

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Đỗ Thị Bình** - Ảnh hưởng của các bên liên quan đến chiến lược xuất khẩu xanh và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam. *Mã số: 145.1BMkt.11* 2
Effects of Stakeholders on Green Export Strategies and Competitive Advantages of Vietnam
- 2. Nguyễn Thị Hằng, Phạm Minh Đạt và Nguyễn Văn Huân** - Tác động của đầu tư trực tiếp nước ngoài đến một số chỉ tiêu phát triển kinh tế tỉnh Thái Nguyên. *Mã số: 145.1TrEM.11* 14
The Impact of FDI on Several Economic Development Criteria of Thai Nguyen Province
- 3. Vũ Xuân Thủy và Nguyễn Thị Trang** - Tác động của nợ công đến tăng trưởng kinh tế: nghiên cứu thực nghiệm ở Việt Nam. *Mã số: 145.1DEco.11* 25
The Impact of Public Debt on Economic Growth: Empirical in VietNam
- 4. Huỳnh Trường Huy, Nguyễn Thị Kim Dung, Nguyễn Mai Uyên và Nguyễn Thanh Liêm** - Phân tích quyết định tham gia bảo hiểm nhân thọ của người hưu trí tại Thành phố Cần Thơ. *Mã số: 145.1TrEM.11* 36
An Analysis of the Life Insurance Purchase Decision of Retirees in Can Tho City

QUẢN TRI KINH DOANH

- 5. Nguyễn Phúc Nguyên và Nguyễn Thị Thúy Hằng** - Nghiên cứu tác động của phẩm chất cá nhân lãnh đạo đến tạo động lực làm việc của nhân viên: trường hợp tại chi nhánh MBBank Quảng Ngãi. *Mã số: 145.2FiBa.21* 47
The Impact of Leader's Personal Qualities on the Firm Performance: Case Study at MBBank Quang Ngai Branch
- 6. Nguyễn Hữu Thọ và Trần Hà Minh Quân** - Các đặc trưng tính cách cá nhân ảnh hưởng tới ý định đầu tư chứng khoán thông qua nhận thức rủi ro, nhận thức sự không chắc chắn và đánh giá kết quả đầu tư. *Mã số: 145.2TrEM.21* 56
The Impacts of the Big Five Traits on the Intention of Stock Investment through Risk, Uncertainty, and Investment Performance Perception
- 7. Lê Thị Nhung** - Nhân tố tác động đến cơ cấu nguồn vốn của các doanh nghiệp xi măng niêm yết ở Việt Nam. *Mã số: 145.2BAcc.21* 66
Factors Affecting the Capital Structure of Listed Cement Enterprises in Vietnam

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Vũ Thị Thu Hương** - Phân tích lợi thế so sánh của nông sản Việt Nam xuất khẩu sang thị trường EU. *Mã số: 145.3IIEM.31* 77
An Analysis of the Comparative Advantages of Vietnam's Produce Exports to EU

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA PHẨM CHẤT CÁ NHÂN LÃNH ĐẠO ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: TRƯỜNG HỢP TẠI CHI NHÁNH MBBANK QUẢNG NGÃI

Nguyễn Phúc Nguyên

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

Email: nguyennp@due.edu.vn

Nguyễn Hiệp

Đại học Đà Nẵng

Email: giahiệp2001@yahoo.com

Nguyễn Thị Thúy Hằng

Trường Đại học Phạm Văn Đồng

Email: thuyhangktpdu@gmail.com

Ngày nhận: 01/06/2020

Ngày nhận lại: 06/07/2020

Ngày duyệt đăng: 13/07/2020

Mục đích của nghiên cứu này xác định tác động của phẩm chất cá nhân lãnh đạo đến kết quả hoạt động doanh nghiệp tại Chi nhánh MBBank Quảng Ngãi. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu chính được thu thập bằng bảng câu hỏi bán cấu trúc. Các câu hỏi thu thập được kiểm tra tính đầy đủ và được mã hóa bằng phần mềm SPSS 22 để phân tích. Các kết quả nghiên cứu đã tiết lộ rằng phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa, kích thích trí lực nhân viên và thấu hiểu cá nhân có tác động tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Nghiên cứu khuyến nghị các nhà lãnh đạo nên điều chỉnh phong cách lãnh đạo và ứng dụng tính mới có lợi cho kết quả hoạt động doanh nghiệp. Trên tất cả, bản chất của lãnh đạo là dựa trên các giá trị của người lãnh đạo.

Từ khóa: Phẩm chất; lãnh đạo; kết quả hoạt động doanh nghiệp; ngân hàng.

JEL Classifications: M12, J62,

1. Giới thiệu

Toàn cầu hóa đã mang đến nhiều thay đổi và tác động rất lớn đến mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp. Trong đó, có cả tác động có lợi và bất lợi đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Trên hết, tất cả doanh nghiệp đều muốn cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp. Xong nhiều nghiên cứu hiện nay cho thấy các nhà lãnh đạo cần điều chỉnh phong cách lãnh đạo nếu muốn cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp (Wang & cộng sự, 2010; Whyte, 2012; Ojokuku & cộng sự, 2013). Nghiên cứu trong lĩnh vực ngân hàng khuyến cáo rằng “phong cách lãnh đạo chuyên đổi nên áp dụng trong các nhà lãnh đạo ngân hàng để tổ chức trở nên mạnh mẽ hơn trong môi trường cạnh tranh toàn cầu” (Boevink,

2009; Ojokuku & cộng sự, 2013), chiến lược hiệu quả để sử dụng trong lĩnh vực xã hội (Hughes, 2014). Do đó, tiếp cận phong cách lãnh đạo chuyên đổi trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam là một trong nhiều quy trình cần thực hiện.

Đề cập sự thay đổi phong cách lãnh đạo cải thiện kết quả hoạt động thì Chi nhánh Ngân hàng MBBank Quảng Ngãi thuộc Ngân hàng TMCP Quân đội, là nghiên cứu điển hình, bởi tiền thân là đơn vị quân đội sang làm kinh tế. Mặc dù, là đơn vị quân đội nhưng họ đang cho thấy phương châm “tạo sự khác biệt và bền vững bằng văn hóa kỷ luật, đội ngũ nhân sự tinh thông về nghiệp vụ, cam kết cao và được tổ chức khoa học”. Đây là những giá trị không thể đo lường bằng tiền được, nhưng những giá trị ấy

tạo nên cốt lõi của doanh nghiệp. Kết thúc năm 2018, lợi nhuận trước thuế của Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) đạt trên 7.000 tỷ đồng, vượt 8% kế hoạch năm và tăng 31% so với 2017. Như vậy, giữa những giá trị và kết quả hoạt động có liên kết gì? Đối với các nhà lãnh đạo, một khi tổ chức có nhu cầu để nâng cao kết quả hoạt động thì nhà lãnh đạo phải thực hiện những thay đổi về các tác động của họ không? (Igbaekemen 2014). Do đó, mục đích của nghiên cứu xác định tác động của nhà lãnh đạo đến kết quả hoạt động doanh nghiệp, tiếp cận phẩm chất của phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Qua đó, khuyến cáo ứng dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi cho các nhà lãnh đạo và làm nổi bật bản chất của lãnh đạo dựa trên giá trị.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Phẩm chất cá nhân lãnh đạo

Phẩm chất cá nhân lãnh đạo là sự kết hợp tương đối và khuôn khổ của những đặc điểm cá nhân được tích hợp, phản ánh một loạt những khác biệt cá nhân để kích lệ sự phù hợp của lãnh đạo hiệu quả qua sự đa dạng của nhóm và tình huống tổ chức (Zaccaro, Kemp, and Paige Bader 2004). Phẩm chất cá nhân lãnh đạo được nghiên cứu từ lâu, dưới tiếp cận của lý thuyết đặc điểm, thì danh sách về một tập hợp các phẩm chất cho lãnh đạo hiệu quả dài vô tận (Yukl 2013).

Năm 1978, James MacGregor Burns đưa ra hai cấu trúc, cung cấp hai khía cạnh khác biệt của phong cách lãnh đạo được gọi là phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch (Avolio, Bass, and Jung 1999). So với phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo được xem như một hồ sơ tối ưu được đặc trưng bởi sự hiện diện của những phẩm chất lãnh đạo nhất định (Simić 1998). Gần đây, phong cách lãnh đạo chuyển đổi được coi là lý thuyết phổ biến nhất trong các lý thuyết về lãnh đạo (Judge and Piccolo 2004).

Theo Northouse (2015) lãnh đạo chuyển đổi là một quá trình thay đổi và biến đổi con người. Nó liên quan đến cảm xúc, giá trị, đạo đức, tiêu chuẩn và mục tiêu dài hạn. Nó bao gồm việc đánh giá động cơ của những người theo dõi, đáp ứng nhu cầu của họ và coi họ như những con người hoàn chỉnh. Lãnh đạo chuyển đổi liên quan đến một hình thức ảnh hưởng đặc biệt thúc đẩy những người theo dõi hoàn thành nhiều hơn những gì họ thường mong đợi. Như vậy, thay vì cung cấp một mô hình về những gì nhà

lãnh đạo phải làm, phong cách lãnh đạo chuyển đổi cung cấp một suy nghĩ chung về lãnh đạo, nhấn mạnh các yếu tố cần áp dụng như phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa, phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng, phẩm chất kích thích trí lực nhân viên và phẩm chất thấu hiểu cá nhân.

Theo Bass và Avolio (2011) nhà lãnh đạo cần có các phẩm chất sau: (1) phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa (Idealized Influence: II): Nhà lãnh đạo là hình tượng của các vai trò, trong đó họ được ngưỡng mộ, tôn trọng và đáng tin cậy, dẫn đến mong muốn của nhân viên để tranh đua và khảng định mình với nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo chuyển đổi có tiêu chuẩn cao về tư cách đạo đức; (2) phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng (Inspirational Motivation: IM): Nhà lãnh đạo cung cấp ý nghĩa và thách thức trong nhiệm vụ của nhân viên. Nhà lãnh đạo có khả năng diễn đạt các mục tiêu theo nhóm, theo điều khoản về cảm xúc, đạo đức hoặc có một tầm nhìn xa trông rộng; (3) phẩm chất kích thích trí lực nhân viên (Intellectual Stimulation: IS): Nhà lãnh đạo nâng cao nhận thức và sự công nhận đối với nhân viên về các vấn đề như niềm tin, giá trị, suy nghĩ và giá trị riêng của nhân viên. Thúc đẩy tính hợp lý trong giải quyết các vấn đề, khuyến khích suy nghĩ một cách độc lập, sáng tạo, tránh xa những ý tưởng và hạn chế trong quá khứ và thách thức hiện trạng; (4) phẩm chất thấu hiểu cá nhân (Individualized Consideration: IC): Khả năng của nhà lãnh đạo để hiểu rõ từng mục tiêu và nhu cầu riêng của nhân viên. Các nhà lãnh đạo chú ý, huấn luyện và cố vấn cho nhân viên. Nhà lãnh đạo giám sát và tiếp nhận phản hồi về nhu cầu hiện thực của nhân viên và liên kết với sứ mạng của tổ chức.

2.2. Kết quả hoạt động doanh nghiệp

Kết quả hoạt động doanh nghiệp (Firm performance) là kết quả đạt được trong việc đáp ứng các mục tiêu bên trong và bên ngoài công ty (Wei, Jun Liu, and Neil C. Herndon 2011). Hay kết quả hoạt động doanh nghiệp dựa trên việc làm hài lòng các bên liên quan, có thể được coi là có ít nhất bảy khía cạnh: tăng trưởng, lợi nhuận, giá trị thị trường, sự hài lòng khách hàng, sự hài lòng của nhân viên, hiệu quả xã hội và hiệu quả môi trường (Santos & Brito (2012). Như vậy, để đo kết quả hoạt động doanh nghiệp có nhiều kích thước khác nhau, nó đại diện cho các khía cạnh khác nhau của kết quả hoạt động doanh nghiệp (Santos & Brito (2012).

Trong các nghiên cứu hiện nay, không có sự đồng thuận chung về kích thước đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp. Đề xuất của Venkatraman và Vasudevan Ramanujam (1987) được xem là tốt và sử dụng khá phổ biến (Santos & Brito (2012), được Wang et al.(2010) sử dụng để đo kết quả hoạt động doanh nghiệp. Đặc biệt hơn, các kích thước được sử dụng để đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp trong các doanh nghiệp ở Đài Loan (Trung Quốc). Bên cạnh đó, một nghiên cứu khác cũng đo lường kết quả hoạt động gồm hoạt động tài chính, hiệu quả hoạt động và hoạt động nhân viên (Whyte 2012). Đồng thời, cũng có một số nghiên cứu chỉ sử dụng một hoặc vài kích thước để đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp như: tăng trưởng và lợi nhuận (Arham 2014).

Trong thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp, đối với Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) theo báo cáo thường niên năm 2018, doanh nghiệp hoàn thành xuất sắc kết quả kinh doanh năm 2018 với lợi nhuận trước thuế (LNTT) tăng 68% so với năm 2017 và vượt 14% so với kế hoạch. TOP đầu về các chỉ tiêu hiệu quả ROE 19,41%, EPS tăng 2.829 đồng/cổ phiếu. Nhìn chung để đo lường kết quả hoạt động, ngân hàng sử dụng các chỉ số tài chính là chủ yếu. Trong khi đó, phương pháp đánh giá hiện đại liên quan nhiều đến khái niệm tạo ra giá trị để gia tăng giá trị (Achim, 2010). Do đó, các yếu tố như hình ảnh của công ty, sự chuyên nghiệp của công ty và tinh thần của nhân viên, là một công cụ quan trọng. Đồng thời, trong kinh doanh hiện đại các doanh nghiệp quan tâm lớn về mối quan hệ giữa nhân viên và khách hàng (Dobrin & cộng sự, 2012). Vì nó liên quan đến các tiềm năng trong việc duy trì và tiếp tục hình thành khả năng cạnh tranh (Rylková, 2015). Cho nên, các yếu tố mức độ sáng tạo của công ty, thị phần công ty và số lượng nhân viên bỏ việc của công ty cũng hết sức quan trọng. Dựa trên ý nghĩa này và hạn chế về khả năng tiếp cận thông tin tài chính, kết quả hoạt động doanh nghiệp được sử dụng trong nghiên cứu này gồm hoạt động kinh doanh (KD) và hiệu quả tổ chức (TC) từ nghiên cứu của Wang (2010).

2.3. Mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp

Nghiên cứu về phẩm chất cá nhân lãnh đạo được khá nhiều nhà nghiên cứu quan tâm, đa phần nghiên cứu cho rằng các phẩm chất tạo ảnh hưởng thần

tượng hóa, tạo động lực và truyền cảm hứng, kích thích trí lực nhân viên và thấu hiểu cá nhân có mối quan hệ với kết quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, một số nghiên cứu lại xác định có hai hoặc ba phẩm chất cá nhân lãnh đạo tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Việc hiểu được những kết nối trong từng phẩm chất cá nhân lãnh đạo với kết quả hoạt động doanh nghiệp sẽ giúp các mối quan hệ giữa các phẩm chất được xem xét:

2.3.1. Mối quan hệ giữa phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa và kết quả hoạt động doanh nghiệp

Phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa đòi hỏi nhà lãnh đạo phải tự tin và mạnh mẽ, ảnh hưởng đến cấp dưới với các giá trị và niềm tin của nhà lãnh đạo. Các giá trị và niềm tin của nhà lãnh đạo là yếu tố quan trọng như chuyển đổi tổ chức để tạo ra các tổ chức hoàn toàn mới với bản sắc, cấu trúc, văn hóa, hệ thống khen thưởng, quy trình thông tin và thiết kế công việc mới (Vinger & Cilliers, 2006); mục tiêu và nhận thức kết quả (Boevink, 2009), hiệu quả công việc nhân viên (Ngaithe & cộng sự, 2016); tăng sự hài lòng của cấp dưới đối với nhà lãnh đạo (Shibru, 2011). Theo Hughes (2014) nếu nhà lãnh đạo của tổ chức có phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa về nhiệm vụ, có thể sử dụng điều đó để truyền cảm hứng cho động lực, kích thích kết quả, là vấn đề gốc rễ của tổ chức. Ngoài ra, theo Jerobon và Geofferykimutai (2016) có một mối quan hệ tích cực giữa ảnh hưởng lý tưởng hóa và kết quả của nhân viên ngụ ý rằng việc tăng cường ảnh hưởng lý tưởng hóa dẫn đến kết quả tốt hơn. Theo Ogola (2017) một nhà lãnh đạo khắc sâu niềm tin vào nhân viên, thực hành các giá trị đạo đức cao, đóng vai trò là tấm gương cho nhân viên và khuyến khích nhân viên chấp nhận rủi ro; những điều này sẽ ảnh hưởng tích cực đến công việc của nhân viên và do đó mức độ kết quả cao. Tuy nhiên, một số nghiên cứu xác định không có mối quan hệ này (Seyal & cộng sự, 2014; Rattanaborworn & cộng sự, 2015; Orabi, 2016). Mặc dù vậy, với truyền thống nhân văn của người Việt Nam. Chúng tôi hy vọng phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa tác động tích cực vào kết quả hoạt động doanh nghiệp. Cân nhắc dựa trên các kết luận, giả thuyết của nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H1: Phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp.

2.3.2. *Mối quan hệ giữa phẩm chất tạo động lực, truyền cảm hứng và kết quả hoạt động doanh nghiệp*

Phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng đề cập đến việc nhà lãnh đạo có khả năng chia sẻ mục tiêu, hiểu những gì đúng và quan trọng, cung cấp tầm nhìn về những gì có thể và làm thế nào đạt được chúng (Bass and Avolio 2011). Có khá nhiều nghiên cứu xác định mối quan hệ giữa phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng vào kết quả hoạt động doanh nghiệp như tác động tích cực đến nhận thức kết quả (Boevink 2009); nhận thức hiệu quả lãnh đạo (Ekaterini, 2010), sự hài lòng công việc (Ibraheem & cộng sự, 2011); kết quả công việc của nhân viên (Ngaithe & cộng sự, 2016). Ngoài ra, Savovic (2017) nghiên cứu về kết quả sau mua lại của các công ty tham gia vào thị trường sáp nhập và mua lại (mergers và acquisitions), khẳng định có tác động tích cực giữa tạo động lực và truyền cảm hứng đến kết quả sau mua lại của các công ty. Tuy nhiên, trên một số lĩnh vực nghiên cứu, không xác nhận tác động này như nghiên cứu của Rattanaborworn và cộng sự (2015) và Jiang và Ni (2017). Mặc dù vậy, cần nhắc dựa trên các kết luận về khuynh hướng tác động tích cực, giả thuyết của nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H2: Phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp.

2.3.3. *Mối quan hệ giữa phẩm chất kích thích trí lực nhân viên và kết quả hoạt động doanh nghiệp*

Phẩm chất kích thích trí lực nhân viên đề cập đến việc nhà lãnh đạo thúc đẩy tính hợp lý trong việc giải quyết các vấn đề, khuyến khích người đi theo suy nghĩ một cách độc lập sáng tạo tránh xa những ý tưởng và hạn chế trong quá khứ cũng như những thách thức từ hiện trạng tổ chức. Khá nhiều nghiên cứu cho rằng, phẩm chất kích thích trí lực nhân viên có mối quan hệ với đổi mới tổ chức (Khan & cộng sự, 2009); trao quyền và hỗ trợ động lực (Jung & cộng sự, 2003); nhận thức hiệu quả lãnh đạo (Karaca, 2010); ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động (Whyte, 2012); tham gia và khuyến khích kết quả tích cực từ các nhân viên và ảnh hưởng đến sự tăng trưởng và lợi nhuận (Arham, 2014); ảnh hưởng đến sự phát triển của kết quả tổ chức (Orabi, 2016); tác động đến kết quả hoạt động tổ chức (Rattanaborworn & cộng sự, 2015). Tuy nhiên, phẩm chất kích thích trí lực nhân viên tác động yếu đến kết quả mua lại (Savovic, 2017), không có mối

quan hệ với sự hài lòng (Boevink, 2009; Shibu, 2011; Seyal & Rahman, 2014). Nhưng chúng tôi hy vọng về khuynh hướng tác động tích cực, giả thuyết của nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H3: Phẩm chất kích thích trí lực nhân viên cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp.

2.3.4. *Mối quan hệ giữa phẩm chất thấu hiểu cá nhân và kết quả hoạt động doanh nghiệp*

Phẩm chất thấu hiểu cá nhân có nghĩa là các nhà lãnh đạo dành thời gian cho nhân viên, đào tạo, phát triển kỹ năng và trao quyền cho nhân viên. Gachingiri (2015) cho rằng nhà lãnh đạo cần tập trung vào phát triển nhân viên và nhu cầu của họ, do điều này có ý nghĩa nhất đối với kết quả hoạt động doanh nghiệp. Ngoài ra, phẩm chất thấu hiểu cá nhân còn là cơ sở để phối hợp, tạo bầu văn hóa chung cho tổ chức thành công (Khan & cộng sự, 2009); ảnh hưởng đến sự hài lòng của cấp dưới (Shibu, 2011); tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp ở khía cạnh như hoạt động tài chính, thực hiện hoạt động và hoạt động nhân viên (Whyte, 2012); tác động tích cực đáng kể đến đổi mới tổ chức, hiệu quả hoạt động và kết quả hoạt động doanh nghiệp (Rattanaborworn & cộng sự, 2015); tác động trực tiếp đến khách hàng và môi trường bên ngoài (Seijts & cộng sự, 2015); có mối quan hệ với kết quả sau mua lại của công ty ở khía cạnh nhận thức của lãnh đạo về yếu tố tài chính và phi tài chính (Savovic, 2017). Nhưng theo Rattanaborworn và cộng sự (2015) thấu hiểu cá nhân không có mối quan hệ với hiệu quả tổ chức. Mặc dù vậy, chúng tôi kỳ vọng về khuynh hướng tác động tích cực, với giả thuyết là:

Giả thuyết H4: Phẩm chất thấu hiểu cá nhân cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp.

2.4. **Phương pháp nghiên cứu**

2.4.1. *Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu*

Trong số ngân hàng đặt tại đường Hùng Vương của tỉnh Quảng Ngãi, Chi nhánh MBBank Quảng Ngãi được lựa chọn theo kiểu chọn ngẫu nhiên. Ngân hàng thành lập năm 2008, có 3 chi nhánh và phòng giao dịch, tập trung chủ yếu ở thành phố Quảng Ngãi 2 địa điểm, huyện Bình Sơn 1 địa điểm. Tổng số nhân viên chi nhánh có 85 người. Một bảng câu hỏi được sử dụng để thu thập dữ liệu liên quan từ các nhà quản lý chi nhánh, trưởng phòng và kế toán trưởng. Bằng phương pháp trực tiếp. Sau hai lần tiếp xúc, có 70 câu hỏi đã được điền và trả lời

bởi người trả lời là nhân viên trong chi nhánh và phòng giao dịch.

Câu hỏi được chia làm ba phần. Phần I, về giải thích thuật ngữ và hướng dẫn. Phần II, gồm các thang đo và quan sát. Phần III, thông tin của người trả lời. Bảng câu hỏi bao gồm cả câu hỏi mở và câu hỏi đóng. Hầu hết nhân viên có tuổi đời rất trẻ, dưới 30 tuổi có 40 người, từ 31-40 có 25 người và từ 40-50 có 05 người. Trong đó, có 29 người là nam giới và 41 người là nữ giới; trình độ đại học chiếm tới 92.9 % còn lại là sau đại học và có 47 người gắn bó dưới 5 năm, 16 người làm việc từ 5-10 năm và có 07 người gắn bó trên 10 năm.

2.4.2. Công cụ đo lường

Thang đo phẩm chất cá nhân lãnh đạo theo phiên bản MLQ-5X của Bass và Avolio (2011) gồm bốn yếu tố với 20 chỉ báo (tạo ảnh hưởng thần tượng hóa 08 chỉ báo; tạo động lực và truyền cảm hứng, kích thích trí lực nhân viên và thấu hiểu cá nhân mỗi loại 04 chỉ báo. Sử dụng thang đo Likert 5 điểm, với không hoàn toàn (1), thỉnh thoảng (2), đôi khi (3), khá thường xuyên (4), luôn luôn (5).

Thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp gồm: (1) Hoạt động kinh doanh, (2) Hiệu quả tổ chức từ nghiên cứu của Wang và cộng sự (2010), với mỗi loại 3 chỉ báo. Sử dụng thang đo Likert 5 điểm từ 1 = không đồng ý hoàn toàn đến 5 = đồng ý hoàn toàn.

2.4.3. Phân tích dữ liệu

Để phân tích dữ liệu, nghiên cứu đã sử dụng gói thống kê phần mềm cho khoa học xã hội (SPSS) phiên bản 22. Thống kê mô tả như: trung bình cộng, độ lệch chuẩn. Kiểm định Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá để xác định các nhân tố và sử dụng phân tích hồi quy đa biến để xác định nhân tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động doanh nghiệp và vai trò của từng nhân tố.

2.5. Kết quả nghiên cứu

2.5.1. Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn

Bảng 1 tỷ lệ phần trăm giá trị trung bình và độ lệch chuẩn liên quan đến nhận thức người trả lời về phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Theo bảng 1, nhân viên đã đánh giá tích cực nhất về hai kích thước của phẩm chất cá nhân lãnh đạo, với phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng (mean=3.8179) và phẩm chất kích thích trí lực nhân viên (mean=3.7429). Tiếp đến là phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa (mean=3.7250).

Trong khi mức thấp nhất là phẩm chất thấu hiểu cá nhân (mean =3.5607). Điều này có nghĩa là nhân viên hài lòng với nhà lãnh đạo của họ về phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng, phẩm chất kích thích trí lực nhân viên. Họ cũng không hài lòng về các vấn đề xảy ra giữa sự tương tác về mặt cá nhân với nhà lãnh đạo.

Cũng theo bảng 1, nhân viên đánh giá mức > 3 về hoạt động kinh doanh và hiệu quả tổ chức. Điều này, ngụ ý rằng kết quả hoạt động của chi nhánh ở mức trung bình và khá. Đặc biệt, hiệu quả tổ chức, SD ở mức 0.668. SD đo lường sự thay đổi xung quanh giá trị trung bình. Như vậy ít có sự thay đổi quanh giá trị trung bình hiệu quả tổ chức.

2.5.2. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA)

2.5.2.1. Kiểm định Cronbach's alpha

Thang đo phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa (II) có 8 biến quan sát, có hệ số tương quan biến tổng >0.3, thang đo phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng (IM), phẩm chất kích thích trí lực nhân viên (IS), phẩm chất kích thích trí lực nhân viên (IS) mỗi kích thước có 4 biến quan sát, có hệ số tương quan biến tổng >0.3. Các nhân tố đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6 và nếu bỏ đi bất cứ biến quan sát nào trong nhân tố này thì hệ số Alpha đều giảm, nên 26 biến quan sát được giữ lại và sử dụng cho bước phân tích tiếp theo (Bảng 2).

2.5.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA để kiểm định độ giá trị thang đo. Hệ số KMO (Kaiser -Meyer-Olkin) phải có giá trị ≥ 0.5 . Các biến quan sát có hệ số tải nhân tố < 0.5 sẽ bị loại. Điểm dừng Eigenvalue >1 và tổng phương sai trích $\geq 50\%$.

Bảng 1: Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn

Yếu tố	Mean	SD
Phẩm chất cá nhân lãnh đạo		
Tạo ảnh hưởng	3.7250	0.84367
Truyền cảm hứng	3.8179	0.80973
Kích thích trí lực	3.7429	0.91779
Thấu hiểu cá nhân	3.5607	0.90633
Kết quả hoạt động doanh nghiệp		
Hoạt động kinh doanh	3.5524	0.81033
Hiệu quả tài chính	3.4000	0.66811

Bảng 2: Đánh giá độ tin cậy thang đo

Yếu tố	Cronbach' alpha	Hệ số tương quan biến - tổng thấp nhất	Hệ số tương quan biến - tổng cao nhất
Phẩm chất cá nhân lãnh đạo			
Tạo ảnh hưởng	0.915	0.691	0.796
Truyền cảm hứng	0.833	0.712	0.795
Kích thích trí lực	0.881	0.666	0.798
Thấu hiểu cá nhân	0.879	0.674	0.823
Kết quả hoạt động doanh nghiệp			
Hoạt động kinh doanh	0.849	0.707	0.766
Hiệu quả tài chính	0.833	0.650	0.721

Kết quả kiểm định thang đo phẩm chất cá nhân lãnh đạo KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett, ta có hệ số KMO = 0.803 (lớn hơn 0.5), mức ý nghĩa kiểm định Bartlett, ta thấy sig = 0.000 < 0.05, như vậy các biến quan sát có tương quan tuyến tính với các nhân tố đại diện. Tổng phương sai trích là 71.3227%. Điều này có nghĩa là các nhân tố trích giải thích được 71.322% biến đo lường. Kết quả cho thấy, có bốn nhân tố dùng để đo phẩm chất cá nhân lãnh đạo.

Kết quả kiểm định thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett, ta có hệ số KMO = 0.800 (lớn hơn 0.5), mức ý nghĩa kiểm định Bartlett, ta thấy sig = 0.000 < 0.05, như vậy các biến quan sát có tương quan tuyến tính với các nhân tố đại diện. Tổng phương sai trích là 78.398%. Điều này có nghĩa là các nhân tố trích giải thích được 78.398% biến đo lường. Kết quả, có bốn nhân tố dùng để đo phẩm chất cá nhân lãnh đạo.

2.5.3. Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Bảng 4 về độ phù hợp của mô hình. Giá trị của nhiều hệ số tương quan giữa yếu tố dự đoán và kết quả được biểu thị bằng giá trị R. R được tìm thấy 0.768 cho thấy mối tương quan giữa các yếu tố phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp. R² là thước đo mức độ thay đổi trong mức độ kết quả hoạt động doanh nghiệp được tính bởi các yếu tố dự đoán. Trong nghiên cứu này, R² được tìm thấy 0.590. Giá trị này chỉ ra rằng các phẩm chất cá nhân lãnh đạo đóng góp 59% biến thể trong kết quả hoạt động doanh nghiệp (xem bảng 4). Hệ số R² hiệu chỉnh là 0.565. Nghĩa là 56.5% biến thiên của biến phụ thuộc kết quả hoạt động doanh

Bảng 3: Ma trận xoay nhân tố

Mã hóa	Nhân tố			
	II	IS	IC	IM
Thang đo phẩm chất cá nhân lãnh đạo				
PIA01	0.782			
PIA02	0.747			
PIA03	0.733			
PIA04	0.716			
PIB05	0.732			
PIB06	0.808			
PIB07	0.713			
PIB08	0.705			
PIM09		0.788		
PIM10		0.830		
PIM11		0.751		
PIM12		0.835		
PIS13			0.749	
PIS14			0.743	
PIS15			0.762	
PIS16			0.764	
PIC17				0.789
PIC18				0.858
PIC19				0.803
PIC20				0.726
Thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp				
QKQ33	0.891			
QKQ34	0.884			
QKQ35	0.763			
QHQ36		0.781		
QHQ37		0.844		
QHQ38		0.854		

ngành được giải thích bởi 4 nhân tố độc lập của phẩm chất cá nhân lãnh đạo. Điều này cho thấy, mô hình hồi quy tuyến tính này phù hợp với tập dữ liệu của mẫu ở mức 56.5%, tức là các biến độc lập giải thích được 56.5% biến thiên của biến phụ thuộc kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Bảng 4: Độ phù hợp của mô hình

Mô hình	R	R ²	R hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Durbin-Watson
1	0.768	0.590	0.565	0.44395	1.970

a. Predictors: (Constant), THCN, KTTL, DLCH, AHLT

b. Dependent Variable: KQ

Bảng phân tích phương sai cho thấy thống kê F được tính toán là 23.384, với mức ý nghĩa quan sát được nhỏ hơn 0.001. Mô hình tổng thể dẫn đến mức độ dự đoán tốt đáng kể đối với kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Bảng 5: Phân tích phương sai

Mô hình		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	18.435	4	4.609	23.384	0.000
	Residual	12.811	65	0.197		
	Total	31.246	69			

a. Dependent Variable: KQ

b. Predictors: (Constant), THCN, KTTL, DLCH, AHLT

Bảng 6: Hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa	Thống kê đa Cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn Beta	Beta			Tolerance	VIF
Con	0.814	0.306		2.664	0.010		
II	0.264	0.081	0.331	3.246	0.002	0.608	1.644
IM	0.006	0.082	0.007	0.073	0.942	0.651	1.536
IS	0.242	0.078	0.330	3.112	0.003	0.561	1.782
IC	0.206	0.072	0.278	2.876	0.005	0.675	1.481

Trong bảng hệ số hồi quy, hệ số đã được chuẩn hóa Beta giữa các thành phần biến dự đoán phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Hệ số Beta cho thấy có ý nghĩa tích cực và có ý nghĩa thống kê ở các cấp độ khác nhau. Phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa (Beta= 0.331; t = 3.246; P = 0.002 < 0.05); phẩm chất kích thích trí lực nhân viên

(Beta= 0.330; t = 3.112; P = 0.003 < 0.05) và phẩm chất thấu hiểu cá nhân (Beta= 0.278; t = 2.876; P = 0.005 < 0.05) là những yếu tố dự báo độc lập đáng kể về kết quả hoạt động doanh nghiệp. Điều này ngụ ý rằng cả ba đều có tác động đáng kể tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Điều này cho thấy phẩm

chất cá nhân lãnh đạo trung vào phát triển hệ thống giá trị của nhân viên, mức độ động lực và đạo đức của nhân viên, gắn với sự phát triển các

kỹ năng, khiến nhân viên thực hiện công việc tốt hơn những gì mà nhà lãnh đạo mong đợi. Tuy nhiên, phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng (Beta= 0.007; t = 0.0763; P=0.942 > 0.05). Vì vậy, giả thuyết này bị từ chối.

3. Thảo luận

Nghiên cứu đã phát hiện tác động của phẩm chất cá nhân lãnh đạo đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Phát hiện này, so với nghiên cứu của Ojokuku và cộng sự (2013), tất cả các khía cạnh của phẩm chất cá nhân đều tốt cho các ngân hàng. Trong nghiên cứu này, chỉ có phẩm chất tạo ảnh hưởng

thần tượng hóa, phẩm chất kích thích trí lực nhân viên và phẩm chất thấu hiểu cá nhân là tốt cho ngân hàng. Đồng thời, xét về khía cạnh thống kê thì phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng không có tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Mặc dù vậy, để cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp các nhà lãnh đạo cần điều chỉnh phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi thích hợp cho bối cảnh chuyển đổi của doanh nghiệp.

Từ những phát hiện này, các khuyến cáo cụ thể như: Đầu tiên, nhà lãnh đạo phải là một hình mẫu cho những gì mà nhân viên mong muốn. Nó giúp cả nhà lãnh đạo và nhân viên gắn kết hơn trong công việc. Quan trọng hơn, nhà lãnh đạo nhận được sự thừa nhận của nhân viên. Do đó, các nhà lãnh đạo cần cải thiện phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa. Để làm được việc đó, các vấn đề trong tổ chức luôn gắn với luân lý, đạo đức. Tiêu chuẩn đạo đức cần được phản ánh thường xuyên trong cuộc sống của người giữ vị trí lãnh đạo. Thứ hai, trong thời đại cách mạng công nghệ, đổi mới trong lĩnh vực ngân hàng được xem là tiêu chuẩn cho cạnh tranh, chất lượng và sự hài lòng. Do đó, nhà lãnh đạo khuyến khích đổi mới cách thức thực hiện, tìm kiếm cách thức mới trong giải quyết các vấn đề, giúp nhân viên phát huy sáng kiến trong công việc. Nó không chỉ giúp cho nhà lãnh đạo đạt được mục tiêu đề ra mà còn xây dựng đội ngũ nhân viên có năng lực và có chuyên môn cao giúp tăng năng lực cạnh tranh. Thứ ba, chỉ tiêu doanh số, giải quyết thủ tục của khách hàng và công tác kiểm soát nội bộ, gia đình khiến nhân viên ngân hàng chịu nhiều áp lực trong công việc. Đặc biệt, gần 60% nhân viên ngân hàng là nữ. Khi nhà lãnh đạo là người hiểu nhân viên, hướng dẫn, tư vấn liên tục và chia sẻ trong công việc của nhân viên. Nó không chỉ tạo thuận lợi cho việc giao tiếp hai chiều và nắm bắt kịp thời các tình huống phát sinh trong công việc mà hiệu quả công việc cao hơn. Do đó, các nhà lãnh đạo cần cải thiện phẩm chất thấu hiểu cá nhân của họ.

Cuối cùng, ngân hàng là định chế tài chính, thể chế và tổ chức được thành lập theo luật. Sứ mệnh, mục tiêu gần như được chuẩn hóa vào nhiệm vụ cụ thể của mỗi nhân viên, bộ phận và quản lý. Do đó, trên phương diện thống kê, không tìm thấy tác động của phẩm chất tạo động lực và truyền cảm hứng đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Trên thực tiễn, có thể có tác động giữa phẩm chất tạo động lực và

truyền cảm hứng đến kết quả hoạt động doanh nghiệp trên quy mô của công ty. Do đó, nghiên cứu khuyến cáo nghiên cứu thêm, với quy mô mẫu lớn hơn và ở nhiều chi nhánh của Ngân hàng TMCP Quân đội.

4. Kết luận

Nghiên cứu này cung cấp cái nhìn sâu sắc về tác động của phẩm chất cá nhân lãnh đạo đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Nghiên cứu đã phát hiện ra rằng phẩm chất tạo ảnh hưởng thần tượng hóa, phẩm chất kích thích trí lực nhân viên và phẩm chất thấu hiểu cá nhân có tác động tích cực và có ý nghĩa đối với kết quả hoạt động doanh nghiệp. Từ đó, cho thấy rằng lãnh đạo hiệu quả từ phẩm chất nhất định được thể hiện thông qua kết quả hoạt động doanh nghiệp (Igbaekemen 2014). Vì lãnh đạo được mô tả là quá trình tương tác xã hội, nơi các nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên cũng như kết quả hoạt động. Từ kết quả nghiên cứu, khuyến nghị các nhà lãnh đạo cần điều chỉnh phong cách lãnh đạo của họ. Tất cả hành động của nhà lãnh đạo hướng vào việc tạo ra và ứng dụng tính mới có lợi cho kết quả hoạt động doanh nghiệp. Trên tất cả, bản chất của lãnh đạo là dựa trên các giá trị của người lãnh đạo và phẩm chất cụ thể của phong cách lãnh đạo chuyển đổi cần được thực hành. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Achim, Monica Violeta. 2010, *Business Performances: Between Profitability, Return and Growth*, Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series 2.
2. Arham, Ahmad Fadhly (2014), *Leadership and Performance: The Case of Malaysian SMEs In the Services Sector*, International Journal of Asian Social Science, 4(3), 343-355.
3. Avolio, Bruce J, Bernard M Bass, and Dong I. Jung (1999), *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, Journal of Occupational and Organisational Psychology, 72, 441-62.
4. Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio (2011), *Multifactor Leadership Questionnaire*, American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>.

5. Boevink, Arno (2009), *Shared Transformational Leadership and Organization Culture as Predictors of a Bank's Financial Performance*, Master thesis submitted to University of Twente.
6. Dobrin, Cosmin Octavian, Gheorghe N. Popescu, Veronica Adriana Popescu, and Cristina Raluca Popescu (2012), *The Concept of Performance in Business Organizations—Case Study on the Employee Performance in Romanian Business Organizations*, In Proceedings of the International management Conference, 6:310-316. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
7. Ekaterini Galanou (2010), *The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce*, International Journal of Business and Management, 5(6), 3-16.
8. Gachingiri, A. (2015), *Effect of leadership style on organisational performance: A case study of the United Nations Environment Programme (UNEP)*, Kenya. International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship, 1(5), 19-36.
9. Hughes, Tawney A. (2014), *Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize*, CMC Senior Theses. Paper 906.
10. Ibraheem Shelash Mohammad Sulieman, Hussein Ali AL-Zeaud, and Ayat Mohammad Essam Batayneh (2011), *The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals*, Business and Economic Horizons 5(2), 35-46
11. Igbaekemen, Goddy Osa (2014), *Impact of Leadership Style on Organisation Performance: A Strategic Literature Review*, Public Policy and Administration Research, 4(9), 126-135.
12. Jerobon, Tecla, and Geofferykimutai (2016), *Evaluation of Effects of Transformational Leadership and Employee Performance a Survey of Nandi County Government*, Journal of Business and Management, 18(11), 91-101.
13. Jiang, Weiping, Xianbo Zhao, and Jiongbin Ni (2017), *The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*, Sustainability 9(9), 1567.
14. Judge, Timothy A., and Ronald F. Piccolo (2004), *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–68.
15. Jung, Dong I, Chee Chow, and Anne Wu (2003), *The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings*, The Leadership Quarterly, 14(4-5), 525-544.
16. Karaca Hasan (2010), *The Effects of Transformational Leadership on Employee's Perceived Leadership Effectiveness in Public Organizations: Federal Emergency Management Agency Case*, University of Central Florida Orlando, Florida, 213.
17. Khan, Rabia, Abaid Ur Rehman, and Afsheen Fatima (2009), *Transformational Leadership and Organizational Innovation: Moderated by Organizational Size*, African Journal of Business Management, 3(11): 678-684.
18. Ngaithe, Leonard, George K'Aol, Peter Lewa, and Michael Ndwiga (2016), *Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya*, European Journal of Business and Management, 8(30), 6-13.
19. Northouse, Peter G. (2015), *Leadership: Theory and Practice*, Seventh Edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Summary

The goal of this study is to determine the relationship between leader's personal qualities and firm performance at MBBank Quang Ngai Branch. The study used primary data that was collected using semi structured questionnaires. The collected questionnaires were inspected for completeness and coded by SPSS 22 for analysis. The research findings reveal that qualities as Idealized Influence, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration have positive impacts on the firm performance. The researchers suggest that leaders adjust their leading styles, and apply novelty to benefit the firm performance. Above all, the essence of leadership is based on the leader's values.