ẢNH HƯỞNG CỦA TRAO QUYỀN QUẢN LÝ ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI CỦA NHÂN VIÊN TRONG NGÀNH KHÁCH SẠN TẠI VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA NIỀM TIN VÀO NĂNG LỰC ĐỔI MỚI VÀ HỌC HỎI TỪ SAI LẦM

Đào Mỹ Linh
Trường Đại học FPT
Email: linhdm8@fe.edu.vn
Trương Quang Hoàn*
Viện Nghiên cứu Châu Á - Thái Bình Dương, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam
Email: quanghoan2310@gmail.com
Nguyễn Thị Phương Thảo
Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: thaonp1905@neu.edu.vn

Mã bài báo: JED-3142
Ngày nhận: 16/05/2026
Ngày nhận bản sửa: 03/07/2026
Ngày duyệt đăng: 06/07/2026
DOI: 10.33301/JED.VI.3142

Tóm tắt
Nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của việc trao quyền quản lý đến hành vi đổi mới của nhân viên, xem xét vai trò trung gian của niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm. Mô hình cấu trúc PLS-SEM được sử dụng để phân tích dữ liệu khảo sát 298 nhân viên tuyến đầu làm việc tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hà Nội. Kết quả cho thấy trao quyền quản lý và niềm tin vào năng lực đổi mới đều thúc đẩy học hỏi từ sai lầm; đồng thời, trao quyền quản lý cũng củng cố niềm tin vào năng lực đổi mới. Học hỏi từ sai lầm góp phần tích cực vào hành vi đổi mới. Hơn hết, niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm lần lượt đóng vai trò trung gian tuần tự trong mối quan hệ giữa trao quyền quản lý và hành vi đổi mới của nhân viên. Nghiên cứu này giúp làm rõ cơ chế chuyển hóa từ trao quyền quản lý sang hành vi đổi mới, đồng thời giúp các nhà quản lý trong việc xây dựng môi trường làm việc khuyến khích sáng tạo trong ngành khách sạn Việt Nam.
Từ khóa: Khách sạn, hành vi đổi mới, học hỏi từ sai lầm, trao quyền quản lý, hành vi tổ chức.
Mã JEL: **C51, C81.**

The impact of managerial empowerment on employee innovative behavior in the hotel industry in Vietnam: The mediating role of belief in innovation capability and learning from errors

Abstract
Learning from errors can promote employees' innovative behavior and play an important role in organizational development. The research examines the impact of managerial empowerment on employees' innovative behavior, with particular attention to the mediating roles of creative self-efficacy and learning from errors. The PLS-SEM approach was employed to analyze survey data collected from 298 frontline employees working at four- and five-star hotels in Hanoi. The results reveal that both managerial empowerment and creative self-efficacy positively influence learning from errors, while managerial empowerment also enhances creative self-efficacy. In turn, learning from errors contributes positively to employees' innovative behavior. The study provides theoretical contributions by clarifying the micro-level mechanism through which managerial empowerment is transformed into employees' innovative behavior. More importantly, creative self-efficacy and learning from errors sequentially mediate the relationship between managerial empowerment and employees' innovative behavior. It also offers managerial implications for developing a work environment that fosters creativity in the Vietnamese hospitality industry.
Keywords: *Hotel, innovative behavior, learning from errors, managerial empowerment, organizational behavior.*
JEL codes**: **C51, C81.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh nền kinh tế tri thức và dịch vụ, con người trở thành nguồn lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh, đặc biệt trong ngành khách sạn – nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào hành vi và năng lực đổi mới của nhân viên. Môi trường làm việc với cường độ tương tác cao đòi hỏi nhân viên phải thích ứng linh hoạt, học hỏi liên tục và xử lý hiệu quả các sai sót phát sinh (Zhang & cộng sự, 2025). Do đó, việc nghiên cứu cách nhân viên học hỏi từ sai lầm và chuyển hóa thành hành vi đổi mới có ý nghĩa quan trọng trong lĩnh vực hành vi tổ chức.

Trong lĩnh vực hành vi tổ chức, trao quyền quản lý và hành vi đổi mới là hai chủ đề trung tâm. Các nghiên cứu trước cho thấy trao quyền quản lý có ảnh hưởng tích cực đến các kết quả hành vi của nhân viên, đặc biệt là sáng tạo, hiệu suất công việc và khả năng thích ứng trong môi trường dịch vụ (Cheong & cộng sự, 2016; Zhang & Bartol, 2010). Đồng thời, niềm tin vào năng lực đổi mới được xem là một yếu tố nhận thức quan trọng đối với sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động sáng tạo trong công việc (Bandura, 1997; Carmeli & Schaubroeck, 2007). Bên cạnh đó, học hỏi từ sai lầm ngày càng được xem là cơ chế quan trọng giúp nhân viên cải thiện hiệu quả công việc và thúc đẩy cải tiến liên tục (Guchait, 2023; Tulis & cộng sự, 2017).

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu xem xét riêng lẻ từng mối quan hệ giữa trao quyền quản lý, niềm tin vào năng lực đổi mới, học hỏi từ sai lầm hoặc hành vi đổi mới. Các nghiên cứu tích hợp đồng thời các yếu tố này trong cùng một mô hình, đặc biệt là xem xét cơ chế trung gian tuần tự từ trao quyền quản lý đến hành vi đổi mới thông qua niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm, vẫn còn hạn chế. Khoảng trống này càng đáng chú ý trong bối cảnh ngành khách sạn tại Việt Nam, nơi nhân viên làm việc trong môi trường áp lực cao, tính thứ bậc rõ nét và xu hướng né tránh sai lầm (Lee & Ande, 2023). Do đó, việc kiểm định cơ chế chuyển hóa từ trao quyền quản lý thành hành vi đổi mới trong bối cảnh này là cần thiết.

Nghiên cứu được thực hiện nhằm làm rõ cơ chế tác động của trao quyền quản lý đến hành vi đổi mới của nhân viên khách sạn thông qua hai biến trung gian là niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu kiểm định tính phù hợp của lý thuyết nhận thức xã hội (SCT) và lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) trong bối cảnh ngành khách sạn Việt Nam. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm giúp các nhà quản lý khách sạn xây dựng môi trường trao quyền hiệu quả, củng cố niềm tin đổi mới và khuyến khích học hỏi từ sai lầm nhằm thúc đẩy đổi mới bền vững trong công việc.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Một số khái niệm cơ bản

Trao quyền quản lý được xem là nguồn lực quan trọng giúp nhân viên gia tăng quyền tự chủ, tiếp cận thông tin và cảm nhận sự tin tưởng từ tổ chức, từ đó thúc đẩy tính chủ động và sáng tạo trong công việc (Zhang & Bartol, 2010; Kim & Beehr, 2023). Khác với trao quyền tâm lý dựa trên cảm nhận cá nhân, trao quyền quản lý tập trung vào các thực tiễn quản lý như chia sẻ quyền lực, cung cấp nguồn lực, thông tin và cơ hội phát triển cho nhân viên (Laschinger & cộng sự, 2000; Walters & cộng sự, 2021).

Hành vi đổi mới của nhân viên là quá trình tạo ra, thúc đẩy và ứng dụng các ý tưởng mới nhằm nâng cao hiệu quả công việc và tổ chức (Janssen, 2000). Tuy nhiên, do đặc thù tiêu chuẩn dịch vụ nghiêm ngặt và rủi ro từ thử nghiệm trong ngành khách sạn, hành vi đổi mới chỉ được thúc đẩy khi tổ chức trao quyền, khuyến khích sáng tạo và tạo môi trường an toàn tâm lý cho nhân viên (Zhang & Bartol, 2010).

Niềm tin vào năng lực đổi mới là mức độ mà cá nhân tin rằng mình có khả năng hình thành, đề xuất và triển khai các ý tưởng mới nhằm cải thiện công việc, quy trình hoặc kết quả hoạt động của tổ chức (Tierney & Farmer, 2002; Cheong & cộng sự, 2016; Zhang & Bartol, 2010). Khái niệm này bắt nguồn từ SCT (Bandura, 1997), trong đó niềm tin vào năng lực bản thân được xem là niềm tin cốt lõi chi phối việc lựa chọn hành vi, mức độ nỗ lực và khả năng kiên trì khi đối diện với thách thức. Khác với niềm tin vào năng lực bản thân mang tính tổng quát, niềm tin vào năng lực đổi mới là một dạng niềm tin vào năng lực chuyên biệt theo bối cảnh đổi mới, phản ánh niềm tin của cá nhân đối với khả năng sáng tạo, thử nghiệm và cải tiến trong công việc (Cheong & cộng sự, 2016; Zhang & Bartol, 2010).

Học hỏi từ sai lầm là quá trình cá nhân nhận diện nguyên nhân sai sót, rút kinh nghiệm và áp dụng vào công việc tương lai (Zhao, 2011). Quá trình này giúp nhân viên chuyển hóa sai lầm thành kiến thức, kỹ năng và cách tiếp cận mới, từ đó nâng cao hiệu quả và khả năng thích ứng trong công việc (Wang & cộng sự, 2020; Zhang & cộng sự, 2025).

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo SCT, hành vi con người được hình thành từ sự tương tác giữa cá nhân, hành vi và môi trường, trong đó niềm tin vào năng lực bản thân giữ vai trò trung tâm (Bandura, 1986, 1997). Các nghiên cứu trước cho thấy trao quyền có thể thúc đẩy sáng tạo và hiệu suất làm việc thông qua việc nâng cao niềm tin vào năng lực cá nhân (Zhang & Bartol, 2010; Võ Hoàng Bắc, 2017; Nguyễn Phúc Nguyên & cộng sự, 2020). Trong ngành khách sạn, khi được trao quyền quản lý, nhân viên có nhiều cơ hội tham gia vào quá trình ra quyết định và thử nghiệm cách làm mới, từ đó gia tăng niềm tin vào khả năng đổi mới của bản thân (Zhang & cộng sự, 2025). Lập luận này cũng phù hợp với SCT, theo đó các điều kiện môi trường tổ chức có thể định hình quá trình nhận thức cá nhân và qua đó ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên (Zhao & Zhou, 2021). Nghiên cứu đề xuất:

H1: Trao quyền quản lý có ảnh hưởng tích cực đến niềm tin vào năng lực đổi mới.

Khi nhân viên được trao quyền, họ có xu hướng cảm nhận môi trường làm việc như một không gian cho phép thử nghiệm và học tập, thay vì chỉ là nơi tuân thủ mệnh lệnh và tránh sai sót (Nguyễn Thị Ngọc Ly & cộng sự, 2025; Zhang & cộng sự, 2025). Điều này làm giảm xu hướng né tránh sai lầm và gia tăng khả năng cá nhân chủ động đối diện và rút kinh nghiệm từ các sai sót trong công việc. Nghiên cứu đề xuất:

H2: Trao quyền quản lý có ảnh hưởng tích cực đến học hỏi từ sai lầm.

Theo SCT, khi nhân viên có niềm tin cao vào năng lực đổi mới, họ có xu hướng đánh giá sai lầm như những vấn đề có thể kiểm soát và cải thiện, thay vì mối đe dọa đối với hình ảnh bản thân (Zhang & cộng sự, 2025). Điều này thúc đẩy cá nhân chủ động phân tích nguyên nhân sai sót, tìm kiếm giải pháp thay thế và điều chỉnh hành vi trong tương lai (Wang & cộng sự, 2020). Trong bối cảnh dịch vụ, niềm tin vào năng lực đổi mới giúp nhân viên duy trì thái độ tích cực khi đối diện với sai lầm, từ đó gia tăng hành vi học hỏi và cải tiến liên tục (Zhang & cộng sự, 2025). Nghiên cứu đề xuất:

H3: Niềm tin vào năng lực đổi mới có ảnh hưởng tích cực đến học hỏi từ sai lầm.

Theo SCT, hành vi đổi mới hình thành thông qua quá trình tự điều chỉnh, trong đó cá nhân liên tục tiếp nhận phản hồi và điều chỉnh hành vi dựa trên kinh nghiệm (Bandura, 1997). Nghiên cứu của Tulis & cộng sự (2017), Lê Thái Phượng & cộng sự (2024) cho thấy những cá nhân chủ động học hỏi từ sai lầm có khả năng sáng tạo cao hơn. Các nghiên cứu của Guchait (2023) và Zhang & cộng sự (2025) cũng khẳng định học hỏi từ sai lầm giúp nhân viên khách sạn cải thiện dịch vụ và thúc đẩy đổi mới trong thực tiễn công việc. Nghiên cứu đề xuất:

H4: Học hỏi từ sai lầm có tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

Theo SCT, các điều kiện môi trường như trao quyền quản lý không tác động trực tiếp một cách cơ học đến hành vi, mà thông qua việc định hình các quá trình nhận thức bên trong cá nhân (Bandura, 1997). Khi được trao quyền, nhân viên có xu hướng phát triển niềm tin vào khả năng sáng tạo và thích ứng của bản thân (Cheong & cộng sự, 2016). Niềm tin này tiếp tục thúc đẩy cá nhân chủ động đối diện với sai lầm và học hỏi từ các trải nghiệm không hoàn hảo trong công việc (Zhang & cộng sự, 2025). Nghiên cứu đề xuất:

H5: Niềm tin vào năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trao quyền quản lý và học hỏi từ sai lầm.

Theo SCT, niềm tin cá nhân chỉ dẫn đến hành vi khi được chuyển hóa thông qua quá trình học tập từ trải nghiệm và điều chỉnh hành vi (Bandura, 1997). Các nghiên cứu cho thấy học hỏi từ sai lầm đóng vai trò cầu nối giữa niềm tin vào năng lực đổi mới và hành vi đổi mới (Zhu & cộng sự, 2023). Trong ngành khách sạn, quá trình này giúp nhân viên chuyển hóa ý tưởng sáng tạo thành cải tiến thực tiễn (Hon, 2012). Nghiên cứu đề xuất:

H6: Học hỏi từ sai lầm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa niềm tin vào năng lực đổi mới và hành vi đổi mới của nhân viên.

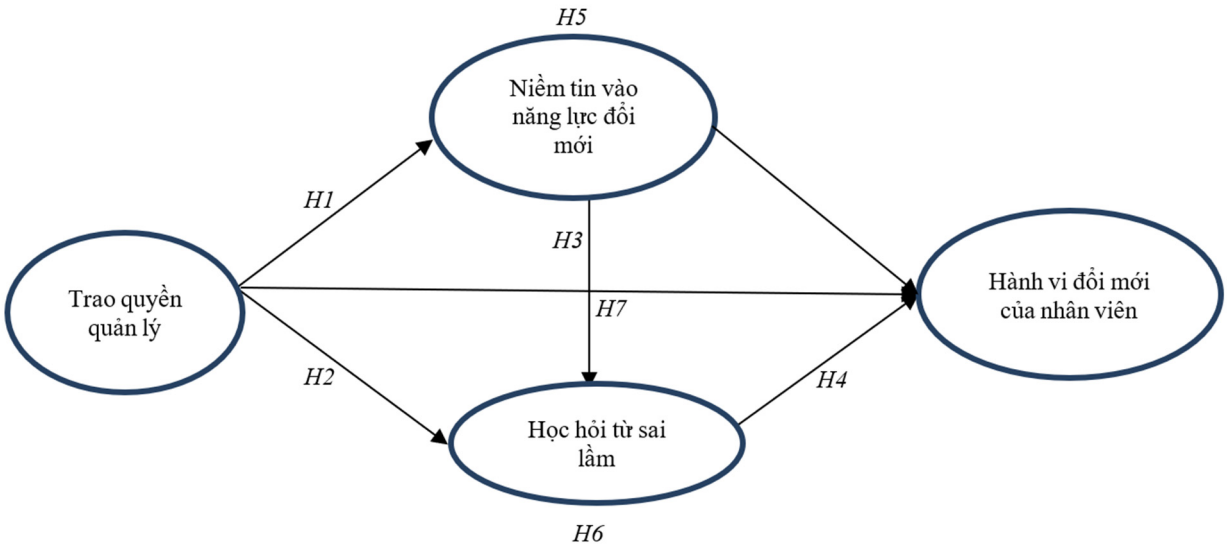
Theo SCT, khi được trao quyền, nhân viên có nhiều cơ hội tham gia ra quyết định, thử nghiệm và chịu trách nhiệm hơn, từ đó củng cố niềm tin vào năng lực đổi mới của bản thân (Bandura, 1997). Đồng thời, theo COR, trao quyền được xem là một nguồn lực công việc giúp gia tăng quyền kiểm soát và khả năng tiếp cận thông tin, qua đó hỗ trợ nhân viên duy trì nguồn lực tâm lý để chủ động học hỏi và thích ứng với những sai sót trong công việc (Hobfoll, 1989; Hobfoll & cộng sự, 2018). Do đó, nghiên cứu đề xuất vai trò trung gian tuần tự của niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm, bởi quá trình nhận thức thường diễn ra trước điều chỉnh hành vi. Khi tin tưởng vào khả năng đổi mới của bản thân, nhân viên có xu hướng nhìn nhận sai lầm như cơ hội học hỏi thay vì mối đe dọa, từ đó chủ động phân tích, rút kinh nghiệm và điều chỉnh hành vi (Bandura, 1997; Wang & cộng sự, 2020). Nghiên cứu đề xuất:

H7: Niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm lần lượt đóng vai trò trung gian tuần tự trong mối quan hệ giữa trao quyền quản lý và hành vi đổi mới của nhân viên.

Tác động trực tiếp của trao quyền quản lý đến hành vi đổi mới đã được nhiều nghiên cứu trước xác nhận (Cheong & cộng sự, 2016; Zhang & Bartol, 2010). Do đó, nghiên cứu này không kiểm định lại mối quan hệ này mà tập trung làm rõ cơ chế tâm lý và học tập bên trong giúp chuyển hóa trao quyền quản lý thành hành vi đổi mới của nhân viên.

Trên cơ sở các giả thuyết nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp PLS-SEM để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Các biến được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ, bao gồm: trao quyền quản lý với 10 biến từ Laschinger & cộng sự (2000), niềm tin vào năng lực đổi mới với 8 biến từ Carmeli & Schaubroeck (2007), và hành vi đổi mới của nhân viên với 6 biến từ Hu & cộng sự (2009). Dữ liệu được thu thập từ khảo sát nhân viên tuyến đầu làm việc toàn thời gian tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hà Nội, thuộc các bộ phận lễ tân, buồng phòng và ẩm thực.

Theo quy tắc 10 lần trong PLS-SEM của Hair & cộng sự (2016), cỡ mẫu cũng cần đáp ứng số mũi tên lớn nhất hướng vào một biến nội sinh. Nghiên cứu phát ra 300 phiếu khảo sát theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, thu về 298 phiếu hợp lệ, đáp ứng yêu cầu về cỡ mẫu phân tích. Thông qua mạng lưới quan hệ xã hội, nhóm nghiên cứu đã tiếp cận các nhà quản lý cấp cao tại 17 khách sạn, trong đó có 5 khách sạn đồng ý

tham gia khảo sát. Bảng hỏi được gửi tới nhân viên thông qua sự hỗ trợ của quản lý tại các khách sạn.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Kết quả thống kê cho thấy cơ cấu mẫu tương đối đa dạng. Nam chiếm 58,4% và nữ chiếm 41,6%. Nhóm tuổi 26-35 chiếm tỷ lệ cao nhất (45,3%), tiếp theo là 18-25 tuổi (24,8%) và 36-45 tuổi (21,5%). Phần lớn người tham gia có trình độ từ cao đẳng trở lên, trong đó trình độ đại học chiếm tỷ lệ lớn nhất (29,5%). Về thâm niên, nhóm có 4-6 năm kinh nghiệm chiếm ưu thế (52,3%). Nhân viên chiếm đa số (75,5%), chủ yếu làm việc tại bộ phận buồng phòng (43,0%). Đa số người tham gia đang làm việc tại khách sạn 4 sao (59,7%), trong khi 40,3% làm việc tại khách sạn 5 sao.

Kết quả kiểm định Cronbach's alpha cho thấy hầu hết các biến đều đạt yêu cầu, ngoại trừ ME7 và CSE5. Sau khi loại hai biến này, 29 biến quan sát được giữ lại để tiếp tục phân tích. Kết quả Bảng 1 cho thấy thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hợp lệ. Cụ thể, hệ số tải ngoài đều > 0,7 thể hiện mức độ đại diện tốt của các chỉ báo. Các giá trị CA và CR đều ≥ 0,7; AVE ≥ 0,5 cho thấy các thang đo và các nhân tố đảm bảo độ tin cậy và tính hội tụ cho việc đưa vào phân tích mô hình cấu trúc (Hair & cộng sự, 2016).

Bảng 1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Ký hiệu biến	Tên biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải ngoài
Trao quyền quản lý (CA=0,915; CR=0,930; AVE=0,596)		***3,05***	***1,04***	
ME8	Tôi được giao những nhiệm vụ cho phép tôi sử dụng toàn bộ kỹ năng và kiến thức của mình.	3,06	1,36	0,82
ME10	Tôi cảm thấy công việc của mình có tính thử thách nhưng đồng thời mang lại ý nghĩa và giá trị cho bản thân.	3,04	1,34	0,74
ME4	Tôi có thể nhận được sự hỗ trợ cần thiết khi tôi cần được giúp đỡ.	3,05	1,33	0,80
ME6	Tôi được cung cấp thông tin về các giá trị cốt lõi mà ban lãnh đạo khách sạn đề cao.	3,06	1,35	0,75
ME5	Tôi được cung cấp thông tin về các mục tiêu chung mà ban lãnh đạo khách sạn đang hướng tới.	3,03	1,37	0,79
ME3	Tôi nhận được những góp ý về những điểm tôi có thể cải thiện.	3,06	1,34	0,75
ME2	Tôi nhận được phản hồi về những việc tôi đã làm tốt.	3,09	1,32	0,72
ME9	Tôi có cơ hội để học hỏi thêm những kiến thức và kỹ năng mới.	3,04	1,34	0,77
ME1	Tôi nhận được những lời khuyên hữu ích hoặc các gợi ý để xử lý vấn đề.	3,06	1,35	0,76
Học hỏi từ sai lầm (CA=0,912; CR=0,930; AVE=0,655)		***3,04***	***1,09***	
LFE6	Khi tôi không thể giải quyết được một vấn đề trong công việc, điều đó giúp tôi nhận ra những điểm bản thân cần cải thiện.	3,03	1,37	0,83
LFE4	Khi mắc lỗi trong công việc, tôi biết rõ mình cần tập trung nỗ lực vào điểm nào trong lần làm việc tiếp theo.	3,09	1,37	0,75
LFE7	Khi tôi không thể giải quyết được một vấn đề trong công việc, tôi sẽ tự luyện tập các dạng công việc tương tự để cải thiện khả năng của mình.	3,05	1,36	0,82
LFE1	Khi tôi không hoàn thành tốt một công việc, tôi sẽ cố gắng nỗ lực hơn trong lần thực hiện tiếp theo.	3,05	1,34	0,81
LFE3	Khi mắc lỗi trong công việc, tôi sẽ đặt ra mục tiêu để tự cải thiện bản thân.	3,05	1,35	0,85
LFE5	Khi làm sai trong công việc, tôi sẽ cố gắng giải quyết vấn đề đó.	3,01	1,35	0,80
LFE2	Khi một công việc quá khó đối với tôi, tôi nhận ra rằng mình cần chuẩn bị kỹ lưỡng hơn cho lần sau.	3,04	1,34	0,76
Niềm tin vào năng lực đổi mới (CA=0,876; CR=0,904; AVE=0,573)		***3,05***	***1,03***	
CSE6	Tôi tự tin rằng mình có thể thực hiện công việc một cách sáng tạo trong nhiều nhiệm vụ khác nhau.	3,06	1,35	0,75

CSE8	Ngay cả khi công việc gặp nhiều khó khăn, tôi vẫn có thể thực hiện công việc một cách khá sáng tạo.	3,05	1,38	0,77
CSE1	Tôi tin rằng mình có thể đạt được hầu hết các mục tiêu công việc mà bản thân đặt ra theo cách sáng tạo.	3,05	1,38	0,81
CSE4	Tôi tin rằng mình có thể thành công trong hầu hết các nhiệm vụ công việc đòi hỏi sự sáng tạo mà tôi đặt ra cho bản thân.	3,02	1,38	0,75
CSE2	Khi đối mặt với những nhiệm vụ khó trong công việc, tôi tin rằng mình có thể hoàn thành chúng một cách sáng tạo.	3,08	1,35	0,76
CSE7	So với những đồng nghiệp khác, tôi có thể thực hiện hầu hết các nhiệm vụ công việc một cách sáng tạo.	3,04	1,35	0,70
CSE3	Nhìn chung, tôi tin rằng mình có thể đạt được những kết quả quan trọng đối với bản thân theo cách sáng tạo.	3,07	1,36	0,74
Hành vi đổi mới của nhân viên (CA=0,905; CR= 0,927; AVE = 0,678)		***3,05***	***1,11***	
EIB2	Tôi cố gắng đề xuất các ý tưởng sáng tạo của riêng mình và thuyết phục người khác ủng hộ những ý tưởng đó.	3,05	1,33	0,85
EIB4	Tôi đưa ra những kế hoạch phù hợp để phát triển các ý tưởng mới.	3,08	1,35	0,82
EIB3	Tôi tìm kiếm các phương pháp, quy trình hoặc cách thức phục vụ mới trong công việc.	3,04	1,34	0,83
EIB6	Nhìn chung, tôi xem mình là một thành viên có tinh thần sáng tạo trong nhóm.	3,08	1,35	0,80
EIB5	Tôi cố gắng tìm kiếm và bảo đảm các nguồn lực cần thiết để triển khai các ý tưởng đổi mới trong công việc.	3,03	1,36	0,78
EIB1	Tôi thường đưa ra những ý tưởng mới và sáng tạo trong công việc.	3,08	1,36	0,82

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS & SMARTPLS.

Kết quả kiểm định Harman's Single Factor Test cho thấy nhân tố đầu tiên giải thích 41,961% tổng phương sai (<50%), vì vậy sai lệch phương pháp chung không phải là vấn đề nghiêm trọng trong nghiên cứu này.

Kết quả Bảng 2 cho thấy hệ số tương quan giữa các nhân tố đều nhỏ hơn giá trị căn bậc hai của AVE (Fornell & Larcker, 1981). Giá trị HTMT dao động từ 0,516 đến 0,769, nhỏ hơn 0,85, cho thấy các nhân tố đảm bảo tính phân biệt khi đưa vào phân tích mô hình cấu trúc.

Bảng 2. Kiểm tra tính phân biệt của các nhân tố

Nhân tố	Niềm tin vào năng lực đổi mới	Hành vi đổi mới của nhân viên	Học hỏi từ sai lầm	Trao quyền quản lý
Niềm tin vào năng lực đổi mới	**0,757**			
Hành vi đổi mới của nhân viên	0,462 (0,516)	**0,824**		
Học hỏi từ sai lầm	0,470 (0,525)	0,700 (0,769)	**0,809**	
Trao quyền quản lý	0,619 (0,690)	0,631 (0,692)	0,489 (0,532)	**0,772**

Ghi chú: Dấu trong ngoặc là giá trị HTMT.
Nguồn: Kết quả phân tích SMARTPLS.

Kết quả của Bảng 3 cho thấy các giả thuyết đều được ủng hộ. Cụ thể, trao quyền quản lý tác động tích cực đến niềm tin vào năng lực đổi mới. Đồng thời, trao quyền quản lý và niềm tin vào năng lực đổi mới đều tác động tích cực đến học hỏi từ sai lầm. Học hỏi từ sai lầm cũng tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên. Như vậy, giả thuyết H1, H2, H3 và H4 được chấp nhận.

Ngoài tác động trực tiếp, kết quả còn xác nhận vai trò trung gian của niềm tin vào năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa trao quyền quản lý và học hỏi từ sai lầm, cũng như vai trò trung gian của học hỏi từ sai lầm giữa niềm tin vào năng lực đổi mới và hành vi đổi mới của nhân viên. Đặc biệt, niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm đóng vai trò trung gian tuần tự trong mối quan hệ giữa trao quyền quản lý và hành vi đổi mới của nhân viên. Do đó, giả thuyết H5, H6 và H7 được chấp nhận.

Kết quả Bảng 4 cho thấy hệ số VIF < 3 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra trong mô hình (Hair & cộng sự, 2019). Xét về khả năng giải thích, giá trị R^2 cho thấy mô hình giải thích được 38,3% sự biến thiên

Bảng 3. Kết quả mô hình PLS-SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số β	t-value	p-value	Kết luận
	Ảnh hưởng trực tiếp				
H1	Trao quyền quản lý → Niềm tin vào năng lực đổi mới	0,619	17,368	0,000	Chấp nhận
H2	Trao quyền quản lý → Học hỏi từ sai lầm	0,489	10,665	0,000	Chấp nhận
H3	Niềm tin vào năng lực đổi mới → Học hỏi từ sai lầm	0,272	4,203	0,000	Chấp nhận
H4	Học hỏi từ sai lầm → Hành vi đổi mới của nhân viên	0,515	11,976	0,000	Chấp nhận
	Ảnh hưởng gián tiếp				
H5	Trao quyền quản lý → Niềm tin vào năng lực đổi mới → Học hỏi từ sai lầm	0,169	4,034	0,000	Chấp nhận
H6	Niềm tin vào năng lực đổi mới → Học hỏi từ sai lầm → Hành vi đổi mới của nhân viên	0,140	3,912	0,000	Chấp nhận
H7	Trao quyền quản lý → Niềm tin vào năng lực đổi mới → Học hỏi từ sai lầm → Hành vi đổi mới của nhân viên	0,087	3,770	0,000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích SMARTPLS.

của niềm tin vào năng lực đổi mới và 59,9% sự biến thiên của hành vi đổi mới của nhân viên. Tuy nhiên, mô hình chỉ giải thích được 28,5% sự biến thiên của học hỏi từ sai lầm, phản ánh mức độ giải thích còn tương đối thấp. Do đó, bên cạnh trao quyền quản lý và niềm tin vào năng lực đổi mới, các nghiên cứu tiếp theo cần xem xét bổ sung các nhân tố khác nhằm nâng cao khả năng giải thích đối với học hỏi từ sai lầm.

Bảng 4. Kết quả kiểm tra đa cộng tuyến và giá trị R^2

	Nhân tố	Niềm tin vào năng lực đổi mới	Hành vi đổi mới của nhân viên	Học hỏi từ sai lầm
VIF	Niềm tin vào năng lực đổi mới			1,621
	Học hỏi từ sai lầm		1,314	
	Trao quyền quản lý	1,000	1,314	1,621
	R^2	0,383	0,599	0,285

Nguồn: Kết quả phân tích SMARTPLS.

4.2. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy trao quyền quản lý là nguồn lực tổ chức quan trọng thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên khách sạn thông qua niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm. Trong các tác động trực tiếp, trao quyền quản lý có ảnh hưởng mạnh nhất đến niềm tin vào năng lực đổi mới (β = 0,619). Khi nhân viên được cung cấp thông tin, phản hồi, sự hỗ trợ và quyền chủ động trong công việc, họ có xu hướng tự tin hơn vào khả năng đề xuất và triển khai ý tưởng mới. Phát hiện này phù hợp với Zhang & Bartol (2010) và Cheong & cộng sự (2016), đều nhấn mạnh vai trò của trao quyền trong việc hình thành trạng thái tâm lý tích cực liên quan đến sáng tạo.

Bên cạnh đó, trao quyền quản lý cũng tác động tích cực đến học hỏi từ sai lầm (β = 0,489), cho thấy môi trường làm việc có tính trao quyền giúp nhân viên đối diện với sai sót theo hướng xây dựng hơn thay vì né tránh hoặc che giấu lỗi. Kết quả này tương đồng với Wang & cộng sự (2020) và Zhang & cộng sự (2025).

Niềm tin vào năng lực đổi mới có tác động tích cực đến học hỏi từ sai lầm (β = 0,272). Khi tin rằng bản thân có khả năng đổi mới, nhân viên có xu hướng xem sai lầm như cơ hội cải thiện thay vì là mối đe dọa đối với năng lực cá nhân. Phát hiện này phù hợp với Tierney & Farmer (2002), Wang & cộng sự (2020) và Zhang & cộng sự (2025).

Đáng chú ý, học hỏi từ sai lầm có tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên (β = 0,515). Đây là hệ số đường dẫn lớn nhất trong nhóm các tác động hướng đến hành vi đổi mới, cho thấy học hỏi từ sai lầm là

cơ chế hành vi then chốt giúp chuyển hóa trải nghiệm công việc thành cải tiến cụ thể. Kết quả này phù hợp với Tulis & cộng sự (2017) và Guchait (2023), khi các nghiên cứu này đều cho rằng việc nhìn nhận sai lầm theo hướng học hỏi có thể tạo nền tảng cho cải tiến và đổi mới. Trong bối cảnh khách sạn, điều này hàm ý rằng đổi mới không chỉ đến từ sáng kiến cấp quản lý, mà còn có thể hình thành từ quá trình nhân viên tuyến đầu rút kinh nghiệm và điều chỉnh sau các tình huống phục vụ chưa hoàn hảo.

Đối với các tác động gián tiếp, niềm tin vào năng lực đổi mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trao quyền quản lý và học hỏi từ sai lầm (β = 0,169), trong khi học hỏi từ sai lầm là biến trung gian giữa niềm tin vào năng lực đổi mới và hành vi đổi mới của nhân viên (β = 0,140). Điều này cho thấy trao quyền quản lý không tự động chuyển hóa thành học hỏi và đổi mới, mà cần đi qua các cơ chế tâm lý và hành vi cụ thể. Đặc biệt, kết quả trung gian tuần tự từ trao quyền quản lý đến hành vi đổi mới thông qua niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm (β = 0,087) cho thấy giữa "được trao quyền" và "thực sự đổi mới" tồn tại một chuỗi chuyển hóa gồm: nguồn lực tổ chức - niềm tin cá nhân - hành vi học hỏi - hành vi đổi mới.

5. Kết luận và hàm ý

5.1. Kết luận

Về mặt học thuật, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm về cơ chế chuyển hóa từ trao quyền quản lý đến hành vi đổi mới của nhân viên trong bối cảnh ngành khách sạn Việt Nam. Cụ thể, kết quả xác nhận niềm tin vào năng lực đổi mới và học hỏi từ sai lầm lần lượt đóng vai trò trung gian, qua đó cho thấy hành vi đổi mới được hình thành thông qua quá trình chuyển hóa từ nguồn lực tổ chức đến nhận thức và hành vi học hỏi của nhân viên.

5.2. Hàm ý

Nghiên cứu này đưa ra một số hàm ý quản trị quan trọng.

Thứ nhất, trao quyền quản lý có tác động mạnh nhất đến niềm tin vào năng lực đổi mới của nhân viên, đồng thời cũng có ảnh hưởng đáng kể đến học hỏi từ sai lầm. Vì vậy, các khách sạn nên ưu tiên đào tạo lãnh đạo theo hướng ủy quyền và trao quyền, nhằm giúp nhân viên phát triển các nguồn lực tâm lý cần thiết để học hỏi từ sai sót và thúc đẩy đổi mới. Chẳng hạn, việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ, khuyến khích mọi người đóng góp ý tưởng sẽ giúp nhân viên cảm thấy được coi trọng và được trao quyền. Đồng thời, việc thành lập các nhóm dự án nhỏ, linh hoạt sẽ tăng cảm giác làm chủ công việc của các thành viên. Các khách sạn cần xây dựng hệ thống phân quyền theo cấp bậc, phân cấp quyền thử nghiệm và sai sót, đồng thời thiết lập ngưỡng chấp nhận sai sót rõ ràng. Ngoài ra, cần khuyến khích nhân viên tự phản ánh, cùng phân tích sai sót và thảo luận cởi mở để chia sẻ kinh nghiệm.

Thứ hai, học hỏi từ sai lầm có ảnh hưởng trực tiếp mạnh nhất đến hành vi đổi mới của nhân viên, cho thấy việc thúc đẩy đổi mới không chỉ phụ thuộc vào khuyến khích sáng tạo mà còn phụ thuộc vào khả năng biến sai sót thành cơ hội học tập. Các khách sạn cần xây dựng văn hóa học hỏi từ sai lầm thông qua các hoạt động như họp rút kinh nghiệm sau sự cố, chia sẻ các tình huống điển hình, khuyến khích báo cáo sai sót mà không quy trách nhiệm cá nhân và thiết lập cơ chế phản hồi nhằm giúp nhân viên cải thiện quy trình làm việc thay vì chỉ xử lý lỗi.

Thứ ba, niềm tin vào năng lực đổi mới có tác động tích cực đến học hỏi từ sai lầm và còn đóng vai trò trung gian trong mô hình. Điều này cho thấy việc nâng cao sự tự tin của nhân viên vào khả năng đổi mới sẽ góp phần gia tăng hành vi học hỏi. Nhà quản lý cần tạo điều kiện để nhân viên trải nghiệm các thành công ban đầu, ghi nhận các sáng kiến, tổ chức đào tạo về giải quyết vấn đề và khuyến khích thử nghiệm các ý tưởng mới nhằm củng cố niềm tin vào năng lực đổi mới.

Cuối cùng, hiệu quả của trao quyền có thể được phát huy mạnh hơn khi nhân viên đồng thời hình thành niềm tin vào năng lực đổi mới và biết học hỏi từ sai lầm. Các khách sạn không nên chỉ dừng ở việc trao quyền trên danh nghĩa (chẳng hạn giao thêm nhiệm vụ hoặc cho phép nhân viên tự xử lý một số tình huống với khách hàng) mà cần đi kèm các hoạt động hỗ trợ cụ thể như huấn luyện nhân viên trước khi giao quyền, hướng dẫn cách phân tích nguyên nhân sai sót sau mỗi ca làm việc, tổ chức họp rút kinh nghiệm sau phàn

nàn của khách, ghi nhận các sáng kiến cải tiến xuất phát từ lỗi phục vụ, và cho phép nhân viên thử nghiệm giải pháp mới trong phạm vi kiểm soát.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Dữ liệu chỉ được thu thập từ nhân viên tuyến đầu tại các khách sạn 4-5 sao ở Hà Nội nên tính khái quát còn hạn chế. Ngoài ra, mô hình mới tập trung vào bốn biến chính, vẫn còn những yếu tố khác chưa được xem xét như phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, an toàn tâm lý, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp hay áp lực công việc. Đây là những hướng nghiên cứu cần được tiếp tục mở rộng trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.

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. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.001

Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J. & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, *27*(4), 602-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, *18*(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

Guchait, P. (2023). Error management orientation: Impact on service recovery performance, and the mediating role of self-efficacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(10), 3518-3541. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0849

Hair, Jr.J.F., Hult, G.T.M., Ringle, M.C. & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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*, 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. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S.E., Halbesleben, J.R.B., Neveu, J.P. & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hon, A.H.Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, *53*(1), 53-64. https://doi.org/10.1177/1938965511424725

Hu, M.L.M., Horng, J.S. & Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, *30*(1), 41-50. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness, and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 287-302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Kim, M. & Beehr, T.A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(10), 2002-2038. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054281

Laschinger, H.K., Finegan, J., Shamian, J. & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: Effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*, *30*(9), 413-425.

Lee, C.W. & Ande, T. (2023). Organizational behavior implication: Hofstede's perspectives in comparison Indonesia,

Vietnam, China, Taiwan, and France. *Advances in Management & Applied Economics*, *13*(4), 91-110. https://doi.org/10.47260/amae/1346

Lê Thái Phượng, Tạ Văn Thành & Hà Minh Hiếu (2024). Xây dựng thang đo hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong ngành khách sạn theo mô hình 3 chân (a three-leg model). *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, *20*(2), 21-35. https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.20.2.3363.2025

Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Như Hiếu, Nguyễn Thị Thúy Hằng & Hoàng Anh Viện (2020). Nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức: Trường hợp khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, *276*(6), 93-102.

Nguyễn Thị Ngọc Ly, Trần Thị Kim Phương, Phạm Lưu Tường Vy & Hồ Hoàng Việt Thảo (2025). Hành vi công dân tổ chức định hướng khách hàng: Trường hợp nghiên cứu nhân viên tiếp xúc trực tiếp trong khách sạn. *Tạp chí Khoa học Kinh tế*, *12*(3), 132-152

Tierney, P. & Farmer, S.M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, *45*(6), 1137-1148. https://doi.org/10.5465/3069429

Tulis, M., Steuer, G. & Dresel, M. (2017). Positive beliefs about errors as an important element of adaptive individual dealing with errors during academic learning. *Educational Psychology*, *38*(2), 139-158. https://doi.org/10.1080/01443410.2017.1384536

Võ Hoàng Bắc (2017). Nghiên cứu sự ảnh hưởng của quản trị bản thân của nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong ngành du lịch và khách sạn tại TP.HCM. *Tạp chí Khoa học Đại học Văn Hiến*, *5*(2), 172-188. https://doi.org/10.58810/vhujs.5.2.2017.5205

Walters, T., Stadler, R. & Jepson, A. S. (2021). Positive power: Events as temporary sites of power which "empower" marginalised groups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(7), 2391-2409. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0935

Wang, X., Guchait, P. & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Tolerating errors in hospitality organizations: Relationships with learning behavior, error reporting and service recovery performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(8), 2635-2655. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0001

Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107-128. https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118

Zhang, Y., Ma, E. & Xu, F.Z. (2025). Embracing imperfection: Employee empowerment and learning from errors from the lens of positive psychology. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *38*(3), 832-851. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1687

Zhao, B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(3), 435-463. https://doi.org/10.1002/job.696

Zhao, H. & Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *95*, 102749. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102749

Zhu, D., Lin, M.T., Thawornlamlert, P.K., Subedi, S.B. & Kim, P.B. (2023). The antecedents of employees' innovative behavior in hospitality and tourism contexts: A meta-regression approach. *International Journal of Hospitality Management*, *111*, 103474. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103474

***Tác giả liên hệ: Trương Quang Hoàn. Email: quanghoan2310@gmail.com**