

Cơ chế tâm lý thúc đẩy sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc: Nghiên cứu tại ngành logistics Việt Nam

Psychological mechanisms driving thriving at work: Evidence from Vietnam's logistics industry

Bùi Thị Thu Hà^{1*}

¹Trường Đại học Thương mại, Hà Nội, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: habtt@tmu.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.20.12.4635.2025

Ngày nhận: 28/07/2025

Ngày nhận lại: 22/09/2025

Duyệt đăng: 03/10/2025

Mã phân loại JEL:

M12; M54; J53

Từ khóa:

lãnh đạo phục vụ; logistics;
năng lực phục hồi; nhận diện
tổ chức; phát triển thịnh vượng

TÓM TẮT

Nghiên cứu kiểm định tác động của Lãnh Đạo Phục Vụ (LĐPV) đến sự Phát Triển Thịnh Vượng (PTTV) tại nơi làm việc trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của Nhận Diện Tổ Chức (NDTC) và Năng Lực Phục Hồi (NLPH) của nhân viên. Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết bản sắc xã hội và lý thuyết bảo tồn nguồn lực, nghiên cứu phát triển 10 giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa các biến. Dữ liệu thu thập từ 333 nhân viên logistics được phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả cho thấy LĐPV tác động tích cực đến sự PTTV tại nơi làm việc cả trực tiếp và gián tiếp thông qua NDTC và NLPH. Hai biến trung gian này đóng vai trò cầu nối tâm lý giúp giải thích cách LĐPV nuôi dưỡng trạng thái tích cực và khả năng thích ứng cho nhân viên trong môi trường logistics áp lực cao. Nghiên cứu đã xây dựng mô hình tích hợp và bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong ngành logistics. Kết quả nghiên cứu gợi ý cho các nhà quản trị tại các doanh nghiệp logistics ở Việt Nam cần phát triển phong cách LĐPV, khơi dậy gắn bó tổ chức và nâng cao khả năng phục hồi của nhân viên để thúc đẩy trạng thái thịnh vượng.

ABSTRACT

The study examines the impact of Servant Leadership (SL) on Thriving at Work (TAW) within the context of logistics enterprises in Vietnam, while clarifying the mediating roles of Organizational Identification (OI) and Employee Resilience (ER). Grounded in social exchange theory, social identity theory, and conservation of resources theory, the study develops ten hypotheses that address the relationships among these variables. Data were collected from 333 logistics employees and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that SL exerts a positive influence on TAW both directly and indirectly through OI and ER. These two mediating variables serve as psychological bridges, explaining how SL nurtures positive states and adaptive capacity among

Keywords: servant leadership; logistics; employee resilience; organizational identification; thriving at work

employees in the highly demanding logistics environment. This research constructs an integrated model and provides empirical evidence within the logistics sector. The findings suggest that managers in Vietnamese logistics enterprises should cultivate SL behaviors, foster OI, and enhance ER to promote TAW.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sức ép cạnh tranh ngày càng gia tăng, ngành logistics đóng vai trò huyết mạch trong chuỗi cung ứng và thương mại quốc tế, đặc biệt tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Đây là lĩnh vực có tốc độ tăng trưởng cao đồng thời cũng là một trong những ngành chịu áp lực vận hành khắc nghiệt với cường độ công việc lớn, đòi hỏi độ chính xác cao, thời gian giao nhận gấp rút và phụ thuộc nhiều vào công nghệ. Sự phát triển nhanh chóng kéo theo yêu cầu khắt khe về tốc độ, độ chuẩn xác và khả năng thích ứng trước biến động của thị trường. Môi trường làm việc trong ngành thường xuyên đặt nhân viên vào trạng thái căng thẳng, dễ rơi vào kiệt sức nếu thiếu các nguồn lực tâm lý hỗ trợ. Thực tế, nhân viên logistics thường xuyên đối diện với áp lực công việc, sự căng thẳng trong môi trường làm việc và tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng. Theo Hiệp hội doanh nghiệp dịch vụ logistics Việt Nam, ngành này hiện đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân lực chất lượng và áp lực vận hành lớn (Bộ Công Thương, 2024). Vì vậy, để duy trì hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh, các doanh nghiệp logistics cần tìm cách khơi dậy sự PTTV tại nơi làm việc. Đây là trạng thái mà nhân viên cảm nhận sinh lực tích cực vừa học hỏi và phát triển liên tục (Porath & ctg., 2012; Spreitzer & ctg., 2005). Nhiều nghiên cứu cho thấy nhân viên đạt trạng thái PTTV có xu hướng làm việc sáng tạo hơn, gắn bó hơn và có hiệu suất cao hơn (Paterson & ctg., 2014; Walumbwa & ctg., 2018). Tuy nhiên, các công trình hiện có chủ yếu thực hiện trong bối cảnh giáo dục, y tế hoặc công nghệ (Porath & ctg., 2012; Walumbwa & ctg., 2018; Yang & ctg., 2021) trong khi bằng chứng thực nghiệm về PTTV trong ngành logistics tại các nước phát triển như Việt Nam vẫn còn hạn chế.

Logistics là lĩnh vực có tính chất đặc thù, công việc thường lặp lại nhưng lại yêu cầu khả năng phản ứng nhanh và xử lý tình huống linh hoạt trong môi trường nhiều biến động. Trong điều kiện như vậy, trạng thái PTTV không chỉ hỗ trợ duy trì hiệu suất mà còn đóng vai trò như là yếu tố bảo vệ tâm lý cho người lao động trước nguy cơ kiệt sức và suy giảm động lực. Trong số các phong cách lãnh đạo, lãnh đạo phục vụ với trọng tâm là phục vụ, trao quyền và hỗ trợ nhân viên được xem là một hướng tiếp cận tiềm năng để thúc đẩy sự PTTV bởi nó tạo ra môi trường làm việc tin cậy, nhân văn và khuyến khích sự gắn bó của nhân viên (Liden & ctg., 2008; Van Dierendonck, 2011). Dẫu vậy, mối quan hệ giữa LDPV và sự PTTV đến nay mới được kiểm chứng chủ yếu trong bối cảnh giáo dục, y tế hoặc công nghệ ở các quốc gia phương Tây (Walumbwa & ctg., 2018; Yoshida & ctg., 2014). Hơn nữa, các nghiên cứu trước đây thường kiểm định mối quan hệ trực tiếp giữa LDPV và các kết quả hành vi tích cực của nhân viên mà chưa xem xét đầy đủ các cơ chế tâm lý trung gian giúp lý giải cách thức LDPV tạo ra những tác động này (Ehrhart, 2004; Wiroko, 2021). Trong đó, NDTC là mức độ nhân viên đồng nhất bản thân với tổ chức (Ashforth & Mael, 1989; Dutton & ctg., 1994) và NLPH của nhân viên là khả năng thích ứng, ứng phó và phục hồi sau khó khăn (Carmeli & ctg., 2009; Hobfoll, 1989); được xem là hai cơ chế then chốt nhưng hiếm nghiên cứu nào kiểm định đồng thời vai trò của chúng trong cùng một mô hình tích hợp. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu cần có những bằng chứng thực nghiệm rõ ràng hơn để giải thích con đường từ LDPV đến sự PTTV tại nơi làm việc, đặc biệt điều này trở nên đáng lưu ý trong bối cảnh ngành logistics tại Việt Nam, khi mà yêu cầu về

sức bền tinh thần, năng lực phục hồi và khả năng thích nghi của nhân viên ngày càng trở nên thiết yếu.

Do đó, nghiên cứu được thực hiện nhằm kiểm định mô hình tác động của LDPV đến sự PTTV tại nơi làm việc trong các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam thông qua hai cơ chế tâm lý trung gian là NDTC và NLPH của nhân viên. Dựa trên ba nền tảng lý thuyết là: lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết bản sắc xã hội và lý thuyết bảo tồn nguồn lực, nghiên cứu không chỉ góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận về LDPV và sự PTTV tại nơi làm việc mà còn cung cấp những hàm ý thực tiễn quan trọng cho các nhà quản trị nhân lực trong ngành logistics, nơi đặc trưng bởi tính linh hoạt, tốc độ, áp lực tâm lý cao và yêu cầu phát triển con người trong môi trường biến động.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lý thuyết nền

2.1.1. Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET)

Lý thuyết này giải thích hành vi của cá nhân là kết quả của những mối quan hệ xã hội tự nguyện và không chính thức; được hình thành và duy trì trên nguyên tắc “có đi, có lại”. Hành vi có lợi từ một bên sẽ dẫn đến kỳ vọng về sự đáp lại tương xứng từ bên kia theo thời gian. Không giống như trao đổi kinh tế, các mối quan hệ trao đổi xã hội dựa trên niềm tin, sự tin tưởng và cam kết, thường mang tính dài hạn và phụ thuộc vào sự trao đổi giữa các bên (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

2.1.2. Lý thuyết bản sắc xã hội (Social Identity Theory - SIT)

Lý thuyết bản sắc xã hội cho rằng con người hình thành bản sắc bản thân dựa trên việc họ thuộc về một nhóm xã hội nhất định. Khi cá nhân nhận thức mình là thành viên của một nhóm, họ có xu hướng đồng nhất các giá trị cá nhân với giá trị tập thể, từ đó định hướng hành vi phù hợp với chuẩn mực và lợi ích chung của nhóm. Hai quá trình cốt lõi trong SIT là phân loại bản thân và người khác vào nhóm và nâng cao bản thân thông qua nhóm góp phần thúc đẩy sự gắn kết tâm lý với nhóm (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986).

2.1.3. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources theory - COR)

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực cho rằng con người có xu hướng bảo vệ, duy trì và tích lũy các nguồn lực mà họ cho là có giá trị bao gồm cả vật chất, tâm lý, xã hội và điều kiện. Căng thẳng xuất hiện khi cá nhân bị mất, đe dọa bị mất hoặc không đạt được lợi ích kỳ vọng từ việc đầu tư nguồn lực. COR nhấn mạnh rằng những cá nhân có khả năng duy trì và phục hồi nguồn lực sẽ ít bị tổn hại bởi áp lực. Đồng thời có điều kiện để phát triển tích cực hơn (Hobfoll, 1989).

2.2. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Lãnh đạo phục vụ, nhận diện tổ chức và năng lực phục hồi của nhân viên

LDPV là phong cách lãnh đạo dựa trên nền tảng đạo đức và phụng sự, trong đó nhà lãnh đạo ưu tiên đặt nhu cầu phát triển cá nhân và lợi ích của cấp dưới lên trên lợi ích và quyền lực cá nhân (Van Dierendonck, 2011). NDTC được hiểu là cảm giác đồng nhất hoặc thuộc về tổ chức (Ashforth & Mael, 1989) hay là mức độ mà một cá nhân định nghĩa bản thân mình dựa trên những đặc điểm mà họ cho rằng tổ chức đó có (Dutton & ctg., 1994).

Dưới góc độ SIT (Tajfel, 1979), các hành vi đặc trưng của LDPV như lắng nghe, thấu cảm, trao quyền, đề cao sự tôn trọng, quan tâm và phát triển nhân viên (Liden & ctg., 2008) tạo điều kiện tâm lý và xã hội để nhân viên cảm thấy mình được công nhận, tôn trọng và gắn bó.

Điều này thúc đẩy nhân viên phát triển sự đồng nhất giá trị và mục tiêu cá nhân với tổ chức (Ashforth & Mael, 1989). Các hành vi phục vụ của nhà lãnh đạo đóng vai trò như các tín hiệu giúp nhân viên xác định mình là ai trong tổ chức; làm tăng sức hấp dẫn và uy tín của tổ chức trong mắt nhân viên - điều kiện quan trọng để thúc đẩy quá trình đồng nhất bản sắc cá nhân với tổ chức (Schaubroeck & ctg., 2011; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Theo SET (Blau, 1964), việc được đối xử công bằng, quan tâm và hỗ trợ từ lãnh đạo sẽ dẫn đến phản ứng tích cực từ nhân viên, điển hình là sự gắn kết và đồng thuận về mục tiêu, giá trị với tổ chức. Những nhân viên của nhà lãnh đạo phục vụ không chỉ xem tổ chức như nơi làm việc mà còn là một phần trong bản sắc cá nhân của họ. Các bằng chứng thực nghiệm cũng chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa LDPV và NDTC. Zhang và cộng sự (2012) cho thấy LDPV nâng cao mức độ NDTC thông qua môi trường hỗ trợ và chia sẻ. Zorlu và cộng sự (2019) nhấn mạnh tác động của các hành vi trao quyền và đạo đức đến quá trình NDTC. Ngoài ra, Ehrhart (2004) khẳng định LDPV có khả năng dự báo riêng biệt đối với NDTC, trong khi Omanwar và Agrawal (2021) củng cố mối quan hệ này trong ngành y tế. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H1: LDPV có ảnh hưởng tích cực đến NDTC

NLPH là khả năng của cá nhân dưới sự hỗ trợ và tạo điều kiện của tổ chức trong việc huy động các nguồn lực sẵn có nhằm ứng phó, thích nghi và phát triển trước những thay đổi tại nơi làm việc (Näswall & ctg., 2019). Khái niệm này nhấn mạnh rằng NLPH là năng lực hành vi có thể phát triển, chịu ảnh hưởng trực tiếp từ bối cảnh tổ chức và các yếu tố hỗ trợ (như phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, mức độ trao quyền, ...).

Theo mô hình nguồn lực và yêu cầu công việc của Bakker và Demerouti (2017), LDPV như một nguồn lực công việc quan trọng giúp nhân viên nâng cao năng lực đối phó với áp lực và tăng cường sự phục hồi (Näswall & ctg., 2019; Wiroko, 2021). Những đặc trưng của LDPV như trao quyền, hỗ trợ cảm xúc và tạo cơ hội phát triển giúp nhân viên chủ động ứng phó và vượt qua khó khăn (Van Dierendonck, 2011; Wiroko, 2021). Đồng thời, môi trường làm việc tích cực, kết nối xã hội cao được hình thành từ phong cách lãnh đạo này có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy NLPH của nhân viên (Caniëls & Baaten, 2019; Kuntz & ctg., 2016). Theo COR (Hobfoll, 1989), các hành vi hỗ trợ, trao quyền và quan tâm từ lãnh đạo có thể đóng vai trò như một nguồn lực tâm lý giúp nhân viên thích nghi linh hoạt và phục hồi trước áp lực. Näswall và cộng sự (2019) cũng nhấn mạnh vai trò của môi trường hỗ trợ trong phát triển NLPH. Trong bối cảnh đó, LDPV với đặc trưng là nuôi dưỡng sự phát triển cá nhân và tạo lập niềm tin giúp nhân viên tích lũy các nguồn lực cá nhân và tâm lý (sự an toàn, lạc quan, tự tin) để tăng cường khả năng phục hồi trước áp lực công việc (Van Dierendonck, 2011; Wiroko, 2021). Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H2: LDPV có ảnh hưởng tích cực đến NLPH của nhân viên

Theo SIT, NDTC giúp cá nhân cảm thấy có điểm tựa về tâm lý vững vàng, từ đó làm tăng cảm giác thuộc về tổ chức và an toàn tâm lý (Ashforth & Mael, 1989). Điều này giúp nhân viên chủ động thích nghi và phục hồi khi đối mặt với áp lực hoặc khó khăn trong công việc. Đồng thời theo COR, NDTC có thể được xem như một nguồn lực tinh thần bền vững giúp nhân viên duy trì sự ổn định và đối phó tốt hơn với căng thẳng (Hobfoll, 1989). Carmeli và cộng sự (2009) cũng cho thấy các mối quan hệ xã hội chất lượng cao trong tổ chức (kết quả của NDTC) có thể thúc đẩy hành vi học hỏi và khả năng phục hồi. Mặc dù đã có các nghiên cứu bước đầu kiểm định mối quan hệ tích cực của NDTC và NLPH như của Lyu và cộng sự (2020) nhưng số lượng còn hạn chế. Srivastava và Madan (2020) còn cho thấy NDTC đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa NLPH và sự hài lòng về nghề nghiệp. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H3: NDTC có ảnh hưởng tích cực đến NLPH của nhân viên

Theo SET, các hành vi của LDPV như sự hỗ trợ, công bằng và tôn trọng sẽ tạo ra cảm nhận tích cực từ phía nhân viên khiến họ đáp lại bằng sự trung thành và cam kết (Blau, 1964). Các hành vi này cũng tạo tiền đề tâm lý cho nhân viên; góp phần nuôi dưỡng cảm giác thuộc về tổ chức như được đề cập trong các nghiên cứu của Ehrhart (2004); Liden và cộng sự (2008). Khi mức độ NDTC cao, nhân viên có xu hướng huy động nội lực và kiên cường hơn để đối mặt với thách thức. Đây cũng là hướng gợi mở trong nghiên cứu của Carmeli và cộng sự (2009) nhưng chưa được kiểm định. Ngoài ra, dưới góc nhìn của COR, NDTC được xem là một nguồn lực tâm lý bền vững giúp nhân viên duy trì NLPH trong môi trường làm việc biến động. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào kiểm định rõ ràng vai trò trung gian của NDTC trong mối quan hệ giữa LDPV và NLPH. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu cả về lý luận và thực tiễn làm rõ cơ chế tâm lý liên kết trong mối quan hệ trên. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H4: NDTC là trung gian trong mối quan hệ giữa LDPV và NLPH của nhân viên

2.2.2. Lãnh đạo phục vụ, nhận diện tổ chức và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc

Theo COR, những cá nhân có nhiều nguồn lực sẽ duy trì tốt hơn trạng thái tích cực và phát triển trong môi trường làm việc biến động (Carver, 1998; Hobfoll, 1989). LDPV ưu tiên hỗ trợ phát triển cá nhân và tạo điều kiện học hỏi có thể đóng vai trò như một nguồn lực tâm lý và môi trường hỗ trợ thúc đẩy PTTV (Van Dierendonck, 2011). Các nghiên cứu nền tảng đã chỉ ra rằng khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ, trao quyền và cơ hội phát triển trong công việc, họ sẽ có xu hướng duy trì trạng thái học hỏi tích cực, năng lượng cao và chủ động thích nghi (Porath & ctg., 2012; Spreitzer & ctg., 2005). Ngoài ra, LDPV cũng giúp nhân viên cảm nhận được sự bảo vệ khỏi những căng thẳng tổ chức và tạo động lực nội tại để học hỏi và duy trì trạng thái phát triển cá nhân (Van Dierendonck, 2011). Một số nghiên cứu chỉ ra rằng các hành vi phục vụ của lãnh đạo có thể nâng cao cảm nhận giá trị, khả năng làm chủ và kết nối xã hội (Walumbwa & ctg., 2018; Wiroko, 2021). Nhưng phần lớn các công trình trước đây mới chỉ xem xét mối liên hệ giữa LDPV với các kết quả như hiệu suất làm việc (Zhang & ctg., 2014), hành vi đổi mới (Yoshida & ctg., 2014) hay mức độ gắn kết, trong khi ít nghiên cứu đi sâu vào vai trò của LDPV trong việc thúc đẩy trạng thái PTTV. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H5: LDPV có ảnh hưởng tích cực đến sự PTTV tại nơi làm việc

Theo SIT, khi cá nhân cảm thấy mình là một phần của tổ chức, họ phát huy động lực nội tại, cảm nhận công việc có ý nghĩa và sẵn sàng học hỏi, phát triển (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, 1979). NDTC tạo nền tảng tâm lý vững chắc, khuyến khích nhân viên duy trì năng lượng tích cực (Porath & ctg., 2012; Spreitzer & ctg., 2005). Một số nghiên cứu cho thấy NDTC có mối quan hệ với sự sáng tạo và vốn tâm lý (Rego & ctg., 2012), những yếu tố có liên quan đến PTTV. Tuy nhiên, nghiên cứu trực tiếp về ảnh hưởng của NDTC đến PTTV vẫn còn hạn chế. Vì vậy, nghiên cứu phát triển giả thuyết:

H6: NDTC có ảnh hưởng tích cực đến sự PTTV tại nơi làm việc

Theo SET, hành vi hỗ trợ, công bằng và lắng nghe của LDPV sẽ tạo cảm nhận tích cực nơi nhân viên, dẫn đến cam kết và sự đồng nhất bản thân với tổ chức (Cropanzano & Mitchell, 2005; Yoshida & ctg., 2014). Khi NDTC được hình thành sẽ là nền tảng tâm lý giúp cá nhân duy trì động lực, khả năng học hỏi và phát triển bền vững trong môi trường làm việc (Van Knippenberg & ctg., 2004). Tuy nhiên, vai trò trung gian của NDTC trong mối quan hệ giữa LDPV và PTTV vẫn chưa được kiểm chứng trong các nghiên cứu thực nghiệm. Vì vậy, nghiên cứu phát triển giả thuyết:

H7: NDTC là trung gian trong mối quan hệ giữa LDPV và sự PTTV tại nơi làm việc

2.2.3. Nhận diện tổ chức, năng lực phục hồi của nhân viên và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc

NLPH là khả năng thích nghi, ứng phó trước khó khăn; giúp cá nhân duy trì và tăng cường khả năng học hỏi ngay cả trong môi trường áp lực (Carver, 1998; Paterson & ctg., 2014; Prem & ctg., 2017). Theo COR, NLPH đóng vai trò như một cơ chế giúp cá nhân phục hồi, bảo tồn và tái tạo nguồn lực; hỗ trợ duy trì sự phát triển cá nhân (Hobfoll, 1989; Youssef & Luthans, 2007). Nhân viên có năng lực phục hồi cao không những đối phó hiệu quả với khó khăn mà còn chuyển hóa thử thách thành cơ hội học hỏi, nền tảng cốt lõi của PTTV (Paterson & ctg., 2014). NLPH tốt giúp nhân viên không bị mất nguồn lực khi gặp thử thách mà còn biến thử thách thành cơ hội phát triển. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H8: NLPH của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sự PTTV tại nơi làm việc

Theo SIT, khi nhân viên có mức độ NDTC cao, họ sẽ cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức. Điều này tạo cảm giác gắn bó và nền tảng tâm lý vững chắc để đối mặt với thách thức (Ashforth & Mael, 1989). Trên cơ sở đó, NDTC được xem như một nguồn lực tinh thần giúp nhân viên đối diện với áp lực. Thêm nữa, COR cho rằng những cá nhân có sẵn các nguồn lực như niềm tin, sự ổn định tâm lý hay sự gắn kết với tổ chức sẽ dễ bảo tồn và huy động thêm nguồn lực để duy trì sự phát triển tích cực (Hobfoll, 1989). Trong bối cảnh đó, NLPH đóng vai trò như cơ chế chuyển hóa từ sự gắn kết tâm lý thành trạng thái PTTV (Paterson & ctg., 2014; Prem & ctg., 2017). Carmeli và cộng sự (2009) cho thấy NDTC làm gia tăng khả năng phục hồi nhờ tạo điều kiện cho kết nối xã hội và môi trường làm việc tích cực. Trong khi đó, NLPH được xác nhận là yếu tố dự báo cho PTTV tại nơi làm việc (Spreitzer & ctg., 2005; Youssef & Luthans, 2007). Hiện chưa có nhiều nghiên cứu kiểm định vai trò trung gian của NLPH trong mối quan hệ giữa NDTC và PTTV. Vì vậy, nghiên cứu phát triển giả thuyết:

H9: NLPH của nhân viên là trung gian trong mối quan hệ giữa NDTC và sự PTTV tại nơi làm việc

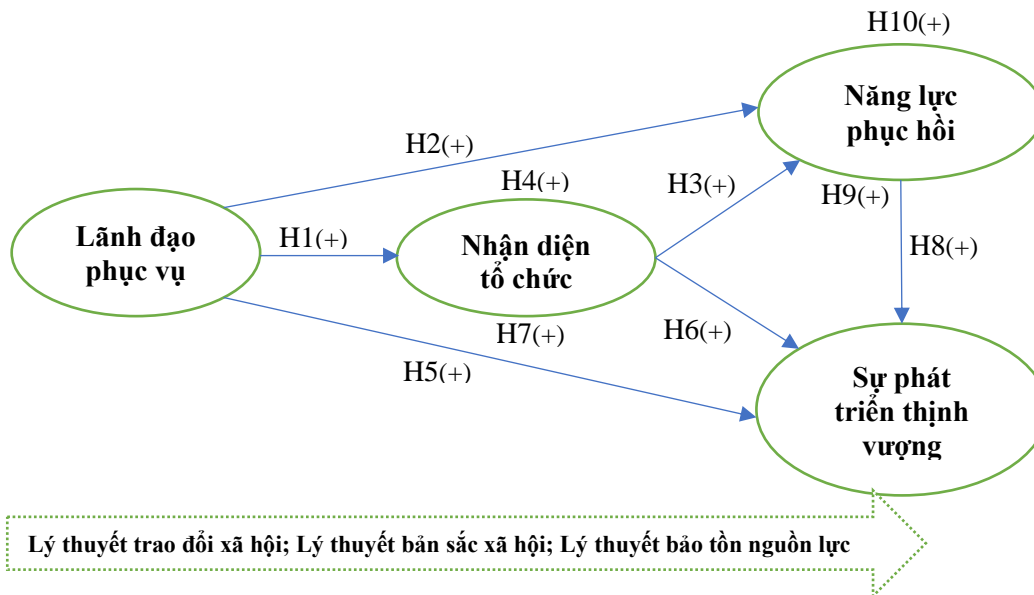
2.2.4. Lãnh đạo phục vụ, năng lực phục hồi của nhân viên và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc

LDPV có thể đóng vai trò như một nguồn lực xã hội hỗ trợ quan trọng giúp nhân viên hình thành NLPH (Van Dierendonck, 2011; Wiroko, 2021). Thông qua các hành vi như trao quyền, hỗ trợ cảm xúc và tạo điều kiện phát triển cá nhân, LDPV tạo môi trường tích cực cho nhân viên chủ động ứng phó và thích nghi với thách thức (Wiroko, 2021). Theo COR, các nguồn lực xã hội như sự hỗ trợ từ lãnh đạo sẽ giúp nhân viên bảo tồn năng lượng và nâng cao khả năng hồi phục trước áp lực (Hobfoll, 1989). NLPH là một thành phần quan trọng của nguồn lực tâm lý cá nhân; được chứng minh có ảnh hưởng tích cực đến PTTV thông qua việc duy trì động lực học hỏi và năng lượng tích cực (Paterson & ctg., 2014; Prem & ctg., 2017). Khi NLPH được nuôi dưỡng trong môi trường LDPV, nó có thể trở thành cơ chế chuyển hóa ảnh hưởng tích cực từ lãnh đạo lên các kết quả tâm lý tích cực như PTTV (Spreitzer & ctg., 2005). Tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu kiểm định vai trò trung gian của NLPH trong mối quan hệ giữa LDPV và PTTV. Vì vậy, nghiên cứu phát triển giả thuyết:

H10: NLPH của nhân viên là trung gian trong mối quan hệ giữa LDPV và sự PTTV tại nơi làm việc

Hình 1

Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất



Ghi chú: Đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được đo lường thông qua các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước. Cụ thể: LĐPV được đo lường bằng 07 quan sát kế thừa từ Liden và cộng sự (2015); NDTC được đo bằng 06 quan sát dựa trên thang đo của Mael và Ashforth (1992); NLPH sử dụng 09 quan sát từ Näswall và cộng sự (2019); Sự PTTV tại nơi làm việc là biến bậc hai, được đo qua hai khía cạnh thành phần là “Học hỏi” và “Sức sống”, với 10 quan sát kế thừa từ Porath và cộng sự (2012). Tất cả các quan sát đều được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm với mức 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 là “Hoàn toàn đồng ý”. Bảng hỏi cũng bao gồm các câu hỏi nhân khẩu học (tuổi, giới tính, trình độ học vấn, thời gian công tác, ...). Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng các thang đo kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế đã được kiểm định độ tin cậy và giá trị. Mặc dù các thang đo này được phát triển trong các ngành và bối cảnh khác nhau nhưng đều đo lường những khái niệm có tính phổ quát và đã được xác nhận trong nhiều nghiên cứu thuộc các lĩnh vực. Để đảm bảo tính phù hợp của thang đo trong bối cảnh ngành logistics tại Việt Nam, nghiên cứu đã tiến hành kiểm định lại các thang đo này thông qua đánh giá mô hình đo lường dựa trên các tiêu chí: Hệ số tải ngoài (outer loading), hệ số Cronbach’s Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR), giá trị hội tụ (AVE) và giá trị phân biệt (HTMT). Việc kế thừa thang đo gốc và kiểm định lại giúp đảm bảo rằng các thang đo không chỉ đạt độ tin cậy và giá trị mà còn phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu cụ thể tại Việt Nam.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu lựa chọn phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp logistics tại Hà Nội. Theo đề xuất của Barclay và cộng sự (1995), cỡ mẫu tối thiểu trong PLS-SEM theo quy tắc 10 lần, tức kích thước mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 10 lần số lớn nhất các biến quan sát của một khái niệm trong mô hình. Trong nghiên

cứu này, thang đo biến số có nhiều mục hỏi nhất là 10, cỡ mẫu tối thiểu là 100. Tuy nhiên, nhằm tăng độ tin cậy và khả năng khái quát hóa, tác giả đã tiến hành phát 362 bảng hỏi. Sau khi làm sạch, 333 phản hồi hợp lệ được đưa vào phân tích.

3.3. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu được xử lý và phân tích thông qua phần mềm SmartPLS 4.0; Sử dụng mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2014). Quy trình phân tích bao gồm hai bước: (i) Đánh giá mô hình đo lường: đánh giá chất lượng quan sát, đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt của thang đo; (ii) Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Đặc điểm mẫu điều tra

Bảng 1 cho thấy đặc điểm của mẫu điều tra trong nghiên cứu. Theo đó có 51.05% người trả lời là nam và 48.95% người trả lời là nữ. Về độ tuổi, trên 70% người trả lời có độ tuổi từ 18 đến 24 và 25 đến 34. Đáp viên có trình độ học vấn chủ yếu là cao đẳng, đại học (88.89%). Ở tiêu chí kinh nghiệm làm việc, phần lớn đáp viên có từ 01 đến 05 năm kinh nghiệm (trên 60%).

Bảng 1

Đặc Điểm Mẫu Điều Tra

Đặc điểm	Tần suất	%
<i>Giới tính</i>		
Nam	170	51.05
Nữ	163	48.95
<i>Độ tuổi</i>		
Từ 18 đến 24 tuổi	80	24.02
Từ 25 đến 34 tuổi	168	50.45
Từ 35 đến 44 tuổi	60	18.02
Từ 45 tuổi trở lên	25	7.51
<i>Trình độ học vấn</i>		
Trung cấp	37	11.11
Cao đẳng, đại học	296	88.89
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
Dưới 01 năm	60	18.02
Từ 01 đến 03 năm	128	38.44
Từ 03 đến 05 năm	100	30.03
Từ 05 năm trở lên	45	13.51
<i>Tổng</i>	<i>333</i>	<i>100</i>

Ghi chú: Kết quả phân tích dữ liệu

4.1.2. Đánh giá mô hình đo lường

Theo Hair và cộng sự (2019), hệ số tải ngoài và độ tin cậy tổng hợp có giá trị lớn hơn 0.7 là tiêu chí để đánh giá mức độ đóng góp của các biến quan sát vào cấu trúc lý thuyết cũng như độ tin cậy của thang đo. Kết quả phân tích lần 1 loại NLPH8 do hệ số outer loading < 0.7. Kết quả phân tích lần 2 ở Bảng 2 cho thấy tất cả các hệ số outer loading của các biến quan sát và giá trị CR của các thang đo đều vượt ngưỡng 0.7, cho thấy độ tin cậy tốt. Bên cạnh đó, giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá thông qua chỉ số phương sai trích trung bình (AVE). Theo Fornell và Larcker (1981), nếu hệ số AVE của một cấu trúc lớn hơn 0.5 thì thang đo có giá trị hội tụ đạt yêu cầu. Kết quả trong Bảng 2 chỉ ra rằng tất cả biến bậc một đều có hệ số AVE lớn hơn 0.5, khẳng định rằng các thang đo có độ hội tụ tốt, đảm bảo tính hợp lệ trong đo lường. Sau khi xem xét các biến bậc một đảm bảo phù hợp, tác giả phân tích độ tin cậy cho biến PTTV là biến bậc hai. Kết quả cho thấy biến PTTV có hệ số Cronbach's Alpha là 0.900; độ tin cậy tổng hợp CR đạt 0.952 và giá trị AVE là 0.908, đảm bảo yêu cầu để đưa vào phân tích trong mô hình ở những bước tiếp theo.

Bảng 2

Kết Quả Đánh Giá Mô Hình Đo Lường

Biến	Thang đo	Hệ số tải ngoài	Cronbach' Alpha	CR	AVE
Lãnh Đạo Phục Vụ (LDPV)	LDPV1	0.831	0.892	0.915	0.607
	LDPV2	0.786			
	LDPV3	0.777			
	LDPV4	0.791			
	LDPV5	0.781			
	LDPV6	0.746			
	LDPV7	0.739			
Nhận Diện Tổ Chức (NDTC)	NDTC1	0.798	0.875	0.906	0.617
	NDTC2	0.799			
	NDTC3	0.850			
	NDTC4	0.817			
	NDTC5	0.701			
	NDTC6	0.738			
Năng Lực Phục Hồi (NLPH)	NLPH1	0.842	0.909	0.927	0.614
	NLPH2	0.767			
	NLPH3	0.824			
	NLPH4	0.882			
	NLPH5	0.799			
	NLPH6	0.719			
	NLPH7	0.709			
	NLPH8	0.706			
	NLPH9	0.706			

Biến	Thang đo	Hệ số tải ngoài	Cronbach' Alpha	CR	AVE
Sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc (PTTV)	Học Hỏi (HH)				
	HH1	0.752			
	HH2	0.746			
	HH3	0.773	0.810	0.868	0.568
	HH4	0.750			
	HH5	0.749			
	Sức Sống (SS)				
	SS1	0.764			
	SS2	0.836	0.842	0.888	0.613
	SS3	0.770			
SS4	0.783				
SS5	0.760				

Ghi chú: Kết quả phân tích Smart PLS

Giá trị phân biệt được đánh giá thông qua hệ số HTMT (Hair & ctg., 2021). Trong đó, hệ số HTMT của các cặp biến liên quan đều < 0.85 để đảm bảo các cấu trúc trong mô hình không bị chông chéo. Bảng 3 xác nhận tất cả giá trị HTMT đều dưới ngưỡng này, chứng tỏ mô hình đo lường đảm bảo giá trị phân biệt (Henseler & ctg., 2015).

Bảng 3

Kết Quả Kiểm Tra Hệ Số HTMT

	LDPV	NDTC	NLPH	PTTV
LDPV				
NDTC	0.606			
NLPH	0.443	0.554		
PTTV	0.393	0.489	0.433	

Ghi chú: Kết quả phân tích Smart PLS

4.1.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.1.3.1. Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến

Để đánh giá mức độ đa cộng tuyến, giá trị Variance Inflation Factor (VIF) được áp dụng. Theo Hair và cộng sự (2019), nếu giá trị VIF từ 5 trở lên, điều này báo hiệu sự hiện diện của vấn đề đa cộng tuyến, các giá trị từ 3 đến 5 chỉ ra sự tồn tại của các vấn đề tiềm ẩn. Trong nghiên cứu này, các giá trị VIF dao động từ 1.001 đến 1.625 (Bảng 4), nghĩa là không có vấn đề đa cộng tuyến trong mô hình. Đây là một dấu hiệu tốt cho mô hình hồi quy, đảm bảo rằng các biến độc lập có đóng góp riêng biệt vào biến phụ thuộc mà không gây ra hiện tượng chông chéo thông tin.

Bảng 4*Kết Quả Kiểm Tra Đa Cộng Tuyến*

	LDPV	NDTC	NLPH	PTTV
LDPV		1.000	1.414	1.466
NDTC			1.413	1.625
NLPH				1.378
PTTV				

Ghi chú: Kết quả phân tích Smart PLS

4.1.3.2. Đánh giá mô hình cấu trúc SEM

Phân tích Bootstrapping đã được thực hiện với kích thước mẫu $N = 5,000$ để kiểm tra ý nghĩa của các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Các hệ số đường dẫn của các biến tiềm ẩn nội sinh được áp dụng để phân tích mô hình với mức ý nghĩa 5%. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc được trình bày trong Bảng 5.

Bảng 5*Kết Quả Đánh Giá Mô Hình Cấu Trúc*

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	P values	Kết luận
<i>Các giả thuyết về ảnh hưởng trực tiếp</i>					
H1	LDPV -> NDTC	0.541	0.043	0.000	Chấp nhận
H2	LDPV -> NLPH	0.195	0.054	0.000	Chấp nhận
H3	NDTC -> NLPH	0.392	0.050	0.000	Chấp nhận
H5	LDPV -> PTTV	0.140	0.063	0.027	Chấp nhận
H6	NDTC -> PTTV	0.261	0.068	0.000	Chấp nhận
H8	NLPH -> PTTV	0.211	0.069	0.002	Chấp nhận
<i>Các giả thuyết về ảnh hưởng gián tiếp</i>					
H4	LDPV -> NDTC -> NLPH	0.212	0.033	0.000	Chấp nhận
H7	LDPV -> NDTC -> PTTV	0.141	0.039	0.000	Chấp nhận
H9	NDTC -> NLPH -> PTTV	0.083	0.019	0.004	Chấp nhận
H10	LDPV -> NLPH -> PTTV	0.041	0.020	0.039	Chấp nhận

Ghi chú: Kết quả phân tích Smart PLS

Theo kết quả trên, hệ số Beta dương, giá trị P-value đều nhỏ hơn 0.05, do đó tất cả các tác động có ý nghĩa thống kê. Vì vậy có thể kết luận: (i) Các giả thuyết về ảnh hưởng trực tiếp H1, H2, H3, H5, H6, H8 được chấp nhận; (ii) Các giả thuyết về ảnh hưởng gián tiếp H4, H7, H9, H10 được chấp nhận.

4.2. Thảo luận

Nghiên cứu này góp phần mở rộng lý thuyết về hành vi tổ chức trong bối cảnh các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam thông qua việc kiểm định mô hình về tác động của LDPV đến sự PTTV tại nơi làm việc. Đồng thời làm sáng tỏ vai trò trung gian của NDTC và NLPH. Việc kiểm định đồng thời hai cơ chế tâm lý này trong cùng một mô hình đa biến là đóng góp nổi bật của nghiên cứu, bởi trước đây phần lớn các công trình chỉ xem xét riêng lẻ từng biến trung gian (Ehrhart, 2004; Wiroko, 2021) hoặc tập trung vào từng cặp quan hệ mà chưa xây dựng một mô hình tổng thể (Walumbwa & ctg., 2018). Cụ thể:

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy LDPV có ảnh hưởng tích cực đến NDTC ($\beta = 0.541$; $p < 0.000$). Phát hiện này phù hợp với SET nhấn mạnh nguyên tắc “có đi, có lại” (Blau, 1964) và củng cố những kết quả nghiên cứu trước đó (Omanwar & Agrawal, 2021; Zhang & ctg., 2012; Zorlu & ctg., 2019). Các hành vi đặc trưng của LDPV như hỗ trợ cá nhân, trao quyền và tôn trọng đã tạo ra môi trường làm việc công bằng và đáng tin cậy, từ đó thúc đẩy nhân viên gắn kết về mặt tâm lý với tổ chức.

Thứ hai, nghiên cứu khẳng định NDTC là tiền đề quan trọng để hình thành NLPH ở nhân viên ($\beta = 0.392$; $p < 0.000$), đặc biệt trong môi trường nhiều biến động như ngành logistics. Điều này củng cố lập luận của SIT (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1986) rằng sự đồng nhất với tổ chức mang lại cho nhân viên cảm giác thuộc về và nền tảng tâm lý ổn định, yếu tố then chốt để đối diện áp lực. Kết quả này cũng phù hợp với gợi ý từ Carmeli và cộng sự (2009) rằng các mối quan hệ xã hội chất lượng cao nuôi dưỡng an toàn tâm lý, nền tảng cho khả năng phục hồi và Lyu và cộng sự (2020) khi khẳng định NDTC liên quan tích cực tới NLPH. Tiếp cận của COR (Hobfoll, 1989), NDTC được xem như một nguồn lực tâm lý cốt lõi, giúp nhân viên huy động niềm tin và hỗ trợ xã hội để phục hồi và thích nghi tốt hơn trước biến động công việc.

Thứ ba, nghiên cứu xác nhận rằng NLPH có ảnh hưởng tích cực đến PTTV ($\beta = 0.211$; $p < 0.002$). NLPH như một nguồn lực cốt lõi giúp nhân viên duy trì động lực, cảm giác tràn đầy sinh lực và tinh thần học hỏi liên tục (Spreitzer & ctg., 2005). Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước (Carver, 1998; Paterson & ctg., 2014; Wiroko, 2021), đồng thời bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh logistics, một ngành đòi hỏi tính kiên cường cao và thường xuyên đối diện với áp lực thay đổi nhanh chóng.

Thứ tư, nghiên cứu đã làm rõ vai trò trung gian của cả NDTC và NLPH trong mối quan hệ giữa LDPV và PTTV (H4, H7, H9, H10 - tất cả $p < 0.05$). Trước đó, hầu như không có nghiên cứu nào kiểm định đồng thời NDTC và NLPH như hai cơ chế trung gian riêng biệt trong cùng một mô hình tích hợp. Các nghiên cứu thường chỉ dừng lại ở việc kiểm định một cơ chế trung gian riêng lẻ (Ehrhart, 2004; Wiroko, 2021).

Thứ năm, nghiên cứu đã xây dựng một mô hình tích hợp ba lý thuyết nền tảng (SET, SIT, COR), qua đó giải thích đầy đủ con đường từ LDPV đến sự PTTV tại nơi làm việc thông qua hai cơ chế tâm lý là NDTC và NLPH. Điều này vừa củng cố các lý thuyết nền vừa mở rộng ứng dụng vào bối cảnh logistics, ngành ít được nghiên cứu về hành vi tổ chức.

5. Kết luận & hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu khẳng định LDPV đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự PTTV tại nơi làm việc trong các doanh nghiệp logistics thông qua hai cơ chế tâm lý là NDTC và NLPH. Kết quả phân tích thực nghiệm với dữ liệu thu thập từ các doanh nghiệp logistics tại Hà Nội cho thấy các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, qua đó khẳng định rằng các nhà lãnh đạo không chỉ tác động trực tiếp đến kết quả công việc mà còn gián tiếp nuôi dưỡng nội lực và động lực của nhân viên thông qua cơ chế tâm lý.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số hàm ý cho các nhà quản trị trong ngành logistics có thể được rút ra như sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp logistics cần phát triển các chương trình đào tạo và khuyến khích nhà quản trị thực hành LDPV thông qua việc lắng nghe, hỗ trợ cá nhân, trao quyền và tạo môi trường làm việc công bằng. Điều này không chỉ nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức mà còn là nền tảng hình thành NLPH (Liden & ctg., 2008; Zhang & ctg., 2012).

Thứ hai, các doanh nghiệp logistics nên đẩy mạnh các hoạt động gắn kết tổ chức như công nhận thành tích, truyền thông nội bộ về giá trị cốt lõi và tạo cơ hội để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định. Những biện pháp này giúp nhân viên cảm nhận rõ ràng vai trò của mình trong tổ chức, tăng cường sự đồng nhất và khả năng thích ứng với thay đổi (Ashforth & Mael, 1989; Dutton & ctg., 1994).

Thứ ba, cần thiết kế các chương trình huấn luyện về kỹ năng thích nghi, quản lý cảm xúc và tư duy tích cực, kết hợp xây dựng mạng lưới hỗ trợ nội bộ, sẽ giúp nhân viên duy trì năng lượng tích cực và khả năng học hỏi liên tục. Đây là hai yếu tố cốt lõi của PTTV (Paterson & ctg., 2014; Porath & ctg., 2012). Đồng thời, doanh nghiệp cần tạo ra văn hóa khuyến khích thử nghiệm, học hỏi và đổi mới nhằm duy trì hai thành phần của PTTV là học hỏi và sức sống, qua đó giúp nhân viên phát triển bền vững.

Việc vận dụng các hàm ý này không chỉ giúp giảm thiểu tình trạng kiệt sức, gia tăng sự gắn bó lâu dài mà còn nâng cao hiệu suất làm việc và sức cạnh tranh của doanh nghiệp logistics trong bối cảnh thị trường nhiều biến động.

6. Hạn chế của nghiên cứu

Dù nghiên cứu có những đóng góp về lý luận và thực tiễn nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Đây cũng chính là định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo. *Một là*, kết quả nghiên cứu chỉ phản ánh bối cảnh tại một số doanh nghiệp logistics tại Hà Nội. Do đó định hướng nghiên cứu tiếp theo là mở rộng phạm vi khi tiến hành khảo sát để bao phủ được nhiều hơn nhân viên trong ngành logistics ở Việt Nam. *Hai là*, nghiên cứu chưa xem xét các biến điều tiết như sự hỗ trợ từ tổ chức hay yêu cầu công việc, những yếu tố có thể làm thay đổi cường độ và hướng tác động của các mối quan hệ. *Ba là*, nghiên cứu chưa tính đến mức độ số hóa trong lĩnh vực logistics. Trong bối cảnh nhiều doanh nghiệp đang chuyển đổi theo hướng công nghệ cao hoặc áp dụng mô hình logistics tinh gọn, đây là yếu tố có thể ảnh hưởng đáng kể đến cơ chế hình thành sự PTTV tại nơi làm việc và cần được tích hợp trong các nghiên cứu sau để phản ánh đúng thực tiễn vận hành hiện đại.

ĐÓNG GÓP KHOA HỌC

Bài báo làm rõ khoảng trống nghiên cứu; bài báo mở rộng hoặc bổ sung lý thuyết hiện có; bài báo đề xuất mô hình lý thuyết mới; bài báo cung cấp bộ dữ liệu mới hoặc bằng chứng thực nghiệm mới; bài báo đưa ra hàm ý chính sách, quản trị.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

CRedit: **Bùi Thị Thu Hà**: Xây dựng và phát triển ý tưởng nghiên cứu, Hệ thống hóa cơ sở lý luận, Xây dựng mô hình và phát triển giả thuyết, Thiết kế phương pháp nghiên cứu, Xây dựng bộ câu hỏi khảo sát và tổ chức thu thập dữ liệu từ các doanh nghiệp logistics, Trực tiếp xử lý, làm sạch và phân tích dữ liệu, Xây dựng bảng biểu, hình minh họa và trình bày kết quả nghiên cứu, Viết bản thảo đầu tiên, Thực hiện chỉnh sửa, hoàn thiện nội dung theo góp ý của nhà khoa học phản biện và ban biên tập, đồng thời chịu trách nhiệm về tính chính xác và trung thực của toàn bộ dữ liệu và kết quả nghiên cứu.

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bộ Công thương. (2024). *Báo cáo Logistics Việt Nam 2024* [Vietnam logistics report]. <https://valoma.vn/wp-content/uploads/2024/12/Sach-Bao-cao-Logistics-2024-full-ngay-7-12.pdf>
- Caniëls, M. C. J., & Baaten, S. M. J. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 143(2), 561-577. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1996-y>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues*, 54(2), 245-266. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01217.x>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). An introduction to structural equation modeling. In *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (pp. 1-29). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2008.01.006>
- Lyu, H., Yao, M., Zhang, D., & Liu, X. (2020). The relationship among organizational identity, psychological resilience and work engagement of the first-line nurses in the prevention and control of Covid-19. *Risk Management and Healthcare Policy*, 13, 2379-2386. <https://doi.org/10.2147/rmhp.s254928>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353-367.
- Omanwar, S. P., & Agrawal, R. K. (2021). Servant leadership, organizational identification and turnover intention: An empirical study in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 239-258. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2374>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 108-123. <https://doi.org/10.1002/job.2115>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), Article 863.

- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Srivastava, S., & Madan, P. (2020). The relationship between resilience and career satisfaction: Trust, political skills and organizational identification as moderators. *Australian Journal of Career Development*, 29(1), 44-53. <https://doi.org/10.1177/1038416219886317>
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 18(2), 183-190. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1979.tb00324.x>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior*. Nelson-Hall.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261. <https://doi.org/10.1002/job.2216>
- Wiroko, P. E. (2021). The role of servant leadership and resilience in predicting work engagement. *Journal of Resilient Economies*, 1(1), 32-40.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911-1922. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5), 747-767. <https://doi.org/10.1002/hrm.21498>
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair ... Or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1110>
- Zorlu, Ö., Avan, A., & Baytok, A. (2019). The effect of servant leadership on psychological empowerment and organizational identification. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 293-309.

