



Lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên: Vai trò của sự lấy lòng và lòng tự trọng

BÙI THỊ KIM HOÀNG ^{*}, NGUYỄN THỊ MAI TRANG ^a, NGÔ QUANG HUÂN ^a

^a Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 30/06/2024 Ngày nhận lại: 28/08/2024 Duyệt đăng: 04/09/2024 Mã phân loại JEL: M12; M54. Từ khóa: Lãnh đạo chuyên quyền; Sự lấy lòng; Hạnh phúc chủ quan; Lòng tự trọng. Keywords: Despotic leadership; Ingratiation; Subjective well-being; Self-esteem.	Nghiên cứu này xem xét tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên thông qua hành vi lấy lòng. Ngoài ra, nghiên cứu cũng xem xét liệu lòng tự trọng có làm giảm mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi lấy lòng hay không. Nghiên cứu đã thu thập dữ liệu từ 215 nhân viên làm việc trong lĩnh vực viễn thông tại Việt Nam và sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm tra các giả thuyết. Kết quả cho thấy tác động trung gian của hành vi lấy lòng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan. Thêm vào đó, tác động của lãnh đạo chuyên quyền lên hành vi lấy lòng được tìm thấy là yếu hơn ở những nhân viên có mức độ tự trọng cao hơn. Nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết lãnh đạo, tâm lý học tổ chức và cung cấp những hàm ý thực tiễn cho việc quản lý và phát triển nguồn nhân sự trong các tổ chức. Abstract This study examines the impact of despotic leadership on employees' subjective well-being through ingratiation behavior. Additionally, it investigates whether self-esteem moderates the positive relationship between despotic leadership and ingratiation. Data were collected from 215 employees working in the telecommunications sector in Vietnam, and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was employed to test the hypotheses. The results supported the mediating effect of ingratiation between despotic leadership and subjective well-being. Furthermore, the effect of despotic leadership

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Thị Hồng Cẩm.

Email: hoangbui.ncs2021036@st.ueh.edu.vn (Bùi Thị Kim Hoàng), trangntm@ueh.edu.vn (Nguyễn Thị Mai Trang), ngoquhan@ueh.edu.vn (Ngô Quang Huân).

Trích dẫn bài viết: Bùi Thị Kim Hoàng, Nguyễn Thị Mai Trang, & Ngô Quang Huân. (2024). Lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên: Vai trò của sự lấy lòng và lòng tự trọng. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(9), 40-55.

on ingratiation was found to be weaker among employees with higher levels of self-esteem. This study makes significant contributions to leadership theory and organizational psychology and offers practical implications for the management and development of human resources within organizations.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh các tổ chức ngày càng đối mặt với những thách thức nghiêm trọng về quản lý nhân sự, lãnh đạo chuyên quyền trở thành một vấn đề nghiên cứu đáng chú ý của nhiều học giả và các tổ chức bởi những tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo này (Schilling, 2009). Lãnh đạo chuyên quyền, với tính chất độc đoán và yêu cầu tuân thủ tuyệt đối từ cấp dưới, thiếu sự đồng cảm (De Hoogh & Den Hartog, 2008) và không quan tâm đến hạnh phúc của nhân viên (De Clercq và cộng sự, 2019). Do những tác động tiêu cực gây ra bởi phong cách lãnh đạo này, chủ đề này đã dần trở thành chủ đề nóng trong lĩnh vực nghiên cứu tổ chức và được giới học thuật quan tâm rộng rãi (Shahzad và cộng sự, 2024).

Lãnh đạo chuyên quyền đã được chứng minh gây ra căng thẳng (Khan và cộng sự, 2022), kiệt quệ cảm xúc (Murad và cộng sự, 2021), xung đột công việc và gia đình (Nauman và cộng sự, 2018), dẫn đến suy giảm hạnh phúc chủ quan của nhân viên (Anasori và cộng sự, 2022). Trong đó, hạnh phúc chủ quan là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng suất và sự phát triển bền vững của tổ chức, ngày càng được các nhà nghiên cứu và quản lý quan tâm (Lee và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên vẫn chưa được khám phá đầy đủ, đặc biệt là vai trò của các yếu tố trung gian trong mối quan hệ này.

Trong bối cảnh lãnh đạo chuyên quyền, lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory – COR) của Hobfoll (1989) cung cấp một khung lý thuyết để hiểu rõ phản ứng của nhân viên. Theo lý thuyết này, khi đối mặt với các tác nhân gây căng thẳng như lãnh đạo chuyên quyền, nhân viên cảm thấy nguồn lực của mình bị đe dọa hoặc tiêu hao. Để bảo vệ và duy trì nguồn lực, họ có thể sử dụng chiến lược như hành vi lấy lòng. Nghiên cứu của De Clercq và cộng sự (2019) đã chứng minh rằng hành vi lấy lòng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và vị thế nơi làm việc. Tuy nhiên, vẫn thiếu các nghiên cứu cụ thể về cách hành vi này ảnh hưởng đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh văn hóa như Việt Nam, nơi các giá trị tập thể và sự kính trọng quyền lực có vai trò định hình hành vi nhân viên. Vì vậy, việc nghiên cứu sâu hơn vai trò trung gian của hành vi lấy lòng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan là cần thiết, nhằm cung cấp một cái nhìn toàn diện về cách nhân viên tự bảo vệ mình trước sự chuyên quyền trong môi trường làm việc.

Ngoài ra, các nghiên cứu trước đây thường tập trung vào tác động trực tiếp của lãnh đạo, nhưng ít chú ý đến các yếu tố trung gian và điều tiết, dẫn đến kết luận chưa toàn diện (Avey và cộng sự, 2011). Đặc biệt, trong nghiên cứu về lãnh đạo chuyên quyền, phần lớn phân tích tác động trực tiếp, các mối quan hệ trung gian và điều tiết vẫn còn hạn chế và cần có thêm nghiên cứu về các yếu tố cá nhân ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và kết quả của nhân viên (Akhtar và cộng sự, 2023; Avey và cộng sự, 2011; Islam và cộng sự, 2024). Nghiên cứu này kiểm tra lãnh đạo

chuyên quyền có tác động mạnh hay yếu hơn đến hành vi của nhân viên khi được điều tiết bởi yếu tố cá nhân là lòng tự trọng. Lòng tự trọng đề cập đến mức độ giá trị bản thân tích cực mà một cá nhân tự đánh giá cho chính mình và nó liên quan trực tiếp đến sự tự tin và giá trị bản thân, người có lòng tự trọng cao ít có xu hướng lấy lòng, trong khi người có lòng tự trọng thấp thường sử dụng hành vi này để giảm bớt áp lực (Wu và cộng sự, 2011). Nghiên cứu này tiếp nối các nghiên cứu trước về việc xem xét vai trò điều tiết của yếu tố cá nhân (lòng tự trọng) trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi nhân viên (hành vi lấy lòng) (Akhtar và cộng sự, 2023; Avey và cộng sự, 2011; Islam và cộng sự, 2024).

Nghiên cứu này có ba đóng góp chính: *Thứ nhất*, nghiên cứu giúp mở rộng hiểu biết về tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến kết quả hành vi của nhân viên dựa trên các nghiên cứu trước (Iqbal và cộng sự, 2022; Shahzad và cộng sự, 2024). *Thứ hai*, nghiên cứu này làm sáng tỏ lãnh đạo chuyên quyền tác động như thế nào đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên thông qua việc xem xét vai trò trung gian của sự lấy lòng lãnh đạo. Điều này làm phong phú thêm kiến thức về cơ chế bên trong, đó là mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực. *Cuối cùng*, qua xem xét vai trò điều tiết của lòng tự trọng giữa mối quan hệ lãnh đạo chuyên quyền và hành vi lấy lòng theo lý thuyết mềm dẻo hành vi, nghiên cứu này đóng góp vào sự hiểu biết của yếu tố nguồn lực cá nhân tác động đến mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi lấy lòng.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989) cho rằng các nguồn lực tâm lý và thể chất của cá nhân bị cạn kiệt khi đối mặt với căng thẳng, ảnh hưởng đến hành vi và hạnh phúc. Trong nghiên cứu này, hạnh phúc chủ quan là nguồn lực quan trọng, trong khi lãnh đạo chuyên quyền gây căng thẳng, làm thiếu hụt nguồn lực (Schyns & Schilling, 2013). Điều này dẫn đến mất cân bằng cảm xúc, kiệt quệ nguồn lực và đau khổ về tâm lý (Albashiti và cộng sự, 2021; Murad và cộng sự, 2021), ảnh hưởng đến hạnh phúc của nhân viên. Để đối phó, họ thường tham gia vào các hành vi lấy lòng để bảo vệ nguồn lực còn lại (De Clercq và cộng sự, 2019).

Wu và cộng sự (2011) sử dụng lý thuyết mềm dẻo hành vi (Behavioral Plasticity Theory – BPT) giải thích vai trò điều tiết của lòng tự trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng. Theo lý thuyết mềm dẻo hành vi, độ dẻo hành vi là mức độ mà cá nhân bị ảnh hưởng bởi các kích thích bên ngoài như căng thẳng, người có lòng tự trọng thấp thường nhạy cảm và dễ phản ứng hơn vì bị ảnh hưởng nhiều bởi các yếu tố bên ngoài, do đó, họ dễ căng thẳng và tìm nhiều biện pháp đối phó hơn; ngược lại, người có lòng tự trọng cao ít bị ảnh hưởng bởi kỳ vọng và tác động của người khác (Wu và cộng sự, 2011).

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên

Hạnh phúc chủ quan, phản ánh cảm nhận cá nhân về sự bình yên, hài lòng, và tổng thể hạnh phúc (Diener và cộng sự, 2003) chịu ảnh hưởng từ cả yếu tố thể chất như: căng cơ, đau đầu, và yếu tố tâm

lý như: căng thẳng, lo lắng, trầm cảm (Zhou và cộng sự, 2020). Hạnh phúc chủ quan không chỉ quan trọng đối với sức khỏe tinh thần và hiệu suất làm việc của nhân viên mà còn góp phần vào sự thành công của tổ chức (Schulz và cộng sự, 2017), trong khi mức độ hạnh phúc thấp có thể dẫn đến tăng chi phí chăm sóc sức khỏe và giảm năng suất (Zhou và cộng sự, 2020).

Lãnh đạo chuyên quyền là phong cách lãnh đạo dựa trên sự thống trị, quyền lực tối cao và hành vi độc đoán phục vụ lợi ích cá nhân (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Những nhà lãnh đạo này thường trách phạt, thiếu cảm thông và không chấp nhận sự phản hồi trái chiều, yêu cầu sự phục tùng tuyệt đối từ cấp dưới (De Clercq và cộng sự, 2018; De Hoogh & Den Hartog, 2008).

Các nghiên cứu trước cho thấy lãnh đạo chuyên quyền gây căng thẳng (Khan và cộng sự, 2022), tâm lý đau khổ (Albashiti và cộng sự, 2021), kiệt quệ cảm xúc (Murad và cộng sự, 2021; Nauman và cộng sự, 2018), và xung đột công việc - gia đình (Nauman và cộng sự, 2018), do nhân viên luôn mệt mỏi, lo lắng sợ bị trách phạt (Badar và cộng sự, 2023). Anasori và cộng sự (2022) cho thấy căng thẳng và kiệt quệ cảm xúc của nhân viên sẽ làm giảm hạnh phúc chủ quan và ảnh hưởng đến hiệu quả tổ chức. Thêm vào đó, nghiên cứu của Monnot và Beehr (2014) nhấn mạnh rằng các yếu tố gây căng thẳng, đặc biệt là những yếu tố bắt nguồn từ người giám sát, có tác động tiêu cực đáng kể nhất đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên (Monnot & Beehr, 2014). Do đó, lãnh đạo càng chuyên quyền, nhân viên càng chịu áp lực tâm lý, kiệt quệ cảm xúc, và giảm sút hạnh phúc chủ quan. Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₁: Lãnh đạo chuyên quyền ảnh hưởng ngược chiều với hạnh phúc chủ quan của nhân viên.

2.2.2. Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng của nhân viên

Lấy lòng là hành vi nhân viên khen ngợi và quan tâm đặc biệt tới lãnh đạo nhằm tạo ấn tượng tốt và nhận được sự ưu ái từ cấp trên (Clarke và cộng sự, 2019). Trong môi trường lãnh đạo chuyên quyền, nhân viên thường tăng cường hành vi này để cải thiện cuộc sống và công việc (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Naseer và cộng sự, 2016).

Wu và cộng sự (2011) nhận thấy lấy lòng là cách phổ biến để đối phó với căng thẳng, đặc biệt khi đối diện với lãnh đạo chuyên quyền. Nghiên cứu của De Clercq và cộng sự (2019) tại Pakistan với văn hóa tập thể và khoảng cách quyền lực cao, cho thấy mối quan hệ cùng chiều giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng. Dựa trên phát hiện này và ảnh hưởng của Nho giáo, chủ nghĩa tập thể và khoảng cách quyền lực trong xã hội Việt Nam (Alang và cộng sự, 2022; Nguyen và cộng sự, 2019), nghiên cứu này xem xét mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng của nhân viên, và đề xuất giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₂: Lãnh đạo chuyên quyền có ảnh hưởng cùng chiều đến sự lấy lòng của nhân viên.

2.2.3. Mối quan hệ giữa sự lấy lòng và hạnh phúc chủ quan của nhân viên

Lấy lòng là một hành vi tâm lý xã hội, trong đó nhân viên cố gắng thu hút sự ưu ái của cấp trên qua khen ngợi, tặng bốc, và quan tâm giúp đỡ (Yang và cộng sự, 2024). Mục tiêu của hành vi này là nhân viên phải liên tục nâng cao hình ảnh bản thân cũng như tặng bốc cấp trên (De Clercq và cộng sự, 2019). Dựa trên lý thuyết quản trị ấn tượng, Bolino và cộng sự (2016) diễn giải rằng hành vi lấy lòng là một chiến thuật quản trị ấn tượng giúp cá nhân xây dựng hình ảnh bản thân, nhằm tăng cường an toàn công việc, thăng tiến, hoặc sự công nhận. Đối với nhân viên sử dụng thành công hành vi lấy lòng lãnh đạo để đạt kết quả trên họ được nhìn nhận là người dễ mến, thấy an toàn trong công việc,

và được đánh giá cao hơn. Khi đó, họ cải thiện được mối quan hệ với cấp trên, dẫn đến môi trường làm việc hài hòa hơn và giảm bớt xung đột. Kết quả là họ cảm thấy hài lòng trong công việc, khiến cho họ cảm thấy cuộc sống hạnh phúc và có ý nghĩa. Giả thuyết nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H₃: Sự lấy lòng có mối quan hệ cùng chiều với hạnh phúc chủ quan của nhân viên.

2.2.4. Vai trò trung gian của sự lấy lòng đối với mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên

Theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989), các cá nhân cố gắng duy trì và bảo tồn nguồn lực (ví dụ: nguồn lực cá nhân và nguồn lực xã hội) để họ đối phó với những tình huống căng thẳng và đạt mục tiêu cá nhân. Sử dụng chiến thuật lấy lòng sẽ được xem như cách để bảo tồn nguồn lực cá nhân khi giá trị cá nhân bị đe dọa bởi lãnh đạo chuyên quyền (De Clercq và cộng sự, 2019). Lý thuyết quản lý ấn tượng (Bolino và cộng sự, 2016) cho rằng cá nhân cũng cố hình ảnh tích cực về bản thân, từ đó tăng cường sự tự tin và cảm giác an tâm, giảm thiểu lo sợ bị trách phạt và coi thường của lãnh đạo. Vì vậy, hành vi lấy lòng có thể được coi là một chiến lược bảo tồn nguồn lực cá nhân hiệu quả, góp phần nâng cao hạnh phúc chủ quan của nhân viên dưới sự giám sát của lãnh đạo chuyên quyền. Do đó, giả thuyết nghiên cứu như sau:

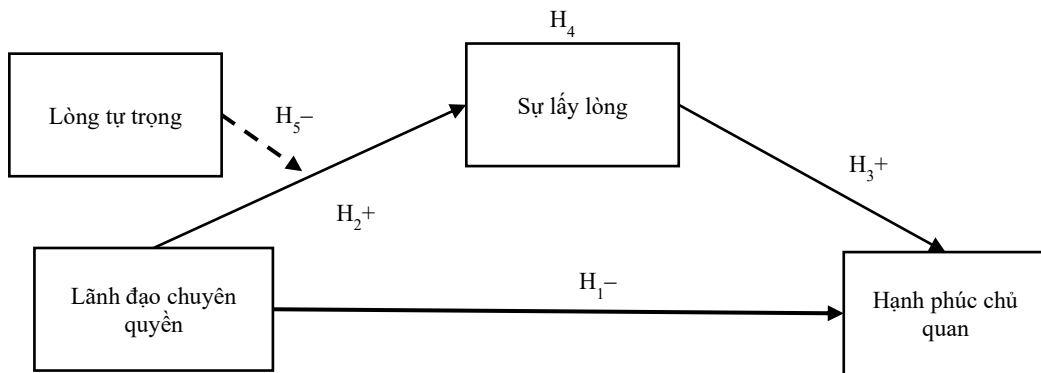
Giả thuyết H₄: Sự lấy lòng làm trung gian cho mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên.

2.2.5. Vai trò điều tiết của lòng tự trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng của nhân viên

Lòng tự trọng là việc tự đánh giá của nhân viên về giá trị bản thân (Ma và cộng sự, 2021; Noh, 2022). Những người có lòng tự trọng cao thường nhận thức rõ giá trị bản thân, duy trì tâm lý thoải mái, lạc quan, và thể hiện các thái độ thích nghi tốt hơn khi gặp căng thẳng hay thất bại (Ma và cộng sự, 2021).

Theo lý thuyết tính mềm dẻo hành vi, tính mềm dẻo hành vi là mức độ mà các cá nhân bị ảnh hưởng bởi những kích thích bên ngoài (như: căng thẳng), những người có lòng tự trọng cao thường tự tin vào giá trị bản thân, hài lòng với chính mình, và có khả năng đối phó tốt hơn với những căng thẳng từ môi trường (ví dụ: lãnh đạo chuyên quyền) mà ít bận tâm đến kỳ vọng và sự đánh giá của người khác (Wu và cộng sự, 2011). Do đó, khi gặp phải lãnh đạo yêu cầu sự tuân thủ tuyệt đối và thiếu sự đồng cảm, họ cảm thấy ít bị áp lực, duy trì tính chính trực, và sự kiên định tâm lý. Điều này sẽ giảm thiểu việc lấy lòng lãnh đạo để mong cầu sự thăng tiến, khen ngợi, hoặc ít xung đột từ lãnh đạo chuyên quyền. Ngược lại, nhân viên có lòng tự trọng thấp, dễ bị căng thẳng hơn, khi đó, họ tìm nhiều cách thức để đối phó. Họ có xu hướng lo lắng về sự đánh giá của người khác, không hài lòng với giá trị bản thân, và cảm thấy mình kém cỏi so với hình ảnh lý tưởng, do đó thường sử dụng hành vi lấy lòng nhiều hơn để giảm bớt sự bất an tâm lý (Nevicka và cộng sự, 2018; Wu và cộng sự, 2011). Hơn nữa, theo lý thuyết về động lực quản lý ấn tượng, việc lấy lòng được xem là một chiến thuật quản lý ấn tượng nhằm cải thiện hình ảnh của một cá nhân trong mắt của người khác có địa vị cao hơn (Jones, 1973), cá nhân có lòng tự trọng thấp có thể có nhiều động lực hơn để lấy lòng vì họ thấy mình thấp kém hơn nhiều so với hình ảnh mà họ mong muốn so với những người có lòng tự trọng cao. Do đó, người có lòng tự trọng cao, họ sẽ không tranh thủ lấy lòng lãnh đạo mà họ xem là thiếu sự đồng cảm và không chính trực trong công việc. Vì vậy, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

Giả thuyết H_5 : *Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng được điều tiết bởi lòng tự trọng, sao cho mối quan hệ này yếu hơn với những nhân viên có lòng tự trọng cao hơn.*



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện trong ngành viễn thông, vì đây là lĩnh vực then chốt trong nền kinh tế số hóa, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy trao đổi thông tin toàn cầu và là nơi áp lực cạnh tranh cùng thay đổi công nghệ diễn ra liên tục (Nguyen & Doan, 2023). Tại Việt Nam, ngành viễn thông có vai trò quan trọng trong nền kinh tế và nhận được sự hỗ trợ mạnh mẽ từ Chính phủ. Tuy nhiên, theo Bộ Thông tin và Truyền thông, trong nửa đầu năm 2023, doanh thu ngành bị giảm so với cùng kỳ năm trước (Đỗ Thoa, 2023; Phạm Văn Việt, 2023), đặt ra thách thức lớn khi doanh thu chủ yếu phụ thuộc vào dịch vụ cho các doanh nghiệp. Điều này buộc các công ty phải tăng cường cạnh tranh để tồn tại (Ribeiro và cộng sự, 2024). De Clercq và cộng sự (2020) cho rằng trong môi trường cạnh tranh cao, lãnh đạo có xu hướng áp dụng phong cách chuyên quyền nhiều hơn, do đó có thể dẫn đến căng thẳng ở nhân viên và làm suy giảm hạnh phúc chủ quan của họ.

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu định tính: Được thực hiện qua phỏng vấn trực tiếp với 2 giảng viên và 5 nhân viên viễn thông, nhằm điều chỉnh và bổ sung từ ngữ trong thang đo cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Bảng câu hỏi được xây dựng dựa trên các thang đo gốc bằng tiếng Anh của các tác giả De Hoogh và Den Hartog (2008), Yang và cộng sự (2024), Noh (2022), Butt và cộng sự (2020). Các thang đo gốc bằng tiếng Anh được dịch sang tiếng Việt thông qua quy trình Back-Translation. Nhóm nghiên cứu tiến hành dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt và sau đó dịch ngược lại sang tiếng Anh để đối chiếu và điều chỉnh, đảm bảo độ chính xác và dễ hiểu của câu hỏi. Tiếp theo, thảo luận trực tiếp với 2 giảng viên có kinh nghiệm nghiên cứu và thông thạo tiếng Anh để rà soát và điều chỉnh các câu hỏi. Mục tiêu là đảm bảo nội dung từng câu hỏi được diễn đạt rõ ràng, phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, giúp người tham gia khảo sát dễ hiểu và dễ trả lời. Sau khi chỉnh sửa, bảng câu hỏi được thảo luận trực tiếp với 5 nhân viên ngành viễn thông. Thảo luận tập trung vào hai khía cạnh: (1) Sự rõ ràng và dễ hiểu của câu hỏi, (2) tính phù hợp của nội dung câu hỏi trong việc phản ánh chính xác trải nghiệm và quan điểm của nhân viên. Kế tiếp, kết quả thảo luận được phân tích để điều chỉnh các từ ngữ hoặc câu hỏi

khó hiểu, đảm bảo chúng phù hợp với ngữ cảnh và dễ hiểu. Cuối cùng, sau khi hoàn tất các bước điều chỉnh, bảng câu hỏi được hoàn thiện và sẵn sàng cho khảo sát định lượng chính thức. Ví dụ, thang đo về hạnh phúc chủ quan, điều chỉnh biến quan sát (SW5) “nếu tôi có trải nghiệm lại cuộc sống của mình” được điều chỉnh thành “nếu có cuộc sống lần thứ hai”, hoặc ở thang đo lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng, cụm từ “người giám sát” được thay bằng “sếp” để dễ hiểu hơn.

Nghiên cứu định lượng: Bảng câu hỏi được gửi đến nhân viên bốn công ty viễn thông lớn tại TP.HCM (Viettel, Vinaphone, Mobifone và FPT) bằng Google Forms, với sự hỗ trợ của phòng nhân sự. Nhân viên có thời gian làm việc với quản lý trực tiếp từ 6 tháng trở lên sẽ tham gia vào khảo sát. Khảo sát được thực hiện từ tháng 11 năm 2022 đến tháng 1 năm 2023. Số lượng bản trả lời được thu về là 227, sau đó làm sạch dữ liệu bằng cách loại bỏ các bản trả lời đánh cùng một mức điểm cho tất cả các câu hỏi, cuối cùng nghiên cứu thu được 215 bản câu hỏi hợp lệ và sử dụng cho phân tích tiếp theo.

Dữ liệu được mã hóa và phân tích bằng phần mềm Smart PLS, đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc.

3.2. Thang đo

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 cấp độ, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). Các thang đo bao gồm: (1) Thang đo lãnh đạo chuyên quyền (DL) với 6 biến quan sát (De Hoogh & Den Hartog, 2008); (2) Thang đo sự lấy lòng (IG) với 4 biến quan sát (Yang và cộng sự, 2024); (3) Thang đo lòng tự trọng (SE) với 4 biến quan sát (Noh, 2022); (4) Thang đo hạnh phúc chủ quan (SW) gồm 5 biến quan sát (Butt và cộng sự, 2020).

Biến kiểm soát trong nghiên cứu gồm: Giới tính, tuổi, trình độ học vấn và thời gian làm việc với sếp hiện tại. Sử dụng mẫu Bootstrap $N = 5.000$ với độ tin cậy 95% và mức ý nghĩa 0,05 trên phần mềm Smart PLS, kết quả cho thấy giá trị p của các biến kiểm soát đối với biến phụ thuộc (hạnh phúc chủ quan) đều lớn hơn 0,05, tức là không có ý nghĩa thống kê. Nhóm tác giả đã loại bỏ các biến kiểm soát này khỏi phân tích tiếp theo để tránh làm giảm độ mạnh của thống kê và giảm nguy cơ mắc sai số loại 2 (tức là kết luận sai rằng không có mối quan hệ giữa các biến chính và biến phụ thuộc) (Becker, 2005).

3.3. Đặc điểm mẫu

Kích thước mẫu nghiên cứu gồm 215, với các đặc điểm sau: Về giới tính, nam chiếm 78,14%, trong khi nữ chỉ có 21,86%. Về tuổi, nhóm 18–24 là 0%, nhóm tuổi 25–35 là nhóm lớn nhất, chiếm 53,02%, nhóm 36–45 chiếm 33,49%, nhóm 46–55 chiếm 9,77%, nhóm trên 55 tuổi chỉ có 3,72%. Về trình độ học vấn, nhóm đại học chiếm đa số với 65,58%, sau đại học chiếm 31,63% và chỉ 2,79% có trình độ cao đẳng trở xuống. Về thời gian làm việc dưới sự lãnh đạo của sếp hiện tại, nhóm nhân viên làm việc từ 6 tháng đến dưới 3 năm chiếm tỷ lệ cao nhất với 42,33%, tiếp theo là nhóm từ 3 đến 5 năm chiếm 30,70%, và nhóm có trên 5 năm chiếm 26,97%.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định thang đo

Kết quả PLS-SEM cho thấy các thang đo trong mô hình đo lường bao gồm: Lãnh đạo chuyên quyền, sự lấy lòng, hạnh phúc chủ quan và lòng tự trọng đều đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy: Hệ số Cronbach's Alpha ($\alpha > 0,70$) và độ tin cậy tổng hợp (CR $> 0,70$) (Hair và cộng sự, 2019). Để đánh giá giá trị hội tụ, hệ số tải ngoài và phương sai trung bình được trích xuất (AVE) đã được sử dụng, với tất cả các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,60 và giá trị phương sai trích trung bình (AVE) cho các khái niệm nghiên cứu đều lớn hơn 0,50, đảm bảo hợp lệ về tính hội tụ (Bảng 1).

Bảng 1.

Kết quả kiểm định thang đo

Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Hệ số Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Giá trị phương sai trích (AVE)
Lãnh đạo chuyên quyền		0,894	0,896	0,654
DL1	0,814			
DL2	0,817			
DL3	0,816			
DL4	0,819			
DL5	0,800			
DL6	0,784			
Sự lấy lòng		0,882	0,883	0,738
IG1	0,862			
IG2	0,836			
IG3	0,856			
IG4	0,882			
Lòng tự trọng		0,837	0,838	0,671
SE1	0,825			
SE2	0,798			
SE3	0,831			
SE4	0,822			
Hạnh phúc chủ quan		0,911	0,913	0,737
SW1	0,850			
SW2	0,860			
SW3	0,848			
SW4	0,870			
SW5	0,865			

Bảng 2.

Giá trị trung bình, độ lệch chuẩn và mối tương quan giữa các biến quan sát

Biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	(1)	(2)	(3)	(4)
Lãnh đạo chuyên quyền	2,319	0,954	0,808			
Sự lấy lòng	3,136	0,868	0,602	0,859		
Lòng tự trọng	2,319	0,676	-0,409	-0,248	0,819	
Hạnh phúc chủ quan	3,980	0,604	-0,268	0,154	0,265	0,859

Ghi chú: Các số in đậm là giá trị căn bậc hai của AVE.**4.2. Kết quả mô hình cấu trúc**

Đa cộng tuyến được đánh giá qua yếu tố phóng đại phương sai (VIF). Kết quả cho thấy hệ số VIF của tất cả các cấu trúc khái niệm đều nhỏ hơn 3, cho thấy không có đa cộng tuyến giữa các biến (Hair và cộng sự, 2019).

Các giá trị R^2 và Q^2 được sử dụng để kiểm định chất lượng của mô hình cấu trúc. Giá trị R^2 đánh giá khả năng giải thích và Q^2 đánh giá khả năng dự đoán của mô hình. Kết quả cho thấy giá trị R^2 của sự lấy lòng và hạnh phúc chủ quan lần lượt là 0,424 và 0,228, được coi là có khả năng dự đoán vừa và chấp nhận được (Cohen, 1988). Giá trị Q^2 của sự lấy lòng và hạnh phúc chủ quan lần lượt là 0,301 và 0,163, đều lớn hơn 0 cho thấy mô hình nghiên cứu có khả năng dự đoán phù hợp (Hair và cộng sự, 2019).

Để kiểm tra các giả thuyết, nhóm tác giả đã thực hiện Bootstrapping (N = 5.000) trong phần mềm Smart PLS, cỡ mẫu ban đầu là 215 (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc bằng Bootstrapping được trình bày ở Bảng 3.

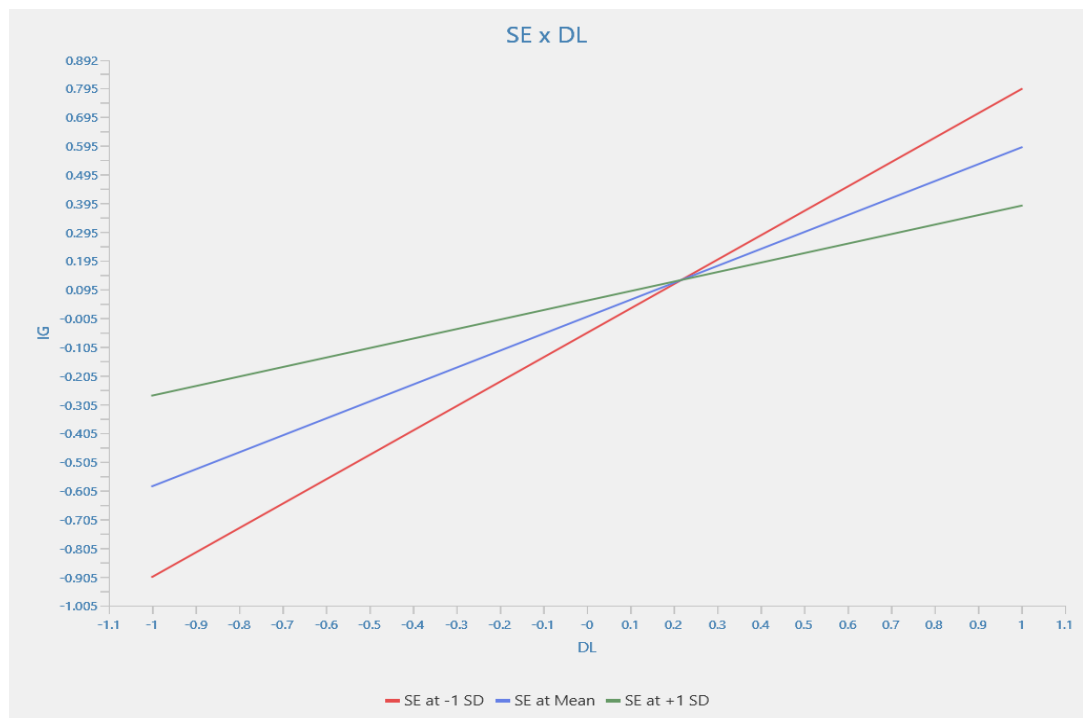
Bảng 3 cho thấy giá trị p của các mối quan hệ tác động đều nhỏ hơn 0,05 ($p = 0,000$) và khoảng tin cậy CI không bao gồm 0. Do đó, các giả thuyết H_1 đến H_5 đều được ủng hộ. Cụ thể: Lãnh đạo chuyên quyền tác động ngược chiều đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên ($\beta = -0,566$; $p = 0,000$; 95%CI [-0,409; -0,129]), do đó, giả thuyết H_1 được chấp nhận. Lãnh đạo chuyên quyền tác động cùng chiều đến sự lấy lòng của nhân viên ($\beta = 0,589$; $p = 0,000$; 95%CI [0,487; 0,679]), giả thuyết H_2 được ủng hộ. Sự lấy lòng ảnh hưởng cùng chiều đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên ($\beta = 0,495$; $p = 0,000$; 95%CI [0,349; 0,646]), do đó, giả thuyết H_3 được ủng hộ. Sự lấy lòng có vai trò trung gian giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên ($\beta = 0,292$; $p = 0,000$; 95%CI [0,193; 0,408]), giả thuyết H_4 được ủng hộ. Cụ thể, mỗi quan hệ trực tiếp (Lãnh đạo chuyên quyền $\rightarrow$ Hạnh phúc chủ quan) có ý nghĩa ($\beta = -0,566$; $p = 0,000$), mỗi quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng có ý nghĩa ($\beta = 0,589$; $p = 0,000$), và mỗi quan hệ giữa sự lấy lòng và hạnh phúc chủ quan có ý nghĩa ($\beta = 0,495$; $p = 0,000$), do đó, sự lấy lòng có vai trò trung gian một phần (hay hòa giải bổ sung) (Zhao và cộng sự, 2010). Giả thuyết H_5 được chấp nhận ($\beta = -0,259$; $p = 0,000$; 95%CI [-0,361; -0,154]). Đồ thị các hiệu ứng tương tác cho mỗi quan hệ điều tiết được mô tả trong Hình 2. Hình 2 cho thấy mỗi quan hệ cùng chiều của phong cách lãnh đạo chuyên quyền với hành vi lấy lòng sẽ yếu hơn đối với những nhân viên có lòng tự trọng cao hơn và ngược lại, do đó hỗ trợ cho giả thuyết H_5 .

Bảng 3.

Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số chuẩn hóa	Độ lệch chuẩn	Giá trị p	Khoảng tin cậy CI 95%		Kết luận
H ₁	DL → SW	-0,566	0,068	0,000	-0,409	-0,129	Ứng hộ
H ₂	DL → IG	0,589	0,049	0,000	0,487	0,679	Ứng hộ
H ₃	IG → SW	0,495	0,076	0,000	0,349	0,646	Ứng hộ
H ₄	DL → IG → SW	0,292	0,055	0,000	0,193	0,408	Ứng hộ
H ₅	SExDL → IG	-0,259	0,052	0,000	-0,361	-0,154	Ứng hộ

Ghi chú: DL: Lãnh đạo chuyên quyền; IG: Sự lấy lòng; SE: Lòng tự trọng; SW: Hạnh phúc chủ quan.



Hình 2. Kết quả tương tác của phong cách lãnh đạo chuyên quyền và lòng tự trọng đối với sự lấy lòng

5. Thảo luận và hàm ý

Nghiên cứu này nhằm điều tra tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự lấy lòng. Đồng thời, nghiên cứu cũng kiểm tra vai trò điều tiết của lòng tự trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và sự lấy lòng của nhân viên. Việc làm sáng tỏ những yếu tố này không chỉ giúp hiểu rõ hơn về cách lãnh đạo chuyên quyền

ảnh hưởng đến nhân viên, mà còn cung cấp cái nhìn sâu sắc về các cơ chế tâm lý mà nhân viên sử dụng để tự bảo vệ mình trong môi trường làm việc căng thẳng.

Kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên, củng cố thêm quan điểm rằng phong cách lãnh đạo này là nguyên nhân gây ra môi trường làm việc độc hại và giảm hạnh phúc nhân viên. Ngoài ra, lãnh đạo chuyên quyền thúc đẩy hành vi lấy lòng của nhân viên như một cách đối phó với căng thẳng, điều này phù hợp với các nghiên cứu của De Clercq và cộng sự (2019) và Yang và cộng sự (2024). Hành vi lấy lòng, khi được thực hiện để cải thiện mối quan hệ với lãnh đạo, đã góp phần tăng cường hạnh phúc chủ quan của nhân viên (Le và cộng sự, 2020). Nghiên cứu đã áp dụng lý thuyết bảo tồn nguồn lực cho thấy vai trò trung gian của hành vi lấy lòng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên.

Cuối cùng, nghiên cứu xác nhận rằng lòng tự trọng điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi lấy lòng, một phát hiện phù hợp với lý thuyết mềm dẻo hành vi và nghiên cứu của De Clercq và cộng sự (2019). Những kết quả của nghiên cứu này không chỉ mở rộng lý thuyết mà còn cung cấp các hàm ý thực tiễn quan trọng cho việc quản lý nhân sự trong các tổ chức.

5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

- *Thứ nhất*, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng tiêu cực của lãnh đạo chuyên quyền đến hệ quả của nhân viên như: tình trạng căng thẳng, kiệt sức cảm xúc, và xung đột công việc - gia đình của nhân viên (Khan và cộng sự, 2022; Murad và cộng sự, 2021; Nauman và cộng sự, 2018), nhưng vẫn thiếu các nghiên cứu làm rõ ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên quyền đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên (Iqbal và cộng sự, 2022), và đây cũng là một trong những đóng góp đầu tiên nhằm cung cấp bằng chứng về tác động tiêu cực của lãnh đạo chuyên quyền đối với hạnh phúc chủ quan của cấp dưới.

- *Thứ hai*, nghiên cứu này đã mở rộng và ứng dụng lý thuyết bảo tồn nguồn lực để phân tích vai trò trung gian trong các mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hạnh phúc chủ quan của nhân viên. Phát hiện này không chỉ khẳng định kết quả của De Clercq và cộng sự (2019) mà còn mở rộng việc ứng dụng lý thuyết bảo tồn nguồn lực trong bối cảnh văn hóa Việt Nam, cho thấy hành vi lấy lòng không chỉ là vai trò trung gian giữa lãnh đạo chuyên quyền và vị thế nơi làm việc mà còn ảnh hưởng đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên.

Ngoài ra, việc áp dụng lý thuyết hành vi mềm dẻo làm sáng tỏ vai trò điều tiết của lòng tự trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi lấy lòng. Nghiên cứu này góp phần mở rộng hiểu biết về các yếu tố tâm lý trong môi trường lãnh đạo chuyên quyền, đồng thời đáp ứng lời kêu gọi từ các nghiên cứu trước (Akhtar và cộng sự, 2023; Avey và cộng sự, 2011; Islam và cộng sự, 2024).

Cuối cùng, nghiên cứu cung cấp một khung lý thuyết mới về các mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền, sự lấy lòng, hạnh phúc chủ quan và lòng tự trọng, bằng cách kết hợp các lý thuyết bảo tồn nguồn lực và mềm dẻo hành vi để giải thích các cơ chế tâm lý và hành vi của nhân viên.

5.2. Hàm ý thực tiễn

Nghiên cứu này cho thấy lãnh đạo chuyên quyền gây ảnh hưởng tiêu cực đến hạnh phúc chủ quan của nhân viên. Vì vậy, các tổ chức cần thận trọng trong việc lựa chọn và đề bạt lãnh đạo, nhằm giảm

thiếu tác động tiêu cực và tạo dựng môi trường làm việc lành mạnh. Ngoài ra, tổ chức nên triển khai chính sách phản hồi ẩn danh qua hộp thư để nhanh chóng phát hiện và điều chỉnh các hoạt động quản lý nhân sự nhằm nâng cao hiệu quả quản lý.

Nghiên cứu cho thấy, lấy lòng như một phản ứng của nhân viên trước lãnh đạo chuyên quyền và đóng vai trò trung gian giữa phong cách lãnh đạo này và hạnh phúc chủ quan của nhân viên. Tuy nhiên, De Clercq và cộng sự (2019), Yang và cộng sự (2024) cho rằng việc lấy lòng có thể làm giảm niềm tin và tạo môi trường làm việc không lành mạnh. Do đó, cả hành vi lãnh đạo chuyên quyền và lấy lòng đều không nên khuyến khích. Thay vào đó, các nhà lãnh đạo nên phát triển chính sách hỗ trợ và môi trường công bằng, thân thiện để tăng cường hạnh phúc nhân viên.

Ngoài ra, lòng tự trọng đã được chứng minh có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hành vi lấy lòng. Cụ thể, khi lòng tự trọng cao, tác động tích cực của mối quan hệ này sẽ giảm thiểu. Do đó, việc tuyển dụng nhân viên có lòng tự trọng cao không chỉ giúp họ ít nhạy cảm hơn với áp lực từ lãnh đạo chuyên quyền mà còn giảm thiểu xu hướng sử dụng hành vi lấy lòng trong môi trường làm việc.

Nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng đối với các tổ chức, đặc biệt là ngành viễn thông Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở để cải thiện các chiến lược quản lý nhân sự, hướng tới môi trường làm việc tích cực và phát triển bền vững.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Do hạn chế về thời gian và nguồn lực, dữ liệu được thu thập qua kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện và nghiên cứu cắt ngang. Do đó, nghiên cứu tương lai thực hiện liên tục theo thời gian (Longitudinal Studies) để xác định mối quan hệ nhân quả giữa các biến. Nghiên cứu tương lai có thể sử dụng các yếu tố cá nhân khác như: Hiệu suất bản thân (De Clercq và cộng sự, 2019), khả năng phục hồi (De Clercq và cộng sự, 2020; Khan và cộng sự, 2022) để hiểu rõ hơn về ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên quyền lên hành vi của nhân viên.

Chú thích

Bài báo này được trích một phần trong kết quả nghiên cứu trong một phần trong luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh Bùi Thị Kim Hoàng do PGS.TS. Nguyễn Thị Mai Trang và TS. Ngô Quang Huân hướng dẫn tại Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Tài liệu tham khảo

- Akhtar, M. W., Garavan, T., Syed, F., Huo, C., Javed, M., & O'Brien, F. (2023). Despotism and front-line employee deviant work behaviors in service organizations: The roles of moral disengagement and moral identity. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/10946705231207991>
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 309-329. <https://doi.org/10.1177/00910260221085583>
- Albashiti, B., Hamid, Z., & Aboramadan, M. (2021). Fire in the belly: The impact of despotic leadership on employees work-related outcomes in the hospitality setting. *International Journal*

- of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3564-3584. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0394>
- Anasori, E., Kucukergin, K. G., Soliman, M., Tulucu, F., & Altinay, L. (2022). How can the subjective well-being of nurses be predicted? Understanding the mediating effect of psychological distress, psychological resilience and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(6), 762-780. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2022-0008>
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98, 573-582.
- Badar, K., Aboramadan, M., & Plimmer, G. (2023). Despotism vs narcissistic leadership: Differences in their relationship to emotional exhaustion and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 818-837. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2022-0210>
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 377-406. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337>
- Butt, T. H., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Employee energy and subjective well-being: A moderated mediation model. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 133-157. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1563072>
- Clarke, N., Alshenafi, N., & Garavan, T. (2019). Upward influence tactics and their effects on job performance ratings and flexible working arrangements: The mediating roles of mutual recognition respect and mutual appraisal respect. *Human Resource Management*, 58(4), 397-416. <https://doi.org/10.1002/hrm.21967>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Routledge.
- De Clercq, D., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Bouckennooghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *Journal of Business Research*, 111, 12-24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.064>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2019). Ingratiation with despotic leaders to gain status: The role of power distance orientation and self-enhancement motive. *Journal of Business Ethics*, 171, 157-174. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04368-5>
- De Clercq, D., Haq, I. U., Raja, U., Azeem, M., & Mahmud, N. (2018). When is an Islamic work ethic more likely to spur helping behavior? The roles of despotic leadership and gender. *Personnel Review*, 47(3), 630-650. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0192>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A

- multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Đỗ Thoa. (2023). 6 tháng đầu năm, doanh thu ngành Thông tin và Truyền thông ước đạt hơn 1,6 triệu tỷ đồng. Truy cập ngày 04/07/2023, từ <https://dangcongsan.vn/khoa-hoc/6-thang-dau-nam-doanh-thu-nganh-thong-tin-va-truyen-thong-uoc-dat-hon-1-6-trieu-ty-dong-641140.html>
- 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>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of despotic leadership on employee turnover intention: Mediating toxic workplace environment and cognitive distraction in academic institutions. *Behavioral Sciences*, 12(5), 125. <https://doi.org/10.3390/bs12050125>
- Islam, T., Chaudhary, A., & Ali, H. F. (2024). Retracted: A bitter pill to swallow: The model of despotic leadership, bullying behavior, emotional intelligence and well-being. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0015>
- Jones, E. (1973). *Ingratiation: An Attributional Approach*. General Learning Press.
- Khan, J., Mubarak, N., Khattak, S. A., Safdar, S., & Jaafar, M. (2022). Despotic leadership and IT project efficiency: The role of resilience. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 449-468. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2021-0019>
- Le, H., Jiang, Z., & Radford, K. (2020). Leader-member exchange and subjective well-being: The moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review*, 50(3), 954-970. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0065>
- Lee, T.-C., Peng, M. Y.-P., Wang, L., & Hung, H.-K. (2021). Factors influencing employees' subjective wellbeing and job performance during the COVID-19 global pandemic: The perspective of social cognitive career theory. *Frontiers in Psychology*, 12, 577028. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.577028>
- Ma, E., Zhang, Y., Xu, F. Z., Wang, D., & Kim, M. S. (2021). Feeling empowered and doing good? A psychological mechanism of empowerment, self-esteem, perceived trust, and OCBs. *Tourism Management*, 87, 104356. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104356>
- Monnot, M. J., & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218.
- Murad, M., Jiatong, W., Shahzad, F., & Syed, N. (2021). The influence of despotic leadership on counterproductive work behavior among police personnel: Role of emotional exhaustion and organizational cynicism. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36, 603-615. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09470-x>

- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. L., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Nauman, S., Fatima, T., & Haq, I. U. (2018). Does despotic leadership harm employee family life: Exploring the effects of emotional exhaustion and anxiety. *Frontiers in Psychology*, 9(601). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00601>
- Nevecka, B., De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2018). Narcissistic leaders and their victims: Followers low on self-esteem and low on core self-evaluations suffer most. *Frontiers in Psychology*, 9(422). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00422>
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Grover, S. L., & Nguyen, N. P. (2019). Respect, bullying, and public sector work outcomes in Vietnam. *Public Management Review*, 21(6), 863-889. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1538426>
- Nguyen, T. P. L., & Doan, H. X. (2023). Psychological empowerment and employees' creativity in Vietnam telecommunications enterprises: The mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 3264-3282.
- Noh, M. (2022). Effect of parental financial teaching on college students' financial attitude and behavior: The mediating role of self-esteem. *Journal of Business Research*, 143, 298-304. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.054>
- Phạm Văn Việt. (2023). *Ngành viễn thông 4.0 cần được “giải cứu”*. Truy cập ngày 15/11/2023, từ <https://vneconomy.vn/nganh-vien-thong-4-0-can-duoc-giai-cuu.htm>
- Ribeiro, H., Barbosa, B., Moreira, A. C., & Rodrigues, R. G. (2024). Determinants of churn in telecommunication services: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74, 1327-1364. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00335-7>
- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schulz, S. A., Martin, T., & Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. *Journal of Management Development*, 36(10), 1294-1303. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shahzad, K., Naz, F., Iqbal, R., & Chaudhary, R. (2024). When despotic leadership is more detrimental for employee job outcomes? Role of individual-level power distance orientation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2023-0547>
- Wu, K., Li, C., & Johnson, D. E. (2011). Role of self-esteem in the relationship between stress and ingratiation. *Psychological Reports*, 108(1), 239-251. <https://doi.org/10.2466/07.09.20.PR0.108.1.239-251>

- Yang, C., Chen, Y., & Gao, J. (2024). How and when can employees with status motivation attain their status in a team? The roles of ingratiation, OCBI, and procedural justice climate. *Group & Organization Management*, 49(4), 801-859. <https://doi.org/10.1177/10596011221112232>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhou, X., Rasool, S. F., & Ma, D. (2020). The relationship between workplace violence and innovative work behavior: The mediating roles of employee wellbeing. *Healthcare*, 8(3), 332. <https://doi.org/10.3390/healthcare8030332>