

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tới hiệu quả hoạt động các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam

Vũ Việt Dũng

Trường Đại học Đại Nam, Việt Nam

Ngày nhận: 24/10/2024

Ngày nhận bản sửa: 22/12/2024

Ngày duyệt đăng: 27/12/2024

Tóm tắt: Bài báo này đánh giá ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển hóa và phong cách lãnh đạo số tới hiệu quả hoạt động gồm quan hệ với khách hàng và quy trình vận hành nội bộ, thông qua khảo sát 251 cán bộ nhân viên, quản lý trong các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam trong giai đoạn 2023- 2024. Kết quả ước lượng các biến đa hướng theo mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) chỉ ra rằng, phong cách lãnh đạo số ảnh hưởng tích cực tới cả quy trình vận hành nội bộ và quan hệ với khách hàng, trong khi phong cách lãnh đạo chuyển hóa chỉ ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê tới quan hệ khách hàng. Bên cạnh đó, việc phân tích đơn hướng cho thấy, trong số các nhân tố của phong cách lãnh đạo chuyển hóa chỉ có nhân tố sự quan tâm của lãnh đạo tới nhân viên ảnh hưởng tích cực tới

The impact of leadership styles on the performance of commercial joint stock banks in Vietnam

Abstract: This paper evaluates the impact of transformational and digital leadership styles on performance effectiveness, including customer relations and internal operational processes, among 251 employees and managers in joint-stock commercial banks during the 2023-2024 period in Vietnam. The estimation of multidimensional variables using the PLS-SEM model indicates that digital leadership style has a positive impact on both internal processes and customer relations. Meanwhile, transformational leadership style only affects customer relations. Additionally, unidimensional analysis reveals that among the factors of transformational leadership style, only the leader's attention to employees positively impacts on customer relations. Based on the empirical results, the study proposes several solutions to enhance digital leadership style and improve performance effectiveness in joint-stock commercial banks in Vietnam.

Keywords: Transformational leadership style, Digital leadership style, Customer relations, Internal processes, Bank

Doi: 10.59276/JELB.2025.1.2.2831

Vu, Viet Dung

Email: dungvv@dainam.edu.vn

Dai Nam University, Vietnam

quan hệ khách hàng. Dựa trên các kết quả ước lượng, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện phong cách lãnh đạo số để thúc đẩy hiệu quả hoạt động trong các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam.

Từ khóa: *Phong cách lãnh đạo chuyển hóa, Phong cách lãnh đạo số, Quan hệ khách hàng, Quy trình vận hành nội bộ, Ngân hàng*

1. Giới thiệu

Ngành ngân hàng hiện giữ một vị trí then chốt trong bất kỳ quốc gia nào bởi vì các ngân hàng được xem như “huyết mạch” của nền kinh tế. Trong thời kỳ cách mạng 4.0, với sự cạnh tranh ngày càng gia tăng, việc thúc đẩy chuyển đổi số rất quan trọng giúp cho các doanh nghiệp có thể đạt được các mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức (Li và cộng sự, 2016). Và để hoàn thành mục tiêu này, các tổ chức cần những nhà lãnh đạo có khả năng nắm bắt công nghệ số (Tulungen và cộng sự, 2022). Những nhà lãnh đạo có phong cách lãnh đạo số là những người nhận thức rõ tầm quan trọng của công nghệ, do đó sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp dễ dàng chuyển đổi và áp dụng những công nghệ mới vào quá trình sản xuất kinh doanh (Zeike và cộng sự, 2019; Tulungen và cộng sự, 2022). Nhiều nghiên cứu trên thế giới hiện nay đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo số sẽ tạo ra những nhà lãnh đạo sáng tạo, có tư duy và hiểu biết sâu sắc (Tulungen và cộng sự, 2022). Các nghiên cứu này cho thấy phong cách lãnh đạo số sẽ khuyến khích nhân viên áp dụng công nghệ vào công việc thực tế để gia tăng các kết quả đổi mới về sản phẩm và dịch vụ, qua đó mang lại các hiệu quả hoạt động tốt hơn cho doanh nghiệp (Benitez và cộng sự, 2022; Tulungen và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, tại Việt Nam còn rất ít các nghiên cứu tương tự về phong cách lãnh đạo số, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng.

Trong khi đó, phong cách lãnh đạo chuyển hóa sẽ giúp nhân viên nâng cao trình độ bằng cách truyền cảm hứng và kích thích trí tuệ để nhân viên có thể vượt qua các thử thách và hoàn thành công việc một cách xuất sắc (Burn, 1978). Đồng thời, phong cách lãnh đạo chuyển hóa cũng sẽ góp phần tạo ra những nhà lãnh đạo mẫu mực trong tương lai (Burn, 1978; Birasnav, 2014). Hầu hết các nghiên cứu trên thế giới đều cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển hóa sẽ có vai trò quan trọng giúp các doanh nghiệp gia tăng đổi mới về sản phẩm, dịch vụ cũng như thúc đẩy quá trình quản trị tri thức, qua đó gia tăng hiệu quả hoạt động cho tổ chức (Elenkov, 2002; Birasnav, 2014; Alrowwad và cộng sự, 2020).

Bên cạnh đó, hiệu quả hoạt động cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, bất kỳ doanh nghiệp hay tổ chức nào cũng cần quan tâm tới hiệu quả hoạt động (Huselid, 1995; Lu và cộng sự, 2015). Hiện nay, hiệu quả hoạt động được đánh giá theo nhiều khía cạnh khác nhau (Rothenberg, 2017; Nguyen & Dao, 2023). Mặc dù nghiên cứu về thẻ điểm cân bằng của Kaplan và Norton (2001) đã đề xuất một lý thuyết toàn diện đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức, gồm có: (1) tài chính, (2) học hỏi và phát triển, (3) quy trình vận hành nội bộ và (4) quan hệ khách hàng. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây về hiệu quả hoạt động trong các doanh nghiệp thường đề cập tới các khía cạnh liên quan tới tài chính và học hỏi phát triển (Elenkov, 2002; Alrowwad và

cộng sự, 2020). Trong khi đó, hai khía cạnh rất quan trọng đối với các doanh nghiệp khi đánh giá hiệu quả hoạt động là quy trình vận hành nội bộ và quan hệ khách hàng thường bị bỏ trống.

Hơn nữa, hầu hết các học giả tại Việt Nam và trên thế giới hiện nay đều tập trung nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo số và phong cách lãnh đạo chuyển hóa tới hiệu quả hoạt động trong các doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ hoặc công nghệ mà ít có các nghiên cứu tương tự trong lĩnh vực ngân hàng. Bên cạnh đó, hiệu quả hoạt động trong các nghiên cứu trước đây thường không được đánh giá thông qua các thang đo về hiệu quả quy trình vận hành nội bộ hay quan hệ khách hàng. Vì vậy, tính mới của nghiên cứu này chính là đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo số và phong cách lãnh đạo chuyển hóa tới hiệu quả quy trình vận hành nội bộ và quan hệ khách hàng tại các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam.

Và để đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo số và lãnh đạo chuyển hóa tới hiệu quả hoạt động của các ngân hàng, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) với dữ liệu sơ cấp thu thập tại các ngân hàng thương mại cổ phần. Bài báo gồm có bảy phần như sau: (1) Giới thiệu, (2) tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận, (3) phương pháp nghiên cứu, (4) kết quả nghiên cứu và thảo luận, (5) kết luận và một số khuyến nghị, (6) một số hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận

2.1. Cơ sở lý luận

Lý thuyết của Burn (1978) cho rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi hòa mình cùng với các nhân viên để tạo kết nối làm tăng động

lực và đạo đức không chỉ cho các nhân viên cấp dưới, mà cho chính bản thân nhà lãnh đạo, nội dung được xem là phù hợp nhất đối với các tổ chức (Garzón-Lasso và cộng sự, 2024). Dựa trên nghiên cứu này, Bass và Avolio (2000) đã đề xuất một lý thuyết lãnh đạo toàn diện (full range leadership), trong đó có học thuyết về phong cách lãnh đạo chuyển hóa. Phong cách lãnh đạo chuyển hóa là phong cách lãnh đạo tạo ra sức hút bằng cách quan tâm tới cá nhân người lao động, thúc đẩy sự phát triển của các cá nhân trong nhóm bằng cách thỏa mãn các nhu cầu bậc cao của họ. Phong cách lãnh đạo chuyển hóa sẽ kích thích trí tuệ của nhân viên, truyền cảm hứng để nhân viên vượt qua các thử thách nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Đồng thời, phong cách lãnh đạo chuyển hóa luôn tìm cách để kích thích và nâng tầm nhân viên, biến họ trở thành các nhà lãnh đạo có khả năng cũng như biến các nhà lãnh đạo thành các hình mẫu đạo đức (Burn, 1978). Nhiều nghiên cứu đã cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển hóa sẽ giúp thúc đẩy và khuyến khích nhân viên nỗ lực để đạt được các kết quả làm việc tốt hơn. Đồng thời, nhà quản trị có phong cách lãnh đạo chuyển hóa sẽ giúp nhân viên nâng cao thành tích, động lực và sự phát triển của bản thân, tạo ra niềm tin và sự gắn kết mạnh mẽ giữa các thành viên trong nhóm làm việc. Vì vậy, phong cách lãnh đạo chuyển hóa truyền cảm hứng để nhân viên phát huy hết tiềm năng trong việc theo đuổi các tiêu chuẩn đạo đức, nâng cao năng suất, qua đó gia tăng lợi thế cạnh tranh cho tổ chức (Bass & Avolio, 2000; Garzón-Lasso và cộng sự, 2021). Trong khi đó, phong cách lãnh đạo số là một yếu tố đặc biệt quan trọng trong kỷ nguyên công nghệ thông tin như hiện nay (Li và cộng sự, 2016). Nhà quản trị có phong cách lãnh đạo kỹ thuật số sẽ cố gắng học tập những công nghệ mới và khuyến

khích nhân viên áp dụng những công nghệ này vào việc thực hiện công việc, qua đó gia tăng hiệu quả hoạt động cho toàn bộ tổ chức (Zeike và cộng sự, 2019).

2.2. Tổng quan nghiên cứu

2.2.1. Phong cách lãnh đạo

Các học giả trên thế giới đã đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau về lãnh đạo (Burns, 1978; Bass & Avolio, 2000). Theo Rost và Amarant (2005), phong cách lãnh đạo phản ánh cách nhà lãnh đạo sử dụng ý chí và tầm ảnh hưởng của mình để xây dựng sự tôn trọng, trung thành và hợp tác từ những người được dẫn dắt. Robbins và Coulter (2016) cũng xem phong cách lãnh đạo là cách nhà lãnh đạo tác động đến người khác và tạo ra môi trường thuận lợi để đạt được mục tiêu chung. Định nghĩa này nhận được sự đồng thuận rộng rãi khi lãnh đạo được xem như một trong bốn chức năng quản trị: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

2.2.2. Phong cách lãnh đạo chuyển hóa

Theo Bass và Avolio (2000), phong cách lãnh đạo chuyển hóa là việc gây ảnh hưởng, khuyến khích, động viên và truyền cảm hứng đến nhân viên để họ cảm nhận được sự tin tưởng, kính trọng, qua đó gia tăng động lực để hoàn thành công việc với kết quả vượt ngoài mong đợi. Nhà lãnh đạo chuyển hóa còn xây dựng hình ảnh của mình thông qua hành vi đạo đức cũng như trí tuệ để lôi cuốn và hấp dẫn cấp dưới, khiến cấp dưới luôn tin tưởng vào sự chỉ đạo của cấp trên, trong đó:

- Sự truyền cảm hứng của lãnh đạo: Nhà lãnh đạo tự tin thiết lập các mục tiêu, truyền cảm hứng và động lực để nhân viên tin tưởng và hoàn thành các nhiệm vụ được giao.

- Hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo: Nhà lãnh đạo là hình mẫu về hành vi đạo đức, chia sẻ và khuyến khích nhân viên thực

hiện nhiệm vụ với các giá trị và lý tưởng mà con người luôn hướng tới.

- Hấp dẫn bởi phẩm chất: Nhà lãnh đạo có những phẩm chất mẫu mực, khát vọng và tinh thần làm việc quyết liệt để nhân viên luôn kính trọng và tự hào.

- Quan tâm của lãnh đạo tới cấp dưới: Nhà lãnh đạo quan tâm và tìm hiểu công việc của nhân viên, dành thời gian hướng dẫn để nhân viên phát triển năng lực bản thân và hoàn thành các nhiệm vụ.

- Kích thích trí tuệ: Nhà lãnh đạo tìm hiểu các quan điểm khác nhau và đưa ra những cách tiếp cận mới giúp cấp dưới giải quyết công việc hiệu quả.

2.2.3. Phong cách lãnh đạo số

Phong cách lãnh đạo số có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy doanh nghiệp chuyển đổi số trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0 với mục tiêu đạt được tất cả các nhiệm vụ, sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức bằng việc triển khai các hoạt động số (Li và cộng sự, 2016; Zeike và cộng sự, 2019). Nhà lãnh đạo có phong cách lãnh đạo số sẽ luôn khuyến khích và thúc đẩy nhân viên nâng cao để áp dụng công nghệ với mục tiêu phục vụ khách hàng tốt hơn (Tulungen và cộng sự, 2022).

2.2.4. Hiệu quả hoạt động

Có nhiều định nghĩa khác nhau về hiệu quả hoạt động (Huselid, 1995; Lu và cộng sự, 2015). Hiệu quả hoạt động được định nghĩa là khả năng doanh nghiệp đạt được các mục tiêu bằng cách sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả (Tseng & Lee, 2014). Nhiều nghiên cứu cho rằng hiệu quả hoạt động được xác định bằng các thang đo tài chính như doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất sinh lời trên tài sản (ROA), tỷ suất hoàn vốn đầu tư (ROI) hay Tobin'q (Huselid, 1995; Rothenberg và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, những nghiên cứu gần đây cho rằng

hiệu quả hoạt động nên được đánh giá thêm thông qua các thang đo cảm nhận vì các thang đo qua chỉ số tài chính không thể đánh giá được sự hài lòng của khách hàng hay của nhân viên. Hiệu quả hoạt động cần được đánh giá bằng cả các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính dưới dạng các thang đo cảm nhận (Lu và cộng sự, 2015; Omri, 2015; Nguyen & Dao, 2023). Nghiên cứu của Kaplan và Norton (2001) chỉ ra rằng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp có thể được đánh giá thông qua mối quan hệ với khách hàng (customer relations) và quy trình vận hành nội bộ (internal processes). Trong đó:

- Quy trình vận hành nội bộ: Đề cập tới việc giảm thiểu rủi ro bên trong tổ chức để dịch vụ được cải thiện và chất lượng hơn. Ngoài ra, quy trình vận hành nội bộ đề cập tới việc doanh nghiệp triển khai các hoạt động chiến lược của tổ chức (Alrowwad và cộng sự, 2020).
- Mối quan hệ với khách hàng: Đề cập tới quá trình phục vụ, chăm sóc để gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

2.2.5. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển hóa và hiệu quả hoạt động

Elenkov (2002) cho rằng phong cách lãnh đạo chuyển hóa có vai trò quan trọng giúp gia tăng hiệu quả hoạt động trong các doanh nghiệp của Nga một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua vai trò điều tiết của đổi mới. Nghiên cứu kết luận rằng phong cách lãnh đạo chuyển hóa đóng vai trò tích cực trong việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức cũng như hỗ trợ đổi mới trong doanh nghiệp. Birasnav (2014) nghiên cứu 119 doanh nghiệp dịch vụ tại Bahrain chứng minh rằng nhân viên sẽ được thúc đẩy và nâng cao năng lực bởi phong cách lãnh đạo chuyển hóa. Khi được khuyến khích bởi phong cách lãnh đạo chuyển hóa, nhân viên sẽ tích cực tham gia các hoạt động thu nhận,

chia sẻ tri thức, qua đó thúc đẩy quá trình quản trị tri thức trong doanh nghiệp. Điều này sẽ giúp cho nhân viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng vào công việc thực tế khiến năng suất cá nhân được cải thiện, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động. Ngoài ra, Alrowwad và cộng sự (2020) tại Jordan chỉ ra rằng, phong cách lãnh đạo chuyển hóa sẽ thúc đẩy nhân viên gia tăng năng lực cũng như chấp nhận những thử thách mới để hướng tới những ý tưởng sáng tạo nhằm thay thế những sản phẩm, dịch vụ lỗi thời bằng những sản phẩm và dịch vụ mới. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng các hoạt động đổi mới toàn diện và triệt để, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh để mang lại hiệu quả hoạt động tốt hơn, được phản ánh thông qua sự gia tăng hiệu quả vận hành nội bộ cũng như quan hệ khách hàng. Tiếp theo, Lin và cộng sự (2016) nghiên cứu các doanh nghiệp Đài Loan cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển hóa không chỉ khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ mà còn cung cấp tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu để nhân viên tin tưởng vào các giá trị của lãnh đạo và tổ chức. Điều này giúp nhân viên gia tăng mức độ kính trọng đối với nhà lãnh đạo cũng như giúp tổ chức xây dựng được bầu không khí tin tưởng vào nhân sự cấp cao, qua đó thúc đẩy họ chăm chỉ làm việc để gia tăng các hiệu quả hoạt động tài chính và phi tài chính trong doanh nghiệp. Kế thừa kết quả của các nghiên cứu trước đây, giả thuyết của nghiên cứu này được phát biểu như sau:

H₁: Phong cách lãnh đạo chuyển hóa tác động tích cực tới hiệu quả hoạt động các ngân hàng TMCP Việt Nam.

2.2.6. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số và hiệu quả hoạt động

Nghiên cứu của Tulungen và cộng sự (2022) tại Indonesia cho thấy phong cách lãnh đạo số là phong cách lãnh đạo tạo ra những nhà

lãnh đạo sáng tạo, hiểu biết và sâu sắc. Do đó, những người lãnh đạo có phong cách lãnh đạo số sẽ thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong các doanh nghiệp để mang lại những hiệu quả hoạt động tốt hơn, được phản ánh qua mức độ hài lòng của nhân viên, chất lượng sản phẩm và năng suất. Thêm nữa, nghiên cứu của Benitez và cộng sự (2022) tại 117 doanh nghiệp châu Âu cho thấy phong cách lãnh đạo số sẽ tạo điều kiện thuận lợi để triển khai các nền tảng số trong doanh nghiệp. Điều này sẽ giúp cho nhân viên vận dụng được công nghệ vào công việc thực tế, qua đó gia tăng các kết quả đổi mới bằng các đổi mới về sản phẩm, dịch vụ, hành chính và công nghệ góp phần giúp doanh nghiệp gia tăng các kết quả hoạt động (Lu và cộng sự, 2015; Nguyen & Dao, 2023). Còn tại Việt Nam, nghiên cứu của Bui và cộng sự (2023) đối với các công ty công nghệ thông tin cho thấy lãnh đạo số là nhân tố quan trọng giúp gia tăng mối quan hệ giữa chất lượng ra quyết định và hiệu quả kế toán. Mặc dù nghiên cứu của Bui và cộng sự (2023) không chỉ ra tác động trực tiếp của lãnh đạo số tới hiệu quả hoạt động nhưng đã cho thấy tác động điều tiết giúp chất lượng ra quyết định trở nên tốt hơn, qua đó gia tăng hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp.

Như vậy có thể nhận thấy rằng nhiều nghiên cứu trước đây không đánh giá tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo số tới hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp; và hiệu quả hoạt động thường không được đánh giá thông qua các thang đo về quan hệ khách hàng và quy trình vận hành nội bộ. Chính vì vậy, giả thuyết nghiên cứu góp phần lấp đầy khoảng trống nghiên cứu được trình bày như sau:

H₂: Phong cách lãnh đạo số tác động tích cực tới hiệu quả hoạt động các ngân hàng TMCP Việt Nam.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu sơ cấp được thu thập theo 2 hình thức trực tiếp và gián tiếp. Đối với hình thức trực tiếp, bảng hỏi được in ra giấy và chuyển tới các phòng giao dịch, chi nhánh và hội sở ngân hàng để các đối tượng tham gia khảo sát trả lời trực tiếp. Còn đối với hình thức gián tiếp, bảng hỏi được thiết kế trên ứng dụng Google Form sau đó gửi qua email tới các đối tượng tham gia khảo sát để trả lời trực tuyến. Quá trình thực hiện khảo sát bắt đầu từ 02/10/2023 tới 31/8/2024 với khoảng 1.000 phiếu trên cả 3 miền Bắc, Trung, Nam ở Việt Nam. Mỗi chi nhánh, phòng giao dịch, hội sở của 27 ngân hàng TMCP Việt Nam được gửi từ 3-5 phiếu khảo sát. Kết thúc thời gian khảo sát, tác giả thu được 277 phiếu, đạt tỷ lệ 27,7%. Sau khi sàng lọc và loại bỏ các bảng hỏi dị biệt, nghiên cứu sử dụng 251 phiếu khảo sát đạt đủ tiêu chuẩn để tiến hành phân tích (90,6%).

Cấp bậc Quản lý/Lãnh đạo/Trưởng phòng/Giám đốc và Trưởng nhóm/Kiểm soát/Chuyên gia chiếm đa số người trả lời tương ứng với 53,36% và 24,11%, còn lại là Chuyên viên/Nhân viên. Khi được hỏi về số năm kinh nghiệm trong ngành ngân hàng, số lượng người trả lời làm việc từ 10-15 năm là trên 34%, >15 năm là gần 31%. Độ tuổi người trả lời tương ứng với số năm kinh nghiệm trong ngành ngân hàng và hầu hết là những người đã có kinh nghiệm trong ngành lâu năm, đa số trong độ tuổi từ 35-45 tuổi với 57,71%; độ tuổi 25- 25 chiếm 25,69%; độ tuổi 45- 55 tuổi chiếm 14,62% còn lại là các độ tuổi khác. Giới tính của người trả lời được phân bổ khá đồng đều với 50,59% là nữ và 49,01% là nam. Địa điểm làm việc của người trả lời chiếm đa số tại Hà Nội với 77,87%, thành phố Hồ Chí

Minh 11,86%, là 2 đầu tàu kinh tế của cả nước, còn lại là các địa điểm khác.

Theo Hair và cộng sự (2018), đối với nghiên cứu có 7 nhân tố (5 biến độc lập và 2 biến phụ thuộc) và 32 chỉ báo, quy mô mẫu như vậy đạt đủ tiêu chuẩn để tiến hành phân tích theo mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM).

3.2. Thang đo nghiên cứu

3.2.1. Các biến độc lập

Biến độc lập trong mô hình nghiên cứu gồm phong cách lãnh đạo chuyển hóa và phong cách lãnh đạo số (chi tiết thang đo và mã hóa thể hiện trong Bảng 1). Trong đó, phong cách lãnh đạo chuyển hóa gồm có 5 nhân tố là: (1) sự hấp dẫn bởi phẩm chất của lãnh đạo có 4 chỉ báo, (2) sự hấp dẫn bởi hành vi của lãnh đạo có 4 chỉ báo, (3) sự truyền cảm hứng của lãnh đạo có 4 chỉ báo, (4) kích thích trí tuệ có 4 chỉ báo và (5) sự quan tâm của lãnh đạo tới nhân viên có 4 chỉ báo (Bass & Avolio, 2000). Ngoài ra, phong cách lãnh đạo số gồm có 7 chỉ báo (Tulungen và cộng sự, 2022). Tất cả các chỉ báo của biến độc lập đều sử dụng thang đo Likert từ 1 tới 5, trong đó mức 1 là “rất không đồng ý” và mức 5 là “rất đồng ý”.

3.2.2. Các biến phụ thuộc

Biến phụ thuộc trong nghiên cứu này là hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại cổ phần, được xác định theo mô hình thể điểm cân bằng- BSC- (Kaplan & Norton, 2001). Phương pháp này nhằm mục tiêu đo lường chiến lược kinh doanh, buộc các nhà quản trị doanh nghiệp phải trăn trở về tầm nhìn và chiến lược kinh doanh và hành động như thế nào nhằm hiện thực hóa các ý tưởng được nêu trong chiến lược và tầm nhìn. BSC có tính cụ thể theo bối cảnh vì các mục tiêu hiệu suất giữa các công ty khác nhau và

được quyết định bởi tính ưu tiên của công ty tại thời điểm đó. Nghiên cứu này sử dụng hai biến phụ thuộc gồm có: (1) Môi quan hệ với khách hàng (customer relationship) có 3 chỉ báo và (2) quy trình vận hành nội bộ (internal process) có 2 chỉ báo (Kaplan & Norton, 2001). Tất cả các chỉ báo của biến phụ thuộc đều sử dụng thang đo Likert 5 mức, trong đó mức 1 là “rất không đồng ý” và mức 5 là “rất đồng ý”.

3.3. Xử lý dữ liệu nghiên cứu

Sau khi kiểm tra và loại bỏ các bảng hỏi dị biệt, 251 bảng hỏi đạt đủ tiêu chuẩn được tiến hành phân tích trên ứng dụng SPSS và PLS-SEM bằng phần mềm SmartPLS 3. Các bước phân tích được tiến hành như sau: (1) Đánh giá độ tin cậy của thang đo theo hệ số Cronbach's Alpha $> 0,5$ và độ tin cậy tổng hợp (CR) $> 0,5$; (2) đánh giá tính hội tụ của nhân tố với hệ số tải ngoài (outer loading) $> 0,5$; (3) tính phân biệt của các nhân tố khi căn bậc hai của AVE phải lớn hơn các hệ số tương quan cặp của các định nghĩa trong mô hình nghiên cứu. Cuối cùng khi tính phân biệt và hội tụ của các nhân tố được thỏa mãn, tác giả sẽ kiểm định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển hóa và phong cách lãnh đạo số tới hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam theo hai phương pháp đơn hướng và đa hướng.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Sau khi làm sạch dữ liệu, tác giả đã tiến hành phân tích khẳng định nhân tố (CFA). Kết quả phân tích cho thấy tất cả các hệ số tải ngoài (outer loading) của các biến độc lập và biến phụ thuộc đều đạt tiêu chuẩn $> 0,7$. Ngoài ra, tất cả độ tin cậy của thang đo

Bảng 1. Độ tin cậy và tính hội tụ của thang đo

Mã hóa	Chi báo	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình
Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của lãnh đạo (PC)					
PC1	Người lãnh đạo trực tiếp luôn tập trung sự quan tâm đến lợi ích của tập thể hơn là lợi ích cá nhân.	0,842	0,848	0,898	0,689
PC2	Người lãnh đạo trực tiếp luôn toát ra sự quyền lực, tự tin.	0,743			
PC3	Người lãnh đạo trực tiếp có những phẩm chất mẫu mực khiến cho tôi kính trọng và tự hào khi làm việc cùng.	0,884			
PC4	Người lãnh đạo trực tiếp có khát vọng và tinh thần làm việc quyết liệt.	0,845			
Sự hấp dẫn bởi hành vi của lãnh đạo (HV)					
HV1	Người lãnh đạo trực tiếp khuyên tôi phải có những định hướng cụ thể trong công việc và cuộc sống.	0,853	0,869	0,910	0,718
HV2	Người lãnh đạo trực tiếp chia sẻ với tôi những giá trị và lý tưởng mà mọi người nên hướng tới.	0,874			
HV3	Người lãnh đạo trực tiếp cân nhắc đến vấn đề đạo đức khi đưa ra các quyết định.	0,845			
HV4	Người lãnh đạo trực tiếp đề cao tinh thần đồng đội đối với thực hiện sứ mệnh của Ngân hàng.	0,816			
Sự truyền cảm hứng của lãnh đạo (CH)					
CH1	Người lãnh đạo trực tiếp thể hiện một cách nhìn lạc quan về tương lai.	0,806	0,875	0,914	0,728
CH2	Người lãnh đạo trực tiếp đưa ra tầm nhìn hấp dẫn mà chúng tôi có thể vươn tới được.	0,891			
CH3	Người lãnh đạo trực tiếp thể hiện sự tự tin sẽ đạt được các mục tiêu đề ra.	0,863			
CH4	Người lãnh đạo trực tiếp truyền đạt một cách nhiệt tình những kinh nghiệm cần thiết để thành công.	0,850			
Kích thích trí tuệ (TT)					
TT1	Người lãnh đạo trực tiếp tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề.	0,914	0,921	0,944	0,809
TT2	Người lãnh đạo trực tiếp đưa ra những cách tiếp cận mới để hoàn thành công việc.	0,906			
TT3	Người lãnh đạo trực tiếp giúp tôi nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau.	0,899			
TT4	Người lãnh đạo trực tiếp đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không.	0,878			
Quan tâm của lãnh đạo tới nhân viên (QT)					
QT1	Người lãnh đạo trực tiếp quan tâm tôi ở cả công việc và cuộc sống.	0,851	0,898	0,929	0,766

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tới hiệu quả hoạt động
các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam

QT2	Người lãnh đạo trực tiếp dành thời gian để hướng dẫn cho nhân viên.	0,872			
QT3	Người lãnh đạo trực tiếp hiểu được những khác biệt về động lực làm việc, năng lực và nhu cầu giữa các nhân viên.	0,895			
QT4	Người lãnh đạo trực tiếp giúp nhân viên phát triển năng lực bản thân.	0,883			
Quy trình vận hành nội bộ (HQQVH)					
VH1	Quy trình phục vụ khách hàng luôn được cải tiến và thuận tiện hơn.	0,871			
VH2	Ngân hàng giảm được nhiều lỗi, rủi ro phát sinh so với trước.	0,873	0,684	0,864	0,760
Quan hệ khách hàng (HQKH)					
KH1	Ngân hàng có thể phục vụ được nhiều khách hàng hơn.	0,831			
KH2	Khách hàng hài lòng hơn với chất lượng dịch vụ của Ngân hàng.	0,726	0,747	0,864	0,760
KH3	Khách hàng tiết kiệm được nhiều thời gian khi giao dịch.	0,874			
Phong cách lãnh đạo số (LDS)					
KT1	Ngân hàng xác định công nghệ và số hóa là năng lực cạnh tranh để phát triển.	0,632			
KT2	Tôi được truyền thông và nhận thức rõ ràng từ Ngân hàng về vai trò của công nghệ và số hóa trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng.	0,775			
KT3	Cấp lãnh đạo tại Ngân hàng có năng lực về công nghệ tốt.	0,720			
KT4	Ngân hàng có khả năng xây dựng hệ thống quản trị thông minh ứng dụng công nghệ.	0,822	0,885	0,910	0,593
KT5	Người lãnh đạo trực tiếp luôn khuyến khích và hướng dẫn nhân viên nâng cao năng lực về công nghệ.	0,730			
KT6	Ngân hàng thường xuyên cải tiến và nâng cấp các giải pháp công nghệ để phục vụ khách hàng tốt hơn.	0,851			
KT7	Ngân hàng coi trọng việc áp dụng công nghệ vào các sản phẩm dịch vụ dành cho khách hàng.	0,837			

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

theo hệ số Cronbach's Alpha > 0,6; hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR) > 0,8 và phương sai trung bình trích > 0,5 nên thang đo đạt giá trị hội tụ (Hair & cộng sự, 2018). Bên cạnh việc đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ của các thang đo, tác giả đánh giá tính phân biệt của các thang đo đơn hướng và đa hướng. Kết quả phân tích cho thấy căn bậc 2 của AVE đều lớn hơn hệ số tương quan cặp của các khái niệm trong mô hình

nghiên cứu nên các thang đo đơn hướng trong mô hình nghiên cứu đều có tính phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Kết quả phân tích trình bày tại Bảng 3 cho thấy căn bậc 2 của phương sai trung bình trích (AVE) đều lớn hơn tương quan của từng cặp khái niệm trong mô hình nghiên cứu nên các thang đo trong mô hình bão hòa (saturated model) đều có tính phân biệt theo nghiên cứu của Fornell và Larcker (1981).

Bảng 2. Tính phân biệt của các thang đo đơn hướng

Biến	CH	HV	HQKH	HQVH	LDS	PC	QT	TT
Truyền cảm hứng (CH)	0,853							
Hấp dẫn bởi hành vi (HV)	0,809	0,847						
Quan hệ khách hàng (HQKH)	0,418	0,447	0,872					
Quy trình vận hành nội bộ (HQVH)	0,354	0,345	0,513	0,813				
Phong cách Lãnh đạo số (LDS)	0,502	0,483	0,714	0,496	0,770			
Hấp dẫn bởi phẩm chất (PC)	0,804	0,800	0,434	0,378	0,477	0,830		
Quan tâm của lãnh đạo (QT)	0,775	0,783	0,459	0,384	0,479	0,728	0,875	
Kích thích trí tuệ (TT)	0,805	0,790	0,451	0,338	0,518	0,756	0,795	0,899

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 3. Tính phân biệt của các thang đo đa hướng

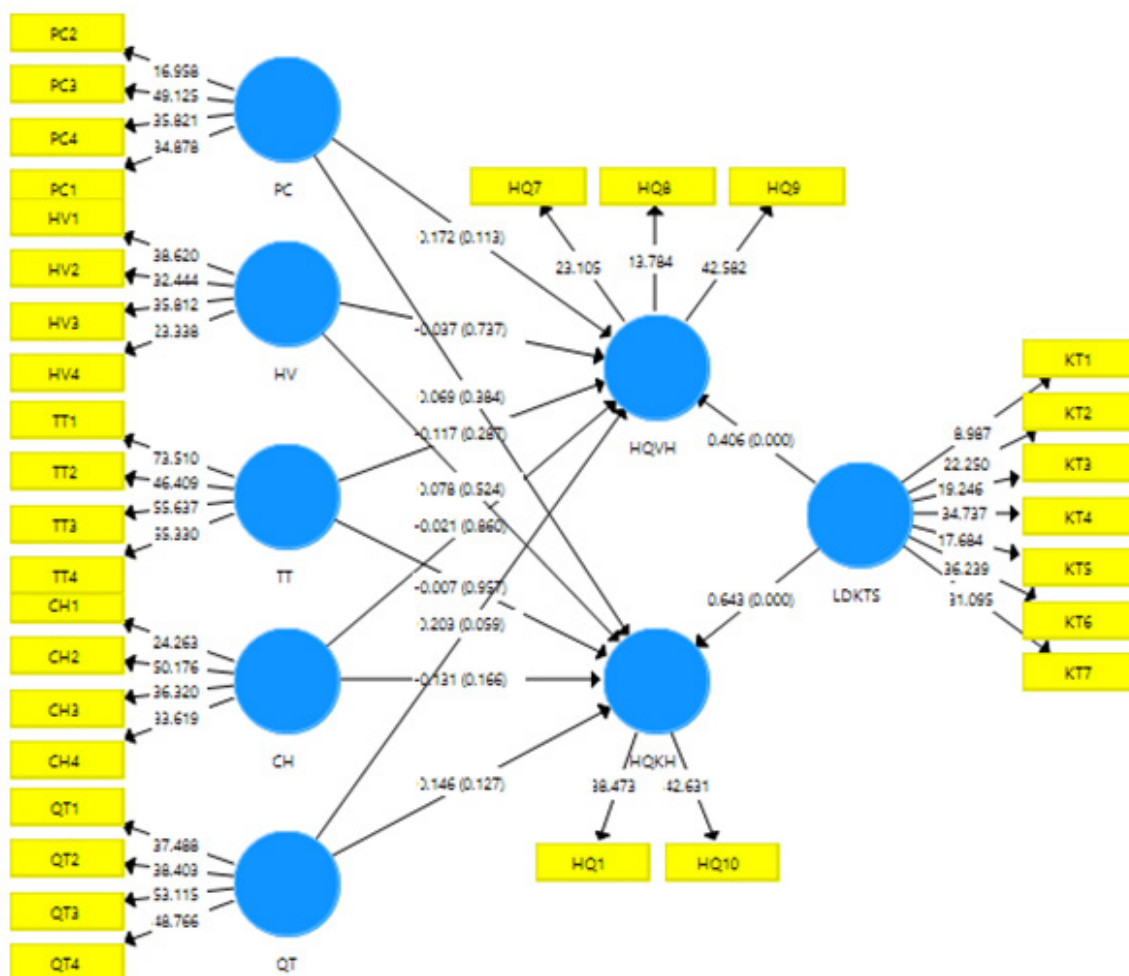
Biến	HQKH	HQVH	LDCH	LDS
Quan hệ khách hàng (HQKH)	0,872			
Quy trình vận hành nội bộ (HQVH)	0,513	0,813		
Phong cách lãnh đạo chuyển hóa (LDCH)	0,485	0,393	0,784	
Phong cách lãnh đạo số (LDS)	0,714	0,496	0,541	0,770

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4. Kết quả ước lượng các biến đơn hướng

Ảnh hưởng	β chuẩn hóa	Kiểm định T	P-Values	VIF	R² hiệu chỉnh
CH -> HQKH	-0,131	1,381	0,168	4,353	0,522
HV -> HQKH	0,078	0,609	0,543	4,189	
LDS -> HQKH	0,643	11,484	0,000	4,123	
PC -> HQKH	0,069	0,840	0,401	3,580	
QT -> HQKH	0,146	1,555	0,120	3,481	
TT -> HQKH	-0,007	0,055	0,956	3,990	0,267
CH -> HQVH	-0,021	0,179	0,858	4,353	
HV -> HQVH	-0,037	0,342	0,733	4,189	
LDS -> HQVH	0,406	6,009	0,000	4,123	
PC -> HQVH	0,172	1,572	0,116	3,481	
QT -> HQVH	0,203	1,868	0,062	3,990	
TT -> HQVH	-0,117	1,049	0,295	4,353	

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả



Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Hình 1. Mô hình phân tích hồi quy của các biến đơn hướng

4.2. Phân tích hồi quy

Dựa trên các nghiên cứu của Bass và Avolio (2000), phong cách lãnh đạo chuyển hóa (LDCH) bao gồm 5 nhân tố là: (1) sự hấp dẫn bởi phẩm chất, (2) sự hấp dẫn bởi hành vi, (3) sự truyền cảm hứng, (4) kích thích trí tuệ và (5) sự quan tâm của lãnh đạo. Việc phân tích đơn hướng sẽ chỉ rõ ảnh hưởng của từng nhân tố tới quy trình vận hành nội bộ và quan hệ với khách hàng. Trong khi đó, việc phân tích đa hướng sẽ giúp đánh giá tổng hợp ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển hóa cũng như phong cách lãnh đạo số tới hiệu quả hoạt động của các

ngân hàng.

4.2.1. Biến đơn hướng

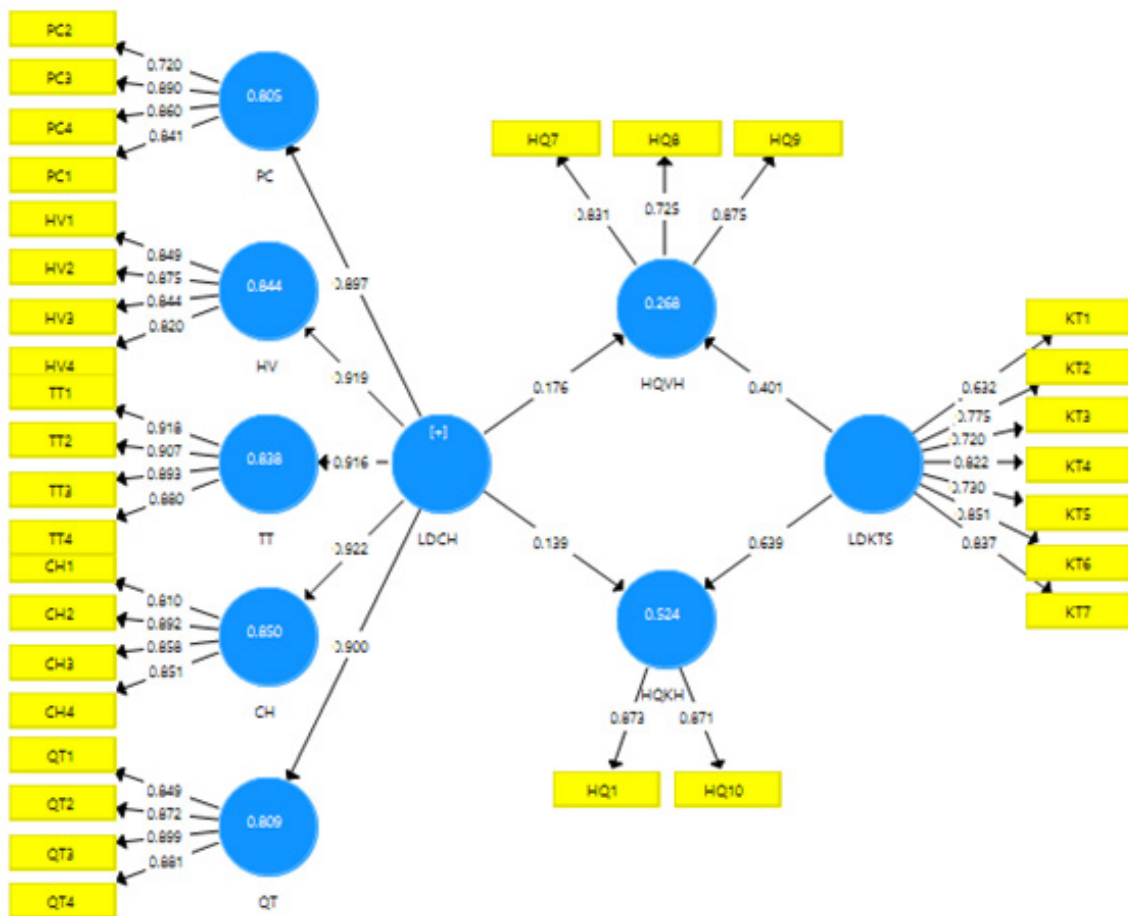
Kết quả ước lượng trình bày tại Bảng 4 cho thấy các nhân tố của phong cách lãnh đạo chuyển hóa đều có p-values > 0,05 nên không ảnh hưởng tới quan hệ khách hàng và quy trình vận hành nội bộ ở mức ý nghĩa 5%. Tuy nhiên, sự quan tâm tới nhân viên ảnh hưởng tích cực tới quy trình vận hành nội bộ ở mức ý nghĩa 10% (p-value = 0,062; β chuẩn hóa = 0,203). Trong khi đó, phong cách lãnh đạo số cũng ảnh hưởng tích cực tới quy trình vận hành nội bộ (p-value = 0,000; β chuẩn hóa = 0,406) và mối quan

Bảng 5. Kết quả hồi quy các biến đa hướng

Ảnh hưởng	β chuẩn hóa	Kiểm định T	P-Values	VIF	R2 hiệu chỉnh
LDCH -> HQKH	0,139	2,186	0,029	1,414	0,520
LDS -> HQKH	0,639	11,858	0,000	1,414	
LDCH -> HQVH	0,176	2,484	0,013	1,414	0,262
LDS -> HQVH	0,401	6,144	0,000	1,414	

Ghi chú: LDCH: Lãnh đạo chuyển hóa, LDS: Lãnh đạo số, HQKH: Quan hệ khách hàng, HQVH: Quy trình vận hành nội bộ

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả



Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Hình 2. Mô hình phân tích hồi quy các biến đa hướng

hệ khách hàng (p -value = 0,000; β chuẩn hóa = 0,643).

Ngoài ra, các hệ số phóng đại phương sai (VIF) < 5 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng. Hệ số R^2 hiệu chỉnh của quan hệ khách hàng và quy trình

vận hành nội bộ lần lượt là 0,522 và 0,267 chứng tỏ các nhân tố phong cách lãnh đạo chuyển hóa và phong cách lãnh đạo số giải thích được 52,2% sự thay đổi của quan hệ khách hàng và 26,7% sự thay đổi của quy trình vận hành nội bộ.

4.2.2. Biến đa hướng

Kết quả ước lượng cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển hóa và phong cách lãnh đạo số đều có p-values < 0,05 nên các biến này đều ảnh hưởng tích cực tới quy trình vận hành nội bộ và quan hệ với khách hàng tại mức ý nghĩa 5%. Đồng thời, phong cách lãnh đạo số tác động mạnh nhất tới quan hệ khách hàng (p-value = 0,000; β chuẩn hóa = 0,639) và quy trình vận hành nội bộ (p-value = 0,000; β chuẩn hóa = 0,401).

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) là 1,414 nên các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng. Thêm nữa, hệ số R² hiệu chỉnh của mỗi quan hệ với khách hàng và quy trình vận hành nội bộ lần lượt là 0,520 và 0,262 nên phong cách lãnh đạo chuyển hóa và phong cách lãnh đạo số giải thích được 52% sự thay đổi của mỗi quan hệ với khách hàng và 26,2% sự thay đổi của quy trình vận hành nội bộ.

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu thực nghiệm đã cho thấy các nhân tố đơn hướng của phong cách lãnh đạo chuyển hóa khi đứng độc lập sẽ ảnh hưởng không có ý nghĩa thống kê tới hiệu quả hoạt động của các ngân hàng bao gồm mỗi quan hệ khách hàng và quy trình vận hành nội bộ. Tuy nhiên, khi các nhân tố đơn hướng này được tập hợp thành một nhân tố chung thì phong cách lãnh đạo chuyển hóa lại có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê tích cực tới hiệu quả hoạt động được đánh giá bằng quy trình vận hành nội bộ và quan hệ với khách hàng. Kết quả này tương tự với nghiên cứu của Elenkov (2002) đối với 350 công ty tư nhân quy mô nhỏ tại Nga. Bên cạnh đó, phong cách lãnh đạo số cũng có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê tích cực tới quy trình vận hành nội bộ và mỗi quan hệ với khách hàng trong các ngân

hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam. Kết quả này giống với nghiên cứu của Tulungen và cộng sự (2022) tại Indonesia. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo số ảnh hưởng tới mỗi quan hệ với khách hàng lớn hơn so với phong cách lãnh đạo chuyển hóa. Kết quả trong nghiên cứu này cho thấy trong số các hiệu quả hoạt động thì mỗi quan hệ khách hàng đang được các ngân hàng quan tâm hơn quy trình vận hành nội bộ. Đồng thời, kết quả bài báo này cũng cho thấy phong cách lãnh đạo số ảnh hưởng lớn hơn phong cách lãnh đạo chuyển hóa tới hiệu quả hoạt động của các ngân hàng, việc này cũng phù hợp với thời đại 4.0 hiện nay và thực tế các ngân hàng tại Việt Nam đang rất tích cực chuyển đổi số.

5. Kết luận và một số khuyến nghị

Nghiên cứu này chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển hóa và phong cách lãnh đạo số đều có tác động tích cực tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được đánh giá bằng mỗi quan hệ khách hàng và quy trình vận hành nội bộ.

Chính vì vậy, để gia tăng hiệu quả hoạt động gồm quy trình vận hành nội bộ trong kỷ nguyên công nghệ phát triển như vũ bão, các ngân hàng thương mại cần chú trọng triển khai các hệ thống quản trị ngân hàng lõi tiên tiến, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, học máy, và tự động hóa quy trình bằng rô bốt để giảm thiểu sai sót và nâng cao tốc độ xử lý. Các ngân hàng cần chú trọng sử dụng dữ liệu lớn để phân tích và dự đoán nhu cầu khách hàng, tối ưu hóa quản trị rủi ro và nâng cao năng lực ra quyết định; triển khai hệ thống lưu trữ và xử lý dữ liệu trên đám mây để tăng cường linh hoạt và giảm chi phí.

Để tối ưu hóa quy trình làm việc, các ngân hàng thương mại chú trọng một số nội dung

sau: Thứ nhất, tái thiết kế các quy trình vận hành nội bộ để giảm thiểu các bước không cần thiết, giúp nhân viên tập trung vào các nhiệm vụ giá trị cao; thứ hai, sử dụng các mô hình quản trị tiên tiến để loại bỏ lãng phí và tăng năng suất; thứ ba, đào tạo và nâng cao kỹ năng cho nhân viên, đặc biệt là kỹ năng về công nghệ, dịch vụ khách hàng, và quản lý rủi ro.

Để nâng cao chất lượng mối quan hệ khách hàng, các ngân hàng thương mại nên quan tâm đến:

Thứ nhất là cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng. Dựa trên dữ liệu khách hàng để phân nhóm và thiết kế các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với từng nhóm đối tượng, từ đó cung cấp các giải pháp tài chính phù hợp với nhu cầu của từng cá nhân hoặc doanh nghiệp.

Thứ hai là tăng cường kênh giao tiếp và chăm sóc khách hàng. Cần kết hợp các kênh truyền thông (chi nhánh, ATM) với kênh số (ứng dụng di động, website, chatbot) để đảm bảo khách hàng có thể tiếp cận dịch vụ mọi lúc, mọi nơi. Ngân hàng cần sử dụng khảo sát, phỏng vấn, hoặc các nền tảng đánh giá để ghi nhận ý kiến khách hàng và cải tiến dịch vụ.

Thứ ba là xây dựng lòng trung thành khách hàng qua các chương trình khách hàng thân thiết ví dụ như cung cấp các ưu đãi, điểm thưởng, hoặc chính sách ưu đãi đặc biệt cho khách hàng trung thành. Ngoài ra, ngân hàng thường xuyên quan tâm đến nâng cao hình ảnh thương hiệu, xây dựng lòng tin và uy tín trong cộng đồng.

Hơn nữa, các nhà quản trị và lãnh đạo trong doanh nghiệp cần phải thường xuyên nâng cao tinh thần chủ động tự học về những kiến thức, kỹ năng có liên quan đến lãnh đạo và kỹ thuật số, rèn luyện phẩm chất, hành vi và trí tuệ để nhân viên được truyền cảm hứng, qua đó gia tăng động lực làm việc. Khi nhân viên được lãnh đạo quan tâm thì họ cũng sẽ cố gắng hoàn thành công

việc với hiệu quả cao nhất. Các giải pháp trên cần được thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt để đảm bảo hiệu quả lâu dài. Việc chú trọng cả yếu tố công nghệ lẫn con người sẽ là chìa khóa giúp hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam phát triển bền vững và cạnh tranh hơn.

6. Một số hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Một trong những hạn chế của nghiên cứu này là quy mô mẫu còn khá nhỏ (251 quan sát). Những nghiên cứu tiếp theo về phong cách lãnh đạo trong ngân hàng nên tiếp tục mở rộng quy mô trên cả 3 miền Bắc, Trung, Nam của Việt Nam để dữ liệu có độ tin cậy cao hơn. Bên cạnh đó, nghiên cứu này mới chỉ xác định được tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển hóa và phong cách lãnh đạo số tới quan hệ khách hàng và quy trình vận hành nội bộ của các ngân hàng. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực này cần khám phá thêm các vai trò trung gian và điều tiết của động lực làm việc hay tỷ lệ luân chuyển trong mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo tới hiệu quả hoạt động. Điều này sẽ giúp cho mô hình nghiên cứu thực nghiệm được giải thích chặt chẽ, hợp lý và khoa học hơn nữa. Ngoài ra, bài báo này chỉ tập trung đánh giá hiệu quả hoạt động trên hai phương diện là (1) quy trình vận hành nội bộ và (2) quan hệ khách hàng. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo về kết quả hoạt động của ngân hàng nên được bổ sung thêm hai khía cạnh khác trong mô hình BSC của Kaplan và Norton (2001) là (1) tài chính, (2) học hỏi và phát triển. ■

Tài liệu tham khảo

- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dent, J. F. (2002). Accounting and organizations. In *International Encyclopedia of Business and Management* (2nd ed.). Thomson Learning.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467–480. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00174-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00174-0)
- Fornell, C. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Sage Publications.
- Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. *Frontiers in Psychology*, 15, 1380935. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Bui, Q. H., Tran, A. H., Tu, T. H., & Nguyen, P. N. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, 9(6), e16929. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16929>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185–206. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Lin, H. C., Dang, T. T. H., & Liu, Y. S. (2016). CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 33, 981–1008. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9468-x>
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353–382. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2014-0317>
- Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, 9(12), e22720. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Omri, W. (2015). Innovative behavior and venture performance of SMEs: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 195–217. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2013-0015>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Prentice Hall.
- Rost, J. C., & Amarat, J. R. (2005). *Leadership for the twenty-first century*. Wiley Periodicals, Inc. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140440511>
- Rothenberg, S., Hull, C. E., & Tang, Z. (2017). The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns. *Business & Society*, 56(3), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0007650315586594>
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- Tulungen, E. E., Tewal, B., & Pandowo, M. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skill in improving organizational performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 5(2), 156–171. <https://doi.org/10.24815/jaroe.v5i2.26182>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>