

# THUYẾT LÂY LAN: TỪ VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ LÃNH ĐẠO ĐẾN HÀNH VI CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC VÀ THÁI ĐỘ VỚI KHÁCH HÀNG

**Võ Thị Ngọc Thúy**

*Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh  
Email: thuyvtn@uel.edu.vn*

**Mai Thu Phương**

*Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh  
Email: phuongmt@uel.edu.vn*

**Hoàng Đoàn Phương Thảo**

*Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh  
Email: thaohdp@uel.edu.vn*

Ngày nhận: 22/02/2016

Ngày nhận bản sửa: 4/4/2016

Ngày duyệt đăng: 25/4/2017

## **Tóm tắt:**

*Nghiên cứu này xem xét tác động của văn hóa doanh nghiệp, văn hóa người lãnh đạo đến sự gắn kết và hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc, từ đó tác động đến thái độ của nhân viên với khách hàng. Nghiên cứu thực hiện khảo sát với 203 nhân viên tín dụng ngành ngân hàng và 203 khách hàng (mỗi nhân viên được đánh giá bởi một khách hàng bất kỳ có quan hệ giao dịch từ 1-2 năm) tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy văn hóa của tổ chức và của người lãnh đạo có tác động mạnh mẽ đến sự gắn kết và sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc. Điều thú vị là hai yếu tố văn hóa này không tác động trực tiếp đến thái độ của nhân viên với khách hàng mà thông qua sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc.*

**Từ khóa:** Thuyết lây lan; văn hóa doanh nghiệp và người lãnh đạo; sự gắn kết của nhân viên; sự hài lòng của nhân viên; thái độ của nhân viên với khách hàng.

## **Contagion theory: Impact of organisational culture and leadership styles on employee behavior and employee attitude towards customers**

### *Abstract:*

*This paper explores the impact of organizational culture and leadership styles on employee engagement, job satisfaction and employee attitudes towards their customers. The empirical study was conducted among 203 credit officers in the banking sector and 203 customers (each employee was evaluated by a customer having recent contacts with him/her during the last 2 years) in Ho Chi Minh city. The results show significant and strong effects of organizational culture and leadership styles on employee engagement and job satisfaction. The interesting point is that these two aspects of culture do not directly affect employee attitude towards their customers but indirectly through employee satisfaction with organization and job satisfaction.*

*Keywords: Contagion theory; organizational culture and leadership; employee engagement; job satisfaction; employee attitude towards customers.*

## **1. Giới thiệu**

Từ những năm 60, nghiên cứu Douglas (1960) đã phát triển hai trường phái quản trị nguồn nhân lực X và Y. Thuyết X cho rằng bản chất con người là lười lao động, không có tinh thần tự giác, không đáng tin

cậy,... còn thuyết Y lại cho rằng bản chất con người là yêu thích lao động, có ý thức tự giác, có thể tin cậy được... Hai thuyết này đặt dấu mốc đầu tiên cho những nghiên cứu về quản lý lao động và còn giá trị cho đến tận bây giờ. Thuyết Y đặc biệt được phát triển trong nhiều nghiên cứu về sau khi đề cập

đến vai trò của người lao động trong hiệu quả kinh doanh. Nghiên cứu Yoon & Suh (2003) cho thấy nhân viên hài lòng với công việc sẽ làm việc chăm chỉ hơn và cung cấp dịch vụ tốt hơn những nhân viên khác. Những nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng các nhân viên trung thành hăng hái hơn trong công việc và có nhiều khả năng cung cấp một dịch vụ với chất lượng cao hơn (Schneider & Bowen, 1985; Silvestro & Cross, 2000).

Nhiều nghiên cứu giải thích hiện tượng tâm lý này trên cơ sở lý thuyết công bằng trong trao đổi xã hội (Organ, 1977). Những nghiên cứu về tác động của các yếu tố nguồn lực của tổ chức đến sự hài lòng của nhân viên với công việc từ đó cũng nhận được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Nhiều yếu tố liên quan đến lợi ích người lao động được tìm thấy có ảnh hưởng đến hành vi của người lao động với tổ chức như lương, thưởng, cơ hội thăng tiến (Trần Kim Dung, 2005) hay đãi ngộ, điều kiện làm việc (Lê Nguyễn Đoàn Khôi & Nguyễn Thị Ngọc Phương, 2013); vị trí công việc, sự giám sát của cấp trên (Luddy, 2005); thành tích, sự công nhận, sự tiến bộ, sự đảm bảo cho công việc (Herzberg & cộng sự, 1959).

Mặc dù tồn tại những quan điểm khác nhau về lý thuyết trao đổi xã hội (social exchange theory), các nhà lý luận cho rằng trao đổi xã hội liên quan đến một loạt các tương tác để tạo ra nghĩa vụ (Cropanzano & Mitchell, 2005). Điều này cho thấy ngoài các lợi ích mang lại thì các mối quan hệ, tương tác trong tổ chức có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi của người lao động. Từ đó cho thấy vai trò của văn hóa tổ chức (Abdul Rashid & cộng sự, 2004) và phong cách lãnh đạo (Mester & cộng sự, 2003).

Phần lớn các nghiên cứu hiện nay ở Việt Nam chủ yếu tập trung vào khai thác các yếu tố lợi ích (Trần Kim Dung, 2005). Nghiên cứu này sẽ xem xét mối quan hệ giữa văn hóa nội bộ và lãnh đạo đến hành vi của nhân viên với công ty và thái độ với khách hàng. Trong nghiên cứu này, các mối quan hệ sẽ được giải thích bởi thuyết lây lan (contagion theory) (Hatfield & cộng sự, 1993). Nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng đối với thực tiễn doanh nghiệp, làm rõ tầm quan trọng của văn hóa nội bộ và phong cách của người lãnh đạo, những yếu tố mà không phải bất kỳ doanh nghiệp nào cũng nhận thấy rõ sức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với công ty và gián tiếp đến thái độ của nhân viên với khách hàng.

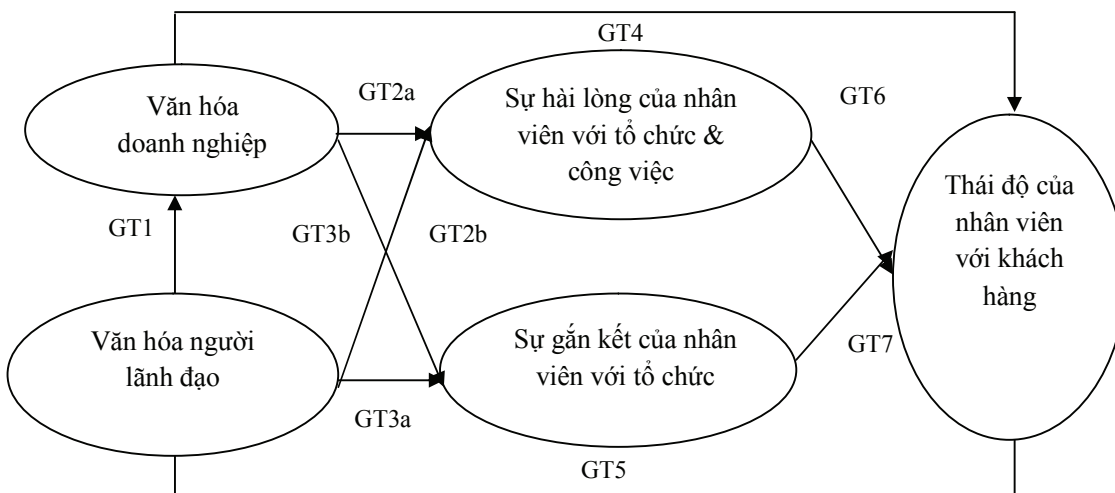
## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Thuyết lây lan

Lây lan được định nghĩa là xu hướng một số người làm theo hành vi của người khác (Hatfield & cộng sự, 1993), từ đó tạo nên đàn đồng bộ các biểu cảm, hành vi. Quá trình này xảy ra thông qua những nhận thức, ý thức, cảm thức và đôi khi trở thành hành động vô thức (Schoenewolf, 1990). Quá trình lây lan cảm xúc được bắt đầu khi một người xuất hiện trong một nhóm người và chịu ảnh hưởng từ cảm xúc của các thành viên khác trong nhóm thông qua ngôn ngữ của họ, lẫn nét mặt, tư thế và các tương tác (Barsade, 2002).

Mức độ lây lan phụ thuộc vào mức độ biểu hiện của người có tầm ảnh hưởng, đặc biệt khi người ảnh hưởng được yêu thích bởi người được “chuyển giao”. Từ đó có thể thấy khi một cá nhân dần thân vào một tổ chức, họ có thể chịu ảnh hưởng từ hành vi và thái độ của tập thể, được “định hình” bởi văn

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



**Bảng 1: Kết quả phân tích nhân tố khám phá**

	<b>Biến quan sát</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Văn hóa lãnh đạo (VNLD)	VHLD1		0,849			
	VHLD2		0,800			
	VHLD3		0,859			
	VHLD4		0,890			
	VHLD5		0,872			
	VHLD6		0,869			
Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	VHDN1			0,753		
	VHDN2			0,818		
	VHDN3			0,710		
	VHDN4			0,808		
Gắn kết (GK)	GK1				0,640	
	GK2				0,727	
	GK3				0,681	
Hài lòng nhân viên (HLNV)	HLNV1	0,780				
	HLNV2	0,834				
Thái độ nhân viên (TDNV)	TDNV1					0,836
	TDNV2					0,834
	TDNV3					0,858
Alpha Cronbach		0,793	0,928	0,829	0,738	0,858

hóa tổ chức. Không chỉ trong tổ chức, lý thuyết này còn giải thích sự ảnh hưởng cảm xúc xã hội lẫn nhau của những con người trong xã hội và cũng giải thích về việc số đông dư luận tạo áp lực lên đồng thuận xã hội.

Như vậy, lây lan xuất hiện khi có sự gắn kết giữa người ảnh hưởng và người bị ảnh hưởng (Burkhardt, 1994). Điều này cho thấy hiện tượng lây lan có thể xảy ra giữa các nhân viên trong cùng doanh nghiệp, giữa lãnh đạo với nhân viên. Văn hóa nội bộ và đặc biệt là phong cách người lãnh đạo vì thế là khởi nguồn của sự lây lan hành vi và thái độ trong tổ chức.

## **2.2. Văn hóa người lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp**

Có đến trên 300 định nghĩa khác nhau về văn hóa doanh nghiệp, tuy nhiên trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tiếp cận ở góc độ văn hóa thể hiện tổng hợp các giá trị, cách hành xử, niềm tin, thái độ tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong doanh nghiệp theo thời gian (Kotter & Heskett, 1992). Văn hóa doanh nghiệp đòi hỏi vừa chú ý tới năng suất và hiệu quả sản xuất, vừa chú ý tới quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa người này với người khác (Schein, 2010).

Văn hóa doanh nghiệp được xem là phương thức hoạt động hiệu quả và có đủ hiệu lực để truyền đạt cho những thành viên mới về cách thức ứng xử đúng đắn để có cùng nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận đối với những vấn đề trong tổ chức (Schein, 2010). Nền

văn hóa doanh nghiệp cao và bình ổn sẽ tạo nền tảng để xây dựng một dây chuyền sản xuất chất lượng cao (Abdul Rashid & cộng sự, 2004).

Theo Hofstede (1991), văn hóa doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào truyền thống văn hóa và phong cách của người lãnh đạo. Văn hóa doanh nghiệp được xây dựng bởi ba lớp: những triết lý nền tảng (hiện hữu), những lý tưởng hoài bão và nhân văn của công việc (vô hình) và lớp thứ ba chính là quan niệm “ẩn” của người đứng đầu (Schein, 2010). Theo tác giả đó là các giá trị “ngầm” được “chuyển giao” từ người sáng lập công ty cũng như các thể hệ lãnh đạo nối tiếp.

Nghiên cứu này sẽ kiểm định nhận định này trong trường hợp doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ ngân hàng ở Việt Nam:

*H1: Văn hóa người lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến văn hóa doanh nghiệp.*

## **2.3. Văn hóa doanh nghiệp, văn hóa người lãnh đạo và hành vi của nhân viên với tổ chức**

Sự hài lòng của nhân viên với công việc là quá trình thể hiện hiệu quả hành vi, niềm tin của họ với tổ chức. Niềm tin đó phụ thuộc vào nhiều khía cạnh khác nhau trong công việc và tổ chức trong đó lãnh đạo là một yếu tố quan trọng (Smith & cộng sự, 1969; Schein, 2010). Nghiên cứu gần đây của Mester & cộng sự (2003) còn cho thấy văn hóa người lãnh đạo và mối quan hệ của họ không những tác động đến

**Bảng 2: Kết quả kiểm định giá trị hội tụ**

	Nhân tố	$\Lambda$	AVE		Nhân tố	$\lambda$	AVE
Văn hóa lãnh đạo (VHLD)	VHLD1	0,811	0,687	Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	VHDN 1	0,798	0,557
	VHLD2	0,724			VHDN 2	0,859	
	VHLD3	0,859			VHDN 3	0,607	
	VHLD4	0,892			VHDN 4	0,695	
	VHLD5	0,839	0,661	Hài lòng nhân viên (HLNV)	HLNV1	0,767	
	VHLD6	0,840			HLNV2	0,857	
Gắn kết (GK)	GK1	0,672	0,676	Thái độ nhân viên (TDNV)	TDNV1	0,793	0,743
	GK2	0,759			TDNV2	0,823	
					TDNV3	0,845	

**Bảng 3: Kết quả kiểm định giá trị phân biệt các thành phần thang đo**

	HLNV	VHLD	VHDN	GK	TDNV
<b>HLNV</b>	0,813				
<b>VHLD</b>	0,096	0,829			
<b>VHDN</b>	0,026	0,716	0,746		
<b>GK</b>	0,031	0,786	0,818	0,822	
<b>TDNV</b>	0,854	-0,026	0,096	0,021	0,862

sự hài lòng của nhân viên mà còn ảnh hưởng đến sự gắn kết của họ với tổ chức. Tajfel (1982) cho rằng nếu tổ chức có uy tín, hình ảnh đẹp trong lòng công chúng và đối xử nội bộ tốt thì nhân viên sẽ tự hào về tổ chức và từ đó có mong muốn gắn kết lâu dài. Từ đó, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết sau và kiểm định trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam.

*H2: Văn hóa doanh nghiệp tác động trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc (a) và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (b).*

*H3: Văn hóa người lãnh đạo tác động trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc (a) và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (b).*

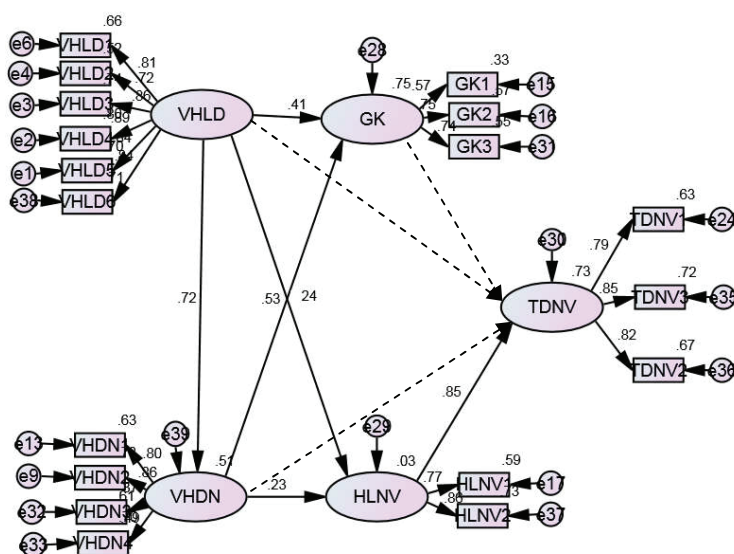
#### 2.4. Văn hóa doanh nghiệp, văn hóa người lãnh đạo và thái độ của nhân viên với khách hàng

Overell (2009) cho rằng văn hóa người lãnh đạo và môi trường làm việc ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên. Nếu người lãnh đạo động viên nhân viên và môi trường làm việc tích cực sẽ dẫn đến thái độ tích cực của nhân viên với công việc (Schein, 2010). Luận cứ này được giải thích bởi thuyết lây lan (Hatfield & cộng sự, 1993). Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) tại Việt Nam về sự hài lòng của nhân viên trong công việc chia sẻ cùng quan điểm trên khi cho thấy nhân viên sẽ thỏa mãn nhu cầu và có thái độ tích cực với công việc nếu có môi trường và điều kiện làm việc tốt. Một môi trường làm việc tốt khi nó được xây dựng từ văn hóa tổ chức phù

**Bảng 4: Tác động của văn hóa doanh nghiệp, lãnh đạo đến hành vi của nhân viên với tổ chức và thái độ với khách hàng**

Tác động		$\beta$	$p$
Văn hóa doanh nghiệp	←	Văn hóa lãnh đạo	0,717 0,000
Gắn kết của nhân viên với tổ chức	←	Văn hóa lãnh đạo	0,408 0,000
		Văn hóa doanh nghiệp	0,527 0,000
Hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc	←	Văn hóa lãnh đạo	0,238 0,059
		Văn hóa doanh nghiệp	0,225 0,082
Thái độ của nhân viên với khách hàng	←	Hài lòng nhân viên	0,854 0,000

Hình 2: Kết quả SEM lần 2



hợp. Từ đó, nghiên cứu này đề xuất kiểm định các mối quan hệ sau:

H4: Văn hóa doanh nghiệp tác động trực tiếp và thuận chiều đến thái độ của nhân viên với khách hàng.

H5: Văn hóa người lãnh đạo tác động trực tiếp và thuận chiều đến thái độ của nhân viên với khách hàng.

H6: Văn hóa doanh nghiệp tác động gián tiếp đến thái độ của nhân viên với khách hàng thông qua sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc.

H7: Văn hóa người lãnh đạo tác động gián tiếp đến thái độ của nhân viên với khách hàng thông qua sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

### 3. Phương pháp và kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện khảo sát với 203 nhân viên tín dụng trong đó 130 nhân viên Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn và 73 nhân viên Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) cùng ở tại Thành phố Hồ Chí Minh. 203 nhân viên có thời gian làm việc tại ngân hàng từ 2-3 năm, trả lời các câu hỏi về văn hóa doanh nghiệp, văn hóa người lãnh đạo, sự gắn kết với tổ chức và hài lòng với tổ chức và công việc. Bên cạnh đó, 203 khách hàng được chọn ngẫu nhiên từ danh sách khách hàng của 203 nhân viên tín dụng (một khách hàng/một nhân viên) đã tham gia trả lời câu hỏi về đánh giá thái độ của nhân viên trong công việc khi thực hiện các tương tác với họ. Các khách hàng có mối quan hệ với nhân viên từ một đến hai năm. Thang đo các biến nghiên cứu được ứng dụng từ các nghiên cứu trước đây (phụ lục 1).

#### 3.2. Đánh giá và gạn lọc thang đo

Kiểm định độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá (EFA)

EFA lần một loại hai biến quan sát VHDN5 và HLVN3 (phụ lục 1) do có trọng số tải nhân tố nhỏ hơn 0.50. Kết quả EFA lần 2 với 18 biến quan sát còn lại của các biến nghiên cứu cho thấy các thang đo phù hợp với dữ liệu thị trường nghiên cứu ( $KMO = 0,882 > 0,6$ , Bartlett's sig = 0,000), với tổng phương sai trích đạt 65,89%. Trọng số tải nhân tố các biến quan sát đều lớn hơn 0,6 và các giá trị Alpha Cronbach đều thỏa mãn ( $> 0,7$ ).

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Các thang đo được tiếp tục phân tích nhân tố khẳng định CFA. Kết quả cho thấy các thang đo phù hợp với dữ liệu thị trường nghiên cứu ( $CMIN = 270,994$ ;  $Df = 124$ ;  $CMIN/Df = 2,168$ ;  $AGFI = 0,837$ ;  $IFI = 0,936$ ;  $TLI = 0,921$ ;  $CFI = 0,935$ ;  $RMSEA = 0,076$ ;  $SRMR = 0,049$ ). Các thành phần đều đạt tính đơn hướng (Hình 3). Các giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0,6 (Bảng 1) nên các thang đo đạt độ tin cậy. Trọng tải nhân tố các thành phần đều lớn hơn 0,6. Phương sai trích của các thang đo (AVE) đều đạt yêu cầu ( $> 0,5$ ). Như vậy thành phần các thang đo đạt giá trị hội tụ (Bảng 2) (Fornell & Larcker, 1981). Bên cạnh đó, kết quả ở Bảng 3 cho thấy giá trị phương sai trích của các thang đo lớn hơn bình phương hệ số tương quan giữa các khái niệm tương ứng nên các thành phần các thang đo đạt giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981).

### 3.3. Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Kết quả SEM lần 1 cho thấy sự gắn kết của nhân viên với tổ chức không có tác động ý nghĩa đến thái độ của nhân viên với công việc ( $p = 0,192$ ). Đây là kết quả thú vị, có thể giải thích là vì nhân viên có thể gắn kết với tổ chức vì yêu thích môi trường làm việc chứ chưa hẳn là họ đang ở trạng thái hài lòng với công việc. Chính vì thế thái độ tích cực của nhân viên với tổ chức có thể không phụ thuộc vào sự gắn kết với tổ chức. Kết quả SEM lần 1 cũng cho thấy văn hóa doanh nghiệp và văn hóa lãnh đạo không có tác động trực tiếp đến thái độ của nhân viên với khách hàng ( $p = 0,182$ ;  $p = 0,360$ ) mà phải thông qua sự hài lòng của họ với tổ chức và công việc.

Kiểm định SEM mô hình được thực hiện lần 2, bao gồm các biến có tác động ý nghĩa đến thái độ của nhân viên với khách hàng. Kết quả cho thấy các chỉ số đo lường sự phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường nghiên cứu đều thỏa mãn: CMIN = 274,917; Df = 129; CMIN/Df = 2,131; AGFI = 0,839; TLI = 0,936; CFI = 0,935 RMSEA = 0,075; SRMR = 0,051. Như vậy, mô hình lý thuyết đã giải thích ý nghĩa đối tượng nghiên cứu.

Văn hóa lãnh đạo tác động mạnh mẽ đến văn hóa doanh nghiệp ( $\beta = 0,717$ ). Văn hóa doanh nghiệp và văn hóa lãnh đạo đều tác động ý nghĩa đến sự gắn kết và sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc. Trong đó có thể thấy, văn hóa doanh nghiệp và của người lãnh đạo tác động mạnh đến sự gắn kết của nhân viên, trong khi đó sự hài lòng chỉ chịu ảnh hưởng nhẹ từ hai yếu tố trên. Kết quả này một lần nữa cho thấy sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác, có thể liên quan đến lợi ích. Trong khi đó sự gắn kết của nhân viên với tổ chức phần lớn bị chi phối bởi văn hóa doanh nghiệp bao hàm môi trường làm việc. Nghiên cứu cũng cho thấy sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc mới là yếu tố tác động mạnh đến thái độ của nhân viên với khách hàng, chứ không phải cảm giác gắn kết.

Kết quả trên cũng cho thấy văn hóa doanh nghiệp và văn hóa người lãnh đạo có ảnh hưởng sâu sắc đến hành vi của nhân viên với tổ chức nhưng không ảnh hưởng nhiều đến thái độ với khách hàng. Có thể thái độ với khách hàng còn chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác liên quan đến công việc như lương, thưởng, sự phù hợp của nhiệm vụ được giao, mức độ căng thẳng hay thăng tiến.

## 4. Kết luận

### 4.1. Thảo luận đóng góp của nghiên cứu

Giống như nhận định của Hofstede (1991) và Schein (2010), nghiên cứu này góp phần khẳng định sức ảnh hưởng lớn của văn hóa người lãnh đạo đến văn hóa tổ chức. Mở rộng nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), nghiên cứu này không chỉ xét đến văn hóa của người lãnh đạo mà còn văn hóa doanh nghiệp và tác động đồng thời của hai yếu tố này đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả thú vị cho thấy văn hóa là yếu tố quan trọng dẫn đến hành vi của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, nếu như sự ảnh hưởng này thể hiện khá rõ ở sự gắn kết của nhân viên với tổ chức thì lại khá mờ nhạt đối với sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc. Một đóng góp quan trọng khác của nghiên cứu đó là cho thấy hiện tượng lây lan từ văn hóa người lãnh đạo, đến văn hóa doanh nghiệp và đến thái độ của nhân viên với công việc và khách hàng thông qua mức độ hài lòng của họ với tổ chức và công việc.

Những kết quả trên cung cấp những thông tin khoa học cho các nhà quản lý hiểu rõ hơn tác động của văn hóa doanh nghiệp và văn hóa người lãnh đạo đến thái độ của nhân viên với công việc và khách hàng. Nếu cho rằng xây dựng văn hóa người lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp tốt sẽ dẫn đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc thì doanh nghiệp sẽ bỏ sót những yếu tố quan trọng khác. Bên cạnh đó, doanh nghiệp không nên xây dựng các tiêu chí của văn hóa doanh nghiệp với mục đích ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ của nhân viên với khách hàng, mà cần xây dựng một môi trường làm việc và văn hóa người lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc trước. Chính sự hài lòng của họ với tổ chức và công việc mới được bộc lộ ra bên ngoài bằng thái độ tích cực của họ với công việc mà trực tiếp là với khách hàng được phục vụ.

### 4.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu chỉ thực hiện khảo sát nhân viên của Ngân hàng Nông nghiệp & Phát triển nông thôn và Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu chỉ giới hạn nhân viên tín dụng và có thời gian công tác từ 3 đến 5 năm. Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi và đối tượng nghiên cứu. Ngoài ra, nghiên cứu tiếp theo nên xem xét những hình thái tác động khác nhau của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp, văn hóa lãnh đạo khác nhau đến

thái độ nhân viên. Điều đó sẽ mang lại những đóng góp cụ thể hơn cho nhà quản lý trong việc xây dựng các tiêu chí văn hóa tổ chức và có những điều chỉnh phong cách quản lý phù hợp với từng môi trường công việc.

Cuối cùng, để hiệu rộng hơn hiện tượng lây lan

của văn hóa lãnh đạo đến văn hóa doanh nghiệp, thái độ của nhân viên và cuối cùng là thái độ của khách hàng với tổ chức và dịch vụ, nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng khảo sát khách hàng về mức độ hài lòng và thái độ của họ với nhân viên phục vụ, với dịch vụ và với doanh nghiệp.

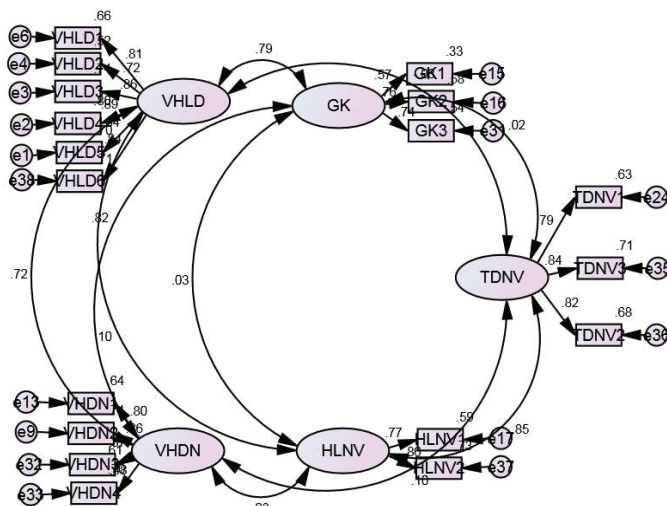
### PHỤ LỤC

**Bảng 5: Thang đo các biến**

Sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1- hoàn toàn không đồng ý đến 5 – hoàn toàn đồng ý)

<b>Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)</b>		<b>Nguồn</b>
VHDN1	Những phát biểu về văn hóa doanh nghiệp anh/chị là thực tế	Goffee & Jones (1998)
VHDN2	Tuyên bố sứ mệnh của cơ quan anh/chị rõ ràng	
VHDN3	Anh/chị nhận nhận thấy môi trường làm việc ở cơ quan tốt	
VHDN4	Anh/chị nhận thấy văn hóa của tổ chức phù hợp với mình	
VHDN5	Anh/chị có nhiều cơ hội được học tập nâng cao trình độ	
<b>Văn hóa người lãnh đạo (VNLD)</b>		
VHLD1	Lãnh đạo công ty anh/chị luôn gương mẫu trong mọi lời nói, cử chỉ, hành động	Schein (2010)
VHLD2	Lãnh đạo công ty anh/chị luôn cư xử công bằng với các nhân viên	
VHLD3	Lãnh đạo công ty anh/chị luôn tạo mọi điều kiện cho anh/chị sáng tạo và cống hiến	
VHLD4	Lãnh đạo công ty anh/chị có năng lực chuyên môn tốt	
VHLD5	Lãnh đạo công ty anh/chị có uy tín cao đối với anh/chị	
VHLD6	Lãnh đạo công ty anh/chị thực hiện đúng văn hóa doanh nghiệp	
<b>Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (GK)</b>		Mester & cộng sự (2003)
GK1	Anh/chị cảm thấy tự hào về tổ chức của mình	
GK2	Anh/chị muốn gắn bó dài lâu với doanh nghiệp	
GK3	Anh/chị sẽ không rời công ty ngay cả khi có một công ty khác trả lương cho anh/chị cao hơn	
<b>Sự hài lòng của nhân viên với tổ chức và công việc (HLNV)</b>		Silvestro & Cross (2000)
	Anh/chị cảm thấy hài lòng với công việc	
	Anh/chị cảm thấy hài lòng với tổ chức này	
HLNV	Anh/chị cảm thấy tự hào về tổ chức của mình	
<b>Thái độ của nhân viên với khách hàng (TDNV)</b>		Parasuraman & cộng sự
TDNV	Nhân viên luôn nhiệt tình tư vấn anh/chị nhiều hơn những mong đợi	
TDNV	Nhân viên luôn tìm mọi cách, nỗ lực để hỗ trợ anh/chị	
TDNV	Nhân viên luôn có thái độ hòa nhã, vui vẻ khi tiếp xúc với anh/chị	

**Hình 3: Kết quả CFA lần 2**



## Tài liệu tham khảo

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M. & Abdul Rahman, A. (2004), 'The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change', *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 161-179.
- Barsade, S. G. (2002), 'The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior', *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644-675.
- Burkhardt, M. E. (1994), 'Social interaction effects following a technological change: A longitudinal investigation', *Academy of Management Journal*, 37 (4), 869-898.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005), 'Social exchange theory: An interdisciplinary review', *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Douglas, Mc. G. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, Toronto, London.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), 'Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics', *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-388.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998), *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*, Harper Business, London.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. & Rapson, R. L. (1993), 'Emotional contagion', *American Psychological Society*, 2 (3), 96-99.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: John Wiley and Sons.
- Hofstede, G. J. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, New York.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Lê Nguyễn Đoàn Khôi & Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013), 'Các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Trường Đại học Tiền Giang', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 28, 102-109.
- Luddy (2005), 'Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape', PhD Thesis, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R. (2003), 'Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior', *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (2), 72-82.
- Organ, D. W. (1977), 'A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis', *Academy of management Review*, 2 (1), 46-53.
- Overell, S. (2009), *The Meaning of Work*, The Work Foundation, London.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988), 'Servqual', *Journal of retailing*, 64 (1), 12-40.
- Schein, E. H. (2010), *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985), 'Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension', *Journal of applied Psychology*, 70 (3), 422-433.
- Schoenewolf, G. (1990), 'Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups', *Modern Psychoanalysis*, 15 (1), 49-61.
- Silvestro, R. & Cross, S. (2000), 'Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the satisfaction mirror', *International Journal of Service Industry Management*, 11 (3), 244-268.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Chicago, Ill: Rand McNally.
- Tajfel, H. (1982), 'Social psychology of intergroup relations', *Annual review of psychology*, 33 (1), 1-39.
- Trần Kim Dung (2005), 'Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện Việt Nam', *Tạp chí Phát Triển Khoa học*, 8, 1-9.
- Yoon, M. H. & Suh, J. (2003), 'Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees', *Journal of Business Research*, 56 (8), 597-611.