

Cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc: Vai trò của trải nghiệm và khả năng thích ứng của nhân viên tại Tổng Công ty Thép Việt Nam

Phạm Thanh Mai¹, Phùng Thế Hùng², Nguyễn Hải Ninh^{3,*}

Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển Công nghệ cao- Viện Hàn lâm Khoa học và Công nghệ Việt Nam¹,
Khoa Quản trị nhân lực- Trường Đại học Công đoàn, Việt Nam²,
Viện Kinh tế và Kinh doanh quốc tế- Trường Đại học Ngoại thương, Việt Nam³

Ngày nhận: 27/06/2025

Ngày nhận bản sửa: 21/01/2026

Ngày duyệt đăng: 22/01/2026

Tóm tắt: Trong bối cảnh các doanh nghiệp công nghiệp nặng chịu áp lực lớn từ biến động thị trường, yêu cầu an toàn và hiệu suất vận hành, hành vi chủ động trong công việc của nhân viên ngày càng được xem là nguồn lực quan trọng để duy trì hiệu quả và khả năng thích ứng của tổ chức. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc của

Mechanisms underlying proactive work behavior: The roles of employee experience and adaptive performance at Vietnam Steel Corporation

Abstract: In heavy industrial enterprises, employees' proactive work behavior is increasingly regarded as a critical resource for sustaining organizational effectiveness and adaptability under pressures arising from market volatility, safety requirements, and operational performance demands. This study aims to examine the mechanism through which proactive work behavior is formed among employees at Vietnam Steel Corporation, with a particular focus on the mediating roles of employee experience and adaptive performance. Building on this framework, the study tests the effects of organizational environment factors, including growth opportunities, fairness and support, and culture openness, on employee experience. Survey data were collected from 459 employees and analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The results indicate that adaptive performance exerts the strongest positive effect on proactive work behavior and serves as an important mediating mechanism linking employee experience to proactive behavior. In addition, employee experience is positively influenced by organizational environment factors, among which fairness and support demonstrate the greatest effect. These findings contribute to a clearer understanding of the mechanisms that promote proactive work behavior in heavy industrial contexts and provide a scientific basis for the development of appropriate human resource management policies.

Keywords: Proactive work behavior, Adaptive performance, Employee experience

Link Doi: <https://doi.org/10.59276/JELB.2026.1.2.3112>

Phạm Thanh Mai¹, Phùng Thế Hùng², Nguyễn Hải Ninh^{3,*}

Email: phamthanhmaic@gmail.com¹, hungpt@dhcd.edu.vn², nguyen.haininh@ftu.edu.vn³

Organizations: Center for High technology research and development- Vietnam Academy of Science and Technology¹, Department of Human resource management, Vietnam Trade Union University², School of International business and economics- Foreign Trade University, Viet Nam³

*Tác giả liên hệ/Corresponding author

Cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc: Vai trò của trải nghiệm
và khả năng thích ứng của nhân viên tại Tổng Công ty Thép Việt Nam

nhân viên tại Tổng Công ty Thép Việt Nam thông qua vai trò trung gian của trải nghiệm và khả năng thích ứng của nhân viên. Trên cơ sở đó, nghiên cứu kiểm định tác động của các yếu tố môi trường tổ chức, bao gồm cơ hội phát triển, sự công bằng và hỗ trợ, và văn hóa cởi mở, đến trải nghiệm nhân viên. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 459 cán bộ, công nhân viên và được phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả cho thấy khả năng thích ứng có tác động tích cực và mạnh nhất đến hành vi chủ động trong công việc, đồng thời đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa trải nghiệm nhân viên và hành vi chủ động. Ngoài ra, trải nghiệm nhân viên chịu ảnh hưởng tích cực từ các yếu tố môi trường tổ chức, trong đó sự công bằng và hỗ trợ có mức độ tác động lớn nhất. Các phát hiện này góp phần làm rõ cơ chế thúc đẩy hành vi chủ động trong bối cảnh doanh nghiệp công nghiệp nặng và cung cấp cơ sở khoa học cho việc thiết kế các chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp.

Từ khóa: Hành vi chủ động trong công việc, Năng lực thích ứng, Trải nghiệm nhân viên

Trích dẫn: Phạm Thanh Mai, Phùng Thế Hùng, & Nguyễn Hải Ninh. (2026). Cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc: Vai trò của trải nghiệm và khả năng thích ứng của nhân viên tại Tổng Công ty Thép Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế - Luật và Ngân hàng*, 28(1+2), 149-162. <https://doi.org/10.59276/JELB.2026.1.2.3112>

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, hành vi chủ động trong công việc của nhân viên (Proactive Work Behavior- PWB) đã trở thành một chủ đề được quan tâm rộng rãi trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp phải đối mặt với những biến động ngày càng phức tạp của môi trường kinh doanh, công nghệ và cạnh tranh (Zhou, 2024). Theo Hu và cộng sự (2011), PWB không chỉ phản ánh sự thích ứng thụ động của nhân viên trước các thay đổi trong công việc mà còn hàm ý việc cá nhân chủ động khởi xướng các cải tiến, tự giác nhận diện và giải quyết vấn đề, cũng như đề xuất những điều chỉnh nhằm nâng cao hiệu quả công việc mà không cần sự chỉ đạo trực tiếp từ cấp trên. Quan điểm này được Belschak và Den Hartog (2016) cụ thể hóa khi nhấn

mạnh bản chất chủ động hướng tới thay đổi của PWB, nhưng vẫn nằm trong khuôn khổ vai trò và chuẩn mực tổ chức. Trong nhiều nghiên cứu, PWB được xem là một nguồn lực chiến lược giúp tổ chức nâng cao năng lực đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững, đặc biệt trong các bối cảnh có mức độ bất định cao (Silva và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trước đây về PWB chủ yếu tiếp cận theo hướng đặc điểm cá nhân, tập trung vào các yếu tố như trình độ, kinh nghiệm, hoặc các đặc điểm tâm lý của nhân viên nhằm lý giải sự khác biệt trong mức độ hành vi chủ động (Zhang và cộng sự, 2025). Cách tiếp cận này bộc lộ một hạn chế quan trọng khi chưa giải thích thỏa đáng vì sao những cá nhân có đặc điểm tương đồng lại thể hiện mức độ PWB khác nhau trong các bối cảnh tổ chức khác nhau (Chanie và cộng sự, 2023). Do đó, các nghiên cứu gần đây

có xu hướng chuyển trọng tâm sang vai trò của môi trường tổ chức, bao gồm văn hóa, cơ chế hỗ trợ và các chính sách quản trị, như những điều kiện bối cảnh có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm sự hình thành và biểu hiện của PWB (Jo & Oh, 2025).

Trong lĩnh vực nghiên cứu về quản trị nhân sự, trải nghiệm nhân viên (employee experience- EX) ngày càng được xem là một cơ chế tâm lý then chốt giúp chuyển hóa các yếu tố môi trường tổ chức thành động lực và hành vi tích cực của nhân viên (Curcuruto và cộng sự, 2015; Zhang và cộng sự, 2025; Chanie và cộng sự, 2023). Trong đó, EX phản ánh cách nhân viên cảm nhận và diễn giải các tương tác của họ với môi trường làm việc, bao gồm cơ hội phát triển, mức độ công bằng và hỗ trợ, cũng như đặc trưng văn hóa của tổ chức. Thông qua EX, các yếu tố bối cảnh không chỉ tác động trực tiếp đến thái độ mà còn ảnh hưởng gián tiếp đến hành vi của nhân viên. Bên cạnh đó, khả năng thích ứng (Adaptive performance- AP) được xem là năng lực giúp nhân viên duy trì hiệu quả và sáng kiến khi đối mặt với những thay đổi trong công việc, qua đó có thể đóng vai trò như một cầu nối quan trọng giữa trải nghiệm tích cực và sự hình thành PWB (Gerçek, 2023; Bibi & Khan, 2021). Mặc dù vai trò của EX và AP trong việc thúc đẩy các hành vi tích cực đã được ghi nhận trong nhiều nghiên cứu, bằng chứng thực nghiệm về cơ chế hình thành PWB vẫn chủ yếu tập trung vào những bối cảnh có cấu trúc tổ chức tương đối linh hoạt và mức độ tự chủ cao như lĩnh vực dịch vụ, công nghệ hoặc giáo dục (Silva và cộng sự, 2022). Ngược lại, các doanh nghiệp công nghiệp nặng, điển hình như ngành thép, với đặc trưng quản trị phân cấp, quy trình vận hành chặt chẽ và áp lực lớn về an toàn và hiệu suất, lại chưa được nghiên cứu đầy đủ, trong khi PWB được cho là có ý nghĩa đặc biệt

đối với năng suất, an toàn lao động và đổi mới nội bộ (Mohd và cộng sự, 2021; Jo & Oh, 2025). Hơn thế nữa, theo công bố của Trung tâm WTO- VCCI (2025), việc thúc đẩy tính chủ động của nhân viên được xem là một ưu tiên chiến lược, song cần được triển khai trên cơ sở hiểu rõ các cơ chế tác động trong bối cảnh tổ chức cụ thể.

Xuất phát từ những luận điểm trên, nghiên cứu này lựa chọn Tổng Công ty Thép Việt Nam (VNSteel) làm bối cảnh khảo sát, một doanh nghiệp trụ cột của ngành thép Việt Nam đang đối mặt với yêu cầu cấp thiết về chuyên đổi và nâng cao năng lực cạnh tranh. Nghiên cứu hướng tới hai mục tiêu chính: (i) phân tích cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của trải nghiệm nhân viên và khả năng thích ứng; và (ii) kiểm định tác động của các yếu tố môi trường tổ chức, bao gồm cơ hội phát triển, sự công bằng và hỗ trợ, và văn hóa cởi mở, đến trải nghiệm nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.1. Khái niệm của các biến nghiên cứu

Trải nghiệm nhân viên (EX) được hiểu là tập hợp các đánh giá chủ quan, cảm xúc và phản ứng nhận thức của nhân viên trong suốt quá trình tương tác với tổ chức, từ tuyển dụng, đào tạo, làm việc đến phát triển nghề nghiệp (Morgan, 2017). Theo Harlianto và Rudi (2023), EX không chỉ phản ánh mức độ hài lòng mà còn thể hiện cảm nhận về giá trị, sự công bằng và mức độ trao quyền trong môi trường làm việc. Plaskoff và Frey (2024) nhấn mạnh vai trò của EX trong việc duy trì hiệu suất, tăng cường cam kết tổ chức và thúc đẩy các hành vi tích cực, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp đang tái cấu trúc sau đại dịch.

Khả năng thích ứng (AP) đề cập đến năng lực điều chỉnh hành vi, tư duy và cảm xúc của nhân viên nhằm đối phó hiệu quả với những thay đổi trong công việc (Pulakos và cộng sự, 2000). Trong bối cảnh môi trường làm việc nhiều biến động, AP cho phép nhân viên duy trì hiệu suất, chủ động học hỏi và đề xuất các sáng kiến phù hợp với yêu cầu mới (Gerçek, 2023; Bibi & Khan, 2021). Tang và cộng sự (2024) cho rằng các trạng thái tâm lý tích cực, được hình thành từ trải nghiệm công việc, là tiền đề quan trọng giúp nâng cao khả năng thích ứng của nhân viên.

Hành vi chủ động trong công việc (PWB) phản ánh xu hướng cá nhân tự khởi xướng thay đổi, chủ động giải quyết vấn đề và đề xuất cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả công việc và tổ chức (Hu và cộng sự, 2011; Belschak & Den Hartog, 2016).

2.2. Các mô hình lý thuyết nền tảng

Để làm rõ cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc của nhân viên, nghiên cứu này kế thừa và tích hợp ba khung lý thuyết nền tảng trong lĩnh vực hành vi tổ chức, bao gồm: Thuyết yêu cầu- Nguồn lực công việc (Job Demands-Resources Theory- JD-R), Thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory- SET) và Thuyết sự kiện cảm xúc (Affective Events Theory- AET). Việc tích hợp ba khung lý thuyết này cho phép nghiên cứu giải thích một cách hệ thống cách thức các yếu tố môi trường tổ chức được chuyển hóa thành trải nghiệm tâm lý, năng lực thích ứng và cuối cùng là hành vi chủ động của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp công nghiệp nặng.

Theo Bakker và Demerouti (2014), JD-R cho rằng hành vi và kết quả công việc của nhân viên được hình thành từ sự tương tác giữa yêu cầu công việc và các nguồn lực mà tổ chức cung cấp. Trong môi trường công

nghiệp nặng, nơi yêu cầu công việc thường cao, áp lực vận hành lớn và mức độ rủi ro đáng kể, các nguồn lực như cơ hội phát triển, sự hỗ trợ từ tổ chức và môi trường làm việc tích cực có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc duy trì động lực và khuyến khích các hành vi tích cực, bao gồm hành vi chủ động. Demerouti và Bakker (2022) nhấn mạnh rằng các nguồn lực công việc không chỉ giúp giảm căng thẳng mà còn tạo điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực linh hoạt và chủ động thích ứng với thay đổi.

Bổ sung cho JD-R, SET cho rằng hành vi của nhân viên phản ánh quá trình trao đổi qua lại giữa cá nhân và tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng, hỗ trợ và quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng các hành vi vượt chuẩn, thể hiện sự gắn kết và chủ động trong công việc. Trong khung lý thuyết này, trải nghiệm nhân viên đóng vai trò như một cơ chế trung gian tâm lý, thông qua đó các yếu tố môi trường tổ chức được nội hóa thành thái độ và hành vi cụ thể.

Bên cạnh đó, Thuyết AET nhấn mạnh vai trò của các sự kiện và tương tác tại nơi làm việc trong việc kích hoạt cảm xúc, từ đó ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên. Theo AET, những trải nghiệm tích cực như sự ghi nhận, hỗ trợ và trao quyền có thể tạo ra trạng thái cảm xúc thuận lợi, góp phần nâng cao khả năng thích ứng và thúc đẩy các hành vi chủ động. Việc kết hợp AET với JD-R và SET cho phép nghiên cứu lý giải sâu hơn cách thức trải nghiệm cảm xúc và năng lực thích ứng kết nối môi trường tổ chức với hành vi chủ động trong công việc.

2.3. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

Cơ hội phát triển (Growth Opportunities-GO) được Demerouti và Bakker (2022) định nghĩa là mức độ mà tổ chức tạo điều kiện cho nhân viên học hỏi, nâng cao kỹ năng và có lộ trình phát triển nghề nghiệp

rõ ràng. Các nghiên cứu cho thấy cơ hội phát triển giúp gia tăng động lực nội tại, nâng cao mức độ gắn kết và tạo ra trải nghiệm tích cực cho nhân viên (Pieters & Von Spiegel, 2024; Samsudin và cộng sự, 2024). Khi nhân viên nhận thấy tổ chức đầu tư nghiêm túc cho sự phát triển cá nhân, họ có xu hướng hình thành trải nghiệm tích cực và sẵn sàng đóng góp vượt yêu cầu công việc (Wau, 2021; Dan, 2024).

H_{1a}: Cơ hội phát triển có ảnh hưởng tích cực đến trải nghiệm của nhân viên.

Sự công bằng và hỗ trợ (Fairness and Support- F&S) phản ánh cảm nhận của nhân viên về sự đối xử công bằng trong phân công công việc, khen thưởng và sự hỗ trợ từ cấp trên cũng như đồng nghiệp. Theo SET, khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng và hỗ trợ, họ sẽ hình thành cảm xúc tích cực và đáp lại bằng các hành vi gắn kết và chủ động (Birtch và cộng sự, 2016). Mushonga (2017) cũng chỉ ra rằng công bằng trong đối xử đóng vai trò trung tâm trong việc xây dựng lòng tin, đặc biệt trong các tổ chức có cấu trúc quản lý chặt chẽ tương tự doanh nghiệp công nghiệp nặng (Kaur & Randhawa, 2021).

H_{1b}: Sự công bằng và hỗ trợ có ảnh hưởng tích cực đến trải nghiệm của nhân viên.

Văn hóa cởi mở (Culture Openness- CO) đề cập đến mức độ tổ chức khuyến khích tự do thể hiện quan điểm, chấp nhận sự khác biệt và thúc đẩy thử nghiệm, sáng tạo (Weiss & Cropanzano, 1996). Theo AET, môi trường làm việc cởi mở có thể tạo ra các sự kiện cảm xúc tích cực, từ đó hình thành trạng thái tâm lý thuận lợi cho sự chủ động và sáng tạo (Naqshbandi và cộng sự, 2015; Alzghoul và cộng sự, 2023).

H_{1c}: Văn hóa cởi mở có ảnh hưởng tích cực đến trải nghiệm của nhân viên.

Nhiều nghiên cứu cho thấy trải nghiệm nhân viên có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng thích ứng và hiệu suất công việc

(Harlianto & Rudi, 2023). Theo Tang và cộng sự (2024), các trải nghiệm tâm lý tích cực giúp nhân viên duy trì trạng thái sẵn sàng học hỏi và điều chỉnh hành vi khi đối mặt với thay đổi. Trong khuôn khổ SET, trải nghiệm tích cực cũng củng cố niềm tin và cam kết, từ đó thúc đẩy hành vi chủ động (Fu và cộng sự, 2020).

H_{2a}: Trải nghiệm của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến khả năng thích ứng.

H_{2b}: Trải nghiệm của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi chủ động trong công việc.

Khả năng thích ứng được xem là yếu tố trung tâm thúc đẩy các hành vi chủ động, sáng kiến và đổi mới trong môi trường làm việc biến động (Javed và cộng sự, 2017; Gerçek, 2023). Nhân viên có khả năng thích ứng cao không chỉ đáp ứng yêu cầu hiện tại mà còn chủ động dự báo và chuẩn bị cho những thay đổi trong tương lai. Các nghiên cứu gần đây cho thấy AP đóng vai trò cầu nối giữa trải nghiệm tâm lý và hành vi chủ động (Tang và cộng sự, 2024).

H_{3a}: Khả năng thích ứng có ảnh hưởng tích cực đến hành vi chủ động trong công việc.

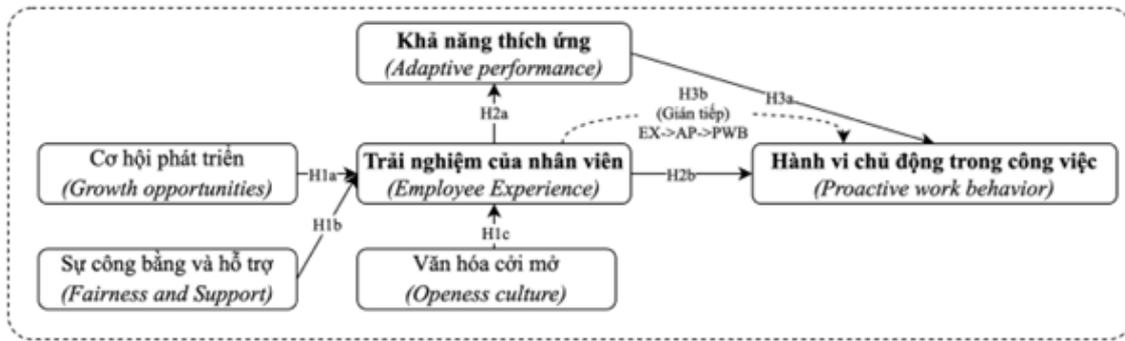
H_{3b}: Khả năng thích ứng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trải nghiệm của nhân viên và hành vi chủ động trong công việc.

Trên cơ sở tích hợp các khung lý thuyết nền tảng gồm JD-R, SET và AET, cùng với các giả thuyết nghiên cứu đã được phát triển, nghiên cứu này đề xuất mô hình nghiên cứu nhằm mô tả cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc của nhân viên thông qua vai trò của trải nghiệm nhân viên và khả năng thích ứng, trong bối cảnh doanh nghiệp công nghiệp nặng. Mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày tại Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp

Cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc: Vai trò của trải nghiệm và khả năng thích ứng của nhân viên tại Tổng Công ty Thép Việt Nam



Nguồn: Tổng hợp của Tác giả

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

nghiên cứu định lượng với bảng hỏi cấu trúc nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã được phát triển trên cơ sở lý thuyết. Để phân tích dữ liệu, nghiên cứu sử dụng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial Least Squares- Structural Equation Modeling, PLS-SEM).

Các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ các công trình học thuật quốc tế có uy tín, đã được kiểm định về độ tin cậy và giá trị trong các nghiên cứu trước. Mỗi biến nghiên cứu được xác định trên cơ sở một định nghĩa lý thuyết thống nhất, trong khi các biến quan sát được kế thừa từ nhiều nghiên cứu trước nhằm bao quát đầy đủ nội hàm khái niệm và nâng cao giá trị nội dung của thang đo. Trong đó, thang đo Hành vi chủ động trong công việc (PWB) gồm 5 biến quan sát, được kế thừa từ Belschak và Den Hartog (2016) và Silva và cộng sự (2022). Thang đo Khả năng thích ứng (AP) gồm 5 biến quan sát, kế thừa từ Pulakos và cộng sự (2000) và được cập nhật theo tổng quan của Tang và cộng sự (2024). Thang đo Trải nghiệm nhân viên (EX) gồm 4 biến quan sát, kế thừa từ Morgan (2017) và Plaskoff và Frey (2024). Ba biến thuộc nhóm môi trường tổ chức được đo lường bao gồm: Cơ hội phát triển (Growth Opportunities- GO) với

4 biến quan sát kế thừa từ Demerouti và Bakker (2022); Sự công bằng và hỗ trợ (Fairness and Support- F&S) với 5 biến quan sát kế thừa từ Birtch và cộng sự (2016) và Mushonga và Coppin (2017); và Văn hóa cởi mở (Culture Openness- CO) với 4 biến quan sát kế thừa từ Weiss và Cropanzano (1996) và Alzghoul và cộng sự (2023). Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 điểm, từ 1 = “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 = “Hoàn toàn đồng ý”. (chi tiết thang đo tại Bảng 2). Nhằm đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh văn hóa, tổ chức và môi trường làm việc tại Tổng công ty Thép Việt Nam (VNSteel), nhóm tác giả tiến hành điều chỉnh ngôn ngữ biểu đạt của các thang đo thông qua quy trình dịch ngược (back-translation). Bên cạnh đó, nghiên cứu đã tham vấn ý kiến của ba (03) chuyên gia trong giai đoạn tiền khảo sát để nâng cao độ giá trị nội dung của công cụ đo lường. Ý kiến góp ý của chuyên gia được sử dụng để điều chỉnh ngôn ngữ, loại bỏ các phát biểu có thể gây hiểu nhầm và hoàn thiện bảng hỏi trước khi tiến hành khảo sát chính thức. Việc tham vấn chuyên gia được thực hiện nhằm nâng cao chất lượng đo lường, không nhằm mục đích khám phá hoặc phát triển lý thuyết mới.

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập trong

Bảng 1. Cơ cấu mẫu khảo sát (N = 459)

Tiêu chí	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	372	81,1
	Nữ	87	18,9
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	96	20,9
	Từ 30-40 tuổi	178	38,8
	Từ 41-50 tuổi	132	28,8
	Trên 50 tuổi	53	11,5
Trình độ học vấn	Trung cấp/Công nhân kỹ thuật	164	35,7
	Cao đẳng	98	21,4
	Đại học	154	33,6
	Sau đại học	43	9,4
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	88	19,2
	Từ 5-10 năm	146	31,8
	Từ 11-20 năm	151	32,9
	Trên 20 năm	74	16,1
Vị trí công việc	Cán bộ quản lý	61	13,3
	Kỹ sư/nhân viên kỹ thuật	147	32,0
	Nhân viên hành chính - nghiệp vụ	86	18,7
	Công nhân trực tiếp sản xuất	165	36,0

Nguồn: Tổng hợp của Tác giả

khoảng thời gian từ tháng 6 đến tháng 8 năm 2025 tại các đơn vị thành viên của Tổng Công ty Thép Việt Nam, bao gồm các bộ phận sản xuất, kỹ thuật và hành chính. Hai hình thức khảo sát được sử dụng song song là bảng hỏi giấy và bảng hỏi điện tử nhằm tăng tỷ lệ phản hồi và tiếp cận đa dạng các nhóm nhân viên. Trong tổng số 500 bảng hỏi được phát ra, có 459 bảng hợp lệ được đưa vào phân tích, đạt tỷ lệ phản hồi 91,8%. Mẫu nghiên cứu bao gồm cán bộ quản lý, kỹ sư, nhân viên kỹ thuật và công nhân trực tiếp sản xuất, phản ánh tương đối đầy đủ cơ cấu lao động đặc trưng của doanh nghiệp công nghiệp nặng. Quy mô mẫu đáp ứng nguyên tắc “10 times rule” đối với PLS-SEM và đảm bảo điều kiện thực hiện các phân tích thống kê suy luận (Hair và cộng sự, 2021) (Bảng 1).

Dữ liệu khảo sát sau khi thu thập được kiểm tra, làm sạch và mã hóa trước khi đưa vào phân tích bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Quy trình phân tích được thực hiện theo hai bước chính theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2021). Bước thứ nhất là đánh giá mô hình đo lường nhằm kiểm tra độ tin cậy nội tại, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Bước thứ hai là đánh giá mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, xác định mức độ ảnh hưởng giữa các biến và khả năng giải thích của mô hình. Kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại được sử dụng để kiểm định ý nghĩa thống kê và độ ổn định của các hệ số đường dẫn. Ngoài ra, các chỉ số như R^2 , Q^2 và SRMR cũng được xem xét nhằm đánh giá năng lực giải thích và dự báo của mô hình nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Trước khi tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, mô hình đo lường được đánh giá nhằm đảm bảo các thang đo trong nghiên cứu đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đo lường theo khuyến nghị của phương pháp PLS-SEM. Việc đánh giá mô hình đo lường được thực hiện thông qua các chỉ số hệ số tải ngoài (outer loadings), độ tin cậy nội tại (CA, rho_A và CR), giá trị hội tụ (AVE) và giá trị phân biệt (HTMT).

Kết quả phân tích ở Bảng 2 cho thấy phần lớn các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài lớn hơn ngưỡng khuyến nghị 0,7, phản ánh mức độ đóng góp tốt của các biến quan sát vào các biến tiềm ẩn tương ứng. Tuy nhiên, trước đó trong quá trình đánh giá ban đầu, một số biến quan sát bao gồm GO1: “Tôi được tạo điều kiện tham gia đào tạo nâng cao năng lực.”, CO4: “Tổ chức khuyến khích thử nghiệm cách làm mới.”, F&S4: “Đồng nghiệp hỗ trợ kịp thời khi tôi cần phối hợp.”, EX2: “Tôi cảm thấy được tôn trọng trong công việc.” không đáp ứng đầy đủ các tiêu chí về hệ số tải ngoài hoặc làm suy giảm giá trị hội tụ của thang đo do có giá trị outerloadings nhỏ hơn 0,7. Do đó, các biến quan sát này đã được loại bỏ khỏi mô hình nhằm nâng cao chất lượng đo lường và đảm bảo tính nhất quán của các thang đo phản xạ. Sau khi loại bỏ các biến quan sát không đạt yêu cầu, các chỉ số CA, rho_A và CR của tất cả các biến tiềm ẩn đều vượt ngưỡng 0,7, cho thấy mức độ nhất quán nội tại cao của các thang đo và giá trị AVE của các biến tiềm ẩn đều lớn hơn 0,5, qua đó khẳng định giá trị hội tụ của mô hình đo lường.

Theo Henseler và cộng sự (2015), tiêu chí Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) được khuyến nghị sử dụng để đánh giá giá trị

phân biệt của các thang đo trong mô hình PLS-SEM. Kết quả phân tích cho thấy tất cả các cặp khái niệm trong mô hình đều có giá trị HTMT nhỏ hơn ngưỡng 0,85 (EX-AP = 0,656; F&S-EX = 0,579; GO-PWB = 0,522), khẳng định các khái niệm nghiên cứu có sự phân biệt rõ ràng. Chỉ số VIF của các biến độc lập dao động từ 1,162 đến 1,421, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị là 5, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình. Chỉ số SRMR = 0,055 cho thấy mô hình đo lường có mức độ phù hợp tốt với dữ liệu thực tế, khẳng định mô hình đáp ứng đầy đủ các điều kiện cần thiết để phân tích mô hình cấu trúc.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Sau khi mô hình đo lường đạt yêu cầu, nghiên cứu tiến hành đánh giá mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các mối quan hệ giả thuyết được đề xuất. Kết quả phân tích cho thấy mô hình nghiên cứu có năng lực giải thích tương đối tốt đối với các biến nội sinh, thể hiện qua các giá trị R^2 đạt mức chấp nhận được theo khuyến nghị trong nghiên cứu sử dụng PLS-SEM.

Kết quả kiểm định các giả thuyết cho thấy các yếu tố môi trường tổ chức đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến trải nghiệm nhân viên (EX). Cơ hội phát triển (GO), sự công bằng và hỗ trợ (F&S) và văn hóa cởi mở (CO) đều ảnh hưởng tích cực đến trải nghiệm của nhân viên, qua đó ủng hộ các giả thuyết H_{1a} , H_{1b} và H_{1c} . Trong số các yếu tố này, sự công bằng và hỗ trợ thể hiện mức độ tác động mạnh nhất đến trải nghiệm nhân viên, cho thấy vai trò đặc biệt quan trọng của các cơ chế đối xử công bằng, hỗ trợ từ cấp trên và tổ chức trong bối cảnh doanh nghiệp công nghiệp nặng. Bên cạnh đó, kết quả phân tích cũng cho thấy trải nghiệm nhân viên

Bảng 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường sau khi loại bỏ biến

Cấu trúc (Construct)	Mã biến	Phát biểu	Hệ số tải	CA	rho_A	CR	AVE
Cơ hội phát triển (GO)	GO2	Tôi có cơ hội phát triển kỹ năng trong công việc.	0,821	0,812	0,825	0,876	0,703
	GO3	Tổ chức của tôi cung cấp lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng.	0,864				
	GO4	Tôi được khuyến khích học hỏi và phát triển trong công việc.	0,823				
Sự công bằng và hỗ trợ (F&S)	FS1	Tôi được đối xử công bằng trong tổ chức.	0,852	0,884	0,891	0,916	0,686
	FS2	Cấp trên hỗ trợ tôi khi tôi gặp khó khăn trong công việc.	0,831				
	FS3	Tôi nhận được sự ghi nhận phù hợp đối với những đóng góp trong công việc.	0,804				
	FS5	Các chính sách của tổ chức được áp dụng một cách nhất quán.	0,793				
Văn hóa cởi mở (CO)	CO1	Tôi cảm thấy tự do bày tỏ ý kiến của mình tại nơi làm việc.	0,841	0,803	0,815	0,873	0,697
	CO2	Các ý tưởng mới được chào đón trong tổ chức.	0,866				
	CO3	Nhân viên được khuyến khích lên tiếng và chia sẻ quan điểm.	0,812				
Trải nghiệm nhân viên (EX)	EX1	Tôi có những trải nghiệm tích cực trong công việc hằng ngày.	0,836	0,785	0,796	0,861	0,674
	EX3	Trải nghiệm làm việc của tôi đáp ứng kỳ vọng của tôi.	0,818				
	EX4	Nhìn chung, tôi hài lòng với trải nghiệm làm việc tại tổ chức.	0,807				
Khả năng thích ứng (AP)	AP1	Tôi thích ứng tốt với những thay đổi trong công việc.	0,883	0,902	0,911	0,932	0,776
	AP2	Tôi có thể xử lý hiệu quả các tình huống bất ngờ trong công việc.	0,871				
	AP3	Tôi nhanh chóng điều chỉnh cách làm việc khi cần thiết.	0,889				
	AP4	Tôi vẫn duy trì hiệu quả công việc trong điều kiện thay đổi.	0,846				
Hành vi chủ động trong công việc (PWB)	PWB1	Tôi chủ động đề xuất các ý tưởng cải tiến trong công việc.	0,864	0,888	0,894	0,920	0,742
	PWB2	Tôi chủ động giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc.	0,851				
	PWB3	Tôi chủ động cải thiện các quy trình làm việc.	0,872				
	PWB4	Tôi hành động chủ động mà không cần chờ chỉ đạo.	0,823				

Nguồn: Tổng hợp của Tác giả

(EX) có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến khả năng thích ứng (AP), qua đó ủng hộ giả thuyết H_{2a}. Đồng thời, trải nghiệm nhân viên cũng tác động trực tiếp tích cực đến hành vi chủ động trong công việc (PWB), xác nhận giả thuyết H_{2b}. Kết

quả này cho thấy trải nghiệm tích cực trong công việc không chỉ giúp nhân viên nâng cao khả năng điều chỉnh và thích ứng trước những thay đổi mà còn trực tiếp thúc đẩy các hành vi chủ động như đề xuất cải tiến, tự khởi xướng giải pháp và chủ động giải quyết vấn

Cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc: Vai trò của trải nghiệm và khả năng thích ứng của nhân viên tại Tổng Công ty Thép Việt Nam

Bảng 3. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	t-value	p-value	Kết luận
H1a	GO → EX	0,243	4,944	0,000	Chấp nhận
H1b	F&S → EX	0,314	6,681	0,000	Chấp nhận
H1c	CO → EX	0,313	6,009	0,000	Chấp nhận
H2a	EX → AP	0,430	8,181	0,000	Chấp nhận
H2b	EX → PWB	0,114	2,480	0,013	Chấp nhận
H3a	AP → PWB	0,689	20,413	0,000	Chấp nhận

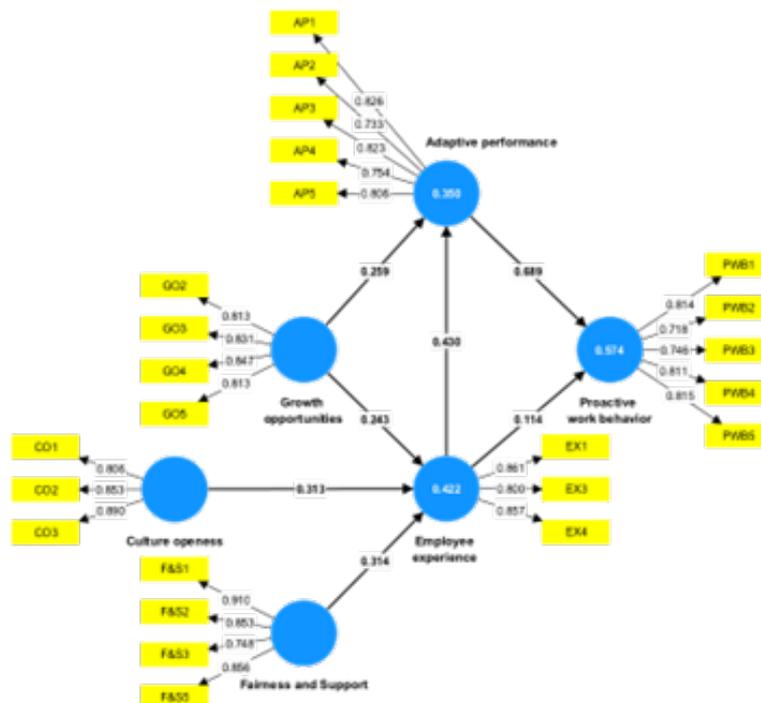
Nguồn: Tổng hợp của Tác giả

đề trong công việc. Khả năng thích ứng (AP) được xác định là yếu tố có tác động tích cực và mạnh nhất đến hành vi chủ động trong công việc, qua đó ủng hộ giả thuyết H_{3a}.

4.3. Kiểm định vai trò trung gian của khả năng thích ứng

Vai trò trung gian của khả năng thích ứng (AP) trong mối quan hệ giữa trải nghiệm nhân viên (EX) và hành vi chủ động trong

công việc (PWB) được kiểm định thông qua kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại. Kết quả cho thấy hiệu ứng gián tiếp của trải nghiệm nhân viên lên hành vi chủ động thông qua khả năng thích ứng là có ý nghĩa thống kê. Ngoài ra, mối quan hệ trực tiếp giữa trải nghiệm nhân viên và hành vi chủ động vẫn duy trì ý nghĩa thống kê khi biến trung gian được đưa vào mô hình. Kết quả này cho thấy khả năng thích ứng đóng vai trò trung gian bán phần trong mối quan hệ



Nguồn: Tổng hợp của Tác giả

Hình 2. Kết quả phân tích mô hình đo lường

Bảng 4. Kết quả kiểm định vai trò trung gian của khả năng thích ứng

Quan hệ trung gian	Hệ số gián tiếp (β)	t-value	p-value	Kết luận
EX \rightarrow AP \rightarrow PWB	0,296	7,529	0,000	Có ý nghĩa

Nguồn: Tổng hợp của Tác giả

giữa trải nghiệm nhân viên và hành vi chủ động trong công việc, qua đó ủng hộ giả thuyết H_{3b}. Phát hiện này góp phần làm rõ cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc của nhân viên, trong đó trải nghiệm tích cực tại nơi làm việc vừa tác động trực tiếp, vừa gián tiếp thông qua việc nâng cao khả năng thích ứng với các yêu cầu và thay đổi trong môi trường công việc.

5. Thảo luận kết quả và hàm ý quản trị

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố môi trường tổ chức, bao gồm cơ hội phát triển, sự công bằng và hỗ trợ, và văn hóa cởi mở, đều có tác động tích cực đến trải nghiệm của nhân viên tổng công ty Thép Việt Nam. Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu trước trong lĩnh vực hành vi tổ chức, khi môi trường làm việc tích cực được xem là nền tảng quan trọng hình thành nhận thức và cảm xúc của nhân viên (Birch và cộng sự, 2016; Demerouti & Bakker, 2022; Plaskoff & Frey, 2024). Tuy nhiên, điểm khác biệt đáng chú ý của kết quả nghiên cứu này là việc sự công bằng và hỗ trợ thể hiện mức độ tác động mạnh nhất đến trải nghiệm nhân viên, vượt trội hơn so với cơ hội phát triển và văn hóa cởi mở. Kết quả này khác với nhiều nghiên cứu trước được thực hiện trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ hoặc doanh nghiệp tri thức, nơi cơ hội phát triển cá nhân và văn hóa cởi mở thường được xem là các yếu tố chi phối trải nghiệm nhân viên (Morgan, 2017; Alzghoul và cộng sự, 2023). Ngoài ra, cảm nhận về sự công bằng trong phân

công công việc, đánh giá hiệu quả và sự hỗ trợ trực tiếp từ cấp trên trở thành yếu tố then chốt định hình trải nghiệm của nhân viên. Kết quả nghiên cứu xác nhận rằng trải nghiệm nhân viên có tác động tích cực đến khả năng thích ứng và hành vi chủ động trong công việc. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước cho rằng trải nghiệm tích cực tại nơi làm việc giúp nhân viên tích lũy các nguồn lực tâm lý và cảm xúc, từ đó nâng cao năng lực điều chỉnh trước những thay đổi và chủ động tham gia vào các hành vi cải tiến (Pulakos và cộng sự, 2000; Tang và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, so với các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của trải nghiệm nhân viên lên hành vi chủ động, nghiên cứu này làm rõ hơn vai trò trung gian của khả năng thích ứng trong mối quan hệ này. Kết quả cho thấy khả năng thích ứng không chỉ là hệ quả của trải nghiệm tích cực mà còn là cơ chế chuyển hóa trải nghiệm đó thành các hành vi chủ động cụ thể.

Hơn thế nữa, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng khả năng thích ứng là yếu tố có tác động mạnh nhất đến hành vi chủ động trong công việc. Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh vai trò của năng lực thích ứng trong bối cảnh công việc biến động (Pulakos và cộng sự, 2000; Tang và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, nghiên cứu này xác nhận vai trò trung tâm của khả năng thích ứng trong bối cảnh doanh nghiệp công nghiệp nặng, nơi các yêu cầu về công nghệ, quy trình sản xuất và an toàn lao động đòi hỏi nhân viên không chỉ phản ứng với thay đổi mà còn chủ động khởi xướng các giải pháp cải tiến nhằm duy trì hiệu quả vận hành. Phát hiện

này bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho Thuyết Sự kiện cảm xúc (AET), theo đó các trải nghiệm cảm xúc tích cực tại nơi làm việc có thể ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên thông qua các trạng thái và năng lực tâm lý trung gian.

5.2. Hàm ý quản trị

Dựa trên các kết quả nghiên cứu, nghiên cứu này đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ các nhà quản lý tại Tổng Công ty Thép Việt Nam trong việc thúc đẩy hành vi chủ động trong công việc của nhân viên. Do nguồn lực doanh nghiệp có hạn, các hàm ý quản trị được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên dựa trên mức độ tác động của các nhân tố trong kết quả nghiên cứu.

Thứ nhất, các nhà quản lý cần ưu tiên phát triển khả năng thích ứng của nhân viên, bởi đây là yếu tố có tác động mạnh nhất đến hành vi chủ động trong công việc. Doanh nghiệp có thể triển khai các chương trình đào tạo tập trung vào nâng cao năng lực thích ứng như đào tạo đa kỹ năng, huấn luyện xử lý tình huống, đào tạo an toàn gắn với kịch bản thay đổi và các chương trình luân chuyển công việc có kiểm soát.

Thứ hai, doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng và duy trì trải nghiệm nhân viên tích cực như một nền tảng để thúc đẩy các hành vi chủ động. Các chính sách nhân sự nên được thiết kế theo hướng đồng bộ giữa điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ, cơ hội phát triển và sự ghi nhận đóng góp của nhân viên. Việc thường xuyên thu thập phản hồi của nhân viên và cải thiện các điểm chạm trong hành trình trải nghiệm nhân viên sẽ giúp gia tăng cảm nhận tích cực và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Thứ ba, các nhà quản lý cần đảm bảo tính minh bạch và nhất quán trong các chính sách nhân sự, đặc biệt là trong đánh giá hiệu quả công việc, phân bổ nguồn lực

và cơ chế khen thưởng. Vai trò hỗ trợ của cấp quản lý trực tiếp cần được tăng cường thông qua đào tạo kỹ năng lãnh đạo, giao tiếp và huấn luyện nhân viên, nhằm tạo ra môi trường làm việc tin cậy và hỗ trợ.

Thứ tư, doanh nghiệp cần tiếp tục khuyến khích văn hóa cởi mở và tạo điều kiện cho cơ hội phát triển, qua đó gián tiếp nâng cao trải nghiệm nhân viên và hành vi chủ động. Việc thiết lập các kênh chính thức để nhân viên đề xuất ý tưởng, phản hồi và tham gia vào các hoạt động cải tiến sẽ giúp khai thác tốt hơn các sáng kiến từ nhân viên, đặc biệt là đội ngũ kỹ sư và công nhân trực tiếp sản xuất- những người có hiểu biết sâu sắc về quy trình vận hành.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ chuỗi tác động hình thành lên hành vi chủ động của nhân viên tại VNSteel bao gồm: các yếu tố môi trường tổ chức định hình trải nghiệm nhân viên; trải nghiệm tích cực nâng cao khả năng thích ứng; và khả năng thích ứng là đòn bẩy mạnh nhất thúc đẩy hành vi chủ động. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò kết hợp giữa thiết kế nguồn lực tổ chức và phát triển năng lực thích ứng trong bối cảnh công nghiệp nặng. Hạn chế của nghiên cứu gồm thiết kế cắt ngang tại một doanh nghiệp nên khả năng suy luận nhân quả và khái quát còn hạn chế, đồng thời thang đo tự báo cáo có thể phát sinh sai lệch phương pháp chung. Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng mẫu đa doanh nghiệp, dùng thiết kế theo thời gian và kết hợp định tính với dữ liệu vận hành để kiểm định cơ chế tác động. ■

Tài liệu tham khảo

- Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Alshaar, Q., & Irtaimeh, H. J. (2024). Impact of knowledge-oriented leadership on innovative behavior, and employee satisfaction: The mediating role of knowledge-centered culture for sustainable workplace. *Business Strategy & Development*, 7(1), e304. <https://doi.org/10.1002/bsd2.304>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2016). Foci of proactive behavior. In *Proactivity at work*. 169-192. Routledge.
- Bibi, M., & Khan, R. A. (2021). Assessing the link of training and development with adaptive and contextual performance in the presence of organization politics: a case of public sector hospitals. *Pakistan Journal of Social Research*, 3(4), 481-490. <https://doi.org/10.52567/pjsr.v3i4.153>
- Birtch, T., Chiang, F., & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics-job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 1217 - 1236. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1069752>
- Chanie, W., Melese, S., & Demesie, A. (2023). Linking work characteristics to proactive behavior: Mediating role of motivational state. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17522>
- Curcuruto, M., Conchie, S., Mariani, M., & Violante, F. (2015). The role of prosocial and proactive safety behaviors in predicting safety performance. *Safety Science*, 80, 317-323. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.07.032>
- Dan, S. H. I. (2024). Work Engagement and Organizational Commitment Relationship with Career Growth. *Journal of Human Resource Management*, 27(2), 69-77. <https://doi.org/10.46287/idfj1781>
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Fu, H., Ye, B., & Xu, X. (2020). The Cross-Level Effect of Shared Leadership on Tourism Employee Proactive Behavior and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(15), 6173. <https://doi.org/10.3390/su12156173>
- Gerçek, M. (2023). The impact of organizational empowerment on contextual and adaptive performance: the mediating role of innovative work behavior. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(2), 243-259. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.1240152>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Harlianto, J., & Rudi, R. (2023). Promote employee experience for higher employee performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 4. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.827>
- 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>
- Hu, Q., Wang, S. N., Zhang, X. W., Cheng, B., & Sun, H. W. (2011). The preliminary literature review and future research directions of proactive behavior at work. *Advances in Psychological Science*, 19(10), 1534. <https://journal.psych.ac.cn/adps/EN/Y2011/V19/I10/1534>
- Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M., & Arjoon, S. (2017). Islamic Work Ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: the mediating mechanism and an interacting effect. *Current Issues in Tourism*, 20, 647-663. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1171830>
- Jo, Y., & Oh, J. (2025). Perceived employee status and proactivity: roles of CEO proactiveness and hierarchical climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(3), 465-481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2024-0316>
- Kaur, K., & Randhawa, G. (2021). Exploring the influence of supportive supervisors on organisational citizenship behaviours: Linking theory to practice. *IIMB*
- Mohd, R., Selamat, M., Aziz, S., & Omar, N. (2021). Ethnomethodological Research on Proactive Safety Behavior of The Young Workers. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 7, 129-144. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v11-i3/10811>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Mushonga, S. M. (2017). Organizational connections: The moderation of subordinate POS in the relationship between LMX and work outcomes. *Journal of Management Research*, 9(1), 100-116. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v9i1.10434>
- Naqshbandi, M. M., Kaur, S., & Ma, P. (2015). What organizational culture types enable and retard open innovation?. *Quality & Quantity*, 49(5), 2123-2144. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0097-5>
- Pieters, W. R., & Von Spiegel, A. (2024). Predicting work engagement of employees at Dundee Precious Metals Mine in Tsumeb, Namibia. *Namibian Journal for Research, Science and Technology*, 5(1), 8-17. <https://doi.org/10.54421/njrst.v5i1.94>
- Plaskoff, J., & Frey, E. (2024). Strategically addressing the post-COVID organization: the hope of employee experience. *Strategic HR Review*, 23(2), 70-78. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2024-0001>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy

Cơ chế hình thành hành vi chủ động trong công việc: Vai trò của trải nghiệm
và khả năng thích ứng của nhân viên tại Tổng Công ty Thép Việt Nam

- of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Samsudin, A., Ikaningtiyas, M., Mulia, F., & Rintalla, M. (2024). Exploring the relationship between career advancement, work-life balance, and corporate financial performance: a systematic review. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 1091-1110. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.918>
- Silva, P. M., Moutinho, V. F., & Vale, V. T. (2022). Examining the relationship between sales force proactiveness, network capability and sales performance: evidence from international trade shows. *Journal of Promotion Management*, 28(5), 559-583. <https://doi.org/10.1080/10496491.2021.2009087>
- Tang, G., Abu Bakar, R., & Omar, S. (2024). Positive psychology and employee adaptive performance: systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1417260. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417260>
- Trung tâm WTO-VCCI (2025), Phát triển bền vững ngành thép, (Trực tuyến), Trung cập ngày 18 tháng 11 năm 2025 tại <https://trungtamwto.vn/tin-tuc/30828-phat-trien-ben-vung-nganh-thep>
- Wau, J. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 7(2), 262-262. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.
- Zhou, J. (2024). Is more proactive more innovative? The nonlinear mechanism of proactive personality on innovative behavior. *Current Psychology*, 43(36), 28965-28977. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06556-7>
- Zhang, G., Zhao, W., & Meng, J. (2025). The impact of leader–follower power distance congruence on employees’ job role performance in the digital workplace. *Digital Economy and Sustainable Development*, 3(1), 22. <https://doi.org/10.1007/s44265-025-00073-6>