

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến gắn kết cảm xúc của nhân viên tại Ngân hàng Liên doanh Việt - Nga

NGUYỄN THỊ TRÂM ANH*
ĐINH THỰC NHI**

Tóm tắt

“Chìa khóa vàng” để quản trị nguồn nhân lực chính là phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đo lường ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến gắn kết cảm xúc nhân viên đang làm việc tại Ngân hàng Liên doanh Việt - Nga (VRB). Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 4 nhân tố của Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng đến Gắn kết cảm xúc của nhân viên tại Ngân hàng Liên doanh Việt - Nga, gồm: Lôi cuốn qua tính cách; Lôi cuốn qua hành vi; Kích thích trí tuệ và Quan tâm từng cá nhân. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả khuyến nghị các nhà lãnh đạo Ngân hàng nên phát triển các chương trình hành động nhằm nâng cao sự gắn kết cảm xúc của nhân viên từ các nhân tố của Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, góp phần làm tăng lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hiện nay.

Từ khóa: gắn kết cảm xúc, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, Ngân hàng Liên doanh Việt - Nga

Summary

Transformational leadership is the “golden key” to human resource management. This study aims to measure the impact of transformational leadership on emotional engagement of employees working at the Vietnam-Russia Joint Venture Bank (VRB). Research result points out four factors of transformational leadership influencing their emotional engagement, which are Idealized influence attribution, Idealized influence behavior, Intellectual stimulation and Individualized consideration. From this finding, the study recommends that bank leaders should develop an action plan to enhance employees’ emotional engagement based on factors of transformational leadership, which contributes to increasing the competitive advantage in the current business environment.

Keywords: emotional engagement, transformational leadership, Vietnam - Russia Joint Venture Bank

GIỚI THIỆU

Con người không chỉ là một nhân tố của quá trình sản xuất, kinh doanh, mà là một nguồn tài sản quý báu của các tổ chức và doanh nghiệp. Theo khảo sát toàn cầu về nhân sự của Blessing White (2011), chỉ có 31% nhân viên thực sự gắn kết với tổ chức. Tuy còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của cuộc suy thoái toàn cầu, nhưng mức độ gắn kết của nhân viên được khảo sát năm 2011 vẫn xấp xỉ năm 2008. Nghiên cứu của Hội đồng lãnh đạo

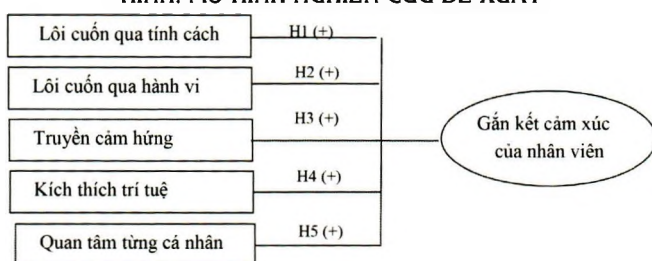
doanh nghiệp (Corporate Leadership Council, 2004) cho rằng, sự gắn kết cảm xúc có giá trị gấp 4 lần gắn kết nhận thức trong tổ chức. Thách thức ở đây là phải tìm kiếm những phương thức mới nhằm kiểm soát sự gắn kết cảm xúc. Vì vậy, các tổ chức và doanh nghiệp cần có sự thay đổi trong chính sách phát triển nguồn nhân lực, quan tâm nhiều hơn đến đội ngũ nhân viên. Để vượt qua thách thức và đạt được thành công, các tổ chức và người lãnh đạo phải cần thay đổi phong cách lãnh đạo đơn thuần và chuyển sang phong cách lãnh đạo mới - lãnh đạo chuyển đổi. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi hiện đang được áp dụng rộng rãi trên toàn thế giới.

* PGS, TS., Khoa Kinh tế, Trường Đại học Nha Trang

** ThS., Ngân hàng Liên doanh Việt - Nga, chi nhánh Khánh Hòa

Ngày nhận bài: 05/4/2022; Ngày phản biện: 14/5/2022; Ngày duyệt đăng: 22/5/2022

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

Hiện nay trong lĩnh vực ngân hàng, nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến gắn kết cảm xúc nhân viên là một xu hướng khá mới mẻ. Tại các ngân hàng, đều có những phong cách lãnh đạo khác nhau. Mỗi phong cách lãnh đạo đều ảnh hưởng khá nhiều đến cảm xúc của nhân viên, dẫn đến sự trung thành, gắn bó của nhân viên tại nơi làm việc. Khi nhân viên hài lòng, yêu thích công việc hiện tại, có nhiều cảm hứng từ công việc và họ cảm nhận như là một phần quan trọng của tổ chức. Khi đó, nhân viên sẽ gắn kết tự nguyện với tổ chức, tin tưởng vào những giá trị, yêu thích công việc của tổ chức. Bên cạnh đó, việc trả lương cao chỉ góp phần giải quyết bài toán trước mắt của các ngân hàng trong cơn khát nhân sự. Vì vậy, sớm hay muộn các ngân hàng cũng cần phải có chương trình quản lý, đào tạo phát triển nhân viên phù hợp, vừa giúp ngân hàng thu hút nhân viên, vừa giữ chân người tài. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi là phương pháp thích hợp nhất để đáp ứng với sự thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh ngày càng gia tăng.

Vì vậy, việc nghiên cứu xác định những nhân tố của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến gắn kết cảm xúc của nhân viên tại Ngân hàng Liên doanh Việt - Nga thật sự cần thiết và có ý nghĩa.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi lần đầu tiên được nhắc đến trong cuốn sách "Leadership" của tác giả Burns (1978). Tác giả định nghĩa, phong cách lãnh đạo chuyển đổi là "người đứng đầu và các cộng sự của họ cùng tương trợ nhau để đạt đến tầm cao của đạo đức và động lực". Người theo phong cách lãnh đạo chuyển đổi là người truyền cảm hứng và cho phép thay đổi tích cực ở mọi cấp độ, từ cá nhân đến tổ chức; biết nắm bắt cơ hội, chuyển đổi các cảm xúc, giá trị, đạo đức, các mục tiêu dài hạn của cá nhân để đưa doanh nghiệp tiến xa hơn. Theo Bass và Avolio (1997), các nhà lãnh đạo chuyển đổi là những người biết phát triển, kích thích và truyền cảm hứng để đạt được những kết quả vượt trội bằng cách khơi gợi những mức nhu cầu cao hơn, xây dựng lòng tin và đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân.

Gắn kết cảm xúc theo Towers Perrin (2007-2008) là sự hài lòng của cá nhân, nguồn cảm hứng có được từ công việc và là một phần của tổ chức. Nhân viên

gắn kết tự nguyện với tổ chức khi họ tin tưởng vào những giá trị, yêu thích công việc, tổ nhóm và tổ chức của họ.

Mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và gắn kết cảm xúc nhân viên. Một số nghiên cứu đã khẳng định có mối quan hệ mạnh mẽ giữa các thành phần phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết cảm xúc của nhân viên. Trong mô hình nghiên cứu của mình, Macey và Schneider (2008) đã chứng minh phong cách lãnh đạo chuyển đổi với 5 thành phần: Lôi cuốn qua hành vi; Lôi cuốn qua tính cách; Truyền cảm hứng; Quan tâm từng cá nhân; Kích thích trí tuệ có tác động mạnh mẽ tới gắn kết nhân viên, bao gồm: gắn kết cảm xúc và gắn kết nhận thức. Nghiên cứu của Jonnie (2009) cũng chứng minh tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết nhân viên, trong đó có thành phần gắn kết cảm xúc. Betsabeh Aghashahi và cộng sự (2013) cho thấy một mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi tác động đến gắn kết cảm xúc và gắn kết chuẩn mực, nhưng không có mối quan hệ đáng kể với gắn kết bắt buộc. Điều đó cho thấy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có xu hướng khiến cho nhân viên gắn bó với tổ chức một cách tự nguyện.

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Ngọc Duy (2012) cho thấy thêm tác động mạnh mẽ của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết cảm xúc của nhân viên làm việc tại lĩnh vực bán lẻ và tài chính ở TP. Hồ Chí Minh.

Dựa trên mô hình nghiên cứu của Bass và Avolio (2000), Allen và Meyer (1990), Becker và cộng sự (1996), nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình.

Các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra là:

H1: Lôi cuốn qua tính cách tác động thuận chiều đến Gắn kết cảm xúc.

H2: Lôi cuốn qua hành vi tác động thuận chiều đến Gắn kết cảm xúc.

H3: Truyền cảm hứng tác động thuận chiều đến Gắn kết cảm xúc.

H4: Kích thích trí tuệ tác động thuận chiều đến Gắn kết cảm xúc.

H5: Quan tâm đến cá nhân tác động thuận chiều đến Gắn kết cảm xúc.

Phương pháp nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 5 khái niệm đo lường. Thang đo Likert 5 được sử dụng, trong đó: 1 - Rất không đồng ý và 5 - Rất đồng ý. Tác giả dựa

trên các nghiên cứu gốc và có liên quan, đồng thời tham khảo ý kiến của các chuyên gia, nhân viên đang làm việc tại ngân hàng để hoàn thiện thang đo. Các biến quan sát được tập hợp thành bảng câu hỏi để thu thập dữ liệu hoàn chỉnh. Dữ liệu làm cơ sở phân tích là 340 mẫu khảo sát là các nhân viên đang làm việc tại tất cả các Chi nhánh Ngân hàng Liên doanh Việt - Nga, được thực hiện trong tháng 6/2021. Sau khi loại bỏ phiếu không hợp lệ, tác giả thu thập được 320 mẫu hợp lệ, mã hóa và làm sạch. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Sau khi loại trừ các biến không phù hợp, kết quả phân tích lần thứ hai cho thấy hầu hết các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0.6 (Bảng 1). Điều này cho thấy, thang đo có độ tin cậy tốt để thực hiện các bước phân tích tiếp theo.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập

Từ kết quả phân tích EFA cho thấy, có 15 biến đạt yêu cầu và được trích 5 nhân tố. Kết quả hệ số KMO = 0.837, kiểm định Bartlett có Sig. = 0.000 (< 0.05), tổng phương sai trích là 75.158% (> 50%), tất cả các biến có hệ số tải nhân tố > 0.5. Eigenvalue có giá trị 1.193 > 1. Kết quả này cho thấy, các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích EFA là phù hợp với dữ liệu.

Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc

Sau khi loại bỏ một số biến quan sát trong thành phần gắn kết cảm xúc có hệ số tương quan biến tổng < 0.3, gồm: GK6, GK7, GK8, GK9; 7 biến quan sát của thang đo "Gắn kết cảm xúc nhân viên" được đưa vào phân tích EFA với kết quả như sau: hệ số KMO = 0.893 và kiểm định Bartlett có Sig. = 0.000 (< 0.05), tổng phương sai trích là 51.285% (> 50%) tại Eigenvalue 3.590 > 1, các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố > 0.5 (Bảng 2). Như vậy, "Gắn kết cảm xúc nhân viên", ký hiệu là "GK" đạt yêu cầu.

Phân tích tương quan và hồi quy

Ma trận tương quan (Bảng 3) cho thấy, các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc.

BẢNG 1: TỔNG HỢP HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA CỦA CÁC THÀNH PHẦN

STT	Thang đo	Mã hóa các biến quan sát	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất
I	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi		15		
1	Lôi cuốn qua tính cách	IA	3	0.834	0.677
2	Lôi cuốn qua hành vi	IB	3	0.824	0.621
3	Truyền cảm hứng	IM	3	0.848	0.706
4	Kích thích trí tuệ	IS	3	0.836	0.696
5	Quan tâm từng cá nhân	IC	3	0.814	0.649
II	Gắn kết cảm xúc nhân viên		11		
1	Gắn kết cảm xúc	GK	11	0.782	0.521

BẢNG 2: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA THANG ĐO GẮN KẾT NHÂN VIÊN

Biến quan sát	Nhân tố 1
GK10	0.763
GK1	0.746
GK11	0.744
GK2	0.732
GK4	0.707
GK3	0.666
GK5	0.646
Eigenvalues	3.590
Cronbach's Alpha	0.841

Nguồn: Kết quả phân tích EFA từ số liệu khảo sát

BẢNG 3: MA TRẬN TƯƠNG QUAN

	GK	IA	IB	IS	IM	IC
GK	1	0.451	0.651	0.642	0.481	0.502
IA		1	0.458	0.319	0.343	0.166
IB			1	0.334	0.347	0.249
IS				1	0.458	0.341
IM					1	0.315
IC						1

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

Kết quả phân tích hồi quy (Bảng 4) cho thấy, mô hình có hệ số R² hiệu chỉnh = 0.686, cho biết độ thích hợp của mô hình là 68.6%. Hệ số Durbin-Watson = 2.060 cho thấy, mô hình không có hiện tượng tương quan giữa các phần dư. Kiểm định F = 140.610, với Sig. = 0.000 < 0.05; Hệ số phóng đại phương sai VIF đều < 10, nên mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Trong 5 biến độc lập đưa vào mô hình phân tích hồi quy, thì có 4 biến tác động lên biến Gắn kết cảm xúc (GK) ở mức ý nghĩa 5%, do có Sig. < 0.05, đó là các biến IA, IB, IC, IS. Bốn biến này đều có quan hệ tuyến tính dương đến biến phụ thuộc. Biến IM không có ý nghĩa thống kê, vì Sig. > 5% (Sig. = 0.070). Từ đó, có thể rút ra phương trình hồi quy tuyến tính đã chuẩn hóa như sau:

$$GK = 0.085*IA + 0.406*IB + 0.241*IC + 0.366*IS$$

$$Gắn\ kết\ cảm\ xúc = 0.085*Lôi\ cuốn\ qua\ tính\ cách + 0.406*Lôi\ cuốn\ qua\ hành\ vi + 0.241*Quan\ tâm\ từng\ cá\ nhân + 0.366*Kích\ thích\ trí\ tuệ$$

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết quả phân tích hồi quy đã tìm được sự tác động của các nhân tố: Lôi cuốn qua hành vi; Kích thích trí tuệ; Quan tâm từng cá nhân; Lôi cuốn qua tính cách có

BẢNG 4: HỆ SỐ HỒI QUY MÔ HÌNH

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	β			Dung sai	VIF
(Hằng số)	0.650	0.110		5.932	0.000		
IA	0.060	0.026	0.085	2.319	0.021	0.740	1.352
IB	0.262	0.024	0.406	11.007	0.000	0.723	1.383
IS	0.236	0.024	0.366	9.855	0.000	0.711	1.406
IM	0.041	0.023	0.068	1.815	0.070	0.710	1.409
IC	0.169	0.024	0.241	7.052	0.000	0.841	1.190

Biến phụ thuộc: GK

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

tác động dương đến Gắn kết cảm xúc. Nhân tố Truyền cảm hứng cho nhân viên không có tác động đến Gắn kết cảm xúc.

Dựa vào kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đưa ra một số hàm ý quản trị cho VRB nâng cao mức độ gắn kết cảm xúc thông qua các nhân tố của Phong cách lãnh đạo chuyển đổi như sau:

Thứ nhất, về Lôi cuốn qua hành vi: Lãnh đạo là hình mẫu về năng lực, đạo đức cá nhân, tinh thần hi sinh, định hướng nhân viên về các giá trị, niềm tin trong công việc. Ngoài ra, cấp trên cần phải xem xét kỹ lưỡng các nhân tố về đạo đức - đây là nhân tố quan trọng nhất trong lĩnh vực ngân hàng hiện nay.

Thứ hai, về Kích thích trí tuệ: Hiện nay, trong công việc hàng ngày, sẽ có rất nhiều tình huống xảy ra, các nhà lãnh đạo cần phải chú trọng việc kích thích trí tuệ

của nhân viên thông qua việc tham gia đóng góp ý kiến, xem xét mọi tình huống, kịch bản để đánh giá, đưa ra các quyết định. Cuối cùng, cấp trên giúp cho nhân viên cảm thấy giá trị đóng góp của bản thân mình với thành công của tổ chức.

Thứ ba, Quan tâm từng cá nhân: Nhà lãnh đạo cần phải xem xét nhu cầu, đặc điểm riêng từng cá nhân, phát huy tiềm năng từng người qua việc tổ chức các cuộc họp với cấp dưới hàng quý, hàng tháng để theo dõi thành tích và sự phát triển của nhân viên. Điều đó sẽ tăng sự tự tin cho nhân viên và nâng cao mức gắn kết cảm xúc.

Thứ tư, Lôi cuốn qua tích cách: Việc cấp trên thể hiện sự trung thực, lòng tin và tính chính trực của mình, gạt bỏ lợi ích cá nhân để hướng đến lợi ích tập thể và cách hành xử của cấp trên sẽ giúp nhân viên tôn trọng, qua đó nhân viên cảm thấy tự hào, khi được làm việc với cấp trên. Nhân viên gạt bỏ lợi ích cá nhân để hướng đến lợi ích của tập thể sẽ cảm thấy tin tưởng cấp trên hơn, sẵn sàng học hỏi, phục vụ và đóng góp công sức, để phát triển, hoàn thiện tổ chức với cấp trên. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ngọc Duy (2012). *Vai trò của chuyển đổi hành vi lãnh đạo đối với sự gắn bó của nhân viên: một nghiên cứu thực nghiệm trong hai ngành dịch vụ tài chính và bán lẻ tại TP. Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sĩ Kinh doanh, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
2. Lê An Khang (2013) Nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi: Sự tin nhiệm và gắn kết tổ chức trong bối cảnh Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh*, 8(2), 87-96
3. Allen N., Meyer J. B. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18
4. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City: Mind Garden Inc
5. Bass B. M., Avolio B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire*, Redwood City: Mind Garden Inc
6. Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., and Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance, *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482
7. Blessing White Inc (2011). *Employee Engagement Report*, NJ: Blessing White Inc Report
8. Burns J. M. (1978). *Leadership*, Harper and Row Publishers, New York
9. Corporate Leadership Council (2004). *Driving Employee Performance and Retention through Engagement*, Washington DC
10. Jonnie Catherine De Lacy (2009). *Employee engagement: the development of a three dimensional model of engagement and an exploration of its relationship with affective leader behaviors*, Unpublished Master of Business Thesis, School of Management, Queensland University of Technology, Australia
11. Macey W. H., Schneider B. (2008). The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 3-30
12. Towers Perrin (2007-2008). *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*, Global Workforce Study, USA