NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO ĐẠO ĐỨC TỚI SỰ SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH GIAO THÔNG VẬN TẢI TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Đặng Văn Ơn[1], Vũ Thị Bích Phương[2], Phạm Thị Hằng[3]

Tóm tắt

Trong những năm gần đây, các nghiên cứu về lãnh đạo tại Việt Nam đã nhận được sự quan tâm ngày càng lớn của các học giả và nhà quản trị. Điều này khẳng định nền tảng lý luận về vai trò của lãnh đạo trong việc hình thành hành vi nhân viên. Tuy nhiên, tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy chưa có nhiều nghiên cứu về tác động trực tiếp của lãnh đạo đạo đức đến sự sáng tạo, đặc biệt chưa tìm hiểu về vai trò trung gian của gắn kết công việc và trao quyền cho nhân viên một cách toàn diện. Nghiên cứu sử dụng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần để kiểm chứng tác động của lãnh đạo đạo đức đến sự sáng tạo của nhân viên. Nghiên cứu tiến hành khảo sát 308 nhân viên trong ngành giao thông vận tải, kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo đạo đức tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên qua cơ chế trung gian của gắn kết công việc và trao quyền cho nhân viên.

Từ khóa: *Lãnh đạo đạo đức, gắn kết công việc, trao quyền cho nhân viên, sự sáng tạo.*

THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON THE CREATIVITY OF TRANSPORTATION INDUSTRY EMPLOYEES IN HO CHI MINH CITY

Abstract

In recent years, research on leadership in Vietnam has received increasing attention from scholars and managers. This confirms the theoretical foundation regarding the role of leadership in shaping employee behavior. However, a review of domestic and international literature reveals limited research examining the direct effect of ethical leadership on employee creativity, particularly with respect to the mediating roles of work engagement and employee empowerment in a comprehensive manner. This study uses the partial least squares structural equation modeling method to examine the impact of ethical leadership on employee creativity. The study surveyed 308 employees in the transportation industry, and the results show that ethical leadership positively impacts employee creativity through the mediating mechanism of job engagement and employee empowerment.

Keyword: *Ethical leadership, work engagement, employee empowerment, creativity*.

JEL classification: M54, M12, O31, L91, D23.

DOI: 10.63767/TCKT.38.2026.124.131

1. Giới thiệu

Nghiên cứu về lãnh đạo đạo đức là một hướng đi quan trọng và ngày càng phát triển mạnh mẽ trong lĩnh vực quản trị, tâm lý tổ chức và hành vi tổ chức. Chủ đề này thu hút sự quan tâm rộng rãi bởi vì nó liên quan trực tiếp đến niềm tin, sự cam kết, hành vi tích cực của nhân viên, cũng như tính bền vững của tổ chức. So với các phong cách lãnh đạo khác như: lãnh đạo phục vụ, chuyển đổi hay trao quyền; lãnh đạo đạo đức được kỳ vọng sẽ giảm thiểu hậu quả của các vụ bê bối đạo đức bằng cách thúc đẩy các hành vi phù hợp, đặt ra các quy tắc cơ bản cho hành vi đạo đức của cấp dưới và tạo ra các tiêu chuẩn đạo đức.

Trong môi trường cạnh tranh trong ngành, các doanh nghiệp cần tìm kiếm những tư duy sáng tạo, những ý tưởng mới lạ, có vai trò đặc biệt trong quá trình phát triển và tồn tại lâu dài của tổ chức. Những đóng góp của các ý tưởng đổi mới sáng tạo không chỉ giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả mà còn giúp doanh nghiệp ứng phó, thích nghi với những thay đổi đang diễn ra liên tục trên phạm vi toàn cầu, đóng góp vào sự tồn tại, sống còn của tổ chức trong môi trường cạnh tranh. Quá trình hội nhập, cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường đã làm gia tăng số lượng và quy mô các hoạt động cùng ngành nghề, gia tăng áp lực cạnh tranh trên thị trường. Môi trường cạnh tranh buộc nhà quản lý không ngừng tìm kiếm sự sáng tạo cho tổ chức, sáng tạo là yếu tố mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững mà các doanh nghiệp có thể sử dụng để ứng phó với môi trường kinh doanh luôn thay đổi. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng hầu hết sự sáng tạo trong tổ chức đều xuất phát từ trạng thái làm việc tích cực của nhân viên như hành vi gắn kết công việc, trao quyền cho nhân viên, trong đó phong cách của người lãnh đạo đóng vai trò là chủ thể quyết định trực tiếp tác động đến các tác nhân trên.

Thời gian qua, Đảng, Nhà nước ta đã có nhiều chủ trương, chính sách đẩy mạnh ứng dụng, phát triển khoa học, công nghệ, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số, chủ động, tích cực tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, đạt được nhiều kết quả quan trọng. Điển hình như Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030" đã đưa ra tầm nhìn đến năm 2030: Việt Nam trở thành quốc gia số, ổn định và thịnh vượng, tiên phong thử nghiệm các công nghệ và mô hình mới; đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động quản lý, điều hành của Chính phủ, hoạt động sản xuất kinh

doanh của doanh nghiệp, phương thức sống, làm việc của người dân, phát triển môi trường số an toàn, nhân văn, rộng khắp. Đặc biệt, Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Trong bối cảnh các doanh nghiệp trong ngành giao thông vận tải TP. Hồ Chí Minh đang chịu áp lực đổi mới và nâng cao chất lượng dịch vụ, trải qua nhiều biến động đáng kể, đặc biệt dưới tác động của đại dịch COVID-19, quá trình phục hồi kinh tế hậu dịch và xu hướng chuyển đổi số trong quản trị doanh nghiệp và môi trường làm việc đòi hỏi tính liên tục, chính xác và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về an toàn, dẫn đến việc người lao động thường xuyên phải làm việc theo ca kíp, ngoài giờ hành chính hoặc trong điều kiện thời tiết, môi trường phức tạp, thì việc tìm hiểu tác động của lãnh đạo đạo đức đối với gắn kết công việc, trao quyền cho nhân viên và sự sáng tạo của nhân viên là hết sức cần thiết, vừa đóng góp cho lý luận khoa học quản trị, vừa đem lại giải pháp thực tiễn cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý Nhà nước trong việc thúc đẩy các sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Trong thời đại mới, cùng với sự phát triển của tổ chức, các nghiên cứu về lãnh đạo cũng nổi lên như một vấn đề trọng tâm trong đó có lãnh đạo đạo đức, đây là một hướng tiếp cận quan trọng, đặc biệt là trong lĩnh vực quản trị, tâm lý tổ chức và hành vi tổ chức. Chủ đề này thu hút sự quan tâm rộng rãi do gắn liền với niềm tin, sự cam kết, các hành vi tích cực của nhân viên. Có hai khía cạnh của lãnh đạo đạo đức gồm: (01) lãnh đạo đạo đức là sự thể hiện hành vi phù hợp về mặt chuẩn mực thông qua hành động cá nhân và các mối quan hệ giữa các cá nhân và (02) lãnh đạo đạo đức thúc đẩy hành vi đó cho cấp dưới thông qua việc tăng cường giao tiếp hai chiều và ra quyết định (Brown và cộng sự, 2005). Các tài liệu trước đây cho thấy rằng lãnh đạo đạo đức có sự tập trung lâu dài vào sự thành công của tổ chức cũng như coi trọng sự phát triển bền vững (Ferdig, 2007; Kalshoven và cộng sự, 2011).

Cùng với đó, sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế toàn cầu cũng đem đến nhiều thách thức cho tổ chức, sự cạnh tranh và không ngừng thay đổi đòi hỏi tổ chức cũng phải có những bước chuyển mình tích cực để thích ứng với thời đại mới, một trong những nội dung trọng tâm mà tổ chức hướng đến chính là là khuyến khích hành vi sáng tạo đổi mới của nhân viên. Sự sáng tạo là việc tạo ra các ý tưởng, sản phẩm, quy trình vừa có tính mới vừa có tính hữu ích (Oldham và cộng sự, 1996). Sáng tạo có mặt trong mọi lĩnh vực, trong bất kỳ công việc nào ở bất kỳ cấp độ nào của bất kỳ tổ chức nào (Madjar và cộng sự, 2005). Cốt lõi của sáng tạo là sự mới mẻ của nó, vì vậy không có tiêu chuẩn qua đó có thể xét đoán, sáng tạo liên quan đến cấp độ của cá nhân, trong khi đổi mới có mối liên kết cấp độ tổ chức (Madjar và cộng sự, 2005).

Trong những năm gần đây, nhiều học giả trên thế giới đã nghiên cứu về việc làm thế nào để thúc đẩy hành vi làm việc chủ động hay sáng tạo thông qua lãnh đạo. Một số nghiên cứu cho thấy lãnh đạo có thể thúc đẩy sự sáng tạo (Liu và cộng sự, 2021; Zhang và cộng sự, 2024). Các nghiên cứu cũng cho rằng lãnh đạo giúp nâng cao ý nghĩa công việc, cung cấp cho nhân viên quyền tự chủ và cảm giác tự quyết, thể hiện niềm tin của người quản lý vào năng lực của nhân viên và tạo ra sự khác biệt trong kết quả công việc bằng cách thúc đẩy việc tác động vào ý thức của cấp dưới (Spreitzer, 1995).

Một loạt những nghiên cứu về tác động của lãnh đạo đạo đức đến sự đổi mới sáng tạo của nhân viên đã được điều tra: Nghiên cứu của Liu và cộng sự, đã tìm hiểu về ảnh hưởng của lãnh đạo đạo đức đến hành vi sáng tạo của nhân viên thông qua vai trò trung gian của tự động hóa công việc (Liu và cộng sự, 2021). Nghiên cứu của Li và cộng sự (2024) đã khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo có đạo đức và sự sáng tạo từ góc độ bảo tồn Tài nguyên, nghiên cứu cũng cho thấy lãnh đạo đạo đức có mối liên hệ tích cực với sự gắn kết công việc và tính sáng tạo của nhân viên trong ngành dịch vụ khách sạn với tính linh hoạt của nhân viên đóng vai trò trung gian (Wang và cộng sự, 2024). Vì vậy, tầm quan trọng của lãnh đạo đạo đức đối với sự sáng tạo luôn là chủ đề quan trọng cần được khai thác và được xem là một hướng nghiên cứu phù hợp với sự phát triển của thời đại.

Tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy lãnh đạo đạo đức có mối tương quan tích cực với lòng trung thành của nhân viên (Khuong và cộng sự, 2015), tính hòa đồng của nhân viên và cam kết của tổ chức (Khuong và Nhu, 2015), trách nhiệm xã hội và danh tiếng của doanh nghiệp (Nguyen và cộng sự, 2021). Ngoài ra, các nghiên cứu cũng tìm thấy ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi sáng tạo (Huệ và Quang, 2025). Hay tác động của lãnh đạo số đến hành vi đổi mới sáng tạo (Mỹ và cộng sự, 2025).

Qua việc lược khảo, phân tích và tổng hợp các nghiên cứu về lãnh đạo đạo đức và sự sáng tạo của nhân viên ở trong và ngoài nước, có thể thấy:

Thứ nhất, các nghiên cứu về lãnh đạo đạo đức tại Việt Nam chủ yếu đang xem xét ảnh hưởng đến một số hành vi tích cực của nhân viên nhưng chưa khai thác đầy đủ các cơ chế trung gian cũng như ảnh hưởng trực tiếp đến sự sáng tạo, hoặc nghiên cứu tác động đến sự sáng tạo nhưng dưới ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo đích thực hoặc lãnh đạo trao quyền, như vậy còn tồn tại khoảng trống khi hiểu biết về tác động của lãnh đạo đạo đức đến sự sáng tạo của nhân viên vẫn chưa được làm rõ, đặc biệt là thông qua hai cơ chế trung gian là gắn kết công việc và trao quyền cho nhân viên.

Thứ hai, các nghiên cứu thực hiện chủ yếu đến từ các quốc gia khác trên thế giới, khoảng trống vẫn tồn tại ở chỗ chưa có nhiều nghiên cứu chuyên biệt tại Việt Nam đặc biệt là trong ngành giao thông vận tải. Do đó sự khác biệt về bối cảnh nghiên cứu, các yếu tố văn hóa và pháp lý có thể làm thay đổi mức độ của các mối quan hệ trong mô hình. Vì vậy, việc kiểm định mô hình trong bối cảnh Việt Nam vừa có ý nghĩa học thuật giúp mở rộng và hoàn thiện mô hình lý thuyết, vừa có ý nghĩa thực tiễn cho sự phát triển của tổ chức dựa trên tầm quan trọng của lãnh đạo trong kỷ nguyên mới, kỷ nguyên vươn mình của dân tộc.

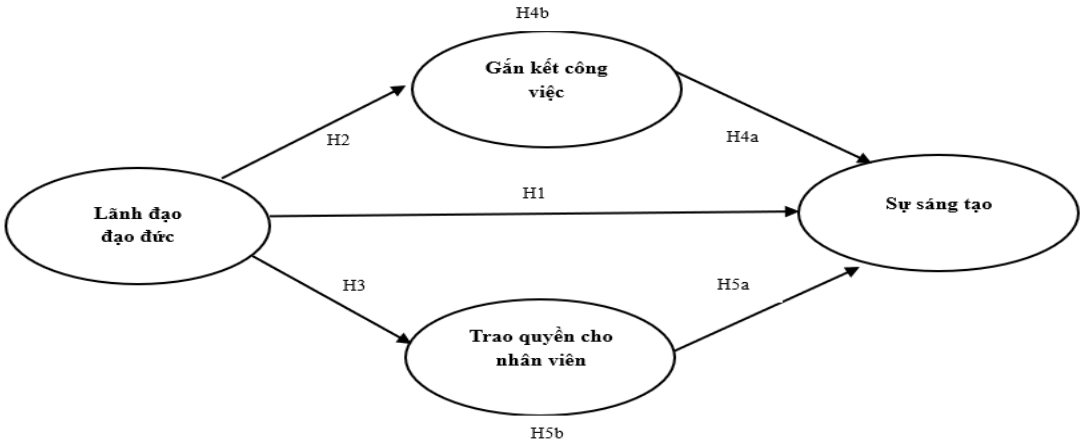
Thứ ba, kết quả nghiên cứu tác động của lãnh đạo đạo đức đến sự sáng tạo của nhân viên thông qua trao quyền cho nhân viên và gắn kết công việc sẽ góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm khẳng định mô hình lý thuyết và cung cấp cơ sở khoa học để các doanh nghiệp tạo ra cơ chế thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên. Nghiên cứu sẽ cung cấp những giải pháp quan trọng cho nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp ngành giao thông vận tải cách thức để thúc đẩy hiệu quả sự sáng tạo của nhân viên. Từ góc nhìn chiến lược quốc gia, kết quả nghiên cứu sẽ không chỉ đóng góp vào học thuật mà còn trực tiếp hỗ trợ thực hiện các mục tiêu của Chính phủ về đổi mới sáng tạo và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình và giả thiết nghiên cứu đề xuất

3.1.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên cơ sở nghiên cứu tổng quan các công trình khoa học có liên quan trong và ngoài nước nước, các nền tảng lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo. Nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu bao gồm 4 nhân tố, trong đó nhân tố Lãnh đạo đạo đức (EL) tác động đến Gắn kết công việc (WE) và Trao quyền cho nhân viên (EMP) từ đó tác động đến Sự sáng tạo của nhân viên (EC). Bên cạnh đó, để có thêm cơ sở đề xuất mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng kỹ thuật phỏng vấn chuyên sâu nhằm mục đích ghi nhận những ý kiến đánh giá của chuyên gia là các nhà quản trị các cấp tại các doanh nghiệp ngành giao thông vận tải tại TP. Hồ Chí Minh về mối quan hệ giữa lãnh đạo đạo đức, gắn kết công việc, trao quyền cho nhân viên và sự sáng tạo, điều này sẽ giúp tăng tính phù hợp của mô hình nghiên cứu đề xuất phù hợp với bối cảnh nghiên cứu các các doanh nghiệp ngành giao thông vận tải tại TP. Hồ Chí Minh. Mô hình nghiên cứu ban đầu được đề xuất theo hình 1 sau đây:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

3.1.2. Giả thuyết nghiên cứu

Trên cơ sở lý thuyết và tổng quan các công trình nghiên cứu khoa học đã công bố, nhóm tác giả đã thực hiện nghiên cứu về mối quan hệ tác động giữa lãnh đạo đạo đức với sự sáng tạo của nhân viên thông qua vai trò trung gian của gắn kết công việc và trao quyền cho nhân viên. Do đó, các giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

Giả thuyết H1: Lãnh đạo đạo đức tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên ngành giao thông vận tải.

Giả thuyết H2: Lãnh đạo đạo đức tác động tích cực đến gắn kết công việc.

Giả thuyết H3: Lãnh đạo đạo đức tác động tích cực đến trao quyền cho nhân viên.

Giả thuyết H4a: Gắn kết công việc tác động đến tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên ngành giao thông vận tải.

Giả thuyết H4b: Gắn kết công việc làm trung gian trong mối quan hệ của lãnh đạo đạo đức và sự sáng tạo của nhân viên ngành giao thông vận tải.

Giả thuyết H5a: Trao quyền cho nhân viên tác động đến tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên ngành giao thông vận tải.

Giả thuyết H5b: Trao quyền cho nhân viên làm trung gian trong mối quan hệ của lãnh đạo đạo đức và sự sáng tạo của nhân viên ngành giao thông vận tải.

3.2. Tiến hành nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện qua hai phương pháp là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Phương pháp nghiên cứu định tính để hiệu chỉnh thang đo các khái niệm nghiên cứu thông qua phương pháp thảo luận nhóm tập trung bằng dàn bài thảo luận và trình bày kết quả là thang đo chính thức sử dụng cho phân tích tiếp theo. Phương pháp nghiên cứu định lượng sử dụng phần mềm SPSS 24.0 và Smart PLS 4.0.9 để thực hiện các bước phân tích gồm: phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, đánh giá mô hình đo lường và phân tích mô hình cấu trúc SEM. Các biến trong mô hình được đo bằng thang đo Likert với thang điểm đánh giá từ 1 đến 5, trong đó: (1) Hoàn toàn không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Trung lập; (4) Đồng ý; (5) Hoàn toàn đồng ý.

Thang đo nhóm tác giả sử dụng trong nghiên cứu được kế thừa từ các công trình nghiên cứu trước, cụ thể: Thang đo EL được kế thừa từ nghiên cứu của Brown và cộng sự (2005), thang đo sự sáng tạo được kế thừa từ nghiên cứu của Carmeli và Schaubroeck (2007), thang đo gắn kết công việc được kế thừa từ nghiên cứu của Schaufeli, Salanova, González-Romá và Bakker (2002), thang đo Trao quyền cho nhân viên được kế thừa từ nghiên cứu của Hanaysha, J., và Tahir, P. R. (2016).

Số liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế sẵn và được gửi tới đối tượng khảo sát theo phương pháp thuận tiện qua Internet: bằng việc tạo bảng câu hỏi từ ứng dụng Google Forms, nhóm tác giả gửi liên kết này đến đối tượng khảo sát qua địa chỉ email, mạng xã hội. Nhóm tác giả chọn hình thức khảo sát online vì những ưu điểm của nó đồng thời tận dụng lợi thế bản thân công tác tại Trường Đại học Giao thông vận tải nên sẽ nhận được sự hỗ trợ từ các thế hệ cựu sinh viên hiện đang giữ các vị trí chủ chốt tại các doanh nghiệp ngành giao thông vận tải tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả thu thập được 358 câu trả lời từ tất cả các kênh, sau khi loại bỏ các phản hồi không đạt yêu cầu (không thuộc đối tượng khảo sát hướng tới hoặc chỉ trả lời 1 mức độ duy nhất "1" "2" "3" "4" hoặc "5" cho tất cả câu hỏi trong bảng khảo sát), nghiên cứu chính thức được thực hiện với số mẫu là 308.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Kết quả thống kê mô tả cho thấy mẫu nghiên cứu có tính đa dạng và mang tính đại diện tốt cho đám đông nghiên cứu cụ thể như sau:

Về giới tính: trong tổng số 308 người khảo sát, có 198 nam (64.29%) và 110 nữ (35.71%). Điều này phản ánh lực lượng lao động trong ngành giao thông vận tải vẫn thiên về nam giới, do tính chất công việc đòi hỏi nhiều sức khỏe và thời gian làm việc linh hoạt. Tuy nhiên, tỷ lệ nữ cũng cho thấy sự tham gia ngày càng nhiều của lao động nữ, đặc biệt ở vị trí quản lý.

Về độ tuổi: Nhóm tuổi từ 26 đến 35 tuổi và chiếm tỷ lệ chủ yếu với 106 người (34.42%) cho thấy lực lượng lao động trưởng thành đang là chủ lực. Tiếp theo là nhóm từ 36 đến 50 tuổi với 98 người (31,82%) và từ 18 đến 25 tuổi với 73 người (23,7%). Nhóm trên 50 tuổi là thấp nhất với 31 người chiếm 10,06% tổng số mẫu nghiên cứu.

Về trình độ học vấn: Có 216 người (70.13%) có trình độ từ đại học trở lên, trong khi 92 người (29.87 %) chưa có bằng đại học.

Về thời gian làm việc tại công ty: Nhóm có 1 đến 3 năm và nhóm có 3 đến 5 năm kinh nghiệm chiếm tỷ lệ cao nhất với lần lượt 115 và 95 người tương ứng với 37.34% và 30.84%. Nhóm có thời gian làm việc tại công ty dưới 1 năm có 53 người (17.21%) và nhóm trên 5 năm có 45 người (14.61%).

Về vị trí công việc tại công ty: Nhân viên văn phòng chiếm 141 người (45,78%), nhân viên trực tiếp sản xuất có 122 người tương ứng với 39.61%, đây là 2 lực lượng đông đảo nhất, phù hợp với đặc thù ngành vận tải. Cán bộ quản lý có 45 người chiếm 14.61% số mẫu nghiên cứu.

Về thu nhập trung bình: Nhóm thu nhập 20 đến 30 triệu chiếm tỷ lệ cao nhất với 128 người (41.56%). Tiếp đến là nhóm 10 đến 20 triệu (92 người - 29.87%) và sau đó là nhóm dưới 10 triệu (46 người - 14.94%) và nhóm trên 30 triệu chiếm tỷ lệ nhỏ (42 người - 13.64%), chủ yếu có thể tập trung ở quản lý hoặc lao động có tay nghề cao.

4.2. Kiểm tra mô hình đo lường

Để đánh giá mô hình đo lường, nghiên cứu này thực hiện các bước bao gồm kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's alpha và kiểm định độ tin cậy nhất quán nội bộ bằng hệ số tin cậy tổng hợp (Composite reliability), đánh giá giá trị hội tụ (Convergent validity) thông qua hệ số tải nhân tố và giá trị phương sai trích trung bình (Average variance extracted), đánh giá giá trị phân biệt (Discriminant validity) thông qua chỉ số Fonell và Larcker và chỉ số HTMT.

Kết quả đánh giá mô hình cho thấy các thang đo EL5 và EL10 có hệ số tải ngoài thấp hơn 0.7 (Hair và cộng sự, 2010) do đó không đạt yêu cầu và cần loại đi để tăng độ tin cậy cho thang đo.

Sau khi loại bỏ hai thang đo không đạt yêu cầu, kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo đều đạt yêu cầu vì có hệ số tin cậy tổng hợp nằm trong khoảng 0.919 đến 0.937 và đều lớn hơn 0.7 (Hair và cộng sự, 2019). Hệ số tải ngoài nằm trong khoảng 0.742 đến 0.889 lớn hơn 0.7 (Hair và cộng sự, 2010) và hệ số AVE nằm trong khoảng 0.588 đến 0.711 đều lớn hơn 0.5 (Hair và cộng sự, 2020) cho thấy các thang đo đều đạt giá trị hội tụ.

Kết quả đánh giá độ chính xác về sự phân biệt cho biết các thang đo đều đạt giá trị phân biệt khi các hệ số trên cùng (in đậm) đều lớn hơn những hệ số trong cùng 1 cột

và 1 dòng (Fornell và Larcker, 1981). Ngoài ra, toàn bộ giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0.9 (Henseler và cộng sự, 2014), như vậy tính phân biệt của các thang đo trong mô hình nghiên cứu được đảm bảo.

Bảng 1: *Kết quả phân tích R bình phương*

	R^2	R^2 hiệu chỉnh
EC	0.588	0.584
EMP	0.452	0.450
WE	0.446	0.444

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ Smart PLS 4

4.3. Phân tích mô hình cấu trúc SEM

Sau khi phân tích R-square được thực hiện, chỉ số R bình phương cho biết khả năng giải thích và khả năng dự đoán của các cấu trúc nội sinh cho kết quả là 0.588 > 0.5, cho thấy mô hình có cấu trúc tốt. Thông qua phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến EC cho thấy các khái niệm trong mô hình đề xuất giải thích được 58.8% sự biến thiên của EC, phần còn lại là ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài mô hình.

Bảng 2; *Kết quả phân tích đa cộng tuyến*

	EC	EL	EMP	WE
EC				
EL	2.216		1.000	1.000
EMP	2.060			
WE	2.039			

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ Smart PLS 4

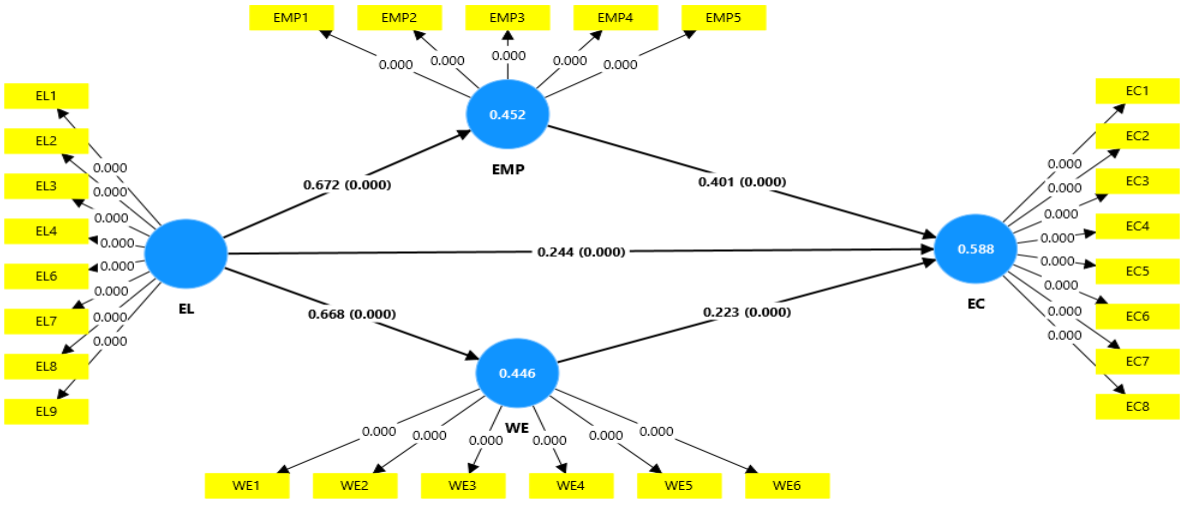
Kết quả phân tích từ Bảng 2 cho biết hệ số VIF của các cấu trúc khái niệm có giá trị từ 1 đến 2.039 đều nhỏ hơn 5, như vậy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập - biến giải thích (Hair và cộng sự, 2019) do đó không tác động đến việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

4.4. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Bảng 3: *Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu*

Giả Thuyết		Hệ số đường dẫn (β)	Sai số chuẩn	Thống kê T-test	P Values	Kết quả
H2	EL -> WE	0.668	0.043	15.595	0.000	Chấp nhận
H3	EL -> EMP	0.672	0.039	17.454	0.000	Chấp nhận
H1	EL -> EC	0.244	0.065	3.775	0.000	Chấp nhận
H4a	WE -> EC	0.223	0.055	4.031	0.000	Chấp nhận
H5a	EMP -> EC	0.401	0.053	7.561	0.000	Chấp nhận
H4b	EL -> WE -> EC	0.149	0.038	3.958	0.000	Chấp nhận
H5b	EL -> EMP -> EC	0.269	0.039	6.976	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ Smart PLS 4



Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc SEM

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ Smart PLS 4

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu (Bảng 3 và Hình 1) cho biết với mức ý nghĩa sig = 0.05 các hệ số đường dẫn liên quan đến các khái niệm đề cập trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa, cả 7 giả thuyết đều được chấp nhận.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu xác nhận vai trò của lãnh đạo đạo đức (EL) trong việc thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên (EC) thông qua vai trò trung gian của gắn kết công việc (WE) và trao quyền cho nhân viên (EMP) trong các doanh nghiệp ngành giao thông vận tải tại TP. Hồ Chí Minh. Kết quả này đồng thuận với rất nhiều nghiên cứu trước đây như: Joo, Yim, Jin và Han (2022); Ullah và cộng sự (2022); Li, Liu, Han và Zhang (2016); Gao và Jiang (2019). Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy khi nhân viên nhận thức được sự trao quyền từ tổ chức càng tăng thì họ sẽ gắn kết hơn với công việc, qua đó làm gia tăng sự tác động từ EMP và WE lên EC. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng vì EL, EMP và WE là các yếu tố mà Nhà quản trị doanh nghiệp giao thông vận tải cần xem xét, đánh giá tổng thể. Kết quả này tương đồng với những nghiên cứu trước đây như: Jeung, Yoon và Choi (2017); Theurer, Tumasjan và Welpe (2018); Hidayat và cộng sự (2023).

Những phát hiện từ nghiên cứu này có thể cung cấp cho nhà quản trị trong lĩnh vực giao thông vận tải những gợi ý cụ thể thông qua việc khai thác ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo đạo đức, gắn kết công việc, trao quyền cho nhân viên để khuyến khích sự sáng tạo và mang đến những lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp. Điều này tương đồng với các nghiên cứu trước đây của Bhatti và cộng sự (2021); Li và cộng sự (2017); Chaudhary và Akhouri (2018).

Để nâng cao được sự sáng tạo của nhân viên, trước hết các nhà lãnh đạo trong ngành giao thông vận tải phải có năng lực đạo đức ở các cấp độ khác nhau của tổ chức. Vì năng lực lãnh đạo đạo đức được đặc trưng bởi hai khía cạnh đạo đức là quản lý đạo đức và con người đạo đức do đó cần có những đề xuất cho các nhà hoạch định chính sách nhân sự liên quan đến việc tuyển dụng và đào tạo các nhà lãnh đạo. Cụ thể, cả quy trình tuyển chọn nội bộ và bên ngoài nhằm lựa chọn các nhà lãnh đạo cần tích hợp năng lực đạo đức làm tiêu chí đánh giá. Các bài kiểm tra ở giai đoạn tuyển chọn có thể xem xét nhân cách đạo đức và kiểm tra khả năng khuyến khích các chuẩn mực đạo đức trong công việc của ứng viên. Hơn nữa, các nhà hoạch định chính sách trong các doanh nghiệp có thể xây dựng tiêu chuẩn năng lực đạo đức và hướng dẫn thực hành các hành vi đạo đức trong công việc để đào tạo các nhà lãnh đạo thông qua các khóa đào tạo ngắn hạn, những khóa đào tạo này cần được diễn ra thường xuyên để đảm bảo để duy trì bầu không khí lãnh đạo. Như vậy, thông qua cả các phương pháp chủ động và thụ động, các doanh nghiệp giao thông vận tải được điều hành bởi các nhà lãnh đạo có đạo đức chính là cách để khuyến khích nhân viên thực hành các hành vi sáng tạo một các trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua tạo ra môi trường tốt để nhân viên cảm thấy được gắn kết, trao quyền nhờ đó hành vi sáng tạo được phát triển hơn.

Tiếp theo, tác động của lãnh đạo có đạo đức đến sự sáng tạo của nhân viên ngành giao thông vận tải được xác định thông qua gắn kết công việc và trao quyền cho nhân viên. Do đó, bên cạnh việc thúc đẩy sự lãnh đạo có đạo đức trong các tổ chức này, các nhà hoạch định chính sách có thể chuyển sự chú ý của họ sang các yếu tố kích hoạt khác như kích hoạt vào hai cơ chế đã đề cập ở trên để thúc đẩy hành vi sáng tạo của nhân viên. Ví dụ, để thúc đẩy hiệu quả EC, thông qua Gắn kết công việc, các nhà hoạch định trong tổ chức cần chú ý đến việc xây môi trường làm việc hiệu quả từ đó giúp người lao động trong tổ chức cảm nhận giá trị đóng góp của mình và hòa mình vào công việc họ đang làm. Để thực hiện tốt việc xây dựng gắn kết công việc, các nhà hoạch định cần liên kết chặt chẽ với các bộ phận khác trong doanh nghiệp như bộ phận thiết kế, bộ phận nhân sự, các bên liên quan trong hệ sinh thái của doanh nghiệp nhằm xây dựng không gian làm việc kích thích sáng tạo, thiết kế công việc hợp lý cho từng bộ phận nhân sự để đảm bảo đúng người đúng việc và hiệu quả phối hợp cao.

Tương tự như vậy, Trao quyền cho nhân viên có thể được kích hoạt để thúc đẩy hiệu ứng dây chuyền đến sự sáng tạo của nhân viên theo cả hai kênh trực tiếp và gián tiếp thông qua việc sử dụng các yếu tố lãnh đạo, do đó nhà hoạch định cần triển khai xây dựng các chính sách và cơ chế hoạt động để mở ra cơ hội cho nhân viên tham gia vào các quyết định trong tổ chức hoặc tham gia vào việc đóng góp ý kiến xây dựng chính sách trong doanh nghiệp, khuyến khích sáng kiến cá nhân thông qua khen thưởng. Bên cạnh đó, sự linh hoạt trong cách thức thực hiện công việc và khuyến khích nhân viên chịu trách nhiệm đối với kết quả đạt được nên được chú trọng triển khai nhằm giảm thiểu nỗi sợ sai lầm, từ đó khuyến khích tư duy sáng tạo và phát triển nhiều ý tưởng mới trong doanh nghiệp.

Lời cảm ơn: "Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Giao thông vận tải (ĐH GTVT) trong đề tài mã số T2026-PHII_VTKT-002".

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bhatti, Q. A., Ahmad, M. J., Akram, M., & Ahmad, R. (2021). Role of employee Empowerment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol, 27(4), 112*.

Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, [online] 97(2), pp.117–134*.

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on

individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly, 18(1), 35-48*. http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001

Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2018). Linking corporate social responsibility attributions and creativity: Modeling work engagement as a mediator. *Journal of cleaner production, 190, 809-821*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.187

Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management,* 7, 25–35.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50*.

Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: the moderating role of job autonomy. *Frontiers in psychology, 10, 1484*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01484

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. N.J: Prentice Hall.

Hair, J.F., Howard, M.C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research,* 109, pp.101–110.

Hair, J.F., L.D.S. Gabriel, M., da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019a). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal,* [online] 54(4), pp.490–507.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M., 2019b. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review,* 31(1), pp.2–24.

Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 219, 272-282.

Henseler, J, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8.

Hidayat, S., Febrianto, Z., Eliyana, A., Purwohedi, U., Anggraini, R. D., Emur, A. P., & Zahar, M. (2023). Proactive personality and organizational support in television industry: Their roles in creativity. *Plos one, 18(1), e0280003*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280003

Huệ, T. T. P., & Quang, N. A. (2025). Tác động của phong cách lãnh đạo đích thực và phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi đổi mới sáng tạo: Vai trò của chia sẻ tri thức. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, *16*(4), 66-79.

Jeung, C. W., Yoon, H. J., & Choi, M. (2017). Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management, 21(4), 946-960*. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0530

Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2022). Empowering leadership and employee creativity: the mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*. https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0016

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly,* 22(1), pp.51–69.

Khuong, M.N., & Nhu, N.V.Q. (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment–A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management*

Khuong, M.N., Linh, V.A., & Duc, V.M. (2015). The Effects of Transformational and Ethics-Based Leaderships on Employee's Loyalty towards Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Innovation, Management and Technology,* 6(3), pp.158–165. https://doi.org/10.7763/ijimt.2015.v6.595.

Li, G., Li, L., Xie, L., & Lopez, O. S. (2024). The effects of ethical leadership on creativity: A conservation of resources perspective. *Current Psychology*, *43*(6), 1-11.

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

Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology, 36(1), 48-55*. https://doi.org/10.1007/s12144-015-9383-1

Liu, X., Baranchenko, Y., An, F., Lin, Z., & Ma, J. (2021). The impact of ethical leadership on employee creative deviance: the mediating role of job autonomy. *Leadership & Organization Development Journal*, *42*(2), 219-232.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 757–767. https://doi.org/10.5465/3069309

Mỹ, L. L. T., Huy, Đ. N., Ngọc, M. T., Hà, C. N., & Thảo, L. P. (2025). Tác động của phong cách lãnh đạo số đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò trung gian của văn hóa số. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (332), 64-74.

Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon, 7(4).*

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607–634. https://doi.org/10.5465/256657

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3, 71–92*. http://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter. *PloS one, 13(10), e0204089*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089

Ullah, Y., Ullah, H., & Jan, S. (2022). The mediating role of employee creativity between knowledge sharing and innovative performance: empirical evidence from manufacturing firms in emerging markets. *Management Research Review, 45(1), 86-100*. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0164

Wang, C., Ilyas, B., Ni, G., & Rasheed, M. I. (2024). Leveraging employee engagement and creativity through ethical leadership: the role of employee ambidexterity in the hospitality

Zhang, W., & Xu, F. (2024). Proactive personality, transformational leadership and ethical standards: influences on radical creativity. *Management Decision*, *62*(1), 25-49.

Thông tin tác giả:

Đặng Văn Ơn*

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Giao thông vận tải
- Địa chỉ email: *ondv_ph@utc.edu.vn*

Vũ Thị Bích Phương

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Giao thông vận tải

Phạm Thị Hằng

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Giao thông vận tải

* Tác giả liên hệ: Đặng Văn Ơn

Ngày nhận bài: 05/01/2026
Ngày nhận bản sửa: 29/01/2026
Ngày duyệt đăng: 10/08/2026