (Toxic Leadership), mô tả những nhà lãnh đạo sử dụng quyền lực của mình để thao túng,

lạm quyền và tạo ra một môi trường làm việc ngột ngạt, đầy xung đột và bất công. Điểm đáng chú ý của lãnh đạo độc hại là tác động không chỉ dừng ở hiệu suất ngắn hạn, mà còn để lại hậu quả lâu dài, bao gồm sự xói mòn niềm tin, văn hóa tổ chức và tinh thần tập thể. Nhân viên dưới dạng lãnh đạo này thường phải làm việc trong bầu không khí căng thẳng, mất an toàn tâm lý, dẫn đến kiệt sức và suy giảm sự gắn kết (Celebi Cakiroglu và cộng sự, 2024).

Trong khi đó, Bligh và cộng sự (2007) phát triển khái niệm lãnh đạo né tránh (Aversive Leadership), nhấn mạnh vào phong cách lãnh đạo dựa gần như hoàn toàn vào chỉ trích, đe dọa và các hình thức trừng phạt. Nhà lãnh đạo kiểu này ít khi sử dụng động viên hay khích lệ tích cực, mà thay vào đó dựa vào nỗi sợ hãi để buộc nhân viên tuân thủ. Điều này tạo ra một môi trường làm việc đầy áp lực, nơi nhân viên bị kìm hãm sự sáng tạo, hạn chế cơ hội học hỏi và chỉ tập trung làm việc để “tránh bị phạt” thay vì thực sự gắn bó với mục tiêu chung. Về lâu dài, lãnh đạo né tránh không chỉ làm suy giảm năng suất, mà còn hình thành vòng xoáy tiêu cực, trong đó nhân viên dễ phát triển tâm lý đề phòng, bất hợp tác và có xu hướng rời bỏ tổ chức (Fatima và cộng sự, 2018).

Cũng trong giai đoạn này, Einarsen và cộng sự (2007) đề xuất khái niệm lãnh đạo trượt hướng (Derailed Leadership), nhằm chỉ những lãnh đạo vốn có tiềm năng tích cực, thậm chí từng được đánh giá là có năng lực và triển vọng, nhưng theo thời gian bị tha hóa bởi quyền lực, thiếu sự tự kiểm soát và dần trượt khỏi quỹ đạo ban đầu. Khi “trật đường ray”, họ có thể trở nên độc đoán, ích kỷ, lạm quyền hoặc ra quyết định sai lầm, dẫn đến hành vi phá hoại và thiếu trách nhiệm. Khác với các loại lãnh đạo tiêu cực vốn biểu hiện rõ ràng ngay từ đầu, lãnh đạo trượt hướng nguy hiểm ở chỗ nó khởi phát từ sự tha hóa dần dần, khiến tổ chức khó nhận diện và can thiệp kịp thời. Hệ quả là sự mất niềm tin từ nhân viên, rạn nứt quan hệ trong tổ chức và sự suy giảm uy tín lãnh đạo (Einarsen và cộng sự, 2007).

Những khái niệm này cho thấy từ thập niên 2000 trở đi, nghiên cứu về lãnh đạo không còn chỉ tập trung vào các phong cách “tích cực” mà đã mở rộng mạnh mẽ

sang việc nhận diện và phân loại các dạng lãnh đạo tiêu cực. Đặc biệt, De Hoogh và Den Hartog (2008) đã phát triển khái niệm DL – được xem là một trong những dạng lãnh đạo tiêu cực có sức hủy hoại sâu sắc nhất. Khác với những phong cách lãnh đạo tiêu cực khác chỉ thể hiện một số khía cạnh hạn chế, DL hội tụ đầy đủ các đặc điểm tiêu cực: tập trung quyền lực tuyệt đối, kiểm soát khắt khe, đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích tập thể, thiếu sự đồng cảm và không dung thứ cho bất kỳ phản biện hay ý kiến trái chiều nào (De Hoogh và cộng sự, 2008; Rafiq và cộng sự, 2023). Nhân viên dưới quyền lãnh đạo này thường bị đối xử như những “công cụ phục tùng”, bị loại bỏ khỏi quá trình ra quyết định và buộc phải tuân thủ mệnh lệnh một cách vô điều kiện (De Hoogh và cộng sự, 2008). Khái niệm này đánh dấu một cột mốc quan trọng trong nghiên cứu lãnh đạo tiêu cực, bởi nó không chỉ phản ánh sự áp bức và tổn hại trực tiếp đến nhân viên, mà còn chỉ ra những hệ lụy nghiêm trọng đối với giá trị văn hóa, tính minh bạch và sự bền vững của tổ chức (Khizar và cộng sự, 2023). Khi quyền lực bị tập trung vào một cá nhân có xu hướng độc đoán và vị kỷ, tổ chức dễ rơi vào tình trạng mất cân bằng, hiệu suất suy giảm và hình ảnh doanh nghiệp bị bào mòn nghiêm trọng (Nauman và cộng sự, 2021).

Sự xuất hiện và phát triển của khái niệm DL cũng cho thấy quá trình chuyển dịch quan trọng trong nghiên cứu lãnh đạo: từ chỗ lý tưởng hóa vai trò của lãnh đạo như nguồn cảm hứng tích cực, các học giả đã chuyển sang nhận diện, phân loại và phân tích sâu hơn những phong cách lãnh đạo gây hại (Khizar và cộng sự, 2023). Đây chính là nền tảng để các nghiên cứu hiện nay tập trung vào việc giải thích cơ chế tâm lý, hành vi và hệ quả xã hội mà lãnh đạo tiêu cực tạo ra. Trong đó, DL ngày càng trở thành trọng tâm nghiên cứu (Xu và cộng sự, 2024), đặc biệt trong bối cảnh tổ chức hiện đại nơi áp lực cạnh tranh, sự thay đổi nhanh chóng và tính phức tạp của môi trường làm việc khiến những hành vi tiêu cực của lãnh đạo dễ hình thành và duy trì hơn (De Clercq và cộng sự, 2020).

Phân biệt lãnh đạo độc đoán (autocratic leadership), lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership) và lãnh đạo chuyên quyền (despotic leadership).

Trong nghiên cứu lãnh đạo, các thuật ngữ lãnh đạo độc đoán (autocratic leadership), lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership) và lãnh đạo chuyên quyền (despotic leadership) đều gắn liền với việc tập trung quyền lực vào nhà lãnh đạo, do đó khi chuyển ngữ sang tiếng Việt có thể dễ dẫn đến sự nhầm lẫn về tên gọi. Tuy nhiên, ba phong cách lãnh đạo này khác biệt rõ rệt về mục tiêu, động cơ sử dụng quyền lực và mức độ gây hại đối với nhân viên và tổ chức.

Phong cách lãnh đạo độc đoán (autocratic leadership) được giới thiệu sớm trong nghiên cứu kinh điển của Lewin và cộng sự (1939), trong đó quyền lực và quyền ra quyết định tập trung tuyệt đối vào nhà lãnh đạo. Phong cách này được thiết kế nhằm duy trì kỷ luật và đảm bảo hiệu suất công việc thông qua sự kiểm soát chặt chẽ và mệnh lệnh từ trên xuống. Mặc dù có thể mang lại hiệu quả trong những tình huống khẩn cấp hoặc môi trường đòi hỏi sự tuân thủ cao, lãnh đạo độc đoán bị chỉ trích vì làm suy giảm động lực nội tại, kìm hãm sự sáng tạo và hạn chế sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định, tuy nhiên phong cách lãnh đạo này không xuất phát chủ ý của lãnh đạo muốn gây hại cho nhân viên và tổ chức (Lewin và cộng sự, 1939).

Trong khi đó, lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership) được Cheng và cộng sự (2004) khái niệm hóa trong bối cảnh văn hóa Á Đông chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của Nho giáo, nơi các giá trị như tôn ti trật tự, sự kính trọng cấp trên và khoảng cách quyền lực cao được xem là chuẩn mực xã hội và đạo đức. Khác với lãnh đạo độc đoán, lãnh đạo chuyên chế nhấn mạnh sự tuân thủ cấp trên như một nghĩa vụ đạo đức và biểu hiện của tính tập thể. Phong cách này có thể giúp duy trì trật tự và sự ổn định trong tổ chức; tuy nhiên, khi bị lạm dụng, nó dễ dẫn đến sự phục tùng thụ động, làm suy yếu giao tiếp hai chiều, hạn chế phản biện và cản trở quá trình học hỏi cũng như đổi mới trong tổ chức, lãnh đạo này tập trung duy trì quyền lực (Cheng và cộng sự, 2004).

Khác biệt rõ rệt với hai phong cách lãnh đạo trên, DL đặc trưng bởi sự thống trị cá nhân, kiểm soát khắt khe, yêu cầu nhân viên phục tùng tuyệt đối, cùng với khuynh hướng tự phóng đại và thiếu chuẩn mực đạo đức (De Hoogh và cộng sự,

2008). Nhà lãnh đạo chuyên quyền không chỉ đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích tập thể mà còn thiếu sự quan tâm và đồng cảm với phúc lợi của nhân viên, sẵn sàng trừng phạt, ghi nhớ thù hằn và trả đũa khi nhân viên bị cho là đe dọa đến quyền lực hoặc lợi ích của họ (De Hoogh và cộng sự, 2008). Do đó, DL được xem là phong cách lãnh đạo có mức độ gây hại nghiêm trọng hơn, bởi nó không chỉ làm suy giảm hiệu quả tổ chức mà còn xâm phạm trực tiếp đến sức khỏe tâm lý và đời sống cá nhân của nhân viên.

Khái niệm lãnh đạo chuyên quyền (DL)

Trong nghiên cứu nền tảng, De Hoogh và Den Hartog (2008) là những tác giả đầu tiên khái niệm hóa lãnh đạo chuyên quyền (Despotic Leadership – DL) như một dạng lãnh đạo phi đạo đức, mà nhà lãnh đạo sử dụng quyền lực để phục vụ lợi ích cá nhân. Cụ thể, DL dựa trên sự thống trị cá nhân và hành vi độc đoán, tự phóng đại và cho mình là trung tâm (Albashiti và cộng sự, 2021; De Hoogh và cộng sự, 2008; Rafiq và cộng sự, 2023), áp đặt toàn quyền quyết định mà không chấp nhận sự phản hồi hay chất vấn, kiểm soát chặt chẽ cấp dưới, yêu cầu sự phục tùng tuyệt đối, hành xử như một nhà độc tài (De Hoogh và cộng sự, 2008; Naseer và cộng sự, 2016); các nhà lãnh đạo DL lạm dụng quyền lực của họ trong tổ chức nhằm phục vụ lợi ích của bản thân (De Hoogh và cộng sự, 2008; Rafiq và cộng sự, 2023; Zia và cộng sự, 2024), thậm chí các nhà lãnh đạo DL vì những lợi ích cá nhân của họ mà thực hiện những hành vi vô đạo đức: bóc lột, lừa dối nhân viên, tổn hại đến lợi ích hợp pháp của tổ chức, tư lợi, tham nhũng (De Hoogh và cộng sự, 2008; Naseer và cộng sự, 2016), họ hành xử nhần tâm và ích kỷ, vô cảm đối với nhu cầu và mối quan tâm của người khác (De Hoogh và cộng sự, 2008).

Sau nghiên cứu nền tảng của De Hoogh và Den Hartog (2008), nhiều nghiên cứu tiếp theo đã kế thừa và sử dụng thang đo DL của các tác giả này để triển khai trong nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau. Các học giả như Naseer và cộng sự (2016), De Clercq và cộng sự (2018), Erkutlu và Chafra (2018), Syed và cộng sự (2020), De Clercq và cộng sự (2021), Islam và cộng sự (2023), Shahzad và cộng sự (2024) và

Hamid (2025) đều nhất quán cho rằng DL là một phong cách lãnh đạo tiêu cực, phi đạo đức, tập trung vào việc đạt được quyền lực tối cao và thống trị, và được thúc đẩy bởi lợi ích cá nhân của nhà lãnh đạo.

Qua tổng hợp các nghiên cứu từ công trình nền tảng của De Hoogh và Den Hartog (2008) đến các nghiên cứu gần đây, có thể nhận thấy khái niệm DL được phát triển theo hướng nhấn mạnh ba đặc điểm cốt lõi. Thứ nhất, thể hiện quyền lực cá nhân: bao gồm sự thống trị cá nhân, sử dụng quyền hạn một cách độc đoán để thống trị và kiểm soát nhân viên, tự phóng đại và xem mình là trung tâm quyền lực trong tổ chức. Thứ hai, thể hiện lợi ích cá nhân: thể hiện định hướng vị kỷ trong hành vi DL, theo đó quyền lực được sử dụng chủ yếu nhằm phục vụ lợi ích cá nhân hơn là lợi ích của nhân viên và tổ chức. Thứ ba, về các vấn đề đạo đức: phản ánh sự suy thoái đạo đức trong DL, thể hiện qua sự thiếu lòng trắc ẩn, vô cảm trước phúc lợi của nhân viên, cùng với xu hướng bóc lột, trừng phạt và trả đũa cấp dưới khi họ bị xem là đe dọa đến quyền lực hoặc lợi ích cá nhân của nhà lãnh đạo. Chính sự kết hợp giữa quyền lực cá nhân hóa, định hướng vị kỷ và suy thoái đạo đức khiến DL trở thành một dạng lãnh đạo tiêu cực và phá hoại nghiêm trọng trong bối cảnh tổ chức (De Hoogh và cộng sự, 2008).

Nghiên cứu trước đây đã xác định các hình thức lãnh đạo tiêu cực khác nhau, bao gồm lãnh đạo bạo quyền, giám sát lạm dụng, lãnh đạo độc hại, lãnh đạo trệch hướng, lãnh đạo phá hoại, hay “lãnh đạo từ địa ngục”. So với những phong cách này, DL bao gồm các khía cạnh tiêu cực khác nhau của lãnh đạo (Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023) và được coi là phong cách phá hoại nhất và tự cho mình là trung tâm (Albashiti và cộng sự, 2021; De Clercq và cộng sự, 2021; Schilling, 2009).

Theo De Clercq và cộng sự (2021), DL đại diện cho sự thống trị tuyệt đối của người lãnh đạo, trong đó nhân viên bị xem như những "thần dân" cần phải tuân lệnh một cách triệt để. Dưới sự lãnh đạo này, nhân viên bị đối xử như công cụ, bị loại bỏ khỏi quá trình ra quyết định và thường xuyên phải chịu đựng những hành vi trách

phạt mà thiếu sự cảm thông hoặc để bụng thù hằn để trả đũa khi làm điều sai trái, ảnh hưởng đến lợi ích của người lãnh đạo (De Hoogh và cộng sự, 2008). Những đặc điểm này tạo ra một môi trường làm việc tiêu cực (Akhtar và cộng sự, 2024; Van Prooijen và cộng sự, 2016), nơi cảm giác an toàn tâm lý bị xói mòn (Mehmood và cộng sự, 2024), gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc của nhân viên (Naseer và cộng sự, 2016), sức khỏe tâm lý và xung đột giữa công việc và gia đình (Nauman và cộng sự, 2018) và gây suy giảm động lực và tình trạng bất mãn của nhân viên trong công việc (Shahzad và cộng sự, 2024) và gia tăng nghỉ việc của nhân viên (Nauman và cộng sự, 2021).

Trên cơ sở khái niệm DL do De Hoogh và Den Hartog (2008) đề xuất trong nghiên cứu nền tảng, các công trình nghiên cứu sau này đã kế thừa và kiểm định khái niệm này trong nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau. Theo đó, luận án sử dụng khái niệm và thang đo DL của De Hoogh và Den Hartog (2008), với ba đặc điểm cốt lõi phản ánh quyền lực thống trị, lợi ích cá nhân và bản chất phi đạo đức của phong cách lãnh đạo này.

2.3.2. Sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (BPNF)

BPNF được hình thành và phát triển trên nền tảng của SDT do Ryan và cộng sự (2000b) đề xuất. Các tác giả đã đề cập rằng con người có ba nhu cầu tâm lý cốt lõi, bao gồm tự chủ (autonomy), năng lực (competence) và kết nối xã hội (relatedness). Trong đó, nhu cầu tự chủ đề cập đến cảm giác được tự quyết và tự nguyện của mỗi cá nhân khi thực hiện một hành động (Chen và cộng sự, 2015; Ryan và cộng sự, 2000a, 2000b); sự tự chủ này không đồng nghĩa với tự do tuyệt đối hay sự tùy ý mà theo SDT nhấn mạnh rằng một hành vi được xem là tự chủ khi một cá nhân có thể hành động một cách tự nguyện ngay cả khi thực hiện yêu cầu từ bên ngoài, miễn là họ hiểu, chấp nhận và xem hành động đó là phù hợp với giá trị và mục tiêu của bản thân (Van den Broeck và cộng sự, 2008). Nhu cầu về năng lực liên quan đến cảm giác về hiệu quả và sự tự tin về khả năng thực hiện các hoạt động công việc (Chen và cộng sự, 2015; Deci và cộng sự, 2000); nhu cầu gắn kết xã hội đề cập đến

cảm nhận được thấu hiểu, cảm thông, thân mật và kết nối với người khác (Chen và cộng sự, 2015; Deci và cộng sự, 2000)

Sự thỏa mãn các nhu cầu này đóng vai trò thiết yếu đối với động lực nội tại, sự phát triển lành mạnh và hạnh phúc tâm lý của cá nhân (Ryan và cộng sự, 2000b; Van den Broeck và cộng sự, 2008). Đồng thời, các tác giả cũng chỉ ra rằng những bối cảnh xã hội mang tính kiểm soát, áp đặt hoặc thiếu hỗ trợ có thể cản trở hoặc làm suy yếu sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản, từ đó dẫn đến suy giảm động lực và nguồn lực tâm lý (Ryan và cộng sự, 2000a, 2000b). Tuy nhiên, trong giai đoạn đầu của SDT, các nghiên cứu phần lớn tập trung nhiều vào sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý, trong khi các trải nghiệm tiêu cực liên quan đến nhu cầu thường được tiếp cận dưới dạng thiếu thỏa mãn nhu cầu. Ở giai đoạn này, việc nhu cầu không được đáp ứng được xem như sự thiếu vắng của các điều kiện hỗ trợ tâm lý cần thiết, nhưng chưa được khái niệm hóa như một trạng thái tâm lý tiêu cực độc lập. Nói cách khác, SDT gốc chưa phân biệt rõ giữa việc không được thỏa mãn nhu cầu và trải nghiệm nhu cầu bị cản trở hoặc bị xâm phạm tức là thất vọng nhu cầu (Nishimura và cộng sự, 2016; Ryan và cộng sự, 2000a).

Bước phát triển quan trọng trong quá trình khái niệm hóa BPNF xuất hiện từ sau năm 2010, khi các nghiên cứu kế thừa trong khuôn khổ SDT bắt đầu phân biệt rõ ràng giữa hai trạng thái: sự thỏa mãn nhu cầu (need satisfaction) và sự thất vọng nhu cầu (need frustration) (Nishimura và cộng sự, 2016). Bartholomew và cộng sự (2011) là một trong những tác giả đầu tiên khẳng định rằng sự thất vọng nhu cầu không đơn thuần là mức thấp của sự thỏa mãn, mà là một trải nghiệm tâm lý tiêu cực mang bản chất khác biệt, phát sinh khi các nhu cầu tâm lý bị cản trở, đàn áp hoặc xâm phạm. Theo cách tiếp cận này, trong khi thiếu thỏa mãn nhu cầu phản ánh việc cá nhân không nhận được đủ điều kiện để phát triển tối ưu, thì thất vọng nhu cầu phản ánh việc cá nhân cảm nhận sự ép buộc, bắt lực hoặc bị cô lập, từ đó hình thành các phản ứng phòng vệ và suy giảm sức khỏe tâm lý (Bartholomew và cộng sự, 2011).

Trên cơ sở đó, Vansteenkiste và cộng sự (2013) đã hệ thống hóa và củng cố lập luận này khi nhấn mạnh mối quan hệ bất đối xứng giữa sự thỏa mãn và sự thất vọng nhu cầu. Các tác giả cho rằng sự thỏa mãn nhu cầu dự báo động lực nội tại mạnh mẽ hơn và trạng thái tâm lý tích cực, trong khi sự thất vọng nhu cầu có mối liên hệ trực tiếp và mạnh mẽ hơn với bệnh tật, kiệt sức, rối loạn điều chỉnh cảm xúc, suy giảm động lực và các trạng thái tâm lý tiêu cực. Cách tiếp cận này cho thấy các môi trường tiêu cực không chỉ “không nuôi dưỡng” nhu cầu tâm lý, mà còn có thể chủ động làm tổn hại các nguồn lực tâm lý cốt lõi của cá nhân.

Đặc biệt, đến năm 2015, với công trình nghiên cứu của Chen và cộng sự (2015), các tác giả đã đưa ra khái niệm và xây dựng thang đo về BPNF. BPNF thể hiện các nhu cầu tâm lý cơ bản của cá nhân (tự chủ, năng lực và kết nối) bị cản trở, xâm phạm hoặc làm tổn hại (Chen và cộng sự, 2015). Cụ thể, thất vọng nhu cầu tự chủ liên quan đến cảm giác bị kiểm soát, bị ép buộc “phải làm” thông qua áp lực từ bên ngoài (Chen và cộng sự, 2015; Van den Broeck và cộng sự, 2014). Thất vọng nhu cầu năng lực liên quan đến cảm giác bất lực, nghi ngờ về hiệu quả và khả năng thực hiện các hoạt động công việc; và thất vọng nhu cầu kết nối phản ánh cảm giác bị loại trừ, bị lạnh nhạt và cô đơn (Chen và cộng sự, 2015; Van den Broeck và cộng sự, 2014). Khái niệm và thang đo BPNF của Chen và cộng sự (2015) đã được kế thừa và sử dụng trong nhiều nghiên cứu (De Clerck và cộng sự, 2024; Paquette và cộng sự, 2025; Trépanier và cộng sự, 2019; Van der Goot và cộng sự, 2025). Do đó, luận án đã kế thừa khái niệm và thang đo BPNF của Chen và cộng sự (2015), theo đó, BPNF là khái niệm bậc hai với ba yếu tố bậc nhất gồm thất vọng nhu cầu tự chủ, năng lực và kết nối.

2.3.3. Xung đột công việc – gia đình (WFC)

WFC là một hình thức xung đột giữa các vai trò trong đó áp lực vai trò từ lĩnh vực công việc và gia đình không tương thích lẫn nhau ở một số khía cạnh (Greenhaus và cộng sự, 1985). Đây là hiện tượng phổ biến trong đời sống hiện đại khi nhân viên phải đối mặt với các áp lực cạnh tranh giữa thời gian, năng lượng và cam kết cho

công việc và gia đình. WFC được xem là một quá trình lan tỏa trong đó sự căng thẳng hoặc yêu cầu từ một vai trò làm giảm hiệu quả trong vai trò còn lại, đặc biệt trong điều kiện công việc áp lực cao, kiểm soát chặt chẽ hoặc thiếu hỗ trợ của tổ chức (Michel và cộng sự, 2011; Song và cộng sự, 2025).

WFC không chỉ gây ra những hệ quả tiêu cực đối với cá nhân người lao động chẳng hạn như: WFC làm gia tăng căng thẳng tâm lý và kiệt quệ cảm xúc của cá nhân (Bowen và cộng sự, 2020), làm suy giảm chất lượng các mối quan hệ gia đình và hạnh phúc gia đình (Gu và cộng sự, 2022), thậm chí dẫn đến gia tăng ý định ly hôn và bất ổn hôn nhân (Farrukh và cộng sự, 2025), ngoài ra WFC còn gây ra những hệ quả đối với tổ chức: suy giảm động lực làm việc và sự gắn kết công việc (Allen và cộng sự, 2020), dẫn đến giảm hiệu quả công việc, gia tăng bất mãn trong công việc (Zito và cộng sự, 2019) và gia tăng ý định nghỉ việc (Ribeiro và cộng sự, 2023).

Xuất phát từ nền tảng lý thuyết xung đột vai trò, Greenhaus và cộng sự (1985) đã đặt nền móng khái niệm cho WFC khi xác định đây là một dạng xung đột vai trò, trong đó các áp lực từ lĩnh vực công việc và lĩnh vực gia đình trở nên không tương thích với nhau. Đóng góp của nghiên cứu này là khái quát hóa WFC bao gồm xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi. Cách tiếp cận này đã giúp làm rõ bản chất của WFC và trở thành khung khái niệm nền tảng cho các nghiên cứu sau này.

Mặc dù khung khái niệm của Greenhaus và cộng sự (1985) đã làm rõ bản chất của WFC về mặt lý thuyết, nhưng khái niệm này vẫn chưa được đo lường bằng thang đo cụ thể. Các tác giả chỉ ra rằng phần lớn các nghiên cứu trước đó thường sử dụng các thang đo WFC bậc một, mang tính tổng quát, chưa phản ánh từng dạng xung đột của WFC. Do đó, các tác giả đã nhấn mạnh sự cần thiết phải phát triển các thang đo có khả năng đo lường đồng thời ba dạng xung đột khác nhau của WFC. Trên cơ sở lời kêu gọi này, Carlson và cộng sự (2000) đã phát triển và kiểm định một thang đo WFC với ba dạng xung đột bao gồm:

Xung đột theo thời gian (Time-based conflict): xảy ra khi thời gian dành cho công việc làm giảm hoặc chiếm dụng thời gian cần thiết cho các vai trò gia đình, ví dụ: làm thêm giờ khiến nhân viên không thể tham gia hoạt động gia đình như chăm sóc gia đình, con cái.

Xung đột theo căng thẳng (Strain-based conflict): xuất hiện khi áp lực hoặc căng thẳng tâm lý từ công việc làm suy giảm khả năng thực hiện vai trò trong gia đình, ví dụ như mệt mỏi vì áp lực công việc khiến nhân viên không còn đủ năng lượng tương tác với thành viên gia đình.

Xung đột theo hành vi (Behavior-based conflict): xảy ra khi hành vi phù hợp với vai trò trong công việc lại không phù hợp với vai trò trong gia đình, ví dụ: tác phong nghiêm khắc, lạnh lùng khi xử lý công việc có thể ảnh hưởng tiêu cực đến giao tiếp trong gia đình.

Trong nghiên cứu này, luận án sử dụng thang đo WFC của Carlson và cộng sự (2000) với ba thành phần gồm xung đột về thời gian, xung đột do căng thẳng và xung đột về hành vi cho phép phản ánh đầy đủ bản chất đa chiều của hiện tượng. Cách tiếp cận này không chỉ giúp làm rõ mức độ lan tỏa của các ảnh hưởng tiêu cực từ DL sang từng khía cạnh của đời sống gia đình, mà còn hỗ trợ kiểm định chi tiết hơn cơ chế trung gian thông qua BPNF. Đồng thời, việc nhận diện loại xung đột trội hơn góp phần nâng cao tính ứng dụng trong quản trị, giúp tổ chức thiết kế các biện pháp can thiệp phù hợp và hiệu quả hơn.

2.3.4. Ý chí và sức mạnh định hướng (Willpower & Waypower)

Thuyết hy vọng là một trong những nền tảng lý thuyết quan trọng để lý giải khả năng cá nhân trong việc theo đuổi mục tiêu và ứng phó với khó khăn (Snyder, 2002). Theo lý thuyết này, "hy vọng" không chỉ đơn thuần là trạng thái cảm xúc tích cực mà là một quá trình nhận thức bao gồm hai thành phần then chốt: ý chí (willpower) và sức mạnh định hướng (waypower). Ý chí phản ánh mức độ quyết tâm và động lực bên trong giúp cá nhân kiên trì hướng đến mục tiêu, ngay cả khi phải đối mặt với những khó khăn hoặc trở ngại trong quá trình thực hiện. Nguồn lực này giúp

cá nhân giữ vững năng lượng hành động và tiếp tục theo đuổi mục tiêu đã đặt ra. Trong khi đó, sức mạnh định hướng thể hiện khả năng nhận diện, thiết kế và triển khai nhiều con đường hoặc chiến lược thay thế để đạt mục tiêu khi gặp trở ngại. Sự kết hợp giữa ý chí và sức mạnh định hướng tạo nên “hy vọng” như một nguồn lực tâm lý cốt lõi mang tính bảo vệ, giúp nhân viên giảm thiểu tác động bất lợi từ môi trường công việc và duy trì sự ổn định về mặt tâm lý (De Clercq, Haq, và cộng sự, 2018; Haq và cộng sự, 2024).

Thang đo ý chí và sức mạnh định hướng được phát triển dựa trên lý thuyết hy vọng của Snyder (2002), trên cơ sở đó, Luthans và cộng sự (2007) đã xây dựng bộ thang đo gồm 6 mục: 3 mục đo ý chí, và 3 mục đo sức mạnh định hướng. Thang đo này đã được sử dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu quốc tế (De Clercq, Haq, và cộng sự, 2018; Haq và cộng sự, 2024; Rego và cộng sự, 2012; Sarwar và cộng sự, 2022; Usman và cộng sự, 2025). Dựa trên sự nhất quán của lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, luận án sử dụng thang đo 6 mục của Luthans và cộng sự (2007), vốn cũng được sử dụng trong nghiên cứu của Rego và cộng sự (2012) để đo lường ý chí và sức mạnh định hướng – hai nguồn lực tâm lý quan trọng của nhân viên. Từ đó, hỗ trợ kiểm định vai trò điều tiết của hai yếu tố này trong mối quan hệ giữa DL và BPNF trong mô hình nghiên cứu của luận án.

Các nghiên cứu trước cho thấy rằng những cá nhân có mức độ ý chí và sức mạnh định hướng cao có xu hướng thể hiện khả năng phục hồi tốt hơn, giảm mức độ kiệt sức cảm xúc trước các yếu tố gây căng thẳng, và duy trì hiệu quả công việc ngay cả dưới sự lãnh đạo khắt khe (De Clercq, Haq, và cộng sự, 2018; Usman và cộng sự, 2025). Vì vậy, hai yếu tố này được xem là các nguồn lực cá nhân có vai trò bảo vệ, giúp nhân viên đối mặt hiệu quả hơn với những hành vi DL. Cụ thể, bằng cách duy trì động lực và linh hoạt trong tư duy định hướng mục tiêu, cá nhân có thể hạn chế tác động tiêu cực của DL đến BPNF, từ đó giảm nguy cơ lan tỏa tiêu cực sang lĩnh vực gia đình dưới dạng WFC.

2.4. Lý thuyết nền

Trong lĩnh vực nghiên cứu hành vi tổ chức, việc xác lập cơ sở lý thuyết có ý nghĩa quan trọng nhằm lý giải các cơ chế tâm lý và xã hội ẩn sau mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Mỗi lý thuyết cung cấp một góc tiếp cận khác nhau, giúp làm rõ cách thức cá nhân nhận thức, phản ứng và thích nghi trước những tác động từ môi trường làm việc. Luận án này vận dụng ba nền tảng lý thuyết gồm lý thuyết COR, SDT và lý thuyết hy vọng để xây dựng khung phân tích và phát triển các giả thuyết nghiên cứu.

Trong đó, thuyết COR được sử dụng như lý thuyết trung tâm để lý giải quá trình mất mát, bảo tồn và phục hồi nguồn lực dưới tác động của DL. Tuy nhiên, để giải thích sâu hơn bản chất của những tổn thương tâm lý mà nhân viên trải nghiệm cũng như sự khác biệt cá nhân trong khả năng ứng phó với môi trường lãnh đạo tiêu cực, luận án đồng thời vận dụng SDT và lý thuyết hy vọng như các nền tảng lý thuyết bổ trợ. Sự kết hợp này giúp xây dựng một khuôn khổ lý thuyết toàn diện hơn nhằm giải thích quá trình tác động của DL đến BPNF và WFC.

2.4.1. Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR)

Lý thuyết COR, được đề xuất bởi Hobfoll (1989), là một trong những nền tảng lý thuyết quan trọng trong nghiên cứu tâm lý học tổ chức nhằm giải thích cách con người phản ứng trước các tác nhân gây căng thẳng trong môi trường sống của họ. Theo lý thuyết này, con người có xu hướng chủ động tích lũy, bảo vệ và duy trì các nguồn lực mà họ coi là giá trị để phục vụ cho cuộc sống và công việc. Những nguồn lực này không chỉ bao gồm vật chất như tài sản, thời gian hay tiền bạc, mà còn là các nguồn lực mang tính tâm lý và xã hội như lòng tự trọng, quyền tự chủ, cảm giác gắn kết hay các mối quan hệ xã hội. Việc mất mát hoặc thậm chí chỉ là nguy cơ mất mát các nguồn lực này được xem là nguyên nhân cốt lõi tạo ra trạng thái căng thẳng tâm lý (Hobfoll, 2002), và theo thời gian, có thể dẫn đến sự kiệt quệ tinh thần, suy giảm năng suất hoặc xung đột vai trò giữa các lĩnh vực trong đời sống cá nhân (Hobfoll, 1989; Junça-Silva và cộng sự, 2022; Rafiq và cộng sự, 2023).

Khi một cá nhân cố gắng thực hiện đồng thời vai trò trong công việc và vai trò trong gia đình, nguồn lực cá nhân của họ – đặc biệt là thời gian, năng lượng cảm xúc và nhận thức bị tiêu hao đáng kể (Nauman và cộng sự, 2018). Khi môi trường làm việc có sự hiện diện của DL sẽ dẫn đến việc cạn kiệt năng lượng của cấp dưới, điều này làm giảm khả năng của họ trong việc duy trì sự cân bằng giữa vai trò công việc và gia đình, dẫn đến xung đột giữa hai lĩnh vực này (Nauman và cộng sự, 2018). Nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng DL không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến WFC mà còn thông qua sự kiệt quệ cảm xúc của nhân viên, làm trầm trọng thêm tình trạng mất cân bằng vai trò (Junça-Silva và cộng sự, 2022; Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023). Đây là lý do tại sao thuyết COR thường được sử dụng như một khung lý thuyết phù hợp để phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố gây căng thẳng trong công việc và kết quả ngoài công việc, đặc biệt là trong nghiên cứu về xung đột vai trò và sức khỏe tâm lý của nhân viên.

Trong phạm vi của luận án này, lý thuyết COR được sử dụng làm nền tảng lý thuyết chủ đạo để giải thích toàn bộ các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu, bao gồm: (i) mối quan hệ giữa DL và WFC; (ii) mối quan hệ giữa DL và BPNF; (iii) mối quan hệ giữa BPNF và WFC; (iv) vai trò trung gian của BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC; và (v) vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và BPNF.

Thứ nhất, trong mối quan hệ giữa DL và WFC, môi trường DL được đặc trưng bởi sự kiểm soát tuyệt đối, khuynh hướng trừng phạt, thiếu cảm thông và coi nhẹ giá trị cá nhân của nhân viên (De Hoogh và cộng sự, 2008), DL là một yếu tố gây căng thẳng xã hội có thể làm cạn kiệt các nguồn lực quan trọng của nhân viên (Rafiq và cộng sự, 2023). Khi không thể phục hồi các nguồn lực đã mất, họ dễ rơi vào vòng xoáy tổn thất kéo dài, khiến cá nhân ngày càng suy kiệt về mặt tinh thần và cảm xúc. Hệ quả là họ khó thực hiện tốt vai trò trong gia đình, từ đó hình thành WFC, một dạng căng thẳng giữa các vai trò ngày càng phổ biến trong môi trường làm việc hiện đại, đặc biệt trong các lĩnh vực có áp lực cao như ngành ngân hàng và văn hóa chủ nghĩa tập thể, khoảng cách quyền lực và văn hóa tránh sự không chắc chắn.

Thứ hai, trong mối quan hệ giữa DL và BPNF, các hành vi DL làm suy yếu cảm nhận về tự chủ, năng lực và gắn kết xã hội của nhân viên. Dựa theo thuyết COR, những nhu cầu tâm lý cơ bản này chính là nguồn lực nội tại quan trọng, và khi chúng bị xói mòn, cá nhân sẽ rơi vào trạng thái BPNF – một dạng mất mát nguồn lực làm tăng nguy cơ kiệt quệ tâm lý và căng thẳng trong công việc.

Thứ ba, đối với mối quan hệ giữa BPNF và WFC, trên cơ sở lý thuyết COR có thể giải thích rằng khi các nhu cầu tâm lý không được đáp ứng, cá nhân không có đủ năng lượng tinh thần và cảm xúc để thực hiện vai trò khác ngoài công việc. BPNF làm giảm khả năng điều tiết cảm xúc, gây lan sang lĩnh vực gia đình, từ đó dẫn đến WFC.

Thứ tư, lý thuyết COR còn giúp luận án lý giải vai trò trung gian của BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC. Những hành vi tiêu cực từ lãnh đạo khiến nhân viên cảm thấy bị kiểm soát, mất niềm tin vào bản thân và trở nên cô lập với tập thể làm cản trở ba nhu cầu tâm lý cốt lõi gồm: tự chủ, năng lực và sự kết nối xã hội – theo định nghĩa của lý thuyết SDT (Deci và cộng sự, 2000) gây nên BPNF. Theo COR, khi nhu cầu tâm lý bị cản trở và tổn hại, cá nhân sẽ không còn đủ nội lực để duy trì vai trò xã hội khác, điển hình là vai trò trong gia đình. Do đó, BPNF đóng vai trò như một cơ chế trung gian quan trọng, cho thấy DL có thể gián tiếp gây ra WFC thông qua BPNF.

Cuối cùng, vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng được lý giải dựa trên cơ chế bảo tồn nguồn lực cá nhân. Theo lý thuyết COR có thể luận giải rằng cá nhân sở hữu các nguồn lực nội tại mạnh mẽ – như ý chí kiên định và khả năng định hướng giải pháp – có thể ngăn chặn hoặc làm chậm quá trình mất mát nguồn lực do DL gây ra. Những cá nhân này có khả năng tái cấu trúc nhận thức, duy trì động lực và tìm kiếm các phương án thay thế để đối phó với môi trường tiêu cực, từ đó làm suy yếu tác động tiêu cực của DL đến BPNF.

Như vậy, việc vận dụng lý thuyết COR cho phép luận án giải thích cơ chế suy giảm và bảo tồn nguồn lực tâm lý trong bối cảnh DL, qua đó làm rõ tiến trình hình

thành WFC và vai trò bảo vệ của các nguồn lực cá nhân trong môi trường làm việc áp lực cao như ngành ngân hàng Việt Nam.

2.4.2. Lý thuyết Tự Quyết (SDT)

SDT được phát triển bởi Deci và Ryan từ cuối thập niên 1980, là một khung lý thuyết toàn diện về động lực con người, tập trung vào vai trò thiết yếu của ba nhu cầu tâm lý cơ bản: tự chủ (autonomy), năng lực (competence), và sự kết nối xã hội (relatedness). Theo SDT, những nhu cầu này là bẩm sinh và thiết yếu cho sự phát triển cá nhân, sức khỏe tâm thần và hiệu suất tối ưu trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống, đặc biệt là trong môi trường làm việc (Deci và cộng sự, 2000, 2008). Cụ thể: Nhu cầu tự chủ phản ánh cảm giác được làm chủ hành động của bản thân, được đưa ra lựa chọn phù hợp với giá trị nội tại; nhu cầu năng lực liên quan đến cảm giác bản thân có hiệu quả trong việc thực hiện các nhiệm vụ; nhu cầu kết nối xã hội thể hiện nhu cầu được kết nối, được thuộc về, được tôn trọng và thừa nhận bởi người khác (Deci và cộng sự, 2000, 2008; Ten Cate và cộng sự, 2011).

Ngày càng có nhiều tài liệu chỉ ra rằng thất vọng nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu là hai khái niệm khác biệt và dẫn đến các kết quả bất lợi và có lợi khác nhau (Vansteenkiste và cộng sự, 2013; Vansteenkiste và cộng sự, 2020). Việc không thỏa mãn nhu cầu không nhất thiết đồng nghĩa với sự thất vọng nhu cầu, và ngược lại, không có sự thất vọng về nhu cầu không nhất thiết có nghĩa là nhu cầu được thỏa mãn (Van der Goot và cộng sự, 2025).

Lý thuyết SDT cho thấy rằng khi các nhu cầu tâm lý này được đáp ứng, cá nhân có xu hướng phát triển động lực nội tại, tăng cường sự gắn bó và cải thiện hiệu suất làm việc. Tuy nhiên, khi các nhu cầu này bị cản trở, sẽ dẫn đến trạng thái BPNF, gây ra các hệ quả tiêu cực như lo âu, kiệt sức, suy giảm động lực, sự gắn kết và gia tăng ý định rút lui khỏi tổ chức (De Clerck và cộng sự, 2024; Sisicka và cộng sự, 2021; Trépanier và cộng sự, 2019). Thêm vào đó, BPNF cũng gây ra những hệ quả như suy giảm sức khỏe tâm thần như kiệt sức cảm xúc, suy giảm khả năng phục hồi

năng lượng, rối loạn giấc ngủ và các vấn đề tâm lý khác (Niemiec và cộng sự, 2022; Olafsen và cộng sự, 2025; Olafsen và cộng sự, 2017; Trépanier và cộng sự, 2016).

Nghiên cứu trước đã cho rằng khi nhân viên phải đối mặt với những căng thẳng tâm lý hoặc thể chất kéo dài, các nhu cầu tâm lý cơ bản của họ có xu hướng bị cản trở, từ đó dẫn đến trạng thái BPNF (Paquette và cộng sự, 2025). Trong bối cảnh đó, DL được đặc trưng bởi hành vi kiểm soát tuyệt đối, độc đoán, không chấp nhận phản hồi, và sẵn sàng trừng phạt nhân viên vì lợi ích cá nhân (De Hoogh và cộng sự, 2008), và được xem là một nguồn gây căng thẳng nghiêm trọng trong tổ chức (Albashiti và cộng sự, 2021; Islam và cộng sự, 2023; Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024). Do đó, DL cản trở nghiêm trọng đối với nhu cầu tâm lý cơ bản và từ đó làm phát sinh BPNF. Trạng thái này không chỉ khiến cá nhân cạn kiệt nguồn lực nội tại mà còn làm suy yếu khả năng duy trì vai trò trong công việc cũng như cuộc sống gia đình.

Điều này cho thấy rằng DL không chỉ là một hình thức lãnh đạo độc hại, mà còn là một tác nhân gây suy giảm nguồn lực tâm lý, qua đó thúc đẩy BPNF, từ đó dẫn đến mất cân bằng giữa công việc và gia đình. Nhiều nghiên cứu đã ứng dụng SDT để làm rõ vai trò của lãnh đạo tích cực trong việc hỗ trợ thỏa mãn nhu cầu tâm lý của nhân viên (Chiniara và cộng sự, 2016; Leroy và cộng sự, 2015), đồng thời xem nhu cầu tâm lý cơ bản là một cơ chế trung gian quan trọng giải thích phản ứng hành vi của nhân viên đối với lãnh đạo (Zhao và cộng sự, 2024). Trong khuôn khổ luận án này, SDT được vận dụng để lý giải mối quan hệ trực tiếp giữa DL và BPNF.

2.4.3. Lý thuyết Hy vọng (Hope Theory)

Lý thuyết hy vọng (Hope Theory) được phát triển bởi Snyder và cộng sự (1991), xác định hy vọng là một cấu trúc nhận thức gồm hai thành phần then chốt: ý chí – thể hiện động lực kiên trì để đạt được mục tiêu, và sức mạnh định hướng – thể hiện khả năng tìm ra các con đường khả thi để đạt mục tiêu, kể cả khi đối mặt với khó khăn, trở ngại (Snyder, 2002; Snyder và cộng sự, 1991).

Lý thuyết hy vọng nhấn mạnh rằng hy vọng là một nguồn lực tâm lý nội tại, đóng vai trò quan trọng trong việc giúp cá nhân thích nghi và vượt qua nghịch cảnh. Trong môi trường làm việc, những cá nhân có mức độ hy vọng cao thường thể hiện khả năng phục hồi tốt hơn trước các tác nhân gây căng thẳng, ít bị ảnh hưởng tiêu cực từ lãnh đạo tiêu cực hoặc môi trường áp lực (Reichard và cộng sự, 2013).

Trong bối cảnh tổ chức, đặc biệt là môi trường chịu ảnh hưởng bởi DL – vốn đặc trưng bởi hành vi độc đoán, thiếu cảm thông, kiểm soát tuyệt đối và không khuyến khích sự phản hồi từ cấp dưới (De Hoogh và cộng sự, 2008; Naseer và cộng sự, 2016), gây tổn thương tâm lý nghiêm trọng và cản trở nhu cầu tâm lý của nhân viên. Theo SDT, khi những nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên bị cản trở, họ sẽ trải qua sự thất vọng nhu cầu, dẫn đến suy giảm động lực nội tại.

Do đó, luận án này vận dụng lý thuyết hy vọng để làm rõ vai trò điều tiết của nguồn lực tâm lý cá nhân gồm: ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Cụ thể, khi cá nhân có mức độ ý chí và sức mạnh định hướng cao, họ có khả năng duy trì động lực theo đuổi mục tiêu và linh hoạt tìm kiếm các giải pháp thay thế khi gặp trở ngại, qua đó làm giảm tác động tiêu cực của DL lên BPNF. Cách tiếp cận này phù hợp với các nghiên cứu gần đây cho thấy ý chí và sức mạnh định hướng đóng vai trò như một yếu tố bảo vệ hiệu quả trong mối quan hệ giữa môi trường tiêu cực và các kết quả tâm lý bất lợi của nhân viên (Haq và cộng sự, 2024; Usman và cộng sự, 2025).

Như vậy, việc đưa lý thuyết hy vọng vào mô hình không chỉ tăng cường khả năng giải thích hiện tượng mà còn mở rộng hiểu biết về các cơ chế bảo vệ nguồn lực nội tại của nhân viên trong bối cảnh lãnh đạo tiêu cực.

2.4.4. Sự tích hợp các lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), thuyết tự quyết (SDT) và thuyết Hy vọng

Mặc dù lý thuyết COR cung cấp nền tảng quan trọng để giải thích quá trình mất mát nguồn lực dưới tác động của DL, nhưng lý thuyết này chủ yếu tập trung vào việc lý giải sự suy giảm nguồn lực và các hệ quả phát sinh từ quá trình đó. Do vậy,

thuyết COR chưa giải thích đầy đủ loại nguồn lực tâm lý cốt lõi nào bị tổn thương cũng như cách thức những tổn thương này được biểu hiện ở cấp độ tâm lý của nhân viên.

Để khắc phục hạn chế này, luận án tích hợp SDT nhằm giải thích rằng các hành vi kiểm soát, áp đặt và thiếu hỗ trợ của DL có thể cản trở ba nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên, từ đó dẫn đến trạng thái BPNF. Theo đó, SDT giúp làm rõ bản chất của những tổn thương tâm lý mà COR chưa giải thích cụ thể.

Tuy nhiên, việc kết hợp COR và SDT vẫn chưa giải thích được tại sao những nhân viên cùng làm việc dưới một nhà lãnh đạo chuyên quyền lại có mức độ BPNF khác nhau. Thuyết hy vọng (Hope Theory) tiếp tục bổ sung góc nhìn về nguồn lực tâm lý cá nhân thông qua hai thành phần là ý chí (willpower) và sức mạnh định hướng (waypower), qua đó giải thích sự khác biệt trong khả năng thích nghi và ứng phó của nhân viên trước cùng một điều kiện lãnh đạo tiêu cực.

Như vậy, trong khi COR giải thích quá trình mất mát nguồn lực do DL gây ra, SDT giúp làm rõ bản chất của những tổn thương tâm lý cốt lõi thông qua BPNF, còn thuyết hy vọng giải thích sự khác biệt cá nhân trong khả năng chống chịu trước các tác động tiêu cực. Việc tích hợp đồng thời ba lý thuyết này cho phép xây dựng một khung lý thuyết toàn diện hơn để giải thích cơ chế tác động của DL đến WFC, đồng thời đáp ứng lời kêu gọi của các học giả (Rafiq và cộng sự, 2023; Usman và cộng sự, 2025) về việc kết hợp nhiều nền tảng lý thuyết nhằm giải thích sâu hơn cơ chế tác động của các hình thức lãnh đạo tiêu cực trong môi trường làm việc hiện đại.

2.5. Giả thuyết nghiên cứu

2.5.1. Mối quan hệ giữa DL và WFC

WFC xảy ra khi các yêu cầu từ công việc cản trở khả năng của một người trong việc đáp ứng các yêu cầu của gia đình (Greenhaus và cộng sự, 1985). WFC có thể biểu hiện dưới ba dạng: WFC dựa trên thời gian, khi thời gian dành cho công việc làm hạn chế khả năng thực hiện vai trò gia đình; WFC dựa trên căng thẳng, khi căng thẳng từ công việc cản trở việc tham gia vào gia đình; và WFC dựa trên hành vi, khi

các hành vi trong công việc không tương thích với những hành vi kỳ vọng trong gia (Carlson và cộng sự, 2000).

DL là một dạng lãnh đạo tiêu cực, trong đó nhà lãnh đạo thể hiện quyền lực tuyệt đối, tự cao, phi đạo đức và thường đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích tập thể (De Clercq và cộng sự, 2021; De Hoogh và cộng sự, 2008; Naseer và cộng sự, 2016). DL được đặc trưng bởi việc kiểm soát chặt chẽ, thiếu khoan dung với phản hồi trái chiều, thiếu đồng cảm và thậm chí trừng phạt hoặc trả đũa nhân viên (Rafiq và cộng sự, 2023; Shah và cộng sự, 2023). Do vậy, DL được coi là một nguồn gây căng thẳng xã hội nghiêm trọng tại nơi làm việc và có thể gây hại cho đời sống gia đình của nhân viên (Albashiti và cộng sự, 2021; Islam và cộng sự, 2023; Nauman và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024).

Dựa trên cơ sở lý thuyết COR của Hobfoll (1989) có thể giải thích cơ chế mất nguồn lực, khi nhân viên làm việc dưới sự kiểm soát của DL – là tác nhân gây căng thẳng, nhân viên có nguy cơ mất đi các nguồn lực thiết yếu như thời gian, năng lượng, cảm xúc tích cực, sự tự chủ và hỗ trợ xã hội. Việc tiêu hao nguồn lực liên tục này khiến nhân viên rơi vào trạng thái mệt mỏi kéo dài và không còn đủ năng lượng để hoàn thành các nghĩa vụ trong lĩnh vực gia đình, qua đó gia tăng khả năng WFC. Thực tế, nghiên cứu trước cũng cho thấy những tác động tiêu cực từ công việc thường lan tỏa sang gia đình (Edwards và cộng sự, 2000), lãnh đạo độc đoán (authoritarian leadership) có mối quan hệ tích cực đến WFC (Yao và cộng sự, 2021). Từ đó, có thể lập luận rằng DL có thể thúc đẩy cả ba dạng WFC thông qua cơ chế mất mát nguồn lực. Cụ thể:

DL và WFC dựa trên thời gian: trong bối cảnh ngành ngân hàng vốn đặc trưng bởi cường độ công việc cao và thời gian làm việc kéo dài, nhân viên thường xuyên phải làm việc từ 10–12 giờ mỗi ngày, thậm chí lên tới 20 giờ, kể cả ngày nghỉ (Hằng Nguyễn, 2025, Như Phương, 2025). Dưới phong cách DL, tình trạng này càng trở nên nghiêm trọng hơn khi nhà lãnh đạo có xu hướng áp đặt mệnh lệnh, giám sát chặt chẽ và yêu cầu nhân viên tuân thủ tuyệt đối các chỉ đạo (De Hoogh và cộng sự, 2008).

Môi trường làm việc áp lực và chịu kiểm soát cao khiến nhân viên khó chủ động sắp xếp thời gian cá nhân, phải ưu tiên hoàn thành công việc theo yêu cầu của cấp trên, dẫn đến sự thu hẹp thời gian dành cho gia đình và các hoạt động cá nhân, việc mất cân đối này làm gia tăng xung đột về thời gian.

DL và WFC dựa trên căng thẳng: môi trường làm việc dưới sự DL thường gây ra tâm lý lo lắng, bất ổn, sợ bị trách phạt và áp lực liên tục, dẫn đến kiệt quệ về mặt tinh thần (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024). Khi nhân viên phải chịu căng thẳng kéo dài, họ sẽ không còn đủ năng lượng và tinh thần để tham gia vào các hoạt động gia đình, từ đó gia tăng xung đột căng thẳng.

DL và WFC dựa trên hành vi: những hành vi tiêu cực như trùu phạt, trả thù hay đe dọa hoặc kiểm soát thái quá từ DL khiến nhân viên hình thành phản ứng phòng vệ, chẳng hạn như né tránh giao tiếp, thu mình hoặc trở nên dễ cáu gắt và những hành vi hung hăng như bắt nạt, hoặc hành vi phi đạo đức (Shah và cộng sự, 2023; Syed và cộng sự, 2020). Những hành vi này khi mang về gia đình tạo ra sự không tương thích với kỳ vọng vai trò, dẫn đến WFC hành vi. Do đó, trên cơ sở các nền tảng lý thuyết và thực nghiệm đã được nêu, luận án đề xuất các giả thuyết nghiên cứu sau:

Giả thuyết H1a: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H1b: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên căng thẳng.

Giả thuyết H1c: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên hành vi.

2.5.2. Mối quan hệ giữa DL và BPNF

Theo lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), các cá nhân luôn cố gắng duy trì và bảo vệ những nguồn lực cá nhân quan trọng như năng lượng, thời gian, cảm xúc tích cực và sự hỗ trợ xã hội. Tuy nhiên, trong môi trường DL, các nguồn lực này thường bị tiêu hao nghiêm trọng do sự kiểm soát chặt chẽ, áp lực công việc cao và thiếu hỗ trợ từ cấp trên. Sự mất mát nguồn lực kéo dài khiến nhân viên suy giảm khả năng phục hồi, mất kiểm soát và rơi vào trạng thái cạn kiệt tâm lý, từ đó có thể làm gia tăng BPNF.

Bên cạnh đó, theo SDT, ba nhu cầu tâm lý cơ bản bao gồm tự chủ, năng lực và sự kết nối xã hội – được xem là những điều kiện tâm lý thiết yếu giúp con người phát triển toàn diện và duy trì trạng thái sức khỏe tinh thần tích cực (Deci và cộng sự, 2000; Vansteenkiste và cộng sự, 2013; Wu và cộng sự, 2019). Khi những nhu cầu này không chỉ không được đáp ứng mà còn bị cản trở bởi các yếu tố môi trường, cá nhân sẽ trải qua trạng thái được gọi là BPNF thể hiện sự thất vọng về quyền tự chủ (khi cảm thấy bị kiểm soát hoặc bị ép buộc), thất vọng về năng lực (khi cảm thấy bất lực và không có khả năng đối phó hiệu quả), cũng như sự thất vọng về kết nối xã hội (khi cảm thấy bị cô lập hoặc không được thừa nhận) (Bartholomew và cộng sự, 2011; Chen và cộng sự, 2015; Van der Goot và cộng sự, 2025; Vansteenkiste và cộng sự, 2013).

Trong môi trường tổ chức, DL được đặc trưng bởi tính độc đoán, kiểm soát tuyệt đối, thường trách phạt mà thiếu cảm thông và không chấp nhận những ý kiến phản hồi từ nhân viên (De Hoogh và cộng sự, 2008). Với những đặc điểm đó, DL được xác nhận là tác nhân gây căng thẳng nghiêm trọng tại nơi làm việc, làm suy giảm các nguồn lực cá nhân của nhân viên (Albashiti và cộng sự, 2021; Hamid, 2025), là một yếu tố môi trường mang tính cản trở, trực tiếp gây tổn hại đến việc thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên. Cụ thể, việc DL ban hành mệnh lệnh một chiều, không phân quyền hoặc không tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định có thể cản trở nhu cầu về tự chủ – khiến nhân viên cảm thấy bị kiểm soát, không có quyền làm chủ công việc của mình. Đồng thời, khi lãnh đạo thiếu lắng nghe, thường xuyên bác bỏ hoặc phớt lờ phản hồi từ cấp dưới, nhân viên có thể hình thành cảm giác hoài nghi về năng lực bản thân, từ đó dẫn đến sự thất vọng về nhu cầu được khẳng định năng lực. Ngoài ra, những hành vi trừng phạt, thiếu hỗ trợ, hoặc thậm chí là trả đũa khi nhân viên mắc lỗi hoặc gây ảnh hưởng đến quyền lợi cá nhân của lãnh đạo, sẽ khiến nhân viên cảm thấy không được tôn trọng và an toàn trong các mối quan hệ nơi làm việc. Điều này gây tổn hại nghiêm trọng đến nhu cầu kết nối xã hội – nhu cầu được kết nối, được thấu hiểu và chấp nhận trong tập thể, từ đó gây ra tình trạng BPNF ở nhân viên.

Như vậy, từ lý thuyết COR và SDT, có thể thấy rằng DL được xem là nguồn gây căng thẳng và mất mát nguồn lực nghiêm trọng trong môi trường tổ chức. DL thực hiện độc đoán, áp đặt và thiếu cảm thông (De Hoogh & Den Hartog, 2008) khiến nhân viên bị kiểm soát, thiếu tiếng nói và không được ghi nhận, từ đó mất đi cảm giác tự chủ, năng lực và kết nối xã hội, do đó, có thể dẫn đến trạng thái BPNF. Vì vậy, luận án đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H2: DL có mối quan hệ cùng chiều với BPNF của nhân viên.

2.5.3. Mối quan hệ giữa BPNF và WFC

Trong môi trường làm việc hiện đại, áp lực từ các mối quan hệ, kỳ vọng hiệu suất và kiểm soát từ cấp trên có thể tạo ra những tổn hại tâm lý sâu sắc, đặc biệt khi các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên không chỉ không được đáp ứng mà còn bị cản trở hoặc phủ nhận. Trạng thái BPNF phản ánh một hình thức suy thoái tâm lý, trong đó nhân viên cảm thấy bị cưỡng ép (mất tự chủ), bất lực (mất năng lực), và cô lập (mất kết nối xã hội) (Bartholomew và cộng sự, 2011; Van der Goot và cộng sự, 2025; Vansteenkiste và cộng sự, 2013).

Sự thất vọng các nhu cầu tâm lý cơ bản làm cạn kiệt các nguồn lực tâm lý gây tổn thất tinh thần đáng kể cho cá nhân (Bartholomew và cộng sự, 2011; Paquette và cộng sự, 2025). Điều này phù hợp với lý thuyết COR của Hobfoll (1989, 2002), cho rằng khi cá nhân bị mất hoặc đe dọa mất nguồn lực, họ sẽ trải qua căng thẳng và làm giảm khả năng duy trì vai trò trong các lĩnh vực khác của cuộc sống, bao gồm cả gia đình. Do đó, khi nhân viên rơi vào trạng thái BPNF – tức là cảm thấy bị ép buộc, bất lực, và bị cô lập – họ sẽ thiếu nguồn lực tâm lý để đối mặt với yêu cầu trong gia đình dựa trên thời gian, căng thẳng và hành vi, từ đó gia tăng khả năng xảy ra WFC.

Nghiên cứu gần đây của Paquette và cộng sự (2025) chỉ ra rằng khi nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên bị thất vọng, họ thường hay suy ngẫm về những vấn đề nơi làm việc, do đó có thể dẫn đến cả ba dạng WFC. Cụ thể, nhân viên có xu hướng vừa suy ngẫm về cảm xúc (so sánh trạng thái hiện tại với mong đợi chưa đạt được do nhu cầu bị cản trở), vừa suy ngẫm về cách giải quyết vấn đề (tìm kiếm giải pháp hành

vi hoặc nhận thức nhằm giảm bớt triệu chứng căng thẳng, trầm cảm) ngay cả khi đã rời khỏi nơi làm việc (Paquette và cộng sự, 2025). Những suy nghĩ lặp đi lặp lại này chiếm dụng thời gian dành cho các hoạt động gia đình, từ đó dẫn đến WFC dựa trên thời gian.

Bên cạnh đó, BPNF thường đi kèm với căng thẳng cảm xúc và kiệt sức thể chất (Olafsen và cộng sự, 2017; Trépanier và cộng sự, 2019), tạo nên áp lực dai dẳng và làm suy giảm khả năng tham gia vào các hoạt động gia đình. Điều này dẫn đến WFC dựa trên căng thẳng. Ngoài ra, khi tìm cách đối phó với tình trạng BPNF, nhân viên có thể biểu hiện các hành vi phản tác dụng tại nơi làm việc như im lặng, hành vi lệch chuẩn tổ chức, hay những phản ứng tiêu cực khác (Jawahar và cộng sự, 2023; Sischka và cộng sự, 2021; Van den Broeck và cộng sự, 2014). Những hành vi đối phó tiêu cực này không chỉ làm giảm chất lượng công việc mà còn lan tỏa sang đời sống gia đình, gây ra sự không phù hợp giữa cách hành xử trong công việc và mong đợi trong gia đình, từ đó hình thành WFC dựa trên hành vi.

Ngoài ra, so với kiệt sức cảm xúc – biểu hiện của sự cạn kiệt nguồn lực/năng lượng của bản thân dẫn đến họ không đủ nguồn lực để xử lý các yếu tố gây căng thẳng mà họ phải đối mặt (Badar và cộng sự, 2023), trong khi đó, tác động của BPNF không chỉ dừng lại ở cảm xúc mà còn ảnh hưởng mạnh mẽ đến nhận thức, động lực và hành vi của cá nhân, dẫn đến sự kiệt quệ nặng nề về cảm xúc và gây ra bệnh tật, tâm thần, triệu chứng soma cao hơn và có thể tràn sang lĩnh vực gia đình và làm tăng nguy cơ xung đột giữa công việc và gia đình (Zhang và cộng sự, 2025).

Một số nghiên cứu thực nghiệm cũng đã cung cấp bằng chứng về vấn đề này. Ví dụ, Liang và cộng sự (2024) chứng minh rằng BPNF có mối tương quan tích cực với căng thẳng của người mẹ, từ đó dẫn đến xung đột giữa gia đình với công việc giữa các bà mẹ đi làm. Van den Broeck và cộng sự (2016) đã sử dụng phân tích tổng hợp để chỉ ra rằng cả ba nhu cầu cơ bản đều có liên quan tiêu cực đến xung đột giữa công việc và gia đình. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H3a: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H3b: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên căng thẳng.

Giả thuyết H3c: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên hành vi.

2.5.4. Vai trò trung gian của BPNF

Theo lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), con người luôn nỗ lực duy trì, bảo vệ và phát triển các nguồn lực cá nhân như năng lượng, thời gian, cảm xúc tích cực và sự hỗ trợ xã hội. Khi các nguồn lực này bị đe dọa, mất đi hoặc không đủ để đáp ứng yêu cầu công việc, cá nhân sẽ trải qua căng thẳng và suy giảm khả năng phục hồi. DL được xem là một nguồn gây mất mát nguồn lực nghiêm trọng (Albashiti và cộng sự, 2021; Hamid, 2025), bởi các đặc điểm như kiểm soát chặt chẽ, trừng phạt, và thiếu hỗ trợ khiến nhân viên phải tiêu tốn đáng kể năng lượng và cảm xúc để đối phó (Hobfoll, 1989; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Do đó, DL có thể dẫn đến hình thành WFC khi nhân viên không còn đủ nguồn lực để thực hiện tốt vai trò trong đời sống cá nhân và phát sinh BPNF - biểu hiện của sự suy giảm nghiêm trọng các nguồn lực tâm lý, và quá trình mất mát này còn có xu hướng lan tỏa sang các lĩnh vực khác của cuộc sống, kéo theo sự xuất hiện của WFC do hiệu ứng “chuỗi mất mát nguồn lực” (loss spiral) (Hobfoll, 1989).

Bên cạnh đó, theo SDT (Deci & Ryan, 2000), DL làm hình thành BPNF thông qua việc cản trở ba nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên bao gồm: tự chủ, năng lực và kết nối xã hội. Cụ thể, việc ban hành mệnh lệnh một chiều, không phân quyền hoặc không tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định có thể cản trở nhu cầu về tự chủ – khiến nhân viên cảm thấy bị kiểm soát, không có quyền làm chủ công việc của mình. Đồng thời, khi lãnh đạo thiếu lắng nghe, thường xuyên bác bỏ hoặc phớt lờ phản hồi từ cấp dưới, nhân viên có thể hình thành cảm giác hoài nghi về năng lực bản thân, từ đó dẫn đến sự thất vọng về nhu cầu được khẳng định năng lực. Ngoài ra, những hành vi trừng phạt, thiếu hỗ trợ, hoặc thậm chí là trả đũa khi nhân viên mắc lỗi hoặc gây ảnh hưởng đến quyền lợi cá nhân của lãnh đạo, sẽ khiến nhân viên cảm thấy không được tôn trọng và an toàn trong các mối quan hệ nơi làm việc. Điều này gây tổn hại nghiêm trọng đến nhu cầu kết nối xã hội – nhu cầu được

kết nối, được thấu hiểu và chấp nhận trong tập thể, từ đó gây ra tình trạng BPNF ở nhân viên.

Như vậy, dựa trên hai lý thuyết này, DL được xem là nguồn gây mất mát nguồn lực (theo COR) và là tác nhân cản trở nhu cầu tâm lý (theo SDT). Hệ quả là nhân viên trải qua BPNF – trạng thái thể hiện sự suy giảm các nguồn lực tâm lý nội tại, dẫn đến các phản ứng tiêu cực lan tỏa sang gia đình dưới dạng WFC. Cơ chế này được lý giải chi tiết qua ba khía cạnh cụ thể sau:

Thứ nhất, đối với WFC dựa trên thời gian: trong ngành ngân hàng vốn đặc trưng bởi cường độ làm việc cao, nhân viên thường xuyên phải làm việc kéo dài 10–12 giờ mỗi ngày, thậm chí tới 20 giờ kể cả ngày nghỉ (Hàng Nguyễn, 2025; Như Phương, 2025). Dưới quyền DL, tình trạng này trở nên nghiêm trọng hơn do sự giám sát chặt chẽ và yêu cầu tuân thủ tuyệt đối từ cấp trên (De Hoogh và cộng sự, 2008), khiến nhân viên khó chủ động sắp xếp thời gian cá nhân và buộc phải ưu tiên công việc hơn đời sống gia đình. Theo lý thuyết COR, việc mất quyền kiểm soát thời gian là một dạng mất mát nguồn lực cơ bản, khiến nhân viên suy giảm năng lượng và quỹ thời gian dành cho gia đình, từ đó làm mất cân đối giữa hai vai trò và gia tăng WFC dựa trên thời gian. Đồng thời, BPNF làm nhân viên liên tục suy ngẫm và ám ảnh về công việc ngay cả ngoài giờ làm việc (Paquette và cộng sự, 2025), những suy nghĩ lặp đi lặp lại này chiếm dụng thời gian dành cho các hoạt động gia đình, từ đó dẫn đến WFC dựa trên thời gian.

Thứ hai, đối với WFC dựa trên căng thẳng: môi trường làm việc dưới DL thường gây ra tâm lý lo lắng, bất ổn, sợ bị trách phạt và áp lực liên tục, dẫn đến kiệt quệ về mặt tinh thần (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024) khi đó, nhân viên phải chịu căng thẳng kéo dài, họ sẽ không còn đủ năng lượng và tinh thần để tham gia vào các hoạt động gia đình, từ đó gia tăng WFC dựa trên căng thẳng. Bên cạnh đó, khi các nhu cầu tâm lý bị thất vọng, nhân viên trải qua căng thẳng cảm xúc và kiệt sức tinh thần và thể chất (Olafsen và cộng sự, 2017; Trépanier và cộng sự, 2019), tạo nên áp lực dai dẳng và làm suy giảm khả năng điều tiết cảm xúc và phục hồi năng lượng.

Theo COR, đây là sự suy giảm nguồn lực cảm xúc, khiến nhân viên khó duy trì vai trò trong gia đình, từ đó làm phát sinh WFC dựa trên căng thẳng.

Thứ ba, đối với WFC dựa trên hành vi: nhân viên dưới quyền DL thường hình thành hành vi phòng vệ như né tránh, thu mình hoặc dễ cáu gắt (Shah và cộng sự, 2023; Syed và cộng sự, 2020). Khi BPNF kéo dài, họ có thể phát triển hành vi phản tác dụng như im lặng, lệch chuẩn hoặc chống đối khác (Jawahar và cộng sự, 2023; Sischka và cộng sự, 2021; Van den Broeck và cộng sự, 2014). Theo COR, đây là dấu hiệu mất mát nguồn lực kiểm soát hành vi, khiến cá nhân không còn khả năng linh hoạt điều chỉnh hành vi giữa hai vai trò – công việc và gia đình. Những hành vi tiêu cực duy trì từ nơi làm việc có thể xung đột với các chuẩn mực ứng xử trong gia đình, dẫn đến WFC dựa trên hành vi.

Những hành vi tiêu cực như trừng phạt, trả thù hay đe dọa hoặc kiểm soát thái quá từ DL khiến nhân viên hình thành phản ứng phòng vệ như né tránh giao tiếp, thu mình hoặc trở nên dễ cáu gắt và những hành vi hung hăng như bắt nạt, hoặc hành vi phi đạo đức (Shah và cộng sự, 2023; Syed và cộng sự, 2020). Ngoài ra, khi tìm cách đối phó với tình trạng BPNF, nhân viên có thể biểu hiện các hành vi phản tác dụng tại nơi làm việc như im lặng, hành vi lệch chuẩn tổ chức, hay những phản ứng tiêu cực khác (Jawahar và cộng sự, 2023; Sischka và cộng sự, 2021; Van den Broeck và cộng sự, 2014). Tất cả những hành vi đối phó tiêu cực này không chỉ làm giảm chất lượng công việc mà còn lan tỏa sang đời sống gia đình, gây ra sự không phù hợp giữa cách hành xử trong công việc và mong đợi trong gia đình, từ đó hình thành WFC dựa trên hành vi. Theo COR, đây là dấu hiệu mất mát nguồn lực kiểm soát hành vi, khiến cá nhân không còn khả năng linh hoạt điều chỉnh hành vi giữa hai vai trò – công việc và gia đình do đó dẫn đến WFC dựa trên hành vi.

Như vậy, dưới góc độ lý thuyết COR, DL gây ra quá trình mất mát nguồn lực, biểu hiện qua BPNF, và tình trạng này tiếp tục dẫn đến các dạng WFC (thời gian, căng thẳng, hành vi). Bên cạnh đó, theo SDT, DL gây ra BPNF do cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên. Sự tích hợp hai lý thuyết này cho thấy BPNF chính

là cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa DL và ba khía cạnh của WFC. Ngoài ra, nghiên cứu trước cũng đã chứng minh vai trò trung gian của BPNF trong mối quan hệ giữa sự kiểm soát tâm lý của người giám sát và xung đột giữa công việc và gia đình (Zhang và cộng sự, 2025). Do đó, luận án đề xuất các giả thuyết sau:

Giả thuyết H4a: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H4b: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên căng thẳng.

Giả thuyết H4c: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên hành vi.

2.5.5. Vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng

Theo lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), con người luôn tìm cách duy trì và bảo vệ các nguồn lực cá nhân quan trọng như năng lượng, thời gian, cảm xúc tích cực và sự kiểm soát bản thân. Khi những nguồn lực này bị đe dọa hoặc tiêu hao mà không được bổ sung, cá nhân sẽ trải qua căng thẳng tâm lý và dần rơi vào vòng xoáy mất mát nguồn lực, làm gia tăng nguy cơ kiệt quệ tâm lý (Usman và cộng sự, 2025). Trong môi trường làm việc chịu ảnh hưởng của DL, đặc trưng bởi sự áp đặt, trừng phạt và thiếu thấu cảm, nhân viên thường phải tiêu tốn đáng kể năng lượng tinh thần để tuân thủ, né tránh hoặc đối phó, dẫn đến sự mất mát nguồn lực cá nhân nghiêm trọng (Albashiti và cộng sự, 2021). Việc mất mát nguồn lực kéo dài này khiến họ rơi vào trạng thái BPNF, thể hiện qua cảm giác mất tự chủ, bất lực và cô lập (Bartholomew và cộng sự, 2011; Ryan và cộng sự, 2000b). Theo COR, mức độ ảnh hưởng tiêu cực của DL không đồng nhất ở mọi nhân viên, mà phụ thuộc vào lượng nguồn lực cá nhân mà họ sở hữu (Hobfoll, 1989). Những nhân viên có nhiều nguồn lực hơn sẽ có khả năng phục hồi, đối phó và bảo tồn năng lượng hiệu quả hơn, qua đó giảm bớt tác động tiêu cực của môi trường lãnh đạo tiêu cực (Usman và cộng sự, 2025).

Theo đó, một nguồn lực cá nhân được nghiên cứu trong tài liệu là hy vọng, theo lý thuyết hy vọng (Snyder, 2002) đã xác định ý chí và sức mạnh định hướng là

hai nguồn lực cá nhân quan trọng giúp cá nhân duy trì động lực và khả năng ứng phó trong những hoàn cảnh khó khăn. Ý chí phản ánh năng lượng tinh thần và sự kiên trì hướng đến mục tiêu, bất chấp trở ngại và sức mạnh định hướng thể hiện khả năng nhận thức và tìm giải pháp, khám phá các con đường thay thế để đạt được mục tiêu (Haq và cộng sự, 2024; Snyder, 2002). Theo COR, những nguồn lực này không chỉ duy trì trạng thái tâm lý tích cực mà còn đóng vai trò như “lá chắn bảo vệ tâm lý” giúp cá nhân ngăn chặn hoặc làm suy yếu quá trình mất mát nguồn lực gây ra bởi DL, từ đó hạn chế sự xuất hiện của BPNF.

Khi ý chí cao, nhân viên có khả năng duy trì động lực nội tại, kiểm soát cảm xúc và chủ động tìm kiếm các giải pháp để vượt qua áp lực từ DL. Họ có xu hướng nhìn nhận những yêu cầu nghiêm khắc của lãnh đạo như những thử thách cần chinh phục, hoặc cơ hội học tập hơn là mối đe dọa (De Clercq, Haq, và cộng sự, 2018), nhờ đó giảm bớt cảm giác bị ép buộc hoặc mất quyền tự chủ. Cơ chế này giúp họ duy trì trạng thái tâm lý ổn định ít bị ảnh hưởng bởi DL và hạn chế cảm giác BPNF. Do đó, khi ý chí ở mức cao, nhân viên có thể làm suy yếu tác động tiêu cực của DL lên BPNF. Ngược lại, những nhân viên có ý chí thấp thường thiếu sự kiên định và dễ tập trung vào các khía cạnh tiêu cực trong hành vi của lãnh đạo. Họ cảm thấy bất lực, cho rằng những yếu tố bất lợi trong công việc – chẳng hạn như điều kiện làm việc khắc khe hoặc thiếu công bằng – đang cản trở nhu cầu tâm lý của mình (Haq và cộng sự, 2024). Việc không đủ năng lượng tinh thần và động lực đối phó khiến họ nhanh chóng rơi vào trạng thái BPNF do sự cạn kiệt và mất mát nguồn lực tâm lý.

Tương tự, khi sức mạnh định hướng cao, nhân viên có khả năng xác định và thử nghiệm các con đường khác nhau để đạt được mục tiêu, duy trì cảm giác làm chủ và năng lực cá nhân ngay cả khi phải làm việc dưới quyền lãnh đạo kiểm soát, họ có thể dành nhiều thời gian hơn để xây dựng các mối quan hệ xã hội đa dạng với đồng nghiệp, họ có thể nhận được nhiều ý kiến đóng góp hơn về cách đối phó với những thách thức mà họ phải đối mặt (De Clercq, Haq, và cộng sự, 2018), nhờ vậy, họ ít có khả năng bị BPNF. Ngược lại, khi sức mạnh định hướng thấp, nhân viên thiếu khả năng xác định và thực hiện các bước để đối phó với hành vi kiểm soát từ DL. Họ cảm

thấy bế tắc, thiếu hy vọng và tin rằng mình không thể thay đổi hoàn cảnh hoặc đạt được mục tiêu trong môi trường đầy áp lực. Do đó, họ cũng ít tìm kiếm phản hồi và hỗ trợ từ đồng nghiệp để giảm thiểu tác động tiêu cực (De Clercq, Haq, và cộng sự, 2018; Snyder, 2002). Việc thiếu các con đường thay thế và nguồn lực nhận thức khiến họ dễ xem hành vi DL là đe dọa, và dẫn đến BPNF. Từ đó, khiến tác động tiêu cực của DL lên BPNF trở nên mạnh hơn.

Ngoài ra, một số nghiên cứu thực nghiệm gần đây đã bắt đầu xem xét vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong bối cảnh lãnh đạo tiêu cực. Cụ thể, Usman và cộng sự (2025) đã chứng minh vai trò điều tiết của hai yếu tố này trong mối quan hệ giữa DL và bất hòa cảm xúc. Tương tự, Haq và cộng sự (2024) cũng cho thấy ý chí và sức mạnh định hướng có vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa giám sát lạm dụng và chất lượng cuộc sống công việc.

Từ những lập luận trên, có thể khẳng định rằng ý chí và sức mạnh định hướng là hai nguồn lực cá nhân quan trọng giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của DL đối với BPNF. Khi nhân viên có ý chí và sức mạnh định hướng cao, họ có khả năng duy trì động lực, tìm kiếm giải pháp và phục hồi nguồn lực tâm lý bị đe dọa, nhờ đó hạn chế được sự BPNF. Ngược lại, khi hai yếu tố này thấp, nhân viên dễ rơi vào trạng thái bất lực và bị chi phối bởi môi trường lãnh đạo tiêu cực. Do đó, luận án đề xuất các giả thuyết nghiên cứu sau:

Giả thuyết H5a: Ý chí điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF sao cho mối quan hệ này yếu hơn ở những nhân viên có ý chí cao.

Giả thuyết H5b: Sức mạnh định hướng điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF sao cho mối quan hệ này yếu hơn ở những nhân viên có sức mạnh định hướng cao.

2.6. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ kết quả phân tích lý thuyết và thực tiễn, cùng với các kết quả SLR và phân tích đồng xuất hiện từ khóa, luận án đã xác định được các khoảng trống nghiên cứu quan trọng liên quan đến cơ chế tác động của DL đối với đời sống cá nhân của người lao động. Trên cơ sở các khoảng trống này và dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng

là thuyết COR (Hobfoll, 1989), SDT (Deci và cộng sự, 2000), luận án thiết lập mô hình nghiên cứu nhằm kiểm tra cơ chế tác động của DL đến WFC. Cụ thể, luận án đề xuất rằng DL, với đặc trưng là sự kiểm soát, áp đặt và thiếu hỗ trợ, từ đó dẫn đến suy giảm các nguồn lực tâm lý cốt lõi của nhân viên, từ đó dẫn đến trạng thái BPNF. Trong mô hình nghiên cứu, BPNF được đề xuất đóng vai trò trung gian, giải thích cách thức DL làm gia tăng sự mất cân bằng giữa vai trò công việc và vai trò gia đình của người lao động. Theo lập luận tích hợp giữa COR và SDT, sự thất vọng các nhu cầu tâm lý cơ bản không chỉ làm suy yếu động lực và khả năng tự điều chỉnh của cá nhân trong công việc, mà còn thúc đẩy quá trình cạn kiệt nguồn lực, dẫn đến sự lan tỏa căng thẳng từ công việc sang đời sống gia đình. Để làm rõ bản chất của WFC, luận án đo lường riêng biệt ba khía cạnh của WFC, bao gồm xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi, theo thang đo của Carlson và cộng sự (2000).

Bên cạnh đó, nhằm mở rộng khả năng giải thích của mô hình và làm rõ vai trò của các nguồn lực tâm lý cá nhân, luận án đã sử dụng kết hợp lý thuyết hy vọng (Snyder, 2002). Theo đó, hai thành phần cốt lõi của hy vọng, bao gồm ý chí và sức mạnh định hướng, được xem là các yếu tố điều tiết trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Cụ thể, trong bối cảnh nhân viên có mức hy vọng thấp, tác động tiêu cực của DL đến BPNF có thể trở nên mạnh hơn do cá nhân thiếu khả năng duy trì mục tiêu và tìm kiếm con đường thích ứng. Ngược lại, mức hy vọng cao có thể đóng vai trò như một nguồn lực bảo vệ, giúp cá nhân đối phó hiệu quả hơn với môi trường lãnh đạo tiêu cực và từ đó có thể dẫn đến suy giảm mức độ BPNF.

Từ đó, mô hình nghiên cứu không chỉ kiểm định các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp, mà còn xem xét yếu tố nguồn lực tâm lý cá nhân có thể làm thay đổi mức độ ảnh hưởng của mối quan hệ DL và BPNF, qua đó góp phần giải thích toàn diện hơn cơ chế tổn hại tâm lý từ môi trường làm việc đến đời sống cá nhân. Sơ đồ mô hình nghiên cứu đề xuất trình bày trong Hình 2.4 và các giả thuyết nghiên cứu được tóm tắt như sau:

Giả thuyết H1a: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H1b: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên căng thẳng.

Giả thuyết H1c: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên hành vi.

Giả thuyết H2: DL có mối quan hệ cùng chiều với BPNF của nhân viên.

Giả thuyết H3a: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H3b: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên căng thẳng.

Giả thuyết H3c: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên hành vi.

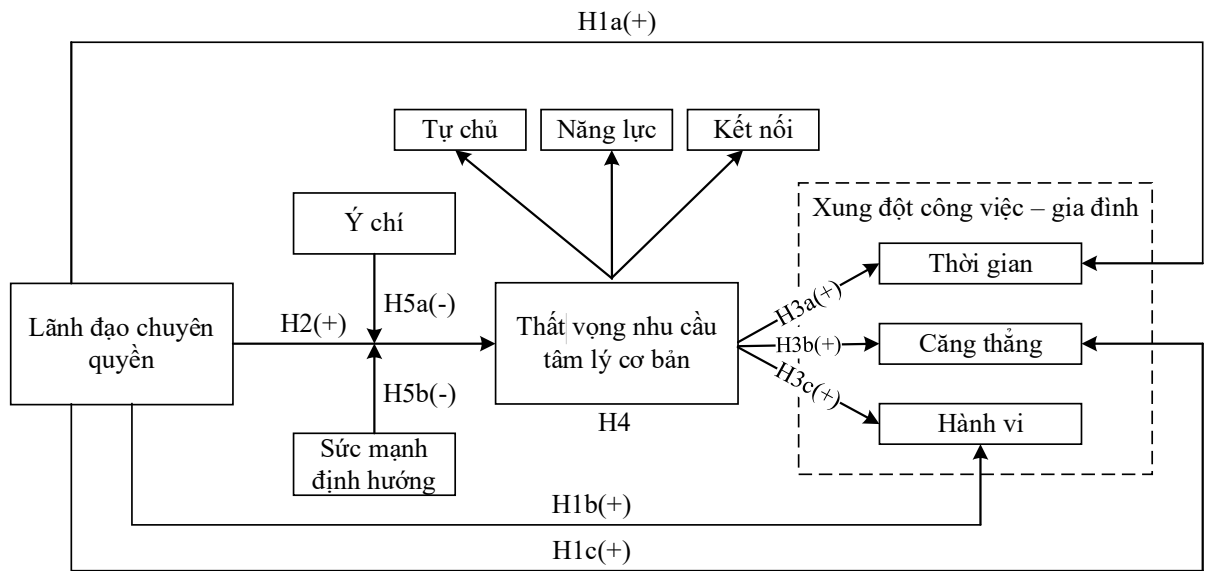
Giả thuyết H4a: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H4b: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên căng thẳng.

Giả thuyết H4c: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên hành vi.

Giả thuyết H5a: Ý chí điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF sao cho mối quan hệ này yếu hơn ở những nhân viên có ý chí cao.

Giả thuyết H5b: Sức mạnh định hướng điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF sao cho mối quan hệ này yếu hơn ở những nhân viên có sức mạnh định hướng cao.



Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

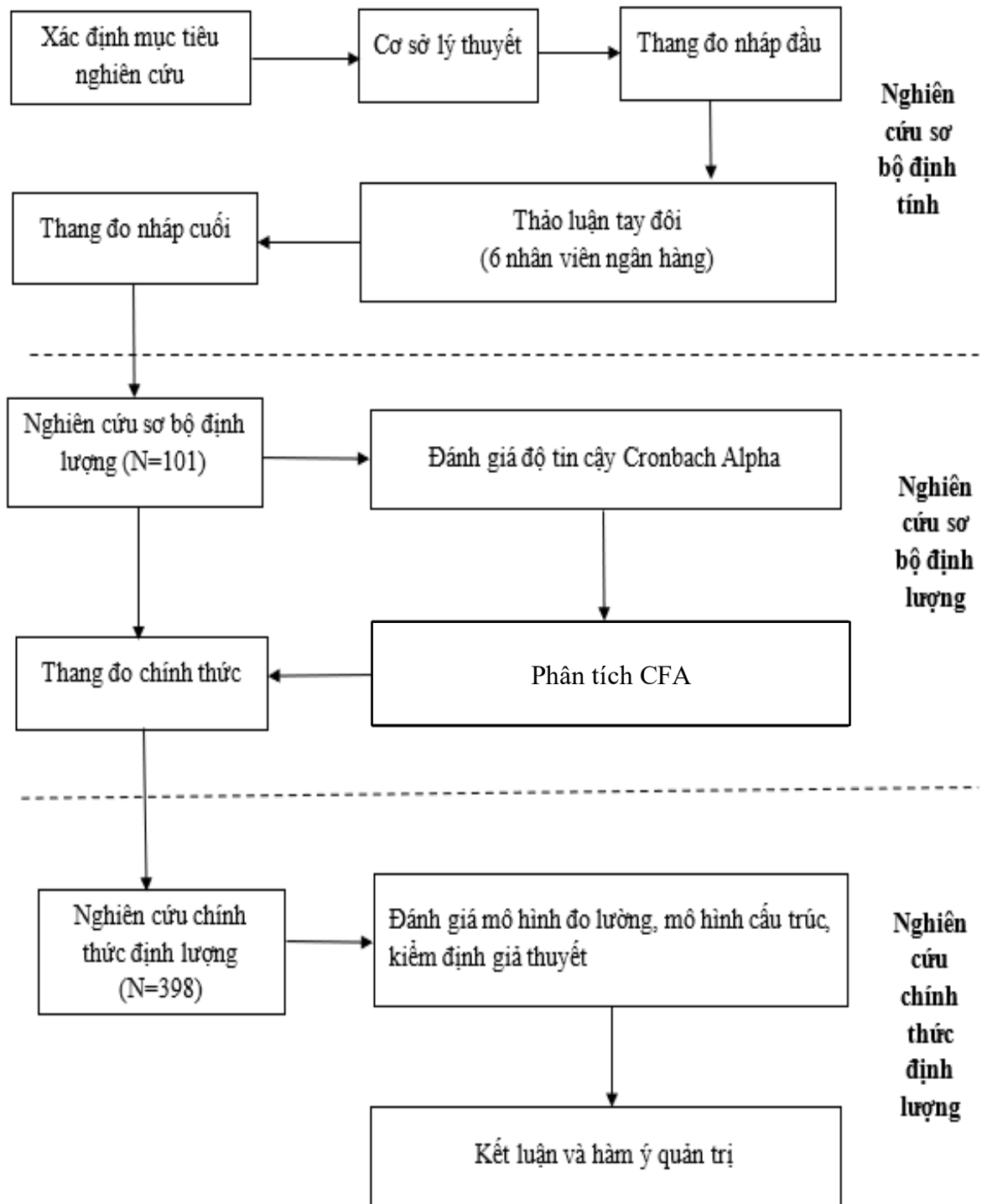
Chương 3 trình bày phương pháp nghiên cứu và quy trình nghiên cứu được triển khai qua hai giai đoạn chính gồm nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện nhằm rà soát và điều chỉnh các thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thông qua các cuộc phỏng vấn sâu với nhân viên các ngân hàng TMCP tại TP.HCM, từ đó hoàn thiện thang đo nháp cuối phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Tiếp theo, nghiên cứu sơ bộ định lượng được tiến hành để đánh giá sơ bộ độ tin cậy của thang đo và kiểm định bước đầu chất lượng mô hình đo lường, qua đó tiếp tục điều chỉnh và hoàn thiện thang đo chính thức cho nghiên cứu chính thức. Giai đoạn tiếp theo là nghiên cứu chính thức định lượng nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và xem xét các giả thuyết đề xuất. Ngoài ra, chương này cũng trình bày các kỹ thuật xử lý dữ liệu và nội dung kiểm soát sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) nhằm nâng cao độ tin cậy và tính chặt chẽ của kết quả nghiên cứu.

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo hai giai đoạn chủ yếu gồm nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức, được thể hiện ở Hình 3.1. Nghiên cứu sơ bộ gồm nghiên cứu sơ bộ định tính và nghiên cứu sơ bộ định lượng; nghiên cứu chính thức gồm nghiên cứu chính thức định lượng.

Giai đoạn nghiên cứu sơ bộ

Mục tiêu của giai đoạn nghiên cứu sơ bộ là rà soát, điều chỉnh và xác nhận tính phù hợp của các thang đo trước khi tiến hành nghiên cứu chính thức. Trước hết, dựa trên mục tiêu nghiên cứu và nền tảng lý thuyết liên quan, các thang đo được xây dựng thông qua việc kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu quốc tế đã được kiểm định. Việc kế thừa này đảm bảo các khái niệm nghiên cứu có cơ sở lý thuyết rõ ràng và đã được xác lập về cấu trúc đo lường.



Hình 3.1 Sơ đồ quy trình nghiên cứu.

Nguồn: Tác giả đề xuất

Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện thông qua các cuộc phỏng vấn sâu với 6 nhân viên đang công tác trong ngành ngân hàng. Mục đích của giai đoạn này là rà soát mức độ rõ ràng, tính dễ hiểu và sự phù hợp của các biến quan sát khi áp dụng trong bối cảnh Việt Nam. Những ý kiến thu thập được từ người tham gia được sử dụng để điều chỉnh nội dung thang đo, qua đó bảo đảm thang đo phản ánh tốt hơn về thực tiễn nghiên cứu và hình thành bộ thang đo nháp hoàn chỉnh cuối cùng.

Sau bước định tính, nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện với 101 bảng khảo sát hợp lệ nhằm kiểm định sơ bộ mô hình đo lường. Trước tiên, độ tin cậy của các thang đo được xem xét thông qua hệ số Cronbach's Alpha nhằm kiểm tra mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát thuộc cùng một khái niệm. Dựa trên kết quả này, những biến quan sát không đáp ứng yêu cầu được loại bỏ khỏi thang đo. Tiếp theo, do các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước và đã có cấu trúc lý thuyết rõ ràng, nghiên cứu không tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA). Thay vào đó, phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) được sử dụng để kiểm tra cấu trúc đo lường, đánh giá mức độ phù hợp của mô hình và xác nhận chất lượng các thang đo. Kết quả thu được là cơ sở để hoàn thiện bộ thang đo chính thức phục vụ nghiên cứu định lượng chính thức.

Giai đoạn nghiên cứu chính thức

Dựa trên kết quả của giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã đề xuất. Dữ liệu được thu thập từ 398 bảng khảo sát hợp lệ của nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP tại TP.HCM. Trong giai đoạn này, phương pháp Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương sai (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) được sử dụng thông qua phần mềm SmartPLS. Phương pháp này được lựa chọn vì phù hợp với các mô hình có cấu trúc phức tạp, bao gồm các mối quan hệ trực tiếp, trung gian và điều tiết, đồng thời không yêu cầu dữ liệu phải tuân theo phân phối chuẩn (Hair và cộng sự, 2017).

Quy trình phân tích gồm hai bước chính: (1) đánh giá mô hình đo lường nhằm kiểm tra độ tin cậy và giá trị của các thang đo; và (2) đánh giá mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các mối quan hệ giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Dựa trên các kết quả thu được, nghiên cứu tiến hành thảo luận phát hiện, đưa ra kết luận và đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

3.2. Nghiên cứu sơ bộ định tính

3.2.1. Vai trò của nghiên cứu sơ bộ định tính

Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện nhằm xem xét mức độ phù hợp của các biến quan sát trước khi triển khai khảo sát chính thức. Trọng tâm của giai đoạn này là rà soát nội dung, cách diễn đạt và ý nghĩa của các mục hỏi được kế thừa từ những nghiên cứu trước để bảo đảm người trả lời có thể hiểu đúng nội dung cần đo lường. Mặc dù các thang đo đã được kiểm định và sử dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu quốc tế, việc áp dụng vào bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam vẫn đòi hỏi sự điều chỉnh các mục mô tả cho phù hợp về mặt văn hóa, ngôn ngữ, và đặc điểm ngành nghề.

3.2.2. Phương pháp thực hiện

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu (phỏng vấn tay đôi). Đây là phương pháp phù hợp với giai đoạn hiệu chỉnh thang đo vì cho phép người nghiên cứu vừa thu thập thông tin có định hướng dựa trên khung phỏng vấn đã thiết kế, vừa có thể khai thác sâu các phản hồi thực tế thông qua các câu hỏi phụ linh hoạt. Hình thức phỏng vấn tay đôi cũng giúp tạo môi trường trao đổi cởi mở, khuyến khích người được hỏi chia sẻ quan điểm một cách tự nhiên, đồng thời hạn chế sự chi phối từ các yếu tố nhóm như trong phỏng vấn nhóm.

Quy trình thực hiện nghiên cứu được triển khai qua ba bước như sau:

Bước 1. Chuẩn bị phỏng vấn tay đôi: Tác giả xây dựng dự thảo thang đo trên cơ sở kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế uy tín, đồng thời thực hiện quy trình dịch ngược (back-translation) do Brislin (1970) đề xuất, trong đó thang đo được dịch từ

tiếng Anh sang tiếng Việt, sau đó dịch ngược lại để đảm bảo tính tương đương ngữ nghĩa và giữ nguyên nội hàm khái niệm gốc. Tiếp theo, tác giả thiết kế dàn bài phỏng vấn sâu (PL3) với các câu hỏi gợi mở nhằm khai thác đánh giá của người tham gia về mức độ rõ ràng và tính phù hợp ngữ nghĩa của từng mục đo. Phiếu ghi chép và bảng tổng hợp kết quả (PL4) cũng được chuẩn bị nhằm ghi nhận các phản hồi, phục vụ cho quá trình điều chỉnh thang đo.

Bước 2. Thực hiện phỏng vấn tay đôi: 6 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP khác nhau tại TP.HCM đã được lựa chọn tham gia phỏng vấn, đảm bảo tiêu chí về kinh nghiệm thực tiễn. Mỗi người được phỏng vấn riêng biệt trong thời gian trung bình 25-30 phút. Trong quá trình phỏng vấn, người nghiên cứu lần lượt đọc từng mục đo và đặt các câu hỏi gợi mở như: "Anh/Chị hiểu câu này như thế nào?", "Từ ngữ nào có gây khó hiểu hoặc chưa phù hợp?", "Anh/Chị có đề xuất chỉnh sửa gì không?". Tất cả ý kiến được ghi chép bằng tay trên phiếu ghi chép.

Bước 3. Phân tích kết quả và điều chỉnh thang đo: Tổng cộng các thang đo gồm 33 biến, bao gồm: DL (6 biến), BPNF (12 biến), WFC (9 biến), ý chí (3 biến) và sức mạnh định hướng (3 biến). Sau khi tổng hợp, tác giả tiến hành tổng hợp và phân loại ý kiến đóng góp của người tham gia theo hai nhóm chính: (1) đồng ý giữ nguyên biến đo lường; và (2) đề xuất chỉnh sửa nội dung. Việc quyết định giữ nguyên hay điều chỉnh biến đo lường được thực hiện dựa trên nguyên tắc tỷ lệ cao hơn, nghĩa là tỷ lệ ý kiến nào chiếm đa số thì sẽ được chọn làm cơ sở ra quyết định. Cụ thể, nếu số người đề xuất giữ nguyên cao hơn, thì biến đo lường được giữ nguyên như ban đầu; ngược lại, nếu tỷ lệ đề xuất chỉnh sửa cao hơn, thì ngôn ngữ của biến đo lường sẽ được điều chỉnh sao cho phù hợp hơn với thực tế của ngành ngân hàng, nhưng vẫn đảm bảo giữ nguyên ý nghĩa gốc. Kết quả của quá trình này là hình thành thang đo cho giai đoạn nghiên cứu sơ bộ định lượng.

3.2.3. Kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính

Kết quả từ giai đoạn nghiên cứu định tính sơ bộ đóng vai trò quan trọng trong việc hoàn thiện các thang đo trước khi triển khai khảo sát chính thức. Thông qua

phỏng vấn tay đôi với 6 nhân viên ngân hàng, các phản hồi đã được tổng hợp và phân tích nhằm điều chỉnh ngữ nghĩa, mức độ rõ ràng và mức độ phù hợp của các mục đo đối với bối cảnh văn hóa – tổ chức tại Việt Nam. Việc hiệu chỉnh tập trung vào các yếu tố ngôn ngữ, cách diễn đạt, cũng như khả năng phản ánh đúng trải nghiệm của người lao động trong môi trường ngân hàng.

Thang đo DL:

Đề đo lường biến DL, luận án đã kế thừa thang đo do De Hoogh và Den Hartog (2008) phát triển. Thang đo chứa 6 mục, phản ánh hành vi kiểm soát, hành vi độc đoán, sự đề cao lợi ích cá nhân, là tự phóng đại, vô cảm và bóc lột người khác (De Hoogh và cộng sự, 2008). Thang đo này sau đó đã được sử dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu quốc tế và xác nhận độ tin cậy trong các bối cảnh tổ chức khác nhau, đặc biệt là trong ngành ngân hàng với các nghiên cứu như Shah và cộng sự, 2023, Raza và cộng sự (2024) và Raza, Imran, Pervaiz, và cộng sự (2024). Chính vì tính chuẩn hóa, mức độ uy tín và khả năng phản ánh toàn diện bản chất của hành vi DL, luận án tiếp tục kế thừa thang đo nhằm bảo đảm tính liên tục trong học thuật và tạo điều kiện thuận lợi cho việc đối chiếu kết quả với các nghiên cứu trước đây.

Để tăng mức độ phù hợp với bối cảnh văn hóa và đặc điểm ngôn ngữ của ngành ngân hàng tại Việt Nam, nghiên cứu thực hiện hiệu chỉnh một số nội dung thông qua giai đoạn nghiên cứu định tính đã trình bày ở phần trước. Các điều chỉnh được thực hiện như sau: cụm “Cấp trên của tôi” được thay thế bằng “Sếp” để phản ánh cách xưng hô phổ biến, tự nhiên trong môi trường làm việc tại các ngân hàng, đồng thời giúp câu hỏi ngắn gọn và dễ tiếp cận hơn, cách điều chỉnh này cũng tương đồng với một số nghiên cứu trước đây khi vận dụng thang đo của De Hoogh và Den Hartog (2008). DL3 với cụm từ “hành động” và “bạo chúa hoặc chuyên quyền” được điều chỉnh thành “hành xử” và “bạo chúa độc tài”. DL4 với cụm từ “thường không muốn hoặc không thể từ bỏ quyền kiểm soát các nhiệm vụ và cấp dưới” -> “mong muốn toàn quyền kiểm soát cấp dưới”. DL5 với cụm từ “từ những người dưới quyền” được điều chỉnh thành “của cấp dưới”. DL6 với cụm từ “đối xử sai với sếp” được điều

chỉnh thành “gây bất lợi cho sếp”. Phiên bản thang đo gốc và nội dung đã hiệu chỉnh được mã hóa và trình bày chi tiết tại Bảng 3.1.

Bảng 3.1 Thang đo lãnh đạo chuyên quyền (DL)

Mã hóa	Thang đo	Kết quả nghiên cứu định tính
DL1	<i>Cấp trên của tôi</i> thường hay trừng phạt; không có lòng thương hại hay trắc ẩn.	<i>Sếp</i> thường hay trừng phạt; không có lòng thương hại hay trắc ẩn.
DL2	<i>Cấp trên của tôi</i> là người toàn quyền quyết định và không chấp nhận sự phản hồi hay chất vấn.	<i>Sếp</i> là người toàn quyền quyết định và không chấp nhận sự phản hồi hay chất vấn.
DL3	<i>Cấp trên của tôi</i> hành động như một bạo chúa hoặc chuyên quyền.	<i>Sếp</i> hành xử như một bạo chúa độc tài.
DL4	<i>Cấp trên của tôi</i> thường không muốn hoặc không thể từ bỏ quyền kiểm soát các nhiệm vụ và cấp dưới.	<i>Sếp</i> mong muốn toàn quyền kiểm soát cấp dưới.
DL5	<i>Cấp trên của tôi</i> mong muốn sự phục tùng tuyệt đối từ những người dưới quyền.	<i>Sếp</i> mong muốn sự phục tùng tuyệt đối của cấp dưới.
DL6	<i>Cấp trên của tôi</i> thù hận và tìm cách trả thù những người sếp cho là đối xử sai với sếp.	<i>Sếp</i> để bụng và tìm cách trả thù những người mà sếp cho là gây bất lợi cho sếp.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Thang đo BPNF:

Thang đo BPNF được kế thừa từ thang đo của Chen và cộng sự (2015) gồm ba thành phần: Tự chủ (Autonomy Frustration–AF), Năng lực (Competence Frustration–CF) và Sự kết nối (Relatedness Frustration–RF). Để đánh giá tính phù hợp ngữ nghĩa và bối cảnh sử dụng tại Việt Nam, tác giả đã tiến hành phỏng vấn tay đôi với 6 nhân viên ngân hàng nhằm rà soát và điều chỉnh ngôn ngữ của các mục đo. Kết quả phỏng vấn cho thấy đa số người tham gia đồng thuận với nội dung cốt lõi của thang đo, tuy nhiên một số chỉnh sửa nhỏ được đề xuất để tăng tính rõ ràng, tự nhiên và phù hợp với ngữ cảnh tổ chức ngành ngân hàng tại Việt Nam.

Tự chủ: Một số mục đo được điều chỉnh ngữ nghĩa nhằm làm rõ trải nghiệm mất quyền kiểm soát trong công việc, bao gồm:

AF1: Cụm “nhiều việc mà bản thân không mong muốn” được rút gọn thành “những việc ngoài mong muốn” để diễn đạt ngắn gọn và sát nghĩa hơn.

AF2: Cụm “quá nhiều việc” được điều chỉnh thành “nhiều công việc” nhằm tránh sắc thái cảm tính và tăng tính khách quan.

AF4: Cụm “hoạt động hàng ngày” được thay bằng “công việc hằng ngày” để phù hợp với văn phong hành chính trong bối cảnh công sở.

Năng lực và Sự kết nối: Không có điều chỉnh nào được thực hiện đối với các mục đo thuộc hai nhóm này, do tất cả các nội dung đều được đánh giá là rõ ràng, dễ hiểu, và phù hợp với ngôn ngữ, văn hóa và bối cảnh ngành ngân hàng. Thang đo BPNF sau điều chỉnh được mã hóa và trình bày chi tiết ở Bảng 3.2.

Thang đo WFC :

Thang đo WFC được sử dụng để đo lường mức độ mà các yêu cầu công việc gây cản trở đến việc thực hiện vai trò gia đình của cá nhân. Theo Greenhaus và Beutell (1985), WFC phản ánh tình trạng mâu thuẫn giữa hai vai trò quan trọng trong cuộc sống – công việc và gia đình – và thường phát sinh do sự xung đột về thời gian, căng thẳng tâm lý hoặc sự không tương thích trong hành vi giữa hai lĩnh vực này.

Thang đo gốc được kế thừa từ nghiên cứu của Carlson và cộng sự (2000), trong đó WFC được cấu trúc thành ba khía cạnh: xung đột do thời gian (time-based), xung đột do căng thẳng (strain-based), và xung đột do hành vi (behavior-based). Trong quá trình nghiên cứu định tính sơ bộ, một số mục đo đã được điều chỉnh để tăng mức độ rõ ràng, tính dễ hiểu và phù hợp với văn phong tiếng Việt, đặc biệt là trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam.

Bảng 3.2 Thang đo thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (BPNF)

Mã hóa	Thang đo	Kết quả nghiên cứu định tính
Thất vọng Tự chủ		
AF1	Tôi cảm thấy bị buộc phải làm <i>nhiều</i> việc mà bản thân không mong muốn.	Tôi cảm thấy bị buộc phải làm <i>nhiều</i> việc ngoài mong muốn.
AF2	Tôi cảm thấy áp lực khi phải làm <i>quá</i> nhiều việc.	Tôi cảm thấy áp lực khi phải làm <i>nhiều</i> công việc.
AF3	Hầu hết những việc tôi làm đều có cảm giác như “Tôi phải làm”	Hầu hết những việc tôi làm đều có cảm giác như “Tôi phải làm”
AF4	<i>Hoạt động</i> hàng ngày của tôi giống như một chuỗi nghĩa vụ.	<i>Công việc</i> hằng ngày của tôi giống như một chuỗi nghĩa vụ.
Kết nối		
RF1	Tôi cảm thấy những người quan trọng đối với tôi lạnh nhạt và xa cách với tôi.	Tôi cảm thấy những người quan trọng đối với tôi lạnh nhạt và xa cách với tôi.
RF2	Tôi cảm thấy bị loại khỏi nhóm mà tôi muốn thuộc về	Tôi cảm thấy bị loại khỏi nhóm mà tôi muốn thuộc về
RF3	Tôi có cảm giác rằng những người tôi tiếp xúc không thích tôi.	Tôi có cảm giác rằng những người tôi tiếp xúc không thích tôi.
RF4	Tôi cảm thấy các mối quan hệ của mình chỉ là hời hợt, không sâu sắc.	Tôi cảm thấy các mối quan hệ của mình chỉ là hời hợt, không sâu sắc.
Năng lực		
CF1	Tôi cảm thấy mình thất bại vì những sai lầm mà tôi mắc phải.	Tôi cảm thấy mình thất bại vì những sai lầm mà tôi mắc phải.
CF2	Tôi không tự tin vào khả năng của mình	Tôi không tự tin vào khả năng của mình
CF3	Tôi thực sự nghi ngờ liệu mình có thể làm tốt mọi việc hay không	Tôi thực sự nghi ngờ liệu mình có thể làm tốt mọi việc hay không
CF4	Tôi cảm thấy thất vọng về nhiều kết quả công việc mà tôi đã thực hiện.	Tôi cảm thấy thất vọng về nhiều kết quả công việc mà tôi đã thực hiện.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Xung đột do thời gian:

TW2: được điều chỉnh cụm từ “ tham gia bằng nhau vào các trách nhiệm và hoạt động gia đình” thành “tham gia cân bằng giữa công việc với các trách nhiệm và hoạt động gia đình”. Việc điều chỉnh này giúp diễn đạt trở nên dễ hiểu và phù hợp hơn với cách dùng từ phổ biến trong tiếng Việt.

Xung đột do căng thẳng:

Không có điều chỉnh nào được thực hiện đối với nhóm mục đo này do các nội dung được đánh giá là rõ ràng, hợp lý và phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu.

Xung đột do hành vi:

Hai mục đo BW1 và BW2 cũng được chỉnh sửa nhằm làm cho câu văn ngắn gọn và tự nhiên hơn: BW1: cụm từ “Các hành vi giải quyết vấn đề tôi sử dụng trong công việc” được điều chỉnh thành “Các hành vi tôi dùng để giải quyết vấn đề trong công việc”. BW2: cụm từ “Hành vi hiệu quả và cần thiết đối với tôi ở nơi làm việc sẽ phản tác dụng ở gia đình” được viết lại thành “Hành vi cần thiết để tôi làm việc hiệu quả có thể không phù hợp trong gia đình”. Ngoài ra, mục BW3 có cụm “người bạn đời” được thay bằng “người chồng/vợ” để thể hiện rõ ràng và cụ thể hơn vai trò gia đình trong văn hóa Việt Nam.

Tất cả các điều chỉnh nêu trên đều được xác lập thông qua quá trình thảo luận tay đôi với 6 nhân viên ngân hàng. Những hiệu chỉnh này góp phần nâng cao tính rõ ràng, khả năng diễn giải và độ phù hợp ngữ cảnh của các mục đo WFC. Thang đo BPNF đã điều chỉnh được mã hóa và trình bày chi tiết tại Bảng 3.3.

Thang đo ý chí và sức mạnh định hướng:

Dựa trên lý thuyết hy vọng của Snyder (2002), động lực theo đuổi mục tiêu của cá nhân được cấu thành từ hai thành phần chính: ý chí và sức mạnh định hướng. Trong đó, ý chí phản ánh mức độ quyết tâm và động lực nội tại giúp cá nhân duy trì hành động hướng đến mục tiêu, ngay cả khi đối mặt với trở ngại. Trong khi đó, sức mạnh định hướng thể hiện khả năng của cá nhân trong việc xác định và tạo ra các con

đường khả thi để đạt được mục tiêu. Trong nghiên cứu này, thang đo được kế thừa từ (Rego và cộng sự, 2012) và đã được xác nhận về độ tin cậy trong các nghiên cứu gần đây, điển hình là nghiên cứu của Usman và cộng sự (2025).

Bảng 3.3 Thang đo xung đột công việc – gia đình (WFC)

Mã hóa	Thang đo	Kết quả nghiên cứu định tính
Thời gian		
TW1	Công việc khiến tôi không thể tham gia các hoạt động gia đình nhiều hơn mức tôi mong muốn.	Công việc khiến tôi không thể tham gia các hoạt động gia đình nhiều hơn mức tôi mong muốn.
TW2	Thời gian tôi phải dành cho công việc khiến tôi <i>không thể tham gia bằng nhau vào các trách nhiệm và hoạt động gia đình.</i>	Thời gian tôi phải dành cho công việc khiến tôi <i>không thể tham gia cân bằng giữa công việc với các trách nhiệm và hoạt động gia đình.</i>
TW3	Tôi phải bỏ lỡ các hoạt động gia đình do phải dành quá nhiều thời gian cho trách nhiệm công việc.	Tôi phải bỏ lỡ các hoạt động gia đình do phải dành quá nhiều thời gian cho trách nhiệm công việc.
Căng thẳng		
WS1	Khi tôi về nhà sau giờ làm việc, tôi thường cảm thấy quá mệt mỏi để tham gia vào các hoạt động hoặc trách nhiệm gia đình.	Khi tôi về nhà sau giờ làm việc, tôi thường cảm thấy quá mệt mỏi để tham gia vào các hoạt động hoặc trách nhiệm gia đình.
WS2	Tôi thường cảm thấy kiệt sức khi đi làm về đến mức ngăn cản tôi đóng góp cho gia đình.	Tôi thường cảm thấy kiệt sức khi đi làm về đến mức ngăn cản tôi đóng góp cho gia đình.

Mã hóa	Thang đo	Kết quả nghiên cứu định tính
WS3	Do áp lực công việc, đôi khi khi trở về nhà, tôi quá căng thẳng để làm những việc mà tôi yêu thích.	Do áp lực công việc, đôi khi khi trở về nhà, tôi quá căng thẳng để làm những việc mà tôi yêu thích.
Hành vi		
BW1	<i>Các hành vi giải quyết vấn đề tôi sử dụng trong công việc không hiệu quả trong việc giải quyết vấn đề ở gia đình.</i>	<i>Các hành vi tôi dùng để giải quyết vấn đề trong công việc không hiệu quả trong việc giải quyết vấn đề ở gia đình.</i>
BW2	<i>Hành vi hiệu quả và cần thiết đối với tôi ở nơi làm việc sẽ phản tác dụng ở gia đình.</i>	<i>Hành vi cần thiết để tôi làm việc hiệu quả có thể không phù hợp trong gia đình.</i>
BW3	Hành vi giúp tôi làm việc hiệu quả không giúp tôi trở thành một người cha/mẹ và người bạn đời tốt hơn.	Những hành vi giúp tôi làm việc hiệu quả không giúp tôi trở thành một người cha/mẹ và người chồng/vợ tốt hơn.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Ý chí: Không có điều chỉnh nào được thực hiện đối với các mục đo của thang đo ý chí, vì nội dung được đánh giá là rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp với ngữ cảnh văn hóa – tổ chức trong ngành ngân hàng tại Việt Nam.

Sức mạnh định hướng: Toàn bộ các mục đo của biến này đều được giữ nguyên nội dung gốc. Tuy nhiên, một điều chỉnh nhỏ được thực hiện nhằm nâng cao sự tự nhiên và thống nhất trong diễn đạt tiếng Việt. Cụ thể, mục WY2 được thay từ “cảm giác” thành “cảm thấy”, góp phần tăng tính gần gũi và dễ hiểu cho người trả lời. Thang đo sau điều chỉnh của thang đo ý chí và sức mạnh định hướng được mã hóa và trình bày chi tiết tại Bảng 3.4.

Như vậy, kết quả nghiên cứu định tính đã góp phần hoàn thiện thang đo về ngữ nghĩa, nội hàm và mức độ phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, tạo tiền đề vững chắc để tiến hành nghiên cứu sơ bộ định lượng nhằm kiểm định độ tin cậy và giá trị các thang đo trước khi khảo sát chính thức.

Bảng 3.4 Thang đo ý chí và sức mạnh định hướng

Mã hóa	Thang đo	Kết quả nghiên cứu định tính
Ý chí		
WI1	Tôi đang hăng hái theo đuổi mục tiêu công việc của mình	Tôi đang hăng hái theo đuổi mục tiêu công việc của mình
WI2	Tôi thấy mình khá thành công trong công việc	Tôi thấy mình khá thành công trong công việc
WI3	Tôi đang đạt được mục tiêu công việc mà tôi đã đặt ra cho bản thân.	Tôi đang đạt được mục tiêu công việc mà tôi đã đặt ra cho bản thân.
Sức mạnh định hướng		
WY1	Nếu tôi gặp khó khăn trong công việc, tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để thoát khỏi tình trạng đó	Nếu tôi gặp khó khăn trong công việc, tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để thoát khỏi tình trạng đó
WY2	Tôi có <i>cảm giác</i> rằng luôn có nhiều cách khác nhau để giải quyết mọi vấn đề.	Tôi <i>cảm thấy</i> luôn có nhiều cách khác nhau để giải quyết mọi vấn đề.
WY3	Tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để đạt được các mục tiêu công việc của mình.	Tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để đạt được các mục tiêu công việc của mình.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.3. Nghiên cứu sơ bộ định lượng

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm kiểm tra độ tin cậy và khẳng định cấu trúc đo lường của thang đo sau khi đã được điều chỉnh từ kết quả nghiên cứu định tính. Cụ thể, mục tiêu chính là đánh giá độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và khẳng định cấu trúc thang đo thông qua phân

tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA). Thông qua bước kiểm định này, các thang đo được rà soát và tinh chỉnh, đồng thời loại bỏ các biến quan sát chưa phù hợp trước khi tiến hành nghiên cứu chính thức trên mẫu lớn hơn.

3.3.1. Thiết kế khảo sát và thu thập dữ liệu

Trong nghiên cứu sơ bộ định lượng này, dữ liệu sơ bộ được thu thập bằng cách khảo sát trực tiếp nhân viên ngân hàng TMCP tại TP.HCM thông qua bảng hỏi khảo sát, dựa trên thang đo đã được hiệu chỉnh từ giai đoạn nghiên cứu định tính. Bảng hỏi bao gồm các mục đo tương ứng với các biến trong mô hình nghiên cứu: lãnh đạo chuyên quyền (DL), thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (BPNF), xung đột công việc – gia đình (WFC), ý chí (WI), và sức mạnh định hướng (WY). Tất cả mục hỏi đều sử dụng thang đo Likert 7 điểm, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (hoàn toàn đồng ý). Kích thước mẫu của nghiên cứu sơ bộ định lượng là 115, với phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Với tổng cộng 115 bảng khảo sát đã được phát ra, thu về 106 bảng, sau khi sàng lọc có 5 bảng không hợp lệ và 101 bảng hợp lệ đáp ứng khuyến nghị về cỡ mẫu tối thiểu cho nghiên cứu sơ bộ (Hair và cộng sự, 2019; Nguyễn Đình Thọ và cộng sự, 2011).

3.3.2. Kỹ thuật phân tích dữ liệu

Công cụ phân tích

Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS với hai bước chính gồm: (1) kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến–tổng hiệu chỉnh (Corrected Item–Total Correlation - CITC), và (2) phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) được thực hiện bằng phần mềm AMOS nhằm khẳng định cấu trúc thang đo và đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường.

Tiêu chí đánh giá

Trong nghiên cứu này, độ tin cậy thang đo được đánh giá bằng hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến–tổng (Corrected Item–Total Correlation

– CITC). Theo Nunnally và Bernstein (1994), Cronbach's Alpha cần đạt tối thiểu 0,6 để được chấp nhận và từ 0,7 trở lên được xem là tốt. Bên cạnh đó, hệ số CITC cần lớn hơn 0,3 để khẳng định các biến quan sát có tương quan đủ mạnh với tổng thể thang đo (Thọ, 2011).

Đối với phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA): Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm xác nhận cấu trúc thang đo đã được thiết lập trước trên cơ sở kế thừa từ các nghiên cứu trước. Cụ thể, CFA cho phép kiểm tra mức độ phù hợp giữa dữ liệu thực nghiệm và mô hình đo lường lý thuyết, đồng thời đánh giá mức độ đại diện của các biến quan sát đối với các khái niệm tiềm ẩn, qua đó đảm bảo tính phù hợp của thang đo trước khi sử dụng trong nghiên cứu chính thức (Hair Jr và cộng sự, 2010). Trong CFA, mô hình đo lường được đánh giá thông qua các tiêu chí bao gồm độ phù hợp của mô hình, độ tin cậy và giá trị của thang đo. Cụ thể, độ phù hợp của mô hình được xem xét thông qua các chỉ số như Chi-square (χ^2), tỷ lệ χ^2/df , CFI, TLI, và RMSEA, trong đó mô hình được chấp nhận khi $\chi^2/df \leq 3$, CFI và TLI $\geq 0,90$ và RMSEA $\leq 0,08$ (Hair Jr và cộng sự, 2010). Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua độ tin cậy tổng hợp (CR) và hệ số tải nhân tố chuẩn hóa, với CR $\geq 0,7$ và hệ số tải $\geq 0,5$ được xem là đạt yêu cầu (Hair Jr và cộng sự, 2010). Giá trị hội tụ được xác định thông qua phương sai trích trung bình (AVE), với giá trị tối thiểu là 0,5 (Fornell và cộng sự, 1981; Hair Jr và cộng sự, 2010). Giá trị phân biệt được đánh giá thông qua tiêu chí Fornell–Larcker, trong đó căn bậc hai của AVE phải lớn hơn hệ số tương quan giữa các khái niệm (Fornell và cộng sự, 1981).

3.3.3. Kết quả nghiên cứu sơ bộ định lượng

3.3.3.1. Mô tả mẫu khảo sát

Trong nghiên cứu sơ bộ định lượng, tác giả đã thu thập được 101 bảng khảo sát hợp lệ. Về giới tính, mẫu nghiên cứu phân bố khá cân bằng với 53 nữ (52,5%) và 48 nam (47,5%). Về độ tuổi, nhóm từ 18–25 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (47,5%), tiếp đến là nhóm 26–35 tuổi (41,6%), trong khi nhóm từ 36–45 tuổi (5,9%) và trên 45 tuổi

(5,0%) chiếm tỷ lệ thấp hơn. Xét về trình độ học vấn, đa số người tham gia có trình độ đại học (69,3%), tiếp đến là trên đại học (28,7%), trong khi tỷ lệ có trình độ trung cấp hoặc cao đẳng chỉ chiếm 2%. Về tình trạng hôn nhân, 62,4% đã lập gia đình và 37,6% còn độc thân. Kinh nghiệm làm việc cũng khá đa dạng, trong đó nhóm có dưới 3 năm kinh nghiệm (34,6%) và nhóm 3–5 năm (34,7%) chiếm tỷ lệ lớn nhất, tiếp theo là nhóm 5–10 năm (19,8%) và trên 10 năm (10,9%). Thời gian làm việc với cấp trên hiện tại chủ yếu từ 6 tháng đến dưới 1 năm (36,6%) và từ 1–3 năm (30,7%), trong khi nhóm 3–5 năm (19,8%) và trên 5 năm (12,9%) chiếm tỷ lệ nhỏ hơn. Về vị trí công việc, nhóm Kinh doanh chiếm tỷ lệ cao nhất (81,19%), tiếp theo là nhóm Giao dịch - Vận hành (13,86%), nhóm Quản lý rủi ro – Pháp chế (1,98%) và nhóm khác (2,97%).

3.3.3.2. Phân tích độ tin cậy của thang đo

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo DL

Thang đo DL gồm 6 biến quan sát (DL1, DL2, DL3, DL4, DL5, DL6). Kết quả phân tích (Bảng 3.5) cho thấy hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,882, vượt ngưỡng tối thiểu 0,7 khẳng định độ tin cậy của thang đo. Các hệ số tương quan biến–tổng hiệu chỉnh (Corrected Item-Total Correlation – CITC) dao động từ 0,641 đến 0,741, đều lớn hơn ngưỡng 0,3, cho thấy các biến quan sát có mức tương quan chặt chẽ với tổng thể thang đo. Bên cạnh đó, hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến dao động từ 0,854 đến 0,871, đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha chung (0,882), chứng tỏ không có biến quan sát nào cần loại bỏ. Như vậy, thang đo DL đạt yêu cầu về độ tin cậy và được giữ lại để sử dụng trong phân tích CFA ở bước tiếp theo.

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo BPNF

Thang đo BPNF gồm ba thành phần: tự chủ (AF), năng lực (CF) và kết nối (RF). Kết quả phân tích (Bảng 3.6) cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của cả ba thành phần đều vượt ngưỡng chấp nhận 0,7 (AF = 0,896; CF = 0,829; RF = 0,878), chứng tỏ thang đo có độ tin cậy tốt. Các hệ số CITC dao động từ 0,624 đến 0,806, đều lớn hơn 0,3, đồng thời hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số

Cronbach's Alpha chung. Điều này cho thấy toàn bộ các biến quan sát đều đạt yêu cầu và được giữ lại để tiếp tục đưa vào phân tích CFA.

Bảng 3.5 Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo DL

Ký hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Độ tin cậy nếu loại biến
Lãnh đạo chuyên quyền (DL): Cronbach $\alpha = 0,882$				
DL1	16,02	64,140	0,727	0,859
DL2	15,90	59,890	0,741	0,854
DL3	16,03	59,589	0,693	0,862
DL4	15,59	61,464	0,641	0,871
DL5	15,45	60,970	0,672	0,866
DL6	16,36	62,272	0,702	0,861

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Bảng 3.6 Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo BPNF

Ký hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Độ tin cậy nếu loại biến
Tự chủ (AF): Cronbach $\alpha = 0,896$				
AF1	10,22	25,952	0,743	0,877
AF2	9,90	23,510	0,806	0,852
AF3	9,80	22,960	0,770	0,867
AF4	9,85	23,988	0,766	0,867
Năng lực (CF): Cronbach $\alpha = 0,829$				
CF1	8,64	21,172	0,681	0,774
CF2	8,72	21,202	0,624	0,800
CF3	8,60	21,402	0,691	0,770
CF4	8,37	21,614	0,633	0,795
Kết nối (RF): Cronbach $\alpha = 0,878$				
RF1	9,06	18,376	0,687	0,863
RF2	9,08	17,254	0,745	0,841
RF3	8,92	16,634	0,780	0,827
RF4	9,36	17,412	0,739	0,843

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo WFC

Thang đo WFC gồm ba thành phần: thời gian (TW), căng thẳng (WS) và hành vi (BW). Kết quả phân tích ở Bảng 3.7 cho thấy các thành phần đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 (TW = 0,848; WS = 0,869; BW = 0,768), vượt ngưỡng chấp nhận, chứng tỏ thang đo có độ tin cậy tốt. Các hệ số CITC dao động từ 0,543 đến 0,784, đều lớn hơn 0,3. Đồng thời, hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha chung, cho thấy không có biến nào cần loại bỏ.

Tóm lại: Cả ba thành phần của thang đo WFC đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, do đó toàn bộ biến quan sát được giữ lại để tiếp tục phân tích CFA ở bước tiếp theo.

Bảng 3.7 Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo WFC

Ký hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Độ tin cậy nếu loại biến
Thời gian (TW): Cronbach α = 0,848				
TW1	8,21	10,806	0,694	0,813
TW2	7,93	11,485	0,719	0,788
TW3	8,10	10,850	0,741	0,766
Căng thẳng (WS): Cronbach α = 0,869				
WS1	7,23	9,698	0,784	0,783
WS2	7,24	9,943	0,728	0,834
WS3	7,24	9,443	0,737	0,827
Hành vi (BW): Cronbach α = 0,768				
BW1	6,82	9,748	0,624	0,665
BW2	6,68	9,919	0,543	0,751
BW3	6,89	8,638	0,641	0,641

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo ý chí (WI) và sức mạnh định hướng (WY)

Kết quả ở Bảng 3.8 cho thấy thang đo ý chí (WI) với 3 biến quan sát có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,860, và thang đo sức mạnh định hướng (WY) với 3 biến quan sát đạt 0,826, đều vượt ngưỡng chấp nhận 0,7 và các hệ số CITC dao động từ 0,633 đến 0,753, đều lớn hơn 0,3 đồng thời hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến đều nhỏ

hơn hệ số chung. Điều này cho thấy cả hai thang đo đều có độ tin cậy tốt, đảm bảo tính nhất quán nội tại và được giữ lại để tiếp tục phân tích CFA.

Bảng 3.8 Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo ý chí và sức mạnh định hướng

Ký hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Độ tin cậy nếu loại biến
Ý chí (WI): Cronbach $\alpha = 0,860$				
WI1	10,32	14,179	0,741	0,800
WI2	10,32	13,199	0,726	0,811
WI3	10,53	12,671	0,741	0,798
Sức mạnh định hướng (WY): Cronbach $\alpha = 0,826$				
WY1	9,40	16,582	0,666	0,776
WY2	9,59	16,324	0,633	0,810
WY3	9,07	14,965	0,753	0,687

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

3.3.3.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) được thực hiện nhằm đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường trong nghiên cứu định lượng sơ bộ. Kết quả được thể hiện ở PL5:

Kết quả cho thấy mô hình đạt độ phù hợp tốt với dữ liệu thị trường, với các chỉ số: $\chi^2 = 523,594$, $df = 459$, $\chi^2/df = 1,141 (< 3)$, CFI = 0,964 ($> 0,90$), TLI = 0,958 ($> 0,90$), và RMSEA = 0,038 ($< 0,08$). Theo các tiêu chí của Hair và cộng sự (2010), các chỉ số này cho thấy mô hình có mức độ phù hợp rất tốt.

Các hệ số tải nhân tố chuẩn hóa (standardized factor loadings) đều lớn hơn 0,5, dao động từ 0,62 đến 0,9, cho thấy các biến quan sát đều có mức độ đại diện tốt cho các biến tiềm ẩn, qua đó đảm bảo giá trị hội tụ (Hair Jr và cộng sự, 2010).

Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) của các thang đo dao động từ 0,773 đến 0,899 đều lớn hơn 0,7 và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) dao động từ 0,534 đến 0,691 đều lớn hơn 0,5, tiếp tục khẳng định độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo (Fornell và cộng sự, 1981; Hair Jr và cộng sự, 2010).

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell–Larcker cho thấy căn bậc hai của AVE của các biến tiềm ẩn đều lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến khác. Điều này khẳng định các thang đo trong mô hình có sự phân biệt rõ ràng và đạt yêu cầu về giá trị phân biệt (Fornell và cộng sự, 1981).

Như vậy, kết quả CFA cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp tốt, các thang đo đảm bảo độ tin cậy và giá trị, do đó có thể sử dụng cho các phân tích tiếp theo trong nghiên cứu chính thức.

3.4. Nghiên cứu định lượng chính thức

3.4.1. Mục tiêu của nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện nhằm kiểm định mô hình lý thuyết đã đề xuất trên cơ sở dữ liệu thu thập từ đối tượng nghiên cứu. Sau khi đã hiệu chỉnh bảng hỏi từ kết quả nghiên cứu định tính và khảo sát sơ bộ, giai đoạn này có mục tiêu:

- (1) Đánh giá độ tin cậy và giá trị của các thang đo thông qua các chỉ số như Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR), giá trị hội tụ và phân biệt (Average Variance Extracted – AVE);
- (2) Kiểm định mô hình đo lường (Measurement Model) và mô hình cấu trúc (Structural Model) theo phương pháp PLS-SEM để xác định mức độ phù hợp giữa dữ liệu và mô hình nghiên cứu;
- (3) Kiểm định giả thuyết nghiên cứu thông qua xác định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình, bao gồm kiểm định ảnh hưởng trực tiếp, gián tiếp (vai trò trung gian) và tác động điều tiết;
- (4) Đánh giá mức độ giải thích của mô hình đối với các biến phụ thuộc thông qua các chỉ số: R^2 , Q^2 và đưa ra các kết luận lý thuyết, thực tiễn phù hợp.

3.4.2. Thiết kế khảo sát và thu thập dữ liệu

Thiết kế bảng khảo sát

Dữ liệu cho nghiên cứu định lượng chính thức được thu thập thông qua bảng hỏi khảo sát cấu trúc, sử dụng các thang đo đã được điều chỉnh dựa trên kết quả nghiên cứu định tính và khảo sát sơ bộ. Bảng hỏi được xây dựng bằng tiếng Việt, bao gồm các phần sau: (1) phần giới thiệu nghiên cứu, cam kết bảo mật và hướng dẫn trả lời; (2) các câu hỏi đo lường các khái niệm nghiên cứu; và (3) thông tin kiểm soát như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, kinh nghiệm, thời gian làm việc với cấp quản lý trực tiếp hiện tại và nhóm vị trí công việc của người được phỏng vấn.

Các mục đo trong bảng khảo sát được xây dựng dựa trên các khái niệm chính của mô hình nghiên cứu, bao gồm: DL, BPNF, WFC, ý chí và sức mạnh định hướng. Tuy nhiên, tên của các khái niệm không được hiển thị trong bảng khảo sát; thay vào đó, người tham gia chỉ tiếp cận các phát biểu đo lường cụ thể được trình bày độc lập, nhằm giảm thiểu ảnh hưởng từ định kiến cá nhân. Mỗi phát biểu được đo lường bằng thang Likert 7 điểm, từ 1 = Hoàn toàn không đồng ý đến 7 = Hoàn toàn đồng ý, phản ánh mức độ đồng thuận của người tham gia đối với nội dung được nêu.

Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM. Do nghiên cứu tập trung phân tích mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, các đối tượng được lựa chọn là những nhân viên làm việc dưới sự quản lý trực tiếp của cấp trên trong thời gian tối thiểu 6 tháng, để họ có thể trải nghiệm và cảm nhận về phong cách lãnh đạo cũng như các tác động của lãnh đạo đến trạng thái tâm lý của nhân viên.

Phương pháp chọn mẫu

Luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo phương pháp thuận tiện. Phương pháp này được xem là phù hợp trong các nghiên cứu hành vi tổ chức, đặc biệt khi đối tượng nghiên cứu là người lao động trong các tổ chức có tính bảo mật cao và khó tiếp cận như ngành ngân hàng. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện vẫn đảm

bảo độ tin cậy và giá trị phân tích khi kích thước mẫu đạt yêu cầu và mô hình nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2017).

Kích thước mẫu

Việc xác định kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng đóng vai trò quan trọng nhằm đảm bảo độ tin cậy trong phân tích dữ liệu và khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu. Theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019), cỡ mẫu tối thiểu khi sử dụng PLS-SEM cần đáp ứng một trong hai nguyên tắc sau:

- (1) Gấp 10 lần số biến quan sát lớn nhất dùng để đo lường một khái niệm trong mô hình đo lường;
- (2) Gấp 10 lần số đường dẫn lớn nhất hướng vào một khái niệm trong mô hình cấu trúc.

Trong mô hình nghiên cứu của đề tài, biến “BPNF” có số biến quan sát nhiều nhất là 12 biến (tương ứng với 3 nhu cầu – tự chủ, năng lực, và kết nối – mỗi nhu cầu gồm 4 biến). Đồng thời, BPNF cũng là biến chịu ảnh hưởng trực tiếp từ hai biến độc lập là “DL” và các biến điều tiết (ý chí và sức mạnh định hướng), tuy nhiên số đường dẫn vẫn nhỏ hơn số biến quan sát. Vì vậy, áp dụng nguyên tắc (1), cỡ mẫu tối thiểu được xác định như sau: Cỡ mẫu tối thiểu = $10 \times 12 = 120$ bảng hỏi hợp lệ.

Tuy nhiên, để đảm bảo độ tin cậy cao hơn, nâng cao độ mạnh thống kê (statistical power) và tăng khả năng kiểm định các hiệu ứng trung gian và điều tiết, nghiên cứu hướng đến cỡ mẫu thực tế lớn hơn mức tối thiểu. Do đó, nghiên cứu này đã thực hiện phát ra 550 bảng khảo sát, thu về 467 bảng, sau khi sà lọc thu được 398 bảng trả lời hợp lệ. Cỡ mẫu thực tế này đáp ứng tốt yêu cầu phân tích mô hình PLS-SEM có cấu trúc trung gian và điều tiết, đồng thời phù hợp với khuyến nghị của các học giả trong lĩnh vực quản trị và hành vi tổ chức (Hair và cộng sự, 2019; Nguyễn Đình Thọ và cộng sự, 2011).

Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM thông qua hai kênh thu thập dữ liệu: (i) khảo sát trực tiếp tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM; và (ii) khảo sát các học viên cao học tại Đại học Kinh tế TP.HCM hiện đang công tác tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM.

Kênh thứ nhất: Khảo sát trực tiếp tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM: Trong khoảng thời gian từ ngày 20/02 đến ngày 05/03/2025, tác giả tiến hành khảo sát trực tiếp nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM. Việc thu thập thông tin này được thực hiện có sự hỗ trợ của các bạn, anh, chị, và các cựu sinh viên đang công tác tại các ngân hàng và sinh viên đang thực tập tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM. Những người hỗ trợ này được tác giả hướng dẫn thống nhất về mục đích và ý nghĩa của nghiên cứu, nhằm đảm bảo quá trình khảo sát được thực hiện trên cơ sở tự nguyện, trong tâm lý thoải mái và bảo đảm tính ẩn danh của người tham gia, phục vụ đúng mục tiêu nghiên cứu khoa học.

Để phục vụ cho quá trình này, tác giả thiết kế và chuẩn bị một bộ tài liệu khảo sát hoàn chỉnh bao gồm: (1) Bảng câu hỏi in sẵn, (2) Phong bì trống không ghi thông tin nhận dạng, dùng để đựng bảng trả lời sau khi hoàn tất; (3) Thư giới thiệu và lời cảm ơn ngắn gọn đến người tham gia trả lời. Bộ tài liệu khảo sát được chuyển đến các đối tượng hỗ trợ đang công tác tại ngân hàng, đồng thời họ được đề nghị không mở phong bì sau khi người tham gia hoàn tất bảng hỏi và không thu thập bất kỳ thông tin nhận diện cá nhân nào, bao gồm họ tên, mã số nhân viên, tên ngân hàng hoặc chi nhánh công tác. Quy trình này nhằm đảm bảo tối đa tính ẩn danh, giảm thiểu rào cản tâm lý và khuyến khích người tham gia trả lời trung thực, khách quan, đặc biệt trong bối cảnh nghiên cứu liên quan đến hành vi lãnh đạo trực tiếp, một chủ đề có tính nhạy cảm trong môi trường tổ chức. Sau khi hoàn thành bảng hỏi, người tham gia tự bỏ bảng trả lời vào phong bì, dán kín và gửi lại cho người hỗ trợ tại các ngân hàng. Các phong bì niêm phong được tập hợp và bàn giao lại cho tác giả trong thời gian ngắn nhất nhằm tránh thất lạc và đảm bảo toàn vẹn dữ liệu.

Tổng cộng 385 bảng khảo sát đã được phát ra thông qua kênh này và thu hồi được 319 bảng trả lời. Sau quá trình sàng lọc có 296 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích dữ liệu trong nghiên cứu định lượng chính thức.

Kênh thứ hai: Khảo sát học viên cao học tại Đại học Kinh tế TP.HCM hiện đang làm việc tại các ngân hàng TMCP tại TP.HCM: Trong khoảng thời gian từ ngày 16/02 đến ngày 03/03/2025, khảo sát được triển khai trực tiếp tại các lớp cao học chuyên ngành Tài chính, Ngân hàng thuộc Đại học Kinh tế TP.HCM. Bảng hỏi được phát vào thời gian nghỉ giữa giờ học để tránh ảnh hưởng đến hoạt động giảng dạy, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho người tham gia có thể trả lời một cách tập trung và nghiêm túc.

Trước khi phát bảng hỏi, tác giả giới thiệu rõ ràng về mục tiêu, phạm vi gạn lọc là nhân viên chính thức đang làm việc toàn thời gian tại ngân hàng TMCP tại TP.HCM, có ít nhất 6 tháng kinh nghiệm làm việc với cấp quản lý trực tiếp, đồng thời tác giả hướng dẫn cách thức thực hiện và nhấn mạnh rằng toàn bộ thông tin thu thập chỉ phục vụ cho mục đích học thuật, được bảo mật tuyệt đối, hoàn toàn ẩn danh, và việc tham gia khảo sát là hoàn toàn tự nguyện. Quá trình khảo sát được thực hiện bằng cách phát bảng hỏi in sẵn và thu lại ngay sau khi người tham gia hoàn thành. Tổng cộng 165 bảng hỏi được phát ra, 148 bảng được thu về, và sau khi sàng lọc, có 102 bảng hợp lệ được giữ lại để đưa vào phân tích chính thức.

Như vậy, kết hợp cả hai kênh khảo sát trên, nghiên cứu đã thu về 398 bảng trả lời hợp lệ. Cỡ mẫu này đáp ứng tốt các khuyến nghị về kích cỡ mẫu tối thiểu trong nghiên cứu định lượng để kiểm định thang đo và mô hình lý thuyết theo phương pháp PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2019; Nguyễn Đình Thọ và cộng sự, 2011).

3.4.3. Kỹ thuật phân tích dữ liệu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương sai (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đề xuất. Mặc dù mô hình nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở các lý thuyết nền tảng và các giả thuyết tương

đôi rõ ràng, PLS-SEM được lựa chọn thay vì mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (Covariance-Based Structural Equation Modeling – CB-SEM) do phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Theo Hair và cộng sự (2017, 2019), CB-SEM thường được sử dụng khi mục tiêu chính là đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của một mô hình lý thuyết đã được xác lập vững chắc, trong khi PLS-SEM phù hợp với các nghiên cứu tập trung vào việc kiểm định và giải thích cơ chế tác động giữa các biến trong những mô hình có cấu trúc phức tạp.

Trong luận án này, nghiên cứu không chỉ kiểm định các mối quan hệ trực tiếp mà còn xem xét đồng thời vai trò trung gian của trạng thái BPNF và vai trò điều tiết của ý chí, sức mạnh định hướng trong mô hình nghiên cứu. Do đó, trọng tâm của nghiên cứu là làm rõ cơ chế tác động giữa các biến trên cơ sở tích hợp các lý thuyết COR, SDT và lý thuyết hy vọng hơn là chỉ đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của một mô hình lý thuyết đơn lẻ. Vì vậy, PLS-SEM được xem là phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận án.

Bên cạnh đó, PLS-SEM là phương pháp được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu quản trị hiện đại, đặc biệt khi xử lý các mô hình có nhiều biến tiềm ẩn được đo lường thông qua nhiều chỉ báo quan sát (Garson, 2012). Phương pháp này cho phép ước lượng đồng thời cả mô hình đo lường (measurement model) và mô hình cấu trúc (structural model), từ đó đánh giá toàn diện độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo cũng như kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua các hệ số đường dẫn chuẩn hóa. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4.0, với kỹ thuật bootstrapping gồm 5.000 mẫu lặp (resamples) nhằm ước lượng sai số chuẩn và xác định ý nghĩa thống kê của các tham số ước lượng.

Với phương pháp PLS-SEM được lựa chọn, quá trình phân tích tiếp theo được triển khai qua hai bước: (1) đánh giá mô hình đo lường nhằm kiểm định độ tin cậy và giá trị của các thang đo; và (2) đánh giá mô hình cấu trúc để kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, do mô hình nghiên cứu có biến BPNF là biến bậc hai bao gồm ba thành phần thành phần gồm: tự chủ (AF), năng lực (CF) và kết

nội (RF), nghiên cứu áp dụng phương pháp hai giai đoạn (two-stage approach) theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2017) để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Cụ thể, nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình qua hai bước chính như sau:

Bước 1. Đánh giá mô hình đo lường: Kiểm tra độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha, Composite Reliability), giá trị hội tụ (AVE) và giá trị phân biệt (Fornell–Larcker, HTMT). Các tiêu chí kiểm định mô hình đo lường được thể hiện ở Bảng 3.9.

Bảng 3.9 Các tiêu chí kiểm định mô hình đo lường

<i>Tiêu chí</i>	<i>Điều kiện</i>	<i>Nguồn</i>
1. Hệ số Cronbach α	Cronbach $\alpha \geq 0,7$	Hair và cộng sự (2017)
2. Độ tin cậy tổng hợp (composite reliability - CR)	Composite Reliability (CR) $\geq 0,7$	Hair và cộng sự (2017)
3. Phương sai trích (Average Variance Extract - AVE)	Average Variance Extract (AVE) $\geq 0,5$	(Hair và cộng sự, 2017)
4. Tiêu chí Fornell-Larcker	Căn bậc hai của phương sai trích (AVE) phải lớn hơn bất kỳ giá trị hệ số tương quan nào trong cột và hàng chứa nó.	(Fornell và cộng sự, 1981)
5. Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT)	Giá trị HTMT thấp hơn giá trị ngưỡng yêu cầu của HTMT là 0,85	(Hair và cộng sự, 2019)

Nguồn: tác giả tổng hợp

Bước 2. Đánh giá mô hình cấu trúc: Đánh giá các vấn đề về cộng tuyến (VIF), kiểm định các hệ số đường dẫn, đánh giá độ phù hợp của mô hình (R^2 , Q^2); kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, phân tích các hiệu ứng trung gian và điều tiết bằng kỹ thuật Bootstrapping. Theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2017), để kiểm

định vai trò điều tiết trong mô hình nghiên cứu, nghiên cứu sử dụng phương pháp hai giai đoạn (two-stage approach) trong PLS-SEM, Cụ thể, ở giai đoạn thứ nhất, các mối quan hệ trực tiếp và trung gian cần được đánh giá dựa trên mô hình cấu trúc cơ sở (không bao gồm biến tương tác), nhằm đảm bảo diễn giải đúng bản chất của các tác động trực tiếp giữa các biến trong mô hình. Ở giai đoạn thứ hai, các biến tương tác được tạo bằng cách nhân điểm số của biến độc lập với điểm số của biến điều tiết, sau đó được đưa vào mô hình cấu trúc để kiểm định tác động điều tiết. Phương pháp hai giai đoạn (two-stage approach) được lựa chọn do có tính linh hoạt cao và khả năng phát hiện ý nghĩa thống kê của tác động điều tiết tốt hơn so với các phương pháp khác (Hair và cộng sự, 2017). Các tiêu chí kiểm định mô hình cấu trúc được thể hiện ở Bảng 3.10.

Bảng 3.10 Các tiêu chí kiểm định mô hình cấu trúc

<i>Tiêu chí</i>	<i>Điều kiện</i>	<i>Nguồn</i>
1. Hệ số VIF	$VIF \leq 3$	(Hair và cộng sự, 2019)
2. Hệ số xác định (R^2)	- Dự đoán rất yếu: $R^2 < 0,02$ - Dự đoán yếu: $0,02 \leq R^2 < 0,16$ - Dự đoán trung bình: $0,16 \leq R^2 < 0,26$ - Dự đoán mạnh: $R^2 \geq 0,26$	(Cohen, 2013)
3. Mức độ phù hợp Q^2	- Dự đoán yếu: $Q^2 < 0,02$ - Dự đoán trung bình: $0,02 \leq Q^2 < 0,35$ - Dự đoán mạnh: $Q^2 \geq 0,35$	(Chin, 2009)

Nguồn: tác giả tổng hợp

3.4.4. Kiểm soát thiên lệch phương pháp chung (Common Method Bias)

Thiên lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) là một vấn đề tiềm ẩn trong nghiên cứu hành vi, có sử dụng dữ liệu khảo sát, với khả năng làm sai lệch các mối quan hệ giữa các biến, gây ảnh hưởng nhiều nghiêm trọng đến các kết quả thực nghiệm, dẫn đến các kết luận có khả năng gây hiểu lầm (Podsakoff và cộng sự, 2003).

Nghiên cứu sử dụng cùng một nguồn dữ liệu (nhân viên ngân hàng) để thu thập thông tin cho cả biến độc lập và phụ thuộc, và thu thập dữ liệu cùng một thời điểm, do đó, hiện tượng thiên lệch phương pháp chung (CMB) có thể là một mối quan ngại cần kiểm soát (Podsakoff và cộng sự, 2003). Theo Podsakoff và cộng sự, 2003, để hạn chế rủi ro này, nghiên cứu đã thực hiện một số biện pháp khắc phục thủ tục ngay từ giai đoạn thiết kế bảng khảo sát thu thập dữ liệu và biện pháp kiểm soát thống kê sau khi đã thu thập dữ liệu (Kock, 2015) như sau:

Biện pháp khắc phục thủ tục:

Thứ nhất, trước khi thiết kế bảng khảo sát thu thập dữ liệu chính thức, để tránh hiện tượng mơ hồ về nội dung câu hỏi để tránh người trả lời phản hồi chúng một cách có hệ thống bằng cách sử dụng phương pháp phỏng đoán của riêng họ hoặc phản hồi chúng một cách ngẫu nhiên (Podsakoff và cộng sự, 2003), nghiên cứu thực hiện thảo luận tay đôi với 6 nhân viên ngân hàng để đánh giá mức độ rõ ràng, phù hợp ngữ nghĩa và tránh hiểu nhầm, mơ hồ trong các mục hỏi. Đồng thời, thực hiện khảo sát sơ bộ định lượng với 101 đối tượng để đánh giá độ tin cậy và giá trị đo lường của thang đo, qua đó điều chỉnh bảng hỏi trước khi tiến hành khảo sát chính thức.

Thứ hai, trong nội dung của bảng khảo sát cần phải đảm bảo tính ẩn danh và bảo mật thông tin, đồng thời khẳng định rằng không có câu trả lời đúng hoặc sai, giúp người trả lời cảm thấy thoải mái và trung thực (Podsakoff và cộng sự, 2003).

Biện pháp kiểm soát thống kê:

Sau khi thu thập dữ liệu chính thức, nghiên cứu thực hiện các kỹ thuật kiểm soát thống kê để kiểm tra CMB:

Sử dụng phân tích nhân tố một yếu tố (Harman's single-factor test) nhằm xác định xem có một nhân tố đơn lẻ nào chi phối phần lớn phương sai trong dữ liệu hay không (Podsakoff và cộng sự, 2003).

Ngoài ra, có thể thực hiện kiểm tra hệ số VIF trong mô hình PLS-SEM: khi các giá trị VIF bằng hoặc thấp hơn 3.3, mô hình có thể được coi là không có sai lệch phương pháp chung (Kock, 2015).

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Chương 4 trình bày kết quả phân tích dữ liệu khảo sát nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Trước hết, thông tin mô tả mẫu được giới thiệu để làm rõ đặc điểm của đối tượng khảo sát, đồng thời luận án có so sánh một số đặc điểm của mẫu nghiên cứu với đặc điểm chung của đám đông (ngân hàng TMCP). Tiếp theo, nghiên cứu tiến hành kiểm soát sai lệch phương pháp chung, đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Trên cơ sở đó, các giả thuyết được kiểm định, bao gồm quan hệ trực tiếp, vai trò trung gian của BPNF và vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng. Cuối cùng, chương thảo luận các phát hiện chính, làm cơ sở cho kết luận và hàm ý ở Chương 5.

4.1. Thông tin mẫu nghiên cứu

Khảo sát được thực hiện đối với nhân viên ngân hàng TMCP tại TP.HCM. Sau quá trình thu thập và làm sạch dữ liệu, nghiên cứu thu được 398 bảng trả lời hợp lệ. Trước khi tiến hành các phân tích chính thức, thống kê mô tả được sử dụng để mô tả đặc điểm mẫu khảo sát, qua đó phản ánh cấu trúc nhân khẩu học và thông tin cơ bản của người tham gia.

Trước khi thực hiện mô tả mẫu khảo sát, tác giả thực hiện thu thập thông tin đặc điểm chung của lực lượng lao động trong các ngân hàng TMCP tại Việt Nam và sẽ mô tả so sánh với mẫu khảo sát. Cụ thể, tác giả sử dụng danh sách đầy đủ 34 ngân hàng TMCP (theo công bố của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam) và tiến hành thu thập thông tin thứ cấp thông qua các báo cáo chính thức, bao gồm báo cáo thường niên và báo cáo phát triển bền vững được công bố công khai trên website của từng ngân hàng.

Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện bằng cách rà soát thủ công từng báo cáo của từng ngân hàng, trích xuất các thông tin liên quan đến đặc điểm nhân sự như số lượng nhân viên, trình độ học vấn, độ tuổi và giới tính. Sau đó, các dữ liệu này được tổng hợp và hệ thống hóa thành bảng thống kê nhằm phản ánh bức tranh tổng thể về đặc điểm nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng TMCP được thể hiện ở PL9.

Kết quả tổng hợp (PL9) cho thấy lực lượng lao động trong ngành ngân hàng TMCP có một số đặc điểm nổi bật. Về giới tính, tỷ lệ nữ thường chiếm ưu thế nhẹ so với nam. Về độ tuổi, nhân sự tập trung chủ yếu ở nhóm dưới 40 tuổi, phản ánh tính trẻ và năng động của ngành. Về trình độ học vấn, phần lớn nhân viên có trình độ từ đại học trở lên, cho thấy yêu cầu cao về chuyên môn.

Từ bức tranh tổng thể này, mẫu khảo sát của nghiên cứu được đối chiếu để đánh giá mức độ tương đồng. Kết quả thông tin mẫu nghiên cứu (Bảng 4.1) cho thấy cơ cấu giới tính của mẫu tương đối cân bằng, tỷ lệ nữ chỉ cao nhẹ hơn nam một ít (50,8% nữ) đặc điểm này phù hợp với xu hướng chung của ngành. Về độ tuổi, phần lớn người trả lời thuộc nhóm dưới 40 tuổi (86,9%), phản ánh đúng đặc điểm lực lượng lao động trẻ. Về trình độ học vấn, tỷ lệ từ đại học trở lên đạt 98,3%, tương đồng với yêu cầu chuyên môn của ngành ngân hàng.

Bên cạnh đó, mẫu nghiên cứu còn thu thập thêm các thông tin liên quan đến đặc điểm nghề nghiệp của người lao động, giúp phản ánh sâu hơn bối cảnh làm việc trong ngành ngân hàng. Cụ thể, về kinh nghiệm làm việc, số lượng người trả lời có kinh nghiệm dưới 5 năm (71,1%), cho thấy lực lượng lao động tương đối trẻ và có mức độ luân chuyển cao, phù hợp với đặc thù cạnh tranh của ngành ngân hàng hiện nay. Đối với thời gian làm việc với cấp trên trực tiếp, nhóm từ 1 đến dưới 3 năm chiếm tỷ lệ cao nhất (45,0%), tiếp theo là nhóm từ 3 đến 5 năm (32,9%), nhóm có thời gian làm việc với cấp trên từ 6 tháng đến dưới 1 năm (13,3%), nhóm trên 5 năm chiếm tỷ lệ thấp hơn. Điều này cho thấy phần lớn người tham gia đã có thời gian tiếp xúc đủ dài với cấp quản lý để hình thành nhận thức tương đối rõ ràng về phong cách lãnh đạo. Về vị trí công việc, nhóm Kinh doanh chiếm tỷ lệ cao nhất (78,65%), tiếp theo là nhóm Giao dịch - Vận hành (15,84%), nhóm Quản lý rủi ro – Pháp chế (2,52%) và nhóm khác (3,00%).

Nhìn chung, các đặc điểm của mẫu khảo sát có sự tương đồng với đặc điểm chung của lực lượng lao động trong ngành ngân hàng TMCP, cho thấy mức độ phù hợp của dữ liệu nghiên cứu với bối cảnh thực tiễn.

Bảng 4.1 Thông tin mẫu nghiên cứu

Đặc điểm		Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nữ	202	50,8
	Nam	196	49,2
Tuổi	Dưới 30	152	38,2
	31-40	194	48,7
	41-50	43	10,8
	Trên 50	9	2,3
Trình độ	THPT, Trung cấp	2	0,5
	Cao đẳng	5	1,3
	Đại học	349	87,7
	Trên Đại học	42	10,6
Hôn nhân	Độc thân	175	44,0
	Đã lập gia đình	223	56,0
Kinh nghiệm	Dưới 3 năm	185	46,5
	3 đến dưới 5 năm	98	24,6
	5 đến dưới 10 năm	63	15,8
	trên 10 năm	52	13,1
Thời gian làm việc với sếp	6 tháng đến dưới 1 năm	53	13,3
	1 đến dưới 3 năm	179	45,0
	3 đến 5 năm	131	32,9
	Trên 5 năm	35	8,8
Vị trí công việc	Nhóm Kinh doanh	313	78,65
	Nhóm Giao dịch-Vận hành	63	15,83
	Nhóm Quản lý rủi ro – Pháp chế	10	2,52
	Khác	12	3,00
Tổng cộng		398	100

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.2. Kiểm soát sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB)

Do dữ liệu trong nghiên cứu này được thu thập thông qua bảng hỏi tự báo cáo tại một thời điểm duy nhất và từ cùng một nguồn, nguy cơ xuất hiện sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) là điều cần được xem xét (Podsakoff và cộng sự, 2003). Do đó, nghiên cứu đã áp dụng kết hợp cả biện pháp kiểm soát thủ tục trong giai đoạn thiết kế khảo sát và các kiểm định thống kê sau khi thu thập dữ liệu nhằm giảm thiểu và đánh giá tác động của CMB.

Về biện pháp kiểm soát thủ tục: Nghiên cứu đã triển khai nhiều bước nhằm hạn chế các nguồn gây sai lệch phổ biến. **Thứ nhất**, để giảm thiểu sai lệch do sự mơ hồ và hiểu sai nội dung câu hỏi (item ambiguity), nghiên cứu tiến hành thảo luận tay đôi với 6 nhân viên ngân hàng nhằm đánh giá mức độ rõ ràng, tính phù hợp ngữ nghĩa và khả năng hiểu của các biến quan sát. Bên cạnh đó, một khảo sát sơ bộ định lượng với 101 đối tượng được thực hiện để kiểm tra độ tin cậy và giá trị của thang đo, qua đó điều chỉnh và hoàn thiện bảng hỏi trước khi khảo sát chính thức. Các bước này góp phần giảm thiểu sai lệch do thiết kế công cụ đo lường chưa phù hợp.

Thứ hai, nhằm hạn chế các thiên lệch do đánh giá xã hội (social desirability bias) và tâm lý e ngại khi trả lời (evaluation apprehension), bảng khảo sát được thiết kế đảm bảo tính ẩn danh và bảo mật thông tin của người tham gia. Đồng thời, nghiên cứu nhấn mạnh rằng không có câu trả lời đúng hay sai, khuyến khích người trả lời cung cấp thông tin một cách trung thực và khách quan (Podsakoff và cộng sự, 2003).

Về kiểm định thống kê: Nghiên cứu sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nhằm đánh giá sự tồn tại của CMB. **Thứ nhất**, nghiên cứu đã tiến hành kiểm định thống kê thông qua kiểm định Harman's single-factor test nhằm đánh giá sự tồn tại của CMB. Kết quả cho thấy nhân tố có giá trị riêng lớn nhất chỉ giải thích 34,21% tổng phương sai (Bảng PL8), thấp hơn đáng kể so với ngưỡng 50% theo đề xuất của Podsakoff và cộng sự (2003). Điều này cho thấy không tồn tại một nhân tố đơn lẻ chi phối dữ liệu, từ đó hàm ý rằng sai lệch phương pháp chung không phải là vấn đề nghiêm trọng.

Thứ hai, nghiên cứu tiếp tục áp dụng kiểm định đa cộng tuyến toàn phần theo đề xuất của Kock (2015), được xem là phương pháp phù hợp trong bối cảnh mô hình PLS-SEM. Kết quả cho thấy tất cả các giá trị hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn ngưỡng 3,3, trong đó giá trị lớn nhất chỉ đạt 1,474 (Bảng 4.2). Điều này cung cấp thêm bằng chứng cho thấy sai lệch phương pháp chung không ảnh hưởng đáng kể đến các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

Tổng hợp các kết quả từ cả biện pháp kiểm soát thủ tục và kiểm định thống kê cho thấy, sai lệch phương pháp chung (CMB) đã được kiểm soát hiệu quả và không gây ảnh hưởng đáng kể đến độ tin cậy và giá trị của kết quả nghiên cứu.

Bảng 4.2 Kết quả kiểm định đa cộng tuyến toàn phần (full collinearity test)

	BNF	BW	TW	WS
BNF		1,474	1,474	1,474
DL	1,010	1,474	1,474	1,474
WI	1,017			
WY	1,035			

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: xung đột thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.3. Đánh giá mô hình đo lường (Measurement Model Evaluation)

Trong PLS-SEM, đánh giá mô hình đo lường (measurement model) là bước quan trọng nhằm xác định độ tin cậy và giá trị của các thang đo trước khi kiểm định mô hình cấu trúc. Quá trình này bao gồm: (1) kiểm tra hệ số tải ngoài (outer loadings) của các biến quan sát, (2) đánh giá độ tin cậy nội bộ thông qua Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR) cũng như giá trị hội tụ dựa trên Average Variance Extracted (AVE), và (3) kiểm định giá trị phân biệt, dựa trên tiêu chí Fornell–Larcker và chỉ số HTMT. Việc đảm bảo các tiêu chuẩn này giúp khẳng định rằng các thang đo sử dụng trong nghiên cứu có độ tin cậy và tính hợp lệ trước khi tiến hành phân tích mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Trước hết, nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình đo lường đối với các biến bậc một.

4.3.1. Hệ số tải ngoài (Outer loadings)

Hệ số tải ngoài được sử dụng nhằm đánh giá mức độ đóng góp của từng biến quan sát đối với khái niệm tiềm ẩn. Theo Hair và cộng sự (2017), giá trị chấp nhận được là $\geq 0,7$. Bên cạnh đó, trong thực tiễn nghiên cứu, do thang đo thường bao gồm nhiều biến quan sát nên các biến có hệ số tải ngoài từ 0,5 trở lên vẫn có thể được xem là đạt yêu cầu và tiếp tục sử dụng trong phân tích nhân tố.

Bảng 4.3 Kết quả phân tích hệ số tải ngoài

	AF	BW	CF	DL	RF	TW	WI	WS	WY
AF1	0,858								
AF2	0,851								
AF3	0,858								
AF4	0,884								
BW1		0,842							
BW2		0,769							
BW3		0,835							
CF1			0,858						
CF2			0,831						
CF3			0,857						
CF4			0,821						
DL1				0,822					
DL2				0,800					
DL3				0,804					
DL4				0,770					
DL5				0,799					
DL6				0,802					
RF1					0,840				
RF2					0,842				
RF3					0,840				
RF4					0,856				
TW1						0,835			
TW2						0,820			
TW3						0,849			
WI1							0,861		
WI2							0,868		
WI3							0,855		
WS1								0,897	
WS2								0,886	
WS3								0,884	
WY1									0,876
WY2									0,872
WY3									0,828

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, AF: tự chủ, CF: năng lực, RF: kết nối, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả phân tích ở Bảng 4.3 cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài nằm trong khoảng 0,770 đến 0,897, tức là đều cao hơn ngưỡng khuyến nghị. Điều này khẳng định các biến quan sát trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu về mức độ giải thích đối với khái niệm mà chúng đo lường trong mô hình.

4.3.2. Độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ

Độ tin cậy thang đo được kiểm định bởi Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR); giá trị hội tụ được đánh giá bằng phương sai trích (AVE). Kết quả trong Bảng 4.4 cho thấy các giá trị Cronbach's Alpha nằm trong khoảng 0,749 đến 0,887 đều trên 0,7; các giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) dao động từ 0,755 – 0,889, đều cao hơn ngưỡng 0,7. Điều này cho thấy các biến quan sát đều có sự gắn kết chặt chẽ với khái niệm tiềm ẩn mà chúng đại diện, đồng thời không có biến quan sát nào không phù hợp. Kết quả này khẳng định thang đo đạt được độ tin cậy và tính nhất quán nội tại cao. Các giá trị phương sai trích (AVE) dao động từ 0,639 đến 0,790, đều cao hơn ngưỡng 0,5 theo khuyến nghị của Fornell và Larcker (1981), do đó các thang đo của những khái niệm trong mô hình đều đáp ứng tiêu chuẩn về giá trị hội tụ. Như vậy, tất cả các cấu trúc bậc một trong mô hình đạt chuẩn về độ tin cậy và giá trị hội tụ.

4.3.3. Giá trị phân biệt (discriminant validity)

Giá trị phân biệt phản ánh mức độ mà các khái niệm trong mô hình có sự khác biệt và không trùng lặp về nội dung (Fornell và cộng sự, 1981). Trong PLS-SEM, giá trị phân biệt thường được đánh giá bằng hai tiêu chí chính: Fornell-Larcker và Heterotrait - Monotrait Ratio (HTMT). Theo tiêu chí Fornell-Larcker, mô hình đạt giá trị phân biệt khi căn bậc hai của AVE của mỗi khái niệm lớn hơn hệ số tương quan của nó với các khái niệm khác. Trong khi đó, chỉ số HTMT đo lường giá trị phân biệt giữa hai khái niệm tiềm ẩn, với ngưỡng chấp nhận là $HTMT < 0,85$ (Hair và cộng sự, 2019). Việc đáp ứng đồng thời cả hai tiêu chí này khẳng định sự khác biệt rõ ràng giữa các cấu trúc trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả ma trận Fornell–Larcker từ Bảng 4.5 cho thấy căn bậc hai của AVE từ 0,799 đến 0,889 tại các ô đường chéo đều lớn hơn các hệ số tương quan trong cùng hàng và cột, qua đó khẳng định các thang đo đều đạt giá trị phân biệt.

Bảng 4.4 Kết quả đo lường độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ

Biến	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn (SD)	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Giá trị phương sai trích (AVE)
DL	4,06	1,88	0,887	0,889	0,639
AF	4,14	1,22	0,886	0,888	0,745
CF	3,61	1,33	0,863	0,863	0,709
RF	3,51	1,45	0,866	0,867	0,713
TW	3,98	1,26	0,782	0,782	0,696
WS	4,23	1,07	0,867	0,867	0,790
BW	3,79	1,22	0,749	0,755	0,666
WI	4,55	0,94	0,827	0,834	0,742
WY	5,01	0,88	0,825	0,849	0,738

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, AF: tự chủ, CF: năng lực, RF: kết nối, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Bảng 4.5 Kết quả ma trận Fornell – Larcker

Biến	AF	BW	CF	DL	RF	TW	WI	WS	WY
AF	0,863								
BW	0,489	0,816							
CF	0,600	0,407	0,842						
DL	0,546	0,452	0,508	0,799					
RF	0,583	0,359	0,664	0,395	0,845				
TW	0,573	0,519	0,417	0,529	0,409	0,834			
WI	-0,096	-0,099	-0,155	0,028	-0,211	-0,013	0,862		
WS	0,563	0,501	0,554	0,625	0,464	0,549	-0,087	0,889	
WY	-0,121	-0,059	-0,217	-0,061	-0,239	-0,091	0,103	-0,105	0,859

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, AF: tự chủ, CF: năng lực, RF: kết nối, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng. Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai của AVE.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Kết quả kiểm định bằng chỉ số Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ở Bảng 4.6 cũng cho thấy toàn bộ các giá trị HTMT đều nhỏ hơn ngưỡng tiêu chuẩn 0,85 của Hair và cộng sự (2019). Điều này khẳng định rằng các thang đo trong mô hình đều đạt được giá trị phân biệt.

Như vậy, kết quả tổng hợp từ các Bảng 4.3, Bảng 4.4, Bảng 4.5, và Bảng 4.6 cho thấy các khái niệm trong mô hình đều đáp ứng các tiêu chí về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Do đó, mô hình đo lường được xác nhận là phù hợp và có thể sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 4.6 Kết quả ma trận Heterotrait - Monotrait Ratio (HTMT)

Biến	AF	BW	CF	DL	RF	TW	WI	WS	WY
AF									
BW	0,598								
CF	0,683	0,505							
DL	0,614	0,551	0,581						
RF	0,663	0,443	0,767	0,450					
TW	0,690	0,674	0,507	0,635	0,497				
WI	0,108	0,130	0,182	0,041	0,248	0,042			
WS	0,641	0,622	0,640	0,711	0,535	0,666	0,100		
WY	0,140	0,077	0,250	0,069	0,274	0,114	0,120	0,119	

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, AF: tự chủ, CF: năng lực, RF: kết nối, TW: thời gian, WS: công bằng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Tiếp theo, nghiên cứu nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình đo lường đối với biến bậc hai (BPNF). Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của BPNF (Bảng 4.4) gồm: Cronbach's Alpha = 0,828, độ tin cậy tổng hợp (CR) = 0,836, giá trị phương sai trích (AVE) = 0,742. Các giá trị đều vượt ngưỡng khuyến nghị (Cronbach's Alpha, CR > 0,7; AVE > 0,5), khẳng định thang đo BPNF bậc hai đạt độ tin cậy nội bộ và giá trị hội tụ.

Kết quả phân tích Fornell–Larcker ở Bảng 4.7 cho thấy biến bậc hai BPNF đạt giá trị hội tụ với căn bậc hai AVE bằng 0,862. Đồng thời, giá trị này đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa BPNF và các biến còn lại trong mô hình (dao động từ -0,218

đến 0,616). Điều này khẳng định thang đo BPNF có tính phân biệt rõ ràng so với các khái niệm khác, đồng thời đảm bảo độ tin cậy và giá trị hợp lệ để sử dụng trong kiểm định mô hình cấu trúc. Ngoài ra, kết quả theo tiêu chí HTMT ở Bảng 4.8 cho thấy giá trị HTMT giữa BPNF và các khái niệm khác đều nhỏ hơn 0,85 theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2019), do đó thang đo BPNF đảm bảo yêu cầu về giá trị phân biệt.

Như vậy, kết quả đánh giá thang đo BPNF đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Do đó, BPNF có thể được sử dụng như một cấu trúc bậc hai hợp lệ trong mô hình nghiên cứu tiếp theo.

Từ những kết quả phân tích ở trên cho thấy, các thang đo bậc một đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Biến bậc hai BPNF cũng đáp ứng các tiêu chí đánh giá, đảm bảo tính hợp lệ. Như vậy, toàn bộ mô hình đo lường đạt chuẩn và đủ cơ sở để tiến hành kiểm định mô hình cấu trúc. Kết quả mô hình đo lường được thể hiện ở Hình 4.1.

Bảng 4.7 Kết quả ma trận Fornell – Larcker với biến bậc hai

	BNF	BW	DL	TW	WI	WS	WY
BNF	0,862						
BW	0,491	0,816					
DL	0,567	0,452	0,799				
TW	0,549	0,519	0,529	0,834			
WI	-0,173	-0,099	0,028	-0,013	0,861		
WS	0,616	0,501	0,625	0,549	-0,087	0,889	
WY	-0,218	-0,059	-0,061	-0,091	0,103	-0,105	0,859

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng. Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai của AVE.

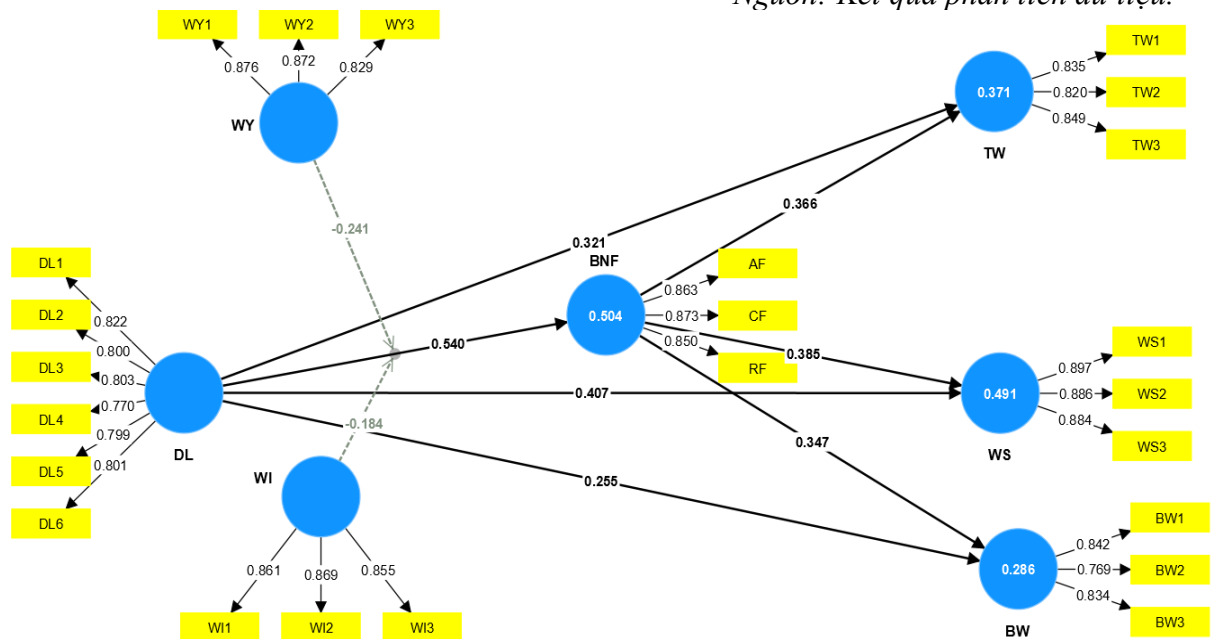
Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Bảng 4.8 Kết quả ma trận HTMT với biến bậc hai

	BNF	BW	DL	TW	WI	WS	WY
BNF							
BW	0,614						
DL	0,653	0,551					
TW	0,672	0,674	0,635				
WI	0,214	0,130	0,041	0,042			
WS	0,721	0,622	0,711	0,666	0,100		
WY	0,263	0,077	0,069	0,114	0,120	0,119	

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

**Hình 4.1 Kết quả mô hình đo lường**

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc (Structural Model Evaluation)

Trong mô hình cấu trúc, yếu tố BPNF là biến bậc hai trong mô hình đo lường với ba thành phần tự chủ (AF), năng lực (CF) và kết nối (RF), mỗi thành phần gồm bốn biến quan sát. Khi đưa vào mô hình cấu trúc, BPNF được biểu diễn như một thang đo đơn hướng với ba biến quan sát là AF, CF và RF.

Sau khi xác định cách đo lường các biến trong mô hình cấu trúc, bước tiếp theo là tiến hành đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Theo Hair và cộng sự (2017), việc đánh giá mô hình cấu trúc trong PLS-SEM được tiến hành dựa trên các tiêu chí chính, bao gồm: (1) kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến thông qua chỉ số VIF; (2) đánh giá ý nghĩa và độ lớn của các hệ số đường dẫn (path coefficients); (3) đánh giá mức độ giải thích của mô hình thể hiện qua hệ số xác định R^2 và kiểm định khả năng dự báo thông qua chỉ số Q^2 .

4.4.1. Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến (VIF)

Đa cộng tuyến xảy ra khi các biến độc lập trong mô hình có mối tương quan cao, dẫn đến khó phân biệt được ảnh hưởng riêng của từng biến. Do đó, việc kiểm tra đa cộng tuyến là bước cần thiết trong mô hình cấu trúc, bởi sự tương quan cao giữa các biến độc lập có thể gây ra những sai lệch nghiêm trọng trong quá trình ước lượng.

Trong PLS-SEM, mức độ đa cộng tuyến được đánh giá thông qua chỉ số Variance Inflation Factor (VIF). Kết quả tính toán VIF Bảng 4.9 cho thấy tất cả các biến quan sát đều có giá trị VIF dao động trong khoảng 1,389 – 2,379, đều thấp hơn so với ngưỡng nghiêm ngặt 3,0 của Hair và cộng sự (2019). Điều này khẳng định rằng mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến.

4.4.2. Đánh giá hệ số đường dẫn (Path Coefficients)

Trong PLS-SEM, hệ số đường dẫn phản ánh cường độ và hướng tác động của các biến tiềm ẩn trong mô hình. Kết quả được kiểm định thông qua kỹ thuật bootstrapping với 5,000 mẫu lặp lại để xác định ý nghĩa thống kê (Hair và cộng sự, 2017). Kết quả đánh giá hệ số đường dẫn ở Bảng 4.10 cho thấy tất cả các mối quan hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê với t-value lớn hơn 1,96 và p-value < 0,05. Cụ thể, DL tác động tích cực đến ba thành phần của WFC, bao gồm TW ($\beta = 0,319$, $p < 0,001$), WS ($\beta = 0,406$, $p < 0,001$) và BW ($\beta = 0,254$, $p < 0,001$). Đồng thời, DL cũng có ảnh hưởng mạnh đến BPNF ($\beta = 0,569$, $p < 0,001$).

Bảng 4.9 Kết quả đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến (VIF)

Biến	VIF
DL1	2,187
DL2	2,020
DL3	1,991
DL4	1,924
DL5	2,012
DL6	2,012
AF	1,725
CF	2,038
RF	1,976
TW1	1,655
TW2	1,546
TW3	1,694
WS1	2,379
WS2	2,250
WS3	2,178
BW1	1,574
BW2	1,389
BW3	1,589
WI1	1,800
WI2	1,874
WI3	2,004
WY1	1,835
WY2	1,862
WY3	1,904

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, AF: tự chủ, CF: năng lực, RF: kết nối, TW: xung đột thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Bên cạnh đó, BPNF được chứng minh có tác động tích cực đến cả ba thành phần WFC, gồm TW ($\beta = 0,369$, $p < 0,001$), WS ($\beta = 0,386$, $p < 0,001$) và BW ($\beta = 0,348$, $p < 0,001$). Kết quả phân tích còn cho thấy các mối quan hệ gián tiếp của DL đến 3 thành phần của WFC thông qua BPNF đều có ý nghĩa.

Ngoài ra, hai biến điều tiết gồm ý chí (WI) và sức mạnh định hướng (WY) đều có hệ số đường dẫn âm và đạt ý nghĩa thống kê (WI: $\beta = -0,184$, $p < 0,001$; WY: $\beta = -0,241$, $p < 0,001$), cho thấy các tác động điều tiết này được hỗ trợ.

Bảng 4.10 Kết quả đánh giá hệ số đường dẫn

Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value
DL -> TW	0,319	0,061	5,248	0,000
DL -> WS	0,406	0,049	8,281	0,000
DL -> BW	0,254	0,056	4,569	0,000
DL -> BPNF	0,569	0,038	14,340	0,000
BPNF -> TW	0,369	0,055	6,703	0,000
BPNF -> WS	0,386	0,050	7,701	0,000
BPNF -> BW	0,348	0,053	6,565	0,000
DL -> BPNF -> TW	0,210	0,037	5,725	0,000
DL -> BPNF -> WS	0,219	0,032	6,792	0,000
DL -> BPNF -> BW	0,198	0,033	5,936	0,000
WI x DL -> BPNF	-0,184	0,038	4,884	0,000
WY x DL -> BPNF	-0,241	0,035	6,968	0,000

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.4.3. Đánh giá mức độ giải thích (R^2) và khả năng dự báo của mô hình (Q^2)

Hệ số xác định R^2 cho biết mức độ mà các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích sự biến thiên của biến phụ thuộc, qua đó thể hiện sức mạnh giải thích của mô hình cấu trúc. Theo tiêu chuẩn phân loại của Cohen (2013), giá trị R^2 được chia thành bốn mức: rất yếu ($R^2 < 0,02$), yếu ($0,02 \leq R^2 < 0,16$), trung bình ($0,16 \leq R^2 < 0,26$) và mạnh ($R^2 \geq 0,26$). Kết quả phân tích trong Bảng 4.11 cho thấy các giá trị R^2 của BPNF (0,504), TW (0,371), WS (0,491) và BW (0,286) đều vượt ngưỡng 0,26, điều này chứng tỏ rằng tất cả các biến phụ thuộc trong mô hình đều đạt sức mạnh giải thích mạnh theo Cohen (2013).

Mô hình PLS-SEM được tiếp tục đánh giá về khả năng dự báo ngoài mẫu thông qua chỉ số Stone-Geisser's Q^2 , được tính bằng kỹ thuật blindfolding nhằm phản ánh mức độ mà các biến độc lập có thể dự báo biến phụ thuộc. Theo Chin (2009), giá trị Q^2 được diễn giải với ba mức: yếu ($Q^2 < 0,02$), trung bình ($0,02 \leq Q^2 < 0,35$) và mạnh ($Q^2 \geq 0,35$). Giá trị Q^2 dương cho thấy mô hình có khả năng dự báo, trong khi giá trị bằng 0 hoặc âm hàm ý mô hình không có giá trị dự báo. Kết quả trình bày tại Bảng 4.11 cho thấy Q^2 của BPNF (0,365) và WS (0,382) đạt mức dự báo mạnh; TW (0,256)

và BW (0,186) đạt mức dự báo trung bình. Điều này cho thấy mô hình có khả năng dự báo chấp nhận được, đặc biệt đối với các biến BPNF và WS đạt dự báo mạnh. Điều này khẳng định mô hình không chỉ có sức mạnh giải thích R^2 mà còn đảm bảo khả năng dự báo ngoài mẫu ở mức chấp nhận, phản ánh tính ổn định và độ tin cậy của mô hình cấu trúc.

Bảng 4.11 Kết quả R^2 và Q^2

Biến	R^2	Q^2
BPNF	0,504	0,365
BW	0,286	0,186
TW	0,371	0,256
WS	0,491	0,382

Ghi chú: BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.5. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

4.5.1. Quan hệ trực tiếp

Kết quả bootstrapping giai đoạn 1 ở Bảng 4.12 cho thấy tất cả các giả thuyết về mối quan hệ trực tiếp đều được ủng hộ với mức ý nghĩa cao ($p < 0,001$). Cụ thể, DL tác động đến các thành phần của WFC, gồm tác động cùng chiều với TW ($\beta = 0,319$; $t = 5,248$; CI95% [0,204; 0,438]), WS ($\beta = 0,406$; $t = 8,281$; CI95% [0,311; 0,503]) và BW ($\beta = 0,254$; $t = 4,569$; CI95% [0,143; 0,359]), cho thấy DL góp phần làm gia tăng các thành phần của WFC. Do đó, các giả thuyết H1a, H1b và H1c được chấp nhận. Đồng thời, DL cũng có ảnh hưởng trực tiếp mạnh đến BPNF ($\beta = 0,569$; $t = 14,340$; CI95% [0,468; 0,603]), từ đó ủng hộ cho giả thuyết H2.

Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy BPNF tác động đáng kể đến các thành phần của WFC, gồm TW ($\beta = 0,369$; $t = 6,703$; CI95% [0,256; 0,473]), WS ($\beta = 0,386$; $t = 7,701$; CI95% [0,282; 0,480]) và BW ($\beta = 0,348$; $t = 6,565$; CI95% [0,238; 0,446]). Điều này cho thấy BPNF là một yếu tố quan trọng, có ảnh hưởng đáng kể đến sự hình thành WFC, do đó các giả thuyết H3a, H3b và H3c đều được chấp nhận.

Bảng 4.12 Kết quả kiểm định mối quan hệ trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value	Khoảng tin cậy CI 95%		Kết luận
H1a	DL -> TW	0,319	0,061	5,248	0,000	0,204	0,438	Chấp nhận
H1b	DL -> WS	0,406	0,049	8,281	0,000	0,311	0,503	Chấp nhận
H1c	DL -> BW	0,254	0,056	4,569	0,000	0,143	0,359	Chấp nhận
H2	DL -> BPNF	0,569	0,038	14,340	0,000	0,459	0,611	Chấp nhận
H3a	BPNF -> TW	0,369	0,055	6,703	0,000	0,256	0,473	Chấp nhận
H3b	BPNF -> WS	0,386	0,050	7,701	0,000	0,282	0,480	Chấp nhận
H3c	BPNF -> BW	0,348	0,053	6,565	0,000	0,238	0,446	Chấp nhận

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.5.2. Quan hệ trung gian

Kết quả bootstrapping trong giai đoạn 1 được thể hiện ở Bảng 4.13 cho thấy các mối quan hệ gián tiếp thông qua BPNF đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Cụ thể, DL ảnh hưởng gián tiếp đến TW thông qua BPNF ($\beta = 0,210$; $t = 5,725$; CI95% [0,136; 0,268]), đến WS ($\beta = 0,219$; $t = 6,792$; CI95% [0,151; 0,269]) và đến BW ($\beta = 0,198$; $t = 5,936$; CI95% [0,131; 0,249]). Tất cả các khoảng tin cậy 95% đều không bao gồm giá trị 0, cho thấy các tác động gián tiếp này có ý nghĩa thống kê. Kết quả này khẳng định BPNF đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa DL và các thành phần của WFC, qua đó phản ánh cơ chế mà DL làm gia tăng WFC thông qua việc tác động đến BPNF của nhân viên. Do đó, các giả thuyết H4a, H4b và H4c đều được chấp nhận.

Bảng 4.13 Kết quả kiểm định mối quan hệ trung gian

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value	Khoảng tin cậy CI 95%		Kết luận
H4a	DL -> BPNF -> TW	0,210	0,037	5,725	0,000	0,136	0,268	Chấp nhận
H4b	DL -> BPNF -> WS	0,219	0,032	6,792	0,000	0,151	0,269	Chấp nhận
H4c	DL -> BPNF -> BW	0,198	0,033	5,936	0,000	0,131	0,249	Chấp nhận

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Ngoài ra, theo Hair và cộng sự (2019) để kiểm định vai trò trung gian của BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC với ba thành phần gồm TW, WS, BW, nghiên cứu còn tiến hành tính toán chỉ số Variance Accounted For (VAF), chỉ số này phản ánh tỷ lệ phần trăm của tổng tác động được giải thích thông qua tác động gián tiếp qua biến trung gian, với công thức:

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}}$$

Theo Hair và cộng sự (2019), $VAF < 20\%$ cho thấy không có tác động trung gian, $20\% \leq VAF \leq 80\%$ phản ánh sự tồn tại của trung gian một phần (partial mediation), và $VAF > 80\%$ cho thấy trung gian toàn phần (full mediation).

Kết quả ở Bảng 4.14 và Bảng 4.13 cho thấy BPNF đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa DL và ba thành phần của WFC. Cụ thể, tỷ lệ tác động gián tiếp được giải thích thông qua BPNF chiếm khoảng 39,7% đối với TW, 35,0% đối với WS, và 43,8% đối với BW. Như vậy, DL ảnh hưởng đến WFC không chỉ trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua cơ chế trung gian BPNF, qua đó khẳng định vai trò trung gian của BPNF trong mối quan hệ giữa DL và các thành phần của WFC.

Bảng 4.14 Kết quả kiểm định vai trò trung gian của BPNF

Mối quan hệ	Tác động gián tiếp (Indirect)	Tác động trực tiếp (Direct)	Tổng tác động (Total)	VAF	Kết luận
DL -> BNF -> TW	0,210	0,319	0,529	39,7%	Trung gian một phần
DL -> BNF -> WS	0,219	0,406	0,625	35,0%	Trung gian một phần
DL -> BNF -> BW	0,198	0,254	0,452	43,8%	Trung gian một phần

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.5.3. Quan hệ điều tiết

Sau khi đánh giá các mối quan hệ trực tiếp trong mô hình cấu trúc cơ sở, nghiên cứu tiếp tục kiểm định vai trò điều tiết của ý chí (WI) và sức mạnh định hướng (WY) trong mối quan hệ giữa DL và BPNF thông qua việc đưa các biến tương tác vào mô hình theo phương pháp hai giai đoạn (two-stage approach) (Hair và cộng sự, 2017).

Kết quả phân tích bootstrapping tại Bảng 4.15 cho thấy các biến tương tác đều có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, tác động điều tiết của ý chí ($WI \times DL \rightarrow BPNF$) có hệ số $\beta = -0,184$ với $t = 4,884$ và $p < 0,001$, trong khi tác động điều tiết của sức mạnh định hướng ($WY \times DL \rightarrow BPNF$) có hệ số $\beta = -0,241$ với $t = 6,968$ và $p < 0,001$. Ngoài ra, các khoảng tin cậy 95% của hai mối quan hệ này đều không bao gồm giá trị 0, khẳng định các tác động điều tiết là có ý nghĩa thống kê.

Theo Hair và cộng sự (2017), trong mô hình có biến điều tiết, hệ số $DL \rightarrow BPNF$ được hiểu là tác động đơn (simple effect), phản ánh ảnh hưởng của DL lên BPNF tại mức trung bình của biến điều tiết. Kết quả từ mô hình cơ sở cho thấy DL có tác động tích cực mạnh đến BPNF ($\beta = 0,569$, $p < 0,001$). Tuy nhiên, sự xuất hiện của các biến tương tác có ý nghĩa cho thấy mối quan hệ này không mang tính cố định mà phụ thuộc vào mức độ của các biến điều tiết. Cụ thể, dấu âm của các hệ số tương tác cho thấy cả ý chí và sức mạnh định hướng đều làm suy yếu tác động của DL lên trạng thái BPNF. Khi nhân viên có mức ý chí và sức mạnh định hướng cao, tác động tiêu cực của DL đến BPNF sẽ giảm xuống; ngược lại, khi các nguồn lực này ở mức thấp, tác động của DL đến BPNF trở nên mạnh hơn.

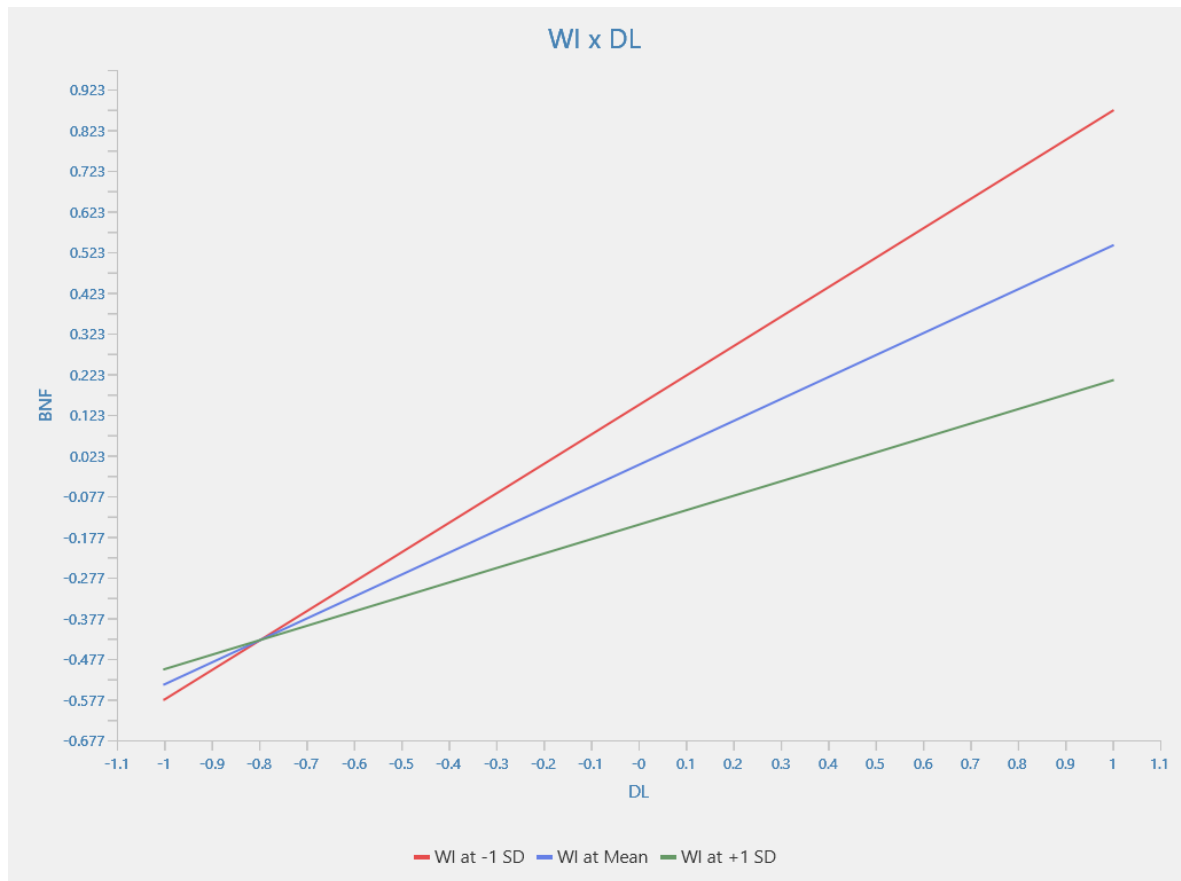
Như vậy, kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm ủng hộ vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và BPNF, theo hướng làm suy yếu tác động tiêu cực của DL. Do đó, các giả thuyết H5a và H5b được chấp nhận.

Bảng 4.15 Kết quả kiểm định mối quan hệ điều tiết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value	Khoảng tin cậy CI 95%		Kết luận
H5a	$WI \times DL \rightarrow BNF$	-0,184	0,038	4,884	0,000	-0,259	-0,114	Chấp nhận
H5b	$WY \times DL \rightarrow BNF$	-0,241	0,035	6,968	0,000	-0,311	-0,174	Chấp nhận

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.



Hình 4.2 Tác động điều tiết của ý chí lên mối quan hệ DL – BPNF

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Hình 4.2 minh họa tác động điều tiết của WI lên mối quan hệ giữa DL và BPNF. Kết quả cho thấy, khi mức WI thấp (-1 SD, đường màu đỏ), mối quan hệ giữa DL và BPNF là mạnh nhất, nghĩa là tác động tiêu cực của DL lên BPNF trở nên rõ rệt hơn ở những nhân viên có ý chí yếu. Khi WI ở mức trung bình (đường màu xanh dương), mối quan hệ giữa DL và BPNF vẫn cùng chiều và có ý nghĩa thống kê, nhưng mức độ tác động suy giảm so với nhóm WI thấp. Ngược lại, khi WI ở mức cao ($+1$ SD, đường màu xanh lá), mối quan hệ giữa DL và BPNF yếu nhất, cho thấy ý chí mạnh mẽ đóng vai trò như một nguồn lực bảo vệ, giúp nhân viên giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực của DL đối với BPNF.



Hình 4.3 Tác động điều tiết của sức mạnh định hướng lên mối quan hệ DL – BPNF

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Hình 4.3 minh họa tác động điều tiết của WY trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Kết quả cho thấy khi WY ở mức thấp (-1 SD, đường màu đỏ), mối quan hệ DL và BPNF đạt cường độ mạnh nhất. Điều này hàm ý rằng đối với những nhân viên thiếu định hướng và hạn chế khả năng tìm ra con đường thay thế để đạt được mục tiêu, ảnh hưởng tiêu cực của DL đến BPNF trở nên rõ rệt hơn. Khi WY ở mức trung bình (đường màu xanh dương), mối quan hệ giữa DL và BPNF vẫn cùng chiều và có ý nghĩa thống kê, song cường độ tác động đã giảm so với nhóm WY thấp. Ngược lại, khi WY ở mức cao ($+1$ SD, đường màu xanh lá), mối quan hệ giữa DL và BPNF là yếu nhất. Điều này cho thấy những nhân viên có khả năng định hướng tốt và linh hoạt trong việc xác định nhiều con đường để đạt được mục tiêu sẽ ít bị tổn thương hơn trước tác động tiêu cực của DL, từ đó giảm thiểu BPNF.

Như vậy, WI và WY đóng vai trò như một yếu tố giảm chấn (buffering effect) trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Phát hiện này củng cố lập luận của lý thuyết COR và thuyết hy vọng, theo đó các nguồn lực cá nhân như WI, WY giúp nhân viên duy trì khả năng đối phó và giảm thiểu hậu quả tiêu cực khi làm việc trong những môi trường chịu sự chi phối của lãnh đạo mang tính chuyên quyền.

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Giả thuyết H1a, H1b và H1c: Kết quả nghiên cứu cho thấy cả ba giả thuyết H1a, H1b và H1c đều được ủng hộ. Cụ thể, DL có tác động cùng chiều và có ý nghĩa đến xung đột thời gian (TW) ($\beta = 0,319$; $t = 5,248$; $p < 0,001$; CI95% [0,204; 0,438]), xung đột căng thẳng (WS) ($\beta = 0,406$; $t = 8,281$; $p < 0,001$; CI95% [0,311; 0,503]) và xung đột hành vi (BW) ($\beta = 0,254$; $t = 4,569$; $p < 0,001$; CI95% [0,143; 0,359]). Trong ba thành phần này, xung đột căng thẳng chịu tác động mạnh nhất, tiếp theo là xung đột thời gian, và cuối cùng là xung đột hành vi. Theo lý thuyết COR, đây là minh chứng rõ nét cho cơ chế mất mát nguồn lực: DL tạo ra môi trường khắc nghiệt, dẫn đến sự tiêu hao đồng thời ba nguồn lực cốt lõi.

Thứ nhất, sự cạn kiệt nguồn lực thời gian là một cơ chế quan trọng làm gia tăng WFC. Trong bối cảnh ngành ngân hàng, nhân viên thường xuyên phải làm việc ngoài giờ (Hằng Nguyễn, 2025; Như Phương, 2025) không chỉ do khối lượng công việc lớn mà còn do yêu cầu tuân thủ những việc theo sự chỉ đạo từ cấp trên (Hải và cộng sự, 2025; Sankar, 2025). Các nhiệm vụ như hoàn tất báo cáo, xử lý hồ sơ khách hàng, đáp ứng chỉ tiêu kinh doanh hoặc tham gia các hoạt động tiếp khách ngoài giờ thường diễn ra bất kể thời gian và địa điểm dù xa xôi, thậm chí trong các bối cảnh xã giao (Việt Thành, 2021). Nhân viên buộc phải tuân thủ thực hiện vì áp lực hoàn thành chỉ tiêu (Hải và cộng sự, 2025) cùng với nỗi lo bị khiển trách, bị đánh giá kém, bị cắt giảm thu nhập, kể cả lo sợ bị gây khó dễ, đối xử bất công khi làm việc dưới nhà lãnh đạo DL (Nauman và cộng sự, 2018). Chính những điều này khiến nhân viên ngân hàng buộc phải đánh đổi thời gian gia đình để đáp ứng kỳ vọng từ cấp trên. Theo lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), thời gian là một nguồn lực cá nhân hữu hạn và khó phục

hồi; khi nhân viên phải liên tục đầu tư thời gian cho công việc nhằm tránh các hệ quả bất lợi và bảo vệ vị trí nghề nghiệp, họ sẽ đối mặt với tình trạng mất mát nguồn lực kéo dài. Sự suy giảm nguồn lực thời gian này làm hạn chế khả năng phân bổ thời gian cho vai trò gia đình, từ đó dẫn đến WFC dựa trên thời gian và ảnh hưởng tiêu cực đến đời sống gia đình của nhân viên.

Thứ hai, WFC dựa trên căng thẳng. Trước hết, nhân viên ngân hàng thường xuyên phải làm việc trong trạng thái lo sợ sai phạm do đặc thù ngành liên quan trực tiếp đến tiền tệ, tín dụng và các quy định pháp luật nghiêm ngặt (Hải và cộng sự, 2025). Bất kỳ sai sót nào trong xử lý hồ sơ, thẩm định tín dụng hoặc quản lý rủi ro đều có thể kéo theo hệ quả pháp lý và nghề nghiệp nghiêm trọng, khiến nhân viên duy trì mức độ căng thẳng cao ngay cả khi đã rời khỏi nơi làm việc (Bình, 2022). Bên cạnh đó, khi trong bối cảnh DL có khoảng cách quyền lực lớn, nhân viên thường chịu áp lực phải tuân thủ các chỉ đạo từ cấp trên (Rafiq và cộng sự, 2023), kể cả khi những chỉ đạo này vượt ra ngoài phạm vi quản lý hợp lý hoặc mang dấu hiệu phục vụ lợi ích cá nhân. Do đặc thù ngành đề cao tuân thủ và mệnh lệnh (Hải và cộng sự, 2025), nhân viên không phải lúc nào cũng dễ dàng phân biệt giữa yêu cầu công việc chính đáng và các hành vi mang tính lạm quyền (Schyns và cộng sự, 2013). Ngay cả khi nhận diện được những hành vi lạm quyền, vi phạm chuẩn mực pháp lý hoặc đạo đức nghề nghiệp, họ vẫn rơi vào trạng thái tiến thoái lưỡng nan: nếu phản hồi, từ chối hoặc báo cáo vượt cấp, họ có thể lo ngại các hệ quả bất lợi đối với nghề nghiệp như bị trách phạt, gây khó dễ, đánh giá thiếu công bằng hoặc hạn chế cơ hội phát triển (Sharif, Zhang, Ali, và cộng sự, 2024); ngược lại, nếu chấp nhận tuân thủ, họ lại phải đối diện với trạng thái bất an kéo dài về rủi ro nghiệp vụ (Sharif, Zhang, Ali, và cộng sự, 2024) hoặc trách nhiệm pháp lý trong tương lai. Theo lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), việc liên tục phải đối mặt với các áp lực đối nghịch và duy trì trạng thái cảnh giác cao độ làm tiêu hao nghiêm trọng các nguồn lực cảm xúc và tâm lý của nhân viên, vì vậy yếu tố xung đột WFC dựa trên căng thẳng bị nhiều nhất. Khi các nguồn lực này bị suy giảm kéo dài mà không có điều kiện phục hồi, căng thẳng từ công việc sẽ lan tỏa

sang đời sống gia đình, làm suy giảm khả năng thực hiện vai trò gia đình và từ đó dẫn đến WFC dựa trên căng thẳng.

Thứ ba, WFC dựa trên hành vi phát sinh khi các hành vi được hình thành trong môi trường DL không phù hợp với những kỳ vọng hành vi trong gia đình (Rafiq và cộng sự, 2023; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024). Trong môi trường DL, nhân viên thường phải đối mặt với các hành vi trừng phạt, trách mắng mà không có sự cảm thông, thiếu tôn trọng, kiểm soát và đòi hỏi sự phục tùng hoặc để bụng và trả thù từ lãnh đạo, do đó buộc nhân viên áp dụng các chiến lược đối phó mang tính phòng vệ hoặc có thể bị ảnh hưởng bởi hành vi của người lãnh đạo (Syed và cộng sự, 2020). Trong khi vai trò gia đình cần có sự chân thành, yêu thương, chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau, do đó, những hành vi này sẽ không phù hợp trong gia đình gây ra WFC dựa trên hành vi.

Ngoài DL, các nghiên cứu trước về những dạng lãnh đạo tiêu cực khác cũng củng cố thêm cho lập luận này khi cho thấy giám sát lạm dụng (abusive supervision) có quan hệ cùng chiều với WFC trong bối cảnh nhân viên ngành ngân hàng, tài chính, công nghệ thông tin tại Ấn Độ (Pradhan và cộng sự, 2021), phong cách lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership) làm gia tăng WFC ở nhân viên bất động sản và công nghệ thông tin ở Trung Quốc (Yao và cộng sự, 2021) và lãnh đạo độc hại (toxic leadership) cũng được chứng minh có quan hệ tích cực với WFC, đồng thời làm giảm sự hài lòng công việc trong lĩnh vực y tế tại Philippines (Labrague, 2024). Những bằng chứng này cho thấy kết quả nghiên cứu của luận án phù hợp với xu hướng chung, rằng lãnh đạo tiêu cực chính là một trong những nguồn áp lực chủ yếu dẫn đến WFC.

Khi phân tích riêng từng thành phần của WFC, kết quả **H1a** cho thấy DL có tác động đáng kể đến xung đột thời gian. Kết quả này phù hợp với lý thuyết COR, trong đó nhấn mạnh rằng các cá nhân luôn phải đối mặt với nguy cơ mất mát nguồn lực khi chịu áp lực từ môi trường công việc, trong đó thời gian là một nguồn lực quan trọng và dễ bị xói mòn khi cá nhân phải đối mặt với áp lực công việc quá mức và những yêu cầu khắc khe của lãnh đạo. Mặc dù các nghiên cứu trước đây ít khi phân

tích riêng ba thành phần của WFC, đặc biệt trong mối quan hệ với lãnh đạo. Tuy nhiên, cũng có nghiên cứu đã phân tích mối quan hệ giữa các nhiệm vụ bất hợp lý (illegitimate tasks) và WFC với ba thành phần riêng biệt (Zhou và cộng sự, 2020). Kết quả cho thấy các nhiệm vụ bất hợp lý có tác động tích cực đáng kể đến xung đột dựa trên thời gian, qua đó chứng minh rằng yếu tố thời gian bị ảnh hưởng bởi những nguồn gây căng thẳng này và dẫn đến WFC. Ngoài ra, nghiên cứu về mối quan hệ giữa quá tải công nghệ (technology overload) và WFC (với cấu trúc bậc 2) đối với nhân viên ngân hàng Việt Nam (Thi và cộng sự, 2025), kết quả cho thấy quá tải công nghệ tác động tích cực đối với WFC, đồng thời xung đột dựa trên thời gian là một thành phần có ý nghĩa của WFC trong mô hình cấu trúc bậc 2. Do đó, phát hiện của nghiên cứu hiện tại không chỉ nhất quán với các kết quả nghiên cứu quốc tế và trong nước, mà còn mở rộng hiểu biết hiện có khi cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy DL là một nguồn gốc trực tiếp làm gia tăng xung đột dựa trên thời gian trong bối cảnh nhân viên ngành ngân hàng tại Việt Nam. Kết quả này góp phần làm rõ cơ chế lan tỏa của các hành vi lãnh đạo tiêu cực từ môi trường công việc sang đời sống cá nhân của người lao động.

Đối với xung đột căng thẳng, kết quả *H1b* cho thấy xung đột căng thẳng là thành phần chịu ảnh hưởng mạnh nhất từ DL, phản ánh cơ chế cạn kiệt nguồn lực theo lý thuyết COR. DL thường đặc trưng bởi các hành vi kiểm soát, áp đặt, hạn chế phản hồi từ cấp dưới và sử dụng trừng phạt thiếu sự cảm thông, khiến nhân viên thường xuyên rơi vào trạng thái lo lắng, sợ bị trách phạt và chịu áp lực tâm lý kéo dài. Những điều kiện này làm gia tăng căng thẳng, đau khổ tâm lý và kiệt sức cảm xúc ở nhân viên (Khan và cộng sự, 2022; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024) từ đó thúc đẩy sự lan tỏa của căng thẳng từ công việc sang đời sống gia đình. Kết quả này phù hợp với các bằng chứng thực nghiệm trước đây. Cụ thể, Zhou và cộng sự (2020) cho thấy các nhiệm vụ bất hợp lý có tác động tích cực đáng kể đến xung đột dựa trên căng thẳng trong WFC, nhấn mạnh vai trò của các tác nhân gây căng thẳng trong việc làm suy giảm nguồn lực cảm xúc của người lao động. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Thi và cộng sự (2025) cho thấy xung đột căng thẳng là thành phần có ý nghĩa

lớn nhất của WFC trong mô hình cấu trúc bậc 2 trong bối cảnh ngân hàng Việt Nam. Do đó, kết quả của luận án tiếp tục củng cố tính nhất quán của các phát hiện trước, đồng thời mở rộng hiểu biết hiện tại khi chỉ ra rằng DL là một tác nhân đặc biệt mạnh làm gia tăng xung đột dựa trên căng thẳng, thông qua cơ chế làm cạn kiệt nguồn lực tâm lý của nhân viên.

Kết quả *H1c* chỉ ra rằng DL cũng có tác động dương và có ý nghĩa với xung đột hành vi, dù mức độ yếu hơn hai thành phần còn lại. Kết quả này phù hợp với lý thuyết COR: những hành vi phi đạo đức của DL khiến nhân viên mất mát nguồn lực, từ đó khó kiểm soát cảm xúc và hành vi trong gia đình, và có thể dễ mang theo những ứng xử tiêu cực từ nơi làm việc về nhà, làm gia tăng xung đột hành vi.

Kết quả của luận án cũng mở rộng và làm rõ các phát hiện trước đây. Cụ thể, Raza và cộng sự (2024) trong nghiên cứu về nhân viên ngân hàng tại Pakistan cho thấy DL làm gia tăng hành vi bất lịch sự trong gia đình (family incivility) – một dạng hành vi có nhiều điểm tương đồng với xung đột dựa trên hành vi, khi phản ánh sự lan tỏa của những ứng xử tiêu cực từ môi trường công việc sang bối cảnh gia đình. Ngược lại, Zhou và cộng sự (2020) không tìm thấy tác động của các nhiệm vụ bất hợp lý đến xung đột hành vi, trong khi Song và cộng sự (2025) thậm chí loại bỏ thành phần này khỏi mô hình nghiên cứu do thang đo không đạt độ tin cậy trong bối cảnh các công ty dịch vụ tài chính tại Trung Quốc. Những kết quả trái chiều này cho thấy xung đột hành vi là một thành phần nhạy cảm với bối cảnh nghiên cứu.

Đáng chú ý, các phát hiện trong bối cảnh Việt Nam lại cho thấy một xu hướng khác. Thi và cộng sự (2025) chứng minh rằng xung đột hành vi vẫn là một thành phần có ý nghĩa trong cấu trúc WFC của nhân viên ngân hàng tại Việt Nam. Trong khi đó, Hussein và cộng sự (2025) khi nghiên cứu mối quan hệ giữa nghiên công việc và WFC trong ngành y tế tại Ai Cập lại cho thấy xung đột hành vi là thành phần chịu ảnh hưởng mạnh nhất. Sự khác biệt này phản ánh rõ tính đặc thù của bối cảnh tổ chức và nghề nghiệp. Nếu trong ngành y tế tại Ai Cập, đặc thù công việc và áp lực nghề nghiệp khiến xung đột hành vi trở nên nổi bật, thì trong bối cảnh nhân viên ngân hàng

tại Việt Nam, xung đột dựa trên căng thẳng đóng vai trò trung tâm, trong khi xung đột hành vi tuy có mức độ ảnh hưởng thấp hơn nhưng vẫn giữ ý nghĩa thống kê, qua đó khẳng định sự tồn tại của cơ chế lan tỏa hành vi tiêu cực từ công việc sang gia đình dưới tác động của DL.

Như vậy, kết quả nghiên cứu khẳng định rằng DL là một nguồn gây áp lực đáng kể đối với đời sống ngoài công việc của nhân viên. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Nauman và cộng sự (2018) và Rafiq và cộng sự (2023), vốn đều cho thấy DL làm gia tăng WFC thông qua quá trình mất mát nguồn lực. Sự tương đồng này cho thấy tác động tiêu cực của DL đối với WFC không chỉ xuất hiện trong một bối cảnh hay quốc gia cụ thể mà phản ánh một cơ chế tâm lý tương đối nhất quán, trong đó các hành vi kiểm soát, áp đặt và lạm dụng quyền lực từ lãnh đạo làm tiêu hao nguồn lực cá nhân của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến khả năng thực hiện vai trò gia đình.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu của luận án cũng cho thấy mức độ tác động của DL không giống nhau đối với các thành phần của WFC. Trong đó, xung đột dựa trên căng thẳng chịu ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là xung đột dựa trên thời gian và cuối cùng là xung đột dựa trên hành vi. Điều này cho thấy các tổn thương về mặt cảm xúc và tâm lý có thể là con đường quan trọng thông qua đó các hành vi lãnh đạo tiêu cực ảnh hưởng đến đời sống gia đình của nhân viên. Đây là điểm khác biệt so với các nghiên cứu trước, khi WFC thường được xem xét như một khái niệm tổng thể mà chưa làm rõ thành phần nào chịu ảnh hưởng mạnh nhất từ DL.

Kết quả này có thể được lý giải từ đặc thù trong ngân hàng TMCP tại Việt Nam, nơi nhân viên thường xuyên chịu áp lực chỉ tiêu, yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt và sự giám sát chặt chẽ từ cấp trên. Trong bối cảnh đó, các hành vi lãnh đạo mang tính kiểm soát, áp đặt hoặc thiếu hỗ trợ không chỉ làm gia tăng áp lực công việc mà còn khiến nhân viên thường xuyên rơi vào trạng thái lo lắng, căng thẳng và cảnh giác. Do đó, tác động của DL được phản ánh mạnh nhất ở xung đột dựa trên căng thẳng, cho thấy những tổn thương về mặt cảm xúc và tâm lý là phản ứng nổi bật nhất của

nhân viên trước DL. Kết quả này phù hợp với lập luận của COR khi các nguồn lực cảm xúc và tâm lý thường là những nguồn lực đầu tiên bị tiêu hao dưới tác động của các tác nhân gây căng thẳng kéo dài. Khi những nguồn lực này suy giảm, căng thẳng từ công việc dễ dàng lan tỏa sang đời sống gia đình, làm gia tăng WFC. Bên cạnh đó, trong bối cảnh văn hóa có khoảng cách quyền lực cao, nhân viên thường hạn chế phản kháng trực tiếp trước các hành vi lãnh đạo tiêu cực và có xu hướng tự thích nghi với áp lực công việc. Điều này có thể khiến căng thẳng tâm lý tích lũy theo thời gian và tiếp tục khuếch đại tác động của DL đối với WFC.

Giả thuyết H2: Kết quả kiểm định giả thuyết **H2** cho thấy DL có tác động dương, mạnh và có ý nghĩa thống kê đến BPNF với hệ số $\beta = 0,569$; $t = 14,340$; $p < 0,001$; $CI95\% [0,459; 0,611]$, qua đó ủng hộ giả thuyết H2. Đây là một trong những mối quan hệ mạnh nhất trong mô hình nghiên cứu, cho thấy khi nhân viên phải làm việc dưới DL, các nhu cầu tâm lý cơ bản về tự chủ, năng lực và gắn kết xã hội có xu hướng bị cản trở đáng kể, từ đó dẫn đến trạng thái BPNF.

Kết quả này có thể được giải thích bởi bản chất của DL và phù hợp với lập luận của lý thuyết SDT. Theo SDT, các nhu cầu về tự chủ, năng lực và gắn kết xã hội là những điều kiện tâm lý nền tảng giúp cá nhân duy trì động lực và sự phát triển lành mạnh (Ryan & Deci, 2017). Tuy nhiên, các hành vi đặc trưng của DL như kiểm soát quá mức, áp đặt quyết định, không chấp nhận ý kiến trái chiều, thiếu tôn trọng cấp dưới và sử dụng quyền lực nhằm phục vụ lợi ích cá nhân có thể trực tiếp cản trở việc thỏa mãn các nhu cầu này. Trong môi trường làm việc dưới sự lãnh đạo chuyên quyền, nhân viên thường cảm thấy ý kiến của mình không được lắng nghe, không có quyền phản hồi hoặc tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc, từ đó làm suy giảm cảm giác tự chủ (De Hoogh và cộng sự, 2008). Đồng thời, các hành vi trừng phạt, thiếu cảm thông hoặc trả đũa khi nhân viên mắc sai sót hoặc không tuân theo yêu cầu của lãnh đạo có thể khiến họ cảm thấy năng lực của bản thân không được ghi nhận và làm xói mòn cảm giác an toàn, tin cậy trong các mối quan hệ nơi làm việc (Van Prooijen và cộng sự, 2016). Do đó, dưới tác động của DL, nhân viên không chỉ trải nghiệm sự thiếu thỏa mãn nhu cầu mà còn hình thành cảm giác bị kiểm soát, bị

xem nhẹ và bị cản trở trong việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý cơ bản của bản thân, từ đó dẫn đến trạng thái BPNF. Kết quả này cũng phù hợp với lập luận của lý thuyết COR. Từ góc độ nguồn lực, các nhu cầu tâm lý cơ bản có thể được xem là những nguồn lực tâm lý cốt lõi giúp cá nhân duy trì sự thích nghi và vận hành hiệu quả trong công việc. Khi DL liên tục cản trở các nhu cầu này, nhân viên buộc phải tiêu tốn thêm nguồn lực để đối phó với áp lực, duy trì hiệu suất và thích nghi với môi trường làm việc bất lợi. Quá trình này làm gia tăng nguy cơ mất mát nguồn lực kéo dài và cuối cùng dẫn đến trạng thái BPNF.

Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các nghiên cứu trước, khi Trépanier và cộng sự (2019) cho thấy lãnh đạo bạo quyền (tyrannical leadership) làm gia tăng BPNF ở y tá tại Canada (Trépanier và cộng sự, 2019). Sự tương đồng này cho thấy mặc dù khác nhau về bối cảnh, các phong cách lãnh đạo tiêu cực đều có điểm chung là làm gia tăng BPNF của nhân viên. Ngoài ra, nghiên cứu cũng nhất quán với các bằng chứng gần đây cho thấy DL làm gia tăng đau khổ tâm lý (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024) và kiệt sức cảm xúc (Raza, Imran, Pervaiz, và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, khác với các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào các trạng thái phản ánh hệ quả của sự mất mát nguồn lực, nghiên cứu này cho thấy tác động của DL có thể được lý giải sâu hơn thông qua trạng thái BPNF, phản ánh sự tổn thương trực tiếp đối với các nhu cầu tâm lý cốt lõi của nhân viên.

Giả thuyết H3a, H3b, H3c: Kết quả kiểm định cho thấy BPNF có tác động dương và có ý nghĩa thống kê đến cả ba khía cạnh của WFC, bao gồm xung đột thời gian ($\beta = 0,369$; $t = 6,703$; $p < 0,001$; CI95% [0,256; 0,473]), xung đột căng thẳng ($\beta = 0,386$; $t = 7,701$; $p < 0,001$; CI95% [0,282; 0,480]) và xung đột hành vi ($\beta = 0,348$; $t = 6,565$; $p < 0,001$; CI95% [0,238; 0,446]). Như vậy, cả ba giả thuyết **H3a**, **H3b** và **H3c** đều được ủng hộ. Phát hiện này khẳng định rằng BPNF không chỉ ảnh hưởng đến trạng thái tinh thần trong công việc mà còn lan tỏa sang đời sống gia đình của nhân viên.

Kết quả này phù hợp với lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), BPNF phản ánh tình trạng mất mát nguồn lực thiết yếu (tự chủ, năng lực, kết nối xã hội). Khi nguồn lực bị cạn kiệt, cá nhân buộc phải đầu tư thêm thời gian và công sức cho công việc, từ đó dẫn đến xung đột dựa trên thời gian vì không còn đủ quỹ thời gian cho gia đình. Đồng thời, sự suy kiệt cảm xúc khiến nhân viên rơi vào trạng thái căng thẳng và kiệt sức, và những căng thẳng này có xu hướng lan sang gia đình, làm phát sinh xung đột dựa trên căng thẳng. Bên cạnh đó, khi nguồn lực kiểm soát hành vi suy giảm, nhân viên dễ biểu hiện những hành vi tiêu cực và mang chúng vào đời sống cá nhân, tạo ra xung đột dựa trên hành vi. Như vậy, cơ chế mất mát nguồn lực do BPNF có thể giải thích đồng thời ba dạng WFC.

Đồng thời, nghiên cứu hiện tại cũng phù hợp với các nghiên cứu trước đây. Liang và cộng sự (2024) cho thấy khi nhu cầu tâm lý cơ bản trong gia đình bị thất vọng, các bà mẹ đi làm toàn thời gian thường rơi vào trạng thái căng thẳng, từ đó gia tăng xung đột gia đình – công việc. Mặc dù nghiên cứu này tập trung vào chiều ngược lại và tác giả gợi ý rằng BPNF có thể là yếu tố quan trọng dẫn đến mất cân bằng vai trò giữa công việc và gia đình, nghiên cứu của Zhou và cộng sự (2020) cũng cho thấy rằng các tác nhân công việc tiêu cực như nhiệm vụ bất hợp lý cản trở sự tách rời tâm lý (psychological detachment), và sự tách rời tâm lý tác động tiêu cực đến WFC ở cả ba khía cạnh thời gian, căng thẳng và hành vi. So sánh với các kết quả này, phát hiện của nghiên cứu hiện tại bổ sung bằng chứng rằng BPNF là một nguồn lực tâm lý bị suy giảm từ đó dẫn đến hình thành WFC ở cả ba thành phần gồm xung đột thời gian, căng thẳng và hành vi.

Kiểm tra mối quan hệ giữa BPNF và WFC được xem là điểm mới của luận án, vốn chưa được các nghiên cứu trước kiểm chứng rõ ràng. Đặc biệt, nghiên cứu này sử dụng WFC với thành ba thành phần riêng biệt (thời gian, căng thẳng và hành vi), qua đó mở rộng hiểu biết học thuật về cách thức BPNF trong công việc có thể lan tỏa và gây ảnh hưởng sâu rộng đến đời sống gia đình của nhân viên. Đặc biệt, trong lĩnh vực ngân hàng, kết quả này mang nhiều ý nghĩa thực tiễn, cho thấy BPNF không chỉ

là vấn đề cá nhân mà còn là một nguy cơ tiềm ẩn gây tổn hại đến sự cân bằng công việc – cuộc sống của nhân viên.

Giả thuyết H4a, H4b, H4c: Kết quả kiểm định cho thấy cả ba giả **thuyết H4a, H4b và H4c** đều được ủng hộ với hệ số tác động gián tiếp dương và có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, mối quan hệ gián tiếp từ DL đến WFC thông qua BPNF có ý nghĩa đối với xung đột thời gian ($\beta = 0,210$; $t = 5,725$; $p < 0,001$; $CI95\% [0,136; 0,268]$), xung đột hành vi ($\beta = 0,198$; $t = 5,936$; $p < 0,001$; $CI95\% [0,131; 0,249]$) và xung đột căng thẳng ($\beta = 0,219$; $t = 6,792$; $p < 0,001$; $CI95\% [0,151; 0,269]$). Kết quả này cho thấy DL không chỉ trực tiếp làm gia tăng WFC mà còn gián tiếp thông qua việc làm gia tăng trạng thái BPNF của nhân viên.

Phát hiện này phù hợp với lập luận của lý thuyết SDT, theo đó các hành vi kiểm soát, áp đặt và thiếu hỗ trợ từ lãnh đạo có thể cản trở việc thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản về tự chủ, năng lực và gắn kết xã hội. Khi các nhu cầu này bị thất vọng, nhân viên không chỉ trải nghiệm các trạng thái tâm lý tiêu cực mà còn gặp nhiều khó khăn hơn trong việc duy trì nguồn lực cần thiết để thực hiện đồng thời các vai trò công việc và gia đình, từ đó làm gia tăng WFC. Kết quả nghiên cứu cũng phù hợp với lý thuyết COR khi BPNF phản ánh sự suy giảm các nguồn lực tâm lý quan trọng, làm gia tăng nguy cơ xuất hiện vòng xoáy mất mát nguồn lực và kéo theo các hệ quả tiêu cực ở lĩnh vực ngoài công việc.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu góp phần mở rộng các nghiên cứu trước đây. Zhang và cộng sự (2025) cho thấy sự kiểm soát tâm lý từ cấp trên làm gia tăng WFC thông qua vai trò trung gian của BPNF, trong khi Rafiq và cộng sự (2023) chứng minh DL ảnh hưởng đến WFC thông qua kiệt sức cảm xúc. So với các nghiên cứu này, luận án đã cung cấp bằng chứng cho thấy BPNF là một cơ chế tâm lý quan trọng giải thích tác động của DL đến cả ba thành phần của WFC.

Tuy nhiên, kết quả cũng cho thấy BPNF chỉ đóng vai trò trung gian một phần chứ không phải trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa DL và WFC. Điều này hàm ý rằng mặc dù BPNF là một cơ chế giải thích quan trọng, nhưng không phải là

cơ chế duy nhất thông qua đó DL ảnh hưởng đến WFC. Theo COR, DL còn có thể tác động đến WFC thông qua các con đường khác như kiệt sức cảm xúc, căng thẳng tâm lý, áp lực công việc hoặc sự suy giảm các nguồn lực cá nhân khác chưa được đưa vào mô hình nghiên cứu. Do đó, kết quả trung gian một phần phản ánh đúng bản chất phức tạp của mối quan hệ giữa DL và WFC, đồng thời cho thấy vẫn còn những cơ chế khác cần được tiếp tục khám phá trong các nghiên cứu tương lai.

Giả thuyết H5a, H5b: Kết quả kiểm định giả thuyết **H5a và H5b** cho thấy cả ý chí và sức mạnh định hướng đều có vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Cụ thể, đối với H5a, ý chí điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF với hệ số $\beta = -0,184$; $t = 4,884$; $p < 0,001$; CI95% $[-0,259; -0,114]$, khẳng định rằng ý chí làm suy yếu tác động tiêu cực của DL lên BPNF. Đối với H5b, sức mạnh định hướng điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF với hệ số $\beta = -0,241$; $t = 6,968$; $p < 0,001$; CI95% $[-0,311; -0,174]$, cho thấy khi nhân viên có sức mạnh định hướng cao, ảnh hưởng tiêu cực của DL đến BPNF được giảm thiểu đáng kể.

Như vậy, ở những nhân viên có ý chí mạnh mẽ, họ có thể duy trì ý chí, kiên trì theo đuổi mục tiêu và kiểm soát phản ứng cảm xúc trong bối cảnh lãnh đạo khắc nghiệt, qua đó hạn chế BPNF. Tương tự, những nhân viên có sức mạnh định hướng cao có khả năng hình dung và triển khai nhiều chiến lược thay thế để đạt mục tiêu, từ đó giảm cảm giác bế tắc và hạn chế tác động tiêu cực của DL. Ngược lại, khi ý chí và sức mạnh định hướng thấp, ảnh hưởng của DL đến BPNF trở nên mạnh hơn.

Kết quả này được giải thích phù hợp bởi cả lý thuyết COR và lý thuyết hy vọng. Theo lý thuyết COR (Hobfoll, 1989), DL được xem là một nguồn gây mất mát nguồn lực tâm lý và dẫn đến trạng thái BPNF. Trong bối cảnh đó, lý thuyết hy vọng (Snyder, 2002) cho rằng ý chí phản ánh mức độ kiên định trong việc theo đuổi mục tiêu, trong khi sức mạnh định hướng thể hiện khả năng xác định và điều chỉnh các con đường hành động thay thế khi gặp trở ngại. Nhờ đó, ý chí và sức mạnh định hướng có thể được xem là nguồn lực cá nhân, giúp cá nhân hạn chế quá trình mất mát

nguồn lực, duy trì động lực và khả năng ứng phó ngay cả trong môi trường lãnh đạo tiêu cực.

Kết quả nghiên cứu cũng phù hợp với các kết quả nghiên cứu trước. Usman và cộng sự (2025) chứng minh rằng ý chí và sức mạnh định hướng giúp nhân viên giảm bớt trạng thái tâm lý bất hòa cảm xúc khi làm việc dưới DL, qua đó khẳng định vai trò bảo vệ của hai nguồn lực này trong môi trường khắc nghiệt. Bên cạnh đó, De Clercq và cộng sự (2018) cũng cho thấy ý chí và sức mạnh định hướng có thể làm suy yếu tác động tiêu cực của sự thiếu văn minh trong gia đình đến kiệt sức cảm xúc, phản ánh khả năng bảo vệ nhân viên trước các yếu tố gây căng thẳng làm tổn hại trạng thái tâm lý. Tuy nhiên, nghiên cứu của các tác giả này chỉ sử dụng lý thuyết COR để giải thích vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng mà chưa sử dụng lý thuyết hy vọng. Bằng cách mở rộng những kết quả này sang bối cảnh DL, và sử dụng lý thuyết hy vọng, luận án đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm đầu tiên rằng ý chí và sức mạnh định hướng có tác động bảo vệ đối với BPNF – một cơ chế chưa từng được kiểm chứng trong các nghiên cứu trước đây.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương 5 trình bày kết luận và những đóng góp dựa trên các kết quả nghiên cứu đã đạt được. Nội dung chương bao gồm ba phần chính: Đầu tiên, luận án nêu các kết quả nghiên cứu đã đạt được và so sánh với những mục tiêu đã đề ra. Tiếp theo và làm rõ những đóng góp về mặt lý thuyết cũng như giá trị thực tiễn của nghiên cứu. Thứ hai, luận án cũng đưa ra những đóng góp về mặt lý thuyết cũng như các hàm ý quản trị. Cuối cùng, luận án đề cập đến những hạn chế còn tồn tại của nghiên cứu và gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

5.1. Kết luận

Xuất phát từ các vấn đề đặt ra trong Chương 1, luận án được triển khai nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu về tác động của DL đến BPNF và WFC, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của BPNF và vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng. Luận án đã đạt được các kết quả quan trọng như sau:

Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu đã xác lập mối quan hệ giữa DL, BPNF và WFC với ba dạng xung đột (thời gian, căng thẳng và hành vi). Kết quả kiểm định cho thấy DL tác động trực tiếp và tích cực đến BPNF, đồng thời DL cũng làm gia tăng WFC; BPNF có tác động trực tiếp đến cả ba dạng xung đột của WFC. Đặc biệt, BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC, qua đó làm rõ cơ chế tác động từ lãnh đạo tiêu cực đến sự mất cân bằng giữa công việc và gia đình thông qua sự cản trở nhu cầu tâm lý cơ bản.

Nghiên cứu được tiến hành qua hai giai đoạn chính: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ gồm nghiên cứu sơ bộ định tính và nghiên cứu sơ bộ định lượng; nghiên cứu chính thức gồm nghiên cứu chính thức định lượng. Với nghiên cứu định tính được tiến hành thông qua phỏng vấn tay đôi với 6 nhân viên ngân hàng để điều chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, các thang đo được kế thừa từ nghiên cứu quốc tế và hiệu chỉnh về ngữ nghĩa, bao gồm: DL (6 biến); BPNF (9 biến); WFC với ba dạng xung đột [thời gian

(4 biến), căng thẳng (4 biến), hành vi (4 biến)]; ý chí (3 biến) và sức mạnh định hướng (3 biến).

Nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện: khảo sát sơ bộ với kích thước mẫu 101 nhằm kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích CFA. Kết quả cho thấy các biến quan sát đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và phù hợp với mô hình đo lường lý thuyết, qua đó khẳng định tính hợp lệ của thang đo và đủ điều kiện để tiếp tục sử dụng trong nghiên cứu định lượng chính thức. Nghiên cứu định lượng chính thức được tiến hành với kích thước mẫu 398 nhằm đánh giá mô hình đo lường và kiểm định mô hình cấu trúc bằng PLS-SEM; kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy tất cả các giả thuyết trong mô hình đều được chấp nhận. Cụ thể, DL tác động tích cực đến BPNF và WFC; BPNF tác động tích cực đến WFC; BPNF giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ DL và WFC. Đồng thời, ý chí và sức mạnh định hướng được xác định là những biến điều tiết quan trọng, có khả năng làm suy giảm mức độ tác động của DL lên BPNF. Đây là phát hiện mới, bổ sung cho các nghiên cứu trước vốn chủ yếu tập trung vào vai trò trung gian của các yếu tố tâm lý khác và chưa xem xét đến cơ chế bảo vệ nguồn lực cá nhân dưới góc độ lý thuyết hy vọng.

Như vậy, dựa trên kết quả kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu, luận án đã giải quyết thỏa đáng các câu hỏi và mục tiêu nghiên cứu được đặt ra ban đầu. Có thể khẳng định rằng luận án đã khám phá và đo lường thành công mối quan hệ giữa DL, BPNF, WFC cùng vai trò điều tiết của các nguồn lực tâm lý cá nhân, trong bối cảnh các ngân hàng TMCP tại TP.HCM, Việt Nam. Qua đó, luận án không chỉ đóng góp về mặt lý thuyết thông qua việc bổ sung và mở rộng ứng dụng các nền tảng lý thuyết quan trọng như COR, SDT và lý thuyết hy vọng, mà còn mang lại những hàm ý thực tiễn có giá trị cho công tác quản trị nguồn nhân lực và phát triển tổ chức trong ngành ngân hàng.

5.2. Đóng góp lý thuyết

5.2.1. Về nền tảng lý thuyết

Một đóng góp lý thuyết quan trọng của luận án là tích hợp đồng thời lý thuyết COR, SDT và lý thuyết hy vọng để giải thích toàn diện hơn cơ chế tác động của DL. Trong khi các nghiên cứu trước chủ yếu dựa trên COR để lý giải quá trình mất mát nguồn lực do lãnh đạo tiêu cực gây ra, cách tiếp cận này chưa làm rõ nguồn lực tâm lý nào bị tổn thương và vì sao nhân viên lại phản ứng khác nhau trước cùng một điều kiện lãnh đạo tiêu cực.

Luận án khắc phục hạn chế này bằng cách tích hợp SDT để giải thích rằng tác động của DL không chỉ dừng lại ở sự suy giảm nguồn lực nói chung mà còn thể hiện thông qua sự cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản về tự chủ, năng lực và kết nối xã hội, từ đó dẫn đến trạng thái BPNF. Đồng thời, lý thuyết hy vọng được vận dụng để làm rõ vai trò của ý chí và sức mạnh định hướng như những nguồn lực tâm lý giúp nhân viên giảm thiểu tác động tiêu cực của DL.

Do đó, đóng góp của luận án là sự kết hợp các lý thuyết nhằm xây dựng một khung giải thích toàn diện hơn về tác động của DL. Theo đó, COR giúp lý giải quá trình mất mát nguồn lực, SDT làm rõ cơ chế tổn thương nhu cầu tâm lý cơ bản, còn lý thuyết hy vọng giải thích sự khác biệt cá nhân trong khả năng ứng phó với lãnh đạo tiêu cực. Sự tích hợp này góp phần mở rộng cách hiểu hiện nay về cơ chế tác động của DL, từ cách tiếp cận tập trung vào sự cạn kiệt nguồn lực sang cách tiếp cận kết hợp giữa tổn thương nhu cầu tâm lý và nguồn lực bảo vệ cá nhân.

5.2.2. Về lãnh đạo tiêu cực và mối quan hệ với WFC

Luận án đã mở rộng dòng nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực bằng cách làm rõ cơ chế tác động của DL đến nhân viên, đồng thời đáp ứng lời kêu gọi từ các học giả trước về việc cần tiếp tục nghiên cứu sâu hơn về lãnh đạo này (Nauman và cộng sự, 2018; Usman và cộng sự, 2025). Một trong những đóng góp nổi bật của nghiên cứu này là tiếp cận WFC theo ba dạng xung đột (thời gian, căng thẳng, hành vi) thay vì được đo lường như một khái niệm tổng thể. Cách tiếp cận này cho phép phân tích chi

tiết mức độ ảnh hưởng của DL đến từng dạng WFC, từ đó mang lại bằng chứng thực nghiệm có giá trị về tác động lan tỏa của lãnh đạo tiêu cực. Kết quả nghiên cứu không chỉ bổ sung kiến thức về mối quan hệ DL – WFC mà còn đáp ứng lời kêu gọi mở rộng nghiên cứu trong lĩnh vực này (Junça-Silva và cộng sự, 2022; Liang và cộng sự, 2024; Michel và cộng sự, 2011; Rafiq và cộng sự, 2023).

5.2.3. Về cơ chế trung gian của BPNF

Một đóng góp lý thuyết quan trọng của luận án là chứng minh vai trò trung gian của trạng thái BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC, một cơ chế chưa từng được kiểm định trong các nghiên cứu trước đây. Trong khi các nghiên cứu hiện có chủ yếu giải thích tác động của DL thông qua các trạng thái phản ánh sự cạn kiệt nguồn lực như kiệt sức cảm xúc, căng thẳng hoặc đau khổ tâm lý (Badar và cộng sự, 2023; Zia và cộng sự, 2024), kết quả của luận án cho thấy tác động của DL còn có thể được lý giải dưới góc nhìn của SDT, thông qua sự cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản về tự chủ, năng lực và gắn kết xã hội.

Do đó, đóng góp của nghiên cứu không chỉ nằm ở việc bổ sung một biến trung gian mới mà còn ở việc mở rộng cách hiểu hiện nay về cơ chế tác động của DL. Cụ thể, thay vì chỉ xem DL là tác nhân làm cạn kiệt nguồn lực của nhân viên, kết quả nghiên cứu cho thấy DL còn có thể làm tổn hại các nhu cầu tâm lý nền tảng, từ đó làm gia tăng WFC. Phát hiện này góp phần tích hợp SDT vào dòng nghiên cứu về DL và mở rộng cơ sở lý thuyết giải thích tác động của DL đến đời sống ngoài công việc của nhân viên.

5.2.4. Về vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng

Luận án là công trình đầu tiên kiểm định vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và trạng thái BPNF. Kết quả cho thấy khi nhân viên sở hữu mức độ ý chí và sức mạnh định hướng cao, tác động tiêu cực của DL đến BPNF được suy giảm đáng kể; ngược lại, tác động này trở nên mạnh hơn khi các nguồn lực tâm lý này ở mức thấp. Phát hiện này góp phần đáp ứng lời kêu gọi của các học giả về việc xem xét các nguồn lực cá nhân như những yếu tố bảo vệ trong

mối quan hệ giữa lãnh đạo tiêu cực và các kết quả bất lợi của nhân viên (Shahzad và cộng sự, 2024).

Về mặt lý thuyết, kết quả nghiên cứu không chỉ mở rộng phạm vi ứng dụng của lý thuyết hy vọng trong lĩnh vực lãnh đạo tiêu cực mà còn góp phần làm phong phú thêm cách tiếp cận của COR. Trong khi các nghiên cứu trước đây chủ yếu nhấn mạnh quá trình mất mát nguồn lực và xu hướng dễ bị tổn thương của nhân viên dưới tác động của DL, kết quả của luận án cho thấy nhân viên không hoàn toàn là đối tượng thụ động trước các hành vi lãnh đạo tiêu cực. Thông qua ý chí và sức mạnh định hướng, họ vẫn có khả năng huy động các nguồn lực tâm lý nội tại để duy trì động lực, tìm kiếm giải pháp thích nghi và giảm thiểu tác động bất lợi của môi trường làm việc tiêu cực.

Quan trọng hơn, phát hiện này góp phần mở rộng cách hiểu hiện nay về cơ chế tác động của DL. Nếu các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào câu hỏi “DL làm tổn thương nhân viên như thế nào”, thì kết quả của luận án cho thấy mức độ tổn thương đó còn phụ thuộc vào khả năng huy động các nguồn lực tâm lý cá nhân của mỗi nhân viên. Nói cách khác, tác động của DL không hoàn toàn mang tính tất định mà có thể được giảm thiểu bởi các nguồn lực hy vọng. Đây là đóng góp lý thuyết quan trọng vì giúp chuyển cách nhìn từ mô hình tác động một chiều của lãnh đạo tiêu cực sang cách tiếp cận nhấn mạnh vai trò chủ động và khả năng chống chịu của nhân viên trong quá trình đối mặt với nghịch cảnh tại nơi làm việc.

5.3. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu của luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa DL, trạng thái BPNF, WFC, ý chí và sức mạnh định hướng của nhân viên trong bối cảnh nghiên cứu. Những phát hiện này mang lại các hàm ý hữu ích cho các nhà quản lý trong việc nhận diện và kiểm soát các tác động tiêu cực của DL đối với sức khỏe tâm lý và đời sống ngoài công việc của nhân viên.

WFC là một vấn đề đáng được quan tâm trong các ngân hàng TMCP, bởi không chỉ ảnh hưởng đến đời sống cá nhân của nhân viên mà còn có thể làm suy giảm sức khỏe tâm lý, mức độ gắn kết và hiệu quả làm việc của họ (Sankar, 2025; Van Hau và cộng sự, 2023; Yadav và cộng sự, 2023). Từ các kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm góp phần giảm thiểu WFC và nâng cao chất lượng môi trường làm việc cho nhân viên ngân hàng như sau:

5.3.1. Hàm ý từ tác động trực tiếp của DL đến WFC

Kết quả nghiên cứu cho thấy DL làm gia tăng cả ba dạng WFC, trong đó tác động mạnh nhất là xung đột dựa trên căng thẳng, tiếp theo là xung đột dựa trên thời gian, và thấp nhất là xung đột dựa trên hành vi. Điều này hàm ý rằng tác động của DL không chỉ dừng lại trong phạm vi công việc mà còn lan tỏa sang đời sống gia đình của nhân viên. Vì vậy, các ngân hàng TMCP cần kiểm soát DL là một ưu tiên trong quản trị nguồn nhân lực.

Trước hết, ngân hàng cần thiết lập cơ chế nhận diện và kiểm soát sớm các biểu hiện của DL. Các công cụ như khảo sát trải nghiệm lãnh đạo định kỳ, kênh phản ánh ẩn danh, cơ chế khiếu nại bảo mật, và đánh giá lãnh đạo từ nhiều nguồn là cần thiết để phát hiện những hành vi như trừng phạt cảm tính, kiểm soát tuyệt đối, không chấp nhận phản hồi, đổ bóng và trả đũa cấp dưới. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh ngân hàng, nơi nhân viên có thể e ngại phản ánh vì sợ bị gây bất lợi trong công việc.

Thứ hai, ngân hàng cần giảm các điều kiện tổ chức cho DL tồn tại, đặc biệt là khoảng cách quyền lực cao. Các nghiên cứu trước cho rằng môi trường văn hóa khoảng cách quyền lực là điều kiện DL tồn tại và phát triển (Chaudhary và cộng sự, 2023; De Clercq, Ul Haq, và cộng sự, 2018; Rafiq và cộng sự, 2023; Raja và cộng sự, 2020). Điều này có thể thực hiện bằng cách xây dựng môi trường giao tiếp cởi mở hơn, giảm rào cản giữa quản lý và nhân viên, khuyến khích phản hồi hai chiều (Syed và cộng sự, 2020) và chuẩn hóa quy trình xử lý sai sót theo hướng công bằng, minh

bạch thay vì phụ thuộc vào ý chí chủ quan của cấp trên. Đây không chỉ là biện pháp phòng ngừa DL mà còn giúp giảm cảm giác sợ hãi và bị đe dọa ở nhân viên.

Thứ ba, kết quả cho thấy xung đột dựa trên căng thẳng là hệ quả mạnh nhất, nên ngân hàng cần ưu tiên các biện pháp giảm căng thẳng nghề nghiệp phát sinh từ lãnh đạo. Bên cạnh việc hạn chế DL, các nhà quản trị ngân hàng nên chuẩn hóa quy trình xử lý sai sót và kỷ luật theo nguyên tắc công bằng, minh bạch nhằm tránh tình trạng trừng phạt cảm tính và không có lòng trắc ẩn của người lãnh đạo; đồng thời triển khai kênh phản hồi an toàn và bảo mật để nhân viên có thể phản hồi mà không sợ bị trả đũa. Bên cạnh đó, ngân hàng có thể triển khai các các chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần như tư vấn tâm lý, huấn luyện kỹ năng quản lý căng thẳng, hỗ trợ phục hồi năng lượng sau giờ làm, sẽ giúp nhân viên phục hồi năng lượng, giảm trạng thái kiệt sức và giảm nguy cơ mang căng thẳng từ công việc sang gia đình, qua đó trực tiếp làm giảm WFC dựa trên căng thẳng.

Thứ tư, với xung đột dựa trên thời gian, ngân hàng cần kiểm soát tình trạng công việc xâm lấn thời gian cá nhân do nhân viên phải dành thêm thời gian để tránh sai sót, tránh bị trách phạt hoặc đối phó với yêu cầu áp đặt từ lãnh đạo. Các ngân hàng có thể triển khai chương trình hướng dẫn nhân viên lập kế hoạch và quản trị thời gian cho cả công việc và gia đình, cũng như bố trí khối lượng công việc hợp lý hơn ở các đơn vị có áp lực cao, qua đó hỗ trợ nhân viên chủ động phân bổ nguồn lực thời gian cho công việc và gia đình, từ đó giúp nhân viên sử dụng thời gian hiệu quả hơn và góp phần giảm WFC dựa trên thời gian.

Thứ năm, với xung đột dựa trên hành vi, ngân hàng cần giúp nhân viên tránh mang các khuôn mẫu ứng xử tiêu cực từ nơi làm việc về gia đình. Ngoài việc giảm bớt tác động của DL, ngân hàng có thể tổ chức các khóa đào tạo về giao tiếp, điều tiết cảm xúc, quản lý xung đột và chuyển đổi vai trò giữa công việc và gia đình. Những can thiệp này giúp nhân viên nhận diện và kiểm soát các phản ứng tiêu cực trước khi chúng lan sang đời sống cá nhân.

5.3.2. Hàm ý từ tác động của DL đến BPNF

Kết quả nghiên cứu cho thấy DL làm gia tăng trạng thái BPNF của nhân viên. Hàm ý quan trọng ở đây là tác động của DL không chỉ dừng lại ở căng thẳng bề mặt, mà còn trực tiếp làm tổn thương ba nhu cầu cốt lõi gồm tự chủ, năng lực và sự gắn kết. Vì vậy, các ngân hàng TMCP không chỉ cần hạn chế hành vi lãnh đạo tiêu cực mà còn phải chủ động thiết kế môi trường làm việc hỗ trợ các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên.

Cụ thể, để giảm tổn thương về tự chủ, ngân hàng nên tăng mức độ trao quyền trong công việc, giảm kiểm soát vi mô, và cho phép nhân viên có thể quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình. Để củng cố cảm nhận năng lực, ngân hàng cần tăng cường phản hồi mang tính xây dựng, huấn luyện kỹ năng, và ghi nhận những nỗ lực nghề nghiệp một cách công bằng. Để cải thiện sự gắn kết, tổ chức cần thúc đẩy môi trường làm việc tôn trọng, hỗ trợ và hợp tác, trong đó nhân viên cảm thấy được lắng nghe và được đối xử công bằng, từ đó có thể góp phần thúc đẩy sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản (Holtan và cộng sự, 2024). Đây là các biện pháp trực tiếp làm giảm BPNF, thay vì chỉ xử lý hậu quả sau khi nhân viên đã kiệt quệ, tổn thương vì thất vọng.

5.3.3. Hàm ý từ tác động của BPNF đến WFC

Kết quả nghiên cứu cho thấy BPNF làm gia tăng cả ba dạng WFC, trong đó mạnh nhất là xung đột dựa trên căng thẳng. Điều này hàm ý rằng khi nhân viên cảm thấy bị ép buộc, bất lực hoặc bị cô lập trong công việc, họ cảm thấy căng thẳng, bất lực vì không còn đủ nguồn lực tâm lý để duy trì vai trò trong gia đình. Vì vậy, ngân hàng TMCP không chỉ giảm tác nhân gây căng thẳng mà còn chuyển sang cách tiếp cận sâu hơn là phục hồi nhu cầu tâm lý cơ bản.

Trên thực tế, điều này có nghĩa là ngân hàng cần triển khai các biện pháp không chỉ nhằm giảm áp lực công việc, mà còn nhằm giúp nhân viên lấy lại cảm giác kiểm soát, hiệu quả và kết nối. Ví dụ, bên cạnh các chương trình hỗ trợ tinh thần, ngân hàng có thể thiết kế cơ chế cố vấn nội bộ, sinh hoạt nhóm, hỗ trợ quản lý công việc

theo mục tiêu rõ ràng, và tăng sự công nhận thành tích theo cách giúp nhân viên cảm thấy mình có giá trị. Những giải pháp này có ý nghĩa quản trị quan trọng vì chúng giúp giải quyết trực tiếp nguyên nhân tâm lý dẫn đến WFC, từ đó mang lại hiệu quả bền vững hơn so với việc chỉ xử lý các biểu hiện căng thẳng bên ngoài.

5.3.4. Hàm ý từ vai trò trung gian của BPNF

Kết quả nghiên cứu cho thấy BPNF đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa DL và WFC. Điểm này có ý nghĩa quản trị rất quan trọng vì nó cho thấy DL làm tăng WFC không chỉ trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua việc phá vỡ các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên. Nói cách khác, nếu ngân hàng chỉ tập trung xử lý hành vi lãnh đạo mà bỏ qua trạng thái tâm lý của nhân viên, hiệu quả can thiệp sẽ không đầy đủ.

Do đó, ngân hàng cần áp dụng biện pháp can thiệp đồng thời. Một mặt, cần kiểm soát và phòng ngừa DL thông qua tuyển chọn, giám sát và đào tạo lãnh đạo. Mặt khác, cần triển khai các biện pháp phục hồi BPNF cho nhân viên như coaching cá nhân, cố vấn nghề nghiệp, tăng quyền chủ động trong công việc, và xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ nhu cầu tâm lý. Đây là hàm ý quản trị gắn trực tiếp với kết quả trung gian: muốn giảm WFC một cách bền vững thì phải đồng thời xử lý nguyên nhân lãnh đạo và cơ chế tâm lý truyền dẫn.

5.3.5. Hàm ý từ vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng

Kết quả nghiên cứu cho thấy ý chí và sức mạnh định hướng đều làm suy yếu tác động của DL đến BPNF. Điều này hàm ý rằng không phải mọi nhân viên đều bị tổn thương như nhau trước cùng một mức độ DL; những người có nguồn lực tâm lý cá nhân cao hơn có khả năng duy trì động lực, tìm kiếm giải pháp thay thế và thích nghi tốt hơn với điều kiện làm việc bất lợi. Vì vậy, bên cạnh việc cải thiện môi trường quản trị, ngân hàng cần đầu tư vào phát triển nguồn lực cá nhân cho nhân viên.

Cụ thể, đối với ý chí, ngân hàng có thể triển khai các chương trình giúp nhân viên tăng khả năng kiên trì theo đuổi mục tiêu, nâng cao sự tự tin nghề nghiệp và duy trì nỗ lực trước áp lực. Đối với sức mạnh định hướng, ngân hàng nên đào tạo nhân

viên về tư duy giải quyết vấn đề, lập kế hoạch hành động, và khả năng tìm kiếm các con đường thay thế khi gặp trở ngại. Các chương trình đào tạo kỹ năng công việc, kỹ năng giao tiếp, mentoring, và phát triển nghề nghiệp đều có thể góp phần nâng cao hai nguồn lực này (Haq và cộng sự, 2024). Đồng thời, việc xây dựng một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy được ghi nhận và có giá trị cũng sẽ củng cố ý chí và sức mạnh định hướng, qua đó giảm nguy cơ BPNF và gián tiếp hạn chế WFC.

Tuy nhiên, cần nhấn mạnh rằng ý chí và sức mạnh định hướng chỉ nên được xem là các nguồn lực bảo vệ ở cấp độ cá nhân, chứ không phải là giải pháp thay thế cho trách nhiệm của tổ chức trong việc kiểm soát và loại bỏ DL. Nếu ngân hàng chỉ tập trung tăng cường khả năng thích nghi của nhân viên mà không xử lý nguyên nhân gốc rễ từ hành vi lãnh đạo tiêu cực, các tác động bất lợi của DL có thể tiếp tục tồn tại, thậm chí trở nên khó nhận diện hơn do nhân viên có khả năng chịu đựng tốt hơn. Khi đó, ý chí và sức mạnh định hướng có thể trở thành “con dao hai lưỡi”: giúp nhân viên giảm tổn thương trong ngắn hạn nhưng đồng thời làm giảm áp lực buộc tổ chức phải thay đổi các thực hành lãnh đạo không phù hợp.

Do đó, hàm ý quản trị quan trọng là ngân hàng cần tiếp cận vấn đề theo hai hướng song song. Một mặt, tổ chức có thể phát triển ý chí và sức mạnh định hướng như các nguồn lực tâm lý giúp nhân viên tăng khả năng thích nghi và giảm tổn thương trước áp lực công việc. Mặt khác, ngân hàng vẫn phải thiết lập các cơ chế kiểm soát DL, bao gồm đánh giá hành vi lãnh đạo định kỳ, kênh phản hồi an toàn, chính sách bảo vệ nhân viên khi phản ánh hành vi lạm quyền và các chương trình phát triển lãnh đạo theo hướng hỗ trợ, tôn trọng và trao quyền. Khi đó, tổ chức có thể vừa nâng cao sức chống chịu của nhân viên, vừa kiểm soát và hạn chế nguyên nhân gây ra BPNF và WFC của nhân viên.

5.3.6. Hàm ý đối với công tác tuyển dụng và phát triển lãnh đạo

Từ các kết quả nghiên cứu, có thể thấy tuyển dụng và bổ nhiệm không chỉ là vấn đề nhân sự đầu vào mà còn là một công cụ phòng ngừa rủi ro quản trị. Đối với các vị trí lãnh đạo, ngân hàng cần sàng lọc những ứng viên có chuẩn mực đạo đức,

khả năng tôn trọng cấp dưới, phong cách quản lý hỗ trợ và mức độ lạm dụng quyền lực thấp. Việc đánh giá nên vượt ra ngoài chuyên môn, bao gồm cả tiêu chí hành vi lãnh đạo, kỹ năng quan hệ và khuynh hướng ứng xử với nhân viên.

Đối với nhân viên, ngân hàng cũng có thể ưu tiên những người có nguồn lực cá nhân tích cực như ý chí và sức mạnh định hướng cao, vì đây là các yếu tố giúp họ thích ứng tốt hơn với áp lực công việc. Tuy nhiên, cần nhấn mạnh rằng tuyển dụng nhân viên có nguồn lực cá nhân cao không phải để “chịu đựng” lãnh đạo tiêu cực, mà là một giải pháp hỗ trợ trong bối cảnh tổ chức vẫn phải chủ động kiểm soát DL từ gốc.

5.4. Hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù đạt được những kết quả quan trọng, luận án vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định, đồng thời mở ra hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ nhất, dữ liệu của nghiên cứu được thu thập theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện trong các ngân hàng TMCP tại TP.HCM. Điều này có thể hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu cho các ngành khác. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều ngành nghề, khu vực địa lý nhằm nâng cao tính tổng quát của kết quả.

Thứ hai, luận án sử dụng thiết kế nghiên cứu cắt ngang, do đó khó có thể đưa ra các suy luận nhân – quả chắc chắn về những mối quan hệ giả định trong mô hình. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể áp dụng thiết kế theo chiều dọc, nhằm theo dõi tác động của DL trong khoảng thời gian dài hơn. Cách tiếp cận này sẽ cho phép kiểm định rõ hơn mức độ mà nhân viên bị ảnh hưởng bởi việc tiếp xúc với lãnh đạo tiêu cực, từ đó cung cấp bằng chứng mạnh mẽ hơn về quan hệ nhân – quả.

Thứ ba, nghiên cứu này sử dụng bảng hỏi tự báo cáo (self-report) nên tiềm ẩn nguy cơ thiên lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB). Để hạn chế CMB, nghiên cứu đã áp dụng một số biện pháp như tránh mơ hồ về nghĩa của các mục hỏi, cam kết bảo mật thông tin, yêu cầu người tham gia trả lời trung thực, đồng thời tiến hành kiểm định Harman’s single-factor test và kiểm tra hệ số lạm phát

phương sai (VIF). Kết quả cho thấy CMB không phải là vấn đề nghiêm trọng. Trong bối cảnh nghiên cứu này, việc sử dụng dữ liệu tự báo cáo là cần thiết vì các biến như BPNF, WFC, ý chí và sức mạnh định hướng phản ánh trực tiếp trải nghiệm tâm lý của nhân viên. Dù vậy, các nghiên cứu tương lai nên kết hợp dữ liệu đa nguồn (multi-source), chẳng hạn WFC có thể được đánh giá bổ sung từ thành viên gia đình, trong khi ý chí và sức mạnh định hướng có thể được đánh giá bởi cấp trên hoặc đồng nghiệp. Cách tiếp cận này cũng sẽ giúp giảm thiểu nguy cơ CMB, đồng thời góp phần củng cố độ tin cậy của các kết quả nghiên cứu.

Thứ tư, luận án mới chỉ tập trung kiểm định một cơ chế trung gian (BPNF) và hai yếu tố điều tiết (ý chí và sức mạnh định hướng). Trong khi đó, nhiều cơ chế tâm lý khác như sự bất hòa cảm xúc, trạng thái tách rời tâm lý, hoặc các yếu tố có vai trò điều tiết như hỗ trợ của tổ chức hoặc đặc điểm cá nhân của nhân viên cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến mối quan hệ giữa DL và WFC. Do vậy, các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng mô hình bằng cách bổ sung thêm các biến trung gian và điều tiết, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về quá trình tác động của DL, đồng thời phát triển các giải pháp can thiệp nhằm giảm thiểu hệ quả tiêu cực của phong cách lãnh đạo này.

Ngoài ra, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu sang những kết quả khác có ý nghĩa đối với người lao động và tổ chức nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về những hệ quả của DL trong môi trường làm việc hiện đại. Điều này không chỉ góp phần làm phong phú thêm hiểu biết lý thuyết về lãnh đạo tiêu cực mà còn hỗ trợ các tổ chức xây dựng các giải pháp quản trị hiệu quả nhằm duy trì sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

1. Bui Thi Kim Hoang, Nguyen Thi Mai Trang, Ngo Quang Huan (2025). Despotic Leadership and Quiet Quitting: The Mediating Role of Basic Psychological Need Frustration. In *Proceeding of the 7th Asia Conference on Business and Economic Studies (ACBES 2025)* (pp.332-345). Ho Chi Minh.
2. Bui Thi Kim Hoang (2025). The Impact of Despotic Leadership on Quiet Quitting: The Moderating Role of Willpower. In *Proceeding of the International Conference of Business Theories & Practices (iCOB 2025)* (pp.92-99). Ho Chi Minh.
3. Bui Thi Kim Hoang, Nguyen Thi Mai Trang, Ngo Quang Huan (2023). Despotic Leadership and Subjective Well-Being: The Mediating Role of Ingratiation. In *Proceeding of the International Conference on Business and Finance (ICBF 2023)* (pp.299-314). Ho Chi Minh.
4. Bùi Thị Kim Hoàng, Nguyễn Thị Mai Trang, & Ngô Quang Huân. (2024). Lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên: Vai trò của sự lấy lòng và lòng tự trọng. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(9), 40-55.
5. Bùi Thị Kim Hoàng, Nguyễn Thị Mai Trang, & Ngô Quang Huân. (2026). Tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến nghỉ việc thầm lặng: Vai trò trung gian của sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 37(4).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt:

- Báo Chính phủ. (2025). Xây dựng Trung tâm tài chính quốc tế tại Việt Nam: Khung pháp lý phải phù hợp với chuẩn mực quốc tế. Truy cập ngày 12/11/2025 tại: <https://baochinhphu.vn/xay-dung-trung-tam-tai-chinh-quoc-te-tai-viet-nam-khung-phap-ly-phai-phu-hop-voi-chuan-muc-quoc-te-102250322141129581.htm>
- Bình, T. H. T. (2022). Quản lý các yếu tố tạo sự căng thẳng nghề nghiệp của nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn chuyển đổi số. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh-Kinh tế và Quản trị kinh doanh*.
- Cổng Thông tin Đảng bộ TP.HCM. (2024). Thủ tướng nêu 8 nhiệm vụ trọng tâm của ngành ngân hàng trong thời gian tới. Truy cập ngày 15/01/2025 tại: <https://hcmcpv.org.vn/tin-tuc/thu-tuong-neu-8-nhiem-vu-trong-tam-cua-nganh-ngan-hang-trong-thoi-gian-toi-1491941342>
- Hằng Nguyễn (2025). Nhân viên ngân hàng làm việc 110 giờ/tuần, nhập viện rồi... bị sa thải. Truy cập ngày 09/03/2025 tại: <https://dantri.com.vn/lao-dong-viec-lam/nhan-vien-ngan-hang-lam-viec-110-giotuan-nhap-vien-roi-bi-sa-thai-20250505113502341.htm>.
- Như Phương (2025). Nhân viên ngân hàng làm việc 20 tiếng/ngày vẫn bị sa thải. Truy cập ngày 09/03/2025 tại: <https://lifestyle.znews.vn/nhan-vien-ngan-hang-lam-viec-20-tiengngay-van-bi-sa-thai-post1550362.html?>
- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2025). Danh sách các ngân hàng thương mại cổ phần trong nước (đến 30/9/2025). Truy cập ngày 22/11/2025 tại: <https://sbv.gov.vn/vi/w/danh-s%C3%A1ch-c%C3%A1c-ng%C3%A2n-h%C3%A0ng-tmcp-trong-n%C6%B0%E1%BB%9Bc-%C4%91%E1%BA%BFn-30/9/2025-1>
- Nguyễn Đình Thọ, & Nguyễn Thị Mai Trang. (2011). Nghiên Cứu Khoa Học Marketing - Ứng Dụng Mô Hình Cấu Trúc Tuyến Tính SEM: NXB Lao Động.

Thọ, N. Đ (2011). Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - thiết kế và thực hiện. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.

Tổng cục Thống kê (2024). Niên giám thống kê Việt Nam 2024. Nhà xuất bản Thống kê.

Việt Thành (2021). Than thở nghề ngân hàng 'bạc như vôi'. Truy cập ngày 12/3/2025 tại: <https://vnexpress.net/than-tho-nghe-ngan-hang-bac-nhu-voi-4366523.html>

Tài liệu tiếng Anh:

Abdullah, & Naved Khan, M. (2021). Determining mobile payment adoption: A systematic literature search and bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1893245.

Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Collective influence of work–family conflict and work–family enrichment on turnover intention: exploring the moderating effects of individual differences. *Global Business Review*, 21(5), 1218-1231.

Ahtisham, M. M., ul Haq, M. A., Ahmed, M. A., & Khalid, S. (2023). Effect of despotic leadership on organizational cynicism: role of moral disengagement and organizational identification. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 194–205-194–205.

Akhtar, M. W., Garavan, T., Syed, F., Huo, C., Javed, M., & O'Brien, F. (2024). Despotic leadership and front-line employee deviant work behaviors in service organizations: the roles of moral disengagement and moral identity. *Journal of Service Research*, 10946705231207991.

Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclusive Leadership in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 309-329. doi:<https://doi.org/10.1177/00910260221085583>

Albashiti, B., Hamid, Z., & Aboramadan, M. (2021). Fire in the belly: the impact of despotic leadership on employees work-related outcomes in the hospitality setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3564-3584. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0394>

Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. *Journal of applied psychology*, 105(6), 539.

- Alnehabi, M., & Al-Mekhlafi, A.-B. A. (2025). Exploring the influence of the critical factors on intentions of employee turnover in the banking segment: a comprehensive mediating analysis. *BMC psychology*, 13(1), 187.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Badar, K., Aboramadan, M., & Plimmer, G. (2023). Despotic vs narcissistic leadership: differences in their relationship to emotional exhaustion and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCM-12-2022-0210>
- Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., Bosch, J. A., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2011). Self-determination theory and diminished functioning: The role of interpersonal control and psychological need thwarting. *Personality and social psychology bulletin*, 37(11), 1459-1473.
- Bình, T. H. T. (2022). Quản lý các yếu tố tạo sự căng thẳng nghề nghiệp của nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn chuyển đổi số. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh-Kinh tế và Quản trị kinh doanh*.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology*, 56(4), 528-557.
- Bornmann, L., Haunschild, R., & Hug, S. E. (2018). Visualizing the context of citations referencing papers published by Eugene Garfield: A new type of keyword co-occurrence analysis. *Scientometrics*, 114, 427-437.
- Bowen, P., & Zhang, R. P. (2020). Cross-boundary contact, work-family conflict, antecedents, and consequences: Testing an integrated model for construction professionals. *Journal of construction engineering and management*, 146(3), 04020005.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The leadership quarterly*, 23(5), 849-859.

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Celebi Cakiroglu, O., & Tuncer Unver, G. (2024). Toxic leadership, mental well-being and work engagement among nurses: A scale adaptation study and structural equation model approach. *Journal of Health Organization and Management*, 38(1), 49-69.
- Chaudhary, A., & Islam, T. (2023). Unravelling the mechanism between despotic leadership and psychological distress: the roles of bullying behavior and hostile attribution bias. *Kybernetes, ahead-of-print*(ahead-of-print). doi:10.1108/K-10-2021-0987
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., . . . Mouratidis, A. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216-236.
- Chen, S.-C., Chiang, Y.-H., & Huang, Y.-J. (2017). Exploring the psychological mechanisms linking work-related factors with work–family conflict and work–family facilitation among Taiwanese nurses. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 581-602.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Cheng, L., Guo, H., & Lin, H. (2020). The influence of leadership behavior on miners' work safety behavior. *Safety science*, 132, 104986.
- Chin, W. W. (2009). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690): Springer.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The leadership quarterly*, 27(1), 124-141.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*: Academic press.
- Dar, N., Ahmad, S., Badar, K., & Kundi, Y. M. (2024). Unraveling the link between innovative work behavior and despotic leadership: the roles of supervisor

conflict and dispositional resistance to change trait. *International Journal of Conflict Management*, 35(4), 816-834.

- De Clerck, T., Haerens, L., Devos, G., & Willem, A. (2024). A self-determination theory perspective on how autonomy-supportive and chaotic leadership relate to volunteers' need-based experiences and turnover intentions: A variable-centered and person-centered approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 777-800.
- De Clercq, D., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Bouckennooghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *Journal of Business Research*, 111, 12-24. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.064>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Ingratiating with Despotic Leaders to Gain Status: The Role of Power Distance Orientation and Self-enhancement Motive. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 157-174. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04368-5>
- De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Raja, U. (2018). Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: The buffering roles of waypower and willpower. *Journal of Business Research*, 89, 27-36.
- De Clercq, D., Ul Haq, I., Raja, U., Azeem, M., & Mahmud, N. (2018). When is an Islamic work ethic more likely to spur helping behavior? The roles of despotic leadership and gender. *Personnel Review*, 47, 00-00. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0192>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership quarterly*, 19(3), 297-311. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of

psychological empowerment and emotional exhaustion. *The leadership quarterly*, 29(5), 570-583.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.

Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(1), 1-17.

Erkutlu, H., & Chafra, J. B. (2018). Despotism leadership and organizational deviance: The mediating role of organizational identification and the moderating role of value congruence. *Journal of Strategy and Management*, 11, 00-00. doi:10.1108/JSMA-04-2017-0029

Farrukh, M., Abas, B., Ghazzawi, I., & Rafiq, M. (2025). From bad bosses to weakened marriages: the role of abusive supervision in emotional exhaustion, work-family conflict and marital strain. *Management Decision*, 63(7), 2597-2615.

Fatima, T., Majeed, M., & Shah, S. Z. (2018). Jeopardies of aversive leadership: A conservation of resources theory approach. *Frontiers in psychology*, 9, 1935.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65.

Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. In: Statistical associates publishing Asheboro, NC.

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020). The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the

moderating role of locus of control: Empirical evidence from the Vietnamese banking industry. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1841359.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

Gu, M., Tan, C. M., Ho, Y. S., & Liu, L. (2022). *Work–family conflict and happiness: the moderating role of national culture*. Paper presented at the Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.

Hải, Q. N., & Ngọc, Đ. Đ. (2025). Tác động của phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc đến sự nhiệt huyết và hiệu suất công việc của nhân viên ngành ngân hàng. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 341, 2-12.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2017). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*: Springer Nature.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi:<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. In *Multivariate data analysis* (pp. 785-785).

Hamid, Z. (2025). The effects of servant leadership and despotic leadership on employees' happiness at work (HAW): the role of job crafting. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.

Haq, I. U., Raja, U., Azeem, M. U., & Bajwa, N. (2024). Combined effects of abusive supervision, willpower and waypower on employees' task performance and helping behavior, through quality of work life. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.

Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.

- Holtan, K. H., Halvari, A. E. M., Olafsen, A. H., Øvergård, K. I., & Halvari, H. (2024). The role of leadership in nurses' wellbeing and performance: A cross-sectional survey using a dual motivational pathway model. *Journal of Advanced Nursing*, 80(8), 3211-3225.
- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of despotic leadership on employee turnover intention: mediating toxic workplace environment and cognitive distraction in academic institutions. *Behavioral Sciences*, 12(5), 125. doi: <https://doi.org/10.3390/bs12050125>
- Islam, T., Ahmed, I., Ali, M., Ahmer, Z., & Usman, B. (2022). Understanding despotic leadership through the lens of Islamic work ethics. *Journal of Public Affairs*. doi:10.1002/pa.2521
- Islam, T., Chaudhary, A., & Ali, H. F. (2023). A bitter pill to swallow: the model of despotic leadership, bullying behavior, emotional intelligence and well-being. *European Journal of Training and Development*. doi:<https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0015>
- Jabeen, R., & Abd Rahim, N. (2021). Exploring the effects of despotic leadership on employee engagement, employee trust and task performance. *Management Science Letters*, 223-232. doi:10.5267/j.msl.2020.8.012
- Jahan Priyanka, T., Akter Mily, M., Asadujjaman, M., Arani, M., & Billal, M. M. (2024). Impacts of work-family role conflict on job and life satisfaction: a comparative study among doctors, engineers and university teachers. *PSU Research Review*, 8(1), 248-271.
- Jawahar, I., Kisamore, J. L., & Stone, T. H. (2023). Role conflict, need frustration and supervisor support: a moderated-mediation model of employee voice and silence. *Management Research Review*, 46(11), 1449-1465.
- Junça-Silva, A., & Freire, M. (2022). The role of organizational climate, and work–family conflict in burnout: The case of teachers. *Sustainability*, 14(21), 13871.
- Khan, J., Mubarak, N., Khattak, S. A., Safdar, S., & Jaafar, M. (2022). Despotic leadership and IT project efficiency: the role of resilience. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 449-468. doi:<https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2021-0019>
- Khizar, H. M. U., Tareen, A. K., Mohelska, H., Arif, F., Hanaysha, J. R., & Akhtar, U. (2023). Bad bosses and despotism at workplace: A systematic review of the despotic leadership literature. *Heliyon*.

- Khoa, P. A. (2025). *Ngành Ngân hàng đồng hành cùng đất nước trên chặng đường đổi mới và phát triển*. Paper presented at the Tạp chí Ngân hàng.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10.
- Labrague, L. J. (2024). Linking toxic leadership with work satisfaction and psychological distress in emergency nurses: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Emergency Nursing*, 50(5), 670-678.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458-472.
- Li, Z.-Y., Yang, Y.-P., Wang, Q., Tung, T.-H., & Chen, H.-X. (2024). The relationship between negative leadership behaviours and silence among nurses. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 4561005.
- Liang, F., Cai, Y., & Duan, J. (2024). Understanding working mothers' difficulty: From need frustration to family-work conflict. *Journal of Management & Organization*, 30(4), 1138-1152.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to leader*, 2005(36), 29-36.
- Liu, Z., Yin, Y., Liu, W., & Dunford, M. (2015). Visualizing the intellectual structure and evolution of innovation systems research: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, 103, 135-158.
- Mehmood, K., Ullah, U., Usman, M., Abbas, A., & Han, S. (2024). Despotic leadership and followers creativity: exploring the combined effects of power distance and psychological safety. *BMC psychology*, 12(1), 1-13.
- Mehmood, S., Husin, N. S., & Aziz, A. (2023). Do despotic leadership and workplace incivility predict turnover intention: A mediation by work-family conflict? *Journal of Intercultural Communication*, 23(2), 120-135.

- Mehmood, S., Jabeen, R., Khan, M. A., Khan, M. A., Gavurova, B., & Oláh, J. (2023). Impact of despotic leadership and workplace incivility on innovative work behavior of employees: Application of mediation-moderation model. *Heliyon*, 9(9).
- Mehraein, V., Visintin, F., & Pittino, D. (2023). The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Minh, A. (2025). Chính sách tiền tệ điều hành linh hoạt, ngành ngân hàng đạt mục tiêu 'kép'. *Báo Điện tử Chính phủ*. Retrieved from <https://baochinhphu.vn/chinh-sach-tien-te-dieu-hanh-linh-hoat-nganh-ngan-hang-dat-muc-tieu-kep-102251231121414063.htm>
- Mohd Fuzi, N. A., & Baki, N. U. (2025). Understanding Turnover Intentions in the Financial Services Sector: A Systematic Review of the Quit Mindset. *SAGE Open*, 15(4), 21582440251385892.
- Mubarak, N., Khan, J., Bashir, S., & Safdar, S. (2024). Dark side of leadership and information technology project success: the role of mindfulness. *Journal of Managerial Psychology*.
- Muhammad Anwar ul Haq, M. A. A., Sobia Shabeer, Shaista Khalid. (2021). Effect of despotic leadership on counterproductive behavior: the role of reduced organization-based self-esteem and emotional stability. *REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, 23(3), p454-469. 416p. doi:10.7819/rbgn.v23i3.4116
- Murad, M., Jiatong, W., Shahzad, F., & Syed, N. (2021). The Influence of Despotic Leadership on Counterproductive Work Behavior Among Police Personnel: Role of Emotional Exhaustion and Organizational Cynicism. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(3), 603-615. doi:<https://doi.org/10.1007/s11896-021-09470-x>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The leadership quarterly*, 27(1), 14-33. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>

- Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I. U. (2018). Does Despotism Harm Employee Family Life: Exploring the Effects of Emotional Exhaustion and Anxiety. *Frontiers in psychology*, 9, 601-601. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00601>
- Nauman, S., Zheng, C., & Basit, A. (2021). How despotic leadership jeopardizes employees' performance: the roles of quality of work life and work withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal*, ahead-of-print. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0476>
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Grover, S. L., & Nguyen, N. P. (2019). Respect, bullying, and public sector work outcomes in Vietnam. *Public Management Review*, 21(6), 863-889. doi:10.1080/14719037.2018.1538426
- Nguyen, M., & Truong, M. (2016). The effect of culture on enterprise's perception of corporate social responsibility: The case of Vietnam. *Procedia Cirp*, 40, 680-686.
- Niemiec, C. P., Olafsen, A. H., Halvari, H., & Williams, G. C. (2022). Losing sleep over work: A self-determination theory view on need frustration, sleep disturbance, and mental ill health. *Stress and Health*, 38(4), 790-803.
- Nishimura, T., & Suzuki, T. (2016). Basic psychological need satisfaction and frustration in Japan: controlling for the big five personality traits. *Japanese psychological research*, 58(4), 320-331.
- Olafsen, A. H., Marescaux, B. P., & Kujanpää, M. (2025). Crafting for autonomy, competence, and relatedness: A self-determination theory model of need crafting at work. *Applied Psychology*, 74(1), e12570.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.
- Öztürk, O., Kocaman, R., & Kanbach, D. K. (2024). How to design bibliometric research: an overview and a framework proposal. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3333-3361.
- Panda, A., Jain, N. K., & Nambudiri, R. (2022). Work–family conflict, affective commitment, leadership and job satisfaction: a moderated mediation analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1469-1489.

- Paquette, V., Trépanier, S.-G., & Ménard, J. (2025). Off-work work-related rumination and psychological detachment: the predictive role of workload and need frustration. *Motivation and Emotion*, 1-15.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Phượng, L. T., & Danh, T. Q. (2025). Tổng quan nghiên cứu về sự quá tải vai trò của nhân viên ngành ngân hàng từ cơ sở dữ liệu Scopus. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Pradhan, S., & Gupta, P. (2021). Abusive supervision and work-family conflict: an empirical investigation of Indian professionals. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 493-513.
- Rafiq, N., Sarwar, A., & Rasheed, M. (2023). Disruption in family life due to despotic leadership and COVID-19: the mediating role of emotional exhaustion. *Kybernetes*(ahead-of-print).
- Raja, U., Ul Haq, I., De Clercq, D., & Azeem, M. (2020). When ethics create misfit: Combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. *International Journal of Psychology*, 55. doi:10.1002/ijop.12606
- Rasool, G., Naseer, S., Syed, F., & Ahmed, I. (2018). Despotic Leadership and Employee's Outcomes: Mediating Effect of Impression Management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12, 784-806.
- Raza, M. A., Imran, M., Mughal, F., & Mujtaba, B. G. (2024). Assessing the spillover effect of despotic leadership on an employee's personal life in the form of family incivility: Serial mediation of psychological distress and emotional exhaustion. *Public Organization Review*, 1-22.
- Raza, M. A., Imran, M., Pervaiz, U., & Khan, M. J. (2024). How leader's psychological entitlement leads to despotic leadership causing employee-instigated workplace incivility: mediation of emotional exhaustion and moderation of Islamic work ethics. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*.

- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 923-945.
- Reichard, R. J., Avey, J. B., Lopez, S., & Dollwet, M. (2013). Having the will and finding the way: A review and meta-analysis of hope at work. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 292-304.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological inquiry*, 11(4), 319-338.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sabagh, Z., Hall, N. C., Saroyan, A., & Trépanier, S.-G. (2022). Occupational factors and faculty well-being: Investigating the mediating role of need frustration. *The Journal of Higher Education*, 93(4), 559-584.
- Samad, A., Memon, S., & Ali, I. (2021). Despotism leadership and job satisfaction among nurses: role of emotional exhaustion. *Independent Journal of Management & Production*, 12, 127-142. doi:10.14807/ijmp.v12i1.1344
- Sankar, J. P. (2025). Psychological distress as a mediator between work family conflict emotional exhaustion and job embeddedness. *Discover Psychology*, 5(1), 47.
- Sari, S. Y., Yenni, Z., & Aima, M. H. (2024). Determinants of Turnover Intention: Job Satisfaction, Employee Retention, Work-Family Conflict and Organisational Commitment. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 26.
- Sarwar, A., Zakariya, R., Afshari, L., & Ishaq, E. (2022). But I've got my powers: Examining a moderated mediation model of punitive supervision, work alienation and well-being in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 303-311.

- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership quarterly*, 24(1), 138-158. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shah, S. B., Afshan, G., Mirani, M. A., & Solangi, R. (2023). Effect of supervisors' stress on subordinates' unethical behavior: moderating role of managers' despotic leadership. *Management Research Review*, 46(1), 148-171.
- Shahzad, K., Iqbal, R., Nauman, S., Shahzadi, R., & Luqman, A. (2023). How a Despotic Project Manager Jeopardizes Project Success: The Role of Project Team Members' Emotional Exhaustion and Emotional Intelligence. *Project Management Journal*, 54(2), 194-208.
- Shahzad, K., Naz, F., Iqbal, R., & Chaudhary, R. (2024). When despotic leadership is more detrimental for employee job outcomes? Role of individual-level power distance orientation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- ShamsPour, H., Laradi, S., Okocha, B. F., Narouei, B., & Dolatabadi, M. (2025). The Dark Side of Leadership: How Despotic Leadership Drives Workplace Deviance Through Job Stress, Job Frustration, and Job Autonomy? *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(3), 41-63.
- Sharif, M. N., Zhang, L., Ali, M., Akram, K., & Asif, M. (2024). Does Despotic Leadership Impact Employees' Career success: The Parallel Mediation Framework. *Acta Psychologica*, 251, 104574.
- Sharif, M. N., Zhang, L., Raza, A., Akram, K., & Ivolga, A. (2024). Leadership Gone Wrong: Investigating the Effects of Despotic Leadership on Employee Success Through Job Insecurity and Emotional Exhaustion. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-26.
- Sischka, P. E., Melzer, A., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2021). Psychological contract violation or basic need frustration? Psychological mechanisms behind the effects of workplace bullying. *Frontiers in psychology*, 12, 627968.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249-275.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., . . . Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation

- of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.
- Son, S. Y., & Pak, J. (2024). Enough is enough! The impact of core self-evaluation on the relationship between despotic leadership and individual outcomes. *Review of Managerial Science*, 1-22.
- Song, Q., Guo, Y., Ren, Q., Ren, Y., Lv, H., Ma, R., & Gan, Y. (2025). Energizing, yet tiring: The dual impact of felt trust on employee creativity and work-to-family conflict. *Journal of Business Research*, 190, 115242.
- Song, X., Khosa, M., Ahmed, Z., Faqera, A. F. O., Nguyen, N. T., Rehman, S. U., & He, Y. (2022). Linking Transformational and Despotic Leadership to Employee Engagement: Unfolding the Role of Psychological Distress as a Mediator. *Sustainability*, 14(14), 8851.
- Sun, X., Li, K., & Cheng, J. (2024). How does despotic leadership thwart frontline employees' role-related service behaviors? A psychological empowerment perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 39-50.
- Syed, F., Akhtar, M. W., Kashif, M., Asrar-ul-Haq, M., ain, Q. u., Husnain, M., & Aslam, M. K. (2020). When leader is morally corrupt: interplay of despotic leadership and self-concordance on moral emotions and bullying behavior. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 911-928. doi:10.1108/JMD-05-2019-0183
- Ten Cate, O. T. J., Kusurkar, R. A., & Williams, G. C. (2011). How self-determination theory can assist our understanding of the teaching and learning processes in medical education. AMEE guide No. 59. *Medical teacher*, 33(12), 961-973.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Thi, S. T., Thao, N. H. T., & Kim, P. T. (2025). Technology Overload and Subjective Well-Being in Vietnamese Banks: The Mediating Role of Work-family Conflict, with Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support as Moderators. *The Journal of Behavioral Science*, 20(2), 106-120.
- Thọ, N. Đ. (2011). Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - thiết kế và thực hiện. *Nhà xuất bản Lao động - Xã hội*.

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Trépanier, S.-G., Boudrias, V., & Peterson, C. (2019). Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 803-814.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2016). Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning: A simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 690-706.
- Usman, M., Garavan, T., Karatepe, O. M., Akhtar, M. W., Rescalvo-Martin, E., & Aslam, M. K. (2025). A moderated mediation model of despotic leadership and knowledge sabotage behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103966.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Van den Broeck, A., Sulea, C., Vander Elst, T., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), 526-547.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Van der Goot, W. E., Van Yperen, N. W., Albers, C. J., Jaarsma, A. D. C., & Duvivier, R. J. (2025). Effects of (de) motivating supervision styles on junior doctors' intrinsic motivation through basic psychological need frustration and satisfaction: an experimental vignette study. *Advances in Health Sciences Education*, 1-26.
- Van Hau, N., Hai, P. T., Diep, N. N., & Giang, H. H. (2023). Determining factors and the mediating effects of work stress to dysfunctional audit behaviors among Vietnamese auditors. *Calitatea*, 24(193), 164-175.
- Van Prooijen, J.-W., & de Vries, R. E. (2016). Organizational Conspiracy Beliefs: Implications for Leadership Styles and Employee Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 479-491. doi:10.1007/s10869-015-9428-3

- Van Raan, A. F. (2005). For your citations only? Hot topics in bibliometric analysis. *Measurement: interdisciplinary research and perspectives*, 3(1), 50-62.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of psychotherapy integration*, 23(3), 263.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1-31.
- Veronika, S., Lee, M. S., Lang, B., & Putra, P. (2025). A systematic review and future agenda on continuance intentions in mobile apps. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(2), 100352.
- Wang, B., Rasool, S. F., Zhao, Y., Samma, M., & Iqbal, J. (2022). Investigating the nexus between critical success factors, despotic leadership, and success of renewable energy projects. *Environmental Science and Pollution Research*. doi:10.1007/s11356-021-16441-6
- Wang, S., Lin, X., & Wu, J. (2023). The effect of abusive supervision variability on work–family conflict: The role of psychological detachment and optimism. *Frontiers in psychology*, 13, 973634.
- Wu, W., Qu, Y., Zhang, Y., Hao, S., Tang, F., Zhao, N., & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 635-652.
- Xu, X., Sarfraz, M., & Nasrullah, U. (2024). Health hazards in sports: Exploring the influence of despotic leadership and perceived organizational politics on well-being. *Heliyon*, 10(7).
- Yadav, V., & Sharma, H. (2023). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: mediating effect of work-family conflict. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 20(1), 98-113.
- Yao, L., Chen, X.-P., & Wei, H. (2023). How do authoritarian and benevolent leadership affect employee work–family conflict? An emotional regulation perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(4), 1525-1553.
- Yao, L., Xu, M., & Pellegrini, E. K. (2021). The Boss's long arm: the differential impact of authoritarian and benevolent leadership on spousal family satisfaction. *Frontiers in psychology*, 12, 780030.

- Zhang, L., Li, J.-M., Mao, M., & Na, L. (2024). How does abusive supervision differentiation affect employee work-family conflict? A moderated chain mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 35(5), 918-943.
- Zhang, Y., Pang, Z., & Zhang, N. (2025). Perceived supervisors' psychological control and work-family conflict of nurses: a mediated moderation model. *BMC nursing*, 24(1), 710.
- Zhao, H., Chen, Y., Zhao, S., & Wang, B. (2024). Green inclusive leadership and hospitality employees' green service innovative behavior in the Chinese hospitality context: The roles of basic psychological needs and employee traditionality. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103922.
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the Relationship between Despotic Leadership and Job Satisfaction: The Role of Self Efficacy and Leader–Member Exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5307. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18105307>
- Zhou, Z. E., Eatough, E. M., & Che, X. X. (2020). Effect of illegitimate tasks on work-to-family conflict through psychological detachment: Passive leadership as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103463.
- Zia, M. Q., Ramish, M. S., Mushtaq, I., Fasih, S. T., & Naveed, M. (2024). Abusive, arrogant and exploitative? Linking despotic leadership and adaptive performance: the role of Islamic work ethics. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1258-1280.
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., & Cortese, C. G. (2019). The nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1176.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. DANH SÁCH CÁC NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM

Bảng PL1: Danh sách các ngân hàng TMCP Việt Nam có trụ sở/chỉ nhánh tại TP.HCM

STT	Tên ngân hàng	Tại TP.HCM
1	Ngân hàng TMCP Á Châu (ACB)	442 Nguyễn Thị Minh Khai, phường Bàn Cờ, TP.HCM
2	Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam (LPBank)	43 - 45 - 47 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường Bến Nghé, Quận 1.
3	Ngân hàng TNHH MTV Số Vikki (Vikki Bank)	130 Phan Đăng Lưu, Q.Phú Nhuận, TP.HCM
4	Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam (Techcombank)	23 Lê Duẩn, P. Sài Gòn, Quận 1,
5	Ngân hàng TMCP Quân Đội (MB)	55 Nam Kỳ Khởi Nghĩa
6	Ngân hàng TMCP Quốc Tế Việt Nam (VIB)	Tầng 1 và tầng 2, Tòa nhà Sailing Tower, số 111A Pasteur, phường Bến Nghé, TP.HCM
7	Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội (SHB)	41-43-45 Pasteur, P. Nguyễn Thái Bình, Quận 1, TP.HCM
8	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)	266–268 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, phường Võ Thị Sáu, quận 3, TP.HCM
9	Ngân hàng TMCP Tiên Phong (TPBank)	456A Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 5, Quận 3
10	Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank)	165-167-169 Hàm Nghi, P. Nguyễn Thái Bình.
11	Ngân hàng TMCP Phát triển TP.HCM (HDBank)	25 Bis Nguyễn Thị Minh Khai, phường Bến Nghé, quận 1, TP.HCM
12	Ngân hàng TNHH MTV Việt Nam Hiện Đại (MBV)	12 Tân Trào, Phường Tân Phú, quận 7, TP. Hồ Chí Minh
13	Ngân hàng TNHH MTV Dầu Khí Toàn Cầu (GPBank)	767 Trần Hưng Đạo, Phường Chợ Quán, Quận 5, TP.HCM
14	Ngân hàng TMCP An Bình (ABBank)	18 Phan Đình Giót, P.2, Q.Tân Bình
15	Ngân hàng TMCP Bản Việt (BVBank)	412 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 5, Quận 3
16	Ngân hàng TMCP Bảo Việt	Tòa nhà HN Tower, số 412 Nguyễn Thị Minh Khai, phường 5, quận 3, TP.HCM
17	Ngân hàng TMCP Bắc Á	99 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường Bến Thành, Quận 1

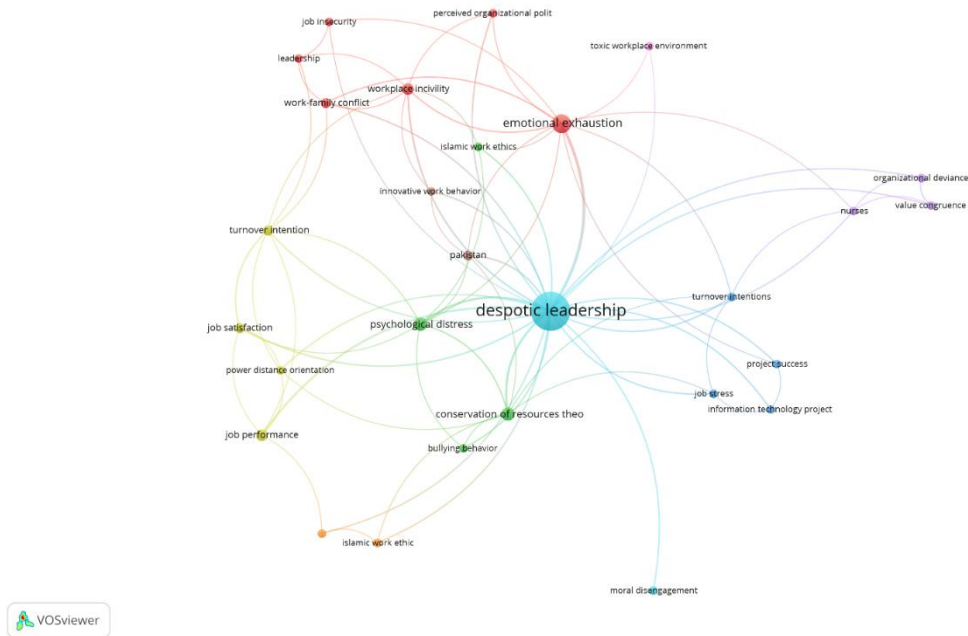
STT	Tên ngân hàng	Tại TP.HCM
18	Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank)	Tầng 8, Tòa nhà Vincom Center, số 72A Lê Thánh Tôn, quận 1, TP.HCM
19	Ngân hàng TMCP Kiên Long	98-108A Cách Mạng Tháng Tám, Quận 3
20	Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB)	365-369 Sư Vạn Hạnh, Quận 10
21	Ngân hàng TMCP Nam Á	201–203 Cách Mạng Tháng Tám, phường 4, quận 3, TP.HCM
22	Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB)	151-153 Nguyễn Đình Chiểu, Phường Võ Thị Sáu, Quận 3
23	Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB)	Tòa nhà The Hallmark, số 15 Trần Bạch Đằng, phường Thủ Thiêm, TP.HCM
24	Ngân hàng TMCP Thịnh vượng và Phát triển (PGBank)	322B Lý Thường Kiệt, Phường 14, Quận 10.
25	Ngân hàng TMCP Đại Chúng Việt Nam (PVcomBank)	19 Phạm Ngọc Thạch, P. Võ Thị Sáu, Q. 3, TP. HCM.
26	Ngân hàng TMCP Sài Gòn (SCB)	19–21–23–25 Nguyễn Huệ, phường Bến Nghé, quận 1, TP.HCM
27	Ngân hàng TMCP Đông Nam Á (SeABank)	169 Nguyễn Thị Thập, Phường Tân Phú, Quận 7.
28	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Công Thương (Saigonbank)	2C Phó Đức Chính, phường Nguyễn Thái Bình, quận 1, TP.HCM
29	Ngân hàng TMCP Việt Á (VietABank)	119 - 121 Nguyễn Công Trứ, P. Nguyễn Thái Bình, Q.1.
30	Ngân hàng TMCP Việt Nam Thương Tín (VietBank)	62A Cách Mạng Tháng Tám, Phường Võ Thị Sáu, Quận 3.
31	Ngân hàng Thương mại TNHH MTV Ngoại thương Công nghệ số	426 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.3
32	Ngân hàng TMCP Công nghiệp và Thương mại Việt Nam (VietinBank)	79A Hàm Nghi, Phường Nguyễn Thái Bình, Quận 1,
33	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)	472-472A-472C đường Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 02, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh.
34	Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)	5 Công trường Mê Linh, P. Bến Nghé, Quận 1

Nguồn: tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 2. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH THU MỤC

Biểu đồ trực quan đồng xuất hiện từ khóa:

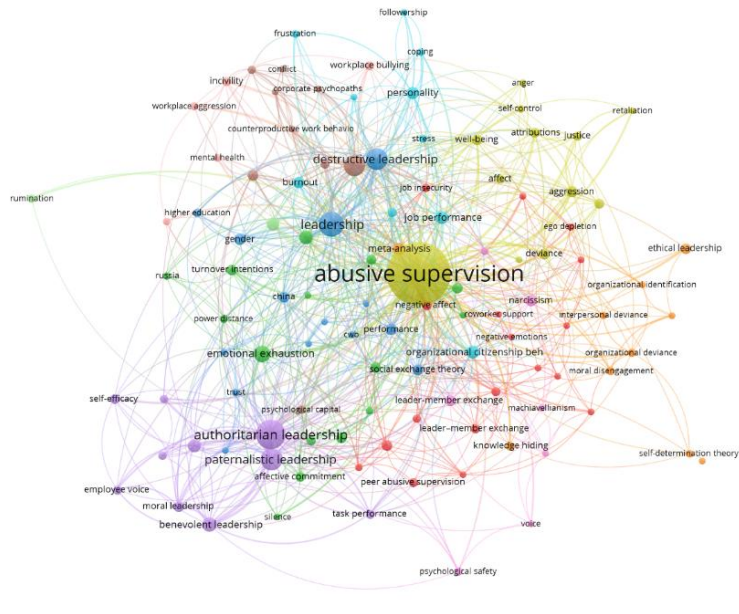
Kết quả biểu đồ trực quan đồng xuất hiện từ khóa các nghiên cứu về DL được biểu hiện ở Hình PL2.1



Hình PL2.1. Biểu đồ trực quan đồng xuất hiện từ khóa nghiên cứu về DL

Nguồn: tác giả phân tích

Kết quả biểu đồ trực quan đồng xuất hiện từ khóa về bốn loại lãnh đạo tiêu cực được biểu hiện ở Hình PL2.2



Hình PL2.2. Kết quả biểu đồ trực quan đồng xuất hiện từ khóa bốn phong cách lãnh đạo tiêu cực

Nguồn: tác giả phân tích

PHỤ LỤC 3. DÀN BÀI PHÒNG VẤN TAY ĐÔI – ĐIỀU CHỈNH THANG ĐO

Nội dung dàn bài phỏng vấn tay đôi – điều chỉnh thang đo được thể hiện ở PL3 bên dưới:

1. GIỚI THIỆU

Xin chào Anh/Chị, tôi là nghiên cứu sinh và hiện đang thực hiện một nghiên cứu học thuật liên quan đến lĩnh vực hành vi tổ chức trong môi trường ngân hàng. Cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia cuộc phỏng vấn hôm nay.

Mục tiêu của cuộc phỏng vấn là thu thập ý kiến đánh giá về mức độ rõ ràng, dễ hiểu và mức độ phù hợp với thực tiễn công việc của các câu hỏi trong bảng khảo sát. Những góp ý của Anh/Chị sẽ được sử dụng để điều chỉnh bảng khảo sát cho chính xác và thực tế hơn, trước khi triển khai chính thức.

Cuộc phỏng vấn dự kiến kéo dài khoảng 30 phút. Mọi thông tin được cung cấp sẽ được giữ bí mật tuyệt đối và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu học thuật.

2. THẢO LUẬN CÁC MỤC ĐO

Đầu tiên, tác giả giới thiệu các khái niệm nghiên cứu gồm: DL, BPNF, WFC, ý chí và sức mạnh định hướng.

Tiếp theo, tác giả đọc từng câu hỏi (mục đo) trong bảng thang đo.

- Với mỗi câu hỏi, thực hiện các câu hỏi gợi mở:

+ Anh/Chị hiểu câu hỏi này như thế nào?

+ Có từ ngữ nào gây khó hiểu không?

+ Theo Anh/Chị, câu hỏi này có phù hợp với môi trường làm việc thực tế tại ngân hàng không?

+ Nếu cần điều chỉnh, Anh/Chị đề xuất thay đổi như thế nào?

- Tác giả ghi chép lại các ý kiến góp ý, từ ngữ được đề xuất thay thế và lý do (nếu có).

- Có thể dừng lại để làm rõ thêm nếu người tham gia chưa hiểu rõ câu hỏi.

3. KẾT THÚC PHÒNG VẤN

- Hỏi mở rộng:
 - + Anh/Chị có góp ý tổng thể nào khác cho bảng khảo sát không?
 - + Có thấy thiếu nội dung nào cần bổ sung không?
- Ghi nhận lại thông tin, cảm ơn người tham gia và kết thúc buổi phỏng vấn.

PHỤ LỤC 4. BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHÒNG VẤN

Nội dung tổng hợp kết quả phỏng vấn được thể hiện ở Bảng PL4 bên dưới:

1. Kết quả thảo luận các mục thang đo

Bảng PL4 dưới đây trình bày tổng hợp tỷ lệ đồng thuận giữ nguyên và đề xuất chỉnh sửa của người tham gia phỏng vấn đối với từng mục đo các thang đo kèm theo nội dung chỉnh sửa cụ thể (nếu có).

Mã mục đo	% Đồng ý giữ nguyên	% chỉnh sửa	Kết luận	Nội dung chỉnh sửa (nếu có)
Thang đo DL				
DL1	16,7% (1/6)	83,3% (5/6)	Chỉnh sửa	“Cấp trên của tôi” -> “Sếp”
DL2	16,7% (1/6)	83,3% (5/6)	Chỉnh sửa	“Cấp trên của tôi” -> “Sếp”
DL3	16,7% (1/6)	83,3% (5/6)	Chỉnh sửa	“Cấp trên của tôi” -> “Sếp”
DL3	16,7% (1/6)	83,3% (5/6)	Chỉnh sửa	“hành động” -> “hành xử”
DL3	0	100%	Chỉnh sửa	“bạo chúa hoặc chuyên quyền” -> “bạo chúa độc tài”
DL4	16,7% (1/6)	83,3% (5/6)	Chỉnh sửa	“Cấp trên của tôi” -> “Sếp”
DL4	16,7% (1/6)	83,3% (5/6)	Chỉnh sửa	“thường không muốn hoặc không thể từ bỏ quyền kiểm soát các nhiệm vụ và cấp dưới “ -> “mong muốn toàn quyền kiểm soát cấp dưới”
DL5	16,7% (1/6)	83,3% (5/6)	Chỉnh sửa	“Cấp trên của tôi” -> “Sếp”
DL5	0	100%	Chỉnh sửa	“từ những người dưới quyền”-> “của cấp dưới”

Mã mục đo	% Đồng ý giữ nguyên	% chỉnh sửa	Kết luận	Nội dung chỉnh sửa (nếu có)
DL6	16,7% (1/6)	83,3% (5/6)	Chỉnh sửa	“Cấp trên của tôi” -> “Sếp”
DL6	0	100%	Chỉnh sửa	“đổi xử sai với sếp” -> “gây bất lợi cho sếp”
Thang đo Ý chí				
WI1	100%	0	Giữ nguyên	
WI2	100%	0	Giữ nguyên	
WI3	100%	0	Giữ nguyên	
Thang đo sức mạnh định hướng				
WY1	100%	0	Giữ nguyên	
WY2	0	100%	Chỉnh sửa	“cảm giác” -> “cảm thấy”
WY3	100%	0	Giữ nguyên	
Thang đo BPNF				
Tự chủ				
AF1	0	100%	Chỉnh sửa	“nhiều việc mà bản thân không mong muốn” -> “những việc ngoài mong muốn”.
AF2	0	100%	Chỉnh sửa	“quá nhiều việc” -> “nhiều công việc”.

Mã mục đo	% Đồng ý giữ nguyên	% chỉnh sửa	Kết luận	Nội dung chỉnh sửa (nếu có)
AF3	100%	0	Giữ nguyên	
AF4	0	100%	Chỉnh sửa	“Hoạt động hàng ngày” -> “Công việc hàng ngày”
Năng lực				
RF1	100%	0	Giữ nguyên	
RF2	100%	0	Giữ nguyên	
RF3	100%	0	Giữ nguyên	
RF4	100%	0	Giữ nguyên	
Kết nối				
CF1	100%	0	Giữ nguyên	
CF2	100%	0	Giữ nguyên	
CF3	100%	0	Giữ nguyên	
CF4	100%	0	Giữ nguyên	
Thang đo WFC				
Thời gian				

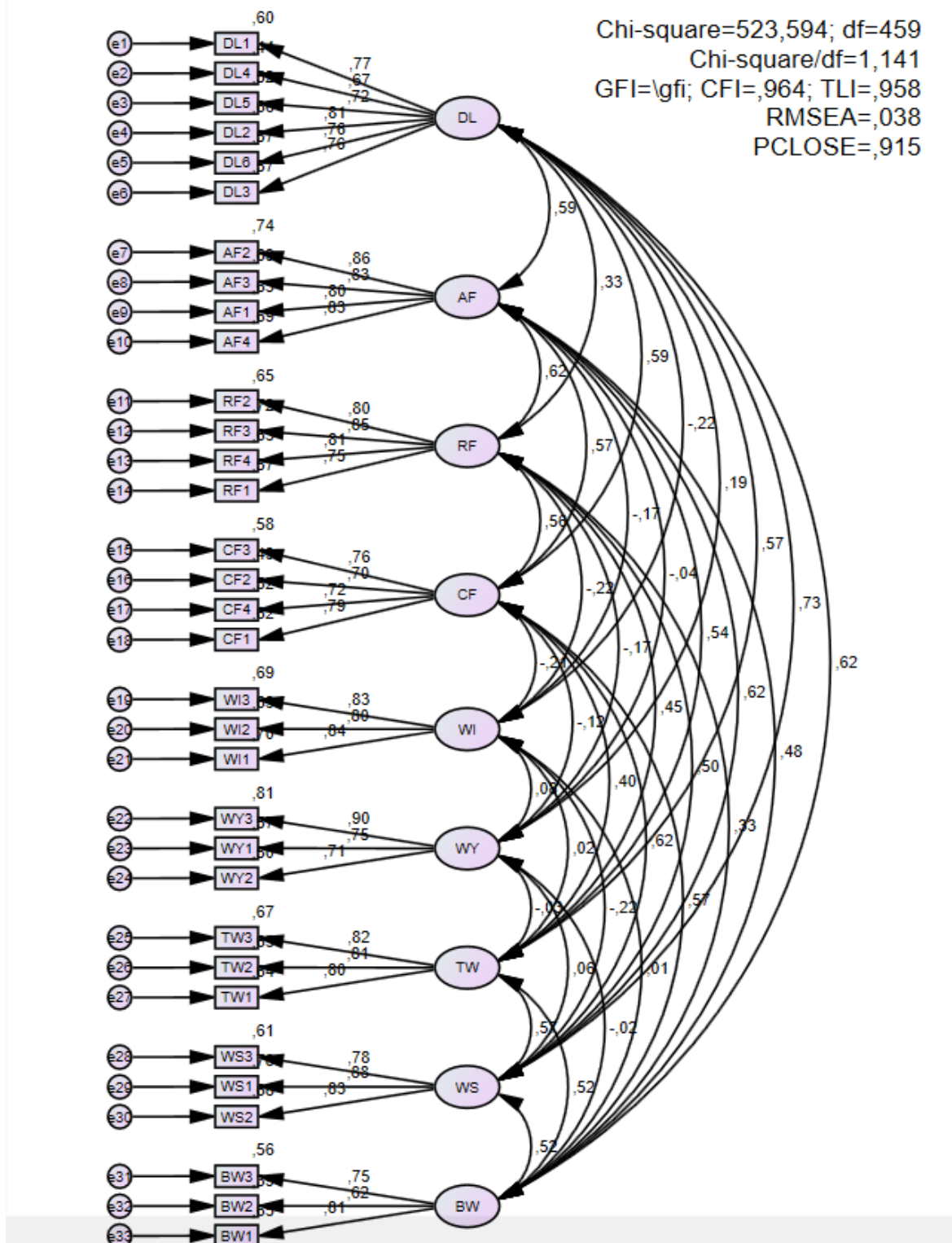
Mã mục đo	% Đồng ý giữ nguyên	% chỉnh sửa	Kết luận	Nội dung chỉnh sửa (nếu có)
TW1	100%	0	Giữ nguyên	
TW2	0	100%	Chỉnh sửa	“không thể tham gia bằng nhau vào các trách nhiệm và hoạt động gia đình” -> “không thể tham gia cân bằng giữa công việc với các trách nhiệm và hoạt động gia đình”.
TW3	100%	0	Giữ nguyên	
Căng thẳng				
WS1	100%	0	Giữ nguyên	
WS2	100%	0	Giữ nguyên	
WS3	100%	0	Giữ nguyên	
Hành vi				
BW1	0	100%	Chỉnh sửa	“Các hành vi giải quyết vấn đề tôi sử dụng trong công việc” -> “Các hành vi tôi dùng để giải quyết vấn đề trong công việc”
BW2	0	100%	Chỉnh sửa	“Hành vi hiệu quả và cần thiết đối với tôi ở nơi làm việc sẽ phản tác dụng ở gia đình” -> “Hành vi cần thiết để tôi làm việc hiệu quả có thể không phù hợp trong gia đình”.
BW3	0	100%	Chỉnh sửa	“người bạn đời” -> “người chồng/vợ”

2. Phần góp ý:

Các nhân viên ngân hàng tham gia phỏng vấn đều cho rằng đây là nghiên cứu đánh giá của nhân viên về đặc điểm tiêu cực của lãnh đạo, do đó cần bảo mật thông tin cá nhân của nhân viên cũng như không nên yêu cầu họ ghi tên của ngân hàng nơi họ làm việc vào bảng khảo sát nhằm bảo vệ người tham gia khỏi các rủi ro tiềm ẩn liên quan đến tâm lý, quan hệ công việc, hoặc các hệ quả bất lợi trong môi trường tổ chức, đồng thời khuyến khích họ trả lời một cách trung thực và khách quan hơn về trải nghiệm làm việc của mình.

PHỤ LỤC 5: CÁC KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CFA

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) của mô hình đo lường



Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Hệ số tải nhân tố chuẩn hóa của các thang đo trong phân tích CFA

Khái niệm nghiên cứu	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
DL	DL1	0,77
DL	DL4	0,72
DL	DL5	0,81
DL	DL2	0,78
DL	DL6	0,76
DL	DL3	0,76
AF	AF2	0,86
AF	AF3	0,83
AF	AF1	0,8
AF	AF4	0,83
RF	RF2	0,8
RF	RF3	0,85
RF	RF4	0,81
RF	RF1	0,75
CF	CF3	0,76
CF	CF2	0,7
CF	CF4	0,72
CF	CF1	0,79
WI	WI3	0,83
WI	WI2	0,8
WI	WI1	0,84

Khái niệm nghiên cứu	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
WY	WY3	0,9
WY	WY1	0,75
WY	WY2	0,71
TW	TW3	0,82
TW	TW2	0,84
TW	TW1	0,8
WS	WS3	0,78
WS	WS1	0,88
WS	WS2	0,83
BW	BW3	0,75
BW	BW2	0,62
BW	BW1	0,81

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ trong phân tích CFA

Khái niệm nghiên cứu	CR	AVE
DL	0,896	0,588
AF	0,899	0,689
RF	0,879	0,645
CF	0,831	0,553
WI	0,863	0,678
WY	0,832	0,626
TW	0,860	0,673
WS	0,870	0,691
BW	0,773	0,534

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

Kiểm định giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell–Larcker

	DL	AF	RF	CF	WI	WY	TW	WS	BW
DL	0,767								
AF	0,59	0,830							
RF	0,33	0,62	0,803						
CF	0,59	0,57	0,56	0,743					
WI	-0,22	-0,17	-0,22	-0,21	0,824				
WY	0,19	-0,04	-0,17	-0,12	0,08	0,791			
TW	0,57	0,54	0,45	0,40	0,02	-0,03	0,820		
WS	0,73	0,62	0,50	0,62	-0,22	0,06	0,57	0,831	
BW	0,62	0,48	0,33	0,57	0,01	-0,02	0,52	0,52	0,731

Ghi chú: Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai của AVE

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu

PHỤ LỤC 6. BẢNG KHẢO SÁT – NGHIÊN CỨU SƠ BỘ ĐỊNH LƯỢNG

Kính chào Quý Anh/Chị!

Chúng tôi là nhóm nghiên cứu tại Đại học Kinh tế TP.HCM và hiện đang thực hiện nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo đối với cảm xúc và hành vi của nhân viên. Rất mong Quý Anh/Chị dành chút ít thời gian quý báu để trả lời bảng câu hỏi dưới đây.

Anh/Chị vui lòng đọc kỹ và trả lời tất cả các câu hỏi trong khảo sát theo đúng quan điểm của mình. Không có câu trả lời đúng hay sai, và mọi phản hồi của Anh/Chị đều có giá trị đối với nghiên cứu. Chúng tôi cam kết rằng câu trả lời của Anh/Chị chỉ phục vụ mục đích học thuật, đảm bảo ẩn danh và bảo mật tuyệt đối. Xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/Chị!

PHẦN SÀNG LỌC:

Trong vòng **6 tháng gần đây**, Anh/Chị có đang làm việc chính thức tại **ngân hàng thương mại cổ phần tại TP.HCM** không?

☐ Có ☐ Không

Nếu chọn **Có** thì vui lòng hoàn thành các câu hỏi khảo sát bên dưới.

Nếu chọn **Không** xin dừng khảo sát. Xin cảm ơn Anh/Chị!

PHẦN KHẢO SÁT CHÍNH:

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị đối với các phát biểu dưới đây theo thang đo 7 mức độ như sau:

1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Rất không đồng ý, 3: Không đồng ý, 4: Trung lập, 5: Đồng ý, 6: Rất đồng ý, 7: Hoàn toàn đồng ý

Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý về bản thân mình với các phát biểu sau:		Hoàn toàn không đồng ý → Hoàn toàn đồng ý						
1	Nếu tôi gặp khó khăn trong công việc, tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để thoát khỏi tình trạng đó	1	2	3	4	5	6	7
2	Tôi cảm thấy luôn có nhiều cách khác nhau để giải quyết mọi vấn đề.	1	2	3	4	5	6	7
3	Tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để đạt được các mục tiêu công việc của mình.	1	2	3	4	5	6	7
4	Tôi đang hăng hái theo đuổi mục tiêu công việc của mình	1	2	3	4	5	6	7
5	Tôi thấy mình khá thành công trong công việc	1	2	3	4	5	6	7
6	Tôi đang đạt được mục tiêu công việc mà tôi đã đặt ra cho bản thân.	1	2	3	4	5	6	7
Anh/Chị cho biết mức độ đồng ý của mình đối với các phát biểu về người Sếp trực tiếp của Anh/Chị								
7	Sếp thường hay trừng phạt, không có lòng thương hại hay trắc ẩn	1	2	3	4	5	6	7
8	Sếp là người toàn quyền quyết định và không chấp nhận sự phản hồi hay chất vấn.	1	2	3	4	5	6	7
9	Sếp hành xử như một bạo chúa độc tài	1	2	3	4	5	6	7
10	Sếp mong muốn toàn quyền kiểm soát cấp dưới	1	2	3	4	5	6	7
11	Sếp mong muốn sự phục tùng tuyệt đối của cấp dưới	1	2	3	4	5	6	7
12	Sếp dễ bùng và tìm cách trả thù những người mà sếp cho là gây bất lợi cho sếp.	1	2	3	4	5	6	7
Tại nơi làm việc,								
13	Tôi cảm thấy bị buộc phải làm những việc ngoài mong muốn	1	2	3	4	5	6	7
14	Tôi cảm thấy áp lực khi phải làm nhiều công việc	1	2	3	4	5	6	7
15	Hầu hết những việc tôi làm đều có cảm giác như “Tôi phải làm”	1	2	3	4	5	6	7
16	Công việc hằng ngày của tôi giống như một chuỗi nghĩa vụ.	1	2	3	4	5	6	7
17	Tôi cảm thấy những người quan trọng đối với tôi lạnh nhạt và xa cách với tôi.	1	2	3	4	5	6	7
18	Tôi cảm thấy bị loại khỏi nhóm mà tôi muốn thuộc về	1	2	3	4	5	6	7

19	Tôi có cảm giác rằng những người tôi tiếp xúc không thích tôi.	1	2	3	4	5	6	7
20	Tôi cảm thấy các mối quan hệ của mình chỉ là hời hợt, không sâu sắc.	1	2	3	4	5	6	7
21	Tôi cảm thấy mình thất bại vì những sai lầm mà tôi mắc phải.	1	2	3	4	5	6	7
22	Tôi không tự tin vào khả năng của mình	1	2	3	4	5	6	7
23	Tôi thực sự nghi ngờ liệu mình có thể làm tốt mọi việc hay không	1	2	3	4	5	6	7
24	Tôi cảm thấy thất vọng về nhiều kết quả công việc mà tôi đã thực hiện.	1	2	3	4	5	6	7
Trong vòng khoảng 1 tháng qua, Anh/Chị cảm thấy:								
25	Công việc khiến tôi không thể tham gia các hoạt động gia đình nhiều hơn mức tôi mong muốn.	1	2	3	4	5	6	7
26	Thời gian tôi phải dành cho công việc khiến tôi không thể tham gia cân bằng giữa công việc với các trách nhiệm và hoạt động gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
27	Tôi phải bỏ lỡ các hoạt động gia đình do phải dành quá nhiều thời gian cho trách nhiệm công việc.	1	2	3	4	5	6	7
28	Khi tôi về nhà sau giờ làm việc, tôi thường cảm thấy quá mệt mỏi để tham gia vào các hoạt động hoặc trách nhiệm gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
29	Tôi thường cảm thấy kiệt sức khi đi làm về đến mức ngăn cản tôi đóng góp cho gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
30	Do áp lực công việc, đôi khi khi trở về nhà, tôi quá căng thẳng để làm những việc mà tôi yêu thích.	1	2	3	4	5	6	7
31	Các hành vi tôi dùng để giải quyết vấn đề trong công việc không hiệu quả trong việc giải quyết vấn đề ở gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
32	Hành vi cần thiết để tôi làm việc hiệu quả có thể không phù hợp trong gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
33	Những hành vi giúp tôi làm việc hiệu quả không giúp tôi trở thành một người cha/mẹ và người chồng/vợ tốt hơn.	1	2	3	4	5	6	7

PHẢN THÔNG TIN: Câu trả lời của Anh/Chị sẽ được bảo mật hoàn toàn và không tiết lộ danh tính.

- Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ ☐ Khác
- Độ tuổi: ☐ dưới 30 ☐ 31 - 40 ☐ 41 - 50 ☐ Trên 50
- Trình độ học vấn: ☐ THPT, Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học
- Tình trạng hôn nhân: ☐ Độc thân ☐ Đã lập gia đình
- Kinh nghiệm làm việc: ☐ Dưới 3 năm ☐ Từ 3 đến dưới 5 năm ☐ Từ 5 đến dưới 10 năm ☐ Trên 10 năm
- Thời gian Anh/Chị làm việc dưới người Sếp hiện tại này là:
☐ 6 tháng đến dưới 1 năm ☐ 1 năm đến dưới 3 năm ☐ Từ 3 đến 5 năm ☐ Trên 5 năm
- Công việc hiện tại của Anh/Chị thuộc nhóm nào trong ngân hàng?
☐ Nhóm Kinh doanh (Kinh doanh, tín dụng, quan hệ khách hàng)
☐ Nhóm Giao dịch – Vận hành (Giao dịch, xử lý hồ sơ tín dụng, giải ngân, thanh toán, tác nghiệp)
☐ Nhóm Quản lý rủi ro – Pháp chế (quản lý rủi ro, nhân sự, pháp chế, và các hoạt động kiểm soát nội bộ)
☐ Khác (vui lòng ghi rõ):

Xin chân thành cảm ơn Quý Anh/Chị. Kính chúc Quý Anh/Chị sức khỏe và thành công!

PHỤ LỤC 7. BẢNG KHẢO SÁT – NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

Kính chào Quý Anh/Chị!

Chúng tôi là nhóm nghiên cứu tại Đại học Kinh tế TP.HCM và hiện đang thực hiện nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo đối với cảm xúc và hành vi của nhân viên. Rất mong Quý Anh/Chị dành chút ít thời gian quý báu để trả lời bảng câu hỏi dưới đây.

Anh/Chị vui lòng đọc kỹ và trả lời tất cả các câu hỏi trong khảo sát theo đúng quan điểm của mình. Không có câu trả lời đúng hay sai, và mọi phản hồi của Anh/Chị đều có giá trị đối với nghiên cứu. Chúng tôi cam kết rằng câu trả lời của Anh/Chị chỉ phục vụ mục đích học thuật, đảm bảo ẩn danh và bảo mật tuyệt đối. Xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/Chị!

PHẦN SÀNG LỌC:

Trong vòng 6 tháng gần đây, Anh/Chị có đang làm việc toàn thời gian tại ngân hàng thương mại có phần tại TP.HCM không?

☐ Có ☐ Không

Nếu chọn Có thì vui lòng hoàn thành các câu hỏi khảo sát bên dưới.

Nếu chọn Không xin dừng khảo sát. Xin cảm ơn Anh/Chị!

PHẦN KHẢO SÁT CHÍNH:

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị đối với các phát biểu dưới đây theo thang đo 7 mức độ như sau:

1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Rất không đồng ý, 3: Không đồng ý, 4: Trung lập, 5: Đồng ý, 6: Rất đồng ý, 7: Hoàn toàn đồng ý

Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý về bản thân mình với các phát biểu sau:		Hoàn toàn không đồng ý → Hoàn toàn đồng ý						
1	Nếu tôi gặp khó khăn trong công việc, tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để thoát khỏi tình trạng đó	1	2	3	4	5	6	7
2	Tôi cảm thấy luôn có nhiều cách khác nhau để giải quyết mọi vấn đề.	1	2	3	4	5	6	7
3	Tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để đạt được các mục tiêu công việc của mình.	1	2	3	4	5	6	7
4	Tôi đang hăng hái theo đuổi mục tiêu công việc của mình	1	2	3	4	5	6	7
5	Tôi thấy mình khá thành công trong công việc	1	2	3	4	5	6	7
6	Tôi đang đạt được mục tiêu công việc mà tôi đã đặt ra cho bản thân.	1	2	3	4	5	6	7
Anh/Chị cho biết mức độ đồng ý của mình đối với các phát biểu về người Sếp trực tiếp của Anh/Chị								
7	Sếp thường hay trừng phạt, không có lòng thương hại hay trắc ẩn	1	2	3	4	5	6	7
8	Sếp là người toàn quyền quyết định và không chấp nhận sự phản hồi hay chất vấn.	1	2	3	4	5	6	7
9	Sếp hành xử như một bạo chúa độc tài	1	2	3	4	5	6	7
10	Sếp mong muốn toàn quyền kiểm soát cấp dưới	1	2	3	4	5	6	7
11	Sếp mong muốn sự phục tùng tuyệt đối của cấp dưới	1	2	3	4	5	6	7
12	Sếp dễ bùng nổ và tìm cách trả thù những người mà sếp cho là gây bất lợi cho sếp.	1	2	3	4	5	6	7
Tại nơi làm việc,								
13	Tôi cảm thấy bị buộc phải làm những việc ngoài mong muốn.	1	2	3	4	5	6	7
14	Tôi cảm thấy áp lực khi phải làm nhiều công việc.	1	2	3	4	5	6	7
15	Hầu hết những việc tôi làm đều có cảm giác như “Tôi phải làm”	1	2	3	4	5	6	7
16	Công việc hằng ngày của tôi giống như một chuỗi nghĩa vụ.	1	2	3	4	5	6	7

17	Tôi cảm thấy những người quan trọng đối với tôi lạnh nhạt và xa cách với tôi.	1	2	3	4	5	6	7
18	Tôi cảm thấy bị loại khỏi nhóm mà tôi muốn thuộc về	1	2	3	4	5	6	7
19	Tôi có cảm giác rằng những người tôi tiếp xúc không thích tôi.	1	2	3	4	5	6	7
20	Tôi cảm thấy các mối quan hệ của mình chỉ là hời hợt, không sâu sắc.	1	2	3	4	5	6	7
21	Tôi cảm thấy mình thất bại vì những sai lầm mà tôi mắc phải.	1	2	3	4	5	6	7
22	Tôi không tự tin vào khả năng của mình	1	2	3	4	5	6	7
23	Tôi thực sự nghi ngờ liệu mình có thể làm tốt mọi việc hay không	1	2	3	4	5	6	7
24	Tôi cảm thấy thất vọng về nhiều kết quả công việc mà tôi đã thực hiện.	1	2	3	4	5	6	7
Trong vòng khoảng 1 tháng qua, Anh/Chị cảm thấy:								
25	Công việc khiến tôi không thể tham gia các hoạt động gia đình nhiều hơn mức tôi mong muốn.	1	2	3	4	5	6	7
26	Thời gian tôi phải dành cho công việc khiến tôi không thể tham gia cân bằng giữa công việc với các trách nhiệm và hoạt động gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
27	Tôi phải bỏ lỡ các hoạt động gia đình do phải dành quá nhiều thời gian cho trách nhiệm công việc.	1	2	3	4	5	6	7
28	Khi tôi về nhà sau giờ làm việc, tôi thường cảm thấy quá mệt mỏi để tham gia vào các hoạt động hoặc trách nhiệm gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
29	Tôi thường cảm thấy kiệt sức khi đi làm về đến mức ngăn cản tôi đóng góp cho gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
30	Do áp lực công việc, đôi khi khi trở về nhà, tôi quá căng thẳng để làm những việc mà tôi yêu thích.	1	2	3	4	5	6	7
31	Các hành vi tôi dùng để giải quyết vấn đề trong công việc không hiệu quả trong việc giải quyết vấn đề ở gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
32	Hành vi cần thiết để tôi làm việc hiệu quả có thể không phù hợp trong gia đình.	1	2	3	4	5	6	7
33	Những hành vi giúp tôi làm việc hiệu quả không giúp tôi trở thành một người cha/mẹ và người chồng/vợ tốt hơn.	1	2	3	4	5	6	7

PHẢN THỐNG TIN: Câu trả lời của Anh/Chị sẽ được bảo mật hoàn toàn và không tiết lộ danh tính.

- Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ ☐ Khác
- Độ tuổi: ☐ dưới 30 ☐ 31 - 40 ☐ 41 - 50 ☐ Trên 50
- Trình độ học vấn: ☐ THPT, Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học
- Tình trạng hôn nhân: ☐ Độc thân ☐ Đã lập gia đình
- Kinh nghiệm làm việc: ☐ Dưới 3 năm ☐ Từ 3 đến dưới 5 năm ☐ Từ 5 đến dưới 10 năm ☐ Trên 10 năm
- Thời gian Anh/Chị làm việc dưới người Sếp hiện tại này là:
☐ 6 tháng đến dưới 1 năm ☐ 1 năm đến dưới 3 năm ☐ Từ 3 đến dưới 5 năm ☐ Trên 5 năm
- Công việc hiện tại của Anh/Chị thuộc nhóm nào trong ngân hàng?
☐ Nhóm Kinh doanh (Kinh doanh, tín dụng, quan hệ khách hàng)
☐ Nhóm Giao dịch – Vận hành (Giao dịch, xử lý hồ sơ tín dụng, giải ngân, thanh toán, tác nghiệp)
☐ Nhóm Quản lý rủi ro – Pháp chế (quản lý rủi ro, nhân sự, pháp chế, và các hoạt động kiểm soát nội bộ)
☐ Khác (vui lòng ghi rõ):

Xin chân thành cảm ơn Quý Anh/Chị. Kính chúc Quý Anh/Chị sức khỏe và thành công!

PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ KIỂM SOÁT SAI LỆCH PHƯƠNG PHÁP CHUNG (CMB)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,290	34,211	34,211	11,290	34,211	34,211
2	3,009	9,120	43,330			
3	2,059	6,240	49,570			
4	1,748	5,297	54,867			
5	1,617	4,900	59,767			
6	1,169	3,543	63,310			
7	1,019	3,089	66,399			
8	0,987	2,991	69,390			
9	0,868	2,629	72,019			
10	0,616	1,866	73,885			
11	0,573	1,736	75,620			
12	0,543	1,645	77,265			
13	0,501	1,519	78,784			
14	0,497	1,507	80,290			
15	0,485	1,470	81,760			
16	0,458	1,387	83,148			
17	0,438	1,326	84,474			
18	0,426	1,290	85,764			
19	0,424	1,285	87,049			
20	0,396	1,199	88,247			
21	0,391	1,184	89,431			
22	0,370	1,122	90,553			
23	0,352	1,067	91,620			
24	0,347	1,053	92,673			
25	0,326	0,987	93,661			
26	0,318	0,963	94,623			
27	0,304	0,922	95,545			
28	0,278	0,842	96,388			
29	0,270	0,819	97,207			
30	0,262	0,794	98,001			
31	0,233	0,706	98,706			
32	0,219	0,664	99,370			
33	0,208	0,630	100,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

PHỤ LỤC 9 (PL9): TỔNG HỢP ĐẶC ĐIỂM NHÂN SỰ NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM

STT	Tên ngân hàng	Nguồn thông tin	Số nhân viên	Trình độ				Tuổi				Giới tính	
				THPT, TC	CD	ĐH	Trên ĐH	Dưới 30	30-40	41-50	trên 50	NAM	NỮ
1	Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	24.306					24%	43%	25%	8%	39%	61%
2	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	28.998	6,77%		93,23%		22,67 %	47,5 3%	24,36 %	5,44%	59%	41%
3	Ngân hàng TMCP A Châu (ACB)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	13.290					34,90 %	65,10%		1,80%	34,26 %	65,74%
4	Ngân hàng TMCP Lộc Phát Việt Nam (LPBank)	Báo cáo thường niên năm 2024 LPBank	11.189	0,70%	0,70 %	98,60%						61,50 %	38,50%
5	Ngân hàng TNHH MTV Sô Vikki (Vikki Bank)	Báo cáo thường niên năm 2024 Vikki Bank		8,33%	6,67 %	85%						46,67 %	53,33%
6	Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam (Techcombank)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	11.848					32,40 %	44,4 0%	19,20 %	4,00%	32,80 %	67,20%
7	Ngân hàng TMCP Quân Đội (MB)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	18.639	4,70%		95,30%		37,30 %	47,8 0%	13,20 %	1,70%	58,60 %	41,40%
8	Ngân hàng TMCP Quốc Tế Việt Nam (VIB)	Báo cáo thường niên năm 2024	11.736	1%	99%			28%	49%	19%	4%	46%	54%
9	Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội (SHB)	Báo cáo thường niên năm 2024	6.651									48,20 %	51,80%
10	Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank)	Báo cáo thường niên năm 2024	18.088	8,80%		85,8 0%	5,40%					51,71 %	48,29%
11	Ngân hàng TMCP Tiên Phong (TPBank)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	7.939	7,50%		87,3 0%	5,20%	36,68 %	62,69%		0,63%	40,40 %	59,60%
12	Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	27.428					43,50 %	55,80%		0,70%	41,40 %	58,60%

STT	Tên ngân hàng	Nguồn thông tin	Số nhân viên	Trình độ				Tuổi				Giới tính	
				THPT, TC	CĐ	ĐH	Trên ĐH	Dưới 30	30-40	41-50	trên 50	NAM	NƯ
13	Ngân hàng TMCP Phát triển TP.HCM (HDBank)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	18.533	19%	16%	62%	3%	35%	64%		1%	38%	62%
14	Ngân hàng TNHH MTV Việt Nam Hiện Đại (MBV)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	2.358										
15	Ngân hàng TNHH MTV Dầu Khí Toàn Cầu (GPBank)												
16	Ngân hàng TMCP An Bình (ABBank)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	4.357	12%		88%						47,20 %	52,80%
17	Ngân hàng TMCP Bản Việt (BVBank)	Báo cáo thường niên năm 2024	2.853									48,90 %	51,10%
18	Ngân hàng TMCP Bảo Việt	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	6.481	6%	4%	82%	8%	14%	60%		26%	51%	49%
19	Ngân hàng TMCP Bắc Á	Báo cáo thường niên năm 2024	3.886					36,70 %	44,80%	16%	2,50%	46,80 %	53,20%
20	Ngân hàng TMCP Xuất Nhập Khẩu Việt Nam (Eximbank)	Báo cáo thường niên năm 2024	63.660	4,56%	9,75 %	79,67%	6,02%					42,10 %	57,90%
21	Ngân hàng TMCP Kiên Long	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	3.767					77,80%		22,20%		50,80 %	49,20%
22	Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB)	Báo cáo thường niên năm 2024	6.678									48,50 %	51,50%
23	Ngân hàng TMCP Nam Á	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	5.249					40%	58%		2%	44,40 %	55,60%
24	Ngân hàng TMCP Quốc Dân (NCB)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	2.085					30,96 %	46,71%	22,33%		39,17 %	60,83%
25	Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB)	Báo cáo phát triển bền vững năm 2024	7.026	9%		85,80%	5,20%					47,90 %	52,10%
26	Ngân hàng TMCP Thịnh vượng và Phát triển (PGBank)	Báo cáo thường niên năm 2024	1.921	11,95%		79,75%	8,30%	35,78 %	46,38%	17,84%			

[illegible]

PHỤ LỤC 10 (PL10): KẾT QUẢ SLR ĐỐI VỚI NGHIÊN CỨU VỀ DL

TT	Tác giả, năm	Biến độc lập	Biến trung gian	Biến điều tiết	Biến phụ thuộc	Lý thuyết	Lĩnh vực	Quốc gia
1	(Usman và cộng sự, 2025)	Lãnh đạo chuyên quyền	Bất hòa cảm xúc	Ý chí, sức mạnh định hướng	Hành vi phá hoại kiến thức	COR	Khách sạn	Pakistan
2	(Son và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Trao đổi lãnh đạo - nhân viên	Tự đánh giá cốt lõi	Hiệu suất nhiệm vụ, chia sẻ kiến thức	Thuyết tự kiểm chứng	Hải Quân	Đại Hàn
3	(Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Đau khổ tâm lý, Kiệt sức cảm xúc		Sự bất lịch sự trong gia đình	COR và thuyết lan tỏa	Ngân hàng	Pakistan
4	(Zia và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Đau khổ tâm lý	Đạo đức nghề nghiệp Hồi giáo	Hiệu suất thích ứng	Thuyết trao đổi xã hội	Xây dựng	Pakistan
5	(Akhtar và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Tách rời đạo đức	Bản sắc đạo đức	Hành vi phi đạo đức, Tin đồn tiêu cực nơi làm việc	Thuyết nhận thức xã hội	Dịch vụ	Pakistan
6	(Shahzad và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền		Định hướng khoảng cách quyền lực	Hiệu suất công việc, Sự hài lòng trong công việc, Ý định nghỉ việc	Thuyết trao đổi xã hội	Ngân hàng, viễn thông, công nghệ thông tin	Pakistan

7	(Mubarak và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Cảm xúc tiêu cực	Chánh niệm	Thành công của dự án	COR	Công nghệ thông tin	Pakistan
8	(Raza, Imran, Pervaiz, và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Kiệt sức cảm xúc	Đạo đức nghề nghiệp Hồi giáo	Sự bất lịch sự tại nơi làm việc	COR và Thuyết trao đổi xã hội	Ngân hàng	Pakistan
9	(Sun và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Trao quyền tâm lý	Tính truyền thống cá nhân	Hành vi dịch vụ trong vai trò và ngoài vai trò	Lý thuyết trao quyền	Khách sạn	Trung Quốc
10	(Xu và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Sự bất lịch sự nơi làm việc, Kiệt sức cảm xúc		Tác hại cho sức khỏe		Thể thao	Pakistan
11	(Mehmood và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	An toàn tâm lý	Khoảng cách quyền lực	Sự sáng tạo của nhân viên	Thuyết trao đổi xã hội	Khách sạn	Trung Quốc
12	(Hamid, 2025)	Lãnh đạo chuyên quyền, lãnh đạo phục vụ	job crafting		Hạnh phúc trong công việc	COR	Các ngành công nghiệp	Pakistan
13	(Sharif, Zhang, Ali, và cộng sự, 2024)	Lãnh đạo chuyên quyền	Bất ổn trong công việc, kiệt sức cảm xúc		Thành công trong sự nghiệp của nhân viên	COR	Dược	Pakistan

14	(Shahzad và cộng sự, 2023)	Lãnh đạo chuyên quyền	Sự kiệt sức về tinh thần của thành viên nhóm	Trí tuệ cảm xúc của thành viên nhóm	Thành công của dự án	COR	Viễn thông	Pakistan
15	(Shah và cộng sự, 2023)	Sự căng thẳng của người giám sát	Sự hung hăng của người giám sát	Lãnh đạo chuyên quyền của nhà quản lý	Hành vi phi đạo đức của cấp dưới	COR	Ngân hàng	Pakistan
16	(Chaudhary và cộng sự, 2023)	Lãnh đạo chuyên quyền	Hành vi bắt nạt	Thiên lệch quy kết thù địch	Đau khổ tâm lý	COR	Chăm sóc sức khỏe	Pakistan
17	(Rafiq và cộng sự, 2023)	Lãnh đạo chuyên quyền	Kiệt sức cảm xúc	Nỗi sợ Covid 19	xung đột công việc - gia đình	COR	Y tế	Pakistan
18	(Mehmood, Husin, và cộng sự, 2023)	Lãnh đạo chuyên quyền, Sự bất lịch sự nơi làm việc	Xung đột giữa công việc và gia đình		Ý định nghỉ việc	COR	Y tế	Pakistan
19	(Badar và cộng sự, 2023)	Lãnh đạo chuyên quyền, lãnh đạo ái kỷ	Kiệt sức cảm xúc		Ý định nghỉ việc	COR	Y tế	Palestine
20	(Mehmood, Jabeen, và cộng sự, 2023)	Lãnh đạo chuyên quyền, Sự bất lịch sự nơi làm việc	Sức khỏe tâm lý	Nhận thức hỗ trợ tổ chức	Hành vi làm việc sáng tạo	COR	Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Pakistan

21	(Ahtisham và cộng sự, 2023)	Lãnh đạo chuyên quyền	Tách rời đạo đức	Nhận dạng tổ chức	Sự hoài nghi tổ chức		Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Pakistan
22	(Song và cộng sự, 2022)	Lãnh đạo chuyên quyền, lãnh đạo chuyên đổi	Đau khổ tâm lý		Sự gắn kết của nhân viên	COR	Ngân hàng	Pakistan
23	(Islam và cộng sự, 2022)	Lãnh đạo chuyên quyền		Đạo đức nghề nghiệp Hội giáo	Sự không hài lòng trong công việc, Sự lệch lạc tổ chức	COR, Thuyết trao đổi xã hội	Y tế	Pakistan
24	(Khan và cộng sự, 2022)	Lãnh đạo chuyên quyền	Căng thẳng trong công việc	Khả năng phục hồi	Hiệu quả dự án	COR	Công nghệ thông tin	Pakistan
25	(Wang và cộng sự, 2022)	Các yếu tố tổ chức, nhóm và kỹ thuật	Lãnh đạo chuyên quyền		Thành công của dự án	Thuyết trao đổi xã hội	Dự án năng lượng	Pakistan
26	(Iqbal và cộng sự, 2022)	Lãnh đạo chuyên quyền	Môi trường làm việc độc hại.		Ý định nghỉ việc	Thuyết trao đổi xã hội	Giáo dục	Trung Quốc

27	(Muhammad Anwar ul Haq, 2021)	Lãnh đạo chuyên quyền	Giảm lòng tự trọng dựa trên tổ chức	Ổn định cảm xúc	Hành vi phản tác dụng	Thuyết trao đổi xã hội	Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Pakistan
28	(Nauman và cộng sự, 2021)	Lãnh đạo chuyên quyền	Rút lui khỏi công việc	Chất lượng cuộc sống công việc	Hiệu suất công việc	COR	Sản xuất	Pakistan
29	(Murad và cộng sự, 2021)	Lãnh đạo chuyên quyền	Kiệt sức cảm xúc	Hoài nghi tổ chức	Hành vi làm việc phản tác dụng	COR	Cảnh sát	Pakistan
30	(De Clercq và cộng sự, 2021)	Lãnh đạo chuyên quyền	Hành vi lấy lòng	Khoảng cách quyền lực	Vị thế nơi làm việc	COR	Viễn thông và chuyển phát nhanh	Pakistan
31	(Zhou và cộng sự, 2021)	Lãnh đạo chuyên quyền	Hiệu quả bản thân	Trao đổi lãnh đạo - thành viên	Sự hài lòng trong công việc	Thuyết trao đổi xã hội	Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Pakistan
32	(Albashiti và cộng sự, 2021)	Lãnh đạo chuyên quyền	Đau khổ tâm lý		Hài lòng trong công việc, Ý định nghỉ việc	COR	Nhà hàng	Palestine
33	(Syed và cộng sự, 2020)	Lãnh đạo chuyên quyền	Cảm xúc đạo đức	Sự tự phù hợp	Hành vi bắt nạt	Lý thuyết các sự kiện tình cảm.	Y tế	Pakistan

34	(Raja và cộng sự, 2020)	Lãnh đạo chuyên quyền		Đạo đức nghề nghiệp Hồi giáo	Hiệu suất công việc, Sự hài lòng trong công việc, Sức khỏe tâm lý	Thuyết trao đổi xã hội	Ngân hàng	Pakistan
35	(Rasool và cộng sự, 2018)	Lãnh đạo chuyên quyền	Quản lý ấn tượng		Hiệu suất công việc, sự sáng tạo	Thuyết Động cơ bản thân	Tổ chức chính phủ	Pakistan
36	(Erkutlu và cộng sự, 2018)	Lãnh đạo chuyên quyền	Nhận dạng tổ chức	Sự tương đồng giá trị	Sự lệch lạc tổ chức	Thuyết trao đổi xã hội	Giáo dục	Thổ Nhĩ Kỳ
37	(Nauman và cộng sự, 2018)	Lãnh đạo chuyên quyền	Kiệt sức cảm xúc	Lo lắng	Xung đột công việc - gia đình, Sự hài lòng trong cuộc sống	COR	Dịch vụ	Pakistan
38	(Naseer và cộng sự, 2016)	Lãnh đạo chuyên quyền		Trao đổi lãnh đạo - thành viên, Nhận thức chính trị tổ chức	Hiệu suất công việc, hành vi công dân tổ chức, sáng tạo	Thuyết trao đổi xã hội	Viễn thông, ngân hàng, giáo dục	Pakistan
39	(Van Prooijen và cộng sự, 2016)	Lãnh đạo chuyên quyền,	Mất an toàn công việc, Niềm tin âm mưu		Cam kết tổ chức, ý định nghỉ việc	Thuyết âm mưu	Công nghiệp	Hoa kỳ

40	(De Hoogh và cộng sự, 2008)	Trách nhiệm xã hội của người lãnh đạo	Lãnh đạo đạo đức, lãnh đạo chuyên quyền		Hiệu quả của nhóm quản lý cấp cao, sự lạc quan về tương lai của cấp dưới		Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Hà Lan
----	-----------------------------	---------------------------------------	---	--	--	--	-------------------------	--------

Nguồn: Tác giả tổng hợp

SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
Independence – Freedom – Happiness

Ho Chi Minh City, 8 June 2026

THEORETICAL CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

Dissertation Title: Despotic Leadership and Work–Family Conflict: The Roles of Basic Psychological Need Frustration, Willpower, and Waypower.

Major: Business Administration

Code: 9340101

PhD Student: Bùi Thị Kim Hoàng

Course: 2021.2

School: University of Economics Ho Chi Minh City

Academic advisors:

Assoc. Prof. Dr. Nguyễn Thị Mai Trang and Dr. Ngô Quang Huân

Theoretical contributions:

This dissertation responds to prior calls for further research on despotic leadership by clarifying both the consequences and underlying mechanisms through which this leadership style affects employees. Building on the identified research gaps, the dissertation contributes to leadership and organizational behavior literature by examining the impact of despotic leadership on work–family conflict, while also elucidating the mediating role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and the moderating roles of willpower and waypower. Specifically, the dissertation offers the following theoretical contributions:

First, the dissertation extends the literature on despotic leadership (DL) by examining its impact on work–family conflict (WFC). While prior studies have primarily focused on workplace outcomes such as employee attitudes, behaviors, and psychological well-being, the findings demonstrate that the effects of DL can extend beyond the workplace and spill over into the family domain. This contribution broadens the scope of outcomes examined in DL research and enriches current understanding of how destructive leadership affects employees' lives.

Second, the dissertation contributes to the work–family conflict literature by conceptualizing WFC as a multidimensional construct consisting of time-based, strain-based, and behavior-based conflict. Unlike many previous studies that treated WFC as a unidimensional construct, this approach enables a more nuanced examination of how DL affects different forms of work–family conflict. The findings deepen understanding of the conceptual structure of WFC and provide empirical evidence that workplace experiences may spill over into family life through multiple pathways.

Third, the dissertation proposes and empirically validates the mediating role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF) in the relationship between DL and WFC. This represents an important theoretical contribution because it advances current explanations of how DL influences employees. Whereas prior studies have primarily explained the effects of DL through resource-depletion states such as emotional exhaustion or stress, the findings indicate that DL may also exert its influence through the frustration of employees’ basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness. In doing so, the study introduces Self-Determination Theory (SDT) into the DL literature and enhances understanding of the fundamental psychological mechanisms underlying employees’ non-work outcomes.

Fourth, the dissertation is among the first studies to apply Hope Theory to explain the moderating roles of willpower and waypower in the relationship between DL and BPNF. The findings demonstrate that the impact of DL is not entirely deterministic but depends on employees’ ability to mobilize their internal psychological resources. This contribution extends the application of Hope Theory to the study of destructive leadership and complements prior research that has predominantly emphasized resource loss while paying limited attention to individual resilience and adaptive capacity.

Fifth, the dissertation contributes theoretically by integrating Conservation of Resources (COR) Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory within a single research framework to explain the effects of DL on WFC. This integration provides a more comprehensive theoretical explanation in which COR explains the process of resource loss, SDT clarifies the nature of psychological need frustration through BPNF, and Hope Theory explains individual differences in coping with destructive leadership. Consequently, the study advances existing perspectives from a sole focus on resource depletion toward a more holistic

understanding of both the mechanisms and boundary conditions underlying the effects of despotic leadership.

Ph.D. Student

Bùi Thị Kim Hoàng

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 8 tháng 6 năm 2026

TRANG THÔNG TIN NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI
VỀ MẶT HỌC THUẬT, LÝ LUẬN CỦA LUẬN ÁN

Tên luận án: **Lãnh đạo chuyên quyền và xung đột công việc – gia đình: vai trò của sự thất vọng nhu cầu, ý chí và sức mạnh định hướng của nhân viên**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: **9340101**

Họ tên NCS: **Bùi Thị Kim Hoàng**

Khóa: **2021 đợt 2**

Cơ sở đào tạo: **Đại học Kinh tế TP.HCM**

Giảng viên hướng dẫn: **PGS.TS. Nguyễn Thị Mai Trang và TS. Ngô Quang Huân**

Đóng góp về mặt lý thuyết

Luận án này đáp ứng lời kêu gọi từ các nghiên cứu trước về việc cần tiếp tục mở rộng hiểu biết đối với lãnh đạo chuyên quyền, đặc biệt là làm rõ các hệ quả và cơ chế tác động của phong cách lãnh đạo này đối với nhân viên. Trên cơ sở các khoảng trống nghiên cứu đã xác định, luận án góp phần bổ sung vào lý thuyết lãnh đạo và hành vi tổ chức bằng cách xem xét tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến xung đột công việc – gia đình, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của trạng thái thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản và vai trò điều tiết của ý chí, sức mạnh định hướng. Cụ thể, luận án có một số đóng góp lý thuyết như sau:

Thứ nhất, luận án góp phần mở rộng dòng nghiên cứu về lãnh đạo chuyên quyền (Despotic Leadership – DL) bằng cách xem xét tác động của DL đến xung đột công việc – gia đình (WFC). Trong khi phần lớn các nghiên cứu trước tập trung vào các kết quả xảy ra trong phạm vi công việc như thái độ, hành vi và sức khỏe tâm lý của nhân viên, nghiên cứu này cho thấy tác động của DL có thể vượt ra ngoài môi trường làm việc và lan tỏa sang lĩnh vực gia đình. Qua đó, luận án góp phần mở rộng phạm vi các hệ quả được xem xét trong nghiên cứu về DL và làm phong phú thêm hiểu biết hiện nay về ảnh hưởng của lãnh đạo tiêu cực đối với đời sống của nhân viên.

Thứ hai, luận án đóng góp vào nghiên cứu về xung đột công việc – gia đình thông qua việc tiếp cận WFC như một cấu trúc đa chiều gồm xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi. Khác với nhiều nghiên cứu trước xem WFC như một khái niệm tổng thể, cách tiếp cận này cho phép nhận diện mức độ ảnh hưởng khác nhau của DL đối với từng dạng xung đột. Kết quả nghiên cứu không chỉ làm sâu sắc hơn cấu trúc khái niệm của WFC mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy các tác động lan tỏa từ môi trường làm việc đến gia đình có thể biểu hiện dưới nhiều hình thức khác nhau.

Thứ ba, luận án đề xuất và kiểm định thành công vai trò trung gian của trạng thái thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (Basic Psychological Need Frustration – BPNF) trong mối quan hệ giữa DL và WFC. Đây là đóng góp lý thuyết quan trọng vì giúp mở rộng cách giải thích hiện nay về cơ chế tác động của DL. Trong khi các nghiên cứu trước chủ yếu giải thích tác động của DL thông qua các trạng thái phản ánh sự cạn kiệt nguồn lực như kiệt sức cảm xúc hoặc căng thẳng, kết quả nghiên cứu cho thấy tác động của DL còn có thể được lý giải thông qua sự cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản về tự chủ, năng lực và kết nối xã hội. Qua đó, nghiên cứu góp phần đưa SDT vào dòng nghiên cứu về DL và mở rộng hiểu biết về cơ chế tâm lý nền tảng dẫn đến các hệ quả ngoài công việc của nhân viên.

Thứ tư, luận án là một trong những nghiên cứu đầu tiên vận dụng Hope Theory để giải thích vai trò điều tiết của ý chí (willpower) và sức mạnh định hướng (waypower) trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Kết quả nghiên cứu cho thấy tác động của DL không hoàn toàn mang tính tất định mà còn phụ thuộc vào khả năng huy động các nguồn lực tâm lý cá nhân của nhân viên. Phát hiện này mở rộng phạm vi ứng dụng của Hope Theory trong nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực, đồng thời góp phần bổ sung cho các nghiên cứu trước vốn chủ yếu nhấn mạnh quá trình mất mát nguồn lực mà chưa chú ý đầy đủ đến khả năng chống chịu và thích nghi của cá nhân trước nghịch cảnh.

Thứ năm, luận án đóng góp vào lý thuyết bằng cách tích hợp đồng thời COR, SDT và Hope Theory trong cùng một mô hình nghiên cứu để giải thích tác động của DL đến WFC. Sự tích hợp này cho phép xây dựng một khung lý thuyết toàn diện hơn, trong đó COR giải thích quá trình mất mát nguồn lực, SDT làm rõ bản chất của sự tồn

thương tâm lý thông qua BPNF, còn Hope Theory giải thích sự khác biệt cá nhân trong khả năng ứng phó với lãnh đạo tiêu cực. Qua đó, nghiên cứu góp phần mở rộng cách tiếp cận hiện nay từ việc chỉ tập trung vào sự cạn kiệt nguồn lực sang cách lý giải toàn diện hơn về cơ chế tác động và điều kiện ảnh hưởng của DL.

Nghiên cứu sinh

Bùi Thị Kim Hoàng

MINISTRY OF EDUCATION AND TRAINING
UNIVERSITY OF ECONOMICS HO CHI MINH CITY



BUI THI KIM HOANG

**DESPOTIC LEADERSHIP AND WORK–FAMILY CONFLICT: THE ROLES OF
BASIC PSYCHOLOGICAL NEED FRUSTRATION, WILLPOWER, AND
WAYPOWER**

Major: BUSINESS ADMINISTRATION

Code: 9340101

SUMMARY OF DISSERTATION

HO CHI MINH CITY – 2026

The dissertation is completed at: University of Economics Ho Chi Minh City

Academic advisors: Assoc. Prof. Dr. Nguyen Thi Mai Trang and Dr. Ngo Quang Huan

Reviewer 1:

.....

.....

.....

Reviewer 2:

.....

.....

.....

Reviewer 3:

.....

.....

.....

The dissertation will be defended before the university-level dissertation evaluation council at: University of Economics, Ho Chi Minh City.

Athour day monthyear 2026

The dissertation can be accessed at the library: University of Economics Ho Chi Minh City.

CHAPTER 1: INTRODUCTION

1.1. Research Problem

1.1.1. Practical Background

In an increasingly competitive environment, leadership plays a critical role in organizational development and effectiveness by providing strategic direction, allocating resources, and influencing employees' cognitions, emotions, and behaviors (Raza, Imran, Mughal, et al., 2024). Alongside positive leadership styles, a growing body of research has demonstrated that destructive leadership can generate serious adverse consequences for both employees and organizations (Cheng et al., 2020). Among these, Despotic Leadership (DL) is considered one of the most extreme forms of destructive leadership, characterized by the abuse of power, authoritarian behavior, demands for unquestioning obedience, and the prioritization of personal interests over collective interests (De Hoogh et al., 2008; Naseer et al., 2016). These characteristics have made DL an increasingly important topic in contemporary management research.

In an increasingly competitive environment, leadership plays a critical role in organizational development and effectiveness by providing strategic direction, allocating resources, and influencing employees' cognitions, emotions, and behaviors (Raza, Imran, Mughal, et al., 2024). Alongside positive leadership styles, a growing body of research has shown that destructive leadership can generate serious adverse consequences for both employees and organizations (Cheng et al., 2020). Among these, Despotic Leadership (DL) is considered one of the most extreme forms of destructive leadership, characterized by the abuse of power, authoritarian behavior, demands for unquestioning obedience, and the prioritization of personal interests over collective interests (De Hoogh et al., 2008; Naseer et al., 2016). These characteristics have made DL an increasingly important topic in contemporary management research.

The Vietnamese banking sector provides a particularly relevant context for examining DL due to its highly competitive environment, stringent compliance requirements, hierarchical organizational structures, and rigorous control mechanisms. Furthermore, cultural characteristics such as high power distance and a strong preference for stability may create conditions under which despotic leadership behaviors can persist and remain difficult to identify in a timely manner (Hofstede, 1994; Chaudhary et al., 2023). Within such an environment, employees are often exposed to substantial work-related pressures, thereby increasing the likelihood of experiencing Work–Family Conflict (WFC). WFC has been recognized as a significant issue that can undermine job performance, reduce job satisfaction and organizational commitment, and increase employees' turnover intentions (Panda et al., 2022; Sankar, 2025).

Recent studies have shown that Despotic Leadership (DL) can increase employees' stress, emotional exhaustion, and psychological distress, while also exerting negative effects on their personal and family lives (Raza, Imran, Mughal, et al., 2024; Rafiq et al., 2023). However, empirical evidence regarding the relationship between DL and Work–Family Conflict (WFC) remains limited, particularly within the context of the

Vietnamese banking sector. Therefore, investigating the impact of DL on WFC not only helps address existing research gaps but also provides practical insights for banks in identifying and mitigating the detrimental consequences of despotic leadership, thereby enhancing governance quality and promoting sustainable human resource development. This research direction is also consistent with the Government's emphasis on improving governance quality and strengthening leadership capacity within the banking sector. Specifically, Prime Minister Phạm Minh Chính has highlighted the need to develop a banking leadership workforce characterized by competence, integrity, and accountability in order to ensure the safety, stability, and sustainable development of the financial system (Ho Chi Minh City Party Committee Information Portal, 2024).

1.1.2. Theoretical Background

Despotic Leadership (DL) is recognized as one of the most destructive forms of leadership, characterized by the abuse of power, self-serving motives, and an extreme tendency to control subordinates (De Hoogh et al., 2008; Nauman et al., 2018). Compared with other forms of destructive leadership, such as abusive supervision, authoritarian leadership, or toxic leadership, DL is considered particularly harmful because it simultaneously encompasses authoritarian, unethical, and self-serving behaviors on the part of leaders (Naseer et al., 2016). Although research on DL first emerged in 2008, the number of publications on this topic has increased substantially only in recent years, indicating that it remains an emerging area of inquiry that continues to attract considerable scholarly attention.

To identify research trends, this dissertation conducted a bibliometric analysis using Scopus data covering the period from 2008 to 2025 on DL and related forms of destructive leadership. The results revealed five major research themes: (1) psychological strain and conflict; (2) employee attitudes and behaviors; (3) performance, motivation, and innovation; (4) moderating factors and individual characteristics; and (5) underlying theoretical foundations. Among these themes, research on psychological strain and conflict has received the greatest attention, reflecting strong scholarly interest in the adverse psychological consequences of destructive leadership. Notably, Work–Family Conflict (WFC) has begun to emerge in recent studies, suggesting that the effects of leadership extend beyond the workplace and may spill over into employees' personal lives.

The results of the systematic literature review (SLR) indicate that the relationship between Despotic Leadership (DL) and Work–Family Conflict (WFC) remains relatively underexplored. Existing studies have been conducted primarily in Pakistan and have largely focused on the mediating roles of psychological states such as emotional exhaustion, psychological distress, or other forms of resource depletion. These findings suggest that deeper explanatory mechanisms underlying how DL influences employees' non-work lives have yet to be fully examined. To address this gap, the present dissertation proposes Basic Psychological Need Frustration (BPNF) as a mediating mechanism. Drawing on Self-Determination Theory (SDT), when individuals' needs for autonomy, competence, and relatedness are obstructed, they experience a state of BPNF, which subsequently diminishes psychological resources and increases negative outcomes, including WFC.

In addition, prior studies have primarily examined moderating factors such as optimism, mindfulness, and emotional intelligence, while relatively little attention has been given to personal resources that facilitate goal-directed behavior and adaptation in adverse work environments. Therefore, this dissertation proposes the moderating roles of willpower and waypower based on Hope Theory. These two components reflect individuals' capacity to sustain motivation toward goal attainment and to identify alternative pathways for achieving desired outcomes, even when confronted with a controlling and demanding leadership environment.

Furthermore, most existing studies have treated Work–Family Conflict (WFC) as a unidimensional construct. However, according to Carlson et al. (2000), WFC consists of three distinct dimensions: time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict. Therefore, this dissertation adopts a multidimensional approach to provide a more comprehensive assessment of the impact of Despotism Leadership (DL) on each dimension of WFC.

From a theoretical perspective, the study integrates three complementary theoretical foundations: Conservation of Resources (COR) Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory. COR Theory is employed to explain the process of resource loss resulting from exposure to DL; SDT is used to clarify the mechanism through which DL contributes to the development of Basic Psychological Need Frustration (BPNF); and Hope Theory explains the protective roles of willpower and waypower. The integration of these theories not only advances current understanding of the effects of DL but also provides a more comprehensive explanation of how WFC develops within the context of the Vietnamese banking sector.

1.2. Research Objectives and Research Questions

1.2.1. General Objective

The primary objective of this study is to examine the relationship between Despotism Leadership (DL) and Work–Family Conflict (WFC), while investigating the mediating role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF). In addition, the study examines the moderating effects of willpower and waypower on the relationship between DL and BPNF.

1.2.2. Specific Objectives

To explore and measure the relationships among Despotism Leadership (DL), Basic Psychological Need Frustration (BPNF), and Work–Family Conflict (WFC), including time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict.

To examine the mediating role of BPNF in the relationship between DL and WFC.

To examine the moderating roles of willpower and waypower in the relationship between DL and BPNF.

1.2.3. Research Questions

This dissertation seeks to address the following research questions:

1. How is Despotic Leadership (DL) related to Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and the three dimensions of Work–Family Conflict (WFC) (i.e., time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict)?
2. Does BPNF mediate the relationship between DL and WFC?
3. How do willpower and waypower moderate the relationship between DL and BPNF?

1.3. Research Subjects and Scope of the Study

1.3.1. Research Subjects

Joint-stock commercial banks (JSCBs) account for a substantial proportion of Vietnam's banking system and play a dominant role in the country's financial sector. Ho Chi Minh City serves as the largest economic and financial hub in Vietnam and hosts a high concentration of JSCBs. Therefore, the target population of this study consists of employees working in JSCBs located in Ho Chi Minh City, as they are directly supervised by managers and are in a position to evaluate leadership behaviors within their organizations.

1.3.2. Scope of the Study

In terms of content, the study focuses on the psychological experiences of employees under the influence of Despotic Leadership (DL). Specifically, it examines the relationships among DL, Basic Psychological Need Frustration (BPNF), and Work–Family Conflict (WFC), including its three dimensions: time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict. In addition, the study investigates the moderating roles of willpower and waypower in the relationship between DL and BPNF.

In terms of geographical scope, the study was conducted in joint-stock commercial banks located in Ho Chi Minh City. The city was selected because it is Vietnam's largest economic and financial center, where a wide range of JSCBs with diverse scales and operational characteristics are concentrated.

1.3.3. Research Methodology

The dissertation was conducted in two main stages: a preliminary study and a formal study. The preliminary study consisted of both qualitative and quantitative pilot research, while the formal study employed a quantitative research design.

1.4. Significance of the Study

This dissertation examines the impact of Despotic Leadership (DL) on Work–Family Conflict (WFC), while also clarifying the mediating role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and the moderating

roles of willpower and waypower. In doing so, the study contributes to both theoretical development and practical implications for human resource management.

1.4.1. Theoretical Significance

The dissertation makes five major theoretical contributions. First, it extends current understanding of the consequences of Despotic Leadership (DL) by examining its impact on Work–Family Conflict (WFC), demonstrating that the effects of DL are not confined to the workplace but may also spill over into employees' personal and family lives. Second, the study adopts a multidimensional perspective of WFC by examining its three dimensions—time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict—thereby providing a more nuanced understanding of how DL affects different forms of work–family conflict. Third, the dissertation proposes Basic Psychological Need Frustration (BPNF) as a novel mediating mechanism, explaining how DL undermines employees' psychological resources and subsequently affects their work–family experiences. Fourth, the study integrates Conservation of Resources (COR) Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory to simultaneously explain the process of resource loss, the development of BPNF, and the moderating roles of willpower and waypower. Finally, the proposed research model provides a valuable theoretical framework for future studies on destructive leadership and its psychological consequences for employees.

1.4.2. Practical Significance

First, the dissertation helps managers gain a clearer understanding of the impact of Despotic Leadership (DL) on Work–Family Conflict (WFC) and employees' psychological well-being, thereby providing a basis for developing appropriate managerial interventions to mitigate the negative consequences of destructive leadership within organizations. Second, by conceptualizing WFC as a multidimensional construct consisting of time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict, the study enables organizations to identify which dimension is most strongly affected and to design more targeted and effective interventions. Third, the findings highlight the mediating role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF), emphasizing the importance of supporting employees' needs for autonomy, competence, and relatedness in order to reduce the adverse effects of DL. Fourth, the study demonstrates that willpower and waypower serve as important personal resources that can buffer the negative impact of DL, providing practical guidance for organizations in developing psychological resource enhancement and employee development programs. Finally, the dissertation offers empirical evidence that can assist joint-stock commercial banks in strengthening human resource management practices, identifying destructive leadership behaviors at an early stage, and fostering a healthier and more sustainable work environment.

1.5. Structure of the Dissertation

The dissertation is organized into five chapters: Chapter 1: Introduction, Chapter 2: Theoretical Background and Research Model, Chapter 3: Research Methodology, Chapter 4: Research Results, Chapter 5: Conclusions and Managerial Implications.

CHAPTER 2: THEORETICAL BACKGROUND AND RESEARCH MODEL

2.1 Research Overview

2.1.1 Bibliometric Analysis

In this dissertation, bibliometric analysis is employed as a supporting tool to map the current intellectual landscape of Despotism Leadership (DL) and related forms of destructive leadership. This approach facilitates the identification of prominent research themes, the theoretical foundations underpinning existing studies, and the emerging gaps that remain insufficiently addressed in the literature. Specifically, the bibliometric technique applied in this study is keyword co-occurrence analysis, which enables the examination of relationships among research topics and the identification of major thematic clusters within the field.

The data used in this study were collected from the Scopus database, a reputable academic source with broad coverage that includes high-quality peer-reviewed publications and is widely utilized in bibliometric and systematic literature review studies (Abdulla et al., 2021; Mehraein et al., 2023; Veronika et al., 2025).

To ensure that the bibliometric analysis accurately reflects research trends on Despotism Leadership (DL), the study was conducted using two datasets. Dataset A focused exclusively on the keyword “*Despotism Leadership*” in order to capture studies specifically examining DL and its distinctive characteristics. Dataset B expanded the scope to include related forms of destructive leadership through the keywords “*Authoritarian Leadership*,” “*Abusive Supervision*,” “*Toxic Leadership*,” and “*Destructive Leadership*.” By combining these two datasets, the study not only provides an in-depth understanding of DL but also situates DL within the broader context of destructive leadership research, thereby facilitating the identification of research gaps and future directions.

The initial search yielded 53 publications related to DL and 1,315 publications related to authoritarian leadership, abusive supervision, toxic leadership, and destructive leadership. After applying the screening process, 47 studies were retained in Dataset A (DL) and 804 studies were retained in Dataset B (authoritarian leadership, abusive supervision, toxic leadership, and destructive leadership).

For each dataset, descriptive information was analyzed, including the number of publications by year, the most influential journals and authors, and publication trends over time. This analysis provided an overall view of the development and scholarly interest in the research domain.

Subsequently, a keyword co-occurrence analysis was conducted to classify the literature into five major thematic clusters: (1) psychological strain and conflict; (2) employee attitudes and behaviors; (3) performance,

motivation, and innovation; (4) situational and individual factors (moderating variables); and (5) theoretical foundations.

The findings indicate that research on DL continues to expand in several directions, particularly in relation to employees' psychological experiences. However, the relationships among DL, Basic Psychological Need Frustration (BPNF), and Work–Family Conflict (WFC), as well as the moderating roles of willpower and waypower, remain largely unexplored and have not been systematically investigated. These gaps provide the rationale for the present study and contribute to both the academic literature and practical management applications.

2.1.2 Systematic Literature Review (SLR)

To synthesize and systematically review studies related to Despotic Leadership (DL), this dissertation conducted a Systematic Literature Review (SLR) following the procedure proposed by Khizar et al. (2023), which consists of three main stages: (1) selecting search keywords, (2) identifying appropriate databases, and (3) establishing inclusion and exclusion criteria.

The review results classified the empirical literature into five major thematic clusters: (1) psychological strain and conflict; (2) employee attitudes and behaviors; (3) performance, motivation, and innovation; (4) theoretical foundations; and (5) studies examining Work–Family Conflict (WFC) as a mediating mechanism and/or a moderating variable.

Theme 1: Psychological Strain and Conflict

Studies within this theme view DL as a persistent workplace stressor that depletes employees' emotional and psychological resources, thereby contributing to outcomes such as stress, psychological distress, emotional exhaustion, and work–family conflict (WFC) (Nauman et al., 2018; Raza, Imran, Mughal, et al., 2024; Shahzad et al., 2023; Usman et al., 2025).

Theme 2: Employee Attitudes and Behaviors

Research in this stream suggests that DL primarily influences employees through changes in their attitudes and behaviors. Specifically, DL has been associated with increased workplace deviance, counterproductive work behavior, unethical conduct, and reduced work engagement, ultimately creating a toxic work environment (Akhtar et al., 2024; Khizar et al., 2023; Nauman et al., 2021).

Theme 3: Performance, Motivation, and Innovation

Studies in this theme indicate that DL undermines employee motivation, job performance, adaptability, creativity, and innovative behavior. Such effects not only reduce individual effectiveness but may also impair team and organizational performance (Khizar et al., 2023; Mubarak et al., 2024; Son et al., 2024).

Theme 4: Theoretical Foundations

Research on DL has primarily relied on Conservation of Resources (COR) Theory and Social Exchange Theory (SET) to explain resource depletion, reduced trust, motivation, and work outcomes under the influence of DL. However, these theoretical perspectives have not adequately explained how Basic Psychological Need Frustration (BPNF) develops or how personal resources may mitigate the adverse effects of DL. Therefore, integrating COR Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory provides a broader theoretical framework for explaining both the detrimental effects of DL and employees' capacity to cope with adverse leadership conditions...

Theme 5: Studies on Despotic Leadership and Work–Family Conflict: Mediating and Moderating Mechanisms

This stream of research primarily explains the impact of Despotic Leadership (DL) on Work–Family Conflict (WFC) through mechanisms related to resource depletion and emotional exhaustion, drawing largely on Conservation of Resources (COR) Theory. However, existing studies have paid limited attention to the role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and personal resources such as willpower and waypower. To address these gaps, the present study extends the current literature by proposing BPNF as a mediating mechanism and willpower and waypower as moderating variables in the relationship between DL and WFC.

2.2 Research Gaps

Based on the findings of the theoretical review, bibliometric analysis, systematic literature review (SLR), and practical context, the dissertation identifies six major research gaps.

First, studies examining the relationship between Despotic Leadership (DL) and Work–Family Conflict (WFC) remain limited and have been conducted primarily in Pakistan. Consequently, further investigation is needed in different cultural and industrial contexts to enhance the generalizability of existing findings.

Second, previous studies have largely conceptualized WFC as a unidimensional construct, despite the fact that WFC comprises three distinct dimensions: time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict. Examining these dimensions separately may provide a more comprehensive understanding of how DL affects different forms of work–family conflict.

Third, no prior study has investigated Basic Psychological Need Frustration (BPNF) as a mediating mechanism linking DL and WFC, although BPNF has been shown to be associated with a wide range of adverse psychological outcomes and is conceptually consistent with the propositions of Self-Determination Theory (SDT) and Conservation of Resources (COR) Theory.

Fourth, the moderating roles of willpower and waypower have not been examined in the relationship between DL and BPNF, despite these constructs representing important personal resources within Hope Theory.

Fifth, previous studies have predominantly relied on either COR Theory or Social Exchange Theory (SET), while no study has simultaneously integrated COR Theory, SDT, and Hope Theory to provide a comprehensive explanation of the mechanisms and boundary conditions underlying the effects of DL.

Sixth, empirical research on DL in Vietnam, particularly within the banking sector, remains scarce, despite the fact that this context possesses several characteristics that may facilitate both the emergence and impact of despotic leadership.

Based on these research gaps, the dissertation proposes a research model examining the impact of Despotic Leadership (DL) on Work–Family Conflict (WFC) through the mediating role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and the moderating roles of willpower and waypower within the context of the Vietnamese banking sector.

2.3 Research Constructs

2.3.1 Despotic Leadership (DL)

The Dark Side of Leadership Styles and the Emergence of Despotic Leadership

Research has shown that leadership can generate both positive and negative consequences for employees and organizations. While positive leadership styles enhance employee motivation, job satisfaction, and work performance, destructive leadership represents the dark side of leadership through behaviors characterized by excessive control, abuse of power, and the prioritization of personal interests over collective interests (Cheng et al., 2020). Consequently, identifying and examining destructive leadership styles has become an increasingly important area of inquiry in contemporary leadership research.

Since the 1990s, scholars have proposed various forms of destructive leadership, including tyrannical leadership, abusive supervision, toxic leadership, laissez-faire leadership, and authoritarian leadership (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Lipman-Blumen, 2005; Bligh et al., 2007; Einarsen et al., 2007). Although these leadership styles differ in their specific characteristics, they share a common feature in that they undermine employees' psychological well-being, motivation, and job performance.

Building on this stream of research, De Hoogh and Den Hartog (2008) introduced the concept of Despotic Leadership (DL), which is regarded as one of the most severe forms of destructive leadership. DL is characterized by the concentration of power, excessive control over subordinates, the pursuit of personal interests, and the rejection of opposing viewpoints. Unlike other forms of destructive leadership, DL combines authoritarian, self-serving, and unethical behaviors simultaneously. As a result, it may generate detrimental consequences not only for employees but also for organizational culture and long-term organizational sustainability (De Hoogh et al., 2008; Khizar et al., 2023).

Distinguishing Autocratic Leadership, Authoritarian Leadership, and Despotic Leadership

Although autocratic leadership, authoritarian leadership, and despotic leadership (DL) all involve a concentration of power in the hands of the leader, they differ in terms of underlying motives and the extent of their harmful consequences. Autocratic leadership primarily emphasizes centralized decision-making to maintain discipline and enhance work efficiency, without necessarily intending to harm subordinates (Lewin et al., 1939). Authoritarian leadership, which is often associated with high power-distance cultures in Asia, emphasizes leaders' authority and strict obedience from subordinates, thereby limiting upward communication and employee voice (Cheng et al., 2004). In contrast, DL is characterized by the abuse of power for personal gain, excessive control, unethical conduct, and a lack of concern for employee well-being. Consequently, DL is generally regarded as a more harmful leadership style for both individuals and organizations (De Hoogh et al., 2008).

Concept of Despotic Leadership (DL)

De Hoogh and Den Hartog (2008) were among the first scholars to conceptualize Despotic Leadership (DL) as an unethical leadership style characterized by the abuse of power to pursue personal interests. DL is marked by excessive control, authoritarian behavior, demands for unquestioning obedience, the prioritization of personal interests, a lack of empathy, and a willingness to use punitive or exploitative behaviors to achieve personal objectives (De Hoogh et al., 2008; Naseer et al., 2016).

Subsequent studies have consistently identified DL as one of the most destructive forms of leadership because it combines three core characteristics simultaneously: dominance-oriented power, self-serving motives, and unethical behavior (De Clercq et al., 2021; Rafiq et al., 2023). Under such leadership, employees are often excluded from decision-making processes, experience diminished psychological safety, and are more likely to suffer adverse consequences in terms of attitudes, behaviors, psychological well-being, and job performance. Therefore, this dissertation adopts the conceptualization and measurement scale of Despotic Leadership developed by De Hoogh and Den Hartog (2008) as the foundation for the present study.

2.3.2 Basic Psychological Need Frustration (BPNF)

Basic Psychological Need Frustration (BPNF) originates from Self-Determination Theory (SDT), which posits that individuals possess three fundamental psychological needs: autonomy, competence, and relatedness (Ryan et al., 2000b). While early SDT research primarily focused on need satisfaction, subsequent studies emphasized that need frustration is not merely the absence of need satisfaction. Rather, it represents a distinct negative psychological state that arises when these basic needs are actively obstructed, controlled, or violated (Bartholomew et al., 2011; Vansteenkiste et al., 2013).

Building on this perspective, Chen et al. (2015) conceptualized BPNF as a condition in which individuals' needs for autonomy, competence, and relatedness are undermined, leading them to experience feelings of pressure, helplessness, and social disconnection. This concept has subsequently been widely adopted in contemporary research. Accordingly, the present dissertation adopts the conceptualization and

measurement scale developed by Chen et al. (2015) and treats BPNF as a higher-order construct comprising three dimensions: autonomy frustration, competence frustration, and relatedness frustration.

2.3.3 Work–Family Conflict (WFC)

Work–Family Conflict (WFC) refers to a form of inter-role conflict in which the demands associated with work and family are mutually incompatible, making participation in one domain more difficult because of participation in the other (Greenhaus & Beutell, 1985). WFC is a common phenomenon in contemporary workplaces characterized by high job demands and has been associated with stress, emotional exhaustion, reduced family well-being, lower job performance, and increased turnover intentions (Allen et al., 2020; Bowen et al., 2020; Ribeiro et al., 2023).

Drawing on Role Conflict Theory, Greenhaus and Beutell (1985) proposed that WFC consists of three dimensions: time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict. Building on this framework, Carlson et al. (2000) developed a multidimensional scale that captures these three forms of conflict more comprehensively. Therefore, this dissertation adopts the measurement scale developed by Carlson et al. (2000) in order to provide a comprehensive assessment of the effects of Despotic Leadership (DL) on the different dimensions of WFC.

2.3.4 Willpower and Waypower

According to Hope Theory, hope is a positive psychological resource consisting of two core components: willpower and waypower (Snyder, 2002). Willpower reflects an individual's motivational energy and determination to pursue desired goals, whereas waypower refers to the perceived capability to identify and implement alternative pathways for achieving those goals when obstacles arise. The combination of these two components enables individuals to maintain a positive psychological state and effectively cope with adverse circumstances.

Based on Hope Theory, Luthans et al. (2007) developed a six-item scale to measure willpower and waypower, which has been widely adopted in subsequent studies. Previous research has shown that individuals with high levels of willpower and waypower are better able to cope with negative events, reduce stress and emotional exhaustion, and maintain job performance. Therefore, this dissertation adopts the scale developed by Luthans et al. (2007) to examine the moderating roles of these psychological resources in the relationship between Despotic Leadership (DL) and Basic Psychological Need Frustration (BPNF)

2.4 Theoretical Foundations

2.4.1 Conservation of Resources (COR) Theory

Conservation of Resources (COR) Theory, proposed by Hobfoll (1989), posits that individuals continuously strive to obtain, retain, and protect valuable resources. When these resources are threatened or lost, individuals experience stress and psychological strain. In the present study, COR serves as the primary

theoretical foundation for explaining how Despotism Leadership (DL) undermines employees' psychological resources, thereby contributing to Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and Work–Family Conflict (WFC). In addition, COR helps explain the protective roles of willpower and waypower in mitigating the adverse effects of DL.

2.4.2 Self-Determination Theory (SDT)

Self-Determination Theory (SDT), developed by Deci and Ryan, proposes that individuals possess three fundamental psychological needs: autonomy, competence, and relatedness. When these needs are satisfied, individuals experience higher levels of motivation, well-being, and psychological health. Conversely, when these needs are obstructed, individuals may experience Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and a range of negative outcomes, including stress, emotional exhaustion, and reduced motivation (Deci et al., 2000; Vansteenkiste et al., 2013).

In the present study, SDT is employed to explain how Despotism Leadership (DL) contributes to the development of BPNF. Specifically, controlling, coercive, and unsupportive leadership behaviors may obstruct employees' basic psychological needs, thereby leading to frustration of autonomy, competence, and relatedness.

2.4.3 Hope Theory

Hope Theory, developed by Snyder et al. (1991), conceptualizes hope as a positive cognitive resource consisting of two components: willpower (agency thinking) and waypower (pathways thinking). Willpower reflects an individual's motivation and determination to pursue goals, whereas waypower refers to the ability to identify and generate alternative pathways for achieving desired outcomes when obstacles arise. In this dissertation, Hope Theory is employed to explain the moderating roles of willpower and waypower in the relationship between Despotism Leadership (DL) and Basic Psychological Need Frustration (BPNF). These personal resources are expected to strengthen employees' capacity to protect themselves from the adverse effects of destructive leadership and reduce the likelihood of experiencing need frustration.

2.4.4 Integration of Conservation of Resources (COR) Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory

This dissertation integrates Conservation of Resources (COR) Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory to provide a comprehensive explanation of the mechanisms underlying the effects of Despotism Leadership (DL). Specifically, COR Theory explains how DL contributes to the depletion of employees' psychological resources; SDT clarifies the process through which DL frustrates employees' needs for autonomy, competence, and relatedness, resulting in Basic Psychological Need Frustration (BPNF); and Hope Theory explains how willpower and waypower function as protective psychological resources that mitigate the negative impact of DL. The integration of these theories provides a comprehensive framework for understanding how DL contributes to BPNF and subsequently leads to Work–Family Conflict (WFC).

2.5 Research Hypotheses

2.5.1 Relationship Between Despotic Leadership and Work–Family Conflict

Hypothesis H1a: Despotic Leadership (DL) is positively associated with time-based Work–Family Conflict.

Hypothesis H1b: Despotic Leadership (DL) is positively associated with strain-based Work–Family Conflict.

Hypothesis H1c: Despotic Leadership (DL) is positively associated with behavior-based Work–Family Conflict.

2.5.2 Relationship Between DL and BPNF

Hypothesis H2: Despotic Leadership (DL) is positively associated with Basic Psychological Need Frustration (BPNF).

2.5.3 Relationship Between BPNF and WFC

Hypothesis H3a: Basic Psychological Need Frustration (BPNF) is positively associated with time-based Work–Family Conflict.

Hypothesis H3b: Basic Psychological Need Frustration (BPNF) is positively associated with strain-based Work–Family Conflict.

Hypothesis H3c: Basic Psychological Need Frustration (BPNF) is positively associated with behavior-based Work–Family Conflict.

2.5.4 The Mediating Role of Basic Psychological Need Frustration

Hypothesis H4a: Basic Psychological Need Frustration (BPNF) mediates the relationship between Despotic Leadership (DL) and time-based Work–Family Conflict.

Hypothesis H4b: Basic Psychological Need Frustration (BPNF) mediates the relationship between Despotic Leadership (DL) and strain-based Work–Family Conflict.

Hypothesis H4c: Basic Psychological Need Frustration (BPNF) mediates the relationship between Despotic Leadership (DL) and behavior-based Work–Family Conflict.

2.5.5 The Moderating Roles of Willpower and Waypower

Hypothesis H5a: Willpower moderates the relationship between Despotic Leadership (DL) and Basic Psychological Need Frustration (BPNF) such that the positive relationship between DL and BPNF is weaker among employees with higher levels of willpower.

Hypothesis H5b: Waypower moderates the relationship between Despotic Leadership (DL) and Basic Psychological Need Frustration (BPNF) such that the positive relationship between DL and BPNF is weaker among employees with higher levels of waypower.

2.6 Proposed Research Model

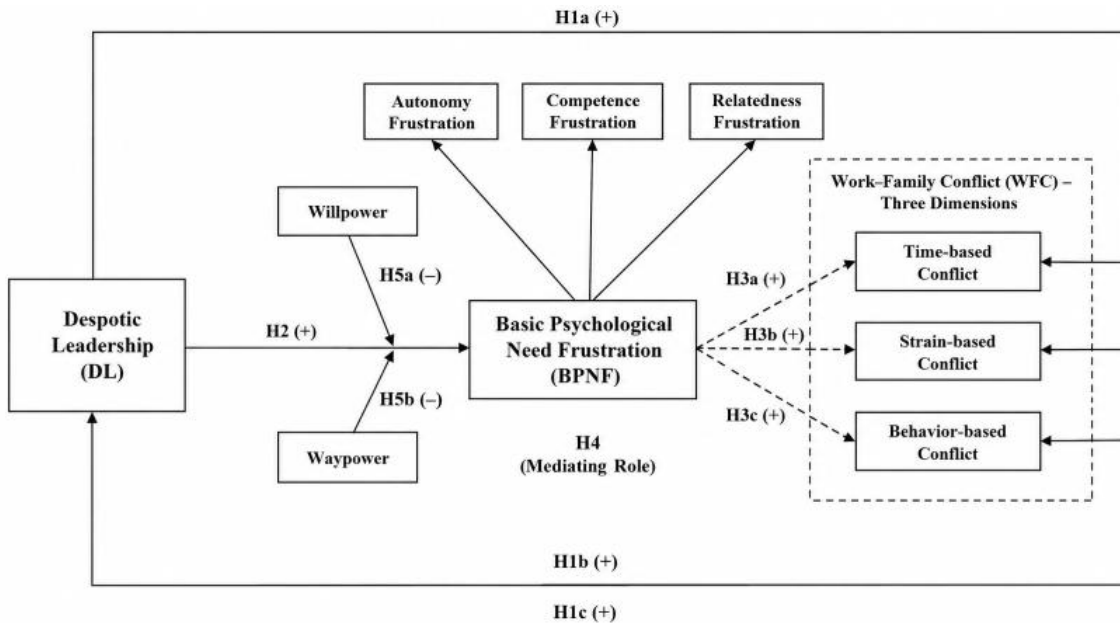


Figure 2.4. Proposed Research Model

Source: Proposed by the author..

CHAPTER 3: RESEARCH METHODOLOGY

3.1 Research Process

The study was conducted in two main stages: a preliminary study and a formal study. The preliminary stage consisted of a qualitative pilot study and a quantitative pilot study, whereas the formal stage involved a full-scale quantitative study.

3.2 Preliminary Qualitative Study

The preliminary qualitative study was conducted to assess the appropriateness, clarity, and comprehensibility of the measurement items before implementing the formal survey in the context of the Vietnamese banking sector. The study employed in-depth interviews with six employees working at joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City. Prior to the interviews, all measurement scales were adapted from previous studies and underwent a back-translation procedure to ensure semantic equivalence.

During the interview process, participants were asked to evaluate the clarity, relevance, and comprehensibility of each measurement item and to provide suggestions for improvement where necessary. After consolidating the feedback, the researcher reviewed and revised the items as appropriate while

maintaining the original conceptual meanings of the constructs. The outcome of this stage was a finalized questionnaire consisting of 33 observed variables, which was subsequently used in the preliminary quantitative study.

Despotic Leadership (DL) Scale

BPNF Scale

WFC Scale

Willpower and Waypower Scale

3.3 Preliminary Quantitative Study

The preliminary quantitative study was conducted to assess the reliability and measurement structure of the scales following the qualitative stage.

3.3.1 Survey Design and Data Collection

Data were collected through a questionnaire survey administered directly to employees working at joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City. A 7-point Likert scale was employed to measure the constructs of Despotic Leadership (DL), Basic Psychological Need Frustration (BPNF), Work–Family Conflict (WFC), willpower, and waypower. A total of 115 questionnaires were distributed, of which 106 were returned, and 101 valid responses were retained for data analysis.

3.3.2 Data Analysis Techniques

The data were analyzed using SPSS and AMOS. First, the reliability of the measurement scales was assessed using Cronbach's Alpha and the Corrected Item–Total Correlation (CITC). The minimum acceptable thresholds were set at 0.60 for Cronbach's Alpha and 0.30 for CITC. Next, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed to evaluate the measurement structure and overall model fit. Model fit was assessed using the following criteria: $\chi^2/df \leq 3$, Comparative Fit Index (CFI) ≥ 0.90 , Tucker–Lewis Index (TLI) ≥ 0.90 , and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ≤ 0.08 . In addition, factor loadings ≥ 0.50 , Composite Reliability (CR) ≥ 0.70 , Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0.50 , and discriminant validity assessed using the Fornell–Larcker criterion were used to evaluate the quality of the measurement model.

3.3.3 Results of the Preliminary Quantitative Study

The preliminary quantitative study was conducted using 101 valid responses obtained from a diverse sample in terms of gender, age, educational background, and work experience. The reliability analysis indicated that all measurement scales, including Despotic Leadership (DL), Basic Psychological Need Frustration (BPNF), Work–Family Conflict (WFC), willpower, and waypower, satisfied the recommended reliability criteria, with Cronbach's Alpha values exceeding 0.70 and Corrected Item–Total Correlation (CITC) values greater than 0.30. Consequently, no measurement items were removed.

The results of Confirmatory Factor Analysis (CFA) demonstrated a satisfactory fit between the measurement model and the data ($\chi^2/df = 1.141$; CFI = 0.964; TLI = 0.958; RMSEA = 0.038). Furthermore, all constructs achieved the recommended levels of reliability, convergent validity, and discriminant validity. Therefore, all measurement scales were retained for use in the formal quantitative study.

3.4 Formal Quantitative Study

3.4.1 Survey Design and Data Collection

The survey instrument was developed based on the measurement scales refined during the preliminary study. A 7-point Likert scale was employed to measure Despotic Leadership (DL), Basic Psychological Need Frustration (BPNF), Work–Family Conflict (WFC), willpower, and waypower.

The target respondents were employees working in joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City who had been working under the supervision of a direct manager for at least six months. The study adopted a convenience sampling approach and collected data through two channels: (1) direct distribution of questionnaires at commercial banks and (2) surveys administered to part-time MBA students at the University of Economics Ho Chi Minh City (UEH) who were employed in the banking sector.

A total of 550 questionnaires were distributed, 467 questionnaires were returned, and 398 valid responses were retained for data analysis.

3.4.2 Data Analysis Techniques

The study employed Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4.0 software, with a bootstrapping procedure of 5,000 resamples, to test the research model and hypotheses.

The analysis was conducted in two stages. First, the measurement model was evaluated to assess the reliability and validity of the constructs. Second, the structural model was examined to test the direct, mediating, and moderating relationships proposed in the research model.

3.4.3 Common Method Bias (CMB) Control

To minimize the risk of Common Method Bias (CMB), the study implemented several procedural remedies during the questionnaire design stage. Specifically, the measurement scales were refined through both qualitative and quantitative pilot studies to ensure clarity and comprehensibility of the survey items. In addition, respondents were assured of anonymity and encouraged to provide honest and objective responses. Following data collection, CMB was assessed using Harman's Single-Factor Test and the Variance Inflation Factor (VIF) approach, following the recommendations of Podsakoff et al. (2003) and Kock (2015).

CHAPTER 4: RESEARCH RESULTS

4.1 Sample Characteristics

The survey was conducted among employees working in joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City, yielding 398 valid responses. Prior to the analysis, secondary data from annual reports and sustainability reports of 34 joint-stock commercial banks were reviewed to provide an overview of workforce characteristics within the banking sector. The review indicated that bank employees are predominantly female, under the age of 40, and possess at least a university degree.

A comparison between the survey sample and the broader banking workforce suggests that the sample is generally representative of the sector. Specifically, 50.8% of respondents were female, 86.9% were under the age of 40, and 98.3% held at least a university degree. In addition, most respondents had less than five years of work experience (71.1%), had worked with their direct supervisors for one to five years, and were primarily employed in business-related functions (78.65%). Overall, the sample reasonably reflects the demographic characteristics of employees working in Vietnamese joint-stock commercial banks.

4.2 Common Method Bias (CMB) Control

Because the data were collected through self-reported questionnaires at a single point in time, both procedural and statistical remedies were applied to reduce the potential influence of Common Method Bias (CMB).

From a procedural perspective, the measurement scales were refined through qualitative and quantitative pilot studies. In addition, respondents were assured of anonymity and encouraged to answer the questionnaire honestly and objectively.

From a statistical perspective, the results of Harman's Single-Factor Test showed that the largest factor accounted for only 34.21% of the total variance, which is below the recommended threshold of 50%. Furthermore, the full collinearity assessment indicated that all VIF values were below 3.3, with the highest value being 1.474. These findings suggest that CMB is not a serious concern and does not threaten the validity of the study's results.

4.3 Measurement Model Evaluation

The measurement model was evaluated using outer loadings, internal consistency reliability, convergent validity, and discriminant validity. The results showed that all observed variables achieved satisfactory outer loadings, ranging from 0.770 to 0.897, exceeding the recommended threshold of 0.70. The constructs also demonstrated high levels of reliability, with Cronbach's Alpha values ranging from 0.749 to 0.887, Composite Reliability (CR) values ranging from 0.755 to 0.889, and Average Variance Extracted (AVE) values ranging from 0.639 to 0.790, satisfying the recommended criteria for reliability and convergent validity.

The assessment of discriminant validity using both the Fornell–Larcker criterion and the Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) indicated adequate discriminant validity among the constructs. For the second-order construct Basic Psychological Need Frustration (BPNF), the results showed Cronbach’s Alpha = 0.828, CR = 0.836, and AVE = 0.742, further supporting the reliability and validity of the higher-order construct. Overall, the measurement model met all recommended evaluation criteria and was therefore suitable for proceeding to the structural model assessment.

4.4 Structural Model Evaluation

Basic Psychological Need Frustration (BPNF) was modeled as a second-order construct comprising three dimensions: Autonomy Frustration (AF), Competence Frustration (CF), and Relatedness Frustration (RF). The structural model was evaluated based on multicollinearity (VIF), coefficient of determination (R^2), predictive relevance (Q^2), and hypothesis testing results.

The VIF values ranged from 1.389 to 2.379, all of which were below the recommended threshold of 3.0, indicating that multicollinearity was not a concern in the model.

The bootstrapping procedure with 5,000 resamples revealed that all hypothesized relationships were statistically significant ($p < 0.05$). Specifically, Despotism Leadership (DL) had a significant positive effect on BPNF, and BPNF positively influenced the three dimensions of Work–Family Conflict (WFC). Furthermore, the indirect effects of DL on WFC through BPNF were significant, supporting the mediating role of BPNF. The interaction effects associated with willpower and waypower were negative and statistically significant, indicating that these personal resources weakened the positive relationship between DL and BPNF.

The R^2 values for BPNF, time-based conflict (TW), strain-based conflict (WS), and behavior-based conflict (BW) all exceeded 0.26, suggesting substantial explanatory power of the model. In addition, all Q^2 values were positive, indicating satisfactory predictive relevance. Specifically, the model demonstrated strong predictive capability for BPNF and WS, while predictive relevance for TW and BW was at a moderate level. Overall, these findings suggest that the proposed model not only possesses strong explanatory power but also demonstrates adequate predictive capability.

4.5 Hypothesis Testing

4.5.1 Direct Effects

The bootstrapping results indicated that all hypothesized direct relationships were statistically significant ($p < 0.001$). Specifically, Despotism Leadership (DL) had significant positive effects on Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and the three dimensions of Work–Family Conflict (WFC), namely time-based conflict (TW), strain-based conflict (WS), and behavior-based conflict (BW). In addition, BPNF exerted significant positive effects on all three dimensions of WFC. Therefore, Hypotheses H1a–H1c, H2, and H3a–H3c were supported. The detailed results are presented in Table 4.12.

Table 4.12. Results of Direct Effect Hypothesis Testing

Hypothesis	Relationship	Beta Coefficient	Standard Error	t-value	p-value	95% Confidence Interval		Conclusion
H1a	DL -> TW	0,319	0,061	5,248	0,000	0,204	0,438	Supported
H1b	DL -> WS	0,406	0,049	8,281	0,000	0,311	0,503	Supported
H1c	DL -> BW	0,254	0,056	4,569	0,000	0,143	0,359	Supported
H2	DL -> BPNF	0,569	0,038	14,340	0,000	0,459	0,611	Supported
H3a	BPNF -> TW	0,369	0,055	6,703	0,000	0,256	0,473	Supported
H3b	BPNF -> WS	0,386	0,050	7,701	0,000	0,282	0,480	Supported
H3c	BPNF -> BW	0,348	0,053	6,565	0,000	0,238	0,446	Supported

Note: DL = Despotic Leadership; BPNF = Basic Psychological Need Frustration; TW = Time-Based; WS = Strain-Based; BW = Behavior-Based.

Source: Analysis results.

4.5.2 Mediation Effects

The results presented in Table 4.13 indicate that Despotic Leadership (DL) exerts significant indirect effects on time-based conflict (TW), strain-based conflict (WS), and behavior-based conflict (BW) through Basic Psychological Need Frustration (BPNF) ($p < 0.001$). The Variance Accounted For (VAF) values range from 35.0% to 43.8%, suggesting that BPNF plays a partial mediating role in the relationship between DL and the three dimensions of Work–Family Conflict (WFC). Therefore, Hypotheses H4a, H4b, and H4c are supported.

Table 4.13. Results of Mediation Effect Testing

Hypothesis	Relationship	Beta Coefficient	Standard Error	t-value	p-value	95% Confidence Interval		Conclusion
H4a	DL -> BPNF -> TW	0,210	0,037	5,725	0,000	0,136	0,268	Supported
H4b	DL -> BPNF -> WS	0,219	0,032	6,792	0,000	0,151	0,269	Supported
H4c	DL -> BPNF -> BW	0,198	0,033	5,936	0,000	0,131	0,249	Supported

Note: DL = Despotic Leadership; BPNF = Basic Psychological Need Frustration; TW = Time-Based; WS = Strain-Based; BW = Behavior-Based

Source: Analysis results

4.5.3 Mediation Effects

The results presented in Table 4.13 indicate that Despotic Leadership (DL) exerts significant indirect effects on time-based conflict (TW), strain-based conflict (WS), and behavior-based conflict (BW) through Basic Psychological Need Frustration (BPNF) ($p < 0.001$). The Variance Accounted For (VAF) values range from 35.0% to 43.8%, suggesting that BPNF plays a partial mediating role in the relationship between DL and the three dimensions of Work–Family Conflict (WFC). Therefore, Hypotheses H4a, H4b, and H4c are supported.

Table 4.13. Results of Mediation Effect Testing

Hypothesis	Relationship	Beta Coefficient	Standard Error	t-value	p-value	95% Confidence Interval		Conclusion
H5a	WI x DL -> BNF	-0,184	0,038	4,884	0,000	-0,259	-0,114	Supported
H5b	WY x DL -> BNF	-0,241	0,035	6,968	0,000	-0,311	-0,174	Supported

Note: DL = Despotic Leadership; BPNF = Basic Psychological Need Frustration; TW = Time-Based; WS = Strain-Based; BW = Behavior-Based

Source: Analysis results.

4.6 Discussion of Research Findings

Hypotheses H1a, H1b, and H1c

The findings indicate that Despotic Leadership (DL) has a positive and statistically significant effect on all three dimensions of Work–Family Conflict (WFC), including time-based conflict (TW), strain-based conflict (WS), and behavior-based conflict (BW). Among these dimensions, the strongest effect is observed for strain-based conflict, followed by time-based conflict, and finally behavior-based conflict.

These findings are consistent with Conservation of Resources (COR) Theory, which suggests that DL increases employees' loss of valuable resources such as time, energy, and psychological resources. In the context of the Vietnamese banking sector, performance pressures, strict compliance requirements, and close managerial supervision often compel employees to devote substantial time and effort to work, thereby reducing the resources available for family responsibilities. Furthermore, a despotic leadership environment may intensify psychological strain and emotional exhaustion, allowing work-related stress to spill over into the

family domain. In addition, defensive or suppressive behaviors developed in the workplace may also be carried into family interactions, thereby increasing behavior-based conflict.

These results are consistent with previous studies on destructive leadership and WFC, including those by Nauman et al. (2018), Rafiq et al. (2023), Pradhan et al. (2021), and Labrague (2024). However, a notable contribution of the present study is the finding that DL does not affect all dimensions of WFC equally, with strain-based conflict emerging as the dimension most strongly influenced by DL.

Hypothesis H2

The results show that Despotic Leadership (DL) has a strong positive effect on Basic Psychological Need Frustration (BPNF). This finding is consistent with Self-Determination Theory (SDT), which posits that controlling, coercive, non-supportive, and disrespectful leadership behaviors hinder the satisfaction of employees' basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness.

Under DL, employees are more likely to feel controlled, undervalued, and socially disconnected in the workplace, leading to higher levels of BPNF. From the perspective of COR Theory, basic psychological needs can also be viewed as important psychological resources. When these resources are threatened or undermined, employees must expend additional resources to adapt to the adverse work environment, thereby increasing their level of need frustration.

This finding is consistent with the study of Trépanier et al. (2019) on tyrannical leadership and BPNF, while extending existing knowledge by providing evidence that DL is an important antecedent of BPNF within the Vietnamese banking context.

Hypotheses H3a, H3b, and H3c

The results indicate that Basic Psychological Need Frustration (BPNF) has positive and significant effects on all three dimensions of Work–Family Conflict (WFC). This finding suggests that when employees' needs for autonomy, competence, and relatedness are frustrated, the negative consequences extend beyond the workplace and spill over into their family lives.

This result can be explained through the combined perspectives of Self-Determination Theory (SDT) and Conservation of Resources (COR) Theory. According to SDT, the frustration of basic psychological needs places individuals in a state of psychological distress characterized by feelings of pressure, helplessness, and social disconnection. From the perspective of COR, these needs represent important psychological resources. When such resources are undermined, employees must invest additional time, energy, and emotional effort to cope with work demands and restore psychological balance. As a consequence, fewer resources remain available for family responsibilities, thereby increasing time-based conflict. At the same time, the persistent frustration of psychological needs contributes to emotional strain and psychological exhaustion, which can spill over into the family domain and intensify strain-based conflict. Furthermore, frustration of autonomy,

competence, and relatedness may impair employees' ability to regulate emotions and adapt their behaviors across different social roles, thereby increasing behavior-based conflict.

In the context of the Vietnamese banking sector, where employees are frequently exposed to demanding performance targets, strict compliance requirements, and continuous work pressure, the adverse effects of BPNF may become even more pronounced. When employees perceive that their opinions are disregarded, their capabilities are undervalued, or supportive workplace relationships are lacking, they may experience persistent psychological strain that extends beyond work and disrupts their family interactions.

These findings provide empirical support for the relationship between BPNF and WFC, which has received limited attention in previous research. More importantly, the results demonstrate that BPNF represents a critical psychological mechanism through which negative workplace experiences can spill over into employees' family lives.

Hypotheses H4a, H4b, and H4c

The results confirm that Basic Psychological Need Frustration (BPNF) mediates the relationship between Despotism (DL) and all three dimensions of Work–Family Conflict (WFC). This finding suggests that the influence of DL on employees' work–family experiences occurs not only through direct pathways but also indirectly through the frustration of employees' basic psychological needs.

This result is consistent with Self-Determination Theory (SDT), which argues that controlling, coercive, and self-serving leadership behaviors undermine employees' needs for autonomy, competence, and relatedness, thereby increasing BPNF. Once these needs are frustrated, employees experience psychological distress and diminished psychological functioning, which subsequently increases the likelihood of conflict between work and family roles. From the perspective of COR Theory, BPNF reflects a process of psychological resource depletion. As employees lose important psychological resources, they become more vulnerable to stress spillover from work to family, resulting in higher levels of WFC.

The findings are broadly consistent with prior studies showing that destructive leadership influences employee outcomes through psychological mechanisms such as emotional exhaustion, psychological distress, and resource depletion (e.g., Rafiq et al., 2023; Zhang et al., 2025). However, the present study extends the literature by demonstrating that BPNF constitutes a distinct and theoretically meaningful mediating mechanism, thereby integrating SDT into the research stream on despotism and work–family conflict.

Importantly, the VAF values indicate partial mediation, suggesting that BPNF explains a substantial, but not complete, portion of the relationship between DL and WFC. This finding implies that, beyond BPNF, DL may also influence WFC through other mechanisms, such as emotional exhaustion, psychological distress, job stress, or alternative forms of resource depletion. Consequently, future research may further explore these complementary pathways to develop a more comprehensive understanding of how despotism affects employees' work and family lives.

Hypotheses H5a and H5b

The results indicate that both willpower and waypower play significant moderating roles by weakening the positive relationship between Despotism Leadership (DL) and Basic Psychological Need Frustration (BPNF). Specifically, when employees possess higher levels of willpower and waypower, the adverse effect of DL on BPNF becomes significantly weaker. This finding suggests that employees are not equally vulnerable to despotic leadership; rather, their ability to cope with such leadership depends, in part, on the psychological resources they possess.

This finding is consistent with both Conservation of Resources (COR) Theory and Hope Theory. From the perspective of COR, willpower and waypower represent valuable personal resources that help individuals protect themselves against resource loss when confronted with workplace stressors. According to Hope Theory, willpower reflects an individual's determination to pursue goals despite obstacles, whereas waypower reflects the ability to identify alternative pathways and adaptive strategies when challenges arise. Consequently, employees with higher levels of willpower are more likely to maintain motivation and psychological resilience when facing controlling or self-serving leadership behaviors. Similarly, employees with higher levels of waypower are better able to identify coping strategies, seek support, and adapt constructively to adverse workplace conditions. As a result, they are less likely to perceive that their needs for autonomy, competence, and relatedness have been seriously undermined.

In the context of the Vietnamese banking sector, where employees are frequently exposed to demanding performance targets, strict compliance requirements, and hierarchical management structures, these personal resources may be particularly important. Employees with strong willpower and waypower may be better equipped to maintain focus on long-term goals, reinterpret workplace challenges more constructively, and identify alternative ways to perform effectively despite experiencing unfavorable leadership behaviors. Consequently, the negative psychological impact of DL is less likely to develop into severe need frustration.

The findings are consistent with previous studies demonstrating the protective role of personal resources in mitigating the adverse effects of destructive leadership (e.g., De Clercq et al., 2018; Usman et al., 2025). More importantly, this study is among the first to demonstrate the buffering effects of willpower and waypower on BPNF within the context of Despotism Leadership. This finding extends the application of Hope Theory to the destructive leadership literature and provides empirical evidence that employees' psychological resources can play an important role in reducing the harmful effects of despotic leadership.

CHAPTER 5: CONCLUSIONS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

5.1 Conclusion

This dissertation was conducted to examine the impact of Despotism Leadership (DL) on Basic Psychological Need Frustration (BPNF) and Work-Family Conflict (WFC), while also investigating the mediating role of BPNF and the moderating roles of willpower and waypower.

The findings indicate that DL has significant positive effects on BPNF and all three dimensions of WFC, namely time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict. In addition, BPNF positively influences all three dimensions of WFC and serves as a mediating mechanism linking DL and WFC. These findings provide evidence that the adverse effects of DL extend beyond the workplace and spill over into employees' family lives through the frustration of their basic psychological needs.

The research was carried out in two stages. The preliminary stage consisted of a qualitative study involving six bank employees to refine the measurement scales, followed by a pilot quantitative study with 101 respondents to assess the reliability and validity of the measurement model. The results confirmed that all scales met the required psychometric standards and were suitable for use in the formal study. The formal quantitative study was conducted with 398 employees working in joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City and analyzed using PLS-SEM. The results demonstrated satisfactory reliability, convergent validity, and discriminant validity of the measurement model, while all proposed hypotheses were supported.

Furthermore, the study found that willpower and waypower significantly moderate the relationship between DL and BPNF by weakening the adverse impact of DL on employees' psychological need frustration. This finding suggests that personal psychological resources can help employees cope more effectively with destructive leadership environments.

Overall, the findings indicate that the proposed research model successfully addresses the research questions and objectives established at the outset of the dissertation. It can therefore be concluded that the study successfully examines and measures the relationships among DL, BPNF, WFC, willpower, and waypower in the context of joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City, Vietnam. Consequently, the dissertation contributes not only to theory through the extension and integration of Conservation of Resources (COR) Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory, but also provides practical implications for human resource management and organizational development within the banking sector.

5.2 Theoretical Contributions

5.2.1 Contributions to Theoretical Foundations

This dissertation contributes to the literature by integrating Conservation of Resources (COR) Theory, Self-Determination Theory (SDT), and Hope Theory to provide a comprehensive explanation of the effects of Despotism Leadership (DL). Specifically, COR Theory explains the process of resource depletion resulting from DL, SDT clarifies how DL frustrates employees' basic psychological needs and leads to Basic Psychological Need Frustration (BPNF), and Hope Theory explains the protective roles of willpower and waypower. This integration extends current understanding of DL by shifting the focus from resource depletion alone to a broader framework that incorporates both psychological need frustration and personal psychological resources.

5.2.2 Contributions to the Literature on Despotic Leadership and Work–Family Conflict

The dissertation extends the destructive leadership literature by providing a more nuanced understanding of the relationship between Despotic Leadership (DL) and Work–Family Conflict (WFC). Rather than treating WFC as a unidimensional construct, the study examines its three dimensions: time-based conflict, strain-based conflict, and behavior-based conflict. This multidimensional approach enables a more detailed assessment of how DL influences different forms of work–family conflict and provides empirical evidence that the consequences of destructive leadership extend beyond the workplace into employees' family lives.

5.2.3 Contributions of the Mediating Role of BPNF

A major theoretical contribution of the dissertation is the demonstration of the mediating role of Basic Psychological Need Frustration (BPNF) in the relationship between DL and WFC. The findings show that DL not only depletes employees' resources but also frustrates their fundamental needs for autonomy, competence, and relatedness, which in turn increases work–family conflict. This contribution extends the application of Self-Determination Theory (SDT) to the destructive leadership literature and introduces a deeper psychological mechanism through which DL influences employees' non-work outcomes.

5.2.4 Contributions of the Moderating Roles of Willpower and Waypower

The dissertation is among the first studies to examine the moderating roles of willpower and waypower in the relationship between Despotic Leadership (DL) and Basic Psychological Need Frustration (BPNF). The findings indicate that these psychological resources significantly weaken the adverse impact of DL on BPNF. This contribution extends the application of Hope Theory to the field of destructive leadership and provides empirical evidence that employees are not merely passive recipients of negative leadership behaviors. Rather, they can draw upon personal psychological resources to cope with adversity and reduce the harmful consequences of despotic leadership.

5.3 Practical implications

5.3.1 Implications of the Direct Effect of DL on WFC

Banks should prioritize the prevention of Despotic Leadership (DL) through anonymous feedback systems, multi-source leadership evaluations, and leadership monitoring mechanisms. In addition, organizations should foster open communication and implement programs that support stress management, time management, and emotional regulation to reduce Work–Family Conflict (WFC).

5.3.2 Implications of the Effect of DL on BPNF

Banks should create a supportive work environment that fulfills employees' basic psychological needs by promoting empowerment, constructive feedback, recognition of achievements, and respectful workplace relationships, thereby reducing Basic Psychological Need Frustration (BPNF).

5.3.3 WFC Implications of the Effect of BPNF on WFC

In addition to reducing work-related pressures, banks should implement initiatives that help restore employees' basic psychological needs, such as counseling services, psychological support programs, employee recognition, and relationship-building activities, to mitigate WFC at its psychological roots.

5.3.4 Implications of the Mediating Role of BPNF

The findings suggest that reducing WFC requires not only controlling DL but also addressing BPNF. Therefore, banks should combine leadership development initiatives with coaching, career counseling, and practices that enhance employees' autonomy and psychological well-being.

5.3.5 Implications of the Moderating Roles of Willpower and Waypower

Banks should invest in strengthening employees' psychological resources through training in problem-solving, goal setting, career planning, and mentoring. However, these interventions should complement, rather than replace, efforts to prevent and reduce DL.

5.3.6 Implications for Leadership Recruitment and Development

When recruiting and promoting leaders, banks should emphasize ethical standards, supportive behaviors, and respect for employees, in addition to technical competence. Furthermore, organizations may prioritize the development of employees with high levels of willpower and waypower to enhance adaptability and resilience in demanding work environments.

5.4 Limitations and Directions for Future Research

Although the dissertation achieved its research objectives, several limitations should be acknowledged. First, the study employed a convenience sampling method among employees of joint-stock commercial banks in Ho Chi Minh City, which may limit the generalizability of the findings. Future research is encouraged to extend the investigation to other industries and regions. Second, the use of a cross-sectional design restricts the ability to draw definitive causal conclusions. Future studies may adopt longitudinal designs to examine the effects of Despotism (DL) over time. Third, the data were collected through self-reported questionnaires, which may raise concerns regarding Common Method Bias (CMB). Although statistical tests indicated that CMB was not a serious issue, future research could employ multi-source data to enhance the robustness of the findings. Fourth, the study examined Basic Psychological Need Frustration (BPNF) as the sole mediator and willpower and waypower as moderators. Future studies may incorporate additional psychological mechanisms and personal or organizational resources to broaden the explanatory power of the model. Finally, future research may extend the model by examining the effects of DL on other employee- and organization-related outcomes, thereby advancing understanding of destructive leadership in contemporary workplaces.

LIST OF PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

No.	Title	Type	Year of publication
01	Despotic Leadership and Quiet Quitting: The Mediating Role of Basic Psychological Need Frustration.	The 7 th Asia Conference on Business and Economic Studies (ACBES) (pp.332-345)	2025
02	The Impact of Despotic Leadership on Quiet Quitting: The Moderating Role of Willpower.	The International Conference of Business Theories & Practices (iCOB) (pp.92-99)	2025
03	Despotic Leadership and Subjective Well-Being: The Mediating Role of Ingratiation.	The International Conference on Business and Finance (ICBF) (pp.299-314)	2023
04	Despotic Leadership and Employees' Subjective Well-Being: The Roles of Ingratiation and Self-Esteem.	Journal of Asian Business and Economic Studies (JABES), 35(9), (40-55)	2024
05	The Impact of Despotic Leadership on Quiet Quitting: The Mediating Role of Basic Psychological Need Frustration.	Journal of Asian Business and Economic Studies (JABES), 37(4)	2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



BÙI THỊ KIM HOÀNG

**LÃNH ĐẠO CHUYÊN QUYỀN VÀ XUNG ĐỘT CÔNG VIỆC – GIA ĐÌNH: VAI
TRÒ CỦA SỰ THẤT VỌNG NHU CẦU, Ý CHÍ VÀ SỨC MẠNH ĐỊNH HƯỚNG
CỦA NHÂN VIÊN**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

TP.HỒ CHÍ MINH – Năm 2026

Công trình được hoàn thành tại: Đại học Kinh tế TP. HCM

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thị Mai Trang

TS. Ngô Quang Huân

Phản biện 1:

.....

.....

.....

Phản biện 2:

.....

.....

.....

Phản biện 3:

.....

.....

.....

Luận án sẽ được bảo vệ trước hội đồng chấm luận án tiến sĩ cấp trường, họp tại: Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

Vào lúc giờ tháng..... năm 2026

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

Đại học Kinh tế TP.HCM.

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU

1.1. Vấn đề nghiên cứu

1.1.1. Cơ sở thực tiễn

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, lãnh đạo giữ vai trò quan trọng đối với sự phát triển và hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua việc định hướng chiến lược, phân bổ nguồn lực và tác động đến nhận thức, cảm xúc cũng như hành vi của nhân viên (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024). Bên cạnh các phong cách lãnh đạo tích cực, nhiều nghiên cứu cho thấy lãnh đạo tiêu cực có thể gây ra những hệ quả nghiêm trọng đối với người lao động và tổ chức (Cheng và cộng sự, 2020). Trong đó, lãnh đạo chuyên quyền (Despotic Leadership – DL) được xem là một trong những hình thức lãnh đạo tiêu cực nhất, đặc trưng bởi sự lạm dụng quyền lực, hành vi độc đoán, yêu cầu phục tùng tuyệt đối và ưu tiên lợi ích cá nhân hơn lợi ích của tập thể (De Hoogh và cộng sự, 2008; Naseer và cộng sự, 2016). Những đặc điểm này khiến DL trở thành chủ đề nhận được sự quan tâm ngày càng lớn trong nghiên cứu quản trị hiện đại.

Ngành ngân hàng Việt Nam là bối cảnh phù hợp để nghiên cứu DL do đặc trưng áp lực cạnh tranh cao, yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt, cơ cấu phân cấp rõ ràng và cơ chế kiểm soát chặt chẽ. Đồng thời, các yếu tố văn hóa như khoảng cách quyền lực cao và xu hướng duy trì sự ổn định có thể tạo điều kiện để các hành vi DL tồn tại và khó được nhận diện kịp thời (Hofstede, 1994; Chaudhary và cộng sự, 2023). Trong môi trường này, nhân viên thường phải đối mặt với áp lực công việc lớn, từ đó làm gia tăng nguy cơ xảy ra xung đột công việc – gia đình (Work family conflict – WFC), một vấn đề có thể làm suy giảm hiệu suất làm việc, sự hài lòng, cam kết tổ chức và gia tăng ý định nghỉ việc của nhân viên (Panda và cộng sự, 2022; Sankar, 2025).

Các nghiên cứu gần đây cho thấy DL có thể làm gia tăng căng thẳng, kiệt sức cảm xúc và đau khổ tâm lý của nhân viên, đồng thời ảnh hưởng tiêu cực đến đời sống cá nhân và gia đình của họ (Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024; Rafiq và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa DL và WFC vẫn còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam. Do đó, việc nghiên cứu tác động của DL đến WFC không chỉ góp phần bổ sung khoảng trống nghiên cứu hiện có mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn cho các ngân hàng trong việc nhận diện và hạn chế những hệ quả tiêu cực của DL, hướng tới nâng cao chất lượng quản trị và phát triển nguồn nhân lực bền vững. Điều này cũng phù hợp với yêu cầu từ phía Chính phủ (Thủ tướng Phạm Minh Chính) về việc nâng cao chất lượng quản trị và phát triển đội ngũ lãnh đạo ngành ngân hàng theo hướng có năng lực, đạo đức và trách nhiệm, nhằm đảm bảo sự phát triển an toàn và bền vững của hệ thống tài chính (Cổng Thông tin Đảng bộ TP.HCM, 2024).

1.1.2. Cơ sở lý thuyết

DL là một trong những dạng lãnh đạo tiêu cực có mức độ phá hoại cao, được đặc trưng bởi sự lạm dụng quyền lực, động cơ vị lợi và xu hướng kiểm soát cực đoan đối với cấp dưới (De Hoogh và cộng sự, 2008; Nauman và cộng sự, 2018). So với các dạng lãnh đạo tiêu cực khác như giám sát lạm dụng, lãnh đạo chuyên chế hay lãnh đạo độc hại, DL được xem là hình thức lãnh đạo nguy hiểm hơn do kết hợp đồng thời các hành vi độc đoán, phi đạo đức và phục vụ lợi ích cá nhân của nhà lãnh đạo (Naseer và cộng sự, 2016). Mặc dù nghiên cứu về DL xuất hiện từ năm 2008, số lượng công trình công bố chỉ thực sự gia tăng mạnh trong những năm gần đây, cho thấy đây là một chủ đề mới nổi và tiếp tục thu hút sự quan tâm của giới học thuật.

Để đánh giá xu hướng nghiên cứu, luận án thực hiện phân tích bibliometric trên dữ liệu Scopus giai đoạn 2008–2025 đối với DL và các dạng lãnh đạo tiêu cực liên quan. Kết quả cho thấy các nghiên cứu tập trung chủ yếu vào năm nhóm chủ đề: (1) căng thẳng tâm lý và xung đột; (2) thái độ và hành vi của nhân viên; (3) hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo; (4) các yếu tố điều tiết hoặc đặc điểm cá nhân; và (5) các lý thuyết nền tảng. Trong đó, nhóm nghiên cứu về căng thẳng tâm lý và xung đột chiếm ưu thế, phản ánh mối quan tâm lớn đối với các hậu quả tâm lý do lãnh đạo tiêu cực gây ra. Đáng chú ý, WFC đã bắt đầu xuất hiện trong các nghiên cứu gần đây, cho thấy tác động của lãnh đạo không chỉ giới hạn trong môi trường làm việc mà còn lan tỏa sang đời sống cá nhân của nhân viên.

Kết quả tổng quan tài liệu có hệ thống (SLR) cho thấy mối quan hệ giữa DL và WFC vẫn còn được nghiên cứu khá hạn chế. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu được thực hiện tại Pakistan và tập trung vào vai trò trung gian của các trạng thái tâm lý như kiệt sức cảm xúc, đau khổ tâm lý hoặc các dạng cạn kiệt nguồn lực khác. Điều này cho thấy vẫn còn thiếu những cơ chế giải thích sâu hơn về cách thức DL ảnh hưởng đến đời sống ngoài công việc của nhân viên. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất sử dụng sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (Basic Psychological Need Frustration – BPNF) làm cơ chế trung gian. Theo lý thuyết Tự quyết (SDT), khi các nhu cầu về tự chủ, năng lực và kết nối xã hội bị cản trở, cá nhân sẽ rơi vào trạng thái BPNF, từ đó làm suy giảm nguồn lực tâm lý và gia tăng các hệ quả tiêu cực, trong đó có WFC.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét các yếu tố điều tiết như lạc quan, chánh niệm hoặc trí tuệ cảm xúc, trong khi vẫn thiếu các nguồn lực cá nhân mang tính định hướng hành vi giúp nhân viên duy trì mục tiêu và thích ứng trong môi trường làm việc tiêu cực. Vì vậy, luận án đề xuất vai trò điều tiết của ý chí (willpower) và sức mạnh định hướng (waypower) dựa trên Hope Theory. Hai thành phần này phản ánh khả năng duy trì động lực theo đuổi mục tiêu và tìm kiếm các

con đường hành động phù hợp ngay cả khi đối mặt với môi trường lãnh đạo mang tính kiểm soát và áp đặt.

Ngoài ra, phần lớn các nghiên cứu hiện nay đo lường WFC như một khái niệm đơn hướng, trong khi theo Carlson và cộng sự (2000), WFC bao gồm ba thành phần: xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi. Do đó, luận án lựa chọn cách tiếp cận đa chiều nhằm đánh giá đầy đủ hơn tác động của DL đối với từng dạng WFC.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu tích hợp ba nền tảng gồm Conservation of Resources Theory (COR), Self-Determination Theory (SDT) và Hope Theory. COR được sử dụng để giải thích quá trình mất mát nguồn lực dưới tác động của DL; SDT giúp làm rõ cơ chế hình thành BPNF; trong khi Hope Theory lý giải vai trò bảo vệ của ý chí và sức mạnh định hướng. Sự kết hợp này không chỉ góp phần mở rộng hiểu biết về tác động của DL mà còn giúp giải thích toàn diện hơn quá trình hình thành WFC trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam.

1.2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu chung

Mục tiêu chung của nghiên cứu này là kiểm định mối quan hệ giữa DL và WFC, cùng với việc xem xét vai trò trung gian của BPNF. Đồng thời, nghiên cứu cũng kiểm định tác động điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng đối với mối quan hệ giữa DL và BPNF.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Thực hiện khám phá và đo lường mối quan hệ giữa DL, BPNF và WFC (xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng, và xung đột dựa trên hành vi).

Kiểm định vai trò trung gian của BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC.

Kiểm định vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và BPNF của nhân viên.

1.2.3. Câu hỏi nghiên cứu

Luận án tập trung giải quyết các câu hỏi sau:

DL có mối quan hệ như thế nào với BPNF và WFC (xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng, và xung đột dựa trên hành vi) của nhân viên?

BPNF có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC hay không?

Ý chí và sức mạnh định hướng có vai trò điều tiết như thế nào trong mối quan hệ giữa DL và BPNF của nhân viên?

1.3. Đối tượng khảo sát và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng khảo sát

Khối ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) chiếm tỷ trọng lớn và giữ vai trò chủ đạo trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế - tài chính lớn nhất cả nước, tập trung số lượng lớn ngân hàng TMCP. Vì vậy, nghiên cứu lựa chọn đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM, bởi đây là những người trực tiếp chịu sự quản lý của cấp trên và có khả năng đánh giá các hành vi lãnh đạo trong tổ chức.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Nghiên cứu tập trung vào các khía cạnh tâm lý của nhân viên dưới tác động của DL, cụ thể là mối quan hệ giữa DL, BPNF, và WFC (xung đột về thời gian, căng thẳng và hành vi). Đồng thời, nghiên cứu xem xét vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và BPNF.

Về không gian: nghiên cứu được thực hiện tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn TP.HCM vì TP.HCM là trung tâm kinh tế – tài chính lớn nhất, nơi hội tụ đầy đủ các ngân hàng TMCP với quy mô và phạm vi hoạt động rộng khắp (PL1).

1.3.3. Phương pháp nghiên cứu

Luận án thực hiện nghiên cứu gồm hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ gồm nghiên cứu sơ bộ định tính và nghiên cứu sơ bộ định lượng; nghiên cứu chính thức gồm nghiên cứu chính thức định lượng.

1.4. Ý nghĩa nghiên cứu

Luận án nghiên cứu tác động của DL đến WFC, đồng thời làm rõ vai trò trung gian BPNF và vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng. Qua đó, nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý thuyết và cung cấp hàm ý thực tiễn cho công tác quản trị nhân sự.

1.4.1. Về mặt lý thuyết

Luận án đóng góp về lý thuyết theo năm hướng chính. Thứ nhất, nghiên cứu mở rộng hiểu biết về hệ quả của DL bằng cách xem xét tác động của DL đến WFC, qua đó cho thấy ảnh hưởng của DL không chỉ giới hạn trong môi trường làm việc. Thứ hai, luận án tiếp cận WFC theo ba thành phần gồm xung đột dựa trên thời gian, căng thẳng và hành vi, giúp nhận diện rõ hơn tác động khác nhau của DL đến từng dạng xung đột. Thứ ba, nghiên cứu đề xuất BPNF như một cơ chế trung gian mới nhằm giải thích cách DL làm suy giảm nguồn lực tâm lý và ảnh hưởng đến đời sống gia đình của nhân viên. Thứ tư, luận án tích hợp COR, SĐT và lý thuyết hy vọng để lý giải đồng thời quá

trình mất mát nguồn lực, sự hình thành BPNF và vai trò điều tiết của ý chí, sức mạnh định hướng. Cuối cùng, mô hình nghiên cứu cung cấp khung tham chiếu cho các nghiên cứu tiếp theo về lãnh đạo tiêu cực và các hệ quả tâm lý của nhân viên trong tổ chức.

1.4.2. Về mặt thực tiễn

Thứ nhất, luận án giúp các nhà quản lý nhận diện rõ hơn tác động của DL đối với WFC và sức khỏe tâm lý của nhân viên, từ đó có các biện pháp quản trị phù hợp nhằm hạn chế những hệ quả tiêu cực trong tổ chức. Thứ hai, việc phân tách WFC thành ba thành phần gồm xung đột dựa trên thời gian, căng thẳng và hành vi giúp các tổ chức xác định chính xác dạng xung đột chịu ảnh hưởng nhiều nhất, qua đó xây dựng các giải pháp can thiệp hiệu quả hơn. Thứ ba, nghiên cứu làm rõ vai trò trung gian của BPNF, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đáp ứng nhu cầu tự chủ, năng lực và kết nối xã hội nhằm giảm thiểu các tác động bất lợi của DL đối với nhân viên. Thứ tư, kết quả nghiên cứu cho thấy ý chí và sức mạnh định hướng là những nguồn lực cá nhân có khả năng làm suy giảm tác động tiêu cực của DL, cung cấp cơ sở cho các chương trình phát triển nguồn lực tâm lý trong tổ chức. Thứ năm, luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm giúp các ngân hàng TMCP hoàn thiện các chính sách quản trị nhân sự, nhận diện sớm các hành vi lãnh đạo tiêu cực và xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, bền vững hơn.

1.5. Kết cấu của luận án

Luận án được trình bày theo kết cấu 5 chương: Chương 1. Giới thiệu nghiên cứu; Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; Chương 3. Phương pháp nghiên cứu; Chương 4. Kết quả nghiên cứu; Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Tổng quan nghiên cứu

2.1.1. Phân tích lý thuyết theo thư mục (Bibliometric Analysis)

Trong luận án này, phân tích thư mục được sử dụng như một công cụ hỗ trợ nhằm phác họa bức tranh học thuật hiện tại về DL và các loại lãnh đạo tiêu cực, góp phần nhận diện các chủ đề nghiên cứu nổi bật, những lý thuyết nền tảng đang được vận dụng, cũng như bước đầu làm rõ các khoảng trống còn hiện hữu trong lĩnh vực. Kỹ thuật được luận án áp dụng trong phân tích thư mục là phân tích đồng xuất hiện từ khóa (co-occurrence analysis).

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus do đây là nguồn dữ liệu học thuật uy tín, có phạm vi bao phủ rộng, bao gồm các công trình bình duyệt chất lượng cao và được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu bibliometric và tổng quan tài liệu có hệ thống (Abdullah và cộng sự, 2021; Mehraein và cộng sự, 2023; Veronika và cộng sự, 2025).

Để đảm bảo kết quả phân tích bibliometric phản ánh đầy đủ và chính xác xu hướng nghiên cứu về DL, tác giả thực hiện thu thập dữ liệu dựa trên hai bộ dữ liệu riêng biệt bao gồm: Bộ dữ liệu A tập trung vào cụm từ khóa “*Despotic Leadership*” để thể hiện tổng thể các nghiên cứu đặc trưng và phạm vi nghiên cứu chuyên biệt về DL. Bộ dữ liệu B mở rộng phạm vi tìm kiếm sang bốn phong cách lãnh đạo tiêu cực được các tác giả nêu trong nhóm các lãnh đạo tiêu cực gồm: “*Authoritarian Leadership*”, “*Abusive Supervision*”, “*Toxic Leadership*”, và “*Destructive Leadership*”. Dựa vào hai bộ dữ liệu này, tác giả nhận xét và so sánh xu hướng nghiên cứu của DL với các nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực. Cách tiếp cận này cho phép vừa khám phá sâu chủ đề DL, vừa đặt DL trong bức tranh tổng thể của các phong cách lãnh đạo tiêu cực, từ đó xác định khoảng trống nghiên cứu (research gap) và vị trí học thuật của DL trong lĩnh vực hành vi tổ chức.

Số lượng bài báo ban đầu cho bộ dữ liệu DL là 53 bài nghiên cứu về DL và 1.315 bài nghiên cứu thuộc nhóm nghiên cứu về lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership), lãnh đạo lạm dụng (abusive supervision), lãnh đạo độc hại (toxic leadership), lãnh đạo phá hoại (destructive leadership).

Sau khi hoàn tất quá trình lọc, 47 bài báo đáp ứng đầy đủ tiêu chí được lựa chọn cho Bộ dữ liệu A (nghiên cứu về DL), và 804 bài báo được chọn cho Bộ dữ liệu B (lãnh đạo chuyên chế, lãnh đạo lạm dụng, lãnh đạo độc hại, lãnh đạo phá hoại).

Đối với mỗi tập dữ liệu, các thông tin được thống kê bao gồm: Số lượng bài báo theo năm nhằm nhận diện xu hướng tăng trưởng học thuật; phân tích dữ liệu theo quốc gia cung cấp cái nhìn tổng quan về sự phân bố mối quan tâm học thuật toàn cầu đối với chủ đề nghiên cứu.

Tiếp theo, các từ khóa thu được từ phân tích đồng xuất hiện được phân loại thành năm nhóm chủ đề, gồm: 1. Các yếu tố liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột. 2. Các yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi. 3. Các yếu tố liên quan đến hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo. 4. Các yếu tố tình huống hoặc cá nhân (vai trò điều tiết). 5. Các lý thuyết nền tảng

Như vậy, phân tích đồng xuất hiện từ khóa cho thấy chủ đề DL đang tiếp tục được mở rộng theo nhiều hướng, đặc biệt là các khía cạnh tâm lý của nhân viên. Tuy nhiên, mối liên kết giữa DL, BPNF và WFC cũng như vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng vẫn còn thiếu vắng và chưa được khai thác một cách hệ thống. Đây chính là khoảng trống mà luận án hướng tới nhằm bổ sung vào dòng nghiên cứu hiện hành cả về mặt học thuật lẫn thực tiễn.

2.1.2. Tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review – SLR).

Để tổng hợp và hệ thống hóa các nghiên cứu liên quan đến DL, nghiên cứu tiến hành tổng quan tài liệu có hệ thống (Systematic Literature Review – SLR) dựa theo quy trình thực hiện tổng

quan của Khizar và cộng sự (2023) gồm ba bước chính: (1) lựa chọn từ khóa tìm kiếm, (2) lựa chọn cơ sở dữ liệu, và (3) xác định tiêu chí bao gồm và loại trừ.

Kết quả: Luận án phân loại các nghiên cứu thực nghiệm thành năm nhóm chủ đề chính: (1) các yếu tố liên quan đến căng thẳng tâm lý và xung đột; (2) các yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi; (3) các yếu tố liên quan hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo; (4) Các lý thuyết nền; (5) Các nghiên cứu về DL và WFC với các cơ chế trung gian và điều tiết.

Nhóm 1: Các yếu tố liên quan căng thẳng tâm lý và xung đột

Các nghiên cứu trong nhóm này xem DL như một nguồn gây áp lực kéo dài tại nơi làm việc, làm cạn kiệt nguồn lực cảm xúc và tinh thần của nhân viên, từ đó dẫn đến căng thẳng, đau khổ tâm lý, WFC và các hành vi rút lui ở cả cấp cá nhân lẫn cấp nhóm (Nauman và cộng sự, 2018; Raza, Imran, Mughal, và cộng sự, 2024; Shahzad và cộng sự, 2023; Usman và cộng sự, 2025).

Nhóm 2: Các yếu tố liên quan đến thái độ và hành vi

Nhóm nghiên cứu này cho thấy DL làm suy yếu cơ chế tự điều chỉnh đạo đức của nhân viên, từ đó gia tăng các hành vi lệch chuẩn, phản tác dụng và phi đạo đức, đồng thời làm giảm sự hài lòng, gắn kết công việc và tạo ra môi trường làm việc độc hại trong tổ chức (Akhtar và cộng sự, 2024; Khizar và cộng sự, 2023; Nauman và cộng sự, 2021).

Nhóm 3: Các yếu tố liên quan hiệu suất, động lực và đổi mới sáng tạo

Nhóm nghiên cứu này cho thấy DL làm suy giảm động lực, hiệu suất, khả năng thích ứng, sáng tạo và hành vi đổi mới của nhân viên, đồng thời làm giảm chia sẻ kiến thức, hành vi công dân tổ chức và hiệu quả hoạt động của nhóm cũng như tổ chức (Khizar và cộng sự, 2023; Mubarak và cộng sự, 2024; Son và cộng sự, 2024).

Nhóm 4: Các lý thuyết nền

Nhóm nghiên cứu này cho thấy các nghiên cứu về DL chủ yếu dựa trên lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (COR) và lý thuyết Trao đổi xã hội (SET) để giải thích sự suy giảm nguồn lực, niềm tin, động lực và hành vi tích cực của nhân viên dưới tác động của DL. Tuy nhiên, các lý thuyết này chưa làm rõ đầy đủ cơ chế hình thành BPNF và vai trò của các nguồn lực cá nhân chủ động. Vì vậy, việc tích hợp COR, SDT và lý thuyết hy vọng giúp mở rộng cơ sở lý luận để giải thích sâu hơn tác động của DL và khả năng ứng phó của nhân viên..

Nhóm 5: Các nghiên cứu về DL và WFC với các cơ chế trung gian và điều tiết

Nhóm nghiên cứu này tập trung giải thích tác động của DL đến WFC thông qua cơ chế cạn kiệt nguồn lực và kiệt sức cảm xúc theo lý thuyết COR. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện nay còn

thiếu sự xem xét vai trò của BPNF và các nguồn lực cá nhân như ý chí và sức mạnh định hướng. Do đó, nghiên cứu này mở rộng hướng tiếp cận hiện có bằng cách đề xuất BPNF là biến trung gian và ý chí và sức mạnh định hướng là biến điều tiết trong mối quan hệ giữa DL và WFC.

2.2. Khoảng trống nghiên cứu

Dựa trên kết quả phân tích lý thuyết, bibliometric, SLR và bối cảnh thực tiễn, luận án xác định sáu khoảng trống nghiên cứu chính. Thứ nhất, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa DL và WFC còn hạn chế, chủ yếu được thực hiện tại Pakistan, do đó cần được kiểm định trong các bối cảnh và ngành nghề khác. Thứ hai, các nghiên cứu trước chủ yếu tiếp cận WFC như một khái niệm tổng thể, trong khi WFC bao gồm ba thành phần là xung đột theo thời gian, căng thẳng và hành vi; việc xem xét riêng từng thành phần có thể giúp làm rõ hơn tác động của DL. Thứ ba, chưa có nghiên cứu nào sử dụng BPNF làm cơ chế trung gian giữa DL và WFC, mặc dù BPNF được chứng minh có liên quan đến nhiều hệ quả tâm lý tiêu cực và phù hợp với lập luận của SDT và COR. Thứ tư, vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng vẫn chưa được kiểm định trong mối quan hệ giữa DL và BPNF, dù đây là những nguồn lực cá nhân quan trọng theo lý thuyết Hy vọng. Thứ năm, các nghiên cứu trước chủ yếu dựa trên COR hoặc SET, trong khi chưa có nghiên cứu nào tích hợp đồng thời COR, SDT và Hope Theory để giải thích toàn diện cơ chế tác động của DL. Thứ sáu, nghiên cứu về DL tại Việt Nam, đặc biệt trong ngành ngân hàng, còn rất hạn chế, mặc dù đây là bối cảnh có nhiều điều kiện thuận lợi cho sự xuất hiện và tác động của DL.

Từ những khoảng trống trên, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu xem xét tác động của DL đến WFC, thông qua vai trò trung gian của BPNF và vai trò điều tiết của ý chí, sức mạnh định hướng trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam.

2.3. Các khái niệm nghiên cứu

2.3.1. Lãnh đạo chuyên quyền (DL)

Mặt tiêu cực của các phong cách lãnh đạo và sự hình thành DL

Các nghiên cứu cho thấy lãnh đạo có thể tạo ra cả tác động tích cực và tiêu cực đối với nhân viên và tổ chức. Trong khi lãnh đạo tích cực thúc đẩy động lực, sự hài lòng và hiệu quả làm việc, lãnh đạo tiêu cực phản ánh mặt tối của quyền lực thông qua các hành vi kiểm soát, lạm quyền và ưu tiên lợi ích cá nhân (Cheng và cộng sự, 2020). Vì vậy, việc nhận diện và nghiên cứu các phong cách lãnh đạo tiêu cực ngày càng nhận được sự quan tâm của giới học thuật.

Từ thập niên 1990 đến nay, nhiều dạng lãnh đạo tiêu cực đã được đề xuất như lãnh đạo bạo quyền, giám sát lạm dụng, lãnh đạo độc hại, lãnh đạo né tránh và lãnh đạo trệch hướng (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Lipman-Blumen, 2005; Bligh và cộng sự, 2007; Einarsen và cộng sự, 2007).

Các phong cách này đều có điểm chung là gây tổn hại đến sức khỏe tâm lý, động lực và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Trên cơ sở đó, De Hoogh và Den Hartog (2008) phát triển khái niệm DL được xem là một trong những dạng lãnh đạo tiêu cực nghiêm trọng nhất. DL đặc trưng bởi sự tập trung quyền lực, kiểm soát chặt chẽ, đề cao lợi ích cá nhân và không chấp nhận ý kiến trái chiều. Khác với các dạng lãnh đạo tiêu cực khác, DL hội tụ đồng thời nhiều đặc điểm độc đoán, vị kỷ và phi đạo đức, gây ra những hệ quả tiêu cực đối với nhân viên, văn hóa tổ chức và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (De Hoogh và cộng sự, 2008; Khizar và cộng sự, 2023).

Phân biệt lãnh đạo độc đoán (autocratic leadership), lãnh đạo chuyên chế (authoritarian leadership) và lãnh đạo chuyên quyền (despotic leadership).

Ba khái niệm lãnh đạo độc đoán, lãnh đạo chuyên chế và DL đều liên quan đến sự tập trung quyền lực, nhưng khác nhau về động cơ và mức độ gây hại. Lãnh đạo độc đoán chủ yếu nhấn mạnh quyền ra quyết định tập trung nhằm duy trì kỷ luật và hiệu quả công việc, nhưng không nhất thiết xuất phát từ ý định gây hại cho nhân viên (Lewin và cộng sự, 1939). Lãnh đạo chuyên chế gắn với bối cảnh văn hóa Á Đông, đề cao sự phục tùng cấp trên và duy trì trật tự tổ chức, song có thể làm suy yếu phản biện và giao tiếp hai chiều khi bị lạm dụng (Cheng và cộng sự, 2004). Khác với hai phong cách trên, DL thể hiện sự lạm dụng quyền lực vì lợi ích cá nhân, kiểm soát khắt khe, thiếu đạo đức và thiếu quan tâm đến phúc lợi nhân viên; do đó, DL được xem là phong cách có mức độ gây hại nghiêm trọng hơn đối với cả cá nhân và tổ chức (De Hoogh và cộng sự, 2008).

Khái niệm lãnh đạo chuyên quyền (DL)

De Hoogh và Den Hartog (2008) là những tác giả đầu tiên khái niệm hóa DL như một phong cách lãnh đạo phi đạo đức, trong đó nhà lãnh đạo lạm dụng quyền lực nhằm phục vụ lợi ích cá nhân. DL đặc trưng bởi sự kiểm soát độc đoán, yêu cầu phục tùng tuyệt đối, đề cao quyền lực cá nhân, thiếu sự đồng cảm và sẵn sàng sử dụng các hành vi trừng phạt hoặc bóc lột để đạt được mục tiêu riêng (De Hoogh và cộng sự, 2008; Naseer và cộng sự, 2016).

Các nghiên cứu sau này đều thống nhất rằng DL là một trong những dạng lãnh đạo tiêu cực và phá hoại nhất, bởi nó kết hợp đồng thời ba đặc điểm cốt lõi: quyền lực thống trị, định hướng lợi ích cá nhân và sự suy thoái đạo đức (De Clercq và cộng sự, 2021; Rafiq và cộng sự, 2023). Dưới sự lãnh đạo này, nhân viên thường bị loại khỏi quá trình ra quyết định, thiếu an toàn tâm lý và dễ gặp các hệ quả tiêu cực về thái độ, hành vi, sức khỏe tâm lý và hiệu quả công việc. Do đó, luận án kế thừa khái niệm và thang đo DL của De Hoogh và Den Hartog (2008) làm nền tảng cho nghiên cứu.

2.3.2. Sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản (BPNF)

BPNF được phát triển từ lý thuyết Tự quyết (SDT), theo đó con người có ba nhu cầu tâm lý cơ bản gồm tự chủ, năng lực và kết nối xã hội (Ryan và cộng sự, 2000b). Trong khi các nghiên cứu ban đầu chủ yếu tập trung vào sự thỏa mãn nhu cầu, các nghiên cứu sau này khẳng định rằng sự thất vọng nhu cầu không đơn thuần là mức thấp của sự thỏa mãn nhu cầu mà là một trạng thái tâm lý tiêu cực độc lập, xuất hiện khi các nhu cầu tâm lý bị cản trở, kiểm soát hoặc xâm phạm (Bartholomew và cộng sự, 2011; Vansteenkiste và cộng sự, 2013).

Trên cơ sở đó, Chen và cộng sự (2015) khái niệm hóa BPNF là trạng thái các nhu cầu về tự chủ, năng lực và kết nối bị làm tổn hại, khiến cá nhân cảm thấy bị ép buộc, bắt lực hoặc cô lập. Khái niệm này đã được sử dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu gần đây. Do đó, luận án kế thừa khái niệm và thang đo của Chen và cộng sự (2015), xem BPNF là cấu trúc bậc hai gồm ba thành phần: thất vọng nhu cầu tự chủ, thất vọng nhu cầu năng lực và thất vọng nhu cầu kết nối.

2.3.3. Xung đột công việc – gia đình (WFC)

WFC là trạng thái các yêu cầu từ công việc và gia đình không tương thích với nhau, khiến việc thực hiện vai trò ở một lĩnh vực gây khó khăn cho lĩnh vực còn lại (Greenhaus và cộng sự, 1985). WFC là hiện tượng phổ biến trong môi trường làm việc áp lực cao và được chứng minh có liên quan đến căng thẳng, kiệt sức cảm xúc, suy giảm hạnh phúc gia đình, giảm hiệu quả công việc và gia tăng ý định nghỉ việc (Allen và cộng sự, 2020; Bowen và cộng sự, 2020; Ribeiro và cộng sự, 2023).

Dựa trên lý thuyết xung đột vai trò, Greenhaus và cộng sự (1985) cho rằng WFC gồm ba dạng: xung đột dựa trên thời gian, xung đột dựa trên căng thẳng và xung đột dựa trên hành vi. Trên cơ sở đó, Carlson và cộng sự (2000) đã phát triển thang đo WFC đa chiều phản ánh đầy đủ ba dạng xung đột này. Vì vậy, luận án sử dụng thang đo của Carlson và cộng sự (2000) nhằm đánh giá toàn diện tác động của DL đến từng khía cạnh của WFC.

2.3.4. Ý chí và sức mạnh định hướng (Willpower & Waypower)

Theo thuyết Hy vọng (Hope Theory), hy vọng là một nguồn lực tâm lý gồm hai thành phần cốt lõi: ý chí và sức mạnh định hướng (Snyder, 2002). Ý chí phản ánh động lực, sự kiên trì và quyết tâm theo đuổi mục tiêu, trong khi sức mạnh định hướng thể hiện khả năng tìm kiếm và triển khai các con đường phù hợp để đạt mục tiêu khi gặp trở ngại. Sự kết hợp của hai yếu tố này giúp cá nhân duy trì trạng thái tâm lý tích cực và ứng phó hiệu quả với các áp lực trong công việc.

Dựa trên lý thuyết này, Luthans và cộng sự (2007) đã phát triển thang đo gồm 6 mục để đo lường ý chí và sức mạnh định hướng, được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu sau này. Các nghiên cứu cho thấy những cá nhân có mức độ ý chí và sức mạnh định hướng cao thường có khả năng phục hồi tốt hơn trước các tác động tiêu cực, giảm kiệt sức cảm xúc và duy trì hiệu quả công việc. Do đó, luận án sử dụng thang đo của Luthans và cộng sự (2007) để kiểm định vai trò điều tiết của hai nguồn lực tâm lý này trong mối quan hệ giữa DL và sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản.

2.4. Lý thuyết nền

2.4.1. Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR)

Lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR) của Hobfoll (1989) cho rằng cá nhân luôn nỗ lực duy trì và bảo vệ các nguồn lực có giá trị; khi các nguồn lực này bị mất mát hoặc đe dọa, họ sẽ trải qua căng thẳng và suy giảm tâm lý. Trong nghiên cứu này, COR được sử dụng làm nền tảng lý thuyết trung tâm để giải thích cách DL làm suy giảm nguồn lực tâm lý của nhân viên, dẫn đến BPNF và WFC. Đồng thời, COR cũng giúp lý giải vai trò bảo vệ của ý chí và sức mạnh định hướng trong việc hạn chế tác động tiêu cực của DL.

2.4.2. Lý thuyết Tự Quyết (SDT)

Lý thuyết Tự quyết (SDT) của Deci và Ryan cho rằng con người có ba nhu cầu tâm lý cơ bản gồm tự chủ, năng lực và kết nối xã hội; khi các nhu cầu này được đáp ứng, cá nhân sẽ gia tăng động lực, sự gắn kết và sức khỏe tâm lý, ngược lại khi bị cản trở sẽ dẫn đến trạng thái BPNF và các hệ quả tiêu cực như căng thẳng, kiệt sức và suy giảm động lực (Deci và cộng sự, 2000; Vansteenkiste và cộng sự, 2013). Trong nghiên cứu này, SDT được sử dụng để giải thích cách DL với các hành vi kiểm soát, áp đặt và thiếu hỗ trợ làm cản trở ba nhu cầu tâm lý cơ bản, từ đó dẫn đến BPNF..

2.4.3. Lý thuyết Hy vọng (Hope Theory)

ý thuyết Hy vọng của Snyder và cộng sự (1991) xem hy vọng là một nguồn lực nhận thức gồm hai thành phần: ý chí, phản ánh động lực kiên trì theo đuổi mục tiêu, và sức mạnh định hướng, phản ánh khả năng tìm kiếm con đường phù hợp để đạt mục tiêu khi gặp trở ngại. Trong luận án này, lý thuyết Hy vọng được sử dụng để giải thích vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, qua đó làm rõ khả năng bảo vệ của các nguồn lực cá nhân trước tác động tiêu cực của DL.

2.4.4. Sự tích hợp các lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), thuyết tự quyết (SDT) và thuyết Hy vọng

Luận án tích hợp ba nền tảng lý thuyết gồm COR, SDT và Hope Theory để giải thích toàn diện cơ chế tác động của DL. Trong đó, COR giải thích quá trình mất mát nguồn lực do DL gây ra,

SDT làm rõ sự hình thành trạng thái BPNF, còn Hope Theory lý giải vai trò của ý chí và sức mạnh định hướng trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực của DL. Sự kết hợp này giúp xây dựng một khung lý thuyết toàn diện hơn để giải thích tác động của DL đến BPNF và WFC.

2.5. Giả thuyết nghiên cứu

2.5.1. Mối quan hệ giữa DL và WFC

Giả thuyết H1a: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H1b: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên căng thẳng.

Giả thuyết H1c: DL có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên hành vi.

2.5.2. Mối quan hệ giữa DL và BPNF

Giả thuyết H2: DL có mối quan hệ cùng chiều với BPNF của nhân viên.

2.5.3. Mối quan hệ giữa BPNF và WFC

Giả thuyết H3a: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H3b: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên căng thẳng.

Giả thuyết H3c: BPNF có mối quan hệ cùng chiều với WFC dựa trên hành vi.

2.5.4. Vai trò trung gian của BPNF

Giả thuyết H4a: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên thời gian.

Giả thuyết H4b: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên căng thẳng.

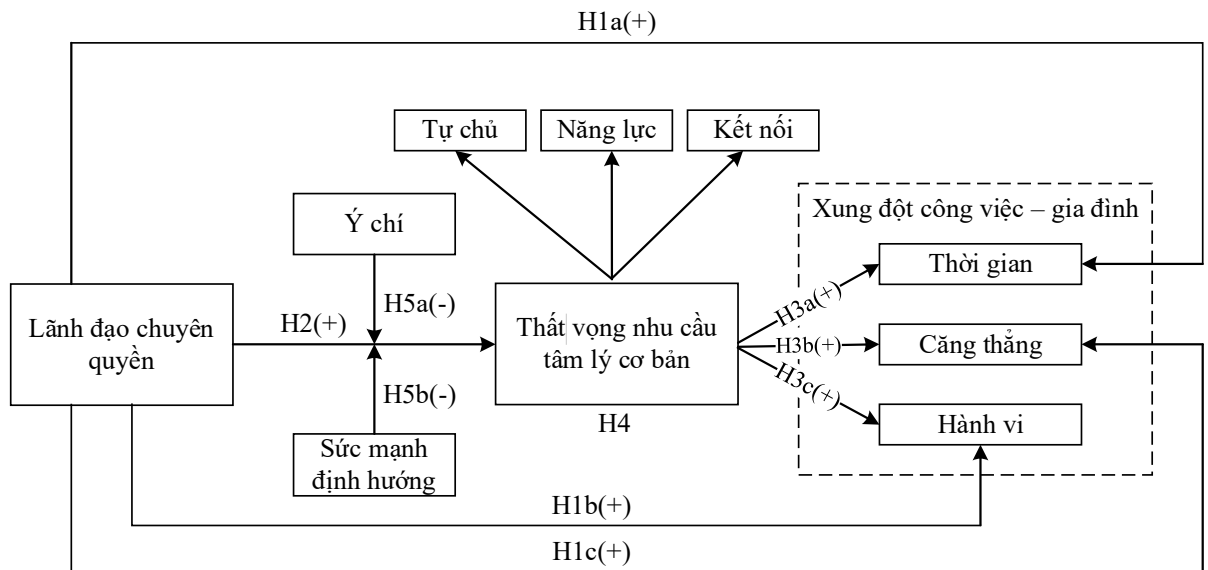
Giả thuyết H4c: BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC dựa trên hành vi.

2.5.5. Vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng

Giả thuyết H5a: Ý chí điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF sao cho mối quan hệ này yếu hơn ở những nhân viên có ý chí cao.

Giả thuyết H5b: Sức mạnh định hướng điều tiết mối quan hệ giữa DL và BPNF sao cho mối quan hệ này yếu hơn ở những nhân viên có sức mạnh định hướng cao.

2.6. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo hai giai đoạn chủ yếu gồm nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ gồm nghiên cứu sơ bộ định tính và nghiên cứu sơ bộ định lượng; nghiên cứu chính thức gồm nghiên cứu chính thức định lượng.

3.2. Nghiên cứu sơ bộ định tính

Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện nhằm đánh giá mức độ phù hợp, rõ ràng và dễ hiểu của các biến quan sát trước khi triển khai khảo sát chính thức trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu tay đôi với 6 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP ở TP.HCM. Trước khi phỏng vấn, các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước và thực hiện quy trình dịch ngược để bảo đảm tính tương đương ngữ nghĩa.

Trong quá trình phỏng vấn, người tham gia được yêu cầu đánh giá mức độ rõ ràng, phù hợp và đề xuất điều chỉnh đối với từng biến quan sát. Sau khi tổng hợp ý kiến, tác giả tiến hành rà soát và điều chỉnh các mục đo khi cần thiết, đồng thời vẫn bảo đảm giữ nguyên nội hàm khái niệm gốc. Kết quả của giai đoạn này là bộ thang đo hoàn chỉnh gồm 33 biến quan sát, được sử dụng cho nghiên cứu sơ bộ định lượng tiếp theo.

Thang đo DL

Thang đo BPNF

Thang đo WFC

Thang đo ý chí và sức mạnh định hướng

3.3. Nghiên cứu sơ bộ định lượng

Nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện nhằm đánh giá độ tin cậy và cấu trúc đo lường của các thang đo sau giai đoạn định tính.

3.3.1. Thiết kế khảo sát và thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi khảo sát trực tiếp nhân viên ngân hàng TMCP tại TP.HCM, sử dụng thang đo Likert 7 điểm cho các biến DL, BPNF, WFC, ý chí và sức mạnh định hướng. Tổng cộng có 115 bảng khảo sát được phát ra, thu về 106 bảng, trong đó 101 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích.

3.3.2. Kỹ thuật phân tích dữ liệu

Dữ liệu được xử lý bằng SPSS và AMOS. Trước hết, độ tin cậy thang đo được đánh giá thông qua Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến – tổng hiệu chỉnh, với tiêu chí Cronbach's Alpha tối thiểu 0,6 và CITC lớn hơn 0,3. Tiếp theo, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện nhằm kiểm tra cấu trúc thang đo và mức độ phù hợp của mô hình đo lường. Các tiêu chí đánh giá bao gồm $\chi^2/df \leq 3$, CFI và TLI $\geq 0,90$, RMSEA $\leq 0,08$, hệ số tải nhân tố $\geq 0,5$, CR $\geq 0,7$, AVE $\geq 0,5$ và giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell–Larcker.

3.3.3. Kết quả nghiên cứu sơ bộ định lượng

Nghiên cứu sơ bộ định lượng sử dụng 101 bảng khảo sát hợp lệ, với mẫu khảo sát đa dạng về giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc và vị trí công tác. Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy tất cả các thang đo DL, BPNF, WFC, ý chí và sức mạnh định hướng đều đạt yêu cầu, với hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan biến–tổng hiệu chỉnh (CITC) lớn hơn 0,3; do đó không có biến quan sát nào bị loại bỏ.

Kết quả CFA cho thấy mô hình đo lường phù hợp tốt với dữ liệu ($\chi^2/df = 1,141$; CFI = 0,964; TLI = 0,958; RMSEA = 0,038). Đồng thời, các thang đo đều đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt theo các tiêu chí đề xuất. Vì vậy, toàn bộ các thang đo được giữ lại để sử dụng trong nghiên cứu chính thức.

3.4. Nghiên cứu định lượng chính thức

3.4.1. Thiết kế khảo sát và thu thập dữ liệu

Bảng khảo sát được xây dựng từ các thang đo đã được hiệu chỉnh qua nghiên cứu sơ bộ, sử dụng thang Likert 7 điểm để đo lường các biến DL, BPNF, WFC, ý chí và sức mạnh định hướng. Đối tượng khảo sát là nhân viên ngân hàng TMCP tại TP.HCM có ít nhất 6 tháng làm việc với cấp quản lý trực tiếp. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và thu thập dữ liệu thông qua hai kênh: khảo sát trực tiếp tại các ngân hàng và khảo sát học viên cao học UEH đang làm việc trong ngành ngân hàng. Tổng cộng 550 bảng hỏi được phát ra, thu về 467 bảng, trong đó có 398 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích.

3.4.2. Kỹ thuật phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS 4.0 với kỹ thuật Bootstrapping 5.000 mẫu lặp để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Quá trình phân tích gồm hai bước: (1) đánh giá mô hình đo lường thông qua độ tin cậy và giá trị của thang đo; và (2) đánh giá mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các mối quan hệ trực tiếp, trung gian và điều tiết trong mô hình nghiên cứu.

3.4.3. Kiểm soát thiên lệch phương pháp chung (Common Method Bias)

Để hạn chế thiên lệch phương pháp chung, nghiên cứu thực hiện các biện pháp kiểm soát từ giai đoạn thiết kế bảng hỏi như hiệu chỉnh thang đo qua nghiên cứu sơ bộ, bảo đảm tính ẩn danh và khuyến khích trả lời trung thực. Sau khi thu thập dữ liệu, CMB được kiểm tra bằng Harman's Single-Factor Test và hệ số VIF theo khuyến nghị của Podsakoff và cộng sự (2003) và Kock (2015).

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thông tin mẫu nghiên cứu

Khảo sát được thực hiện đối với nhân viên các ngân hàng TMCP tại TP.HCM và thu được 398 bảng trả lời hợp lệ. Trước khi phân tích, nghiên cứu tổng hợp dữ liệu thứ cấp từ báo cáo thường niên và báo cáo phát triển bền vững của 34 ngân hàng TMCP nhằm mô tả đặc điểm chung của lực lượng lao động trong ngành. Kết quả cho thấy nhân sự ngân hàng chủ yếu là nữ, dưới 40 tuổi và có trình độ từ đại học trở lên.

So sánh với dữ liệu khảo sát cho thấy mẫu nghiên cứu có đặc điểm tương đồng với tổng thể ngành. Cụ thể, tỷ lệ nữ chiếm 50,8%, nhóm dưới 40 tuổi chiếm 86,9% và 98,3% người tham gia có trình độ từ đại học trở lên. Ngoài ra, phần lớn người trả lời có dưới 5 năm kinh nghiệm làm việc (71,1%), đã làm việc với cấp trên trực tiếp từ 1–5 năm và chủ yếu thuộc nhóm kinh doanh (78,65%).

Nhìn chung, mẫu khảo sát phản ánh khá tốt đặc điểm nhân sự của các ngân hàng TMCP tại Việt Nam.

4.2. Kiểm soát sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB)

Do dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi tự báo cáo tại một thời điểm, nghiên cứu đã áp dụng cả biện pháp kiểm soát thủ tục và kiểm định thống kê để hạn chế sai lệch phương pháp chung (CMB). Về thủ tục, thang đo được hiệu chỉnh thông qua nghiên cứu định tính và nghiên cứu sơ bộ định lượng, đồng thời bảo đảm tính ẩn danh và khuyến khích người tham gia trả lời trung thực.

Về kiểm định thống kê, kết quả Harman's Single-Factor Test cho thấy nhân tố lớn nhất chỉ giải thích 34,21% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50%. Đồng thời, kiểm định đa cộng tuyến toàn phần cho thấy tất cả các giá trị VIF đều nhỏ hơn 3,3, với giá trị lớn nhất là 1,474. Các kết quả này cho thấy CMB không phải là vấn đề đáng kể và không ảnh hưởng đến độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

4.3. Đánh giá mô hình đo lường (Measurement Model Evaluation)

Mô hình đo lường được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài (outer loadings), độ tin cậy thang đo, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài từ 0,770 đến 0,897, vượt ngưỡng khuyến nghị 0,7. Các thang đo cũng đạt độ tin cậy cao với Cronbach's Alpha từ 0,749 đến 0,887, CR từ 0,755 đến 0,889 và AVE từ 0,639 đến 0,790, đáp ứng các tiêu chuẩn về độ tin cậy và giá trị hội tụ.

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell-Larcker và HTMT đều đạt yêu cầu, cho thấy các khái niệm trong mô hình có sự phân biệt rõ ràng. Đối với biến bậc hai BPNF, các chỉ số Cronbach's Alpha = 0,828, CR = 0,836 và AVE = 0,742 cũng khẳng định độ tin cậy và giá trị hợp lệ của thang đo. Nhìn chung, toàn bộ mô hình đo lường đáp ứng các tiêu chí đánh giá và đủ điều kiện để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc.

4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc (Structural Model Evaluation)

Biến BPNF được mô hình hóa dưới dạng cấu trúc bậc hai gồm ba thành phần: tự chủ (AF), năng lực (CF) và kết nối (RF). Mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua các tiêu chí: đa cộng tuyến (VIF), hệ số đường dẫn, hệ số xác định (R^2) và khả năng dự báo (Q^2).

Kết quả cho thấy các giá trị VIF dao động từ 1,389 đến 2,379, đều thấp hơn ngưỡng 3,0, chứng tỏ mô hình không gặp vấn đề đa cộng tuyến.

Kết quả Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp cho thấy tất cả các mối quan hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). DL tác động tích cực đến BPNF và ba thành phần của WFC; BPNF cũng tác động tích cực đến WFC. Đồng thời, các tác động gián tiếp của DL thông qua BPNF đều có ý nghĩa. Hai biến điều tiết là ý chí và sức mạnh định hướng có tác động điều tiết âm và có ý nghĩa thống kê.

Các giá trị R^2 của BPNF, TW, WS và BW đều lớn hơn 0,26, cho thấy mô hình có khả năng giải thích mạnh. Kết quả Q^2 đều dương, trong đó BPNF và WS đạt mức dự báo mạnh, còn TW và BW đạt mức dự báo trung bình. Như vậy, mô hình không chỉ có sức mạnh giải thích tốt mà còn đảm bảo khả năng dự báo phù hợp..

4.5. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

4.5.1. Quan hệ trực tiếp

Kết quả bootstrapping cho thấy tất cả các mối quan hệ trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Cụ thể, DL tác động tích cực đến BPNF và cả ba thành phần của WFC (TW, WS, BW). Đồng thời, BPNF cũng tác động tích cực đến TW, WS và BW. Do đó, các giả thuyết H1a–H1c, H2 và H3a–H3c đều được chấp nhận. Kết quả thể hiện ở Bảng 4.1

Bảng 4.1 Kết quả kiểm định mối quan hệ trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value	Khoảng tin cậy CI 95%		Kết luận
H1a	DL -> TW	0,319	0,061	5,248	0,000	0,204	0,438	Chấp nhận
H1b	DL -> WS	0,406	0,049	8,281	0,000	0,311	0,503	Chấp nhận
H1c	DL -> BW	0,254	0,056	4,569	0,000	0,143	0,359	Chấp nhận
H2	DL -> BPNF	0,569	0,038	14,340	0,000	0,459	0,611	Chấp nhận
H3a	BPNF -> TW	0,369	0,055	6,703	0,000	0,256	0,473	Chấp nhận
H3b	BPNF -> WS	0,386	0,050	7,701	0,000	0,282	0,480	Chấp nhận
H3c	BPNF -> BW	0,348	0,053	6,565	0,000	0,238	0,446	Chấp nhận

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.5.2. Quan hệ trung gian

Kết quả ở Bảng 4.2 cho thấy DL ảnh hưởng gián tiếp đến TW, WS và BW thông qua BPNF với các tác động đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Chỉ số VAF dao động từ 35,0% đến 43,8%, cho thấy BPNF đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa DL và các thành phần của WFC. Vì vậy, các giả thuyết H4a, H4b và H4c được chấp nhận.

Bảng 4.2 Kết quả kiểm định mối quan hệ trung gian

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value	Khoảng tin cậy CI 95%		Kết luận
H4a	DL -> BPNF -> TW	0,210	0,037	5,725	0,000	0,136	0,268	Chấp nhận
H4b	DL -> BPNF -> WS	0,219	0,032	6,792	0,000	0,151	0,269	Chấp nhận
H4c	DL -> BPNF -> BW	0,198	0,033	5,936	0,000	0,131	0,249	Chấp nhận

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, TW: thời gian, WS: căng thẳng, BW: hành vi.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.5.3. Quan hệ điều tiết

Kết quả kiểm định (Bảng 4.3) cho thấy ý chí (WI) và sức mạnh định hướng (WY) đều có tác động điều tiết âm và có ý nghĩa thống kê đối với mối quan hệ giữa DL và BPNF ($p < 0,001$). Điều này cho thấy khi mức độ WI và WY cao, tác động tiêu cực của DL đến BPNF sẽ giảm xuống. Do đó, các giả thuyết H5a và H5b được chấp nhận. Kết quả cũng khẳng định WI và WY đóng vai trò như các nguồn lực tâm lý giúp nhân viên giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực của DL.

Bảng 4.3 Kết quả kiểm định mối quan hệ điều tiết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value	Khoảng tin cậy CI 95%		Kết luận
H5a	WI x DL -> BNF	-0,184	0,038	4,884	0,000	-0,259	-0,114	Chấp nhận
H5b	WY x DL -> BNF	-0,241	0,035	6,968	0,000	-0,311	-0,174	Chấp nhận

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền, BPNF: thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản, WI: ý chí, WY: sức mạnh định hướng.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Giả thuyết H1a, H1b và H1c

Kết quả nghiên cứu cho thấy DL tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả ba thành phần của WFC, bao gồm xung đột thời gian (TW), xung đột căng thẳng (WS) và xung đột hành vi (BW). Trong đó, tác động mạnh nhất được ghi nhận đối với xung đột căng thẳng, tiếp theo là xung đột thời gian và cuối cùng là xung đột hành vi.

Kết quả này phù hợp với lý thuyết Bảo tồn Nguồn lực (COR), theo đó DL làm gia tăng sự mất mát các nguồn lực quan trọng của nhân viên như thời gian, năng lượng cảm xúc và khả năng kiểm soát hành vi. Trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam, áp lực chi tiêu, yêu cầu tuân thủ cao và sự giám sát chặt chẽ từ cấp trên khiến nhân viên thường xuyên phải dành nhiều thời gian cho công việc, kéo theo sự suy giảm nguồn lực dành cho gia đình. Đồng thời, môi trường DL làm gia tăng căng thẳng tâm lý, lo lắng và kiệt sức cảm xúc, khiến căng thẳng từ công việc lan tỏa sang đời sống

gia đình. Ngoài ra, các hành vi phòng vệ hoặc tiêu cực hình thành trong môi trường làm việc cũng có thể được mang về gia đình, làm gia tăng xung đột hành vi.

Kết quả này nhất quán với các nghiên cứu trước về lãnh đạo tiêu cực và WFC như Nauman và cộng sự (2018), Rafiq và cộng sự (2023), Pradhan và cộng sự (2021), Yao và cộng sự (2021) và Labrague (2024). Tuy nhiên, điểm mới của nghiên cứu là chỉ ra rằng DL ảnh hưởng không đồng đều đến các thành phần của WFC, trong đó xung đột căng thẳng là thành phần chịu tác động mạnh nhất.

Giả thuyết H2

Kết quả cho thấy DL có tác động tích cực mạnh đến sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản. Phát hiện này phù hợp với lý thuyết Tự quyết (SDT), theo đó các hành vi kiểm soát, áp đặt, không chấp nhận phản hồi và thiếu tôn trọng của nhà lãnh đạo làm cản trở việc thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản về tự chủ, năng lực và kết nối xã hội.

Dưới tác động của DL, nhân viên dễ cảm thấy bị kiểm soát, không được ghi nhận năng lực và thiếu sự gắn kết trong môi trường làm việc, từ đó dẫn đến trạng thái BPNF. Đồng thời, dưới góc nhìn COR, các nhu cầu tâm lý cơ bản cũng được xem là những nguồn lực tâm lý quan trọng; khi các nguồn lực này bị tổn hại, nhân viên phải tiêu hao thêm nguồn lực để thích nghi với môi trường bất lợi, làm gia tăng BPNF.

Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Trépanier và cộng sự (2019) về lãnh đạo bạo quyền và BPNF, đồng thời mở rộng hiểu biết hiện có khi chứng minh DL là một tiền đề quan trọng dẫn đến BPNF trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam.

Giả thuyết H3a, H3b và H3c

Kết quả cho thấy BPNF tác động tích cực đến cả ba thành phần của WFC. Điều này cho thấy khi các nhu cầu tâm lý cơ bản bị cản trở, nhân viên không chỉ chịu ảnh hưởng trong công việc mà còn gặp khó khăn trong việc thực hiện vai trò gia đình.

Theo COR, BPNF phản ánh sự suy giảm các nguồn lực tâm lý cốt lõi. Khi nguồn lực này bị mất mát, nhân viên phải đầu tư nhiều thời gian và năng lượng hơn cho công việc, làm gia tăng xung đột thời gian; đồng thời dễ rơi vào trạng thái căng thẳng và kiệt sức, dẫn đến xung đột căng thẳng. Việc suy giảm khả năng điều tiết cảm xúc và hành vi cũng làm phát sinh xung đột hành vi trong gia đình.

Kết quả này bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho mối quan hệ giữa BPNF và WFC, vốn còn khá hạn chế trong các nghiên cứu trước. Đồng thời, nghiên cứu cho thấy BPNF là một cơ chế tâm lý quan trọng giải thích sự lan tỏa của các tác động tiêu cực từ công việc sang đời sống gia đình.

Giả thuyết H4a, H4b và H4c

Kết quả xác nhận BPNF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và cả ba thành phần của WFC. Điều này cho thấy DL không chỉ tác động trực tiếp đến WFC mà còn gián tiếp thông qua việc làm gia tăng BPNF.

Kết quả phù hợp với SDT khi cho rằng DL cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản, từ đó dẫn đến BPNF. Đồng thời, COR giải thích rằng BPNF phản ánh quá trình mất mát nguồn lực tâm lý, làm gia tăng nguy cơ xuất hiện WFC. Kết quả cũng tương đồng với nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2025) và Rafiq và cộng sự (2023), nhưng mở rộng các nghiên cứu này bằng việc chứng minh vai trò trung gian của BPNF đối với cả ba thành phần của WFC.

Tuy nhiên, kết quả VAF cho thấy BPNF chỉ đóng vai trò trung gian một phần. Điều này hàm ý rằng ngoài BPNF, DL có thể còn ảnh hưởng đến WFC thông qua các cơ chế khác như kiệt sức cảm xúc, căng thẳng tâm lý hoặc các dạng mất mát nguồn lực khác.

Giả thuyết H5a và H5b

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả ý chí và sức mạnh định hướng đều có vai trò điều tiết theo hướng làm suy yếu tác động tiêu cực của DL đến BPNF. Khi nhân viên có mức độ ý chí và sức mạnh định hướng cao, tác động của DL lên BPNF giảm đáng kể.

Kết quả này phù hợp với cả COR và Thuyết Hy vọng (Hope Theory). Theo COR, ý chí và sức mạnh định hướng là những nguồn lực cá nhân giúp hạn chế quá trình mất mát nguồn lực dưới tác động của DL. Theo Hope Theory, ý chí giúp cá nhân duy trì động lực theo đuổi mục tiêu, trong khi sức mạnh định hướng giúp họ linh hoạt tìm kiếm các giải pháp thay thế khi đối mặt với khó khăn.

Kết quả cũng nhất quán với các nghiên cứu của De Clercq và cộng sự (2018) và Usman và cộng sự (2025). Tuy nhiên, nghiên cứu này là một trong những nghiên cứu đầu tiên chứng minh vai trò bảo vệ của ý chí và sức mạnh định hướng đối với BPNF trong bối cảnh DL. Phát hiện này góp phần mở rộng ứng dụng của Hope Theory trong nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực và cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò của các nguồn lực tâm lý cá nhân trong việc giảm thiểu tác động bất lợi của DL.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Luận án được thực hiện nhằm kiểm định tác động của DL đến BPNF và WFC, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của BPNF và vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng.

Kết quả nghiên cứu cho thấy DL tác động tích cực đến BPNF và cả ba thành phần của WFC gồm xung đột thời gian, xung đột căng thẳng và xung đột hành vi. Đồng thời, BPNF cũng có ảnh hưởng tích cực đến WFC và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa DL và WFC, qua đó làm rõ cơ chế mà lãnh đạo tiêu cực ảnh hưởng đến sự cân bằng giữa công việc và gia đình thông qua việc cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên.

Nghiên cứu được triển khai qua hai giai đoạn. Giai đoạn sơ bộ gồm nghiên cứu định tính với 6 nhân viên ngân hàng nhằm hiệu chỉnh thang đo và nghiên cứu định lượng sơ bộ với 101 mẫu để kiểm định độ tin cậy và cấu trúc thang đo. Kết quả cho thấy các thang đo đạt yêu cầu và phù hợp để sử dụng trong nghiên cứu chính thức. Giai đoạn nghiên cứu chính thức được thực hiện với 398 nhân viên ngân hàng TMCP tại TP.HCM và phân tích bằng PLS-SEM. Kết quả xác nhận các thang đo đều đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt; đồng thời tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

Bên cạnh đó, nghiên cứu xác định ý chí và sức mạnh định hướng có vai trò điều tiết theo hướng làm suy giảm tác động tiêu cực của DL đến BPNF. Kết quả này cho thấy các nguồn lực tâm lý cá nhân có thể giúp nhân viên hạn chế ảnh hưởng bất lợi từ môi trường lãnh đạo tiêu cực.

Như vậy, dựa trên kết quả kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu, luận án đã giải quyết thỏa đáng các câu hỏi và mục tiêu nghiên cứu được đặt ra ban đầu. Có thể khẳng định rằng luận án đã khám phá và đo lường thành công mối quan hệ giữa DL, BPNF, WFC cùng vai trò điều tiết của các nguồn lực tâm lý cá nhân, trong bối cảnh các ngân hàng TMCP tại TP.HCM, Việt Nam. Qua đó, luận án không chỉ đóng góp về mặt lý thuyết thông qua việc bổ sung và mở rộng ứng dụng các nền tảng lý thuyết quan trọng như COR, SDT và lý thuyết hy vọng, mà còn mang lại những hàm ý thực tiễn có giá trị cho công tác quản trị nguồn nhân lực và phát triển tổ chức trong ngành ngân hàng.

5.2. Đóng góp lý thuyết

5.2.1. Về nền tảng lý thuyết

Luận án đóng góp bằng việc tích hợp đồng thời lý thuyết COR, SDT và Hope Theory để giải thích toàn diện hơn tác động của DL. Trong khi COR giải thích quá trình mất mát nguồn lực, SDT làm rõ sự cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản dẫn đến BPNF, còn Hope Theory giải thích vai trò bảo vệ của ý chí và sức mạnh định hướng. Sự kết hợp này mở rộng cách hiểu về tác động của DL từ góc độ suy giảm nguồn lực sang cơ chế tổn thương nhu cầu tâm lý và nguồn lực bảo vệ cá nhân.

5.2.2. Về lãnh đạo tiêu cực và mối quan hệ với WFC

Luận án mở rộng nghiên cứu về lãnh đạo tiêu cực bằng cách làm rõ tác động của DL đến WFC thông qua ba dạng xung đột: thời gian, căng thẳng và hành vi. Cách tiếp cận đa chiều này cho

phép đánh giá cụ thể mức độ ảnh hưởng của DL đến từng khía cạnh của WFC, qua đó bổ sung bằng chứng thực nghiệm và mở rộng hiểu biết về hậu quả ngoài công việc của lãnh đạo tiêu cực.

5.2.3. Về cơ chế trung gian của BPNF

Một đóng góp quan trọng của luận án là chứng minh vai trò trung gian của BPNF trong mối quan hệ giữa DL và WFC. Kết quả cho thấy DL không chỉ làm cạn kiệt nguồn lực mà còn cản trở các nhu cầu tâm lý cơ bản về tự chủ, năng lực và kết nối xã hội, từ đó làm gia tăng WFC. Phát hiện này góp phần mở rộng ứng dụng của SDT trong nghiên cứu lãnh đạo tiêu cực và bổ sung một cơ chế giải thích mới cho tác động của DL.

5.2.4. Về vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng

Luận án là một trong những nghiên cứu đầu tiên kiểm định vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng trong mối quan hệ giữa DL và BPNF. Kết quả cho thấy hai nguồn lực tâm lý này có khả năng làm suy giảm tác động tiêu cực của DL đến BPNF. Phát hiện này mở rộng ứng dụng của Hope Theory trong lĩnh vực lãnh đạo tiêu cực, đồng thời cho thấy nhân viên không hoàn toàn thụ động trước tác động của DL mà có thể s

5.3. Hàm ý quản trị

5.3.1. Hàm ý từ tác động trực tiếp của DL đến WFC

Các ngân hàng cần ưu tiên kiểm soát DL thông qua cơ chế phản hồi ẩn danh, đánh giá đa nguồn và giám sát hành vi lãnh đạo. Đồng thời, cần xây dựng môi trường giao tiếp cởi mở, minh bạch và triển khai các chương trình hỗ trợ quản lý căng thẳng, quản trị thời gian và điều tiết cảm xúc nhằm giảm các dạng WFC.

5.3.2. Hàm ý từ tác động của DL đến BPNF

Ngân hàng cần chủ động xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên thông qua trao quyền, phản hồi mang tính xây dựng, ghi nhận thành tích và thúc đẩy sự tôn trọng, hợp tác trong công việc nhằm giảm BPNF.

5.3.3. Hàm ý từ tác động của BPNF đến WFC

Bên cạnh việc giảm áp lực công việc, ngân hàng cần triển khai các biện pháp phục hồi nhu cầu tâm lý cơ bản như cố vấn nội bộ, hỗ trợ tinh thần, tăng sự công nhận và kết nối nhân viên nhằm hạn chế WFC từ gốc rễ tâm lý.

5.3.4. Hàm ý từ vai trò trung gian của BPNF

Kết quả cho thấy muốn giảm WFC hiệu quả cần đồng thời kiểm soát DL và phục hồi BPNF. Do đó, ngân hàng cần kết hợp các biện pháp phát triển lãnh đạo với các chương trình coaching, cố vấn nghề nghiệp và tăng quyền chủ động cho nhân viên.

5.3.5. Hàm ý từ vai trò điều tiết của ý chí và sức mạnh định hướng

Ngân hàng nên đầu tư phát triển các nguồn lực tâm lý cá nhân thông qua đào tạo kỹ năng giải quyết vấn đề, lập kế hoạch, mentoring và phát triển nghề nghiệp. Tuy nhiên, đây chỉ là giải pháp hỗ trợ; việc kiểm soát DL vẫn phải được xem là ưu tiên hàng đầu.

5.3.6. Hàm ý đối với công tác tuyển dụng và phát triển lãnh đạo

Trong tuyển dụng và bổ nhiệm lãnh đạo, ngân hàng cần chú trọng các tiêu chí về đạo đức, khả năng hỗ trợ và tôn trọng nhân viên bên cạnh năng lực chuyên môn. Đồng thời, có thể ưu tiên những nhân viên có ý chí và sức mạnh định hướng cao để nâng cao khả năng thích nghi với áp lực công việc.

5.4. Hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, luận án vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, dữ liệu được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện tại các ngân hàng TMCP ở TP.HCM nên khả năng khái quát hóa còn hạn chế; các nghiên cứu tương lai nên mở rộng sang nhiều ngành nghề và khu vực khác. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang nên chưa thể khẳng định chắc chắn quan hệ nhân quả; do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng thiết kế theo chiều dọc để đánh giá tác động của DL theo thời gian. Thứ ba, dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi tự báo cáo nên vẫn tiềm ẩn nguy cơ sai lệch phương pháp chung, mặc dù các kiểm định cho thấy mức độ ảnh hưởng không đáng kể; các nghiên cứu tương lai có thể sử dụng dữ liệu đa nguồn để tăng độ tin cậy của kết quả. Thứ tư, nghiên cứu chỉ xem xét BPNF là biến trung gian và ý chí, sức mạnh định hướng là biến điều tiết; các nghiên cứu tiếp theo có thể bổ sung các cơ chế tâm lý và nguồn lực cá nhân hoặc tổ chức khác để mở rộng mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, các nghiên cứu tương lai cũng có thể xem xét tác động của DL đến các kết quả khác liên quan đến người lao động và tổ chức nhằm làm phong phú thêm hiểu biết về lãnh đạo tiêu cực trong môi trường làm việc hiện đại.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

Stt	Tên công trình	Tạp chí	Năm công bố
01	Despotic Leadership and Quiet Quitting: The Mediating Role of Basic Psychological Need Frustration.	The 7 th Asia Conference on Business and Economic Studies (ACBES) (pp.332-345)	2025
02	The Impact of Despotic Leadership on Quiet Quitting: The Moderating Role of Willpower.	The International Conference of Business Theories & Practices (iCOB) (pp.92-99)	2025
03	Despotic Leadership and Subjective Well-Being: The Mediating Role of Ingratiation.	The International Conference on Business and Finance (ICBF) (pp.299-314)	2023
04	Lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên: Vai trò của sự lấy lòng và lòng tự trọng.	Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 35(9), (40-55)	2024
05	Tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến nghi việc thẳm lặg: Vai trò trung gian của sự thất vọng nhu cầu tâm lý cơ bản.	Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 37(4)	2026