



## RESEARCH ON THE IMPACT OF LEADERSHIP-EMPLOYEE EXCHANGE ON THE WORK EFFICIENCY OF BANKING EMPLOYEES IN HO CHI MINH CITY

Khuc Dinh Nam<sup>1</sup>, Nguyen Thi Binh Minh<sup>1</sup>, Tran Duc Trung<sup>1\*</sup>, Nguyen Thi My Anh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Nong Lam University, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfmr.v16i6.851</p> <p><i>Received:</i> March 18, 2025</p> <p><i>Accepted:</i> June 02, 2025</p> <p><i>Published:</i> December 25, 2025</p> <p><b>Keywords:</b> Employee happiness; Job satisfaction; Leader-Member exchange; Work efficiency.</p> <p><b>JEL codes:</b> J53, M12, M54</p>	<p>This study aims to examine the impact of Leader-Member Exchange on employee performance in commercial banks in Ho Chi Minh City, with job satisfaction and employee happiness serving as mediating variables. Grounded in Leader-Member Exchange theory and Self-Determination Theory, the research constructs a streamlined conceptual framework that elucidates the multidimensional relationships among the variables. The sample was selected using a convenience sampling method, comprising 330 employees currently working at commercial banks in Ho Chi Minh City. Data was processed and analyzed using SmartPLS 3.3.3 through the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. Unlike previous studies that primarily focused on the direct effect of Leader - Member Exchange on performance via job satisfaction, this study emphasizes the mediating role of employee happiness – an underexplored variable and reveals that the magnitude of impact on employee performance increases in the following order: employee happiness, leader - member exchange, and job satisfaction. Based on these findings, the study proposes several specific managerial recommendations to enhance employee performance at banks, especially in the context where mental health has become a critical concern.</p>

\*Corresponding author:

Email: [tranductrungskings@gmail.com](mailto:tranductrungskings@gmail.com)



## NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA TRAO ĐỔI LÃNH ĐẠO - NHÂN VIÊN ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH NGÂN HÀNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Khúc Đình Nam<sup>1</sup>, Nguyễn Thị Bình Minh<sup>1</sup>, Trần Đức Trung<sup>1\*</sup>, Nguyễn Thị Mỹ Anh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
DOI: 10.52932/jfmr.v16i6.851  Ngày nhận bài: 18/03/2025  Ngày chấp nhận: 02/06/2025  Ngày đăng: 25/12/2025  <b>Từ khóa:</b> Trao đổi lãnh đạo - nhân viên; Hiệu quả làm việc; Hạnh phúc nhân viên; Sự hài lòng trong công việc.  <b>Mã JEL:</b> J53, M12, M54	Nghiên cứu này nhằm khám phá tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Leader-Member Exchange - trao đổi lãnh đạo - nhân viên) đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại các ngân hàng ở TPHCM thông qua trung gian: sự hài lòng trong công việc và hạnh phúc của nhân viên. Dựa trên lý thuyết nền tảng trao đổi lãnh đạo - nhân viên và lý thuyết tự quyết, nghiên cứu xây dựng khung khái niệm tinh gọn, làm rõ các mối quan hệ đa chiều. Mẫu nghiên cứu chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, với tổng số 330 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn TPHCM. Dữ liệu được xử lý và phân tích bằng phần mềm SmartPLS 3.3.3 thông qua mô hình phương trình cấu trúc bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM). Khác với các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào tác động trực tiếp của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến hiệu quả làm việc thông qua sự hài lòng công việc, nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò trung gian của hạnh phúc nhân viên – một yếu tố ít được chú trọng trước đây và xác định mức độ ảnh hưởng tăng dần theo thứ tự: hạnh phúc nhân viên, trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự hài lòng trong công việc. Dựa trên những phát hiện này, nghiên cứu đề xuất một số khuyến nghị quản trị cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên tại các ngân hàng, đặc biệt trong bối cảnh sức khỏe tinh thần của họ là vấn đề then chốt.

### 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt, năng suất lao động được coi là yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh

tranh quốc gia (World Bank, 2018; World Economic Forum, 2023). Tuy nhiên, năng suất lao động của Việt Nam vẫn ở mức thấp so với khu vực, chỉ đạt khoảng 2.400 USD vào năm 2022, kém xa các quốc gia như Nhật Bản, Hàn Quốc, Malaysia và đặc biệt chỉ bằng 1/10 so với Singapore (World Bank, 2022). Thực trạng này cho thấy, Việt Nam đang đối mặt với một khoảng cách lớn trong quá trình nâng cao năng suất lao động và đòi hỏi những giải pháp tổng

\*Tác giả liên hệ:

Email: [tranductrungkings@gmail.com](mailto:tranductrungkings@gmail.com)

thể để cải thiện hiệu quả lao động ở cả cấp vĩ mô và vi mô.

Trong tiến trình phát triển kinh tế, ngành ngân hàng luôn đóng vai trò trụ cột và ghi nhận mức tăng trưởng ấn tượng kể từ khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) vào năm 2007 (Ho & Kuvaas, 2021). Tuy nhiên, đại dịch Covid-19, cùng với yêu cầu chuyển đổi số và việc triển khai Quyết định 2345/QĐ-NHNN về xác thực sinh trắc học từ năm 2024, đã đặt ra nhiều thách thức mới. Những thay đổi này không chỉ gia tăng áp lực công việc mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến lực lượng nhân viên tuyến đầu, những người trực tiếp tương tác với khách hàng và chịu trách nhiệm duy trì chất lượng dịch vụ (Bhardwaj & Pal, 2021). Đây cũng là nhóm dễ bị tổn thương trước các vấn đề tâm lý như căng thẳng và kiệt sức nghề nghiệp (Shin, 2022; Stewart, 2016). Điều này cho thấy, sức khỏe tâm lý là yếu tố thiết yếu ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc của họ (Bashir & Ramay, 2010). Các nghiên cứu cho thấy rằng, hạnh phúc và sự hài lòng trong công việc không chỉ góp phần cải thiện sức khỏe tinh thần mà còn thúc đẩy hiệu suất làm việc. Cụ thể, nhân viên có mức độ hạnh phúc cao thường sáng tạo hơn, nghỉ việc ít hơn và có thu nhập tốt hơn (Mogilner và cộng sự, 2012; Pryce-Jones và Lindsay, 2011; Lyubomirsky và cộng sự, 2005). Khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, hiệu suất lao động sẽ được cải thiện đáng kể; ngược lại, sự bất mãn làm suy giảm hiệu quả làm việc (Auliani & Wulanyani, 2018; Hendri, 2019). Vì vậy, trong bối cảnh Việt Nam cần cải thiện năng suất lao động để nâng cao năng lực cạnh tranh, đầu tư cho chất lượng đời sống nghề nghiệp và sức khỏe tâm lý của người lao động, đặc biệt trong các ngành dịch vụ như ngân hàng, nên được xem là chiến lược ưu tiên và thiết yếu.

Trong mối liên hệ đó, “trao đổi lãnh đạo - nhân viên” được xem là đóng vai trò quan trọng như một sợi dây liên kết, kết nối các yếu tố then chốt trong môi trường làm việc (Dulebohn và cộng sự, 2012; Erdogan & Bauer, 2010; Liden và cộng sự, 1997). Nhiều nghiên cứu thực

nghiệm cho thấy rằng, trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao có khả năng tăng cường sự hài lòng trong công việc, từ đó nâng cao hiệu suất lao động (Khúc Đình Nam, 2024; Tanjung & Salastri, 2020). Tuy nhiên, một số nghiên cứu lại cho thấy, ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến hiệu quả công việc có thể không rõ ràng hoặc không đáng kể trong một số bối cảnh, điều này đặt ra yêu cầu cần có thêm nghiên cứu chuyên sâu để làm rõ vai trò gián tiếp của trao đổi lãnh đạo - nhân viên thông qua các yếu tố tâm lý và cảm xúc trong môi trường làm việc hiện đại.

Một điểm đáng chú ý trong các nghiên cứu về mối quan hệ trao đổi lãnh đạo nhân là sự hài lòng trong công việc đã được xem xét rộng rãi như một biến trung gian quan trọng trong việc lý giải tác động của năng suất lao động đến hiệu quả công việc. Trong khi đó, yếu tố hạnh phúc nhân viên, vốn đại diện cho trạng thái tích cực, bền vững và sâu sắc hơn về mặt cảm xúc lại chưa được khai thác đầy đủ trong vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Hạnh phúc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc. Đồng thời, môi trường tổ chức nơi diễn ra sự trao đổi tích cực giữa lãnh đạo và nhân viên cũng được chứng minh là có tác động nâng cao cảm nhận hạnh phúc của người lao động (Heath & Heath, 2008; Cartwright & Holmes, 2006).

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về trao đổi lãnh đạo - nhân viên vẫn mang tính riêng lẻ, chưa xây dựng được mô hình toàn diện phản ánh đầy đủ mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên, các yếu tố tâm lý tích cực và hiệu quả công việc. Một số nghiên cứu tập trung vào vai trò trung gian của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Nguyễn Nhật Tân, 2021), trong khi các nghiên cứu khác chỉ xem xét riêng lẻ sự hài lòng (Khúc Đình Nam, 2024) hoặc hạnh phúc nhân viên mà không tích hợp cả hai yếu tố.

Do đó, có một khoảng trống nghiên cứu lớn trong việc tích hợp cả sự hài lòng trong công việc và hạnh phúc nhân viên như những yếu tố trung gian để giải thích mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hiệu quả công việc,

đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam. Đây là hướng tiếp cận hoàn toàn mới, giúp cung cấp góc nhìn toàn diện hơn về cách trao đổi lãnh đạo - nhân viên ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Việc tích hợp cả hai yếu tố này cho phép đánh giá chính xác hơn vai trò của sức khỏe tinh thần và sự hài lòng trong việc nâng cao năng suất lao động. Kết quả nghiên cứu sẽ mang lại những gợi ý quan trọng cho các nhà quản lý ngân hàng trong việc xây dựng chiến lược nhân sự, cải thiện quan hệ lãnh đạo nhân viên, và thúc đẩy sự hài lòng cũng như hạnh phúc nhân viên nhằm tối ưu hóa hiệu quả làm việc và giữ chân nhân tài.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Các lý thuyết sử dụng trong nghiên cứu

#### *Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên*

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Leader-Member Exchange) được phát triển từ những năm 1970 với tiền thân là lý thuyết liên hệ sóng đôi chiều dọc, nhấn mạnh rằng, lãnh đạo không đối xử với tất cả nhân viên theo cách giống nhau mà hình thành các mối quan hệ khác biệt với từng cá nhân trong nhóm (Dansereau và cộng sự, 1975; Graen & Cashman, 1975). Theo Graen và Uhl-Bien (1995), lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên đã trải qua bốn giai đoạn phát triển: (1) xác định sự khác biệt trong quan hệ lãnh đạo nhân viên theo chiều dọc; (2) mở rộng thành mô hình trao đổi lãnh đạo - nhân viên; (3) nhấn mạnh sự phát triển quan hệ trao đổi dựa trên chất lượng mối quan hệ; và (4) mở rộng nghiên cứu sang mạng lưới quan hệ trong và ngoài nhóm.

Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên được phân thành hai mức độ chất lượng. Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao được đặc trưng bởi niềm tin, sự hỗ trợ và trao quyền từ lãnh đạo, giúp nhân viên có động lực làm việc và cơ hội phát triển tốt hơn (Dienesch & Liden, 1986). Ngược lại, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng thấp chủ yếu mang tính giao dịch, với ít sự tương tác và hỗ trợ từ lãnh đạo, khiến nhân viên chỉ thực hiện công

việc theo đúng trách nhiệm mà không có sự gắn kết (Graen & Uhl-Bien, 1995). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc, hạnh phúc của nhân viên và hiệu quả làm việc (Breevaart và cộng sự, 2015; Dulebohn và cộng sự, 2012). Dựa trên nền tảng thuyết lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên, nghiên cứu xem xét cách thức mà mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên tác động đến hiệu quả làm việc, thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc và hạnh phúc nhân viên.

#### *Lý thuyết tự quyết (SDT)*

Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory) do Deci và Ryan (1985) phát triển nhằm lý giải động lực của con người dựa trên mức độ thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cốt lõi: nhu cầu tự chủ (Autonomy), nhu cầu năng lực (Competence) và nhu cầu kết nối (Relatedness). Theo lý thuyết tự quyết, khi ba nhu cầu này được đáp ứng, động lực nội tại của cá nhân sẽ gia tăng, từ đó thúc đẩy sự hài lòng trong công việc, hạnh phúc nhân viên và hiệu quả làm việc (Deci & Ryan, 1985).

Cụ thể, nhu cầu tự chủ phản ánh mong muốn của cá nhân trong việc kiểm soát công việc và đưa ra quyết định phù hợp với giá trị cá nhân (Ryan & Deci, 2017). Nhu cầu năng lực để cập đến cảm giác thành thạo, tự tin vào khả năng thực hiện công việc và đóng góp hiệu quả vào tổ chức (Vansteenkiste và cộng sự, 2020). Nhu cầu kết nối nhấn mạnh tầm quan trọng của sự gắn kết với đồng nghiệp và lãnh đạo, giúp cá nhân cảm thấy được công nhận và hỗ trợ trong môi trường làm việc (Legault và cộng sự, 2017).

Trong nghiên cứu này, lý thuyết tự quyết giúp giải thích cách thức mà lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên ảnh hưởng đến hiệu quả nhân viên thông qua sự hài lòng trong công việc và hạnh phúc nhân viên. Khi mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên đạt chất lượng cao, nhân viên có xu hướng cảm nhận được sự tự chủ, được trao cơ hội phát triển năng lực và xây dựng mối quan hệ bền chặt với lãnh đạo,

từ đó thúc đẩy động lực nội tại (Lee và cộng sự, 2021). Điều này không chỉ nâng cao sự hài lòng và hạnh phúc trong công việc mà còn cải thiện hiệu quả làm việc (Putra và cộng sự, 2017). Do đó, lý thuyết tự quyết là cơ sở lý thuyết quan trọng giúp làm rõ vai trò trung gian của sự hài lòng công việc và hạnh phúc nhân viên trong mối quan hệ giữa lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hiệu quả nhân viên.

## 2.2. Các khái niệm trong nghiên cứu

### *Trao đổi lãnh đạo - nhân viên*

Trao đổi lãnh đạo - nhân viên phản ánh quá trình tương tác giữa lãnh đạo và cấp dưới trong môi trường làm việc, trong đó cả hai bên ảnh hưởng lẫn nhau thông qua giao tiếp, kỳ vọng và sự phản hồi. Một mối quan hệ trao đổi hiệu quả có thể mang lại lợi ích như sự ủy quyền cao hơn, cơ hội phát triển nghề nghiệp, phần thưởng hữu hình và sự ghi nhận từ lãnh đạo (Arrasyid và cộng sự, 2019). Ngược lại, khi quá trình trao đổi không diễn ra suôn sẻ, nhân viên có thể cảm thấy bị cô lập, thiếu động lực và giảm mức độ gắn kết với công việc (Dulebohn và cộng sự, 2012). Chất lượng của sự trao đổi này không chỉ tác động đến sự hài lòng và hạnh phúc của nhân viên mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc của họ (Shu & Lazatkhan, 2017).

### *Sự hài lòng trong công việc*

Sự hài lòng trong công việc được định nghĩa là trạng thái cảm xúc tích cực của cá nhân khi các nhu cầu và mong đợi trong công việc được đáp ứng (Toropova và cộng sự, 2021). Từ góc độ Tâm lý học, sự hài lòng trong công việc có mối liên hệ chặt chẽ với các lý thuyết về động lực, tiêu biểu là tháp nhu cầu của Maslow, bao gồm năm cấp độ: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu thể hiện bản thân (Wolor và cộng sự, 2022). Do đó, sự hài lòng trong công việc không chỉ mang lại lợi ích cho cá nhân mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

### *Hạnh phúc nhân viên*

Hạnh phúc của nhân viên là một khái niệm đa chiều, chịu ảnh hưởng bởi bối cảnh và yếu

tố văn hóa (Sandilya & Shahnawaz, 2018). Theo Fisher (2010), hạnh phúc nhân viên phản ánh trải nghiệm tổng thể trong công việc, bao gồm sự hài lòng, được công nhận và cơ hội phát triển. Dưới góc nhìn của Bandura (1986, trích dẫn bởi Locke, 1987), hạnh phúc gắn liền với những trải nghiệm cá nhân mang lại giá trị. Bên cạnh đó, Greenhaus và Powell (2006) nhấn mạnh vai trò của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong việc bảo vệ sức khỏe tinh thần và nâng cao hiệu quả làm việc. Eisenberger và cộng sự (1986) đã nhấn mạnh vai trò của sự hỗ trợ xã hội trong công việc đối với hạnh phúc của nhân viên. Họ chỉ ra rằng, khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên, họ sẽ cảm thấy ít căng thẳng hơn và có hạnh phúc cao hơn.

### *Hiệu quả làm việc nhân viên*

Hiệu quả làm việc của nhân viên phản ánh mức độ hoàn thành và vượt các nhiệm vụ, mục tiêu được giao, qua đó đóng góp vào sự phát triển của tổ chức (Wolor và cộng sự, 2022). Khái niệm này thể hiện thông qua những hành vi và hoạt động tạo ra giá trị cho doanh nghiệp (Santos và cộng sự, 2018), đồng thời phản ánh mức độ hiệu quả cá nhân đạt được trong quá trình thực hiện công việc (Rashidpoor, 2000). Theo Gharib và cộng sự (2016), hiệu quả làm việc còn được hiểu là khả năng đạt được mục tiêu công việc phù hợp và đáp ứng các chuẩn mực, kỳ vọng của tổ chức. Hiệu quả làm việc được xem như một cấu trúc đa chiều, bao gồm cả khía cạnh định lượng (sản lượng, chất lượng công việc) và định tính (tính linh hoạt, khả năng làm việc nhóm). Nó không chỉ đo lường khả năng hoàn thành nhiệm vụ mà còn đánh giá sự phát triển và tiến bộ cá nhân trong công việc (Viswesvaran, 2002).

## 2.3. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

### *Mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên.*

Varma và cộng sự (2005) nhận định rằng, trong các nền văn hóa tập thể, nhân viên thường coi trọng cấu trúc tổ chức và có xu hướng tìm kiếm sự chỉ dẫn và hỗ trợ từ cấp trên. Theo văn

hóa phương Đông, đặc biệt tại Việt Nam, tình cảm và sự gắn kết cộng đồng được đề cao. Người Việt tin rằng, thành công không chỉ dựa vào năng lực cá nhân mà còn nhờ sự hỗ trợ từ cộng đồng hoặc yếu tố tâm linh (Trần Ngọc Thêm, 2016). Liden và cộng sự (1997) làm nổi bật rằng sự tương tác giữa lãnh đạo cấp cao và nhân viên có liên quan trực tiếp đến mức độ cam kết với tổ chức, hiệu quả công việc và sự rõ ràng trong vai trò của các thành viên. Các nghiên cứu nhận thấy rằng, có tác động đáng kể giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến hiệu quả làm việc của nhân viên (Martin và cộng sự, 2016; Breevaart và cộng sự, 2015; Morgeson & Humphrey, 2006; Judge & Piccolo, 2004; Gerstner & Day, 1997). Khi lãnh đạo duy trì một mối quan hệ chặt chẽ với nhân viên, nhân viên không chỉ nhận được sự hỗ trợ cần thiết mà còn cảm thấy được quan tâm, từ đó tăng cường hiệu quả công việc (Regts và cộng sự, 2019; Singh, 2000).

*Giả thuyết 1 (H1):* Trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc nhân viên (LME -> EP)

*a. Vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc.*

Có mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao với cấp trên sẽ giúp nhân viên tự tin hơn khi thực hiện các nhiệm vụ được giao và sẽ được chỉ bảo nhiều hơn từ cấp trên, đã có nhiều nghiên cứu chứng minh trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực và đáng kể với sự hài lòng trong công việc (Tanjung & Salastri, 2020). Khi nhân viên càng cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của họ, hiệu quả làm việc từ đó cũng được cải thiện đáng kể, và khi họ cảm thấy không hài lòng với công việc thì hiệu quả làm việc cũng bị giảm sút rất nhiều (Auliani & Wulanyani, 2018; Hendri, 2019). Sự tương quan giữa trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên với hiệu quả của nhân viên có tác động tích cực thông qua trung gian bởi sự hài lòng trong công việc được chứng minh trong nghiên cứu của Khúc Đình Nam (2024).

*Giả thuyết 2 (H2):* Trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc (LME -> JS).

*Giả thuyết 3 (H3):* Sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc nhân viên (JS -> EP).

*Giả thuyết 4 (H4):* Sự hài lòng trong công việc là trung gian giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên (LME -> JS -> EP).

*b. Vai trò trung gian của hạnh phúc nhân viên.*

Hạnh phúc của nhân viên có tác động tích cực dẫn đến hiệu quả làm việc của nhân viên, cụ thể tăng sản sinh ý tưởng sáng tạo, ít ngày nghỉ ốm hơn, thu nhập cao hơn (YR Bangun và cộng sự, 2021; Mogilner và cộng sự, 2012; Pryce-Jones & Lindsay, 2011; Lyubomirsky và cộng sự, 2005). Theo nghiên cứu của Oswald và cộng sự (2015), nhân viên hạnh phúc có thể nâng cao năng suất làm việc lên đến 12%. Tương tự, nghiên cứu của Fisher (2010) cho thấy, mức độ hạnh phúc cao hơn giúp nhân viên có động lực làm việc tốt hơn, góp phần cải thiện chất lượng công việc và khả năng sáng tạo. Mặc dù thuật ngữ “hạnh phúc” ít được chú trọng tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp lớn như Google đã chứng minh sự thành công của Giám đốc hạnh phúc. Điển hình là chương trình “Search Inside Yourself” do Chade-Meng Tan sáng lập năm 2007, cho thấy, sự trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên có tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên (Goleman và cộng sự, 2002). Các nghiên cứu khác nhấn mạnh rằng, trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến hạnh phúc của nhân viên (Heath & Heath, 2008; Cartwright & Holmes, 2006). Hạnh phúc của nhân viên đóng vai trò trung gian giữa cân bằng công việc cuộc sống và hiệu suất làm việc, vì khi duy trì sự cân bằng này, họ hạnh phúc hơn, cam kết cao hơn và làm việc hiệu quả hơn (Greenhaus & Allen, 2011). Nghiên cứu của Diener và Seligman (2004) cũng khẳng định rằng, nhân viên hạnh phúc có mối quan hệ xã hội tốt hơn, hợp tác hiệu quả hơn, từ đó nâng cao hiệu suất chung của tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy hài lòng và hạnh phúc, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn và đóng góp tích cực hơn vào tổ chức (Judge và cộng sự, 2001).

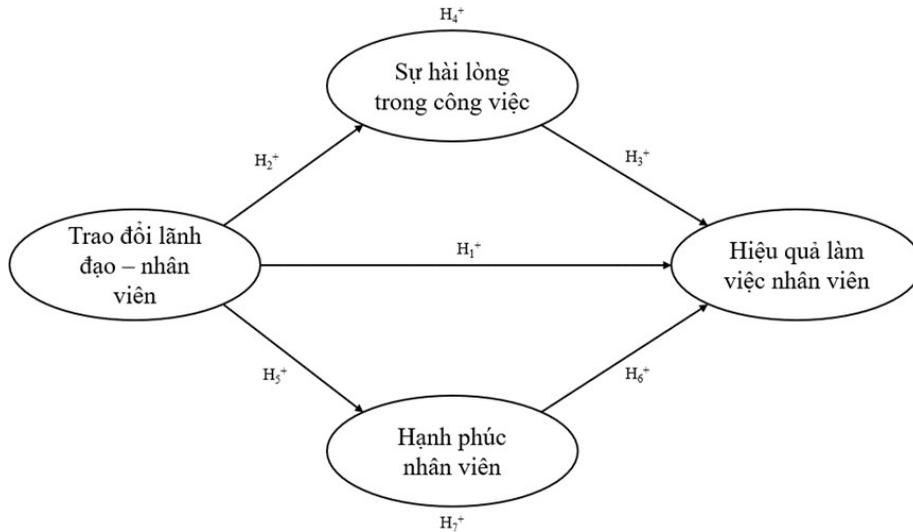
*Giả thuyết 5 (H5):* Trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến hạnh phúc nhân viên (LME -> EW).

*Giả thuyết 6 (H6):* Hạnh phúc nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc nhân viên (EW -> EP).

*Giả thuyết 7 (H7):* Hạnh phúc nhân viên là trung gian giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên (LME -> EW -> EP).

2.3.1. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các khái niệm và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất, mô hình nghiên cứu được nhóm tác giả đề xuất như sau



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thu thập dữ liệu

Từ bộ thang đo hoàn chỉnh được xây dựng sau giai đoạn nghiên cứu định tính, nhóm nghiên cứu đã triển khai khảo sát định lượng tại các ngân hàng trên địa bàn TPHCM, với đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng. Dữ liệu được thu thập thông qua hai hình thức: bảng khảo sát giấy phát trực tiếp và khảo sát trực tuyến qua Google Form được chia sẻ qua email cá nhân, các ứng dụng trực tuyến như Messenger, Zalo, hoặc mã QR đính kèm liên kết khảo sát. Quá trình thu thập kéo dài trong khoảng thời gian từ tháng 5 đến tháng 7 năm 2024. Phương pháp chọn mẫu được áp dụng là chọn mẫu thuận tiện, kết hợp với các tiếp cận từ nhiều kênh khác nhau như mối quan hệ công việc, bạn bè, gia đình, nhằm tăng khả năng tiếp cận mẫu. Tuy nhiên, để giảm thiểu

thiên kiến trong quá trình thu thập dữ liệu từ các mối quan hệ quen biết, nhóm nghiên cứu đã thực hiện một số biện pháp như: đảm bảo ẩn danh cho người trả lời, không ghi nhận thông tin nhận dạng cá nhân, hướng dẫn người khảo sát phân phối biểu mẫu cho đồng nghiệp mà không thông báo trước cho nhóm nghiên cứu danh tính người nhận, đồng thời khuyến khích người được khảo sát điền biểu mẫu một cách độc lập và tự nguyện. Những bước này nhằm đảm bảo tính khách quan, tăng tính đại diện và độ tin cậy của dữ liệu thu thập được.

Dựa trên hướng dẫn của Hair và cộng sự (2017), nghiên cứu này đã áp dụng phần mềm G\*Power phiên bản 3.1 để xác định số lượng mẫu tối thiểu cần thiết. Kết quả tính toán cho thấy, cỡ mẫu tối ưu là 222, với các thông số đầu vào gồm kích thước hiệu ứng (Effect size) được thiết lập ở mức 0.3, mức ý nghĩa (Alpha) là 0.01 và độ mạnh thống kê (Power) đạt 0.99. Để giảm

thiếu sai lệch trong thu thập dữ liệu, nghiên cứu khảo sát 350 mẫu và sau quá trình sàng lọc còn 330 mẫu hợp lệ; các phiếu bị loại chủ yếu do thiếu thông tin hoặc trả lời lặp lại. Quy mô mẫu này đáp ứng yêu cầu cho phân tích (*xem Phụ lục 2 online*). Dữ liệu được xử lý theo hai bước gồm xử lý ban đầu và phân tích chính thức bằng phần mềm SmartPLS phiên bản 3.3.3. Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm (1: Hoàn toàn không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Trung lập; 4: Đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý (Bandara và cộng sự, 2017)).

### 3.2. Thang đo

Các thang đo trong nghiên cứu được xây dựng dựa trên việc kế thừa và tổng hợp từ các công trình trước liên quan đến trao đổi lãnh đạo nhân viên, sự hài lòng công việc, hạnh phúc nhân viên và hiệu quả làm việc. Cụ thể, biến trao đổi lãnh đạo nhân viên (LME) được đo lường bằng 5 chỉ báo quan sát (LME1LME5). Thang đo sự hài lòng trong công việc (JS) gồm 5 biến quan sát (JS1 đến JS5) được kế thừa từ nghiên cứu của Wolor và cộng sự (2022). Hạnh phúc nhân viên (EW) được đo lường bằng 6 biến quan sát (EW1 đến EW6) kế thừa từ nghiên cứu của Pradhan và Hati (2022). Và cuối cùng là thang đo hiệu quả làm việc (EP) gồm 5 biến quan sát (EP1 đến EP5) được kế thừa từ nghiên cứu của Wolor và cộng sự (2022) (*xem Phụ lục 1 online*).

### 3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) đã trở thành công cụ tiêu chuẩn để phân tích các mối quan hệ tương tác phức tạp giữa các biến quan sát và biến tiềm ẩn trong nghiên cứu khoa học xã hội. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất (PLS SEM) vì tính linh hoạt, áp dụng được cho nhiều thuộc tính thang đo (Hair và cộng sự, 2019). Thế nên phương pháp này được sử dụng phổ biến bởi các nhà nghiên cứu hơn (Hair và cộng sự, 2017). Mục tiêu đo lường là đánh giá mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến sự

hài lòng trong công việc thông qua hiệu suất bản thân trong phần mềm Smart PLS phiên bản 4. Các chỉ tiêu đánh giá thang đo, mô hình cấu trúc, cũng như các bước kiểm định giả thuyết trong nghiên cứu này dựa theo đề xuất của Hair và cộng sự (2017).

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Việc đánh giá mô hình đo lường tập trung vào ba khía cạnh chính gồm độ tin cậy tổng hợp, độ tin cậy của từng biến đo và giá trị phân biệt. Độ tin cậy và giá trị hội tụ được kiểm định thông qua các chỉ số Outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR) và Average Variance Extracted (AVE), trong khi giá trị phân biệt được xem xét bằng tiêu chí Fornell-Larcker. Theo Hair và cộng sự (2019), các biến có hệ số tải ngoài nhỏ hơn 0,7 sẽ bị loại nếu việc loại bỏ giúp cải thiện mô hình. Kết quả phân tích (Phụ lục 3 online) cho thấy, các hệ số Outer loading dao động từ 0,748 đến 0,837, đều vượt ngưỡng 0,7 nên được giữ lại. Bên cạnh đó, các chỉ số Cronbach's Alpha và Composite Reliability đều lớn hơn 0,7, trong khi AVE vượt mức 0,5 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019), cho thấy, thang đo đạt độ ổn định và độ tin cậy cần thiết. Như vậy, các thang đo trong nghiên cứu đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn đánh giá và được chấp nhận (*xem Phụ lục 3 online*).

### 4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kế thừa kết quả nghiên cứu sau khi phân tích mô hình đo lường, phần này sẽ tiến hành kiểm tra mô hình cấu trúc nhằm khẳng định các giả thuyết nghiên cứu và mô hình đường dẫn. Dựa theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2019), việc kiểm tra mô hình cấu trúc gồm các nội dung như sau: Kiểm tra sự đa cộng tuyến, kiểm tra các giả thuyết trong nghiên cứu, đánh giá hệ số xác định  $R^2$ , đánh giá sự liên quan của dự báo  $Q^2$ , đánh giá hệ số tác động  $f^2$ .

Vấn đề đa cộng tuyến (VIF) (*xem Phụ lục 5 online*). Theo tiêu chí của Hair và cộng sự (2019), mô hình được xem là không có đa cộng

tuyến khi hệ số phóng đại phương sai (VIF) nhỏ hơn 3. Kết quả trình bày ở Phụ lục 5 cho thấy, tất cả các biến đều có  $VIF < 3$ , do đó có

thể khẳng định mô hình không gặp hiện tượng đa cộng tuyến.

Kiểm định các giả thuyết trong nghiên cứu

**Bảng 2.** Kết quả của các giả thuyết trực tiếp nghiên cứu

Giả thuyết	Đường dẫn	Hệ số đường dẫn	Độ lệch chuẩn	T Statistics	P Values	Kết luận
H1	$LME \rightarrow EP$	0,143	0,051	2,792	0,005	Chấp nhận
H2	$LME \rightarrow JS$	0,503	0,046	10,897	0,000	Chấp nhận
H3	$JS \rightarrow EP$	0,541	0,049	11,037	0,000	Chấp nhận
H5	$LME \rightarrow EW$	0,437	0,051	8,649	0,000	Chấp nhận
H6	$EW \rightarrow EP$	0,122	0,055	2,212	0,027	Chấp nhận

**Bảng 3.** Kết quả kiểm định vai trò giả thuyết trung gian

Giả thuyết	Đường dẫn	Hệ số	Độ lệch chuẩn	Thống kê T	Giá trị P	Kết luận
H4	$LME \rightarrow JS \rightarrow EP$	0,272	0,033	8,284	0,000	Chấp nhận
H7	$LME \rightarrow EW \rightarrow EP$	0,053	0,025	2,167	0,031	Chấp nhận

Sau khi kiểm tra dữ liệu, đánh giá thang đo, chúng tôi nhận định mô hình nghiên cứu là phù hợp, tác giả tiến hành kiểm định các giả thuyết trong nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc đường dẫn PLS SEM với kỹ thuật bootstrapping qua 1000 mẫu phụ, kiểm định 2 đuôi với mức ý nghĩa 5% kết quả chạy số liệu được thể hiện tại bảng 2 và bảng 3. Kết quả kiểm định bằng PLS-SEM cho thấy, tất cả giả thuyết H1 đến H7 đều được chấp nhận với  $p < 0,05$ . LÝ THUYẾT TRAO ĐỔI LÃNH ĐẠO - NHÂN VIÊN có ảnh hưởng tích cực đến EP, JS, EW; đồng thời, JS và EW cũng tác động tích cực đến EP. Vai trò trung gian của JS và EW trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và EP cũng được xác nhận.

Đánh giá hệ số xác định  $R^2, \bar{R}^2$ . Kết quả (xem Phụ lục 9 online) chỉ ra các biến trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự hài lòng trong công việc và hạnh phúc nhân viên giải thích được 47,1% sự biến thiên của biến hiệu quả làm việc nhân viên. Biến trao đổi lãnh đạo - nhân viên lần lượt giải thích được 18,8% và 25,1% sự biến thiên của biến hạnh phúc nhân viên và biến sự hài lòng trong công việc.

Kết quả đánh giá khả năng tuyên đoán của hệ số  $Q^2$  và mức độ tác động của quy mô hệ số  $f^2$ . Tất cả các giá trị dự báo (xem Phụ lục 10 và 11 online) đều đạt trên giá trị 0 nên ta nhận định mô hình cấu trúc đạt chất lượng (theo Hair và cộng sự, 2019).

Hệ số tác động  $f^2$  cho biết mức độ ảnh hưởng của biến độc lập lên biến phụ thuộc, dựa theo đề xuất về phân loại mức độ tác động của Cohen (1988), chỉ số  $f^2 = 0,392$  của biến JS tác động lên biến EP ở mức tác động lớn ( $f^2 \geq 0,35$ ); chỉ số  $f^2 = 0,339$  và  $f^2 = 0,236$  của biến LME lần lượt tác động đến biến JS và biến EW ở mức tác động trung bình ( $0,15 \leq f^2 < 0,35$ ) và chỉ số  $f^2 = 0,027$  của biến LME và  $f^2 = 0,022$  của biến EW tác động đến biến EP ở mức tác động nhỏ ( $0,02 \leq f^2 < 0,15$ ). Vậy tất cả các biến độc lập đều có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc.

**4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Giả thuyết H1 được chấp nhận với hệ số  $\beta = 0,143$ ;  $p = 0,005$ , cho thấy, trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động trực tiếp và tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây của Regts

và cộng sự (2019), Liden và cộng sự (1997); nhưng lại trái ngược với kết quả từ nghiên cứu của Insan và Masmarulan (2021). Sự khác biệt này có thể xuất phát từ đặc điểm tổ chức và bối cảnh nghiên cứu cụ thể, môi trường ngân hàng Việt Nam vốn mang tính phân cấp rõ rệt, định hướng hiệu quả và đề cao vai trò điều phối của người lãnh đạo.

Giả thuyết H2 được chấp nhận với  $\beta = 0,503$ ;  $p < 0,001$ , xác nhận rằng, trao đổi lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc. Bên cạnh đó, giả thuyết H3 cũng được hỗ trợ ( $\beta = 0,541$ ;  $p < 0,001$ ), cho thấy, sự hài lòng trong công việc có tác động mạnh mẽ đến hiệu quả của nhân viên. Những kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Wolor và cộng sự (2022), Tanjung và Sulastri (2020). Giả thuyết H4, kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hiệu quả làm việc, được chấp nhận với  $\beta = 0,272$ ;  $p < 0,001$ . Kết quả này củng cố lập luận rằng, sự hài lòng công việc là một kênh trung gian quan trọng, phù hợp với phát hiện của Khúc Đình Nam (2024). Tuy nhiên, Markham và cộng sự (2010) nhấn mạnh rằng, sự đồng thuận về giá trị giữa lãnh đạo và nhân viên là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả của trao đổi lãnh đạo - nhân viên. Đồng thời, Dunegan và cộng sự (2002) cũng lưu ý rằng, các yếu tố như sự mơ hồ vai trò và mức độ hài lòng nội tại có thể đóng vai trò điều tiết mối quan hệ này.

Giả thuyết H5 được xác nhận với  $\beta = 0,437$ ;  $p < 0,001$ , chỉ ra rằng, trao đổi lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến hạnh phúc nhân viên, điều này phù hợp với nghiên cứu của Martin và cộng sự (2023). Giả thuyết H6 cũng được chấp nhận ( $\beta = 0,122$ ;  $p = 0,027$ ), cho thấy, hạnh phúc nhân viên có ảnh hưởng tích cực nhưng mức độ tác động tương đối yếu đến hiệu quả làm việc. Giả thuyết H7, kiểm định vai trò trung gian của hạnh phúc nhân viên, được xác nhận với  $\beta = 0,053$ ;  $p = 0,031$ , cung cấp bằng chứng bổ sung về tác động gián tiếp của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến hiệu

quả thông qua yếu tố tâm lý này. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa hạnh phúc nhân viên và hiệu quả làm việc vẫn đang là một chủ đề gây tranh luận. Cropanzano và Wright (2001) cho rằng, hạnh phúc chỉ thực sự góp phần cải thiện hiệu quả khi đồng thời hiện diện với mức độ hài lòng công việc cao. Tương tự, Wang và Yi (2011) lập luận rằng, trong môi trường áp lực cao như ngành ngân hàng, các cảm xúc tích cực đơn thuần có thể không đủ để cải thiện hiệu quả nếu không đi kèm với động lực nội tại rõ ràng và sự gắn kết với nhiệm vụ công việc.

Tổng thể, kết quả nghiên cứu cho thấy, trao đổi lãnh đạo - nhân viên không chỉ có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên mà còn tác động gián tiếp thông qua hai yếu tố trung gian là sự hài lòng công việc và hạnh phúc nhân viên. Tuy nhiên, ảnh hưởng gián tiếp thông qua hạnh phúc nhân viên ( $\beta = 0,053$ ) là yếu hơn đáng kể so với con đường thông qua sự hài lòng công việc ( $\beta = 0,272$ ). Sự chênh lệch này càng được khẳng định bởi kết quả kiểm định trực tiếp: sự hài lòng công việc có ảnh hưởng mạnh hơn ( $\beta = 0,541$ ;  $p < 0,001$ ) so với hạnh phúc nhân viên ( $\beta = 0,122$ ;  $p = 0,027$ ) trong việc dự báo hiệu quả.

Nguyên nhân có thể đến từ đặc thù ngành ngân hàng tại Việt Nam, nơi nhân viên phải tuân thủ các yêu cầu khắt khe về KPI, bảo mật thông tin và kỷ luật tổ chức. Trong bối cảnh như vậy, các yếu tố gắn liền với công việc chẳng hạn như điều kiện làm việc, sự ghi nhận thành tích, mối quan hệ với cấp trên vốn được phản ánh rõ qua sự hài lòng công việc, trở nên thiết yếu và có ảnh hưởng trực tiếp hơn đến hiệu quả, so với các trạng thái cảm xúc chung như hạnh phúc. Bên cạnh đó, văn hóa tổ chức trong ngành ngân hàng Việt Nam nhấn mạnh tính chuyên nghiệp, quy trình nghiêm ngặt và kiểm soát chặt chẽ, tạo ra môi trường làm việc áp lực cao và hạn chế cơ hội thể hiện cảm xúc tích cực. Điều này có thể lý giải vì sao cảm xúc như hạnh phúc nhân viên có tác động yếu hơn và đồng thời làm nổi bật vai trò ổn định, bền vững của sự hài lòng công việc trong việc thúc đẩy hiệu quả. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra

rằng, việc áp dụng các mô hình hành vi tổ chức trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam cần được điều chỉnh thận trọng, có cân nhắc đến các yếu tố bối cảnh như văn hóa doanh nghiệp, áp lực KPI và hệ thống kiểm soát nội bộ, để đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu đã hoàn thành các mục tiêu đặt ra khi xây dựng và kiểm định mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo nhân viên với hiệu quả làm việc của nhân viên trong ngành ngân hàng tại TP HCM. Dựa trên nền tảng lý thuyết trao đổi lãnh đạo nhân viên kết hợp với lý thuyết tự quyết, mô hình nghiên cứu làm rõ cả tác động trực tiếp và gián tiếp thông qua hai yếu tố trung gian là sự hài lòng trong công việc và hạnh phúc của nhân viên. Dữ liệu thu thập từ 330 nhân viên ngân hàng được phân tích bằng phương pháp bình phương bé nhất từng phần cho thấy, các mối quan hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần mở rộng cơ sở lý thuyết về hành vi tổ chức mà còn đưa ra những hàm ý thực tiễn quan trọng cho công tác quản trị nhân sự trong bối cảnh ngành ngân hàng đang phát triển mạnh và giữ vai trò ngày càng lớn trong nền kinh tế Việt Nam.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này đưa ra những phát hiện mới. Thứ nhất, đây là nghiên cứu thực nghiệm đầu tiên tại Việt Nam phân tích mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo nhân viên và hiệu quả làm việc thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc và hạnh phúc nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh ngành ngân hàng. Thứ hai, kết quả nghiên cứu xác nhận rằng, tổng tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đối với hiệu quả làm việc được sắp xếp theo thứ tự tăng dần: hạnh phúc nhân viên, trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự hài lòng trong công việc. Thứ ba, trao đổi lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng tích cực, có ý nghĩa thống kê đến cả hai yếu tố trung gian. Cụ thể, khi trao đổi lãnh đạo - nhân viên được cải thiện, nhân viên không chỉ hài lòng hơn với công việc mà còn có trạng thái tinh thần tích cực hơn, từ

đó thúc đẩy sự gắn kết và hiệu quả làm việc. Điều này nhấn mạnh vai trò thiết yếu của việc xây dựng quan hệ lãnh đạo nhân viên dựa trên sự tin tưởng, hỗ trợ và tương tác chặt chẽ.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cho rằng, để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, các ngân hàng cần tập trung vào việc cải thiện ba yếu tố cốt lõi: tăng cường trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, nâng cao sự hài lòng trong công việc và thúc đẩy hạnh phúc của nhân viên, cụ thể như sau:

Một là, các ngân hàng cần tăng cường chất lượng trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên nhằm xây dựng một môi trường làm việc minh bạch, tin cậy và hiệu quả. Để đạt được điều này, tổ chức cần tạo điều kiện cho giao tiếp hai chiều diễn ra thường xuyên và cởi mở, nơi nhân viên được khuyến khích chia sẻ quan điểm, đóng góp ý kiến và tham gia vào quá trình ra quyết định. Việc duy trì họp định kỳ, phản hồi kịp thời và lắng nghe chủ động giúp tăng cường hiểu biết giữa lãnh đạo và nhân viên, tạo nền tảng cho hợp tác lâu dài. Thực tế, Vietcombank tổ chức họp giao ban thường xuyên để cập nhật tiến độ và lắng nghe phản hồi, trong khi Techcombank sử dụng nền tảng Workplace để khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến và tương tác trực tiếp với cấp quản lý... Những hoạt động này góp phần nâng cao chất lượng quan hệ lãnh đạo nhân viên và hiệu quả làm việc trong tổ chức. Ngoài ra, lãnh đạo cần thể hiện vai trò dẫn dắt thông qua việc truyền đạt rõ ràng mục tiêu, định hướng công việc, khai thác thế mạnh cá nhân và nuôi dưỡng mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Đặc biệt, sự thấu cảm và quan tâm thực chất đến những khó khăn của nhân viên sẽ giúp lãnh đạo kịp thời đưa ra các giải pháp hỗ trợ phù hợp, từ đó tạo động lực để nhân viên nỗ lực và gắn bó hơn với tổ chức.

Hai là, nâng cao sự hài lòng trong công việc chính là chìa khóa để duy trì sự gắn kết và hiệu quả làm việc của nhân viên. Để đạt được điều này, các ngân hàng cần hoàn thiện hệ thống lương thưởng và phúc lợi, đảm bảo sự công

bằng và minh bạch nhằm tạo động lực làm việc. Đồng thời, xây dựng một lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng sẽ giúp nhân viên có cơ hội thăng tiến và không ngừng hoàn thiện kỹ năng. Không chỉ vậy, việc trao quyền tự chủ, tạo dựng một môi trường làm việc truyền cảm hứng cũng đóng vai trò quan trọng trong việc nuôi dưỡng tinh thần trách nhiệm và sự nhiệt huyết của đội ngũ nhân sự.

Ba là, thúc đẩy hạnh phúc của nhân viên cần được xem là một ưu tiên hàng đầu để đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức. Các ngân hàng nên chú trọng xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi nhân viên cảm thấy được trân trọng, gắn kết và có động lực cống hiến. Việc tổ chức các hoạt động nội bộ nhằm nâng cao tinh thần đồng đội, giảm căng thẳng và tạo không gian gắn kết giữa các cá nhân sẽ góp phần cải thiện môi trường làm việc. Bên cạnh đó, cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân là yếu tố quan trọng giúp nhân viên duy trì năng lượng, phát huy tính sáng tạo và gắn bó lâu dài với tổ chức.

### **Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Do hạn chế về thời gian và nguồn lực, dữ liệu được thu thập qua kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện và phương pháp cắt ngang. Tác giả khuyến nghị các nhà nghiên cứu tương lai thực hiện theo phương thức dọc.

Có nhiều yếu tố quyết định ảnh hưởng đến hiệu quả của nhân viên, nhưng chúng tôi chỉ tập trung vào 03 yếu tố: trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên, hạnh phúc nhân viên và sự hài lòng trong công việc. Do đó các nhà nghiên cứu tương lai có thể sử dụng các yếu tố khác ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến hiệu quả làm việc thông qua các biến trung gian khác như sự gắn kết trong công việc, cam kết tổ chức, sự tin tưởng, động lực làm việc, sự công bằng,... Các nghiên cứu tương lai có thể khám phá các lĩnh vực khác để kiểm tra tính khái quát của các phát hiện này.

Địa bàn nghiên cứu chúng tôi tập trung khảo sát nhân viên làm việc tại các ngân hàng tại TPHCM, vì vậy các tác giả khác nên mở rộng khảo sát sang các thành phố hoặc tỉnh khác tại Việt Nam.

### **Tài liệu tham khảo**

- Arrasyid, M. I., Amaliyah, & Pandin, M. G. R. (2019). Investigating the integrated leader-member exchange and supply chain strategy on employee performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 718-730. <https://doi.org/10.59160/ijscm.v8i6.4060>
- Auliani, R., & Wulanyani, N. M. S. (2018). Factors of job satisfaction in travel tourism company employees in Denpasar. *Udayana Journal of Psychology*, 4(02), 426-434. doi:10.24843/JPU.2017.v04.i02.p17
- Locke, E. A. (1987). Social foundations of thought and action: A social-cognitive view. *Academy of Management Review*, 12(1), 169-171. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306538>
- Bashir, U., & Ramay, M. I. (2010). Impact of stress on employees' job performance: A study on the banking sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 122-126. <https://ssrn.com/abstract=2281979>
- Bhardwaj, S., & Pal, P. (2021). Impact of digital transformation on employee work stress: evidence from the banking sector. *International Journal of Business Research*. doi:10.21511/ppm.22(4).2024.39
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Heath, D., & Heath, C. (2008). *Made to stick: Why companies should pave the way to praise*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/1007055/made-stick-why-companies-should-pave-way-praise>
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp.11-40). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2)
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17, 275-285. <https://doi.org/10.1023/A:1019641700724>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104-1120. <https://doi.org/10.1037/a0020578>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. *Harvard Business Review Press*. [https://www.researchgate.net/publication/230854764\\_Primal\\_Leadership\\_Realizing\\_the\\_Power\\_of\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in the formal organization: A development approach. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-165). Kent State University Press. [https://www.researchgate.net/publication/245048689\\_A\\_Role-Making\\_Model\\_of\\_Leadership\\_in\\_Formal\\_Organizations\\_A\\_Developmental\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/245048689_A_Role-Making_Model_of_Leadership_in_Formal_Organizations_A_Developmental_Approach)
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165-183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- 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>
- Hendri, H. (2019). *Job satisfaction and its effect on employee performance: A study in Indonesia*. <https://journal.yayasanpad.org/index.php/sajmr/article/view/2>
- Ho, H. & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Insan, A. N., & Masmarulan, R. (2021). Effects of leader-member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 879-886. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.011>
- Gharib, M. N, Jamil, S.A, Ahmad, M. and Ghouse, S. (2016). The impact of job stress on job performance: A case study on academic staff at Dhofar University. *International Journal of Economic Research*, 13(1), 21-33.

- Mogilner, C., Aaker, J., & Kamvar, S. D. (2012). How happiness affects choice. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 429-443. <https://doi.org/10.1086/663774>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Khúc Đình Nam (2024). The effects of leader-member exchange on employee performance at commercial banks in Ho Chi Minh City: The role of job satisfaction and work engagement as mediating variables. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science - Economics and Business Administration*, 14(4), 129–139. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.14.4.2853.2024>
- Lee, Y., Tao, W., Li, J.-Y. Q., & Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526-1549. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483>
- Legault, L., Ray, K., Hudgins, A., Pelosi, M., & Shannon, W. (2017). Assisted versus asserted autonomy satisfaction: Their unique associations with wellbeing, integration of experience, and conflict negotiation. *Motivation and Emotion*, 41, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9593-3>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119. Elsevier Science/JAI Press. [https://www.researchgate.net/publication/232504779\\_Leader-member\\_exchange\\_theory\\_The\\_past\\_and\\_potential\\_for\\_the\\_future](https://www.researchgate.net/publication/232504779_Leader-member_exchange_theory_The_past_and_potential_for_the_future)
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2005-15687-001.html>
- Markham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., & Palanski, M. E. (2010). Leader–member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 469-480. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.010>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martin, R., Ono, M., Legood, A., Dello Russo, S., & Thomas, G. (2023). Leader–member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(2), 103-116. <https://doi.org/10.1037/ocp0000346>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407.
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, D. (2011). Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470666845>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Rashidpoor, M. (2000). *Correlation analysis of organizational commitment and job performance of calculating organization personnel* (Unpublished master's thesis). Governmental Management Education Center.
- Regts, G., Molleman, E., & van de Brake, H. J. (2019). The impact of leader-member exchange on follower performance in light of the larger social network. *Human Relations*, 72(8), 1265-1291.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Sandilya, G., & Shah Nawaz, G. (2018). Index of psychological well-being at work-validation of tool in the Indian organizational context. *Vision*, 22(2), 174-184. <https://doi.org/10.1177/0972262918766134>

- Santos, A. S., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social, and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352-1370. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-05-2017-0110>
- Shin, S. (2022). Frontline employees and their psychological stress: Effects on job performance and organizational outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 95. [https://www.researchgate.net/publication/316752556\\_Effect\\_of\\_job\\_insecurity\\_on\\_frontline\\_employee's\\_performance\\_Looking\\_through\\_the\\_lens\\_of\\_psychological\\_strains\\_and\\_leverages](https://www.researchgate.net/publication/316752556_Effect_of_job_insecurity_on_frontline_employee's_performance_Looking_through_the_lens_of_psychological_strains_and_leverages)
- Shu, C. Y., & Lazatkhani, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 69-81. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.002>
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>
- Stewart, G. (2016). The role of frontline employees in customer relations: Challenges and stress factors. *Journal of Business Psychology*, 31(2), 189-202. [https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/29013/1/Frontline\\_employees\\_innovative\\_service\\_behavior\\_as\\_key\\_to\\_customer\\_loyalty.pdf](https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/29013/1/Frontline_employees_innovative_service_behavior_as_key_to_customer_loyalty.pdf)
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Tanjung, R. H. A. & Sulastri (2020, November). The influence of leader-member exchange on job satisfaction, work motivation, and organizational commitment to mental hospital employees Prof. HB. Saanin Padang. *Proceedings of at the 5th Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA- 5 2020), Padang, Indonesia*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.098>
- Nguyễn Nhật Tân (2021). Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức: Vai trò nào cho quá trình trao đổi lãnh đạo-thành viên? *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(1). <http://digital.lib.uieh.edu.vn/handle/UEH/62388>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71-97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Trần Ngọc Thêm (2021). *Hệ giá trị Việt Nam: Từ truyền thống đến hiện đại*. NXB Tổng hợp TPHCM.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- Varma, A., Srinivas, E. S., & Stroh, L. K. (2005). A comparative study of the impact of leader-member exchange in US and Indian samples. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 12(1), 84-95. <https://doi.org/10.1108/13527600510797971>
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2002). The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 345. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.345>
- Wang, S., & Yi, X. (2011). It's happiness that counts: Full mediating effect of job satisfaction on the linkage from LMX to turnover intention in Chinese companies. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 337-356. [https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol6iss3/2\\_Wang\\_Happiness\\_pp337-356\\_jmDF.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol6iss3/2_Wang_Happiness_pp337-356_jmDF.pdf)
- Wolor, C. W., Dania, R. F. R., Suherdi, S., Nurkhin, A., & Ardiansyah, A. (2022). Effects of Covid-19 cultural change on employee performance: A cross-sectional study in Jakarta, Indonesia. *Journal of Intercultural Communication*, 22(4), 1-13. <http://dx.doi.org/10.36923/jicc.v22i4.42>
- World Bank (2018). *World development report 2018: Learning to realize education's promise*. Washington, DC: World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>
- World Bank (2022). Labor productivity, GDP per person employed (constant 2017 PPP \$). *Prosperity Data 360*. <https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/UN+SDG+SL+GDP+PCAP+EM+KD>
- World Economic Forum (WEF) (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Bangun, Y.R, Pritasari, A., Widjaja, F. B, Wirawan, C., Wisesa, A., & Ginting, H. (2021). Role of happiness: mediating digital technology and job performance among lecturers. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.593155>