
TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN SỰ NHIỆT HUYẾT VÀ HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH NGÂN HÀNG

Nguyễn Hải Quang*

Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh

Email: quangnhai@huit.edu.vn

Đặng Ngọc Đại

Khoa Quản trị, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Email: daidph@gmail.com

Mã bài: JED-2675

Ngày nhận: 23/09/2025

Ngày nhận bản sửa: 16/11/2025

Ngày duyệt đăng: 25/11/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.2675

Tóm tắt

Nghiên cứu này xem xét tác động của phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc đến sự nhiệt huyết và hiệu suất công việc của nhân viên ngành ngân hàng tại Việt Nam, với bốn phong cách lãnh đạo gồm độc đoán, dân chủ, tự do và chuyển đổi. Dữ liệu từ 365 nhân viên tại 8 ngân hàng lớn ở Thành phố Hồ Chí Minh được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo độc đoán có ảnh hưởng tiêu cực đến sự nhiệt huyết và hiệu suất, trong khi lãnh đạo dân chủ, tự do, chuyển đổi và môi trường làm việc đều tác động tích cực, trong đó lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng mạnh nhất. Ngoài ra, sự nhiệt huyết không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu suất mà còn đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo, môi trường làm việc và hiệu suất công việc. Những phát hiện này góp phần mở rộng lý thuyết lãnh đạo khi xác định sự nhiệt huyết như một cơ chế trung gian mới, đồng thời cung cấp hàm ý quản trị trong việc thúc đẩy phong cách lãnh đạo tích cực, xây dựng môi trường hỗ trợ và nuôi dưỡng nhiệt huyết nhằm nâng cao hiệu suất nhân viên trong ngành ngân hàng.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc, sự nhiệt huyết trong công việc, hiệu suất công việc, ngành ngân hàng.

Mã JEL: M12, J24, M10.

The impact of leadership styles and work environment on employees' enthusiasm and job performance in the banking sector

Abstract

This research examines the impact of leadership styles and work environment on employee enthusiasm and job performance in the banking sector in Vietnam, focusing on four leadership styles of authoritarian, democratic, laissez-faire, and transformational. Data from 365 employees at eight major banks in Ho Chi Minh City were analyzed using the partial least squares structural equation modeling approach. The results reveal that authoritarian leadership has a negative effect on both enthusiasm and performance, whereas democratic, laissez-faire, transformational leadership and the work environment exert positive influences, with transformational leadership having the strongest impact. Furthermore, enthusiasm not only directly enhances job performance but also partially mediates the relationship between leadership, work environment, and performance. These findings extend leadership theory by identifying enthusiasm as a new mediating mechanism and offer managerial implications for fostering positive leadership styles, building supportive work environments, and nurturing enthusiasm to improve employee performance in the banking industry.

Keywords: Leadership style, work environment, work enthusiasm, job performance, banking sector.

JEL Codes: M12, J24, M10

1. Giới thiệu

Nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên đã và đang trở thành ưu tiên hàng đầu của các nhà quản trị. Do đó, việc tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên đã thu hút sự quan tâm lớn của nhiều nhà nghiên cứu, trong đó đáng chú ý là phong cách lãnh đạo của nhà quản trị (Baig & cộng sự, 2021; Karim & cộng sự, 2023; Hassan & Basit, 2024; Le & Thu, 2025) và môi trường làm việc (Idris & cộng sự, 2020; Agussalim & cộng sự, 2022; Masharyono & cộng sự, 2023; Bus & Kirana, 2025). Tuy nhiên, còn khá ít công trình xem xét đồng thời cả hai yếu tố này (Pawirosumarto & cộng sự, 2017). Trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và/hoặc môi trường làm việc với hiệu suất nhân viên, sự hài lòng hay cam kết công việc thường được nghiên cứu như những biến trung gian (Le & Thu, 2025; Hassan & Basit, 2024; Rawas & Jantan, 2023; Masharyono & cộng sự, 2023; Idris & cộng sự, 2020; Pawirosumarto & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, vai trò trung gian của sự nhiệt huyết trong công việc (work enthusiasm) vẫn chưa được khám phá. Yếu tố này phản ánh trạng thái thái độ, cảm xúc và hành vi tích cực của nhân viên, và khi được khơi gợi, có thể dẫn tới hiệu suất làm việc cao hơn.

Ngành ngân hàng hiện nay có tính cạnh tranh khốc liệt và đang chịu áp lực mạnh mẽ từ quá trình chuyển đổi số. Đây cũng là lĩnh vực có yêu cầu kỷ luật cao, áp lực chỉ tiêu và khối lượng công việc lớn, khiến phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc có tác động đáng kể đến thái độ và hành vi của nhân viên. Ngoài năng lực chuyên môn, nhân viên ngân hàng còn cần duy trì sự nhiệt huyết để thích ứng với thay đổi, sáng tạo trong giải quyết vấn đề và đóng góp tích cực cho mục tiêu chung của tổ chức. Nhiệt huyết trong công việc phản ánh mức độ sẵn sàng, hứng thú và chủ động của nhân viên trong việc thực hiện nhiệm vụ, đồng thời được xem là một trong những yếu tố dự báo quan trọng đối với hiệu suất công việc (Taormina & Gao, 2008).

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu nêu trên, nghiên cứu này tập trung phân tích tác động của bốn phong cách lãnh đạo (độc đoán, dân chủ, tự do, chuyển đổi) và môi trường làm việc đến hiệu suất công việc của nhân viên trong ngành ngân hàng. Đồng thời, nghiên cứu kiểm định vai trò trung gian của sự nhiệt huyết trong mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc với hiệu suất nhân viên. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng đóng góp về mặt lý thuyết khi cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho các mối quan hệ này trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam, đồng thời mang lại hàm ý quản trị giúp nhà lãnh đạo xây dựng môi trường làm việc tích cực, nâng cao nhiệt huyết và tối ưu hiệu suất nhân viên.

2. Khung lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết

Mô hình nhu cầu – nguồn lực công việc và mô hình truyền cảm xúc

Trong nghiên cứu này, mô hình nhu cầu – nguồn lực công việc (JD–R) (Demerouti & cộng sự, 2001) được sử dụng làm khung lý thuyết trung tâm để giải thích tác động của các yếu tố tổ chức đến hiệu suất. Phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc được coi là những nguồn lực then chốt, có khả năng khuyến khích động lực nội tại và thúc đẩy trạng thái tâm lý tích cực của nhân viên. Bên cạnh đó, mô hình truyền cảm xúc (Forgas, 1995) nhấn mạnh rằng cảm xúc có thể “thấm thấu” vào nhận thức và hành vi, từ đó hình thành nhiệt huyết trong công việc. Theo Schaufeli & Bakker (2004), nhiệt huyết là thành phần cốt lõi của sự gắn kết, thể hiện năng lượng, sự kiên trì và tinh thần hứng khởi khi làm việc. Nghiên cứu này tập trung vào nhiệt huyết thay vì toàn bộ khái niệm gắn kết, vì đây là biểu hiện năng động và đo lường rõ nhất phản ứng tích cực của nhân viên trước tác động của lãnh đạo và môi trường làm việc.

Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo được hiểu là tập hợp hành vi mà nhà lãnh đạo sử dụng để ảnh hưởng đến cấp dưới nhằm đạt mục tiêu chung (Northouse, 2021). Theo Northouse (2021), ba phong cách truyền thống gồm: (i) Độc đoán, đặc trưng bởi sự kiểm soát chặt chẽ và chỉ đạo một chiều; (ii) Dân chủ, khuyến khích sự tham gia và hợp tác; (iii) Tự do, trao quyền và cho phép nhân viên tự chủ cao. Bên cạnh đó, phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Bass & Avolio, 1994) được xem là cơ chế truyền cảm hứng, khơi gợi tầm nhìn, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân nhằm khơi dậy động lực nội tại và cam kết của nhân viên. Tiếp theo, Podsakoff & cộng sự (1996) cụ thể hóa các đặc tính này thành những hành vi có thể quan sát và kiểm định thực nghiệm,

trong khi Carless & cộng sự (2000) phát triển thang đo tinh gọn gồm bảy khía cạnh hành vi, thuận tiện cho nghiên cứu quy mô lớn. Nếu ba phong cách truyền thống khác nhau chủ yếu ở mức độ kiểm soát và tham gia, thì lãnh đạo chuyển đổi mở rộng phạm vi bằng cách định hướng tầm nhìn và nuôi dưỡng sự cam kết, tạo nên khung tiếp cận toàn diện hơn trong giải thích hiệu quả lãnh đạo.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc và sự nhiệt huyết trong công việc

Theo mô hình JD–R (Demerouti & cộng sự, 2001), phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc có thể xem là các nguồn lực công việc ảnh hưởng đến động lực và trạng thái tích cực của nhân viên. Đồng thời, những yếu tố này có thể “thấm thấu” vào nhận thức và thái độ, từ đó hình thành sự nhiệt huyết trong công việc (Forgas, 1995). Nghiên cứu trước cho thấy lãnh đạo độc đoán làm giảm tự chủ và gây cảm xúc tiêu cực, trong khi lãnh đạo dân chủ tăng cường hỗ trợ xã hội và cảm xúc tích cực (Le & Thu, 2025; Pawirosumarto & cộng sự, 2017). Lãnh đạo tự do tạo điều kiện tự chủ – nguồn lực quan trọng để duy trì nhiệt huyết, còn lãnh đạo chuyển đổi với đặc trưng truyền cảm hứng, khơi gợi tầm nhìn và quan tâm cá nhân thúc đẩy mạnh mẽ động lực nội tại, qua đó thúc đẩy nhiệt huyết. Do vậy các giả thuyết đầu tiên được đề xuất:

H1a: Lãnh đạo độc đoán ảnh hưởng tiêu cực đến sự nhiệt huyết trong công việc.

H1b: Lãnh đạo dân chủ ảnh hưởng tích cực đến sự nhiệt huyết trong công việc.

H1c: Lãnh đạo tự do ảnh hưởng đến sự nhiệt huyết trong công việc.

H1d: Lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến sự nhiệt huyết trong công việc.

Bên cạnh đó, môi trường làm việc cung cấp các nguồn lực tổ chức như điều kiện vật chất, văn hóa hỗ trợ và quan hệ đồng nghiệp tích cực, giúp nhân viên gia tăng năng lượng và động lực (Idris & cộng sự, 2020; Pawirosumarto & cộng sự, 2017). Một môi trường tích cực còn khơi gợi cảm xúc thuận lợi, “thấm” vào nhận thức và hành vi, từ đó nâng cao sự nhiệt huyết và tinh thần hứng khởi. Do vậy giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

H2: Môi trường làm việc ảnh hưởng tích cực đến sự nhiệt huyết trong công việc.

2.2.2. Sự nhiệt huyết trong công việc và hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc cá nhân phản ánh mức độ hoàn thành nhiệm vụ một cách năng suất và chất lượng. Dựa trên khung gắn kết công việc (Schaufeli & Bakker, 2004), trạng thái nhiệt huyết và tập trung cao độ giúp duy trì hiệu suất bền vững. Rego & Cunha (2008) mở rộng khái niệm này khi cho rằng hiệu quả còn bao gồm nhận thức chủ quan và sự công nhận từ cấp trên. Các nghiên cứu sau đó (Le & Thu, 2025; Idris & cộng sự, 2020; Pawirosumarto & cộng sự, 2017) cũng khẳng định sự hài lòng và gắn kết thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn, qua đó cải thiện hiệu quả làm việc. Vì vậy giả thuyết về mối quan hệ giữa sự nhiệt huyết trong công việc và hiệu quả công việc được đề xuất:

H3: Nhiệt huyết trong công việc tác động tích cực đến hiệu quả công việc.

2.2.3. Phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc và hiệu quả công việc

Dựa trên mô hình JD–R (Demerouti & cộng sự, 2001) có thể thấy rằng phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc là những nguồn lực tổ chức then chốt có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm hiệu suất nhân viên. Các nghiên cứu thực nghiệm cũng khẳng định vai trò dự báo của hai yếu tố này đối với hiệu quả công việc (Le & Thu, 2025; Idris & cộng sự, 2020; Pawirosumarto & cộng sự, 2017). Lãnh đạo độc đoán với đặc trưng kiểm soát chặt chẽ dễ gây áp lực và làm suy giảm động lực, có thể dẫn đến hiệu quả thấp. Ngược lại, lãnh đạo dân chủ khuyến khích sự tham gia, hợp tác và trao đổi, từ đó nâng cao hiệu suất. Lãnh đạo tự do có thể thúc đẩy sáng tạo và tự chủ, nhưng cũng tiềm ẩn rủi ro thiếu định hướng, do đó ảnh hưởng của nó có thể khác nhau tùy bối cảnh. Trong khi đó, lãnh đạo chuyển đổi thường gắn liền với việc truyền cảm hứng, khơi gợi tầm nhìn và gia tăng cam kết, từ đó nâng cao hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, môi trường làm việc tích cực với sự công bằng, hỗ trợ và điều kiện thuận lợi giúp nhân viên duy trì năng lượng và hiệu quả cao. Vì vậy các giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

H4a: Lãnh đạo độc đoán ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc.

H4b: Lãnh đạo dân chủ ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc.

H4c: Lãnh đạo tự do ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

H4d: Lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc.

H5: Môi trường làm việc ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc.

2.2.4. Vai trò trung gian của sự nhiệt huyết trong công việc

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc và hiệu suất làm việc của nhân viên không phải lúc nào cũng diễn ra một cách trực tiếp. Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng sự hài lòng hoặc gắn kết thường đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này (Pawirosumarto & cộng sự, 2017). Điều này hỗ trợ rằng khi nhân viên được lãnh đạo hỗ trợ hoặc làm việc trong môi trường tích cực, họ có xu hướng trải nghiệm cảm xúc tích cực, từ đó gia tăng nhiệt huyết và nâng cao hiệu quả làm việc. Vì vậy các giả thuyết về vai trò trung gian của sự nhiệt huyết được đề xuất như sau:

H6a: Nhiệt huyết có vai trò trung gian trong tác động của lãnh đạo độc đoán đến hiệu quả công việc.

H6b: Nhiệt huyết có vai trò trung gian trong tác động của lãnh đạo dân chủ đến hiệu quả công việc.

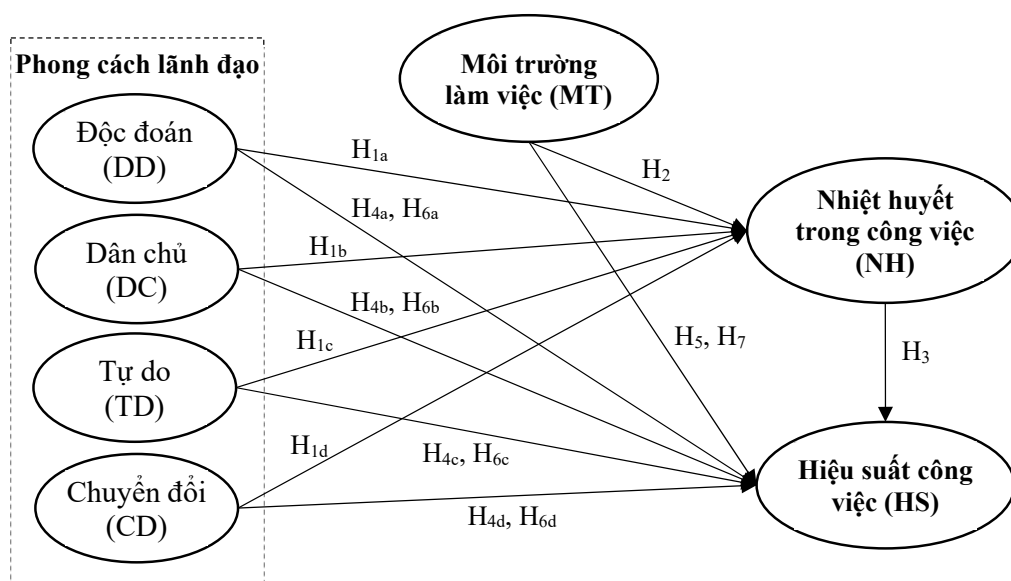
H6c: Nhiệt huyết đóng vai trò trung gian trong tác động của lãnh đạo tự do đến hiệu quả công việc.

H6d: Nhiệt huyết đóng vai trò trung gian trong tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả công việc.

H7: Nhiệt huyết đóng vai trò trung gian trong tác động của môi trường làm việc đến hiệu quả công việc.

Hình 1 biểu diễn các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ các công trình trước và điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh ngành ngân hàng. Cụ thể, ba phong cách lãnh đạo truyền thống gồm độc đoán, dân chủ và tự do được sử dụng từ bộ thang đo 18 mục của Northouse (2021); bảy mục đo lường lãnh đạo chuyển đổi được kế thừa từ Carless & cộng sự (2000). Thang đo môi trường làm việc gồm sáu mục từ Pawirosumarto & cộng sự (2017), thang đo sự nhiệt huyết trong công việc gồm năm mục từ Taormina & Gao (2008). Trong nghiên cứu này, do hạn chế bảo mật và sự khác biệt trong tiêu chí đánh giá, việc thu thập dữ liệu hiệu suất khách quan từ các ngân hàng gặp nhiều khó khăn; do đó, thang đo tự đánh giá được kế thừa từ Rego & Cunha (2008), vốn đã

được kiểm định trong nhiều nghiên cứu trước đây. Sau khi tham khảo ý kiến của ba chuyên gia và hai nhân viên ngân hàng, ngoài việc điều chỉnh từ ngữ cho phù hợp, thang đo lãnh đạo độc đoán được rút gọn từ sáu xuống còn năm mục do sự trùng lặp về nội dung giữa phát biểu “đảm bảo cấp dưới biết chính xác việc cần làm” và “yêu cầu cấp dưới làm đúng công việc được giao”. Kết quả cuối cùng, nghiên cứu sử dụng bộ thang đo gồm 39 phát biểu cho bảy khái niệm nghiên cứu. Bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm, đo lường mức độ từ “hoàn toàn không đồng ý” đến “hoàn toàn đồng ý”.

3.2. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này khảo sát nhân viên tại các ngân hàng ở Thành phố Hồ Chí Minh, trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước với số lượng và quy mô ngân hàng hàng đầu, qua đó đảm bảo tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Tám ngân hàng được lựa chọn gồm Vietcombank, Vietinbank, Techcombank, BIDV, MBBank, Sacombank và OCB. Quy mô mẫu được xác định theo yêu cầu của PLS-SEM, tức tốt nhất gấp mười lần số biến quan sát (Hair & cộng sự, 2010). Với 39 biến quan sát, 400 bảng hỏi đã được phát ra (50 bảng/ngân hàng) theo phương pháp có chủ đích, sau đó mở rộng bằng phương pháp quả cầu tuyết để tăng phản hồi phù hợp. Khảo sát do học viên cao học đang làm luận văn thạc sĩ và công tác trong ngành ngân hàng thực hiện, dưới hai hình thức: trực tiếp và trực tuyến qua mã QR liên kết với Google Form. Kết quả thu về 375 bảng trả lời. Sau khi loại bỏ những bảng không đầy đủ hoặc thiếu nhất quán, 365 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích (tỷ lệ 97,3%). Thông tin mô tả mẫu được trình bày tại Bảng 1, trong đó phần lớn người trả lời thuộc nhóm tuổi 31–45 và phân bố khá đồng đều giữa các ngân hàng.

Bảng 1. Tóm tắt mẫu

		Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	156	42,7
	Nữ	209	57,3
Độ tuổi	22-30	114	31,2
	31-45	223	61,1
	>45	28	7,6
Học vấn	Dưới đại học	111	30,4
	Đại học	245	67,1
	Trên đại học	9	2,5
Nơi làm việc	Vietcombank	44	12,1
	Vietinbank	47	12,9
	Techcombank	47	12,9
	BIDV	48	13,2
	OCB	45	12,3
	MBbank	45	12,3
	VPBank	42	11,5
	Sacombank	47	12,9
Tổng		365	100.0

Nguồn: Thống kê mô tả mẫu khảo sát.

3.3. Công cụ và phương pháp phân tích dữ liệu

Trước khi tiến hành phân tích, nghiên cứu kiểm tra khả năng sai lệch phương pháp chung bằng cách kết hợp kiểm định nhân tố đơn Harman (Podsakoff & cộng sự, 2003) và kiểm định đa cộng tuyến toàn phần (Kock, 2015). Sau đó, mô hình cấu trúc tuyến tính được ước lượng bằng PLS-SEM với phần mềm SmartPLS 4.0. Phương pháp này được lựa chọn thay vì mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM), bởi nó phù hợp hơn với nghiên cứu mang tính khám phá, quy mô mẫu vừa và nhỏ, cũng như trong trường hợp dữ liệu không đáp ứng giả định phân phối chuẩn nghiêm ngặt.

Thang đo được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định dựa trên kết quả ước lượng mô hình, được đánh giá thông qua độ phù hợp

mô hình tổng thể (SRMR), khả năng giải thích (R^2 hiệu chỉnh), khả năng dự đoán (Q^2), kích thước hiệu ứng (f^2) và hiện tượng đa cộng tuyến (VIF).

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Đánh giá dữ liệu

Kết quả phân tích nhân tố khám phá không xoay cho thấy 39 mục hỏi được trích rút thành 7 nhân tố, trong đó nhân tố thứ nhất chỉ giải thích 22,23% tổng phương sai – thấp hơn ngưỡng 50%. Bên cạnh đó, tất cả các giá trị VIF trong phân tích đều nhỏ hơn 3,3. Những kết quả này cung cấp bằng chứng rằng sai lệch phương pháp chung không phải là mối đe dọa đáng kể trong nghiên cứu. Bảng 2 trình bày thống kê mô tả và hệ số tải ngoài của các thang đo.

Bảng 2. Thống kê mô tả và hệ số tải ngoài của thang đo

Cấu trúc	Biến rút gọn	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải ngoài
Phong cách độc đoán	Yêu cầu làm đúng chỉ đạo	3,236	1,015	0,808
	Nhấn mạnh hoàn thành đúng thời hạn	3,238	0,999	0,903
	Kiểm soát chặt chẽ các hoạt động	3,208	1,037	0,833
	Nhấn mạnh tuân thủ quy định và quy trình	3,274	0,980	0,750
	Giám sát thường xuyên đảm bảo làm đúng hướng dẫn	3,416	0,855	0,832
Phong cách dân chủ	Hỏi ý kiến khi ra quyết định	3,603	0,869	0,831
	Khuyến khích tham gia quyết định	3,674	0,942	0,849
	Lắng nghe đề xuất	3,668	0,926	0,832
	Xin ý kiến về những quyết định quan trọng	3,710	0,941	0,736
	Tham khảo ý kiến trong quyết định ảnh hưởng đến họ	3,748	0,704	0,741
	Thảo luận trước khi ra quyết định	3,630	0,938	0,862
Phong cách tự do	Không can thiệp vào công việc của cấp dưới	3,586	1,091	0,808
	Đề cấp dưới tự lo công việc	3,605	1,122	0,851
	Trao quyền tự giải quyết vấn đề	3,647	1,107	0,812
	Cho phép làm việc theo cách họ muốn	3,477	1,048	0,811
	Đề tự chịu trách nhiệm về công việc	3,321	0,891	0,759
	Cho phép làm việc theo cách riêng	3,364	1,018	0,758
Lãnh đạo chuyển đổi	Truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực	3,701	0,737	0,791
	Quan tâm và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển	3,762	0,815	0,747
	Khuyến khích và ghi nhận	3,693	0,772	0,717
	Thúc đẩy sự tin tưởng và hợp tác trong nhóm	3,751	0,805	0,788
	Khuyến khích tư duy sáng tạo trong giải quyết vấn đề	3,803	0,807	0,790
	Xây dựng giá trị rõ ràng và làm gương	3,882	0,794	0,839
	Truyền cảm hứng, niềm tự hào và sự tôn trọng	3,734	0,887	0,783
Môi trường làm việc	Không khí làm việc thoải mái	3,378	0,765	0,831
	Nơi làm việc hỗ trợ công việc	3,482	1,069	0,710
	Quan hệ đồng nghiệp hòa thuận	3,403	1,170	0,720
	Nơi làm việc không có sự toan tính	3,436	1,247	0,797
	Trang thiết bị đầy đủ	3,477	1,160	0,799
	Trang thiết bị hiện đại	3,447	1,198	0,853
Nhiệt huyết trong công việc	Sẵn sàng làm thêm giờ khi cần	3,110	1,223	0,751
	Sẵn sàng nhận nhiệm vụ mới	3,282	1,144	0,780
	Sẵn sàng đảm nhận thêm trách nhiệm	3,184	1,206	0,839
	Tự tin hoàn thành tốt công việc	3,175	1,304	0,836
	Cởi mở với những ý tưởng mới	3,293	1,225	0,810
Hiệu suất công việc	Tin rằng mình là nhân viên hiệu quả	3,219	1,199	0,803
	Hài lòng với chất lượng công việc	3,192	1,210	0,826
	Được nhà quản lý công nhận là hiệu quả	3,181	1,295	0,840
	Được đồng nghiệp đánh giá năng suất	3,241	1,240	0,831

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu.

4.2. Đánh giá thang đo

Theo Bảng 2, các biến quan sát được đánh giá ở mức khá đồng ý, với giá trị trung bình dao động từ 3,110 đến 3,882 và độ lệch chuẩn từ 0,704 đến 1,295. Các biến đều đạt chất lượng tốt nhờ hệ số tải ngoài cao (0,717–0,903), nên được giữ lại cho các phân tích tiếp theo về độ tin cậy, giá trị hội tụ và tính phân biệt. Kết quả chi tiết của các chỉ số này được trình bày tại Bảng 3.

Bảng 3. Độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo

	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình	Chuyển đổi	Dân chủ	Tỷ số Heterotrait-Monotrait	Độc đoán	Hiệu suất	Môi trường	Nhiệt huyết	Tự do
Chuyển đổi	0,893	0,916	0,608								
Dân chủ	0,894	0,919	0,656	0,191							
Độc đoán	0,894	0,915	0,683	0,307	0,215						
Hiệu suất	0,844	0,895	0,681	0,472	0,433	0,077					
Môi trường	0,876	0,907	0,619	0,164	0,081	0,061	0,358				
Nhiệt huyết	0,863	0,901	0,646	0,447	0,455	0,099	0,743	0,240			
Tự do	0,888	0,914	0,641	0,104	0,182	0,118	0,404	0,182	0,353		

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu.

Bảng 3 cho thấy các giá trị Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp đều nằm trong ngưỡng 0,7–0,95, trong khi phương sai trích trung bình lớn hơn 0,5, đáp ứng tiêu chuẩn về độ tin cậy và giá trị hội tụ theo Hair & cộng sự (2010). Đồng thời, các tỷ số Heterotrait-Monotrait giữa các cặp cấu trúc đều nhỏ hơn 0,85, xác nhận giá trị phân biệt theo khuyến nghị của Hair & cộng sự (2019). Như vậy, tất cả các cấu trúc đều đạt yêu cầu để tiếp tục kiểm định giả thuyết thông qua mô hình cấu trúc, được ước lượng với bootstrapping = 10.000 (Bảng 4).

4.3. Kiểm định các giả thuyết

Bảng 4 dưới đây cho thấy các biến độc lập giải thích được 41,7% biến thiên của nhiệt huyết và 52,3% biến thiên của hiệu suất, đồng thời đạt khả năng dự đoán lần lượt 26,8% và 35,3%. Mức độ phù hợp tổng thể của mô hình đạt chuẩn (SRMR < 0,08), cho thấy sự phù hợp với dữ liệu quan sát. Các kết quả phân tích bổ sung cũng củng cố độ tin cậy: giá trị VIF ở cả hai mô hình đều thấp hơn 3 (cao nhất 1,739), xác nhận không có hiện tượng đa cộng tuyến (Hair & cộng sự, 2019), trong khi các giá trị f^2 của các tác động trực tiếp đều lớn hơn 0,02, chứng tỏ các biến độc lập có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc. Như vậy, mô hình ước lượng đảm bảo độ phù hợp và độ tin cậy để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Theo Bảng 4, các hệ số tác động trong các giả thuyết về ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đều đạt mức ý nghĩa thống kê 1%, ngoại trừ H_7 có ý nghĩa ở mức 5%, và dấu của các giả thuyết đều phù hợp với kỳ vọng. Thêm vào đó, giá trị bias – phản ánh chênh lệch giữa trung bình mẫu và mẫu gốc – đều gần bằng 0 (lớn nhất là 0,009), cho thấy kết quả ước lượng ổn định và ít sai lệch. Khoảng tin cậy 95% có giới hạn trên và dưới cùng dấu, khẳng định độ tin cậy của các hệ số ước lượng. Do đó, tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận.

Các hệ số ước lượng cho thấy, ngoại trừ phong cách lãnh đạo độc đoán có tác động tiêu cực đến sự nhiệt huyết và hiệu suất công việc, các phong cách lãnh đạo dân chủ, tự do, chuyển đổi và môi trường làm việc đều có ảnh hưởng tích cực đến hai biến này. Cụ thể, môi trường làm việc có tác động đáng kể đến sự nhiệt huyết ($\beta = 0,115$) và hiệu suất công việc ($\beta = 0,176$), trong khi sự nhiệt huyết cũng thể hiện vai trò quan trọng đối với hiệu suất công việc ($\beta = 0,349$). Trong nhóm các phong cách lãnh đạo có tác động tích cực, lãnh đạo chuyển đổi thể hiện ảnh hưởng mạnh nhất đến cả sự nhiệt huyết ($\beta = 0,380$) và hiệu suất công việc ($\beta = 0,380$), tiếp đến là lãnh đạo dân chủ (β lần lượt 0,347 và 0,309), và cuối cùng là lãnh đạo tự do (β lần lượt 0,242 và 0,269). Ngoài ra, sự nhiệt huyết trong công việc còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc và hiệu suất công việc. Các hệ số VAF (tỷ lệ phương sai giải thích) dao động từ 0,184 đến 0,385 cho thấy sự nhiệt huyết chỉ đóng vai trò trung gian một phần trong các mối quan hệ này.

Bảng 4. Kết quả ước lượng

Giả thuyết	Tác động	Hệ số	Sai số chuẩn	Giá trị T	Khoảng tin cậy 95%		Độ lệch	f ²	VIF bên trong	VAF
					Dưới	Trên				
Trực tiếp										
H _{4d}	Chuyển đổi → Hiệu suất	0,247***	0,046	5,332	0,151	0,335	-0,002	0,096	1,357	
H _{1d}	Chuyển đổi → Nhiệt huyết	0,380***	0,042	9,001	0,291	0,458	-0,003	0,227	1,106	
H _{4b}	Dân chủ → Hiệu suất	0,188***	0,040	4,654	0,106	0,264	-0,003	0,058	1,287	
H _{1b}	Dân chủ → Nhiệt huyết	0,347***	0,042	8,321	0,258	0,422	-0,005	0,194	1,078	
H _{4a}	Độc đoán → Hiệu suất	-0,161***	0,060	2,684	-0,264	-0,022	0,005	0,045	1,234	
H _{1a}	Độc đoán → Nhiệt huyết	-0,290***	0,069	4,168	-0,381	-0,094	0,009	0,134	1,088	
H ₅	Môi trường → Hiệu suất	0,176***	0,042	4,153	0,090	0,258	-0,002	0,062	1,072	
H ₂	Môi trường → Nhiệt huyết	0,115***	0,041	2,826	0,034	0,194	0,000	0,022	1,049	
H ₃	Nhiệt huyết → Hiệu suất	0,349***	0,066	5,297	0,228	0,485	0,002	0,149	1,739	
H _{4c}	Tự do → Hiệu suất	0,185***	0,051	3,653	0,085	0,282	-0,001	0,063	1,160	
H _{1c}	Tự do → Nhiệt huyết	0,242***	0,042	5,817	0,158	0,322	-0,001	0,096	1,058	
Gián tiếp										
H ₇	Môi trường → Nhiệt huyết → Hiệu suất	0,040**	0,018	2,180	0,010	0,082	0,001	0,003		0,184
H _{6c}	Tự do → Nhiệt huyết → Hiệu suất	0,084***	0,023	3,682	0,045	0,135	0,000	0,014		0,312
H _{6d}	Chuyển đổi → Nhiệt huyết → Hiệu suất	0,133***	0,031	4,321	0,079	0,198	0,000	0,034		0,350
H _{6b}	Dân chủ → Nhiệt huyết → Hiệu suất	0,121***	0,028	4,331	0,070	0,180	-0,001	0,029		0,318
H _{6a}	Độc đoán → Nhiệt huyết → Hiệu suất	-0,101***	0,031	3,254	-0,158	-0,034	0,003	0,020		0,385
Tổng										
	Chuyển đổi → Hiệu suất	0,380***	0,042	9,051	0,292	0,459	-0,003	0,130		
	Chuyển đổi → Nhiệt huyết	0,380***	0,042	9,001	0,291	0,458	-0,003	0,227		
	Dân chủ → Hiệu suất	0,309***	0,042	7,384	0,221	0,387	-0,004	0,087		
	Dân chủ → Nhiệt huyết	0,347***	0,042	8,321	0,258	0,422	-0,005	0,194		
	Độc đoán → Hiệu suất	-0,262***	0,069	3,813	-0,364	-0,083	0,008	0,065		
	Độc đoán → Nhiệt huyết	-0,290***	0,069	4,168	-0,381	-0,094	0,009	0,134		
	Môi trường → Hiệu suất	0,217***	0,041	5,299	0,133	0,293	-0,001	0,065		
	Môi trường → Nhiệt huyết	0,115***	0,041	2,826	0,034	0,194	0,000	0,022		
	Nhiệt huyết → Hiệu suất	0,349***	0,066	5,297	0,228	0,485	0,002	0,149		
	Tự do → Hiệu suất	0,269***	0,047	5,763	0,177	0,360	-0,001	0,077		
	Tự do → Nhiệt huyết	0,242***	0,042	5,817	0,158	0,322	-0,001	0,096		
Tổng kê										
R ² adjusted					Nhiệt huyết = 0,417; Hiệu suất = 0,523					
Q ²					Nhiệt huyết = 0,268; Hiệu suất = 0,353					
Sự phù hợp của các mô hình					SRMR = 0,052 < 0,08					

Chú thích: ** và *** là ý nghĩa thống kê ở mức 5% và 1%.
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu

4.4. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu nhìn chung phù hợp với các phát hiện trước, khi nhiều nghiên cứu đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và/hoặc lãnh đạo dân chủ với hiệu suất nhân viên trong nhiều bối cảnh khác nhau (Le & Thu, 2025; Karim & cộng sự, 2023; Hassan & Basit, 2024). Theo lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Bass & Avolio, 1994) và mô hình JD–R (Demerouti & cộng sự, 2001), các nhà lãnh đạo biết truyền cảm hứng, khuyến khích sáng tạo và hỗ trợ phát triển cá nhân có thể gia tăng “nguồn lực công việc” về mặt tâm lý, từ đó thúc đẩy động lực và cải thiện hiệu suất của nhân viên.

Một phát hiện đáng chú ý là phong cách lãnh đạo tự do cũng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất công việc, trái với kết quả của một số nghiên cứu trước (Hassan & Basit, 2024; Baig & cộng sự, 2019). Điều này có thể phản ánh đặc thù ngành ngân hàng nơi quy trình nghiệp vụ chuẩn hóa và đào tạo bài bản giúp quyền tự chủ trở thành nguồn lực khơi dậy động lực nội tại, phù hợp với giả định của mô hình JD–R. Ngoài ra, vai trò tích cực của môi trường làm việc đối với hiệu suất cũng nhất quán với các nghiên cứu trước (Bus & Kirana, 2025; Masharyono & cộng sự, 2023; Agussalim & cộng sự, 2022), đồng thời củng cố mô hình truyền cảm xúc (Forgas, 1995), theo đó không khí tích cực từ lãnh đạo và đồng nghiệp có thể lan tỏa, qua đó làm gia tăng mức độ nhiệt huyết và hiệu quả làm việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cũng xác nhận nhiệt huyết trong công việc là cơ chế trung gian, qua đó lãnh đạo và môi trường làm việc ảnh hưởng đến hiệu suất – phản ánh quá trình “truyền năng lượng tích cực” như dự báo bởi JD–R.

Những kết quả nghiên cứu trên đây hàm ý rằng: (i) lãnh đạo ngân hàng nên ưu tiên phong cách chuyển đổi kết hợp với dân chủ và trao quyền có chọn lọc để khơi dậy động lực nội tại; (ii) đầu tư xây dựng môi trường làm việc tích cực, công bằng và hỗ trợ; và (iii) triển khai các chương trình đào tạo, gắn kết và phúc lợi nhằm khuyến khích và duy trì nhiệt huyết của nhân viên. Đây là những yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu suất làm việc trong bối cảnh ngành ngân hàng chịu áp lực cạnh tranh và chuyển đổi số mạnh mẽ.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã phân tích tác động của bốn phong cách lãnh đạo (độc đoán, dân chủ, tự do, chuyển đổi) và môi trường làm việc đến sự nhiệt huyết và hiệu suất công việc của nhân viên trong ngành ngân hàng tại Việt Nam. Kết quả cho thấy, ngoại trừ lãnh đạo độc đoán có ảnh hưởng tiêu cực, các phong cách lãnh đạo còn lại cùng với môi trường làm việc đều tác động tích cực đến sự nhiệt huyết và hiệu suất công việc. Đặc biệt, lãnh đạo chuyển đổi thể hiện ảnh hưởng mạnh mẽ nhất, trong khi môi trường làm việc cũng đóng vai trò quan trọng. Bên cạnh đó, sự nhiệt huyết của nhân viên được xác nhận là biến trung gian một phần, truyền dẫn tác động của lãnh đạo và môi trường đến hiệu suất.

Về mặt học thuật, nghiên cứu đóng góp bằng cách bổ sung sự nhiệt huyết vào khung phân tích như một cơ chế trung gian, mở rộng các mô hình trước đây vốn chủ yếu tập trung vào sự hài lòng hay gắn kết công việc. Nghiên cứu cũng làm rõ sự khác biệt trong tác động của phong cách lãnh đạo tự do trong bối cảnh ngành ngân hàng – nơi có đặc thù nhân sự và cơ chế quản trị riêng. Về mặt thực tiễn, kết quả nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp, xây dựng môi trường làm việc tích cực và nuôi dưỡng nhiệt huyết của nhân viên như những giải pháp thiết thực để nâng cao hiệu suất làm việc trong ngành ngân hàng.

Hạn chế chính của nghiên cứu là sử dụng thang đo tự đánh giá cho biến Hiệu suất công việc. Dù có độ tin cậy cao, thang đo này có thể gây sai lệch do điểm chung và phản ánh nhận thức chủ quan hơn là hiệu suất thực tế. Nghiên cứu cũng xem xét phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc như các biến độc lập song song, trong khi thực tế mối quan hệ giữa chúng có thể phức tạp hơn - phong cách lãnh đạo có thể là yếu tố định hình môi trường làm việc. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các biến này, đồng thời kết hợp dữ liệu hiệu suất khách quan (từ đánh giá của cấp trên hoặc chỉ số KPI cụ thể) để nâng cao độ tin cậy và tính khái quát. Ngoài ra, dữ liệu chỉ thu thập từ một số ngân hàng lớn tại Thành phố Hồ Chí Minh nên phạm vi khái quát còn hạn chế; các nghiên cứu tương lai cần mở rộng mẫu và vùng khảo sát để phản ánh đầy đủ hơn đặc điểm của ngành.

Tài liệu tham khảo

- Agussalim, M., Yanti, N., & Hussin, M. (2022). The role of training, discipline and work environment on employee performance: a PLS-SEM approach. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(4), 1–21. <https://doi.org/10.34109/ijebeq.202214200>.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085–1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bus, O. U. M., & Kirana, F. C. (2025). Effect of work environment, work stress and work discipline on employee performance at plastic industry. *Quality-Access to Success*, 26(4), 398–409. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.204.42>.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological bulletin*, 117(1), 39–66. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.39>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hassan, Z., & Basit, A. (2024). Improving employee performance, commitment and satisfaction through leadership style: mediating effect of employee satisfaction. *International Journal of Business Innovation and Research*, 33(3), 368–399. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2024.137269>.
- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44)).
- Karim, M. M., Amin, M. B., Ahmed, H., Hajdú, Z., & Popp, J. (2023). The influence of leadership styles on employee performance in telecom companies of Bangladesh. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 671–681. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.52).
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>.
- Le Thi, N., & Thu, T. D. (2025). Effect of female leadership styles on employee performance: Mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 455–468. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.33](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.33).
- Masharyono, M., Arifianti, R., Sukoco, I., Muhyi, H. A., & Surya, D. E. (2023). Influence of job characteristics, work environment, and engagement on employee performance in Indonesian state-owned enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(6), 853–866. <https://doi.org/10.15549/jeeecar.v10i6.1506>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International journal of law and management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.

-
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259–298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Rawas, S. A. S. M. A., & Jantan, M. D. (2023). The moderating effect of leadership style on the relationship between job description and employee performance in the Omani public sector. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2288362>.
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2008). A comparison of work enthusiasm and its antecedents across two Chinese cultures. *Journal of Asia Business Studies*, 2(2), 13–22. <https://doi.org/10.1108/15587890880000405>.

***Tác giả liên hệ: Nguyễn Hải Quang – Email: quangnhai@huit.edu.vn**