

VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA TÍNH HỪNG HỒ TẬP THỂ TRONG MỐI QUAN HỆ GIỮA LÃNH ĐẠO ĐỘC ĐOÁN ĐẾN NGHĨ VIỆC TRẢ THÙ – NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Đình Hòa¹, Vũ Bá Thành²

Tóm tắt

Nghiên cứu này tập trung khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán, tính hững hờ tập thể và nghĩ việc trả thù, được thực hiện trong bối cảnh tại các doanh nghiệp dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện ở Thành phố Hồ Chí Minh. Với 245 nhân sự đang làm việc trong lĩnh vực này tham gia khảo sát, kết quả cho thấy lãnh đạo độc đoán có tác động trực tiếp đến cả tính hững hờ tập thể và nghĩ việc trả thù. Đồng thời, tính hững hờ tập thể đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ này. Kết quả phản ánh thực trạng tại các doanh nghiệp dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện, nơi đặc trưng bởi áp lực cao và yêu cầu sáng tạo liên tục, cho thấy phong cách lãnh đạo độc đoán có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến tinh thần làm việc và sự gắn bó của nhân viên. Do đó, nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết của môi trường làm việc tích cực, với phong cách lãnh đạo linh hoạt, biết lắng nghe và hỗ trợ, nhằm giảm thiểu hành vi nghĩ việc mang tính trả thù và nâng cao hiệu suất tại các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực dịch vụ này.

Từ khóa: Lãnh đạo độc đoán, tính hững hờ tập thể, nghĩ việc trả thù, doanh nghiệp dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện, Thành phố Hồ Chí Minh.

THE MEDIATING ROLE OF SOCIAL LOAFING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHORITARIAN LEADERSHIP AND REVENGE QUITTING – A STUDY IN HO CHI MINH CITY

Abstract

This study focuses on exploring the relationship between authoritarian leadership, collective apathy, and retaliatory turnover, conducted in the context of advertising and event organizing service enterprises in Ho Chi Minh City. With 245 employees currently working in this sector participating in the survey, the results indicate that authoritarian leadership has a direct impact on both collective apathy and retaliatory turnover. At the same time, collective apathy partially mediates this relationship. The findings reflect the reality of advertising and event organizing companies—industries characterized by high pressure and constant creative demands—suggesting that an authoritarian leadership style can seriously harm employees' morale and commitment. Therefore, the study emphasizes the necessity of fostering a positive work environment, featuring flexible leadership that listens and provides support, in order to reduce retaliatory turnover behaviors and enhance performance in these service-oriented businesses.

Keywords: Authoritarian leadership, social loafing, revenge quitting, advertising and event service enterprises, Ho Chi Minh City.

JEL classification: D23; M12; L20

DOI: 10.63767/TCKT.34.2025.14.22

1. Giới thiệu

Trong môi trường làm việc hiện đại, phong cách lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc định hình thái độ và hành vi của nhân viên. Lãnh đạo độc đoán (*authoritarian leadership*) được nhận diện là một phong cách gây tranh cãi do tập trung cao độ vào sự kiểm soát và tuân thủ nghiêm ngặt, nhưng thiếu tương tác và đồng cảm với nhân viên (De Hoogh và Den Hartog, 2008). Phong cách này có thể đạt được hiệu quả ngắn hạn, như thúc đẩy kỷ luật và hoàn thành mục tiêu, nhưng về lâu dài lại gây ra các hậu quả tiêu cực, bao gồm giảm động lực, mất lòng tin và gia tăng bất mãn. Các hệ quả này không chỉ làm giảm năng suất lao động mà còn góp phần hình thành các hành vi tiêu cực, như nghĩ việc trả thù (*revenge quitting*). Nghỉ việc trả thù là hiện tượng nhân viên rời bỏ tổ chức không chỉ vì lý do cá nhân mà còn nhằm phản ứng

lại những gì họ coi là bất công hoặc áp bức từ lãnh đạo hoặc tổ chức (Tripp và Bies, 2009). Hiện tượng này làm tăng sự bất ổn trong tổ chức, giảm khả năng giữ chân nhân tài và tạo áp lực lớn cho nhà quản lý. Nghiên cứu cho thấy sự bất công trong tổ chức không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất lao động mà còn dẫn đến các hành vi trả đũa, như lan truyền thông tin tiêu cực hoặc nghĩ việc có chủ đích để gây thiệt hại cho tổ chức (Bies và Tripp, 1998). Một yếu tố quan trọng khác là tính hững hờ tập thể (*social loafing*), khi nhân viên giảm nỗ lực cá nhân trong nhóm do cảm giác rằng đóng góp của họ không quan trọng hoặc không được ghi nhận (George, 1992). Môi trường lãnh đạo độc đoán, với sự kiểm soát chặt chẽ và thiếu hỗ trợ, có thể làm gia tăng hiện tượng này. Khi nhân viên cảm thấy áp lực từ lãnh đạo và mất động lực cá nhân, họ dễ rơi vào trạng thái hững hờ tập thể, từ

đó làm giảm hiệu quả làm việc nhóm, tăng cảm giác bất mãn và thúc đẩy ý định trả thù thông qua hành vi nghỉ việc

Nghiên cứu này tập trung khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán, tính hững hờ tập thể và hành vi nghỉ việc trả thù trong bối cảnh các công ty dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện tại Việt Nam. Cụ thể, nghiên cứu đặt vấn đề liệu lãnh đạo độc đoán có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc trả thù hay không, và liệu tính hững hờ tập thể có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Việc hiểu rõ cơ chế tác động của phong cách lãnh đạo độc đoán đối với hành vi nghỉ việc tiêu cực sẽ giúp làm rõ các nguy cơ tiềm ẩn ảnh hưởng đến sự ổn định và hiệu quả của tổ chức trong môi trường làm việc nhóm có tính sáng tạo cao. Tuy nhiên, đa số các nghiên cứu hiện nay về phong cách lãnh đạo độc đoán, tính hững hờ tập thể và hành vi nghỉ việc trả thù chủ yếu được thực hiện trong bối cảnh phương Tây hoặc các nền văn hóa châu Á có đặc điểm khác biệt như Trung Quốc hoặc Hàn Quốc (Pizzolitto và cộng sự, 2023; Zhang et al., 2021). Tại Việt Nam, nơi văn hóa tổ chức chịu ảnh hưởng sâu sắc của mô hình quyền lực tập trung và nặng tính cấp bậc, các nghiên cứu về tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo độc đoán vẫn còn hạn chế. Đặc biệt, hiện tượng nghỉ việc trả thù – một hành vi thường diễn ra ngầm và không dễ nhận diện trong môi trường văn hóa né tránh xung đột như Việt Nam – chưa được nghiên cứu sâu về nguyên nhân và cơ chế hình thành. Đồng thời, tính hững hờ tập thể trong các nhóm làm việc, tuy được ghi nhận là phổ biến tại các doanh nghiệp dịch vụ, vẫn chưa được khai thác như một biến trung gian giữa lãnh đạo độc đoán và hành vi tiêu cực của nhân viên.

Ngành quảng cáo và tổ chức sự kiện tại Việt Nam được chọn làm bối cảnh nghiên cứu vì đây là lĩnh vực có đặc trưng lao động sáng tạo, thời gian làm việc linh hoạt nhưng áp lực cao, phụ thuộc nhiều vào hiệu suất nhóm. Trong môi trường này, phong cách lãnh đạo có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến tinh thần làm việc của nhân viên. Nếu nhà lãnh đạo áp dụng cách tiếp cận độc đoán trong bối cảnh đòi hỏi sự sáng tạo và tinh thần hợp tác, điều đó dễ dẫn đến sự mất kết nối, giảm động lực và gia tăng các hành vi tiêu cực. Do đó, nghiên cứu mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán, tính hững hờ tập thể và hành vi nghỉ việc trả thù trong lĩnh vực này không chỉ có ý nghĩa học thuật mà còn mang giá trị thực tiễn cao.

Từ góc độ lý thuyết, nghiên cứu bổ sung kiến thức về tác động của phong cách lãnh đạo đến hành vi nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh văn hóa doanh nghiệp Việt Nam. Từ góc độ thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp thông tin quan trọng để

nhà quản lý điều chỉnh phong cách lãnh đạo, tạo dựng môi trường làm việc tích cực và giảm thiểu các hành vi tiêu cực. Để đạt được điều này, các tổ chức cần xây dựng văn hóa làm việc dựa trên sự tham gia và đóng góp của nhân viên, khuyến khích sự hỗ trợ và gắn kết để tăng cường động lực làm việc và giảm thiểu hiện tượng nghỉ việc trả thù.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lãnh đạo độc đoán (*Authoritarian Leadership*)

Lãnh đạo độc đoán (*authoritarian leadership*) là phong cách lãnh đạo tập trung quyền lực vào một cá nhân, nhấn mạnh sự phục tùng tuyệt đối từ cấp dưới, và hạn chế sự tham gia vào quá trình ra quyết định. Theo De Hoogh và Den Hartog (2008), lãnh đạo độc đoán thường thể hiện qua các hành vi như ra lệnh cứng nhắc, không tiếp nhận phản hồi, và đặt nặng kỷ luật. Phong cách này phổ biến trong các nền văn hóa có tính phân cấp cao, nơi khoảng cách quyền lực giữa cấp trên và cấp dưới được duy trì rõ ràng, khiến nhân viên cảm thấy bị kiểm soát và mất động lực làm việc (Farh và Cheng, 2000). Tổng quan hệ thống từ Pizzolitto, Verna và Venditti (2023) cho thấy phong cách lãnh đạo độc đoán có mối liên hệ tiêu cực với hiệu suất làm việc của nhân viên trong hầu hết các bối cảnh, đặc biệt là khi nhà lãnh đạo thiếu năng lực hoặc không được nhân viên công nhận về chuyên môn. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, nếu nhà lãnh đạo có năng lực mạnh, phong cách này có thể được nhân viên chấp nhận phần nào, giảm bớt các hậu quả tiêu cực (Huang và cộng sự, 2022).

Trong bối cảnh văn hóa châu Á như Trung Quốc, Zhang, Liu và Du (2021) chỉ ra rằng lãnh đạo độc đoán có thể làm giảm hành vi đổi mới của nhân viên, đặc biệt là khi nhân viên không cảm nhận được sự an toàn tâm lý hoặc thiếu nhận diện tích cực với tổ chức. Tương tự, Shan và cộng sự (2022) phát hiện phong cách lãnh đạo độc đoán góp phần làm gia tăng tình trạng *presenteeism* – nhân viên đến làm việc khi đang không khỏe, chủ yếu do áp lực và sự kiểm soát từ lãnh đạo. Khi lãnh đạo độc đoán được áp dụng phân biệt trong cùng một nhóm – nghĩa là chỉ một số thành viên phải tuân thủ nghiêm ngặt trong khi số khác được ưu ái – sẽ làm tăng cảm giác bất công và giảm sự đoàn kết trong nhóm, theo nghiên cứu đa cấp của Karakitapoğlu-Aygün và cộng sự (2023). Bên cạnh đó, Patapan (2022) nhận định rằng trong môi trường chính trị hoặc tổ chức mang tính kiểm soát cao, lãnh đạo độc đoán còn có thể được "bình thường hóa" như một chiến lược điều hành, dẫn đến việc nhân viên dần thích nghi và tê liệt với các hình thức kiểm soát. Điều này càng làm xói mòn tinh thần đổi mới và sự chủ động của nhân viên trong dài hạn. Dù trong một số tình huống khẩn

cấp, phong cách lãnh đạo này có thể giúp đảm bảo trật tự và ra quyết định nhanh chóng, nhưng về lâu dài nó thường dẫn đến các hậu quả tiêu cực như bất mãn công việc, giảm hiệu suất, tăng stress tâm lý và ý định nghỉ việc (Aryee, Chen và Budhwar, 2004; Tepper, 2000; Zellars, Tepper và Duffy, 2002). Đồng thời, Guo và cộng sự (2018) cũng cảnh báo rằng môi trường bị kiểm soát quá mức bởi lãnh đạo độc đoán có thể làm trầm trọng thêm các hành vi tiêu cực như tính hững hờ tập thể hoặc nghỉ việc trả thù.

Tóm lại, mặc dù lãnh đạo độc đoán có thể duy trì kỷ luật trong ngắn hạn, nhưng về lâu dài, nó gây ra các tác động tiêu cực đến động lực và sự gắn bó của nhân viên. Hiểu rõ những tác động này giúp các tổ chức xây dựng chiến lược lãnh đạo hiệu quả hơn, từ đó tạo ra môi trường làm việc tích cực và bền vững.

2.2. Tính hững hờ tập thể (Social Loafing)

Tính hững hờ tập thể (social loafing) là hiện tượng giảm nỗ lực cá nhân khi làm việc trong nhóm so với khi làm việc độc lập (Latane và cộng sự 1979). Hiện tượng này xảy ra khi cá nhân cảm thấy đóng góp của mình không được công nhận hoặc không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả nhóm. Theo Karau và Williams (1993), tính hững hờ tập thể thường xuất hiện trong các nhóm lớn, khi trách nhiệm cá nhân bị pha loãng và mỗi thành viên tin rằng người khác sẽ gánh vác phần công việc của mình, dẫn đến giảm động lực và hiệu suất nhóm. Lý thuyết phân bổ trách nhiệm giải thích tính hững hờ tập thể, khi trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ được chia sẻ, khiến mỗi cá nhân cảm thấy ít áp lực hơn (Latane và cộng sự, 1979). Lý thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964) cho rằng hiện tượng này xảy ra khi cá nhân tin rằng nỗ lực của họ không ảnh hưởng đáng kể đến thành công chung của nhóm, hoặc không nhận được phần thưởng xứng đáng. Tính hững hờ tập thể ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất nhóm và tổ chức. George (1992) chỉ ra rằng nó làm giảm sự gắn kết và hiệu quả làm việc, gây suy yếu khả năng đạt được mục tiêu. Khi các thành viên nhận thức sự thiếu nỗ lực từ đồng nghiệp, họ có thể mất niềm tin vào nhóm, làm giảm động lực cá nhân (Kidwell và Bennett, 1993). Hiện tượng này phổ biến trong môi trường thiếu giám sát và không có biện pháp khuyến khích rõ ràng. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy tính hững hờ tập thể có thể giảm thông qua việc tăng cường trách nhiệm cá nhân, thiết lập mục tiêu rõ ràng, và khuyến khích giao tiếp nhóm (Karau và Williams, 1993). Việc tạo môi trường làm việc khuyến khích sự tham gia và gắn kết của từng thành viên cũng giúp cải thiện hiệu suất nhóm.

2.3. Nghỉ việc trả thù (Revenge Quitting)

Nghỉ việc trả thù (*revenge quitting*) là hành vi trong đó nhân viên rời bỏ công việc như một phản ứng tiêu cực đối với các trải nghiệm bất công, áp lực, hoặc tổn thương tâm lý tại nơi làm việc. Khái niệm này gắn liền với các lý thuyết về công bằng tổ chức (*organizational justice*), động cơ trả thù, và các cơ chế đối phó tâm lý trong bối cảnh áp lực nghề nghiệp. Theo nghiên cứu của Bies và Tripp (1998), động cơ trả thù tại nơi làm việc thường xuất phát từ cảm giác bị đối xử bất công, thiếu tôn trọng hoặc bị tổn thương trong các mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp. Nghỉ việc trong trường hợp này không chỉ là hành động rời bỏ tổ chức mà còn mang tính biểu thị mạnh mẽ nhằm gửi đi thông điệp về sự bất mãn và phản đối đối với các chính sách hoặc hành vi không công bằng.

Lý thuyết công bằng tổ chức (*organizational justice theory*) của Greenberg (1987) cung cấp một khung lý thuyết quan trọng để hiểu nghỉ việc trả thù. Theo lý thuyết này, khi nhân viên cảm thấy sự bất công trong việc phân phối tài nguyên (công bằng phân phối), cách đối xử cá nhân (công bằng tương tác), hoặc sự minh bạch trong các quy trình (công bằng quy trình), họ có xu hướng phản ứng tiêu cực, bao gồm cả hành vi trả thù như nghỉ việc. Trong bối cảnh này, hành động nghỉ việc có thể được xem như một cách để nhân viên lấy lại cảm giác kiểm soát và phục hồi giá trị cá nhân (Aquino và cộng sự, 2001).

Theo Mitchell và Ambrose (2007), các hành vi lãnh đạo lạm quyền hoặc tiêu cực có thể dẫn đến những hành vi phản ứng mang tính trả đũa từ nhân viên, trong đó có cả nghỉ việc như một hành vi “trả thù thụ động”. Khi cảm thấy không thể giải quyết mâu thuẫn thông qua các kênh chính thống, nhân viên dễ nảy sinh cảm xúc tiêu cực và lựa chọn rút lui như một hình thức phản kháng. Ngoài ra, lý thuyết về động lực trả thù của Tripp và Bies (2009) nhấn mạnh rằng nhân viên thực hiện hành vi nghỉ việc trả thù không chỉ để rời bỏ môi trường làm việc tiêu cực mà còn để gây tổn thất cho tổ chức hoặc cá nhân mà họ cho là nguồn gốc của sự bất công.

Hậu quả của nghỉ việc trả thù không chỉ dừng lại ở việc tổ chức mất đi nhân tài mà còn gây ảnh hưởng tiêu cực đến văn hóa tổ chức và tinh thần làm việc của các nhân viên còn lại. Các nghiên cứu nhấn mạnh rằng việc xây dựng môi trường làm việc công bằng, cởi mở và hỗ trợ có thể giúp giảm thiểu nguy cơ này (Ambrose và cộng sự, 2002).

3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán và tính hững hờ tập thể đã được nhiều nghiên cứu làm rõ, chỉ ra cách phong cách lãnh đạo này ảnh hưởng tiêu cực đến nỗ lực cá nhân trong môi trường

nhóm. Theo lý thuyết công bằng tổ chức, lãnh đạo độc đoán tạo ra môi trường thiếu công bằng trong cách đối xử và phân chia trách nhiệm, làm gia tăng cảm giác bất mãn và giảm cam kết của nhân viên đối với nhiệm vụ chung, từ đó dẫn đến giảm nỗ lực cá nhân (Aryee và cộng sự, 2004). Nhân viên cảm thấy thiếu cơ hội tham gia quyết định và không được đánh giá công bằng, họ trở nên thụ động và giảm động lực làm việc nhóm. Thêm vào đó, lý thuyết kỳ vọng cho rằng lãnh đạo độc đoán làm giảm nhận thức của nhân viên về mối liên hệ giữa nỗ lực cá nhân và kết quả chung, bởi họ tin rằng mọi quyết định đều do lãnh đạo kiểm soát và nỗ lực cá nhân ít có ý nghĩa (Karau và Williams, 1993). Phong cách lãnh đạo này tạo ra môi trường căng thẳng, khiến nhân viên cảm thấy bị áp lực và không có cơ hội thể hiện bản thân, từ đó tăng hiện tượng hững hờ tập thể (Guo và cộng sự, 2018).

Giả thuyết H1: Lãnh đạo độc đoán có tác động tích cực đến hững hờ tập thể.

Mối quan hệ giữa tính hững hờ tập thể và nghỉ việc trả thù có thể giải thích qua các nghiên cứu về động cơ phản kháng trong môi trường làm việc và hệ quả tiêu cực của sự thiếu động lực trong nhóm. Các nghiên cứu về tính hững hờ tập thể chỉ ra rằng khi nhân viên cảm thấy công sức của mình không được ghi nhận hoặc vai trò không rõ ràng trong nhóm, họ dễ dàng trở nên thụ động và giảm nỗ lực (Karau và Williams, 1993). Điều này dẫn đến sự bất mãn và giảm gắn kết với tổ chức. Khi cảm giác thất vọng tích tụ, nhân viên có thể quyết định nghỉ việc trả thù như một cách phản đối tổ chức hoặc lãnh đạo, đặc biệt khi họ cảm thấy không được công nhận (Ambrose và cộng sự, 2002). Ngoài ra, theo Mitchell và Ambrose (2007), khi nhân viên cảm nhận sự bất công hoặc bị đối xử thiếu tôn trọng từ cấp trên, họ có thể phát sinh cảm xúc tiêu cực và lựa chọn nghỉ việc như

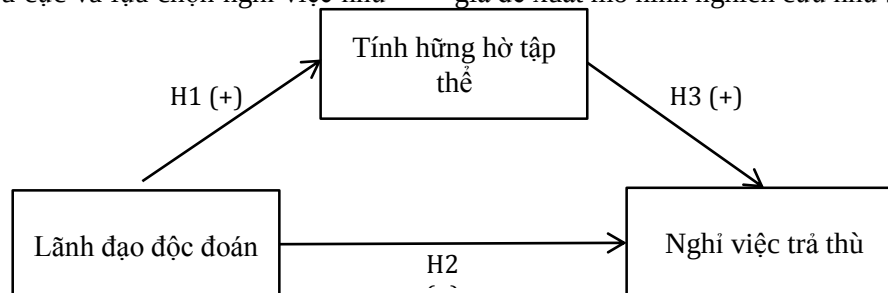
một hình thức phản ứng mang tính trả đũa thụ động. Điều này càng trở nên rõ rệt trong môi trường có tính hững hờ tập thể cao, nơi mà động lực làm việc dễ bị xói mòn. Nghiên cứu cũng cho thấy mối liên hệ này mạnh mẽ trong môi trường làm việc căng thẳng và thiếu sự hỗ trợ lẫn nhau (Aquino và cộng sự, 2001).

Giả thuyết H2: Tính hững hờ tập thể có tác động tích cực đến nghỉ việc trả thù.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán và nghỉ việc trả thù có thể bị tác động mạnh mẽ bởi tính hững hờ tập thể, với vai trò trung gian của nó giải thích hành vi nghỉ việc trả thù trong tổ chức. Lãnh đạo độc đoán, với sự kiểm soát cao và thiếu tôn trọng đối với nhân viên, dễ dẫn đến cảm giác bất mãn và thiếu động lực làm việc, làm gia tăng tính hững hờ tập thể. Nhân viên trong môi trường này cảm thấy công sức không được công nhận và giảm bớt sự tham gia vào công việc nhóm (De Hoogh và Den Hartog, 2008). Thiếu sự khuyến khích và công nhận khiến nhân viên mất kết nối với tổ chức, từ đó hình thành cảm giác không thỏa mãn và dẫn đến nghỉ việc. Lý thuyết công bằng tổ chức cho thấy khi nhân viên cảm thấy bất công trong cách lãnh đạo xử lý công việc, họ dễ phản kháng, bao gồm nghỉ việc trả thù (Ambrose và cộng sự, 2002). Tính hững hờ tập thể, khi nhân viên thiếu nhiệt huyết đóng góp cho công việc chung, làm gia tăng cảm giác không có giá trị, từ đó kích thích hành vi nghỉ việc. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy tính hững hờ tập thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán và hành vi nghỉ việc (Guo và cộng sự, 2018).

Giả thuyết H3: Tính hững hờ tập thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán và nghỉ việc trả thù.

Căn cứ vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Mẫu và thu thập dữ liệu

Đối tượng nghiên cứu là nhân viên tại các công ty dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện ở TP.Hồ Chí Minh, nơi yêu cầu cao về sáng tạo, đổi mới và chịu áp lực công việc lớn. Đây là môi trường làm việc dễ bị ảnh hưởng bởi phong cách

Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả lãnh đạo độc đoán, dẫn đến động lực làm việc giảm và xuất hiện tính hững hờ tập thể. TP.Hồ Chí Minh, với vai trò là trung tâm kinh tế lớn, cung cấp nguồn mẫu phong phú, giúp nghiên cứu đạt tính đại diện cao. Dữ liệu được thu thập từ nhân viên tại 12 công ty trong ngành tổ chức sự kiện,

truyền thông, quảng cáo trong giai đoạn từ tháng 10 đến tháng 11 năm 2024.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện để đảm bảo tính đại diện cho các vai trò khác nhau trong các công ty. Kích thước mẫu được tính toán theo công thức của Hair và cộng sự (2010), với yêu cầu rằng số lượng mẫu tối thiểu là gấp 10 lần số biến đo lường và tổng số biến đo lường là 20 biến, do đó số mẫu tối thiểu là 200 nhân viên. Trong số 300 bảng khảo sát phát ra, 270 bảng đã hoàn thành và 25 bảng bị loại do thiếu dữ liệu. Bộ dữ liệu cuối cùng gồm 245 khảo sát hợp lệ, đáp ứng yêu cầu phân tích đa biến.

4.2. Thang đo và phương pháp đo lường

Dữ liệu được thu thập bằng biểu mẫu bảng câu hỏi bao gồm các thang đo về lãnh đạo độc đoán, tính hững hờ tập thể và nghi việc trả thù. Trong nghiên cứu này, tác giả phát triển các thang đo về “Lãnh đạo độc đoán” (LDDD) với 6 biến quan sát được chỉnh sửa từ Pizzolitto và cộng sự (2023). Thang đo “Tính hững hờ tập thể” (HHTT) với 8 biến quan sát của Karau và Williams (1993). Thang đo “Nghi việc trả thù” (NVTT) với 6 biến quan sát của Ambrose và cộng sự (2002). Tất cả các biến quan sát của thang đo đều được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức độ, từ (1) hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

Bảng 1: Thang đo nghiên cứu

Mã hóa biến	Nội dung	Tham khảo
Lãnh đạo độc đoán		
LDDD1	Lãnh đạo của tôi luôn yêu cầu tôi làm theo mệnh lệnh của họ mà không có sự thảo luận	Pizzolitto và cộng sự (2023); Rafferty và Griffin (2006)
LDDD2	Lãnh đạo của tôi thường xuyên đưa ra quyết định mà không hỏi ý kiến tôi.	
LDDD3	Lãnh đạo của tôi kiểm soát mọi công việc mà tôi làm.	
LDDD4	Lãnh đạo của tôi không để tôi tham gia vào các quyết định quan trọng.	
LDDD5	Lãnh đạo của tôi có xu hướng chỉ đạo và không thảo luận	
LDDD6	Lãnh đạo của tôi không quan tâm đến ý tưởng của tôi	
Tính hững hờ tập thể		
HHTT1	Tôi ít đóng góp vào công việc nhóm khi tôi biết rằng các thành viên khác sẽ thực hiện phần lớn công việc	Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993)
HHTT2	Tôi cảm thấy không cần thiết phải làm việc chăm chỉ trong nhóm vì các thành viên khác có thể hoàn thành công việc.	
HHTT3	Tôi thường không tham gia vào công việc nhóm vì tôi cảm thấy người khác sẽ làm thay cho mình.	
HHTT4	Tôi có xu hướng giảm nỗ lực trong các công việc nhóm khi không ai nhận ra đóng góp của tôi.	
HHTT5	Khi làm việc trong nhóm, tôi ít khi bỏ công sức vào việc vì tôi không nghĩ nó sẽ được công nhận.	
HHTT6	Tôi cảm thấy không có động lực để làm việc nhóm nếu các thành viên khác không chia sẻ công việc.	
HHTT7	Tôi có xu hướng để người khác hoàn thành công việc nhóm thay vì làm chính mình.	
HHTT8	Tôi nghĩ rằng công việc nhóm dễ dàng hơn khi tôi không phải đóng góp quá nhiều.	
Nghỉ việc trả thù		
NVTT1	Tôi nghĩ rằng nếu tôi rời khỏi công ty này, tôi sẽ làm tổn thương người lãnh đạo của mình.	Ambrose và cộng sự (2002)
NVTT2	Tôi có thể rời công ty này để phản kháng lại sự bất công mà tôi đã trải qua	
NVTT3	Tôi cảm thấy muốn nghỉ việc như một cách duy nhất trả thù đối với sự đối xử không công bằng của tổ chức.	
NVTT4	Nghỉ việc là cách duy nhất để tôi phản ứng với những cảm giác bất mãn tôi đang có	
NVTT5	Tôi nghĩ rằng việc rời công ty sẽ gửi một thông điệp rõ ràng về sự bất mãn của tôi với lãnh đạo	
NVTT6	Tôi sẽ nghỉ việc để thể hiện rằng tôi không hài lòng với cách công ty đã đối xử với tôi	

Nguồn: Tác giả tổng hợp và điều chỉnh

4.3. Phương pháp phân tích

Các phương pháp phân tích số liệu bao gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), và phân tích mô hình SEM sử dụng SPSS 22.0 và AMOS 22.0. Theo Hair và cộng sự (2010), Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 cho thấy độ tin cậy tốt. Trong EFA, kết quả được chấp nhận khi hệ số KMO từ 0,5 đến 1,0

và kiểm định Bartlett có giá trị Sig. dưới 0,05. Các nhân tố cần có Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích đạt ít nhất 50%. Đối với SEM, các chỉ số độ phù hợp như Chi-square/df, GFI, CFI, TLI và RMSEA được sử dụng. Theo Hu và Bentler (1999), CFI và TLI lớn hơn 0,9, RMSEA nhỏ hơn 0,06 cho thấy sự phù hợp tốt. Chi-square/df từ 1 đến 3 cũng cho thấy mức độ tương thích cao của mô hình với dữ liệu (Kline, 2023).

5. Phân tích dữ liệu và kết quả

5.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm tra độ tin cậy thang đo cho thấy thang đo lãnh đạo độc đoán (6 biến) có Cronbach's Alpha là 0,861, đạt độ tin cậy cao, với giá trị tương quan biến tổng thấp nhất là 0,575. Thang đo tính hững hờ tập thể (8 biến) có

Cronbach's Alpha là 0,92, độ tin cậy cao, với giá trị tương quan biến tổng thấp nhất là 0,619. Thang đo nghỉ việc trả thù có Cronbach's Alpha là 0,843, nhưng biến NVTT5 bị loại do giá trị tương quan biến tổng thấp (0,158); sau khi loại biến này, giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất còn lại là 0,525.

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Thang đo	Mã hóa biến	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất	Ghi chú
Lãnh đạo độc đoán	LDDD	6	0,861	0,575	Đạt
Tính hững hờ tập thể	HHTT	8	0,92	0,619	Đạt
Nghỉ việc trả thù	NVTT	6	0,843	0,525	Loại NVTT5

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

5.2. Kết quả phân tích EFA

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy các thang đo đều đạt kết quả tốt. Chỉ số KMO là 0,863 và kiểm định Bartlett's Test với Sig. = 0,000, chứng tỏ mẫu phù hợp. Thang đo lãnh đạo độc đoán có Eigenvalue là 7,014 và tổng phương sai trích đạt 36,917%, với tải nhân tố thấp nhất là

0,638. Thang đo tính hững hờ tập thể có Eigenvalue là 2,736 và tổng phương sai trích đạt 51,317%. Thang đo nghỉ việc trả thù có Eigenvalue là 2,143 và tổng phương sai trích đạt 62,595%, với tải nhân tố thấp nhất là 0,696. Tất cả các thang đo đều thể hiện sự phù hợp cao.

Bảng 3: Kết quả phân tích EFA

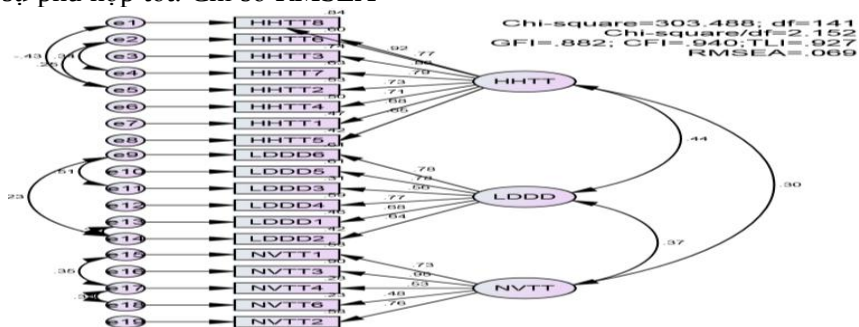
Thang đo	Mã hóa biến	Chỉ số KMO	Sig. (Bartlett's Test)	Eigenvalue	Tổng phương sai trích (%)	Tải nhân tố thấp nhất
Lãnh đạo độc đoán	LDDD	0,863	0,000	7,014	36,917	0,638
Tính hững hờ tập thể	HHTT			2,736	51,317	0,7
Nghỉ việc trả thù	NVTT			2,143	62,595	0,696

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

5.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả hình 2 cho thấy mô hình có mức độ phù hợp tốt với dữ liệu. Chỉ số Chi-square/df = 2.152, nhỏ hơn 3, cho thấy mô hình phù hợp. Các chỉ số CFI (0.940) và TLI (0.927) vượt ngưỡng 0.90, phản ánh sự phù hợp tốt. Chỉ số RMSEA =

0.069, dưới 0.08, cho thấy sai lệch nhỏ. Chỉ số GFI = 0.882, mặc dù chưa đạt 0.90 nhưng vẫn chấp nhận được theo Hair và cộng sự (2010). Mô hình đạt sự phù hợp tổng thể và có thể sử dụng để phân tích sâu hơn.



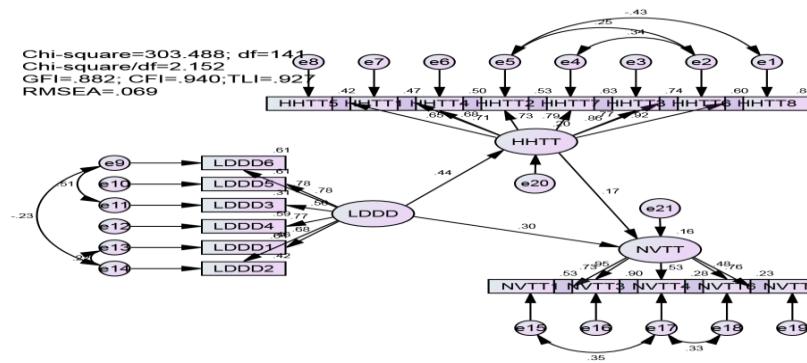
Hình 2: Kết quả phân tích CFA

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos

5.4. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả hình 3 thể hiện mối quan hệ giữa ba yếu tố: Lãnh đạo độc đoán (LDDD), Tính hững hờ tập thể (HHTT), và Nghỉ việc trả thù (NVTT). Các chỉ số độ phù hợp mô hình như Chi-square/df =

2,152, GFI = 0,882, CFI = 0,940, TLI = 0,927, và RMSEA = 0,069 cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu. Cụ thể, tỷ số Chi-square/df nhỏ hơn 3, CFI và TLI vượt 0,90, GFI chấp nhận được (Hair et al., 2010), và RMSEA dưới 0,08, chứng tỏ mô hình không có sự khác biệt đáng kể với dữ liệu thực tế.



Hình 3: Kết quả phân tích SEM

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos

Kết quả kiểm tra các giả thuyết cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê và hỗ trợ giả thuyết nghiên cứu. Cụ thể, giả thuyết H1 (Lãnh đạo độc đoán → Tính hững hờ tập thể) có S.E.S = 0,443 và Sig. = 0,000, chứng tỏ mối quan hệ mạnh mẽ và có ý nghĩa. Giả thuyết H2 (Lãnh đạo độc đoán → Nghỉ việc trả thù) với S.E.S = 0,298 và Sig. = 0,000 chỉ ra ảnh hưởng trực tiếp đáng kể từ

lãnh đạo độc đoán đến quyết định nghỉ việc trả thù. Giả thuyết H3 (Lãnh đạo độc đoán → Tính hững hờ tập thể → Nghỉ việc trả thù) cho thấy mối quan hệ gián tiếp qua tính hững hờ tập thể, với S.E.S = 0,167 và Sig. = 0,025, xác nhận tính hững hờ tập thể có ảnh hưởng gián tiếp đáng kể đến nghỉ việc trả thù, được đánh giá là trung gian một phần.

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối tác động	Trực tiếp		Gián tiếp		Ghi chú
		S.E.S	Sig.	S.E.S	Sig.	
H1	LDDD ---> HHTT	0,443	***			Chấp nhận giả thuyết
H2	LDDD ---> NVTT	0,298	***			Chấp nhận giả thuyết
H3	LDDD ---> HHTT ---> NVTT	0,167	0,025	0,074	0,02	Trung gian 1 phần

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos

6. Thảo luận kết quả và đề xuất

Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán, tính hững hờ tập thể và nghỉ việc trả thù là rõ ràng và có ý nghĩa thống kê trong các công ty dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện tại TP.HCM. Cụ thể, lãnh đạo độc đoán không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến tính hững hờ tập thể (S.E.S = 0,443; Sig. = 0,000) mà còn tác động trực tiếp đến quyết định nghỉ việc trả thù (S.E.S = 0,298; Sig. = 0,000). Ngoài ra, tính hững hờ tập thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này (S.E.S = 0,167; Sig. = 0,025), nghĩa là khi nhân viên cảm thấy sự độc đoán từ lãnh đạo, họ có xu hướng giảm công hiệu và quyết định nghỉ việc như một hình thức “trả thù”.

Những phát hiện này nhất quán với nghiên cứu của Harvey và cộng sự (2007), khi cho rằng lãnh đạo độc đoán có thể làm giảm tinh thần tập thể, dẫn đến sự rút lui tâm lý hoặc hành vi trả đũa thụ động. Đồng thời, nghiên cứu của Mitchell và Ambrose (2007) cũng cho thấy sự bất công trong tổ chức thường dẫn đến hành vi nghỉ việc mang tính trả thù. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại mở rộng các kết luận trước đây bằng cách làm rõ vai trò trung gian của tính hững hờ tập thể – một khái niệm ít được đề cập trong mối quan hệ giữa lãnh đạo độc đoán và hành vi nghỉ việc. Điểm mới này góp phần bổ sung vào lý thuyết về hành vi tổ chức

trong bối cảnh châu Á, đặc biệt là ở lĩnh vực dịch vụ có áp lực sáng tạo cao.

Môi trường làm việc trong các công ty dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện, vốn đòi hỏi tính sáng tạo liên tục và thời gian làm việc linh hoạt, càng làm trầm trọng thêm tác động tiêu cực của lãnh đạo độc đoán. Khi lãnh đạo thiếu sự lắng nghe và không công nhận đóng góp của nhân viên, điều đó dễ dẫn đến cảm giác bị kiểm soát, thiếu tôn trọng – nguyên nhân chính hình thành tâm lý hững hờ. Khác với các nghiên cứu trước thường tập trung vào stress hay xung đột vai trò làm trung gian, nghiên cứu này nhấn mạnh tính hững hờ tập thể như một phản ứng tập thể tiêu cực có tính lan truyền, góp phần làm sáng tỏ cơ chế ảnh hưởng của lãnh đạo độc đoán đến hành vi nghỉ việc trả thù.

Từ góc độ thực tiễn, để giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực từ lãnh đạo độc đoán, các công ty cần thực hiện một số giải pháp. Đầu tiên, các nhà quản lý cần được đào tạo về phong cách lãnh đạo linh hoạt, như lãnh đạo chuyển giao, lãnh đạo hỗ trợ và lãnh đạo tham gia (Bass & Avolio, 1994). Khi lãnh đạo tôn trọng và lắng nghe nhân viên, tạo ra không gian sáng tạo, nhân viên sẽ cảm thấy được ghi nhận và được tạo điều kiện phát triển. Thứ hai, xây dựng văn hóa tổ chức cởi mở, minh bạch và có cơ chế phản hồi hiệu quả sẽ giúp giảm cảm giác bị kiểm soát, qua đó hạn chế sự hình thành tâm lý hững hờ. Thứ ba, cần triển khai các

chính sách công nhận và động viên kịp thời – điều này đã được nhiều nghiên cứu như nghiên cứu của Deci và Ryan (2000) chứng minh là có tác động tích cực đến động lực làm việc và sự gắn bó tổ chức. Cuối cùng, các công ty nên có các chương trình hỗ trợ tâm lý và sức khỏe tinh thần nhằm giảm căng thẳng và duy trì sự ổn định nhân sự.

7. Kết luận

Nghiên cứu này cho thấy lãnh đạo độc đoán có ảnh hưởng trực tiếp đến tính hững hờ tập thể và quyết định nghỉ việc trả thù của nhân viên trong các công ty dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện tại TP.HCM. Tính hững hờ tập thể đóng vai trò trung gian, giải thích lý do nhân viên rời bỏ công ty khi cảm thấy thiếu sự tôn trọng. Những kết quả này không chỉ giúp hiểu rõ hành vi nghỉ việc mà

còn cung cấp các khuyến nghị quan trọng cho các công ty, như cải thiện phong cách lãnh đạo, xây dựng văn hóa cởi mở và tăng cường sự công nhận nhân viên để giảm thiểu vấn đề nghỉ việc trả thù và hững hờ tập thể.

Tuy nhiên, nghiên cứu có một số hạn chế. Mẫu nghiên cứu chỉ tập trung vào các công ty dịch vụ quảng cáo và tổ chức sự kiện tại TP.HCM, điều này có thể ảnh hưởng đến tính tổng quát của kết quả cho các ngành nghề hoặc khu vực khác. Do đó, nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi để kiểm tra tính ứng dụng của kết quả. Bên cạnh đó, phương pháp khảo sát nên kết hợp với nghiên cứu định tính như phỏng vấn sâu để làm rõ các yếu tố tác động đến hành vi nghỉ việc trả thù.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52-59.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, 94(1), 1-14.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations* (pp. 49-67). Stamford, CT: JAI Press.
- 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.
- 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.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Guo, L., Decoster, S., Schaubroeck, J. M., & Zhang, X. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, Q., Zhang, K., Wang, Y., Bodla, A. A., & Zhu, D. (2022). When is authoritarian leadership less detrimental? The role of leader capability. *International journal of environmental research and public health*, 20(1), 707.

- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., Erturk, A., & Scandura, T. A. (2023). What if authoritarian to all or to some? A multi-level investigation of within-team differentiation in authoritarian leadership. *Journal of business research*, 162, 113873.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456.
- Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159.
- Patapan, H. (2022). The modern manual of authoritarian leadership. *Democratization*, 29(5), 958-973.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871.
- Shan, G., Wang, W., Wang, S., Zhang, Y., Guo, S., & Li, Y. (2022). Authoritarian leadership and nurse presenteeism: the role of workload and leader identification. *BMC nursing*, 21(1), 337.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190
- Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2009). Getting even: The truth about workplace revenge--and how to stop it. John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076
- Zhang, S., Liu, X., & Du, Y. (2021). When and how authoritarian leadership influences employee innovation behavior in the context of Chinese culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 722-734.

Thông tin tác giả:

1. Nguyễn Đình Hòa

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tôn Đức Thắng

2. Vũ Bá Thành

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tôn Đức Thắng

- Địa chỉ email: vubathanh@tdtu.edu.vn

Ngày nhận bài: 15/4/2025

Ngày nhận bản sửa: 20/5/2025

Ngày duyệt đăng: 20/8/2025