

TẠP CHÍ

Kinh tế và

Ngân hàng châu Á

ISSN
2615 - 9813



TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

THÁNG 4
2026

SỐ 241

MỤC LỤC

Vai trò của FDI đối với thu nhập cấp tỉnh ở Việt Nam: Bằng chứng về tác động phi tuyến và phụ thuộc vào trình độ phát triển Nguyễn Trần Phúc	5
Tác động của dòng vốn ngân hàng xuyên biên đến hoạt động cho vay tại các nước ASEAN: Vai trò của cạnh tranh thị trường Nguyễn Thị Mai Huyền • Phạm Thị Tuyết Trinh	20
Mô hình đánh giá tín dụng: Tiếp cận từ tổn thất phân loại sai Bùi Thị Thiện Mỹ	33
Ảnh hưởng của biến đổi khí hậu đến FDI vào: Tiếp cận theo vùng khí hậu và địa phương Việt Nam Vũ Thị Hải Minh • Hoàng Thị Thanh Thúy • Phạm Thị Tuyết Trinh	47
Tác động của bất định chính sách kinh tế toàn cầu đến rủi ro tín dụng: vai trò điều tiết của thể chế trong bối cảnh rủi ro đạo đức Phan Diên Vỹ • Lê Tấn Phát • Lê Quang Phong	60
Trải nghiệm số và lựa chọn nhà ở xanh: Vai trò trung gian của sự tham gia nhận thức xanh Phan Trần Huy Hùng • Phan Đình Nguyên	74
Kế toán tài sản sinh học tại Việt Nam theo thông tư số 99/2025/TT-BTC và hàm ý hội tụ chuẩn mực kế toán quốc tế IAS 41- Nông nghiệp Nguyễn Vũ Hoàng Ý • Nguyễn Thị Kim Phụng	87
Tác động của lãi suất tái cấp vốn đến tăng trưởng tín dụng tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Nguyễn Trí Kiệt • Nguyễn Thị Thu Thanh • Huỳnh Quốc Khiêm • Nguyễn Duy Thanh	98
Lãnh đạo tham gia và hiệu quả công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại: Vai trò trung gian của văn hóa đổi mới Nguyễn Duy Khánh • Hà Thị Thu Hằng	112
Nhận thức hành vi tổ chức đích thực và cam kết tình cảm của nhân viên: Vai trò trung gian của vốn tâm lý và sự hoà nhập Ngô Thành Trung • Lương Nữ Nhật Uyên	126
Ứng dụng Blockchain trong truy xuất nguồn gốc đến ý định mua thực phẩm hữu cơ trực tuyến tại Thành Phố Hồ Chí Minh Trịnh Hoàng Nam • Đào Lê Kiều Oanh	138
Chuyển đổi số, chất lượng tương tác trực tuyến và hành vi quay lại của khách hàng tại khách sạn 5 sao Thành Phố Hồ Chí Minh Bùi Đức Sinh	152

CONTENTS

The Role of Foreign Direct Investment in Provincial Income in Vietnam: Nonlinear and Development-Dependent Effects	19
Nguyen Tran Phuc	
The Impact of Cross-Border Banking Flows on Bank Lending in ASEAN Countries: The Role of Market Competition	32
Nguyen Thi Mai Huyen • Pham Thi Tuyet Trinh	
A Credit Scoring Model: Cost-sensitive Learning Approach	46
Bui Thi Thien My	
Impacts of Climate Change on FDI Inflows: Evidence from Climate Zones and Regions in Vietnam	59
Vu Thi Hai Minh • Hoang Thi Thanh Thuy • Pham Thi Tuyet Trinh	
The Impact of Global Economic Policy Uncertainty on Credit Risk: The Moderating Role of Institutions in the Context of Moral Hazard	73
Phan Dien Vy • Le Tan Phat • Le Quang Phong	
Digital Experience and Green Housing Choice: The Mediating Role of Green Cognitive Engagement	86
Phan Tran Huy Hung • Phan Dinh Nguyen	
Accounting for Biological Assets in Vietnam Under Circular 99/2025/TT-BTC and Implications for Convergence with IAS 41 – Agriculture	97
Nguyen Vu Hoang Y • Nguyen Thi Kim Phung	
The Impact of Refinancing Interest Rates on Credit Growth at Vietnam Joint-Stock Commercial Banks	111
Nguyen Tri Kiet • Nguyen Thi Thu Thanh • Huynh Quoc Khiem • Nguyen Duy Thanh	
Participative Leadership and Employee Job Performance in Commercial Banks: The Mediating Role of Innovation Culture	125
Nguyen Duy Khanh • Ha Thi Thu Hang	
Perceived Authentic Organizational Behavior and Employee Affective Commitment: The Mediating Role of Psychological Capital and Inclusion	137
Ngo Thanh Trung • Luong Nu Nhat Quyen	
The Application of Blockchain in Traceability and Its Impact on Online Purchase Intention for Organic Food in Ho Chi Minh City	151
Trinh Hoang Nam • Dao Le Kieu Oanh	
Digital Transformation, Online Interaction Quality, and Customer Revisit Behavior in Five-Star Hotels in Ho Chi Minh City	164
Bui Duc Sinh	

Lãnh đạo tham gia và hiệu quả công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại: Vai trò trung gian của văn hóa đổi mới

Nguyễn Duy Khánh^{1*} • Hà Thị Thu Hằng²

¹ Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh, ² Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam.

ORCID: * 0009-0009-3203-5025.

✉ Tác giả liên hệ: khanhnd@hub.edu.vn.

Ngày nhận bài: 29/12/2025 | Biên tập xong: 02/4/2026 | Duyệt đăng: 12/4/2026

TÓM TẮT:

Mục tiêu nghiên cứu: Nghiên cứu phân tích tác động của lãnh đạo tham gia (LĐTG) đến hiệu quả công việc (HQCV) của nhân viên trong các ngân hàng thương mại (NHTM) trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời đánh giá vai trò trung gian của văn hóa đổi mới (VHĐM) trong mối quan hệ này.

Thiết kế nghiên cứu/phương pháp/tiếp cận: Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp định lượng, sử dụng dữ liệu khảo sát từ 561 nhân viên đang làm việc tại các NHTM trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được áp dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu chính: Kết quả phân tích cho thấy LĐTG có tác động trực tiếp và thuận chiều đến HQCV của nhân viên. Đồng thời, VHĐM đóng vai trò trung gian quan trọng, qua đó làm gia tăng mức độ ảnh hưởng của LĐTG đến HQCV.

Giá trị đóng góp mới: Nghiên cứu góp phần mở rộng việc ứng dụng lý thuyết Học tập xã hội trong bối cảnh ngành ngân hàng tại thị trường mới nổi, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò trung gian của VHĐM. Các phát hiện mang lại hàm ý quản trị thiết thực trong việc xây dựng chiến lược lãnh đạo và phát triển VHĐM nhằm nâng cao HQCV và năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam.

TỪ KHÓA: Hiệu quả công việc của nhân viên, lãnh đạo tham gia, ngân hàng thương mại, văn hóa đổi mới.

Mã phân loại JEL: D29, M14, M10.

DOI: <https://doi.org/10.63065/ajeb.vn.2026.241.009>.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh ngành ngân hàng ở Việt

Nam đang chịu áp lực lớn từ cạnh tranh, chuyển đổi số và yêu cầu đổi mới liên tục,

hiệu quả làm việc của nhân viên ngày càng trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của các ngân hàng. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo truyền thống theo hướng mệnh lệnh và kiểm soát ngày càng không còn phù hợp với nhu cầu được tham gia và sáng tạo của nhân viên, từ đó làm giảm động lực làm việc, kìm hãm đổi mới và có ảnh hưởng ngược chiều đến hiệu quả (Heyden & ctg, 2017; Goestjahjanti & ctg, 2020). Trong bối cảnh đó, LĐTĐ được xem là một giải pháp quản trị tiềm năng nhằm nâng cao động lực và HQCV của nhân viên (Dolatabadi & Safa, 2010).

Mặc dù các nghiên cứu trước đã ghi nhận tác động thuận chiều của LĐTĐ đối với HQCV và đổi mới của nhân viên (Belias & ctg, 2022), nhưng bằng chứng thực nghiệm vẫn còn hạn chế ở hai khía cạnh quan trọng: (i) Vai trò của VHĐM như một cơ chế trung gian giải thích cách thức LĐTĐ chuyển hóa thành HQCV của nhân viên chưa được kiểm định một cách hệ thống (Isensee & ctg, 2020); và (ii) Lĩnh vực ngân hàng Việt Nam hoạt động trong bối cảnh đặc thù, chịu ảnh hưởng mạnh của các chuẩn mực thể chế và văn hóa tổ chức địa phương. Theo một nghiên cứu gần đây về đổi mới trong ngân hàng Việt Nam, bối cảnh độc đáo này chưa được khai thác đầy đủ trong nghiên cứu khoa học: “Ngân hàng thương mại Việt Nam hoạt động trong một bối cảnh tổ chức độc đáo, chịu ảnh hưởng của nhiều bên liên quan... nghiên cứu về hoạt động đổi mới của các ngân hàng này vẫn còn khá hạn chế” (Sang & Anh, 2025). Điều này gợi ý rằng kết quả nghiên cứu từ các ngành hoặc quốc gia khác có thể không hoàn toàn áp dụng được cho ngân hàng Việt Nam. Ví dụ, môi trường quản lý, quy định và văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam có thể ảnh hưởng khác biệt đến cách lãnh đạo và đổi mới có tác động lên HQCV. Xuất phát từ khoảng trống đó, nghiên cứu này nhằm phân tích tác động của LĐTĐ đến HQCV của nhân viên ngân

hàng, đồng thời kiểm định vai trò trung gian VHĐM trong mối quan hệ này. Nghiên cứu tập trung trả lời các câu hỏi sau: (i) LĐTĐ có ảnh hưởng như thế nào đến HQCV của nhân viên ngân hàng?; và (ii) VHĐM có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LĐTĐ và HQCV nhân viên hay không?

Về mặt học thuật, bài viết đóng góp bằng cách bổ sung bằng chứng thực nghiệm về LĐTĐ trong bối cảnh ngành ngân hàng tại một nền kinh tế mới nổi, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của VHĐM là một cơ chế còn chưa được khai thác đầy đủ trong các nghiên cứu trước. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp hàm ý quản trị cho các nhà lãnh đạo ngân hàng trong việc xây dựng phong cách lãnh đạo khuyến khích sự tham gia và nuôi dưỡng VHĐM nhằm nâng cao HQCV của nhân viên.

Phần còn lại của bài nghiên cứu được cấu trúc như sau: phần tiếp theo trình bày cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu; phần ba mô tả phương pháp nghiên cứu; phần tư trình bày và thảo luận kết quả thực nghiệm; và phần cuối cùng kết luận, nêu hàm ý quản trị, hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Lãnh đạo tham gia

Theo Lythreathis & ctg (2024), LĐTĐ là hành vi lãnh đạo, trong đó nhà lãnh đạo chủ động thu hút nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và giải quyết vấn đề, nhấn mạnh sự tham vấn, hợp tác và chia sẻ quyền lực thay vì chỉ đạo đơn thuần (Wang, Hou, & Li, 2022). Nhà lãnh đạo tìm kiếm và coi trọng ý kiến đóng góp của cấp dưới, đồng thời khuyến khích họ đảm nhận trách nhiệm nhất định trong công việc, qua đó gia tăng mức độ tham gia thực chất của nhân viên vào các hoạt động quản lý. LĐTĐ được Likert (1961) chính thức khái quát với các nguyên tắc cốt lõi như

hỗ trợ lẫn nhau, ra quyết định theo nhóm và duy trì những tiêu chuẩn cao trong tổ chức. Trên cơ sở đó, Kahai, Sosik, & Avolio (1997) định nghĩa LĐTĐ là phong cách lãnh đạo, trong đó nhà lãnh đạo tham khảo ý kiến nhân viên trước khi đưa ra quyết định trao quyền ra quyết định ở mức độ nhất định cho cấp dưới và khuyến khích sự tham gia tích cực của họ trong quá trình ra quyết định. LĐTĐ được đặc trưng bởi việc cung cấp thông tin (Li, Liu, & Luo, 2018), nguồn lực (Lam, Huang, & Chan, 2015) và sự hỗ trợ cần thiết để nhân viên có thể đóng góp hiệu quả vào quá trình giải quyết các vấn đề công việc (Huang & ctg, 2010).

2.1.2. Văn hóa đổi mới

VHĐM được hình thành trên nền tảng khái niệm đổi mới, được Galbraith (1982) định nghĩa là quá trình ứng dụng và phát triển các ý tưởng mới nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình mới có thể triển khai trong thực tiễn kinh doanh (Ngo, 2023). VHĐM được hiểu là tập hợp những giá trị, niềm tin, giá định và thái độ được chia sẻ trong tổ chức, phản ánh mức độ mà các thành viên ủng hộ và khuyến khích các hoạt động đổi mới (Tho & Trang, 2015). VHĐM không chỉ thể hiện ở thái độ tích cực đối với đổi mới, mà còn bao gồm các chuẩn mực hành vi và giá trị chung thúc đẩy việc tạo ra và phát triển đổi mới sản phẩm, quy trình và dịch vụ (Ali & Park, 2016). Wei, Miao, & Huang (2013) khẳng định VHĐM phản ánh khuynh hướng của doanh nghiệp trong việc tìm kiếm và thử nghiệm các phương án hoặc cách tiếp cận mới thông qua khám phá nguồn lực mới và phá vỡ những chuẩn mực hiện có nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động (Ireland & Webb, 2007).

2.1.3. Hiệu quả công việc

HQCV của nhân viên thường được hiểu là mức độ mà nhân viên hoàn thành các nhiệm vụ được giao và đóng góp vào việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Theo Stolovitch & Keeps (1999),

HQCV phản ánh việc thực hiện các nhiệm vụ yêu cầu, bao gồm cả kết quả tổng hợp từ hoạt động làm việc của nhân viên. Bổ sung cho quan điểm này, Hayward (2005) cho rằng HQCV có thể được đo lường thông qua các chỉ số cụ thể như độ chính xác, mức độ hoàn thành, chi phí và tốc độ thực hiện nhiệm vụ. Trong bối cảnh hiện đại, HQCV của nhân viên được xem là yếu tố then chốt giúp tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực (Na-Nan, Chaiprasit, & Pukkeeree, 2018), đòi hỏi các tổ chức phải xây dựng hệ thống quản lý hiệu quả phù hợp nhằm khai thác tối đa tiềm năng nguồn nhân lực (Pradhan & Jena, 2017). Ngoài ra, Nur & ctg (2021) nhấn mạnh HQCV bao gồm cả việc hoàn thành nhiệm vụ và khả năng đạt được mục tiêu trong những bối cảnh công việc cụ thể, do đó việc đo lường cần tiếp cận theo hướng đa chiều để phản ánh đầy đủ đóng góp của nhân viên.

2.2. Lý thuyết Học tập xã hội

Lý thuyết Học tập xã hội cho rằng cá nhân hình thành hành vi và thái độ thông qua việc quan sát, tương tác và học hỏi từ các hình mẫu trong môi trường xã hội, đặc biệt là nhà lãnh đạo (Bandura, 1977). Với phong cách LĐTĐ, nhà lãnh đạo đóng vai trò hình mẫu khi khuyến khích đối thoại, chia sẻ quyền lực và tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, qua đó định hướng hành vi của người lao động (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Thông qua quá trình học tập gián tiếp, các hành vi cởi mở và sáng tạo của lãnh đạo được nhân viên quan sát và bắt chước, dần hình thành những chuẩn mực và giá trị chung ủng hộ đổi mới, tức VHĐM (Bresman, 2010). VHĐM này tạo điều kiện cho việc chia sẻ ý tưởng, tăng động lực và sự tự tin của nhân viên, từ đó góp phần nâng cao HQCV của nhân viên (Bandura, 1977).

2.3. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Các nghiên cứu trước đã chỉ ra rằng LĐTĐ

có mối quan hệ thuận chiều với HQCV của nhân viên. Iqbal & ctg (2018) cho rằng phong cách LĐTĐ đặc biệt hiệu quả trong các tổ chức có đội ngũ nhân sự sở hữu năng lực, sáng tạo và kỹ năng cao, khi nhân viên được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định. Theo Sinani (2016), những nhân viên có trình độ chuyên môn cao thường ưu tiên phong cách LĐTĐ hơn so với phong cách lãnh đạo mang tính chỉ đạo, bởi họ có cơ hội vận dụng kiến thức và kinh nghiệm trong công việc.

HQCV nhân viên phản ánh mức độ xuất sắc của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ và cung cấp dịch vụ (Schwepker & Dimitriou, 2021). Bandura (1977) cho rằng cá nhân có xu hướng quan sát và bắt chước hành vi của người khác. Khi áp dụng LĐTĐ, nhà quản lý thu hút nhân viên vào quá trình ra quyết định và đóng vai trò hình mẫu, từ đó truyền cảm hứng cho nhân viên noi theo và cải thiện HQCV (Lam & ctg, 2015; Chan, 2019). Các bằng chứng thực nghiệm cũng xác nhận tác động thuận chiều của LĐTĐ đến HQCV trong nhiều bối cảnh khác nhau (Elsetouhi, Elbaz, & Soliman, 2023). Do đó, nghiên cứu đề xuất:

H1: LĐTĐ tác động thuận chiều đến HQCV của nhân viên.

Somech (2006) cho rằng LĐTĐ thúc đẩy cảm nhận được trao quyền, từ đó kích thích đổi mới và nâng cao hiệu quả làm việc. Trong bối cảnh đó, VHĐM được xem là một cơ chế trung gian then chốt, bởi nó tạo ra một môi trường tổ chức khuyến khích sáng tạo, thử nghiệm và chấp nhận các ý tưởng mới, những điều kiện cần thiết để LĐTĐ phát huy hiệu quả (Shao & ctg, 2012). Các bằng chứng thực nghiệm cũng khẳng định vai trò trung gian của VHĐM trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả hoạt động. Khan & ctg (2021) cho thấy sự tương tác giữa lãnh đạo và văn hóa tổ chức, đặc biệt là VHĐM, có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi đổi mới và HQCV của nhân viên. Tương tự, Puni &

ctg (2022) chỉ ra một môi trường đổi mới có thể khuếch đại tác động thuận chiều của các phong cách lãnh đạo đến hiệu quả hoạt động. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

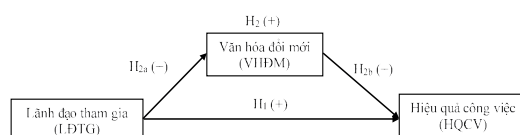
H2a: LĐTĐ có tác động thuận chiều đến VHĐM.

H2b: VHĐM có tác động thuận chiều đến HQCV của nhân viên.

H2: VHĐM đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LĐTĐ và HQCV của nhân viên.

2.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ các lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm trước đây, nghiên cứu đề xuất mô hình (Hình 1), trong đó LĐTĐ có ảnh hưởng trực tiếp đến HQCV, đồng thời có tác động đến VHĐM và VHĐM tiếp tục có ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên. Như vậy, VHĐM được xem là biến trung gian trong mối quan hệ giữa LĐTĐ và HQCV của nhân viên.



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu

3. Dữ liệu và phương pháp

3.1. Dữ liệu

Dữ liệu sẽ được thu thập thông qua bảng hỏi khảo sát trực tiếp tại chi nhánh ngân hàng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Theo tính toán từ phần mềm G*Power, nghiên cứu cần ít nhất 250 phản hồi hợp lệ; để đảm bảo điều này, 705 bảng hỏi sẽ được phát ra, sử dụng phương pháp tiếp cận tối đa đối tượng nhằm tăng khả năng thu thập mẫu đại diện.

Thang đo LĐTĐ sử dụng một phần trong thang đo của Harris & Ogbonna (2001), kế thừa các nền tảng lý thuyết từ House & Mitchell (1975). Thang đo này đã được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh của NHTM ở Việt Nam.

Thang đo HQCV kế thừa từ thang đo của Yousef (2000), với độ tin cậy nội tại 0,80, đã được kiểm chứng bởi Stevens, Beyer, & Trice (1978). Trong nghiên cứu này, thang đo của Yousef (2000) được tác giả điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh văn hóa và môi trường làm việc tại các NHTM Việt Nam, đảm bảo độ phù hợp và chính xác của dữ liệu.

Thang đo VHĐM sử dụng một phần trong thang đo văn hóa tổ chức của Wallach (1983). Thang đo này phản ánh đặc điểm cốt lõi đối mới của môi trường làm việc, phù hợp với bối cảnh ngân hàng, nơi đòi hỏi sự đổi mới để theo kịp sự chuyển đổi số hiện nay. Lok & Crawford (2004) đã điều chỉnh thang đo (Wallach, 1983) để phù hợp với đặc điểm tổ chức cụ thể; trong nghiên cứu này, tác giả cũng thực hiện chọn lọc câu hỏi phù hợp tương tự nhằm đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh văn hóa tại Việt Nam.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát thử nghiệm với 50 nhân viên đang làm việc tại các NHTM nhằm đánh giá mức độ rõ ràng, phù hợp của các biến quan sát và cấu trúc bảng câu hỏi trước khi triển khai khảo sát chính thức. Việc khảo sát thử nghiệm được thực hiện thông qua bảng hỏi trực tuyến và trực tiếp, trong đó người tham gia được yêu cầu phản hồi về mức độ dễ hiểu của câu hỏi, tính phù hợp của nội dung thang đo và thời gian hoàn thành bảng hỏi.

Kết quả khảo sát thử nghiệm cho thấy các thang đo trong nghiên cứu có mức độ rõ ràng và dễ hiểu đối với đáp viên, đồng thời những biến quan sát phản ánh phù hợp nội dung của từng khái niệm nghiên cứu. Một số điều chỉnh nhỏ về cách diễn đạt câu hỏi và cấu trúc bảng hỏi đã được thực hiện dựa trên phản hồi của người tham gia nhằm nâng cao tính rõ ràng và hạn chế khả năng hiểu sai của người trả lời. Sau khi hoàn thiện bảng hỏi, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát chính thức để thu thập dữ liệu phục vụ cho phân tích định lượng.

Dữ liệu thu thập chính thức được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 26 và AMOS phiên bản 24. Thông tin nhân khẩu học của người tham gia được phân tích bằng thống kê mô tả. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng nhằm xác định cấu trúc tiềm ẩn của các biến đo lường. Việc xác định số lượng nhân tố dựa trên các tiêu chí chính: phương sai tích lũy, hệ số KMO $\geq 0,6$ và kiểm định Bartlett's test (Pallant, 2020). Tiếp theo, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện nhằm xác nhận mô hình đo lường và đánh giá mối quan hệ giữa các biến quan sát và nhân tố tiềm ẩn. CFA đóng vai trò như một phần trong quy trình phân tích SEM. Việc đánh giá độ phù hợp mô hình được thực hiện thông qua các chỉ số như CMIN/DF (χ^2/df), CFI, NFI, RMSEA, TLI và PCLOSE theo đề xuất của Hu & Bentler (1999). SEM được sử dụng nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn, từ đó xác định mức độ ảnh hưởng của LDTG đến HQCV và thông qua vai trò trung gian của VHĐM.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu hợp lệ sau khảo sát gồm 561 nhân viên NHTM được trình bày trong Bảng 1, phản ánh tương đối cân bằng về giới tính với tỷ lệ nam chiếm 53,65% và nữ chiếm 46,35%, cho thấy không có sự chênh lệch lớn giữa hai giới trong cơ cấu lao động ngành ngân hàng. Về trình độ học vấn, phần lớn người trả lời có trình độ đại học (69,34%), trong khi gần một phần ba có trình độ sau đại học (30,66%), thể hiện sự yêu cầu cao về năng lực chuyên môn và tri thức trong lĩnh vực ngân hàng. Xét về kinh nghiệm làm việc, nhóm nhân viên có kinh nghiệm dưới 5 năm chiếm tỷ lệ cao hơn (54,72%), cho thấy lực lượng lao động tương đối trẻ, trong khi nhóm có trên 5 năm kinh nghiệm vẫn chiếm tỷ trọng đáng kể (45,28%), góp phần đảm bảo tính ổn định và chiều sâu chuyên môn. Về thu nhập, hơn một nửa số

người được khảo sát có mức thu nhập 15–24 triệu đồng/tháng (52,05%), trong khi các nhóm thu nhập cao chiếm tỷ lệ nhỏ, phản ánh đặc trưng phân tầng thu nhập phổ biến trong NHTM ở Việt Nam. Nhìn chung, cơ cấu mẫu cho thấy sự đa dạng về nhân khẩu học và nghề nghiệp, phù hợp để phân tích tác động của LĐTĐ và VHĐM đến HQCV của nhân viên.

Hơn nữa, các biến nghiên cứu đều đạt giá trị ở mức trên trung bình, trong đó LĐTĐ có giá trị trung bình là 3,27, VHĐM là 3,35 và HQCV của nhân viên đạt 3,39. Kết quả cho

thấy người trả lời có xu hướng đánh giá tích cực các khía cạnh nghiên cứu. Độ lệch chuẩn của các biến dao động 0,89–1,02, phản ánh mức độ phân tán vừa phải và sự đa dạng hợp lý trong nhận thức của người trả lời. Các chỉ số độ lệch đều mang giá trị âm (từ –0,63 đến –1,47), cho thấy phân phối dữ liệu hơi lệch trái, nhưng vẫn nằm trong ngưỡng chấp nhận được. Đồng thời, các giá trị độ nhọn đều nhỏ hơn ngưỡng tuyệt đối 2, hàm ý phân phối dữ liệu không có độ nhọn quá mức và có thể xem là gần phân phối chuẩn. Những thông tin này đáp ứng giả định phân phối cho các phân tích CFA và SEM tiếp theo.

Bảng 1: Đặc điểm của mẫu nghiên cứu

Đặc tính	Quan sát	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	301	53,65
Nữ	260	46,35
Trình độ		
Đại học	389	69,34
Sau đại học	172	30,66
Kinh nghiệm làm việc		
< 5 năm	307	54,72
> 5 năm	254	45,28
Thu nhập (triệu đồng/tháng)		
< 15 triệu	143	25,49
15 – 24 triệu	292	52,05
25 – 34 triệu	83	14,80
35 – 45 triệu	36	6,42
> 45 triệu	7	1,25
Tổng	561	100

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán bằng SPSS 26.

4.2. Kết quả nghiên cứu

4.2.1. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả Bảng 3 cho thấy các thang đo trong nghiên cứu đạt yêu cầu về chất lượng đo lường. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố đều cao và vượt ngưỡng khuyến nghị 0,7, bao gồm LĐTĐ ($\alpha = 0,89$), VHĐM ($\alpha = 0,89$) và HQCV ($\alpha = 0,90$), cho thấy mức độ nhất quán nội tại tốt giữa những biến quan sát. Các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,6, phản ánh mức độ đóng góp mạnh mẽ của những biến quan sát vào nhân tố tiềm ẩn tương ứng.

4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá

Từ Bảng 3, chỉ số KMO đạt 0,9 đối với nhóm LĐTĐ và VHĐM và 0,78 đối với HQCV, đều vượt ngưỡng 0,5, chứng tỏ dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett's đều đạt ý nghĩa thống kê ($p = 0,00$),

Bảng 2: Thống kê mô tả

Nhân tố	Quan sát	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Độ lệch		Độ nhọn	
Lãnh đạo tham gia	561	1	5	3,27	1,02	-0,63	0,10	-0,11	0,21
Văn hóa đổi mới	561	1	5	3,35	0,89	-0,78	0,10	1,10	0,21
Hiệu quả công việc	561	1	5	3,39	0,94	-1,47	0,10	1,65	0,21

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán bằng SPSS 26.

khẳng định các biến quan sát có tương quan chặt chẽ trong tổng thể. Tỷ lệ phương sai tích lũy của các nhân tố đạt 58,16% đối với LĐTĐG và VHĐM và 55,31% đối với HQCV, cho thấy những nhân tố trích rút giải thích được phần lớn biến thiên của dữ liệu.

4.2.3. Kiểm định sai lệch phương pháp chung

Để kiểm tra khả năng xảy ra sai lệch phương pháp chung, nghiên cứu sử dụng kiểm định Harman's single-factor thông qua phân tích nhân tố khám phá bằng phương pháp Principal Component Analysis. Kết quả cho thấy nhân tố đầu tiên giải thích 32,973% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50% theo khuyến nghị của Cooper & ctg (2020). Do đó, nghiên cứu có thể kết luận rằng không tồn tại sai lệch phương pháp chung.

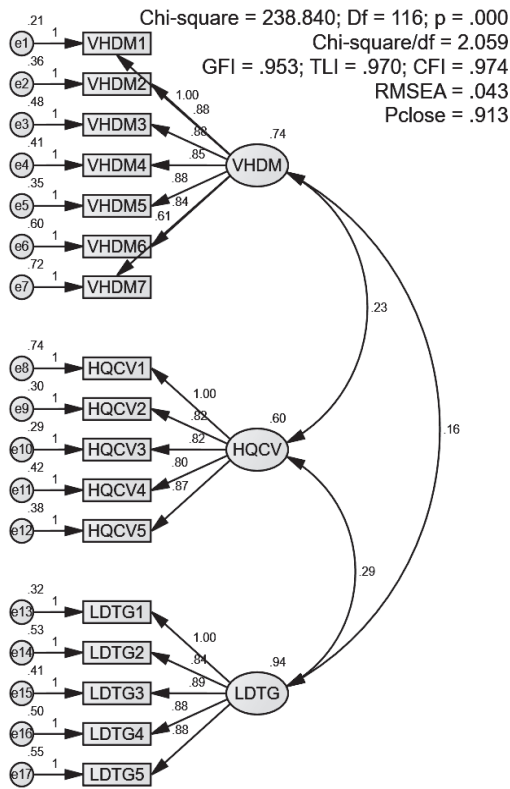
4.2.4. Phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả đánh giá độ phù hợp của mô hình SEM ở Bảng 4 cho thấy mô hình đạt mức độ phù hợp tốt với dữ liệu quan sát. Cụ thể, chỉ số χ^2/df đạt 2,06, nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị 3, cho thấy mức độ phù hợp chấp nhận được giữa mô hình và dữ liệu. Các chỉ số phù hợp tuyệt đối và gia tăng đều đạt giá trị cao, với GFI = 0,95 vượt ngưỡng 0,90, trong khi CFI = 0,97 và TLI = 0,97 đều vượt ngưỡng nghiêm ngặt 0,95, phản ánh khả năng giải thích tốt của mô hình so với mô hình độc lập. Bên cạnh đó, chỉ số RMSEA đạt 0,04, thấp hơn đáng kể so với ngưỡng 0,08, cùng với PCLOSE = 0,91 (> 0,05) cho thấy sai số xấp xỉ của mô hình là nhỏ và mức độ phù hợp tổng thể là tốt. Các chỉ số này đáp ứng đầy đủ những tiêu chí đánh giá theo khuyến nghị của Hu & ctg (1999).

Bảng 3: Độ tin cậy đo lường và phân tích nhân tố khám phá

Nhân tố	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Tỷ lệ phương sai tích lũy (%)	Cronbach's Alpha	KMO	Kiểm định Bartlett's	VIF
Lãnh đạo tham gia	LĐTĐ1	0,71	58,16	0,89	0,90	0,00	2,180
	LĐTĐ2	0,60					
	LĐTĐ3	0,65					
	LĐTĐ4	0,62					
	LĐTĐ5	0,61					
Văn hóa đổi mới	VHĐM1	0,82		0,89			1,974
	VHĐM2	0,70					
	VHĐM3	0,67					
	VHĐM4	0,69					
	VHĐM5	0,71					
	VHĐM6	0,61					
	VHĐM7	0,81					
Hiệu quả công việc	HQCV1	0,67	55,31	0,90	0,78	0,00	2,432
	HQCV2	0,74					
	HQCV3	0,76					
	HQCV4	0,70					
	HQCV5	0,75					

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán bằng SPSS 26.



Nguồn: Nhóm tác giả phân tích bằng AMOS 24.
Hình 2: Kết quả phân tích đã chuẩn hóa nhân tố khẳng định CFA

Bảng 4: Độ phù hợp mô hình SEM

Chỉ số	Giá trị	Ngưỡng	Đánh giá
χ^2/df	2,06	< 3	Phù hợp
GFI	0,95	> 0,90	Phù hợp
CFI	0,97	> 0,95	Phù hợp
TLI	0,97	> 0,95	Phù hợp
RMSEA	0,04	< 0,08	Phù hợp
PCLOSE	0,91	> 0,05	Phù hợp

Nguồn: Nhóm tác giả phân tích bằng AMOS 24.

Bảng 5: Độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ/phân biệt

Nhân tố	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	VHDM	HQCV	LDTG
VHDM	0,89	0,55	0,12	0,91	0,74		
HQCV	0,85	0,52	0,15	0,85	0,35***	0,72	
LDTG	0,89	0,62	0,15	0,90	0,19***	0,39***	0,79

Nguồn: Nhóm tác giả phân tích bằng AMOS 24.

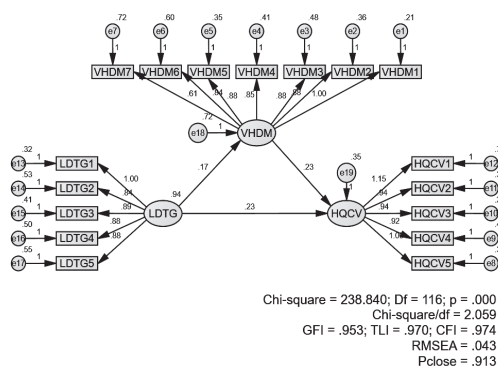
4.2.5. Phân tích độ tin cậy, hội tụ và phân biệt

Bảng 5 cho thấy các thang đo trong nghiên cứu đạt độ tin cậy và giá trị đo lường tốt. Cụ thể, hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR) của các nhân tố đều vượt ngưỡng khuyến nghị 0,7, với CR của VHDM đạt 0,89, HQCV đạt 0,85 và LDTG đạt 0,89. Đồng thời, giá trị phương sai trích trung bình (AVE) của các nhân tố đều lớn hơn 0,5 (VHDM = 0,55; HQCV = 0,52; LDTG = 0,62), cho thấy những biến quan sát giải thích tốt phương sai của nhân tố tiềm ẩn, qua đó xác nhận giá trị hội tụ.

Về giá trị phân biệt, kết quả cho thấy AVE của từng nhân tố đều lớn hơn phương sai chia sẻ tối đa (MSV), với MSV dao động 0,12–0,15. Bên cạnh đó, căn bậc hai của AVE (0,743–0,79) đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa những nhân tố, trong đó tương quan cao nhất là giữa LDTG và HQCV ($r = 0,39$; $p < 0,01$). Những kết quả này khẳng định các khái niệm nghiên cứu có liên hệ nhưng vẫn phân biệt rõ ràng, đảm bảo độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của mô hình đo lường, qua đó đủ điều kiện để tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc.

4.2.6. Phân tích mô hình phương trình cấu trúc

Kết quả ước lượng SEM trình bày trong Bảng 6 cho thấy tất cả các mối quan hệ trong mô hình đều đạt ý nghĩa thống kê và có tác động thuận chiều. Cụ thể, LDTG có tác động trực tiếp thuận chiều đến HQCV với hệ số $\beta = 0,33$ ($p < 0,00$), qua đó ủng hộ giả thuyết H1. Đồng thời, LDTG cũng có tác động thuận chiều đến VHDM ($\beta = 0,19$; $p < 0,00$) và VHDM tiếp tục có ảnh hưởng thuận chiều đến HQCV ($\beta = 0,29$; $p < 0,00$), lần lượt xác nhận các giả thuyết H2a và H2b.



Nguồn: Nhóm tác giả phân tích bằng AMOS 24.

Hình 3: Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Bảng 6: Kết quả phân tích mô hình

	Giả thuyết	Hệ số	Giá trị P	Kết quả
H1	LĐTĐG → HQCV	0,33	0,00	Chấp nhận
H2a	LĐTĐG → VHĐM	0,19	0,00	Chấp nhận
H2b	VHĐM → HQCV	0,29	0,00	Chấp nhận

Nguồn: Nhóm tác giả phân tích bằng AMOS 24.

Bên cạnh tác động trực tiếp, kết quả kiểm định bootstrapping với 5.000 mẫu (Bảng 7) cho thấy tác động gián tiếp của LĐTĐG đến HQCV thông qua VHĐM là có ý nghĩa thống kê, với hệ số chuẩn hóa $\beta = 0,06$ ($p < 0,01$) và khoảng tin cậy 95% không bao gồm giá trị 0. Kết quả này khẳng định VHĐM đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LĐTĐG và HQCV của nhân viên, cho thấy tác động của LĐTĐG được truyền dẫn và khuếch đại thông qua môi trường VHĐM.

4.3. Thảo luận

Kết quả phân tích cho thấy các giả thuyết H1, H2a và H2b đều được ủng hộ, qua đó

khẳng định vai trò quan trọng của LĐTĐG trong việc nâng cao HQCV của nhân viên tại những NHTM. Cụ thể, sự tác động trực tiếp và thuận chiều của LĐTĐG đến HQCV ($\beta = 0,33$) cho thấy việc khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, chia sẻ quan điểm và đóng góp sáng kiến giúp cải thiện đáng kể hiệu quả thực hiện công việc. Kết quả này phù hợp với lập luận của Bandura (1977), khi lãnh đạo thể hiện sự cởi mở, khuyến khích sự tham gia và trao quyền, nhân viên sẽ gia tăng động lực làm việc và nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ, từ đó cải thiện HQCV. Kết quả này cũng tương đồng với các nghiên cứu thực nghiệm trước của Lam & ctg (2015) và Iqbal & ctg (2018), khi những công trình này đều cho thấy LĐTĐG có tác động cùng chiều đến hiệu quả làm việc của nhân viên trong các tổ chức dịch vụ và tài chính.

Bên cạnh tác động trực tiếp, kết quả nghiên cứu còn cho thấy LĐTĐG có ảnh hưởng thuận chiều đến VHĐM ($\beta = 0,19$). Phát hiện này phù hợp với quan điểm của Somech (2006), cho rằng phong cách lãnh đạo khuyến khích sự tham gia và trao quyền có khả năng thúc đẩy môi trường làm việc cởi mở, qua đó tạo điều kiện cho các ý tưởng sáng tạo và đổi mới phát triển trong tổ chức. Tương tự, Huang & ctg (2010) cũng chỉ ra các phong cách lãnh đạo khuyến khích tương tác và hợp tác có vai trò quan trọng trong việc hình thành văn hóa tổ chức hỗ trợ đổi mới.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy VHĐM có tác động thuận chiều đến HQCV của nhân viên ($\beta = 0,29$). Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước đây cho rằng môi trường tổ chức khuyến khích sáng tạo, chia sẻ ý tưởng và

Bảng 7: Kết quả phân tích mô hình mối quan hệ trung gian

Giả thuyết	Hệ số chưa chuẩn hóa	Hệ số đã chuẩn hóa	Giới hạn dưới của khoảng tin cậy 95%	Giới hạn trên của khoảng tin cậy 95%	Kết luận
H2: LĐTĐG → VHĐM → HQCV	0,04	0,06***	0,02	0,06	Chấp nhận

Nguồn: Nhóm tác giả phân tích bằng AMOS 24.

thử nghiệm những phương thức làm việc mới có thể giúp nhân viên nâng cao chất lượng thực hiện nhiệm vụ và thích ứng tốt hơn với các yêu cầu công việc (Ireland & ctg, 2007). Trong bối cảnh ngành ngân hàng đang chịu áp lực lớn từ chuyển đổi số và cạnh tranh ngày càng gia tăng, một văn hóa tổ chức thúc đẩy đổi mới có thể giúp nhân viên linh hoạt hơn trong việc áp dụng các phương thức làm việc mới và cải thiện HQCV.

Đặc biệt, kết quả kiểm định bootstrapping xác nhận vai trò trung gian có ý nghĩa thống kê của VHDM trong mối quan hệ giữa LDTG và HQCV. Phát hiện này củng cố lập luận rằng tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên không chỉ diễn ra trực tiếp, mà còn thông qua các cơ chế tổ chức, trong đó VHDM đóng vai trò truyền dẫn quan trọng. Kết quả này tương đồng với những nghiên cứu của Khan & ctg (2021) và Puni & ctg (2022), khi các tác giả cho rằng văn hóa tổ chức hỗ trợ đổi mới có thể khuếch đại tác động cùng chiều của phong cách lãnh đạo đối với hiệu quả hoạt động và hành vi làm việc của nhân viên.

5. Kết luận

Nghiên cứu này phân tích tác động của LDTG đến HQCV của nhân viên trong bối cảnh NHTM Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của VHDM trong mối quan hệ này. Kết quả phân tích SEM và kiểm định bootstrapping cho thấy LDTG có tác động trực

tiếp và thuận chiều đến HQCV của nhân viên, đồng thời có ảnh hưởng gián tiếp thông qua việc thúc đẩy VHDM trong tổ chức. Phát hiện này cho thấy hiệu quả của LDTG không chỉ đến từ việc trao quyền và khuyến khích sự tham gia của nhân viên, mà còn được khuếch đại khi tổ chức xây dựng được một môi trường văn hóa ủng hộ sáng tạo, thử nghiệm và chia sẻ ý tưởng.

Về mặt học thuật, bài viết đóng góp bằng cách cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò của LDTG trong bối cảnh ngành ngân hàng tại một nền kinh tế mới nổi, nơi các nghiên cứu trước còn tương đối hạn chế. Đồng thời, việc tích hợp VHDM như một biến trung gian giúp làm rõ cơ chế chuyển hóa tác động của LDTG thành kết quả làm việc cụ thể của nhân viên, qua đó mở rộng ứng dụng của lý thuyết Học tập xã hội trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu gợi ý NHTM Việt Nam cần kết hợp việc phát triển phong cách LDTG với xây dựng VHDM nhằm nâng cao HQCV của nhân viên và tăng cường khả năng thích ứng trong bối cảnh chuyển đổi số.

Tuy nhiên, bài viết này vẫn tồn tại một số hạn chế liên quan đến thiết kế cắt ngang, phạm vi mẫu nghiên cứu và phương pháp đo lường dựa trên tự báo cáo. Do đó, nghiên cứu trong tương lai có thể sử dụng dữ liệu theo chiều dọc, mở rộng bối cảnh nghiên cứu hoặc xem xét thêm những cơ chế trung gian và điều tiết khác để nâng cao tính khái quát và chiều sâu của các phát hiện.

Đóng góp của tác giả:

Nguyễn Duy Khánh: Xây dựng ý tưởng, Phương pháp, Thu thập dữ liệu, Phân tích chính thức, Viết bản thảo. Hà Thị Thu Hằng: Bổ sung ý tưởng, Chỉnh sửa và rà soát. Tất cả tác giả đã đọc và đồng ý với phiên bản xuất bản của bài viết.

Nguồn tài trợ:

Nghiên cứu này không nhận được bất kỳ nguồn tài trợ nào từ các cơ quan khu vực công, thương mại hoặc phi lợi nhuận.

Xung đột lợi ích:

Các tác giả tuyên bố rằng không có xung đột lợi ích nào liên quan đến việc xuất bản bài báo này. Các tác giả không có mối quan hệ tài chính hoặc cá nhân với bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào mà có thể ảnh hưởng không phù hợp (định kiến) đến công trình này.

Nguồn dữ liệu:

Dữ liệu hỗ trợ kết quả nghiên cứu được cung cấp theo yêu cầu bởi tác giả liên hệ Nguyễn Duy Khánh.

Sử dụng AI:

Các tác giả tuyên bố không sử dụng AI tạo sinh hay công nghệ hỗ trợ AI nào trong quá trình viết bài báo này. Toàn bộ nội dung được viết, xem xét và phê duyệt bởi các tác giả được liệt kê.

Tài liệu tham khảo

- Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669-1675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2022). Job satisfaction as affected by types of leadership: A case study of Greek tourism sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299-317. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695>.
- Bresman, H. (2010). External learning activities and team performance: A multimethod field study. *Organization Science*, 21(1), 81-96. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0413>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Cooper, B., Eva, N., Fazlelahi, F. Z., Newman, A., Lee, A., & Obschonka, M. (2020). Addressing common method variance and endogeneity in vocational behavior research: A review of the literature and suggestions for future research. *Journal of vocational behavior*, 121, 103472.
- Dolatabadi, H. R., & Safa, M. (2010). The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality. *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 31-42.
- Duane Ireland, R., & Webb, J. W. (2007). A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. *Journal of management*, 33(6), 891-927.
- Elsetouhi, A. M., Elbaz, M. A., & Soliman, M. (2023). Participative leadership and its impact on employee innovative behavior through employee voice in tourism SMEs: The moderating role of job autonomy. *Tourism and Hospitality Research*, 23(3), 406-419. <https://doi.org/10.1177/14673584221119371>.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5-25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X).
- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from South East Asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88. <http://www.jcreview.com/?mno=101983>.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744-764. <https://doi.org/10.1108/03090560110388196>.
- Hayward, B. A. (2005). Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a South African Parastatal organisation [Master Dissertation]. Rhodes University.
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for

- employee support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path goal theory of leadership. *Faculty of Management Studies, University of Toronto*.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. <https://doi.org/10.1002/job.636>.
- Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 1-11, 2170. <https://doi.org/10.3390/su10072170>.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>.
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griesse, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel psychology*, 50(1), 121-146. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00903.x>.
- Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2021). Sensing, seizing, and reconfiguring: Key capabilities and organizational routines for circular economy implementation. *Journal of Cleaner Production*, 287, 125565.
- Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836-855. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0427>.
- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 645-664. <https://doi.org/10.1111/joop.12213>.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Lythreathis, S., El-Kassar, A. N., Smart, P., & Ferraris, A. (2024). Participative leadership, ethical climate and responsible innovation perceptions: evidence from South Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(3), 1285-1312. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09864-3>.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(10), 2436-2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>.
- Ngo, Q. H. (2023). The role of strategic alignment between innovative culture and generic strategy in restaurant sectors: Empirical evidence from Vietnam. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 2246245. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2246245>.

Nur, E. M., Rahman LUBIS, A., Tabrani, M., & Djalil, M. A. (2021). Effects of Leadership, Employee Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 1129-1139. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1129>.

Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th Edition). Routledge.

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>.

Puni, A., Hilton, S. K., Mohammed, I., & Korankye, E. S. (2022). The mediating role of innovative climate on the relationship between transformational leadership and firm performance in developing countries: the case of Ghana. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 404-421.

Sang, T. M., & Anh, N. Q. (2025). Fostering innovation behavior in Vietnamese commercial banks: The impact of transformational leadership, psychological empowerment, and organizational innovation climate. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*.

Schweper Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>.

Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400-2413.

Sinani, F. (2016). *The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams*. Walden University.

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157. <https://doi.org/10.1177/0149206305277799>.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of management journal*, 21(3), 380-396. <https://doi.org/10.5465/255721>.

Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J. (1999). *Handbook of human performance technology: Improving individual and organisational performance worldwide* (2nd ed.). Jossey-Bass/Pfeiffer.

Tho, N. D., & Trang, N. T. M. (2015). Can knowledge be transferred from business schools to business organizations through in-service training students? SEM and fsQCA findings. *Journal of Business Research*, 68(6), 1332-1340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.12.003>.

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and development journal*, 37(2), 29-36.

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>.

Wei, W., Miao, L., & Huang, Z. J. (2013). Customer engagement behaviors and hotel responses. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 316-330.

Yousef, D. A. (2000). Organisational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>.

Participative Leadership and Employee Job Performance in Commercial Banks: The Mediating Role of Innovation Culture

Nguyen Duy Khanh^{1*}✉ • Ha Thi Thu Hang²

¹ Ho Chi Minh University of Banking, ² Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam.

ORCID: *0009-0009-3203-5025.

✉ Corresponding author: khanhnd@hub.edu.vn.

Received: 29 December 2025 | Revised: 02 April 2026 | Accepted: 12 April 2026

ABSTRACT:

Purpose: This study examines the impact of participative leadership on employee job performance in commercial banks in Ho Chi Minh City, while also assessing the mediating role of an innovation culture in this relationship.

Design/methodology/approach: A quantitative research approach was employed using survey data collected from 561 employees working in commercial banks in Ho Chi Minh City. Structural equation modeling (SEM) was applied to test the proposed hypotheses.

Findings: The results indicate that participative leadership has a direct and positive effect on employee job performance. Furthermore, innovative culture plays a significant mediating role, strengthening the impact of participative leadership on employee job performance.

Originality/value: This study extends the application of social learning theory to the context of the banking sector in an emerging market and provides empirical evidence on the mediating role of innovative culture. The findings offer practical implications for managers and policymakers in designing leadership strategies and fostering an innovative culture to enhance employee job performance and improve the competitiveness of Vietnamese commercial banks in a dynamic market environment.

KEYWORDS: Commercial bank, employee job performance, innovation culture, participative leadership.

JEL classification: D29, M14, M10.

DOI: <https://doi.org/10.63065/ajeb.vn.2026.241.009>.