TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Nguyễn Thị Thu Cúc, Trần Quang Bách*
Trường Kinh tế, Trường Đại học Vinh, Việt Nam

ARTICLE INFORMATION

Journal: *Vinh University Journal of Science*
ISSN: *1859-2228*

Volume: 52
Issue: 3B
****Correspondence:***
tbach152008@gmail.com

Received: *09 March 2023*
Accepted: *07 August 2023*
Published: *20 September 2023*

Citation:
Nguyễn Thị Thu Cúc, Trần Quang Bách (2023). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.
Vinh Uni. J. Sci.
Vol. 52 (3B), pp. 83-96
doi: 10.56824/vujs.2023B036

OPEN ACCESS

Copyright © 2023. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY NC), which permits non-commercially to share (copy and redistribute the material in any medium) or adapt (remix, transform, and build upon the material), provided the original work is properly cited.

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm mục đích kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số. Phương pháp nghiên cứu định lượng đã được sử dụng thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với quy mô điều tra bao gồm 582 mẫu là nhân viên tại các chi nhánh ngân hàng thương mại khác nhau ở cả ba miền Bắc, Trung, Nam của cả nước. Kết quả cho thấy sự đóng góp cả về lý luận và thực tiễn trong nghiên cứu khi chứng minh được tầm quan trọng và sự tác động cả trực tiếp và gián tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến ba thành phần gắn kết với tổ chức của nhân viên bao gồm gắn kết dựa trên cảm xúc; gắn kết dựa trên tính toán và gắn kết dựa trên chuẩn mực thông qua yếu tố trung gian là sự sáng tạo trong công việc. Dựa trên các kết quả nghiên cứu, một số kiến nghị đã được đề xuất nhằm thúc đẩy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và tăng cường sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi; sự sáng tạo trong công việc; gắn kết với tổ chức; ngân hàng thương mại; chuyển đổi số.

1. Đặt vấn đề

Trong thời đại công nghệ 4.0, chuyển đổi số ngành Ngân hàng đã trở thành xu hướng tất yếu trên thế giới. Chuyển đổi số là sự thay đổi về quy cách tổ chức và cách thức hoạt động thông qua công nghệ. Trong ngành tài chính - ngân hàng, chuyển đổi số còn có nghĩa là cải tiến trong nhiều lĩnh vực liên quan đến các hoạt động dịch vụ như tích hợp dữ liệu; nâng cao khả năng trải nghiệm của khách hàng; tối ưu hóa quy trình; đảm bảo tính linh hoạt và hiệu quả trong quá trình cung úng dịch vụ… Nhằm đảm bảo sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của mình phụ vụ cho quá trình chuyển đổi số, các ngân hàng cần đẩy mạnh cam kết về sản phẩm, dịch vụ với khách hàng, tăng cường trải nghiệm và thu hút lao động có chuyên môn. Theo McCrie (2016), sự hài lòng trong công việc có tác dụng trong tạo động lực và gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Gắn kết với tổ chức được xem như là một chỉ báo quan trọng của năng suất lao động, thái độ và hành vi của người lao động trong ngành tài chính - ngân hàng (Karatepe & Oluglade, 2016). Nó được định nghĩa như một trạng thái tâm trí tích cực, thỏa mãn của người lao động trong quá trình thực hiện công việc được thể hiện qua sự tâm huyết, chủ động hơn trong công việc để từ đó tăng cương khả năng làm việc và công hiến cho tổ chức (Schaufeli và cộng sự, 2002). Khi được đảm bảo tương lai một cách chắc chắn hơn thông qua cam kết làm việc với tổ chức, người lao động sẽ an tâm và tập trung hơn vào công việc, từ đó dễ dàng vượt qua khó khăn, các rào cản, thử thách trong công việc của họ (Salanova và cộng sự, 2005).

Sự thành công của lãnh đạo được chứng minh bởi các phong cách quản lý của họ trong công việc. Nhiều tổ chức ngày nay có những cam kết với những lý tưởng được xem là đại diện cho tổ chức như trách nhiệm xã hội với nhân viên và với khách hàng của họ (Robert, 2011). Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được xem như là một trong những liệu pháp phù hợp với nhà lãnh đạo để luôn tìm ra hướng đi hiệu quả nhất cho mình và doanh nghiệp họ quản lý. Theo Dvir và cộng sự (2002), lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo tạo ra những hành vi tích cực có tác dụng lôi cuốn, khơi dậy niềm cảm hứng, say mê trong công việc của nhân viên. Áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong tổ chức giúp nhân viên chủ động hơn trong công việc, kích thích sự sáng tạo cũng như động lực làm việc hiệu quả. Từ đó giúp nhân viên phát triển nhiều hơn các kỹ năng và nâng cao hiệu suất công việc.

Với vai trò cung ứng các dịch vụ tài chính cho xã hội, chuyển đổi số và áp dụng hiệu quả các công nghệ tiên tiến trở thành yêu cầu cấp thiết đối với ngành tài chính - ngân hàng. Thực tế cho thấy, đây cũng là ngành bắt đầu sớm nhất trong áp dụng công nghệ phục vụ cho chuyển đổi số và ngày càng tạo nhiều hơn những sự thay đổi ấn tượng trong nhiều thập kỷ qua. Xu hướng chuyển đổi số ngân hàng hiện nay đang tập trung vào cải thiện các tính năng trên ứng dụng di động nhằm tăng trải nghiệm khách hàng. Khách hàng có thể dễ dàng sử dụng các dịch vụ ngân hàng như chuyển tiền, gửi tiết kiệm, vay tiêu dùng, thanh toán hóa đơn,… chỉ trên một ứng dụng. Nhiều tổ chức ngân hàng với việc tích cực áp dụng các công nghệ chuyển đổi số đã và đang mang lại nhiều hơn các tín hiệu tích cực, sự chủ động từ phía cả ngân hàng và khách hàng tăng lên, các dịch vụ như thanh toán, tiết kiệm... được triển khai nhanh chóng và có hiệu quả, giữ vững niềm tin mạnh mẽ cho khách hàng. Tuy nhiên, so với yêu cầu của quá trình đổi mới nhằm bắt kịp với xu hướng toàn cầu, quá trình chuyển đổi số trong ngàng ngân hàng vẫn còn nhiều hạn chế như: một số ngân hàng mặc dù quảng cáo và biểu thị dịch vụ cho vay trực tuyến trên các ứng dụng của mình nhưng khách hàng muốn tham gia lại vẫn phải liên hệ với nhân viên chăm sóc khách hàng hoặc ra chi nhánh ngân hàng liên kết; các dịch vụ bảo mật chưa thật sự được kích hoạt như các ngân hàng số trên thế giới. Hơn nữa, về khía cạnh quản lý, nhiều nhà lãnh đạo của các ngân hàng vẫn tỏ ra tương đối thụ động với những sự thay đổi từ phía môi trường bên ngoài, đặc biệt là các yếu tố công nghệ; Một số nhà quản lý chưa thực sự quan tâm đến nhu cầu, mong muốn chính đáng từ phía nhân viên, cách thức quản lý truyền thống mang nặng phong cách mệnh lệnh, bảo thủ, chậm đổi mới vẫn còn tồn tại ở nhiều tổ chức làm kìm hãm đà tăng trưởng của các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số như hiện nay.

Nghiên cứu này nhằm mục đích xây dựng mô hình và kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân

hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số. Các phát hiện của nghiên cứu cho thấy sự đóng góp cả về lý luận và thực tiễn khi chứng minh được tầm quan trọng và sự tác động cả trực tiếp và gián tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến ba thành phần gắn kết với tổ chức của nhân viên thông qua yếu tố trung gian là sự sáng tạo trong công việc. Dựa trên các kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số kiến nghị nhằm thúc đẩy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và tăng cường sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

2. Tổng quan lý thuyết và các giả thuyết

2.1. Tổng quan lý thuyết

2.2.1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Bass, 1985)

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi được đưa ra bởi Burns (1978). Lí thuyết lãnh đạo chuyển đổi là một phương thức lãnh đạo tạo ra những sự thay đổi trong các cá nhân và tổ chức mang chiều hướng tích cực. Những sự thay đổi này có tác dụng tạo ra giá trị hiệu quả hơn đối với người lao động với mục tiêu cuối cùng là giúp người lao động có thể phát triển nhiều hơn các kỹ năng làm việc, tạo ra sự sáng tạo, chủ động hơn trong công việc và có thể trở thành các nhà lãnh đạo trong tương lai. Burn (1978) cho rằng lãnh đạo chuyển đổi là người có khả năng làm rõ định hướng, tầm nhìn trong tương lai của tổ chức và chia sẻ điều đó với nhân viên. Lãnh đạo chuyển đổi kích thích trí tuệ nhân viên, quan tâm đến sự khác biệt giữa các cá nhân và trong nội bộ tổ chức. Khi được áp dụng phù hợp, phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ có tác dụng lớn trong tạo động lực làm việc, tạo ra niềm say mê với công việc, cũng như hạn chế tối đa các xu hướng hành vi không mong muốn trong công việc, từ đó góp phần tạo ra năng suất làm việc hiệu quả hơn.

Theo Burns (1978), có 4 yếu tố chính của lãnh đạo chuyển đổi (1) Động lực truyền cảm hứng; (2) Kích thích trí tuệ; (3) Ảnh hưởng lí tưởng hóa; (4) Cân nhắc cá nhân. Kế thừa nghiên cứu của Burns (1978), từ các khái niệm ban đầu, nghiên cứu của Bass (1985) đã bổ sung, làm rõ bản chất của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, khẳng định phong cách này có khả năng đo lường, tác động hiệu quả đến hiệu suất làm việc thông qua quá trình tạo niềm cảm hứng với công việc và động cơ làm việc tích cực của nhân viên. Theo Bass (1985), phong cách lãnh đạo chuyển đổi là phương thức tạo ra sự ảnh hưởng thông qua những phẩm chất và hành vi lôi cuốn, khơi dậy niềm say mê với công việc, có tác dụng kích thích trí tuệ và sự sáng tạo, truyền cảm hứng và quan tâm đến từng cá nhân khi đối xử với nhân viên. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được đo bằng 5 yếu tố: (1) Quan tâm đến cá nhân; (2) Hình mẫu về hành vi; (3) Kích thích trí tuệ; (4) Hình mẫu về phẩm chất; (5) Truyền cảm hứng.

2.2.2. Cam kết với tổ chức (Meyer & Allen, 1997)

Lý thuyết về cam kết với tổ chức với các khái niệm được xác định bắt đầu từ Becker (1960) với quan điểm cho rằng cam kết là một cơ chế tạo ra hành vi phù hợp của con người. Lý thuyết này sau đó được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm, phát triển như Porter và cộng sự (1974) giải thích cam kết với tổ chức thể hiện qua thái độ của nhân viên đối với tổ chức của họ, cam kết là sức mạnh để nhận biết của một cá nhân cùng tham gia vào một tổ chức cụ thể. Cam kết tổ chức cũng được thể hiện như một trạng thái tâm lý gây ảnh hưởng và tạo ra các mối quan hệ gắn bó mật thiết hơn giữa các cá nhân và tổ chức (Meyer và Alien, 1991). Khái niệm này tiếp tục được mở rộng trong nghiên cứu của Meyer và Allen (1997),

theo đó cam kết tổ chức đề cập đến sự gắn kết của nhân viên về mặt tinh thần, mức độ tham gia của họ trong các hoạt động, đồng thời là sự nhận thức của nhân viên về nghĩa vụ làm việc, công hiến cho tổ chức khi tính đến các chi phí mà nhân viên bỏ ra so với lợi ích mà họ có thể nhận được từ tổ chức. Meyer và Allen (1997) mô tả gắn kết với tổ chức như một trạng thái tâm lý của nhân viên thể hiện qua sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức gồm ba khía cạnh: (1) Cam kết dựa trên cảm xúc; (2) Cam kết dựa trên tính toán; (3) Cam kết dựa trên chuẩn mực.

2.2.3. Sự sáng tạo trong công việc

Sáng tạo trong công việc là sự kết hợp hiệu quả giữa các yếu tố như chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng làm việc với thực tế nhiệm vụ được giao để đưa ra những ý tưởng sáng tạo nhằm mang lại hiệu quả công việc một cách tốt nhất. Sáng tạo thể hiện sự chủ động hơn trong công việc, kích thích sự sáng tạo góp phần tạo ra môi trường làm việc hiệu quả, hạn chế tối đa các rủi ro trong công việc cũng như các hành vi không mong muốn (Zaccaro, 2007). Shalley và cộng sự (2004) cho rằng sự sáng tạo trong công việc là sự phát triển những ý tưởng mới về ứng dụng sản phẩm và dịch vụ hay quá trình tạo ra nền tảng giá trị cao, tiềm năng cho tổ chức. Trong nghiên cứu này, sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức được hiểu là việc tạo ra những ý tưởng mới, có giá trị và tạo ra lợi ích đối với tổ chức của nhân viên (Oldham & Cummings, 1996; Amabile, 1997; Shalley và cộng sự, 2004). Những ý tưởng đó khi được áp dụng trong tổ chức sẽ có tác dụng xây dựng quy trình, môi trường làm việc hiệu quả, từ đó tạo ra các sản phẩm, dịch vụ tốt nhất và mang lại lợi ích cho người tiêu dùng và xã hội.

Với áp lực cạnh tranh ngày càng cao giữa các ngân hàng thương mại, rủi ro nhân viên rời bỏ ngân hàng để đến với các tổ chức khác ngày càng cao hơn. Vì vậy, khơi dậy niềm cảm hứng dựa trên sự sáng tạo của nhân viên, tạo ra môi trường làm việc tích cực giúp nhân viên phát triển toàn diện các kỹ năng, khả năng vốn có sẽ là giải pháp hiệu quả để tăng cường mối quan hệ, sự gắn bó lâu dài của nhân viên với các tổ chức ngân hàng. Trương Thị Thúy Vân và cộng sự (2022) cho rằng tăng cường các mối quan hệ, sự hỗ trợ lẫn nhau trong công việc sẽ là những giải pháp hiệu quả, có tác dụng tích cực, tạo ra sự gắn kết của nhân với tổ chức, kích thích sự sáng tạo và chủ động hơn trong công việc của nhân viên.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết với tổ chức

Trong thời đại công nghệ 4.0, chuyển đổi số đang dần trở thành xu hướng tất yếu. Hoạt động chuyển đổi số trong ngành tài chính - ngân hàng liên quan đến quá trình cải tiến trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Nhằm đảm bảo sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của mình phục vụ cho quá trình chuyển đổi số, các ngân hàng cần đẩy mạnh cam kết về sản phẩm, dịch vụ với khách hàng. Nghiên cứu của Lee (2004) cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến gắn kết với tổ chức, áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi cho phép các nhà lãnh đạo hiểu và kiểm soát được các mối quan hệ về cảm xúc một cách hiệu quả với người lao động. Điều này cho thấy nhà lãnh đạo chuyển đổi tạo ra sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tốt hơn (Bass, 1985). Price (1997) tiếp tục khẳng định nhân viên có khả năng trung thành và gắn bó nhiều hơn với tổ chức nếu họ có lòng tin vào các nhà lãnh đạo

của họ. Trong nghiên cứu của mình, tác giả Trần Kim Dung (2005) cũng cho rằng phẩm chất lãnh đạo có tác động đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên. Nhằm kiểm định mối quan hệ tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên với bối cảnh tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam gắn với hoạt động chuyển đổi số, nghiên cứu đặt ra các giả thuyết:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động thuận chiều đến gắn kết dựa trên cảm xúc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

H2: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động thuận chiều đến gắn kết dựa trên tính toán của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

H3: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động thuận chiều đến gắn kết dựa trên chuẩn mực của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

2.2.2. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự sáng tạo trong công việc

Trong các công trình nghiên cứu của mình, nhiều tác giả đã chứng minh được rằng phong cách làm việc có tác động trực tiếp đến sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức (Shalley và cộng sự, 2004; Amabile, 2012). Việc áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong các tổ chức có tác động tích cực đến tâm lý nhân viên, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới trong công việc. Trong kỷ nguyên của thời đại công nghệ số, đang có sự chuyển biến rõ rệt từ lao động thủ công sang lao động bằng máy móc sử dụng ứng dụng công nghệ kỹ thuật cao và đòi hỏi quá trình làm việc chủ động, sáng tạo hơn từ phía nhân viên. Vậy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động như thế nào đến sự sáng tạo trong công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số, nghiên cứu đặt ra giả thuyết:

H4: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động thuận chiều sự sáng tạo trong công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

2.2.3. Sự sáng tạo trong công việc và gắn kết với tổ chức

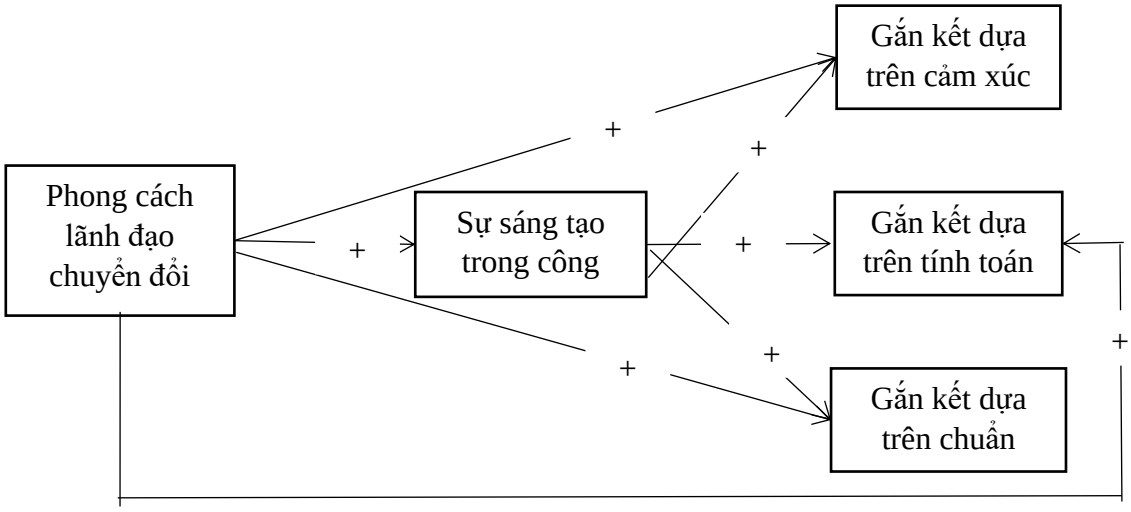
Theo Amabile (1997), sự sáng tạo của nhân viên bắt nguồn từ động lực làm việc của họ. Những nhân viên có sự gắn kết với công việc sẽ an tâm hơn trong quá trình làm việc, từ đó phát huy tốt hơn những những kĩ năng sáng tạo của họ trong quá trình làm việc, cùng với sự nhiệt tình và tâm huyết cao hơn trong công việc mà họ đảm nhận (Demerouti & Cropanzano, 2010). Tương tự, Demerouti và cộng sự (2015) nhận ra mối liên hệ tích cực giữa sự sáng tạo và cam kết với tổ chức.

Khuyến khích sự sáng tạo trong công việc của nhân viên có tác dụng tích cực đối với tâm lý nhân viên, tạo ra một môi trường thuận lợi để họ thể hiện được năng lực của bản thân, qua đó tạo sự gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Với bối cảnh tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam, nhằm xây dựng mô hình và kiểm định tác động của sự sáng tạo trong công việc đến gắn kết của nhân viên với tổ chức trong kỷ nguyên của thời đại công nghệ số như hiện nay, các giả thuyết được đặt ra trong nghiên cứu:

H5: Sự sáng tạo trong công việc tác động thuận chiều đến gắn kết dựa trên cảm xúc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

H6: Sự sáng tạo trong công việc tác động thuận chiều đến gắn kết dựa trên tính toán của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

H5: Sự sáng tạo trong công việc tác động thuận chiều đến gắn kết dựa trên chuẩn mực của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.



Hình 1: *Mô hình nghiên cứu đề xuất*

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Trên cơ sở tổng quan lý thuyết và các công trình có liên quan, nghiên cứu đề xuất mô hình với 5 biến. Trong đó, biến độc lập là phong cách lãnh đạo chuyển đổi, biến trung gian là sự sáng tạo trong công việc. Biến mục tiêu là gắn kết với tổ chức bao gồm các biến thành phần: (1) Gắn kết dựa trên cảm xúc; (2) Gắn kết dựa trên tính toán và (3) Gắn kết dựa trên chuẩn mực.

Thang đo sử dụng trong nghiên cứu là thang đo likert với 5 mức độ (Rất không đồng ý; Không đồng ý; Bình thường; Đồng ý; Rất đồng ý) tương ứng với 5 mức điểm từ 1 đến 5. Các chỉ báo đo lường các biến được áp dụng có điều chỉnh phù hợp với đặc điểm mẫu nghiên cứu từ các nghiên cứu trước.

Bảng 1: *Nguồn gốc thang đo các biến*

TT	Biến	Ký hiệu	Số quan sát	Nguồn gốc thang đo
1	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	TLS	6	Bass, 1985
2	Sự sáng tạo trong công việc	CRW	5	Zaccaro, 2007
3	Gắn kết dựa trên cảm xúc	AC	6	Meyer và Allen (1997)
4	Gắn kết dựa trên tính toán	CC	6	Meyer và Allen (1997)
5	Gắn kết dựa trên chuẩn mực	NC	6	Meyer và Allen (1997)

3.2. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất là chọn mẫu thuận tiện với các dữ liệu được thu thập từ nhiều ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam như Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn; Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển; Ngân hàng TMCP Công thương; Ngân hàng TMCP Ngoại thương. Đơn vị điều tra trong nghiên cứu được xác định là nhân viên tại các ngân hàng thương mại. Cỡ mẫu trong thu thập là 582 mẫu. Quá trình thu thập dữ liệu được tiến hành theo cả hai cách bao gồm trực

tiếp và trực tuyến. Về trực tiếp, số phiếu phát ra là 500, số phiếu thu về là 336, số phiếu dùng được là 274. Số phiếu online thu về là 315, số phiếu dùng được là 308. Tổng số phiếu hợp lệ được dùng để phân tích là 582. Dựa theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (1998) cho tham khảo về kích thước mẫu dự kiến, kích thước mẫu tối thiểu là gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Với số quan sát trong bài là 29 thì quy mô nghiên cứu bao gồm 582 mẫu đảm bảo yêu cầu phân tích. Số liệu dùng cho nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 11/2022 đến tháng 02/2023.

Bảng 2: *Phân bố của mẫu điều tra nghiên cứu*

TT	Khu vực điều tra	Dự kiến quy mô mẫu điều tra	Số lượng mẫu thu về dùng trong phân tích	Tỷ lệ %
1	Miền Bắc	250	189	32,47
2	Miền Trung	300	235	40,38
3	Miền Nam	250	158	27,15
	Tổng	800	582	100

3.3. Phương pháp xử lý dữ liệu

Kết quả thu thập các dữ liệu thông qua quá trình điều tra, khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS phiên bản 22.0. Từ đó, cho phép đưa ra các kết luận minh chứng cho tính phù hợp của mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Đầu tiên, nghiên cứu tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo với yêu cầu hệ số Cronbach's Alpha >= 0,7 và hệ số tương quan biến tổng >= 0,3. Đồng thời, nếu giá trị Cronbach's Alpha If Item Deleted lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của một biến thì cần xem xét loại biến quan sát này (Nunnally & Burnstein, 1994). Tiếp theo, nghiên cứu kiểm định giá trị của thang đo bằng cách phân tích nhân tố khám phá EFA, trong đó yêu cầu hệ số tải nhân tố > 0,5; hệ số KMO >= 0,5 và <=1; giá trị P-value < 0,05 và phương sai trích > 50% (Hair và cộng sự, 2010), phương pháp rút trích nhân tố được sử dụng là phương pháp xoay các nhân tố Varimax. Tiếp theo, nghiên cứu sử dụng phần mềm AMOS nhằm đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu thông qua phân tích nhân tố khám phá (CFA) và cuối cùng tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với yêu cầu các chỉ số chi–square/df < 5 (Hair và cộng sự, 1998); GFI > 0,8; TLI, CFI > 0,9 (Segars & Grover, 1993); RMSEA < 0,08 (Taylor và cộng sự, 1993).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu tiến hành phân tích Cronbach's Alpha cho từng nhóm biến. Kết quả cho thấy độ tin cậy của thang đo dùng trong phân tích khi tất cả các giá trị Cronbach's Alpha của các biến đưa vào mô hình đều đảm bảo sự phù hợp với hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều > 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha > 0,7. Đồng thời, giá trị Cronbach's Alpha If Item Deleted của tất cả các chỉ báo đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha của biến tổng.

Bảng 3: *Đánh giá độ tin cậy của thang đo*

TT	Biến	Ký hiệu	Hệ số Cronbach's Alpha
1	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	TLS	0,923
2	Sự sáng tạo trong công việc	CRW	0,961
3	Gắn kết dựa trên cảm xúc	AC	0,883
4	Gắn kết dựa trên tính toán	CC	0,828
5	Gắn kết dựa trên chuẩn mực	NC	0,896

4.1.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

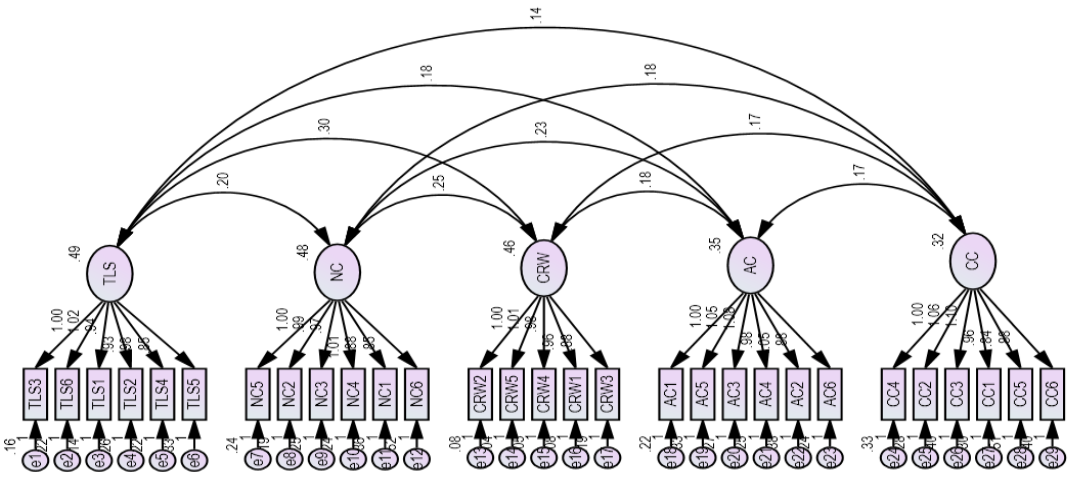
Sau khi tiến hành kiểm định mức độ phù hợp của thang đo, nghiên cứu tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA đối với cả các biến độc lập, biến trung giam và biến phụ thuộc. Quá trình phân tích được tiến hành một lần duy nhất, kết quả cho thấy dữ liệu đủ điều kiện phân tích với hệ số tải nhân tố > 0,5; hệ số KMO >= 0,5 và <=1; giá trị P-value < 0,05; phần trăm phương sai trích > 50% và thỏa mãn hai điều kiện là "Giá trị hội tụ" (các biến quan sát hội tụ về cùng một nhân tố) và "Giá trị phân biệt" (các biến quan sát thuộc về nhân tố này phân biệt với nhân tố khác).

Bảng 4: *Phân tích nhân tố khám phá (EFA)*

Phân tích EFA	Hệ số KMO	Giá trị P-value	Phương sai trích (%)	Hệ số tải nhân tố	Kết luận
Biến độc lập và trung gian	0,919	0,000	79,035	Tất cả đều > 0,5	Đảm bảo yêu cầu phân tích
Biến phục thuộc	0,927	0,000	61,752	Tất cả đều > 0,5	Đảm bảo yêu cầu phân tích

4.1.3. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Nhằm thiết lập các mô hình đo lường phù hợp tốt được dùng để kiểm định mô hình cấu trúc và xác định độ phù hợp của mô hình, sau khi có kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA, nghiên cứu tiến hành bước tiếp theo là phân tích nhân tố khẳng định CFA.

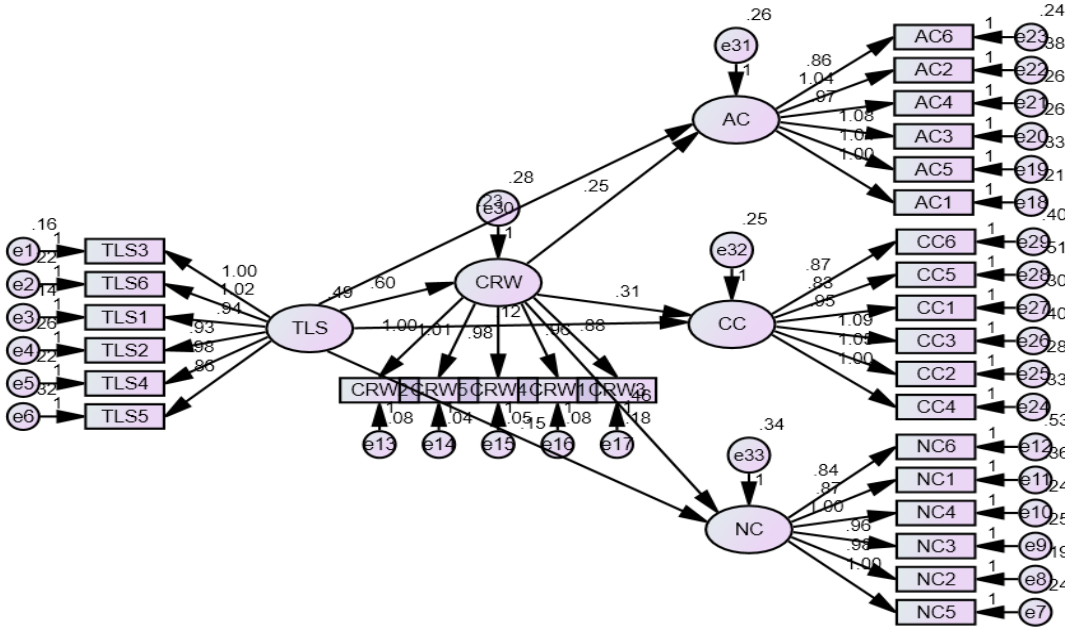


Hình 2: *Phân tích CFA*

Kết quả phân tích cho thấy sự phù hợp của mô hình đo lường. Cụ thể, chỉ số Chi–square index = 970,646; df = 367; Chi-quare/df = 2,645 (< 5); P= 0,000 (< 0,05); GFI = 0,892 (> 0,8); TLI = 0,944 (> 0,9); CFI = 0,950 (> 0,9); RMSEA = 0,053 (<0,08).

4.1.4. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Tiến hành phân tích mô hình SEM đối với mô hình nghiên cứu, ta thấy các chỉ số tổng hợp đều đạt yêu cầu. Cụ thể, chỉ số Chi–square index = 1111,513; df = 370; Chi-quare/df = 3,004 (< 5); P= 0,000 (< 0,05); GFI = 0,879 (> 0,8); TLI = 0,932 (> 0,9); CFI = 0,938 (> 0,9); RMSEA = 0,059 (<0,08).



Hình 3: *Phân tích mô hình SEM*

Kết quả ước lượng các mối quan hệ trong mô hình cho thấy mô hình nghiên cứu có tính phù hợp, tất cả các giả thuyết đưa vào mô hình đều được chấp nhận với mức ý nghĩa P < 0,05.

Cụ thể, với các giả thuyết H1, H2 và H3 kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số, kết quả kiểm định cho thấy tất cả mức ý nghĩa trong kiểm định đều < 0,05 và có các trọng số dương, vì vậy các giả thuyết H1, H2, H3 được chấp nhận. Điều này chứng tỏ phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động thuận chiều đến cả ba yếu tố thành phần của sự gắn kết với tổ chức. Trong đó, với trọng số cao nhất là 0,226, nghiên cứu đã chứng minh được phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động mạnh nhất đến gắn kết dựa trên cảm xúc. Thứ tự tác động tiếp theo là gắn kết dựa trên chuẩn mực (0,148) và gắn kết dựa trên tính toán (0,117). Những kết quả này đồng thuận với các nghiên cứu của Price (1997); Lee (2004); Trần Kim Dung (2005).

Giả thuyết H4 với mức ý nghĩa trong kiểm định < 0,05 và trọng số hồi quy là 0,604 (> 0) được chấp nhận. Như vậy, nghiên cứu đã chứng minh được phong cách lãnh đạo chuyển đổi cũng có tác động thuận chiều đến sự sáng tạo trong công việc của nhân viên tại

các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả này cũng tương đồng với các nghiên cứu của Shalley và cộng sự (2004); Amabile (2012).

Tương tư, các giả thuyết H5, H6 và H7 cũng được chấp nhận với các mức ý nghĩa < 0,05 và trọng số hồi quy dương. Do vậy, có thể kết luận sự sáng tạo trong công việc của nhân viên tác động thuận chiều đến cả ba yếu tố thành phần của gắn kết với tổ chức. Trong đó, với trọng số cao nhất là 0,455, nghiên cứu đã chứng minh được sự sáng tạo trong công việc có tác động mạnh nhất đến gắn kết dựa trên chuẩn mức. Thứ tự tác động tiếp theo là gắn kết dựa trên tính toán (0,308) và gắn kết dựa trên cảm xúc (0,254). Những kết quả này đồng thuận với các công trình nghiên cứu của Amabile (1997); Demerouti và Cropanzano (2010); Demerouti và cộng sự (2015).

Bảng 5: *Kết quả phân tích SEM cho các mối quan hệ trong mô hình*

Giả thuyết	*Mối quan hệ*	*Trọng số*	*S.E.*	*C.R.*	*P*	*Kết luận*
H1	AC <--- TLS	0,226	0,046	4,877	0,000	Chấp nhận
H2	CC <--- TLS	0,117	0,046	2,545	0,011	Chấp nhận
H3	NC <--- TLS	0,148	0,051	2,884	0,004	Chấp nhận
H4	CRW <--- TLS	0,604	0,038	15,963	0,000	Chấp nhận
H5	AC <--- CRW	0,254	0,047	5,399	0,000	Chấp nhận
H6	CC <--- CRW	0,308	0,048	6,346	0,000	Chấp nhận
H7	NC <--- CRW	0,455	0,054	8,425	0,000	Chấp nhận

4.2. Thảo luận

Với việc chấp nhận tất cả các giả thuyết từ H1 đến H7, nghiên cứu đã chứng minh được rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi vừa có tác động trực tiếp, vừa có tác động gián tiếp đến cả ba yếu tố thành phần của gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả rút ra từ nghiên cứu này đã chứng tỏ những đóng góp cả về lý luận và thực tiễn của nghiên cứu.

Về mặt lý luận, nghiên cứu đã chứng minh được sự tác động trực tiếp và thuận chiều của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến cả ba yếu tố thành phần của gắn kết với tổ chức của nhân viên bao gồm gắn kết dựa trên cảm xúc, gắn kết dựa trên tính toán và gắn kết dựa trên chuẩn mực. Đồng thời, nghiên cứu cũng chứng minh được vai trò trung gian của sự sáng tạo trong công việc của nhân viên trong các mối quan hệ tác động này. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi hiện nay tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số đối với sự gắn kết của nhân viên. Lãnh đạo chuyển đổi khuyến khích nhân viên đóng góp nhiều hơn các ý kiến của mình trong quá trình ra quyết định của tổ chức, tạo ra sự chủ động trong công việc. Đồng thời, tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, khuyến khích sự đổi mới, tư duy làm việc năng động, sáng tạo trong công việc, góp phần tạo ra hiệu suất cao trong công việc của nhân viên và hiệu quả làm việc chung của các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số.

Ngoài ra, kết quả của nghiên cứu cũng cho thấy thứ tự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến các thành phần của gắn kết với tổ chức là gắn kết dựa trên cảm xúc; gắn kết dựa trên chuẩn mực và gắn kết dựa trên tính toán.

Về mặt thực tiễn, kết quả của nghiên cứu sẽ là những tài liệu có giá trị, giúp các nhà hoạch định chính sách, các nhà lãnh đạo, quản lý thấy được tầm quan trọng của việc áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong các ngân hàng thương mại và mối quan hệ tác động tích cực của phong cách này đối với quá trình tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, từ đó góp phần đưa ra các giải pháp hữu hiệu nhất nhằm củng cố thêm sợi dây gắn kết của nhân viên, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

5. Kết luận và kiến nghị

Nghiên cứu nhằm mục đích xây dựng mô hình và kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả cho thấy sự đóng góp cả về lý luận và thực tiễn trong nghiên cứu khi chứng minh được tầm quan trọng và sự tác động cả trực tiếp và gián tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến cả ba thành phần gắn kết với tổ chức của nhân viên thông qua yếu tố trung gian là sự sáng tạo trong công việc. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy thứ tự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến các thành phần của gắn kết với tổ chức là gắn kết dựa trên cảm xúc; gắn kết dựa trên chuẩn mực và gắn kết dựa trên tính toán.

Dựa trên các kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số kiến nghị nhằm thúc đẩy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và tăng cường gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trong bối cảnh chuyển đổi số:

Thứ nhất, với phong cách lãnh đạo chuyển đổi, cần tạo ra phong cách lãnh đạo phù hợp, nhà lãnh đạo cần cho thấy sự nhạy bén trong các quyết định nhằm tạo ra giá trị tăng trưởng cho doanh nghiệp của họ. Tạo môi trường làm việc thân thiện, kích thích phát triển trí tuệ, khuyến khích nhân viên nhìn nhận những vấn đề cũ theo cách mới, bồi dưỡng sự sáng tạo và nhấn mạnh việc sử dụng trí tuệ của nhân viên.

Thứ hai, với sự sáng tạo trong công việc, cần tạo môi trường thuận lợi để nuôi dưỡng sự sáng tạo trong công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại. Với bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, yêu cầu của ứng dụng các công nghệ kỹ thuật cao vào hoạt động kinh doanh là rất bức thiết. Vì vậy, quá trình lao động của nhân viên cần thể hiện sự sáng tạo để nâng cao hiệu quả, gắn liền với những đổi mới mang tính đột phá. Nhà lãnh đạo không những cần khuyến khích mà còn phải tìm cách khơi nguồn sáng tạo cho nhân viên, áp dụng các phương thức lãnh đạo dựa trên sự chủ động của nhân viên, kết hợp giữa quản lý dựa trên kết quả và cả quá trình. Đồng thời, tăng cường chế độ giám sát, kiểm tra và có những chính sách khuyến khích phù hợp đối với những nhân viên có sự sáng tạo, làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả.

Bên cạnh những đóng góp của mình, nghiên cứu cũng còn có những hạn chế nhất định. Đầu tiên, phải kể đến là phương pháp chọn mẫu thuận tiện trong nghiên cứu có thể làm giảm tính đại diện của mẫu cũng như không xác định được sai số lấy mẫu. Thứ hai, bối cảnh nghiên cứu cũng chỉ giới hạn tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Trong khi, hiện nay ở Việt Nam còn có có rất nhiều các tổ chức tín dụng khác hoạt động trong nước lẫn nước ngoài với nhiều chi nhánh được tổ chức. Với kết quả đạt được, bài viết mở ra hướng nghiên cứu tại nhiều tổ chức tài chính, tín dụng khác trong phạm vi cả nước, cũng như sự cần thiết trong nghiên cứu tại bối cảnh là các quốc gia trong khu vực và trên thế

giới, đặc biệt với các quốc gia phát triển, vốn có thể chế chính trị và quản lý khác so với Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review, 40*(1), 39-58. DOI: 10.2307/41165921

Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity.* Working paper, 12-096. Havard Business School.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32-40. DOI: 10.1086/222820

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job performance. In Bakker, A.B. and Leiter, M.P (Eds), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). Hove: Psychology Press.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 87-96. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.09.001

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*(4), 735-744. DOI: 10.2307/3069307

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.

Hair, J. F.Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Karatepe, O. M., & Oluglade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(10), 2350-2371. DOI: 10.1108/IJCHM-03-2015-0145

Lee, J. (2004). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership Organization, 26,* 655-672. DOI: 10.1108/01437730510633728

McCrie, R. D. (2016), *Security Operations Management*. Oxford: UK.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781452231556

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607–634. DOI: 10.2307/256657

Porter, L. W., Steers, R. M. Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organiational commiement, Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609. DOI: 10.1037/h0037335

Price, A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. Oxford: International Thomson Business Press.

Robert, S. (2011). Exploring the Role of Leadership in Corporate Social Responsibility: A Review. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 8*(4), 84-96.

Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: *The mediation of service climate. Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227. DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1217

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. DOI: 10.1023/A:1015630930326

Segars, A. H., & Grover, V. (1993). Re-Examining Perceived Ease of Use and Usefulness: A Confirmatory Factor Analysis. *MIS Quarterly*, 17, 517-525. DOI: 10.2307/249590

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here. *Journal of Management*, 30(6), 933-958. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.007

Taylor, S., Sharland, A., Cronin, J., & Bullard, W. (1993). Recreational Service Quality in the International Setting. *International Journal of Service Industry Management, 4*, 68-86. DOI: 10.1108/09564239310044316

Trần Kim Dung (2005). *Phẩm chất lãnh đạo và ảnh hưởng của phẩm chất lãnh đạo đến cam kết tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Mã số: CS-2005-50.

Trương Thị Thúy Vân, Phan Thị My Ca, Hoàng Thị Dung và Nguyễn Hoàng Vinh (2022). Ảnh hưởng của yêu cầu và các nguồn lực trong công việc đến sự gắn kết công việc và sáng tạo của nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp Chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing, 13*(1), 40-51. DOI: 10.52932/jfm.vi67.239

Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist, 62*(1), 6-16. DOI: 10.1037/0003-066X.62.1.6

ABSTRACT

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES AT COMMERCIAL BANKS IN DIGITAL TRANSFORMATION CONTEXT

Nguyen Thi Thu Cuc, Tran Quang Bach
College of Economics, Vinh University, Nghe An, Vietnam
Received on 09/3/2023, accepted for publication on 07/8/2023

The study aims to evaluate the impact of transformational leadership style on organizational commitment of employees at commercial banks in the context of digital transformation. Quantitative research methods have been used through exploratory factor analysis (EFA) and linear structural modeling (SEM) with a survey scale including 582 samples of employees at different commercial bank branches in all three regions of the country: North, Central and South. The results show both theoretical and practical contributions of the research as it has demonstrated the importance and both direct and indirect impact of transformational leadership style on three components of organizational commitment of employees including emotional bonding; calculation-based commitment and standards-based engagement through the mediating element, that is creativity at work. Based on the research results, a number of recommendations have been proposed to promote the transformational leadership style and strengthen the organizational commitment of employees at commercial banks in the context of digital transformation.

Keywords: Transformational leadership style; creativity at work; organizational commitment; commercial bank; digital transformation.