

THE IMPACT OF LEADER'S PERSONAL QUALITIES ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES AT BANKS IN DA NANG CITY

Le Thai Phuong

Danang Architecture University

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	17/01/2025	The study aims to determine the impact of leader's personal qualities on organizational commitment of employees at banks. Research data is collected through survey of employees at banks in Da Nang city. Personal qualities of leaders are approached in 6 groups of qualities in 2 aspects, positive and negative. The results of the regression analysis show that if the leader has positive qualities, the employees will have a higher level of organizational commitment. In contrast, leaders with negative qualities result in lower employee organizational commitment. Regarding the level of impact, the factors affecting the employee organizational commitment in decreasing order are as follows: (1) "Humanity – Justice"; (2) "Self regulation – Beauty"; (3) "Emotional – Harmonious thinking"; (4) "Initiative – The ability to turn things around"; (5) "Curiosity - Love of learning"; (6) "Narcissism - Hubris - Social Dominance". Through the research results, the article makes some suggestions for leaders to improve employee commitment with the organization.
Revised:	28/7/2025	
Published:	28/7/2025	

KEYWORDS

Bank
Employee
Leadership
Leader's personal qualities
Organizational commitment

TÁC ĐỘNG CỦA TỔ CHẤT CÁ NHÂN NHÀ LÃNH ĐẠO ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN CÁC NGÂN HÀNG TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

Lê Thái Phụng

Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	17/01/2025	Nghiên cứu nhằm xác định tác động của tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại các ngân hàng. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát nhân viên ngân hàng tại Đà Nẵng. Tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo được tiếp cận ở 6 nhóm tổ chất thuộc 2 khía cạnh là tích cực và tiêu cực. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy nhà lãnh đạo có những tổ chất tích cực thì nhân viên sẽ có mức độ gắn kết với tổ chức cao hơn. Ngược lại, nhà lãnh đạo có những tổ chất tiêu cực thì mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức thấp hơn. Về mức độ tác động, các nhóm nhân tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo mức độ giảm dần như sau: (1) "Tính nhân bản – Sự công bằng"; (2) "Kỷ luật – Cầu toàn"; (3) "Cảm tính – Tư duy quân bình"; (4) "Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế"; (5) "Ham hiểu biết – Học hỏi"; (6) "Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thông trị". Qua kết quả nghiên cứu, bài viết đưa ra một số gợi ý đối với nhà lãnh đạo nhằm thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.
Ngày hoàn thiện:	28/7/2025	
Ngày đăng:	28/7/2025	

TỪ KHÓA

Ngân hàng
Nhân viên
Lãnh đạo
Tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo
Sự gắn kết với tổ chức

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.11916>

Email: phuonglt@dau.edu.vn

<http://jst.tnu.edu.vn>

20

Email: jst@tnu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Theo Waris và cộng sự [1], từ thời của các triết gia Hy Lạp cổ đại, lãnh đạo đã là chủ đề phổ biến nhất trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Lãnh đạo được khái niệm theo nhiều cách khác nhau: là cách thức người quản lý cấp cao tác động, chỉ đạo và hỗ trợ những cá nhân khác nhằm thúc đẩy các hoạt động, gắn kết các mối quan hệ bên trong tổ chức hay tập thể; là quá trình mà một cá nhân ảnh hưởng đến một nhóm cá nhân để đạt được mục tiêu chung bằng cách huy động và thúc đẩy lực lượng lao động [1]. Lãnh đạo có vai trò quan trọng, chi phối toàn bộ tổ chức và quyết định sự phát triển của tổ chức, do đó, tổ chức cần có sự lãnh đạo phù hợp [2]. Morsing và cộng sự [3] cho rằng lãnh đạo có nhiều phong cách khác nhau như lãnh đạo chuyên quyền (Autocratic Leadership), lãnh đạo quan liêu (Bureaucratic Leadership), lãnh đạo trao quyền (Laissez-faire Leadership), lãnh đạo lôi cuốn (Charismatic Leadership), lãnh đạo theo tình huống (Situational Leadership), lãnh đạo dân chủ (Participated Leadership), lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership) và lãnh đạo giao dịch (Transactional Leadership). Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã chứng minh tác động của lãnh đạo đến thái độ, hành vi của nhân viên đối với tổ chức, chẳng hạn như sự hài lòng trong công việc [4]-[8], lòng trung thành với tổ chức [8]-[10], sự cam kết với tổ chức [11]-[13], hành vi công dân tổ chức [13]-[15].

Ngân hàng là lĩnh vực có mức thu nhập bình quân nhân viên cao hàng đầu nhưng tình trạng nghỉ việc liên tục bởi công việc áp lực và đòi hỏi phải dành nhiều thời gian [16]. Bên cạnh đó, các ngân hàng thường ưu tiên tuyển chọn ứng viên có kinh nghiệm làm việc ở các ngân hàng khác, vừa để giảm bớt thời gian, kinh phí huấn luyện, vừa để khai thác hiệu quả các mối quan hệ khách hàng sẵn có cũng như kinh nghiệm chuyên môn phong phú của họ. Tuy chiến lược tuyển dụng này mang lại nhiều lợi ích, nó cũng vô tình góp phần thúc đẩy quá trình "chảy máu chất xám", tạo nên xu hướng nhân viên ngân hàng thường xuyên chuyển đổi nơi làm việc. Chính vì vậy, sự gắn kết của nhân viên ngành ngân hàng là vấn đề được doanh nghiệp cũng như các nhà khoa học quan tâm. Theo Porter và cộng sự [17], sự gắn kết của nhân viên với tổ chức thể hiện lòng trung thành với tổ chức, sự đồng thuận với các giá trị và mục tiêu mà tổ chức đặt ra. Kết quả nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân và cộng sự [18] tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng cho thấy có 8 nhân tố ảnh hưởng đến cam kết gắn bó với tổ chức, gồm: chính sách quản trị, ra quyết định, làm việc nhóm, giao tiếp, sự trao quyền, chấp nhận rủi ro, phần thưởng và sự công nhận, đào tạo và phát triển. Ngoài ra, sự gắn kết của nhân viên còn chịu tác động bởi chất lượng cuộc sống nơi làm việc, cụ thể là: quy tắc trong tổ chức, hội nhập trong tổ chức, lương thưởng công bằng và tương xứng, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, phát triển năng lực cá nhân, cơ hội phát triển nghề nghiệp [19]. Nghiên cứu của Trần Thị Tuyết Nhi và cộng sự [20] ở các ngân hàng thương mại cổ phần tại thành phố Long Xuyên cho thấy chính sách đào tạo và phát triển, phong cách lãnh đạo, tiền lương là các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, trong đó tiền lương là nhân tố tác động mạnh nhất.

Như vậy, mối quan hệ giữa lãnh đạo và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong ngành ngân hàng ở Việt Nam đã phần nào được thể hiện qua các nghiên cứu. Tuy nhiên, tác động cụ thể của lãnh đạo đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức thì chưa được nghiên cứu nhiều. Chính vì vậy, trong nghiên cứu này, tác giả tập trung đánh giá tác động của lãnh đạo đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên ngành ngân hàng, tiếp cận ở khía cạnh tố chất cá nhân nhà lãnh đạo.

2. Thiết kế nghiên cứu

2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Tố chất cá nhân nhà lãnh đạo được hiểu là tập hợp những đặc điểm, phẩm chất riêng có, tạo nên sự khác biệt và độc đáo của mỗi cá nhân trong vai trò dẫn dắt tổ chức [21]. Judge và cộng sự [22] đã xem xét một cách đa chiều về tố chất cá nhân nhà lãnh đạo, trong đó mặt tích cực gồm 8 tố chất (ham hiểu biết, sự tận tâm, tính hướng ngoại, sự ôn hòa, khả năng chế ngự cảm xúc, khả năng tự đánh giá bản thân, sự thông minh và uy tín cá nhân), mặt tiêu cực gồm 4 tố chất (tự cao tự đại, ngạo mạn, tự tưởng tượng

trị, thủ đoạn xảo quyệt). Sau khi tham khảo các nghiên cứu quốc tế về tố chất cá nhân nhà lãnh đạo, đồng thời cân nhắc đến hoàn cảnh, văn hóa và tính cách đặc trưng của người Việt, tác giả Lương Thu Hà [21] đã làm nổi bật thêm một vài tố chất mang nét riêng biệt, tiêu biểu cho lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, đưa ra 6 khía cạnh của tố chất cá nhân nhà lãnh đạo: (1) “Tự cao tự đại - Ngạo mạn - Thống trị”; (2) “Tính nhân bản - Sự công bằng”; (3) “Chủ động - Khả năng xoay chuyển tình thế”; (4) “Cảm tính - Tư duy quân bình”; (5) “Kỷ luật - Cầu toàn”; (6) “Ham hiểu biết - Học hỏi”. Do đó, nghiên cứu này kế thừa 6 khía cạnh tố chất cá nhân nhà lãnh đạo của Lương Thu Hà [21]. Cụ thể:

(1) “Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thống trị”: thể hiện tính cách của một người lãnh đạo có xu hướng đánh giá cao bản thân, thích khoe khoang thành tích, áp đặt ý kiến lên người khác để khẳng định quyền lực và vị thế của mình.

(2) “Tính nhân bản – Sự công bằng”: thể hiện phẩm chất của một nhà lãnh đạo biết quan tâm, đồng cảm, đối xử công bằng với nhân viên, tạo không khí làm việc thoải mái, đoàn kết và luôn khuyến khích, động viên mọi người cùng hoàn thành mục tiêu chung.

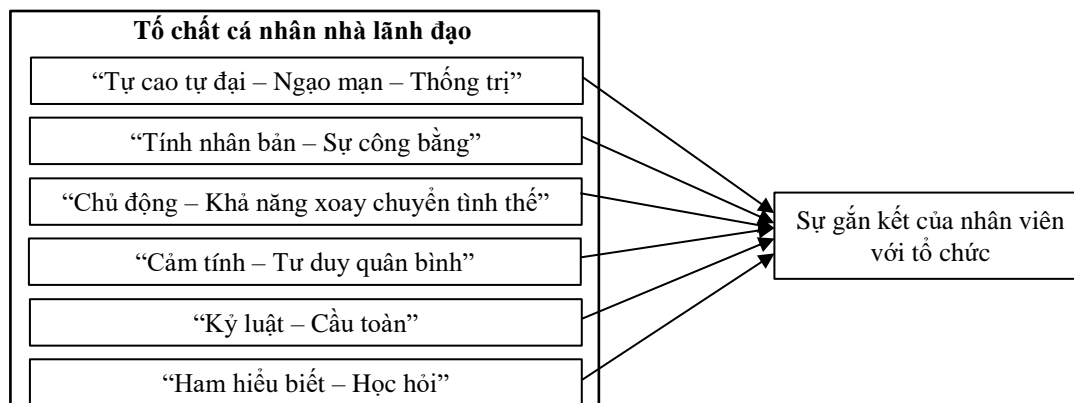
(3) “Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế”: đề cập đến năng lực của nhà lãnh đạo trong việc nhạy bén nắm bắt những thay đổi, thích ứng linh hoạt với hoàn cảnh, chủ động đưa ra giải pháp, sáng kiến để biến thách thức thành cơ hội, đem lại lợi ích cho tổ chức trong mọi tình huống.

(4) “Cảm tính – Tư duy quân bình”: mô tả xu hướng ra quyết định dựa trên cảm xúc, định kiến cá nhân của nhà lãnh đạo thay vì dựa trên sự phân tích logic, khách quan và lợi ích lâu dài của tổ chức, dẫn đến những giải pháp thiếu triệt để, mang tính đối phó tạm thời.

(5) “Kỷ luật – Cầu toàn”: thể hiện phẩm chất của một nhà lãnh đạo luôn đề cao tính chuyên nghiệp, chín chu trong công việc, đặt ra những tiêu chuẩn cao để đạt kết quả tốt nhất, đồng thời biết công nhận và đánh giá đúng những nỗ lực, thành tích của nhân viên.

(6) “Ham hiểu biết – Học hỏi”: cho thấy tinh thần cầu tiến, luôn sẵn sàng tiếp thu tri thức mới, tìm tòi, khám phá những vấn đề chưa biết và cởi mở lắng nghe quan điểm của người khác để hoàn thiện bản thân của người lãnh đạo.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Các giả thuyết nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H₁: “Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thống trị” của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H₂: “Tính nhân bản – Sự công bằng” của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H₃: “Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế” của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H₄: “Cảm tính – Tư duy quân bình” của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H₅: “Kỷ luật – Cầu toàn” của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H₆: “Ham hiểu biết – Học hỏi” của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

2.2. Thang đo nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, với 1 - Rất không đồng ý đến 5 - Rất đồng ý. Thang đo tố chất cá nhân nhà lãnh đạo được kế thừa từ nghiên cứu của Lương Thu Hà [21], gồm có 38 biến quan sát thuộc 6 khía cạnh. Thang đo sự gắn kết của nhân viên với tổ chức được kế thừa từ nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân và cộng sự [18], gồm có 5 biến quan sát. Thang đo chi tiết được mã hóa và trình bày ở Phụ lục A.

2.3. Dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện (phi xác suất) để thu thập ý kiến của đội ngũ nhân viên đang công tác tại các ngân hàng ở Đà Nẵng.

Theo Nguyễn Đình Thọ [23], để đảm bảo độ tin cậy cho phân tích nhân tố khám phá (EFA), cỡ mẫu tối thiểu cần đạt 50, tốt nhất là từ 100 trở lên. Đồng thời, tỷ lệ giữa số mẫu và số biến quan sát phải đảm bảo tối thiểu 5:1. Đối với phân tích hồi quy tuyến tính, công thức tính cỡ mẫu thường được áp dụng là: $n \geq 50 + 8p$ (với n là quy mô mẫu tối thiểu, p là số biến độc lập của mô hình). Nghiên cứu này sử dụng cả hai phương pháp phân tích EFA và hồi quy tuyến tính. Với 6 biến độc lập và 43 biến quan sát, cỡ mẫu tối thiểu theo tính toán là 215. Sau thời gian khảo sát từ 15/09/2022 đến 15/10/2022, nghiên cứu thu thập được tổng cộng 287 phiếu, trong đó có 236 phiếu đạt yêu cầu, đảm bảo đủ điều kiện cho các phân tích thống kê tiếp theo. Bảng 1 trình bày cụ thể hơn về đặc điểm mẫu nghiên cứu.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ trọng %	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ trọng %
Độ tuổi	236	100	Trình độ	236	100
18 – 25 tuổi	43	18,2	Sau đại học	11	4,7
26 – 35 tuổi	104	44,1	Đại học	114	48,3
36 – 45 tuổi	59	25,0	Cao đẳng	81	34,3
Trên 45 tuổi	30	12,7	Trung cấp, THPT	30	12,7
Giới tính	236	100	Ngân hàng	236	100
Nam	147	62,3	Agribank	47	19,9
Nữ	89	37,7	Techcombank	27	11,5
Thâm niên công tác	236	100	Vietcombank	22	9,3
Dưới 3 năm	80	32,7	ACB	31	13,1
3 – 5 năm	103	42,0	BIDV	55	23,3
6 – 10 năm	34	13,9	VPBank	28	11,9
Trên 10 năm	28	11,4	Khác	26	11,0

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

2.4. Phương pháp xử lý dữ liệu

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp thống kê sau:

- Thống kê mô tả, cụ thể là bảng phân phối tần số, được sử dụng để tóm tắt các đặc điểm nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu.

- Hệ số Cronbach's Alpha được tính toán để đánh giá mức độ tin cậy, nhất quán nội tại của các thang đo.

- Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được triển khai nhằm rút gọn, nhóm các biến quan sát có cùng bản chất, đo lường cùng một khái niệm với nhau.

- Phân tích hồi quy tuyến tính được vận dụng với mục đích kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đặt ra. Đồng thời, phương pháp này cũng giúp lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các tố

chất cá nhân người lãnh đạo đến mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức. Mô hình ước lượng được đề xuất như sau:

$$Y = \alpha + \sum_{i=1}^n \beta_i \times X_i + \varepsilon \quad (1)$$

Trong đó:

- Y là biến đo lường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức
- X_i đại diện cho nhóm biến độc lập, là các nhân tố thuộc tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo, bao gồm: (1) “Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thống trị”; (2) “Tính nhân bản – Sự công bằng”; (3) “Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế”; (4) “Cảm tính – Tư duy quân bình”; (5) “Kỷ luật – Cầu toàn”; (6) “Ham hiểu biết – Học hỏi”

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha

Bảng 2. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Tương quan biến-tổng nhỏ nhất
Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thống trị (TNT)	9	0,927	0,475
Tính nhân bản – Sự công bằng (NS)	6	0,885	0,499
Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế (CK)	6	0,830	0,508
Cảm tính – Tư duy quân bình (CT)	6	0,814	0,483
Kỷ luật – Cầu toàn (KC)	4	0,886	0,681
Ham hiểu biết – Học hỏi (HH)	3	0,931	0,827
Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (OC)	5	0,769	0,451

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Qua phân tích Cronbach's Alpha ở lần thứ nhất, có 3 biến quan sát không đạt yêu cầu là TNT3, NS2 và NS6 do có hệ số tương quan biến-tổng nhỏ hơn 0,3. Những biến này đã bị loại bỏ.

Tiến hành kiểm định Cronbach's Alpha lần hai, kết quả cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy cao với hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7. Các biến quan sát còn lại đều có hệ số tương quan biến-tổng lớn hơn 0,3 (Bảng 2). Như vậy, 40 biến quan sát đạt yêu cầu sẽ được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước tiếp theo.

3.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Đối với biến độc lập, kiểm định Bartlett's cho thấy sig = 0,000; KMO = 0,834 (giữa 0,5 và 1,0). Do đó, các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá EFA là thích hợp. 35 biến quan sát được rút trích vào 6 nhân tố tại Eigenvalue = 1,583 và phương sai trích tích lũy bằng 64,108% (Bảng 3). Tương tự, đối với biến phụ thuộc, kiểm định Bartlett có sig = 0,000, KMO = 0,812 và 5 biến quan sát được rút trích vào 1 nhân tố tại Eigenvalue = 2,635, phương sai trích tích lũy bằng 52,704% (Bảng 3).

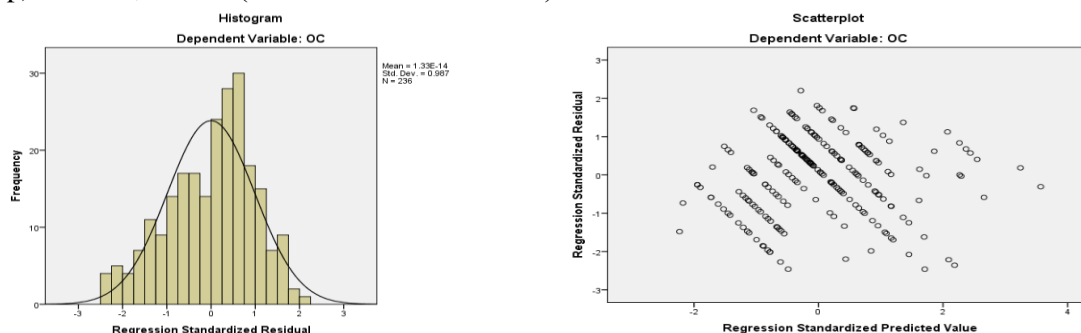
Bảng 3. Kết quả phân tích EFA đối với biến độc lập

Thang đo	Hệ số tải nhân tố (thấp nhất – cao nhất)	Các chỉ số phù hợp
Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thống trị (TNT)	0,540 - 0,845	KMO = 0,834; Sig. = 0,000; Eigenvalue = 1,583; Phương sai trích tích lũy = 64,108%
Tính nhân bản – Sự công bằng (NS)	0,612 - 0,887	
Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế (CK)	0,618 - 0,861	
Cảm tính – Tư duy quân bình (CT)	0,613 - 0,797	
Kỷ luật – Cầu toàn (KC)	0,813 - 0,892	
Ham hiểu biết – Học hỏi (HH)	0,862 - 0,869	
Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (OC)	0,636 - 0,809	KMO = 0,812; Sig. = 0,000; Eigenvalue = 2,635; Phương sai trích tích lũy = 52,704%

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

3.3. Phân tích hồi quy

Biểu đồ Histogram (Hình 2) cho thấy giá trị trung bình (Mean) gần bằng 0 và độ lệch chuẩn (Std. Dev) gần bằng 1. Các cột giá trị phân dư phân bố theo hình dạng chuông, điều này cho phép khẳng định phân phối phân dư xấp xỉ phân phối chuẩn. Biểu đồ phân tán (Scatter Plot) cho thấy các điểm dữ liệu phân bố chủ yếu xung quanh đường hoành độ 0 và có xu hướng tạo thành một đường thẳng nên tồn tại mối quan hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Hệ số Durbin-Watson (Bảng 4) có giá trị bằng 1,819 (nhỏ hơn 3) nên không có hiện tượng tự tương quan. Các biến độc lập trong mô hình không gặp phải vấn đề đa cộng tuyến (hoặc chỉ có mức độ thấp) vì các hệ số VIF (Variance Inflation Factor) đều nhỏ hơn 10.



Hình 2. Biểu đồ Histogram và Biểu đồ phân tán (Scatter Plot)

Theo kết quả trình bày ở Bảng 4, mô hình có ý nghĩa thống kê và phù hợp với dữ liệu, thể hiện qua trị số $F = 89,313$ với giá trị $\text{sig} = 0,000$. Hệ số R^2 hiệu chỉnh bằng 0,693, tức 69,3% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập đưa vào mô hình. Mức ý nghĩa sig. của tất cả các hệ số hồi quy đều bằng 0,000. Vì vậy, các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận. Phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa có dạng:

$$GK = 1,892 - 0,164 \times TNT + 0,279 \times NS + 0,207 \times CK - 0,229 \times CT + 0,215 \times KC + 0,165 \times HH + \varepsilon$$

Hệ số hồi quy của NS, CK, KC và HH mang dấu dương thể hiện các biến độc lập có quan hệ thuận với biến phụ thuộc. Ngược lại, hệ số hồi quy của TNT và CT mang dấu âm nên biến độc lập có quan hệ ngược chiều với biến phụ thuộc.

Bảng 4. Kết quả phân tích hồi quy

Nhân tố	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa		t	Sig.	Đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta				Dung sai	VIF
TNT	-0,164	0,020	-0,296		-8,129	0,000	0,986	1,014
NS	0,279	0,025	0,415		11,196	0,000	0,953	1,049
CK	0,207	0,027	0,311		7,555	0,000	0,773	1,294
CT	-0,229	0,026	-0,335		-8,705	0,000	0,881	1,135
KC	0,215	0,022	0,357		9,807	0,000	0,988	1,012
HH	0,165	0,022	0,309		7,387	0,000	0,745	1,342

R điều chỉnh = 0,693; Thống kê F (ANOVA) = 89,313; sig 0. (ANOVA) = 0,000; Durbin-Watson = 1,819

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Dựa trên hệ số hồi quy đã chuẩn hóa, sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (OC) chịu tác động bởi các biến độc lập theo thứ tự giảm dần như sau: “Tính nhân bản – Sự công bằng” ($\beta = 0,415$); “Kỷ luật – Cầu toàn” ($\beta = 0,357$); “Cảm tính – Tư duy quân bình” ($\beta = 0,335$); “Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế” ($\beta = 0,311$); “Ham hiểu biết – Học hỏi” ($\beta = 0,309$); “Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thống trị” ($\beta = 0,296$).

4. Kết luận và hàm ý

Kết quả nghiên cứu cho thấy tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với ngân hàng. Các thang đo tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo được sử dụng trong nghiên cứu là

đáng tin cậy. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng có 6 nhóm tố chất cá nhân nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, trong đó 4 nhóm tố chất tác động cùng chiều (“Tính nhân bản – Sự công bằng”; “Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế”; “Kỷ luật – Cầu toàn”; “Ham hiểu biết – Học hỏi”) và 2 nhóm tố chất tác động ngược chiều (“Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thông trị”; “Cảm tính – “Tu duy quân bình”). Về mức độ tác động, các nhóm nhân tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo mức độ giảm dần như sau: “Tính nhân bản – Sự công bằng”; “Kỷ luật – Cầu toàn”; “Cảm tính – Tu duy quân bình”; “Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế”; “Ham hiểu biết – Học hỏi”; “Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thông trị”.

Kết quả của nghiên cứu này có sự tương đồng với một số công trình nghiên cứu trước. Cụ thể, Trần Thị Tuyết Nhi và Lưu Đan Thọ [20] cũng chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo là một trong những nhân tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng. Tương tự, Ngô Thị Mỹ Trân và cộng sự [18] nhấn mạnh tầm quan trọng của tính công bằng trong quá trình ra quyết định, khen thưởng và sự ghi nhận từ phía lãnh đạo trong việc thúc đẩy cam kết gắn bó của nhân viên. Tuy nhiên, khác biệt với các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào phong cách hay hành vi lãnh đạo nói chung, nghiên cứu này đi sâu phân tích các khía cạnh tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo. Đáng chú ý, nghiên cứu này còn xem xét các yếu tố tiêu cực như "Cảm tính – Tu duy quân bình" và "Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thông trị", là những yếu tố ít được đề cập trong các nghiên cứu trước. Kết quả cho thấy những phẩm chất tiêu cực này của người lãnh đạo có thể tác động tiêu cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Phát hiện này mở ra một hướng nghiên cứu mới, giúp làm sáng tỏ hơn về ảnh hưởng của người lãnh đạo đến thái độ và hành vi của nhân viên trong tổ chức.

Dựa trên những bằng chứng thực nghiệm từ kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích hồi quy, một số hàm ý chính sách đối với nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhằm tăng cường sự gắn kết của nhân viên như sau:

Thứ nhất là đề cao tính nhân bản trong quản lý. Nhà lãnh đạo cần thể hiện sự đồng cảm với nhân viên không chỉ trong công việc mà còn trong đời sống cá nhân. Việc sử dụng động lực phi vật chất như ghi nhận thành tích, tạo môi trường làm việc tích cực sẽ giúp tăng sự gắn kết với tổ chức.

Thứ hai là thiết lập cơ chế lãnh đạo công bằng và tôn trọng các ý kiến phản biện. Nhà lãnh đạo cần tạo ra sự bình đẳng đối với mọi nhân viên, đối xử không định kiến; chấp nhận những thiếu sót của nhân viên và tạo cho họ cơ hội khác để thay đổi và phát triển bản thân. Nhà lãnh đạo cũng nên cân đối, hài hòa lợi ích trong tổ chức và giảm các xung đột cá nhân hoặc xung đột giữa các bộ phận bằng tư duy quân bình nhưng phải có quan điểm rõ ràng, phù hợp để nhân viên có động lực làm việc và sáng tạo.

Thứ ba là tránh sự cảm tính quá mức khi ra các quyết định. Nhà lãnh đạo khi ra các quyết định thường phải cân nhắc đến tình và lý nên dễ bị chi phối và dẫn đến những quyết định cảm tính. Do vậy, nhà lãnh đạo có thể phát triển những quy tắc, quy định một cách rõ ràng để làm cơ sở cho việc ra quyết định.

Thứ tư là phát triển năng lực chuyên môn cũng như năng lực lãnh đạo. Nhà lãnh đạo cần trau dồi kiến thức chuyên môn thường xuyên để đáp ứng với công việc, để sẵn sàng hỗ trợ nhân viên khi cần thiết và có được niềm tin từ nhân viên. Ngoài ra, nhà lãnh đạo nên lắng nghe nhân viên để hoàn thiện những điểm thiếu sót trong công tác quản trị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] M. Waris, A. Khan, I. Ismail, A. Q. Adeleke¹, and S. Panigrahi, “Impact of leadership qualities on employee commitment in multi-project-based organizations,” *4th International Conference on Civil and Environmental Engineering for Sustainability*, Malaysia, 2017, pp. 1-9.
- [2] A. Singh and A. K. Singh, “Role of leadership in organizational performance: A review study,” *International Journal of Business & Management Research*, vol. 3, no. 3, pp. 22-28, 2015.
- [3] M. Morsing and M. D. Oswald, “Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S,” *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 9, no. 1, pp. 83-99, 2009.

- [4] L. N. Dyrbye, B. Major-Elechi, J. T. Hays, C. H. Fraser, S. J. Buskirk, and C. P. West, "Relationship Between Organizational Leadership and Health Care Employee Burnout and Satisfaction," *Mayo Clinic Proceedings*, vol. 95, no. 4, pp. 698-708, 2020.
- [5] B. Ayça, "The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises," *Procedia Computer Science*, vol. 158, pp. 790-801, 2019.
- [6] W. G. Kim and R. A. Brymer, "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, no. 4, pp. 1020-1026, 2011.
- [7] J. Meng and B. K. Berger, "The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust," *Public Relations Review*, vol. 54, pp. 64-75, 2018.
- [8] M. A. H. Gashti, S. V. Torbehbar, and B. Farhoudnia, "The relationship between leadership styles, employee satisfaction and loyalty," *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, vol.1, no. 2, pp. 36-45, 2014.
- [9] D. Ding, H. Lu, Y. Song, and Q. Lu, "Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction," *iBusiness*, vol. 4, no. 3, pp. 208-215, 2012.
- [10] J. Flores-Zamora and J. García-Madariaga, "Does opinion leadership influence service evaluation and loyalty intentions? Evidence from an arts services provider," *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 39, pp. 114-122, 2017.
- [11] H. Kim, J. Im, and Y. H. Shin, "The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 48, pp. 322-330, 2021.
- [12] C. M. Wu and T. J. Chen, "Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 74, pp. 75-84, 2018.
- [13] W. Harwika, "The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 219, pp. 283-290, 2016.
- [14] S. Qiu, A. Alizadeh, L. M. Dooley, and R. Zhang, "The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 40, pp. 77-87, 2019.
- [15] M. López-Domínguez, M. Enache, J. M. Sallan, and P. Simo, "Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior," *Journal of Business Research*, vol. 66, no. 10, pp. 2147-2152, 2013.
- [16] H. Nhan, "Banking personnel: High salary is also difficult to keep," 2022. [Online]. Available: <https://www.tinnhanhchungkhoan.vn/nhan-su-ngan-hang-luong-cao-cung-kho-giu-post296109.html>. [Accessed Dec. 16, 2024].
- [17] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, no. 5, pp. 603-609, 1974.
- [18] M. T. Ngo, N. T. K. Ly, and T. M. H. Le, "Effects of business culture on the organizational commitment of employees at commercial banks in Soc Trang province," *HCMCOUJS-Economics and Business and Administration*, vol. 14, no. 33, pp. 123-146, 2019.
- [19] N. V. Bui, "The influence of quality of working life on the employee commitment in ACB Bank HCMC," *HUFLIT Journal of Science*, vol. 4, no. 29, pp. 37-48, 2017.
- [20] T. T. N. Tran and D. T. H. Luu, "Factors affecting the commitment of the employee to organizations at the joint stock commercial banks in Long Xuyen city," *Can Tho University Journal of Science*, vol. 56, no. 1D, pp. 212-221, 2020.
- [21] T. H. Luong, "Studying the influence of personal qualities of leaders on business leadership results in Vietnam," Doctoral Thesis in economics, Ha Noi: National Economics University, 2015.
- [22] T. A. Judge, R. F. Piccolo, and T. Kosalka, "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm," *The Leadership Quarterly*, vol. 20, no. 6, pp. 855-875, 2009.
- [23] D. T. Nguyen, *Scientific research method in business*. Ho Chi Minh, Vietnam: Finance Publishing House, 2011.

PHỤ LỤC A. THANG ĐO NGHIÊN CỨU
Thang đo sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

STT	Biểu quan sát	Mã hóa
1	Anh/chị không có ý định thay đổi công việc khi có điều kiện thích hợp	OC1
2	Anh/chị rất trung thành, sẵn sàng làm việc lâu dài với Ngân hàng	OC2
3	Anh/chị hoàn toàn tin tưởng vào mục tiêu phát triển của Ngân hàng	OC3
4	Anh/chị luôn nâng cao kỹ năng làm việc để công hiến nhiều hơn cho Ngân hàng	OC4
5	Anh/chị cảm thấy tự hào là nhân viên của Ngân hàng	OC5

(Nguồn: Ngô Thị Mỹ Trân và cộng sự [18])

Thang đo tố chất cá nhân nhà lãnh đạo

STT	Biểu quan sát	Mã hóa
Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Thống trị		
1	Say sưa nói về bản thân, công việc và sự thành công của mình	TNT1
2	Tin rằng mình là đặc biệt và thích được khen ngợi, ca tụng	TNT2
3	Có xu hướng đánh giá người khác thấp hơn bản thân mình	TNT3
4	Ra quyết định hướng đến nâng cao danh tiếng bản thân	TNT4
5	Quá tự tin và kiêu hãnh với hiểu biết, kinh nghiệm, năng lực bản thân	TNT5
6	Phản ứng với các ý kiến phản biện, dù với hình thức nào	TNT6
7	Tin rằng mình có khả năng vượt trội để thành công mà nhà lãnh đạo khác không có	TNT7
8	Trong bất kỳ hoàn cảnh nào cũng muốn có địa vị, cũng muốn được coi trọng	TNT8
9	Khi thấy cần thiết có thể gây sức ép hoặc bước lên người khác để đạt mục tiêu	TNT9
10	Thích làm chủ các cuộc họp, thảo luận	TNT10
11	Khao khát quyền lực	TNT11
Tính nhân bản – Sự công bằng		
1	Biết chia sẻ, đồng cảm với người khác, quan tâm nhân viên	NS1
2	Rộng rãi với người khác (thời gian, nguồn lực, tài chính...)	NS2
3	Biết cách động viên người khác	NS3
4	Hợp tác tốt với người khác, quan tâm đến tập thể hơn là cá nhân mình	NS4
5	Đối xử công bằng, không định kiến với nhân viên dưới quyền	NS5
6	Có khả năng tập hợp, động viên... các thành viên nhóm cùng hoàn thành công việc	NS6
7	Vị tha, chấp nhận thiếu sót, lỗi lầm của nhân viên; sẵn sàng trao cho họ cơ hội khác	NS7
8	Hài hước và khiến mọi người vui vẻ, giảm căng thẳng khi làm việc	NS8
Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế		
1	Khả năng phản ứng trước sự thay đổi bất lợi của hoàn cảnh, môi trường	CK1
2	Hiểu và thích nghi với các thông lệ bất thành văn trong công việc, trong kinh doanh	CK2
3	Khả năng tác động để biến các yếu tố bất lợi thành có lợi	CK3
4	Quan tâm đối với những thay đổi của doanh nghiệp, đối với bộ phận và cá nhân mình	CK4
5	Chủ động chuẩn bị các phương án và điều kiện đối phó với sự thay đổi	CK5
6	Đề xuất các ý tưởng kinh doanh/công việc mới ngoài nhiệm vụ chính được phân công	CK6
Cảm tính – Tư duy quân bình		
1	Bị chi phối bởi các mối quan hệ tình cảm, thân quyến, địa phương... khi ra quyết định	CT1
2	Ra quyết định dựa vào trực giác, không cần căn cứ hoặc lý do xác đáng	CT2
3	Biết người khác sai trái hoặc quan điểm khác không hợp lý nhưng vẫn bảo vệ, ủng hộ	CT3
4	Giải quyết công việc theo tư duy ngắn hạn, nhiệm kỳ, mang tính đối phó	CT4
5	Không tìm hiểu tận cùng vấn đề, tận cùng lý do để tìm cách giải quyết vấn đề	CT5
6	Giải quyết vấn đề không triệt để, không quyết liệt, tìm phương án dung hòa	CT6
Kỷ luật – Cầu toàn		
1	Cẩn trọng trong công việc, tránh những rủi ro hoặc đáng tiếc quá lớn về sau	KC1
2	Có tính kỷ luật, bình tĩnh ngay cả khi gặp khó khăn hay căng thẳng	KC2
3	Đòi hỏi cao đối với công việc, hướng đến sự hoàn hảo	KC3
4	Ghi nhận và đánh giá kết quả thực hiện công việc tốt của nhân viên dưới quyền	KC4
Ham hiểu biết – Học hỏi		
1	Thích thử nghiệm những ý tưởng mới, những chủ đề mang tính khám phá	HH1
2	Sẵn sàng cân nhắc, xem xét các quan điểm của người khác	HH2
3	Thể hiện sự ham học hỏi, thích mở mang hiểu biết trong nhiều lĩnh vực	HH3

(Nguồn: Lương Thu Hà [21])