



Hiệu quả công việc và vai trò trung gian của sự phát triển, tự chủ của nhân viên ngành trang trí nội thất tại thành phố Hồ Chí Minh

HUỖNH THỊ THU SƯỞNG^{*}, HUỖNH THỊ ĐOAN TRANG^a

^a Trường Đại học Tài chính - Marketing

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 25/01/2024 Ngày nhận lại: 19/03/2024 Duyệt đăng: 20/03/2024 Mã phân loại JEL: J24; M12; M54. Từ khóa: Lãnh đạo trao quyền; Sự tự chủ trong công việc; Sự phát triển trong công việc; Hiệu quả công việc; Doanh nghiệp vừa và nhỏ; Ngành trang trí nội thất. Keywords: Empowering leadership; Job autonomy; Thriving at work;	Nghiên cứu này nhằm mục đích khám phá và kiểm định mối quan hệ của lãnh đạo trao quyền (LĐTQ), và tác động của LĐTQ trong việc thúc đẩy sự phát triển trong công việc (SPTTCV), sự tự chủ trong công việc (STCCV) đến hiệu quả công việc của nhân viên (HQCVNV) trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) ngành trang trí nội thất (TTNT) tại TP.HCM. Kết quả nghiên cứu định tính cung cấp bốn lý thuyết nền và bộ thang đo có giá trị phục vụ khảo sát 200 nhân viên bằng kỹ thuật phân tầng. Kết quả được kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc (PLS-SEM) thông qua SmartPLS 4 để xem xét các giả thuyết. Kết quả cho thấy LĐTQ tác động tích cực đến HQCVNV thông qua vai trò trung gian một phần của SPTTCV và STCCV. Kết quả đóng góp bổ sung vai trò của SPTTCV và STCCV trong việc nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo đến hiệu quả công việc của nhân viên trong bối cảnh nghiên cứu mới. Từ kết quả của nghiên cứu gợi mở các nhà quản trị chú trọng vào vai trò của LĐTQ tạo ra môi trường làm việc tự chủ và phát triển cho nhân viên để nâng cao HQCVNV tại các DNVVN ngành TTNT tại TP.HCM. Abstract The objective of this research is to explore and test the relationship of empowering leadership (EL) and its potential to promote thriving at work (TW) and job autonomy (JA), which, in turn, could improve employee performance (EP) from SMEs in the furniture industry in Ho Chi Minh city. Qualitative research results provide four background theories and scales for surveying 200 employees by using the

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Thị Hồng Cẩm.

Email: huynhthusuong@ufm.edu.vn (Huỳnh Thị Thu Sương), doantrang.tcc@gmail.com (Huỳnh Thị Đoan Trang).

Trích dẫn bài viết: Huỳnh Thị Thu Sương, & Huỳnh Thị Đoan Trang. (2024). Hiệu quả công việc và vai trò trung gian của sự phát triển, tự chủ của nhân viên ngành trang trí nội thất tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(2), 20-36.

Employee performance; Small and medium-sized enterprises (SMEs); Furniture industry.	stratification technique. The findings are tested through measurement models and structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4 to test the hypotheses and employ stratified techniques for sample selection. The findings indicated that there exists a positive influence of EL on EP; mediated partially by TW and JA. The results contribute to enhancing the role of TW and JA in studying the impact of leadership styles on employee performance in the research context in Vietnam. Research results suggest that managers should focus on the role of empowering leadership in creating a working environment of autonomy and thriving at work for employees to improve employee performance from SMEs in the furniture industry in Ho Chi Minh City.
---	---

1. Giới thiệu

Hiệu quả công việc của nhân viên đóng vai trò quan trọng quyết định hiệu quả hoạt động của tổ chức (June & Mahmood, 2011). Những nhân viên hoạt động tốt báo hiệu rằng họ có thể giúp người lãnh đạo theo đuổi đầy đủ các mục tiêu của tổ chức (Haslam và cộng sự, 2015). Chính vì vậy, tầm quan trọng của hiệu quả công việc của nhân viên (HQCVNV) ngày càng được thể hiện rõ trong thời đại toàn cầu hóa và cạnh tranh ngày càng khốc liệt (Atatsi và cộng sự, 2019; Egwim và cộng sự, 2023; Thịn và cộng sự, 2021). Các doanh nghiệp (DN) cần tối ưu hóa tiềm năng của nhân viên để tạo ra giá trị gia tăng và đạt được các mục tiêu (Yong và cộng sự, 2020). Cải thiện HQCCNV là một thách thức lớn đối với các tổ chức thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau (Pinzone và cộng sự, 2019). Đáng chú ý từ sau COVID-19, doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) đối mặt với môi trường kinh doanh biến động không ngừng. Quản trị và đổi mới công nghệ trở thành yếu tố quan trọng để thích ứng với môi trường kinh doanh hiện tại (Tidd & Bessant, 2020). Do DNVVN trong ngành trang trí nội thất (TTNT) chịu ảnh hưởng từ sự biến động của thị trường bất động sản, đặc biệt là thị trường tại TP.HCM và việc phục hồi của DNVVN trong ngành TTNT tại TP.HCM trở thành ưu tiên hàng đầu. Để phục hồi một tổ chức cần xác định được các yếu tố bên trong và bên ngoài như: Khả năng chống chịu của tổ chức và khả năng thích ứng chuyển đổi (Barasa và cộng sự, 2018). Chính vì lẽ đó, lãnh đạo trao quyền trong các DNVVN lại trở lại sau giai đoạn không gây nhiều chú ý trong nghiên cứu thực nghiệm (Župič & Giudici, 2017; Cheong và cộng sự, 2019). Tại các DNVVN, việc nghiên cứu lãnh đạo trao quyền (LĐTQ) mang nhiều lợi ích, trong đó, việc chuyển giao quyền tự chủ, trách nhiệm và sự phát triển của nhân viên trở nên phù hợp hơn (Cope và cộng sự, 2011). Vì thế, nghiên cứu khám phá vai trò của sự tự chủ và sự phát triển trong công việc thông qua sự tác động của lãnh đạo trao quyền nhằm gia tăng HQCCNV. Bên cạnh đó, các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng LĐTQ ưu tiên phát triển nhân viên, dẫn đến HQCCNV được cải thiện. Ngoài ra, LĐTQ có vai trò quan trọng trong việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý cơ bản, liên quan đến động lực tự chủ và hiệu quả làm việc. Lãnh đạo trao quyền là điều cần thiết để đạt được sự cân bằng giữa việc thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản và trách nhiệm giải trình nhằm tác động đến động lực tự chủ và sự phát triển ở nhân viên (Vu, 2020; Lee & Ding, 2020; O'Donoghue & van der Werff, 2022; Lisak và cộng sự, 2022; Eliyana và cộng sự, 2023; Pazetto và cộng sự, 2023).

2. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết trao quyền (Empowerment Theory): Nghiên cứu này sử dụng lý thuyết trao quyền của Ahearne và cộng sự (2005) nhằm nhấn mạnh việc tạo cơ hội cho nhân viên phát triển kỹ năng, nắm quyền sở hữu công việc của họ và đóng góp vào thành công của tổ chức, thúc đẩy tầm quan trọng của quyền tự chủ và hỗ trợ phát triển các kỹ năng tự lãnh đạo ở cấp dưới, một yếu tố quan trọng để tạo động lực nội tại, có thể dẫn đến các hành vi làm việc hiệu quả (Zhang & Bartol, 2010; Amundsen & Martinsen, 2015; Kim & Beehr, 2017). Vì thế, vận dụng lý thuyết lãnh đạo trao quyền cũng giúp nhân viên tham gia vào các hành vi chủ động hơn, định hướng thay đổi, tạo niềm tin rằng họ có quyền lực và được giao quyền để làm như vậy (Raub & Robert, 2010; Li và cộng sự, 2016).

2.1.2. Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory – SDT): Nghiên cứu này sử dụng lý thuyết về quyền tự quyết (Deci & Ryan, 2002) nhằm nhấn mạnh động lực cá nhân và quyền tự quyết. Lý thuyết giải thích trao quyền tự chủ cho nhân viên đảm bảo rằng họ có động lực mạnh mẽ hơn để thực hiện nhiệm vụ. Quyền tự chủ trong công việc đề cập đến sự tự do của nhân viên trong việc thực hiện nhiệm vụ của họ (Hackman & Oldham, 1976; Hao và cộng sự, 2018).

2.1.3. Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - thành viên (The Leader-Member Exchange Theory – LMX): Nghiên cứu này sử dụng lý thuyết LMX nhằm mô tả chất lượng của mối quan hệ lãnh đạo - thành viên (Graen & Uhl Bien, 1995; Liden và cộng sự, 2006; Gooty & Yammarino, 2016). Lý thuyết này đã phát hiện mối quan hệ giữa LMX và hiệu quả công việc tích cực, cũng như thái độ của cấp dưới, đặc biệt là thành viên (khác với nhà lãnh đạo) (Gerstner & Day, 1997). LMX giải thích mức độ hiệu quả cao hơn, đạt được mục tiêu tốt hơn đối với thành viên. Các nhà nghiên cứu cũng giải thích rằng LMX có thể làm cho nhà lãnh đạo đánh giá cấp dưới một cách tích cực hơn (Kundu và cộng sự, 2019).

2.1.4. Lý thuyết mô hình gắn kết xã hội (The Theory of The Socially Embedded Model): Lý thuyết về mô hình gắn kết xã hội của Spreitzer và cộng sự (2005) được sử dụng trong nghiên cứu này để giải thích sự phát triển trong công việc và đề xuất rằng hạnh phúc cá nhân và năng suất tại nơi làm việc được định hình bởi bối cảnh xã hội nơi mọi người làm việc. Lý thuyết cho rằng thành công trong công việc gắn liền với xã hội vì một số lý do, sức sống và học tập đã trở thành một phần không thể thiếu trong các hệ thống xã hội, và phát triển bản thân có phụ thuộc vào mối quan hệ với người khác (Spreitzer & Hwang, 2019).

2.2. Khung phân tích

2.2.1. Lãnh đạo trao quyền (LĐTQ) và hiệu quả công việc của nhân viên (HQCVNV): LĐTQ là phong cách lãnh đạo chia sẻ quyền lực với nhân viên và khuyến khích họ sử dụng quyền lực (Amundsen & Martinsen, 2014; Joo và cộng sự, 2016; Rapp và cộng sự, 2016). LĐTQ đã được chứng minh là có liên quan tích cực đến các kết quả có giá trị như: Sự hài lòng trong công việc, cam kết tình cảm, trao quyền tâm lý, sáng tạo, chia sẻ kiến thức, hiệu quả của nhóm và cá nhân, đồng thời có liên quan tích cực đến kết quả có giá trị, sự gắn kết trong công việc, và động lực tự chủ (Byun và cộng sự, 2020; Schermuly và cộng sự, 2022; O'Donoghue & van der Werff, 2022; Helland và cộng sự, 2020). Theo Amundsen và Martinsen (2014), lãnh đạo trao quyền khuyến khích nhân viên bằng cách chia sẻ quyền lực và hỗ trợ sự phát triển cá nhân, giúp họ tự chủ và thoát khỏi ràng buộc hành chính. Điều

này tạo niềm tin vào hiệu quả cao và linh hoạt, khiến nhân viên chấp nhận rủi ro và tăng cường hiệu suất bằng cách nâng cao trách nhiệm và tự chủ của họ (Arnold và cộng sự, 2000). Hành vi trao quyền bao gồm: Khuyến khích cấp dưới hành động độc lập và chủ động, khuyến khích nhân viên nhanh chóng giải quyết khủng hoảng khi đối mặt với khủng hoảng, khuyến khích làm việc nhóm, khuyến khích hợp tác và phối hợp giữa cấp dưới với nhau (Amundsen & Martinsen, 2014; Kim & Beehr, 2017). Theo Ahearne và cộng sự (2005), có bốn khía cạnh quan trọng của hành vi lãnh đạo: (1) Tự tin về hiệu quả, (2) thúc đẩy tham gia vào quyết định, (3) cung cấp tự chủ, và (4) tăng cường ý nghĩa công việc. Tất cả các khía cạnh này đều có liên quan tích cực đến sự phát triển của nhân viên. Khi nhân viên trải qua sự phát triển, họ trở nên có sức sống, có khả năng học hỏi và lãnh đạo trao quyền sẽ giúp tăng cường sự tự tin và tạo cơ hội cho việc nâng cao khả năng học tập. Đồng thời, việc trao quyền tự chủ và tăng cường ý nghĩa công việc khiến nhân viên tràn đầy năng lượng và sự sáng khoái.

Từ những tác động của LĐTQ đến sự tự chủ trong công việc (STCCV) và sự phát triển trong công việc (SPTTCV) góp phần thúc đẩy DNVVN gia tăng HQCVNV. HQCVNV là khả năng của nhân viên hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm một cách đúng đắn và hiệu quả (Darvishmotevali & Ali, 2020). Theo Griffin và cộng sự (2007), các yếu tố cốt lõi của HQCVNV bao gồm: Trình độ làm việc, khả năng thích ứng nhiệm vụ, và tính chủ động thực hiện nhiệm vụ. HQCVNV liên quan đến khả năng của từng nhân viên trong việc đạt các mục tiêu công việc và đáp ứng kỳ vọng của tổ chức (June & Mahmood, 2011). Lãnh đạo trao quyền là một hình thức lãnh đạo được đề xuất bởi Vương và Hieu (2023), biểu hiện mối quan hệ tích cực với hiệu quả công việc. Điều này xuất phát từ niềm tin rằng khi nhân viên được trao nhiều cơ hội để tự định hướng, họ sẽ đạt được kết quả vượt trội. LĐTQ cũng nhấn mạnh việc chia sẻ quyền lực với cấp dưới (Vecchio và cộng sự, 2010) để nâng cao ý nghĩa và năng lực của họ trong việc ra quyết định (Ahearne và cộng sự, 2005). Ngoài ra, LĐTQ ảnh hưởng đến HQCVNV theo khái niệm của Rapp và cộng sự (2016), khi trao quyền cho nhân viên, tạo ra một trạng thái tích cực và kích thích phản ứng tích cực từ nhân viên, bao gồm HQCVNV. Điều này đặc biệt hữu ích trong ngành TTNT tại TP.HCM, với chủ trương trao quyền nhiều hơn cho nhân viên. Dựa trên các lập luận trên, đề xuất các giả thuyết sau đây:

Giả thuyết H₁: Lãnh đạo trao quyền có tác động tích cực đến sự phát triển trong công việc của nhân viên.

Giả thuyết H₂: Lãnh đạo trao quyền tác động tích cực đến sự tự chủ trong công việc của nhân viên.

Giả thuyết H₃: Lãnh đạo trao quyền tác động tích cực với hiệu quả công việc của nhân viên.

2.2.2. Sự phát triển trong công việc (SPTTCV) và hiệu quả trong công việc (HQCV): SPTTCV đã nhận được sự chú ý lớn trong mô hình gắn kết xã hội của Spreitzer và cộng sự (2005) với khái niệm hóa hai chiều tiến, bao gồm: Sức sống và học tập, được định nghĩa là “trạng thái tâm lý trong đó các cá nhân trải nghiệm cả cảm giác tràn đầy sức sống và cảm giác học tập hoặc trở nên tốt hơn trong công việc”. Theo Peters và cộng sự (2021), SPTTCV được định nghĩa là trạng thái tích cực về tinh thần, thể chất và hoạt động xã hội, trong đó, kinh nghiệm công việc và điều kiện làm việc cho phép nhân viên phát triển trong cuộc sống tổng thể, đạt được tiềm năng trong công việc, gia đình và cộng đồng. Theo Porath và cộng sự (2012), nhân viên thành đạt được tiếp thêm năng lượng để trưởng thành và phát triển, tạo ra nguồn lực mới và gia tăng hiệu quả, sức khỏe và hạnh phúc chung thay vì chỉ làm cạn kiệt các nguồn lực (Spreitzer và cộng sự, 2012). LMX cho thấy sự tồn tại của các mối quan hệ xã hội chất lượng khác nhau giữa nhà lãnh đạo và nhân viên (Martin và cộng sự, 2016). Dựa trên quan

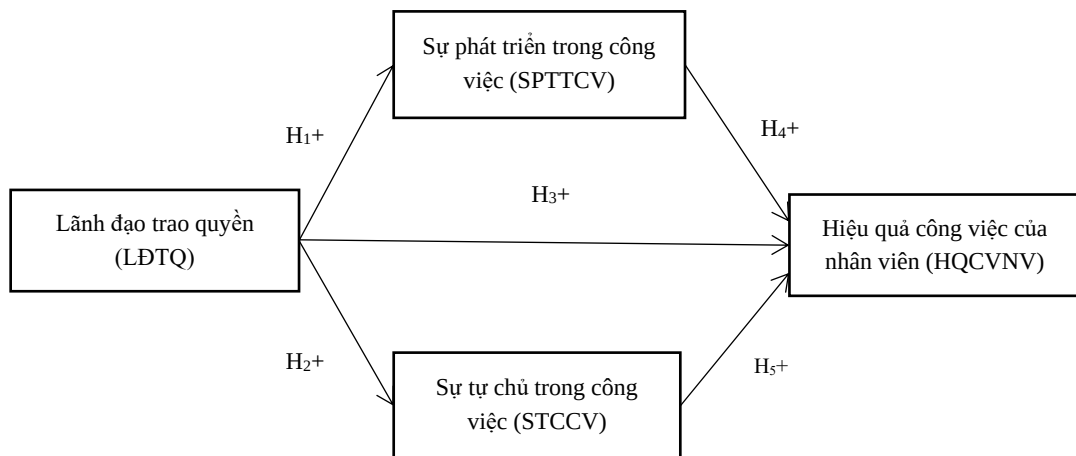
điểm này, Walumbwa và cộng sự (2020) cho rằng LMX và sự giúp đỡ từ đồng nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho SPTTCV và mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và thành viên có chất lượng càng cao sẽ càng tăng cường tác động tích cực của SPTTCV lên HQCVNV. Nhân viên phát triển mạnh trong công việc sẽ đóng góp, tham gia vào hành vi có lợi cho xã hội và hoạt động hiệu quả (Frazier & Tupper, 2018). Dựa trên điều này, đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H₄: Sự phát triển trong công việc có tác động tích cực với hiệu quả công việc của nhân viên.

2.2.3. Sự tự chủ trong công việc (STCCV) và hiệu quả trong công việc (HQCV): Hackman (1980) định nghĩa STCCV là “mức độ mà công việc mang lại sự tự do, độc lập và quyền tự do đáng kể cho cá nhân trong việc lập kế hoạch công việc và xác định các thủ tục được sử dụng để thực hiện nó”. Theo Hackman (1980), các quy trình và lịch trình làm việc là hai khía cạnh quan trọng trong công việc, cho phép nhân viên trải nghiệm sự thận trọng. Quyền tự chủ cao trong công việc giúp nhân viên có thời gian, năng lượng và tự do để thực hiện hành vi cụ thể, từ đó nâng cao động lực phát triển và lập kế hoạch cho tương lai (Zhou và cộng sự, 2019). Breaugh (1999) cho rằng STCCV bao gồm các thành phần như: Phương pháp tự chủ, lập kế hoạch tự chủ, và tiêu chí tự chủ. STCCV là một phần quan trọng của lý thuyết tự quyết (Deci & Ryan, 2002). Theo lý thuyết tự quyết, những người có nhu cầu tự cảm nhận là chuyên gia trong việc đưa ra quyết định và có sự kiểm soát đối với cuộc sống của mình, đặc biệt, họ cảm thấy chịu trách nhiệm về hành vi của mình (Krause và cộng sự, 2019). Ngoài ra, quản lý năng lượng tự chủ và gắn kết với công việc giúp nhân viên có thêm động lực, tập trung và sáng tạo hơn trong công việc (Bakker và cộng sự, 2020; Christian và cộng sự, 2011; Op den Kamp và cộng sự, 2020; Ye và cộng sự, 2020), phản ánh HQCVNV tăng lên. Khi nhân viên có quyền tự chủ trong công việc, tức là có tự do trong việc quyết định thời gian, địa điểm và cách thức thực hiện nhiệm vụ, điều này tương đồng với lý thuyết nhu cầu công việc - nguồn lực. Nhân viên nhận thấy quyền tự chủ trong công việc sẽ tăng cường sự gắn kết công việc và đạt được hiệu quả cao hơn (Bakker & Demerouti, 2014, 2017). Dựa trên điều này, đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H₅: Sự tự chủ trong công việc tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.

Từ giả thuyết đề xuất, kết hợp kết quả nghiên cứu định tính, mô hình nghiên cứu sau được đề xuất:



Hình 1. Mô hình đề xuất

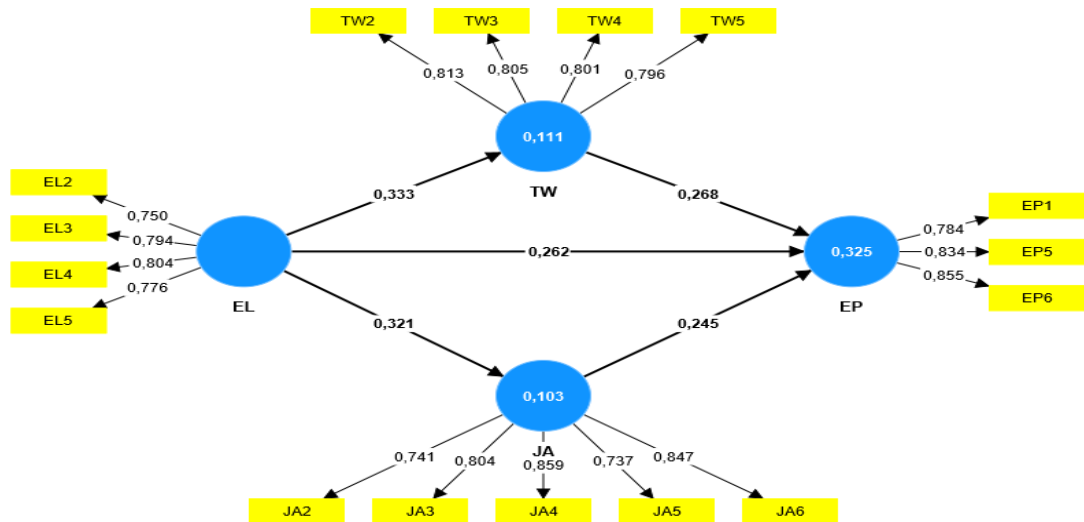
3. Phương pháp nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu được chọn bằng phương pháp xác suất kỹ thuật phân tầng cắt lớp các mã ngành nghề thuộc các DN/VN ngành TTNT tại TP.HCM. Phân chia kích thước mẫu cho các lớp và khảo sát ngẫu nhiên nhân viên ở các lớp làm việc trong ngành TTNT. Dữ liệu được thu thập bằng việc gửi 200 phiếu khảo sát và thu được 182 câu trả lời. Sau kiểm tra độ chính xác và phù hợp, có 174 quan sát được xem xét trong nghiên cứu. Các mẫu được xử lý định lượng bằng phần mềm SmartPLS 4. Các khái niệm nghiên cứu được đo lường bằng các thang đo đã được điều chỉnh dựa trên phỏng vấn chuyên gia chọn ra các thang đo phù hợp với lĩnh vực và đối tượng nghiên cứu trong các thành phần của các thang đo được tham khảo. Cụ thể, thang đo LĐTQ dựa trên thang đo của Amundsen và Martinsen (2014), thang đo SPTTCV dựa trên thang đo của Porath và cộng sự (2012), thang đo STCCV dựa trên thang đo gốc của Breaugh (1999), và thang đo HQCVNV dựa trên thang đo của Griffin và cộng sự (2007). Tất cả các thang đo sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 “rất không đồng ý” đến 5 “rất đồng ý” (Likert, 1932) để giới hạn số lượng lựa chọn và tạo ra một đánh giá rõ ràng hơn. Điều này có thể giúp giảm sự mập mờ và tạo ra sự tập trung hơn trong phản hồi của người tham gia. Kết quả thống kê mô tả nhân khẩu học cho thấy tỷ lệ nam giới chiếm 45,4%; nữ giới là 54,6%. Độ tuổi đã đi làm từ 24–33 tuổi chiếm 48,28%; dưới 24 tuổi chiếm 32,76%; độ tuổi 34–43 và độ tuổi 44–60 chiếm tỷ trọng lần lượt là 13,22% và 5,75%. Trình độ THPT chiếm 26,44%; trung cấp là 41,95%; đại học chiếm 19,54%; cao đẳng là 11,49%; và sau đại học chỉ chiếm 0,57%. Về kinh nghiệm làm việc: Từ 1–3 năm chiếm tỷ lệ cao nhất là 47%; dưới 1 năm chiếm 30%; thấp nhất là từ 3–5 năm và trên 5 năm lần lượt là 12% và 11%. Thu nhập từ 7–10 triệu chiếm tỷ lệ 28,74%; từ 10–15 triệu chiếm 29,31%; từ 15–20 triệu chiếm 31,61%; và trên 20 triệu chiếm 10,34%. Nhìn chung mẫu khảo sát về nhân khẩu học đa dạng, đủ đại diện cho mẫu nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô hình đo lường

Dựa vào kết quả từ SmartPLS 4, giá trị phương sai trung bình (AVE) có biến LĐTQ (EL) và SPTTCV (TW) không đạt ngưỡng yêu cầu $> 0,5$ (Hair và cộng sự, 2016). Để tăng giá trị AVE đạt mức yêu cầu, nghiên cứu đã loại bỏ các biến EL1, EL6, EP2, EP3, EP4, JA1, TW1 và TW6 có giá trị hệ số tải ngoài $< 0,7$. Sau khi loại bỏ các biến này, kết quả của 16 biến quan sát còn lại có giá trị hệ số tải ngoài nằm trong khoảng 0,7–0,9 đạt yêu cầu (Hair và cộng sự, 2016), chứng tỏ các thang đo có mức độ tin cậy cao và có ý nghĩa thống kê. Các biến LĐTQ (EL), STCCV (JA), SPTTCV (TW), HQCVNV (EP) có hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha thấp nhất là 0,773, vượt qua ngưỡng 0,7, nhìn chung, giá trị hệ số tin cậy của cả bốn biến nghiên cứu đều mang lại độ tin cậy nhất quán nội tại cao cho mô hình (Hair và cộng sự, 2016). AVE của cả bốn biến nghiên cứu đều $> 0,5$, chỉ ra rằng biến nghiên cứu giải thích nhiều hơn phân nửa phương sai các biến quan sát. Kết quả giá trị hệ số HTMT cao nhất là 0,543 (dưới mức 0,9), chứng tỏ tính phân biệt của các thang đo trong mô hình nghiên cứu (Henseler và cộng sự, 2014).

**Hình 2.** Mô hình đo lường

Ghi chú: EL: LDTQ; JA: STCCV; TW: SPTTCV; EP: HQCVNV.

Bảng 1.

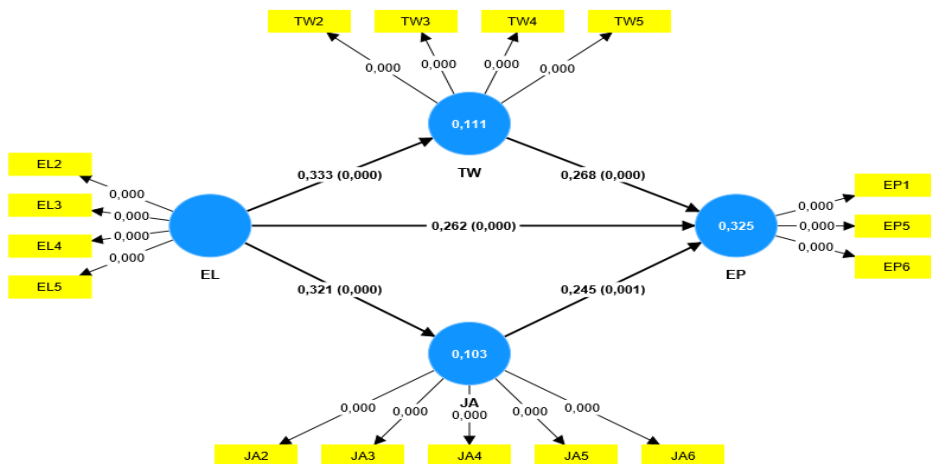
Kết quả đánh giá các chỉ số trong mô hình đo lường

Biến tiền ẩn			Giá trị hội tụ		Độ tin cậy nhất quán nội tại	
Tên biến	Ký hiệu biến	Biến quan sát (Indicators)	Hệ số tải ngoài (Outer loading)	Giá trị phương sai tích trung bình (AVE)	Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability)	Cronbach's Alpha
			> 0,70	> 0,50	0,60–0,90	0,60–0,90
Lãnh đạo trao quyền	EL	EL2	0,750	0,610	0,789	0,788
		EL3	0,794			
		EL4	0,804			
		EL5	0,776			
Hiệu quả công việc của nhân viên	EP	EP1	0,784	0,680	0,773	0,765
		EP5	0,834			
		EP6	0,855			
Sự tự chủ trong công việc	JA	JA2	0,741	0,639	0,871	0,858
		JA3	0,804			
		JA4	0,859			
		JA5	0,737			
		JA6	0,847			

Biến tiềm ẩn		Giá trị hội tụ		Độ tin cậy nhất quán nội tại		
Tên biến	Ký hiệu biến	Biến quan sát (Indicators)	Hệ số tải ngoài (Outer loading)	Giá trị phương sai tích trung bình (AVE)	Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability)	Cronbach's Alpha
			> 0,70	> 0,50	0,60–0,90	0,60–0,90
Sự phát triển trong công việc	TW	TW2	0,813	0,646	0,826	0,820
		TW3	0,805			
		TW4	0,801			
		TW5	0,796			

4.2. Mô hình cấu trúc

Giá trị VIF cao nhất của bốn biến nghiên cứu là 1,203, dưới ngưỡng thận trọng là 3, cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình không vượt mức giới hạn (Hair và cộng sự, 2019). Giá trị R^2 của biến HQCVNV (EP) là 0,325, đạt mức “trung bình thấp”, chỉ có 34,5% HQCVNV được giải thích bởi các biến LĐTQ (EL), STCCV (JA) và SPTTCV (TW) trong mô hình, còn 65,5% là các nhân tố khác. Biến JA và TW có giá trị R^2 thấp lần lượt là 0,103 và 0,111, chỉ giải thích 10,3% và 11,1% của JA và TW. Kết quả Q^2 của EP là 0,207; và mô hình thành phần tương ứng biến phụ thuộc JA và TW có giá trị Q^2 lần lượt là 0,058 và 0,066 lớn hơn 0, cho thấy mô hình cấu trúc tổng thể của nghiên cứu cũng đạt chất lượng tổng thể. Tuy nhiên, kết quả nhỏ hơn 0,25 cho thấy mô hình có mức độ chính xác dự báo thấp (Hair và cộng sự, 2019). Phương pháp Bootstrapping được sử dụng để đo lường mô hình cấu trúc. Các mối quan hệ trong mô hình có giá trị $P < 5\%$ và đều có mức ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Các số liệu được thể hiện chi tiết trong Bảng 2.



Hình 3. Mô hình cấu trúc

Bảng 2.

Kết quả đánh giá các chỉ số trong mô hình cấu trúc

Giả thuyết		VIF	Hệ số tác động	Giá trị P	Kết luận
H3	EL → EP	1,203	0,262	0,000	Chấp nhận
H2	EL → JA	1,000	0,321	0,000	Chấp nhận
H1	EL → TW	1,000	0,333	0,000	Chấp nhận
H5	JA → EP	1,154	0,245	0,001	Chấp nhận
H4	TW → EP	1,164	0,268	0,000	Chấp nhận

4.3. Kiểm định vai trò trung gian

Nghiên cứu kiểm định tác động của LĐTQ đến HQCVNV thông qua trung gian SPTTCV và STCCV đều có giá trị P nhỏ hơn 0,05, điều này chứng tỏ hai mối quan hệ trung gian đều có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95% và có mức tác động lần lượt là 0,089 và 0,079. Theo quan điểm của Zhao và cộng sự (2010) thì SPTTCV và STCCV đóng vai trò trung gian một phần (trung gian hiệu ứng bổ sung) cho mối quan hệ giữa LĐTQ và HQCVNV khi hiệu ứng tác động qua trung gian và trực tiếp đều tồn tại và cùng hướng.

Bảng 3.

Kết quả đánh giá tác động trung gian

Mối quan hệ	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tổng tác động	Mối quan hệ trung gian	Kết quả
EL -> TW -> EP	0,262***	0,089	0,430***	Trung gian một phần	Chấp nhận
EL -> JA -> EP		0,079		Trung gian một phần	Chấp nhận

Ghi chú: *** tương ứng mức ý nghĩa thống kê $p < 5\%$.

5. Thảo luận

Với kết quả thu thập về 174 quan sát hợp lệ và được xử lý trên SmartPLS 4, kết quả chấp nhận năm giả thuyết đề xuất trong mô hình và được chấp nhận với mức ý nghĩa 5%. *Đầu tiên*, nghiên cứu chứng minh lãnh đạo trao quyền tác động cùng chiều đến sự phát triển trong công việc. Điều này đã giúp làm rõ vai trò của lãnh đạo trao quyền trong quá trình kích thích mong muốn SPTTCV của nhân viên. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Li và cộng sự (2016) và lý thuyết mô hình gắn kết của Spreitzer và cộng sự (2005) cho rằng lãnh đạo trao quyền có thể thúc đẩy trải nghiệm tâm lý của nhân viên để phát triển mạnh trong công việc, từ đó làm tăng hành vi công dân tổ chức định hướng thay đổi của họ. *Thứ hai*, lãnh đạo trao quyền tác động cùng chiều đến STCCV được ủng hộ bởi nghiên cứu này, và điều này đồng thuận với kết quả của các nghiên cứu đã xác nhận rằng việc lãnh đạo trao quyền có thể cải thiện tính tự chủ trong công việc của nhân viên (Amundsen &

Martinsen, 2014; Arnold và cộng sự, 2000; Kim & Beehr, 2017). Lý thuyết tự quyết của Deci và Ryan (2002) nêu rõ tầm quan trọng của môi trường hỗ trợ quyền tự chủ và vai trò của phong cách cá nhân của người lãnh đạo khi thực hiện các chức năng quản lý (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000). Thứ ba, nghiên cứu chấp thuận lãnh đạo trao quyền có tác động cùng chiều đến HQCVNV của các DNVVN ngành TTNT tại TP.HCM. Như vậy, kết quả này đồng thuận với các nghiên cứu của Eliyana và cộng sự (2023), Pazetto và cộng sự (2023), Vương và Hieu (2023) cho rằng khi lãnh đạo thực hiện trao quyền nhiều hơn sẽ thúc đẩy việc cam kết tình cảm của nhân viên với lãnh đạo và tổ chức, chia sẻ công việc nhiều hơn và gia tăng hành vi đổi mới, từ đó tác động đến HQCVNV. *Thứ tư*, giả thuyết SPTTCV tác động tích cực đến HQCVNV được chấp thuận, nghiên cứu cho rằng cần thúc đẩy SPTTCV của nhân viên. Như nghiên cứu của Orvis và cộng sự (2009) cho rằng khi nhân viên nhận ra tầm quan trọng của công việc, họ sẽ tăng cường chú ý đến công việc của mình, từ đó có trách nhiệm và tham gia vào các hoạt động của họ, do đó nó có thể cải thiện sức sống làm việc và động lực học tập của họ. *Thứ năm*, mối quan hệ giữa STCCV đến HQCVNV đã được nghiên cứu chấp thuận. Kết quả cho thấy mối quan hệ giữa STCCV và HQCVNV thuận chiều. Khi nhân viên có được quyền chủ động hơn trong công việc của mình sẽ giúp cho việc xử lý công việc nhanh chóng, mang lại HQCVNV cao hơn. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Dysvik và Kuvaas (2011) và Joo và cộng sự (2010) đã khám phá mối quan hệ giữa nhận thức về quyền tự chủ trong công việc và hiệu quả của nhân viên thông qua động lực nội tại, bên cạnh đó, Breevaart và cộng sự (2015) cho rằng việc cho phép nhân viên tự quyết định cách thức thực hiện công việc, lựa chọn quy trình và phương pháp sử dụng trong công việc giúp cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu mở ra mối quan hệ của LĐTQ tác động đến HQCVNV thông qua vai trò trung gian một phần của SPTTCV và STCCV là cùng chiều. Kết quả này tin rằng LĐTQ có thể thúc đẩy ý thức tự chủ và khả năng phát triển mạnh mẽ giữa các cấp dưới, từ đó có thể gia tăng HQCVNV trong bối cảnh nghiên cứu tại các DNVVN ngành TTNT tại TP.HCM.

6. Kết luận và hàm ý quản trị

6.1. Kết luận

Nghiên cứu phát hiện rằng lãnh đạo trao quyền tác động đến HQCVNV thông qua sự phát triển và sự tự chủ trong công việc. Mặc dù tác động không lớn, nhưng góp phần giúp các DNVVN trong ngành TTNT ở TP.HCM hiểu rõ hơn về quan hệ giữa LĐTQ và HQCVNV. Trên thực tế, trong lĩnh vực nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, việc hiểu rõ cách tiếp cận cụ thể của nhà lãnh đạo trao quyền cho nhân viên nhằm gia tăng HQCVNV là điều cần thiết. Nghiên cứu cung cấp thông tin chi tiết về HQCVNV trong các DNVVN ở TP.HCM và làm phong phú tài liệu về HQCVNV thông qua kiểm định định lượng. Tiếp theo, nghiên cứu sẽ hỗ trợ xây dựng cơ sở bằng chứng cho việc sử dụng LĐTQ để tạo ra HQCVNV thông qua việc tạo môi trường phát triển và độc lập cho nhân viên trong các DNVVN trong ngành TTNT ở TP.HCM.

6.2. Hàm ý quản trị

Trong bối cảnh kinh tế khó khăn toàn cầu nói chung và Việt Nam nói riêng, các DN cần phải tối đa hóa HQCVNV nhằm giảm thiểu chi phí hoạt động và nâng cao cạnh tranh trong nền kinh tế mới. Dựa trên thông tin trọng số (Outerweight) cho thấy trong ba biến nghiên cứu tác động đến HQCVNV

thì lãnh đạo trao quyền tác động mạnh nhất, tiếp đến là sự tự chủ trong công việc, sau cùng là sự phát triển trong công việc (Hair và cộng sự, 2016).

Kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo trao quyền tác động nhiều đến HQCVNV trong DNVVN ngành TTNT tại TP.HCM, đặc biệt thấy rõ ở việc lãnh đạo trao quyền lực cho nhân viên chủ động trong việc xử lý vấn đề ($EL2 = 0,356$), tiếp đến là khuyến khích sự chủ động từ cấp dưới, khuyến khích nhân viên tự chủ và hỗ trợ nhân viên nhận ra điểm mạnh và điểm yếu của bản thân, đồng thời sắp xếp họ vào đúng vị trí phù hợp để phát huy hết khả năng của cá nhân, từ đó đóng góp vào việc nâng cao HQCVNV và kết quả của tổ chức ($EL4 = 0,336$; $EL5 = 0,317$). Bên cạnh đó, lãnh đạo cần thể hiện thái độ tích cực, khuyến khích nhân viên tự tin hơn việc thực hiện các nhiệm vụ cá nhân ($EL2 = 0,274$).

Để tăng cường hiệu quả làm việc, DN cần cho phép nhân viên tự chủ và có quyền kiểm soát trình tự và những gì phải hoàn thành, cũng như quy trình xử lý công việc của mình ($JA3 = 0,291$; $JA6 = 0,273$; và $JA2 = 0,238$). Hơn nữa, tạo điều kiện cho nhân viên tự chủ trong việc quyết định thời điểm và thay đổi mục tiêu công việc, nhằm đảm bảo hiệu quả tối đa ($JA4 = 0,26$; $JA5 = 0,183$).

Nghiên cứu cho thấy nhân viên đánh giá cao nghị lực và tinh thần trong công việc ($TW4 = 0,344$), cho nên lãnh đạo và DN cần tạo môi trường làm việc tích cực cho nhân viên cảm thấy đầy sức sống khi làm việc. Tiếp đến là sự phát triển trong công việc chú trọng về học tập ($TW3 = 0,342$; $TW2 = 0,315$). Có thể thấy tổng trọng số về học tập chiếm đa số hơn trong việc phát triển trong công việc, chính vì vậy, DN cần cung cấp các cơ hội và đầu tư để nhân viên phát triển kỹ năng và nâng cao năng lực. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp đào tạo nghề, khóa học trong lĩnh vực TTNT, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển và học tập nhiều hơn trong công việc. Khi nhân viên có cơ hội phát triển trong công việc, họ sẽ cảm thấy tự tin hơn và có khả năng đóng góp tốt hơn vào công việc của mình nhằm nâng cao HQCVNV.

6.3. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu lấy mẫu phỏng vấn ý kiến chuyên gia và khảo sát định lượng chỉ dựa trên nhân viên trong DNVVN ngành TTNT tại TP.HCM. Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng cũng chưa đảm bảo đủ đại diện cho các ngành nghề và các bộ phận trong DN. Vì vậy, nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng đối tượng nghiên cứu sang các ngành nghề khác và địa bàn rộng hơn, bao gồm cả các nước đang phát triển trong khu vực Châu Á – Thái Bình Dương. Nghiên cứu hiện tại cũng chưa đủ khái quát hóa các tác động đến HQCVNV. Ngoài ra, còn nhiều yếu tố khác như: Sự gắn kết công việc, tính cách của nhân viên, mối quan hệ học tập, và văn hóa tổ chức cũng có tác động đến HQCVNV. Cần khuyến khích các nghiên cứu tương lai khám phá vai trò của lãnh đạo trao quyền trong việc tăng cường HQCVNV thông qua các yếu tố và bối cảnh khác. Nghiên cứu về các bối cảnh ảnh hưởng đến nhân viên và mối quan hệ của họ với người khác cũng là một lĩnh vực quan trọng cần được nghiên cứu trong tương lai. Ngoài ra, cần khuyến khích các nghiên cứu để điều tra cơ chế trao quyền của lãnh đạo trong các bối cảnh văn hóa khác nhau.

Tài liệu tham khảo

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-%23)
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329-351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands – Resources theory. In P. Y. Chen & C. Cooper (Eds.), *Well-being: A Complete Reference Guide. Work and Well-being* (vol 3) (pp. 1-28). US: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- 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>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351-378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13, 357-373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Byun, G., Lee, S., Karau, S. J., & Dai, Y. (2020). The trickle-down effect of empowering leadership: A boundary condition of performance pressure. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 399-414. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0246>

- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cope, J., Kempster, S., & Parry, K. (2011). Exploring distributed leadership in the small business context. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 270-285. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00307.x>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- 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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. USA: University Rochester Press.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Egwim, C. N., Alaka, H., Toriola-Coker, L. O., Balogun, H., Ajayi, S., & Oseghale, R. (2023). Extraction of underlying factors causing construction projects delay in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 21(5), 1323-1342. <https://doi.org/10.1108/JEDT-04-2021-0211>
- Eliyana, A., Jalil, N. I. A., Gunawan, D. R., & Pratama, A. S. (2023). Mediating role of engagement and commitment to bridge empowering leadership and task performance. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0315>
- Frazier, M. L., & Tupper, C. (2018). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 43(4), 561-593. <https://doi.org/10.1177/1059601116653911>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2016). The leader – member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915-935. <https://doi.org/10.1177/0149206313503009>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-

- domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- 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., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hao, P., He, W., & Long, L. R. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100. <https://doi.org/10.1177/1548051817707517>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2015). Leadership: Theory and practice. In Mikulincer, M., Shaver, P. R., Dovidio, J. F., & Simpson, J. A. (Eds.), *APA Handbook of Personality and Social Psychology* (Vol. 2.), Group processes (pp. 67-94). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14342-003>
- Helland, E., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2020). The relationship between empowering leadership, work characteristics, and work engagement among academics: A SEM mediation analysis. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 11. <https://doi.org/10.16993/sjwop.84>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, ... & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Joo, B. K., Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20053>
- Joo, B. K., Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069-1086. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2015-0011>
- June, S., & Mahmood, R. (2011). The relationship between person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2), 95-105.

- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Directing our own careers, but getting help from empowering leaders. *Career Development International*, 22(3), 300-317. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0202>
- Krause, A. E., North, A. C., & Davidson, J. W. (2019). Using self-determination theory to examine musical participation and well-being. *Frontiers in Psychology*, 10, 405. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00405>
- Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh Journal*, 9(5), 668-681. <https://doi.org/10.1002/pchj.345>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746. <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. New York: Archives of Psychology.
- Lisak, A., Harush, R., Icekson, T., & Harel, S. (2022). Team interdependence as a substitute for empowering leadership contribution to team meaningfulness and performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.637822>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- O'Donoghue, D., & van der Werff, L. (2022). Empowering leadership: Balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*, 51(4), 1205-1220. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0619>
- Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M., & Demerouti, E. (2020). Proactive vitality management and creative work performance: The role of self-insight and social support. *The Journal of Creative Behavior*, 54(2), 323-336. <https://doi.org/10.1002/jocb.368>
- Orvis, K. A., Fisher, S. L., & Wasserman, M. E. (2009). Power to the people: Using learner control to improve trainee reactions and learning in web-based instructional environments. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 960-971. <https://doi.org/10.1037/a0014977>
- Pazetto, C. F., Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2023). Empowering leadership for contextual performance: Serial mediation of organizational support and commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2022-0195>

- Peters, S. E., Sorensen, G., Katz, J. N., Gundersen, D. A., & Wagner, G. R. (2021). Thriving from work: Conceptualization and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7196. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137196>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of ‘green’ training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>
- 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>
- Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., & Ruddy, T. (2016). Leading empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 109-123. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.005>
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(11), 1743-1770. <https://doi.org/10.1177/0018726710365092>
- Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
- 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>
- Spreitzer, G., & Hwang, E. B. (2019). How thriving at work matters for creating psychologically healthy workplaces: Current perspectives and implications for the new world of work. In Burke R. J., & Richardsen, A. M. (Ed.), *Creating Psychologically Healthy Workplaces* (pp. 293-310). <https://doi.org/10.4337/9781788113427.00024>
- Thin, S. M., Nakpun, T., Nitadpakorn, S., Sorofman, B. A., & Kittisopee, T. (2021). What drives pharmacists' turnover intention: A systematic review. *Pharmacy Practice*, 19(4), 2559. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2021.4.2559>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). US: John Wiley & Sons.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), 20-28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>

- Vuong, B. N., & Hieu, V. T. (2023). The effect of empowering leadership on job performance among frontline employees: Does power distance orientation matter?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(3), 394-412. <https://doi.org/10.1108/joEPP-11-2021-0333>
- Walumbwa, F. O., Christensen-Salem, A., Permann-Graham, J., & Kasimu, P. (2020). An identification-based framework examining how and when salient social exchange resources facilitate and shape thriving at work. *Human Resource Development Review*, 19(4), 339-361. <https://doi.org/10.1177/1534484320946208>
- Ye, L., Chen, Y., & Li, F. (2020). Psychometric properties of the proactive vitality management scale in a Chinese sample. *Current Psychology*, 41, 5111-5114. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01022-6>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Jabbour, C. J. C., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhao, X., Lynch, Jr. J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, Q., Li, Q., & Gong, S. (2019). How job autonomy promotes employee's sustainable development? A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(22), 6445. <https://doi.org/10.3390/su11226445>
- Župič, I. & Giudici, A. (2017). New venture growth: Current findings and future challenges. In Blackburn, R., de Clercq, D., & Wang, Z. (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. SAGE Publications Limited.