

# CÁC YẾU TỐ THUỘC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤNG SỰ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CỦA CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC LÀM VIỆC TẠI ỦY BAN NHÂN DÂN QUẬN 5

● NGUYỄN PHAN THU HẰNG - TRẦN THỤY THỦY TIÊN

## TÓM TẮT:

Nghiên cứu nhằm xác định và đo lường các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo phụng sự tác động đến sự hài lòng của công chức, viên chức làm việc tại Ủy ban nhân dân (UBND) Quận 5. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 7 nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của công chức, viên chức làm việc tại UBND Quận 5 với mức tác động lần lượt từ cao xuống thấp là: Can đảm, Trao quyền, Hậu thuẫn, Khiêm nhường, Bao dung, Tín nhiệm, Chính trực. Từ đó, đề xuất các hàm ý quản trị giúp UBND Quận 5 có các chính sách nâng cao sự hài lòng của công chức, viên chức trong công tác.

**Từ khóa:** phong cách lãnh đạo, phong cách lãnh đạo phụng sự, sự hài lòng trong công việc, công chức, viên chức, Ủy ban nhân dân Quận 5.

## 1. Đặt vấn đề

Phong cách lãnh đạo (PCLĐ) là một yếu tố vô cùng quan trọng ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển văn hóa tổ chức. PCLĐ của người dẫn đầu sẽ tác động mạnh mẽ đến năng suất làm việc của mọi nhân viên, là tấm gương phản chiếu quá trình quản lý, dẫn dắt toàn thể nhân viên trong một công ty, doanh nghiệp hay một tổ chức. Để khai thác tốt những cơ hội và xử lý thỏa đáng những thử thách cho sự phát triển, đòi hỏi những năng lực lãnh đạo mạnh mẽ đầy thuyết phục. Mỗi một thời kì lịch sử, một văn hóa dân tộc, một môi trường khác nhau sẽ có những PCLĐ khác nhau. PCLĐ của một tổ chức được phản ánh trong cả

bản chất của tổ chức đó và mối quan hệ với cộng đồng, bằng nhiều cách khác nhau, phong cách của người lãnh đạo định nghĩa cả một tổ chức, do đó, nó phải phù hợp với mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức.

Trong cơ quan hành chính nhà nước, người đứng đầu đơn vị phải đổi mới phương thức lãnh đạo theo đúng tính chất phục vụ nhân dân chứ không phải quản lý dân, đúng với tính chất “dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra”, đồng thời phát huy tối đa những tiềm năng, khả năng sáng tạo của nhân viên, nâng cao hiệu quả làm việc tập thể, tạo nên sự hài lòng của người lao động trong đơn vị để hoàn thành mục tiêu chung.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Khái niệm PCLĐ**

Theo Newstrom (1993), PCLĐ là phương thức và cách tiếp cận của một nhà lãnh đạo để đề ra các phương hướng, thực hiện các kế hoạch và tạo động lực cho nhân viên. Dưới góc nhìn của một nhân viên, phong cách đó thường được thể hiện qua các hành động hoặc rõ ràng hoặc ngầm ý từ lãnh đạo của họ. Theo Van Linden & Fertman (1998), PCLĐ là mô hình hành vi được sử dụng bởi các nhà lãnh đạo khi làm việc với những người khác. Còn McShane & Von Glinow (2008) cho rằng, PCLĐ là khả năng tác động, thúc đẩy và tạo điều kiện cho người khác đóng góp vào hiệu quả của tổ chức mà họ là thành viên. Vào năm 1939, các nghiên cứu quan trọng về các PCLĐ lần đầu tiên được tiến hành bởi Kurt Lewin et. al. (1939), cho đến nay, nghiên cứu ban đầu này vẫn có tầm ảnh hưởng sâu rộng bởi nó đã tạo nên được 3 PCLĐ chủ chốt, là: PCLĐ quyền uy, PCLĐ dân chủ, PCLĐ tự do.

### **2.2. Khái niệm PCLĐ phụng sự**

Năm 2000, Spear nói về PCLĐ phụng sự với ý nghĩa là thuật tìm cách kéo người khác vào quá trình ra quyết định, dựa trên nền tảng hành vi đạo đức và sự quan tâm, nâng cao sự phát triển của người lao động trong khi cải thiện sự chăm sóc và chất lượng cuộc sống của tổ chức. Theo quan điểm này, lãnh đạo phụng sự là người làm cho nhân viên của mình trở nên thông thái hơn, tự do hơn, mức độ tự chủ cao hơn. Chủ nghĩa phát triển cá nhân là tâm điểm của PCLĐ này (Searl, 2011). Spear (1995) cũng nhận thấy rằng đây là mô hình lãnh đạo mới trái ngược với các mô hình lãnh đạo truyền thống thiên về sự độc trị và thứ bậc, nó có thể áp dụng cho nhiều loại hình tổ chức từ kinh doanh, giáo dục, khởi nghiệp đến phi lợi nhuận, tôn giáo và cộng đồng.

*Đo lường PCLĐ phụng sự:* Laub (1999) đo lường PCLĐ phụng sự với 6 thành phần: phát triển nhân viên; chia sẻ lãnh đạo; thể hiện sự chính trực; đánh giá cao nhân viên; thực hiện lãnh đạo; xây dựng cộng đồng. Ehrhart (2004), đo lường hướng khái niệm này với các nội dung: tạo lập quan hệ với cấp dưới, trao quyền cấp dưới, giúp

đỡ cấp dưới phát triển và thành công, cư xử đạo đức, có kỹ năng cần thiết để hỗ trợ, đặt lợi ích cấp dưới lên trước, tạo giá trị cho bên ngoài tổ chức. Barbuto và Wheeler (2006), đo lường PCLĐ phụng sự với các thành phần: lý tưởng phụng sự; xoa dịu cảm xúc; thông thái; hướng dẫn thuyết phục; quản gia tổ chức. Năm 2011, Dierendonck và Nuijten đã tổng hợp lý thuyết và giới thiệu 8 thành phần cấu thành PCLĐ phụng sự, bao gồm: (1) Trao quyền; (2) Tín nhiệm; (3) Hậu thuẫn; (4) Khiêm nhường; (5) Chính trực; (6) Bao dung; (7) Can đảm; (8) Tinh thần quản gia.

Nhìn chung, khái niệm PCLĐ phụng sự đã được nhiều học giả trên thế giới nghiên cứu và khám phá. Các thành phần cấu thành PCLĐ này xoay quanh việc phát triển và đặt lợi ích người khác lên trước; chia sẻ sự lãnh đạo; xây dựng một cộng đồng trong tổ chức và hành xử đạo đức. Đo lường các thành phần trong PCLĐ phụng sự tuy mang nhiều nét khác nhau ở mỗi nghiên cứu, nhưng tựu chung lại đều thể hiện nội dung xoay quanh các giá trị trên.

### **2.3. Sự hài lòng trong công việc**

Năm 1935, Hoppock đưa ra định nghĩa đầu tiên về hài lòng trong công việc đó là sự kết hợp của các nhân tố tâm lý, hoặc nhân tố tâm lý với bối cảnh môi trường để một người có thể thực sự nói rằng họ thỏa mãn với công việc (Hoppock, 1935). Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg và cộng sự (1959) cho rằng, sự hài lòng trong công việc là độ tương quan giữa mong đợi và phần thưởng. Từ cách tiếp cận theo lý thuyết nhu cầu này, nghiên cứu về hài lòng trong công việc dần phát triển với hướng tiếp cận đó là sự thỏa mãn nhu cầu bên trong lẫn nhu cầu bên ngoài và xem đó như là động lực làm việc (Aziri, 2011). Động lực bên trong có được từ các nhu cầu mang giá trị tâm lý bên trong con người được thỏa mãn, như cảm giác tích cực khi làm việc hiệu quả, sự tự trị, độc lập trong công việc. Nói cách khác, đó là sự tự do quyết định phương thức thực hiện công việc (Hackman và Oldham, 1975). Trong khi đó, động lực bên ngoài phụ thuộc các yếu tố vượt khỏi sự kiểm soát cá nhân người đó như sự ổn định công việc, lương thưởng, đồng nghiệp và quản lý,...

hoặc có những động lực mang cả giá trị bên trong lẫn bên ngoài như cơ hội thăng tiến (Hackman và Oldham, 1975; McCann và cộng sự, 2014). Trong các tác nhân đó, ảnh hưởng từ lãnh đạo đến hài lòng trong công việc của nhân viên nổi bật lên như một sự thiết yếu (Brown, 2014; Hashim và cộng sự, 2016). Để nhân viên có sự hài lòng công việc, cần có cả tác nhân bên trong lẫn tác nhân bên ngoài và sự lãnh đạo là nhân tố then chốt (Macdonald và MacIntyre, 1997).

**2.4. Môi quan hệ giữa PCLĐ phụng sự và sự hài lòng trong công việc**

Theo Chu (2008), người lãnh đạo với PCLĐ phụng sự sẽ tạo sự hài lòng trong công việc cho nhân viên vì đem lại sự tin tưởng, hi vọng, gắn kết trong tổ chức dẫn đến những cảm giác tích cực giữa nhân viên và lãnh đạo. Mối quan hệ này đóng vai trò then chốt trong việc giữ chân nhân tài và PCLĐ phụng sự sẽ làm tốt điều đó vì giảm sự mệt mỏi, thúc đẩy năng suất hiệu quả. Theo McCann và cộng sự (2014), PCLĐ phụng sự với tâm điểm là quan tâm, phục vụ và phát triển nhân viên sẽ khuyến khích nhân viên vượt ra khỏi giới hạn của bản thân, từ đó thực hiện công việc hiệu quả hơn và ngày càng hài lòng trong công việc. Ngoài ra, PCLĐ phụng sự còn tạo một môi trường làm việc thân thiện, tích cực giúp ích cho cả khi làm việc cá nhân lẫn làm việc nhóm và tạo lập mối quan hệ tích cực giữa đồng nghiệp với nhau (Liden và cộng sự, 2014). Theo Donghong và cộng sự (2012), McCann và cộng sự (2014) cho thấy, PCLĐ phụng sự có tác động đến 85% sự hài lòng của nhân viên, 79% sự trung thành của nhân viên.

**3. Các giả thuyết khoa học và mô hình đề xuất**

**3.1. Các giả thuyết khoa học**

Laub (1999) trong nghiên cứu của mình, cho thấy thành phần trao quyền có tương quan thuận chiều với sự hài lòng trong công việc. Kết quả này lặp lại trong các nghiên cứu của Caffey (2012); Ding và cộng sự (2012); Inbarasu (2008); Tischler và cộng sự (2016). Ngoài ra, Dierendonck và Nuijiten (2011) và Rude (2004) trong nghiên cứu của mình cho thấy rằng thành

phần trao quyền có mối tương quan thuận chiều mạnh mẽ nhất trong số các thành phần khi tác động đến sự hài lòng trong công việc. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

*H1: Trao quyền có tác động tích cực đến hài lòng trong công việc của nhân viên.*

Insabaru (2008); Nguyễn Hồng Phước (2014); Thompson (2002); Tischler và cộng sự (2016) nhận định PCLĐ phụng sự đối đãi nhân viên như con người thực thụ, không phải cỗ máy và bằng cách tạo ra bầu không khí làm cho nhân viên cảm thấy họ được đánh giá cao, có giá trị trong tổ chức sẽ làm tăng trong họ mức độ hài lòng trong công việc.

*H2: Hậu thuẫn có tác động tích cực đến hài lòng trong công việc của nhân viên*

Dierendonck và Nuijiten (2011) cho thấy tín nhiệm là một trong các yếu tố có mối tương quan thuận chiều mạnh mẽ, tác động đến sự hài lòng trong công việc. Theo thuyết Đánh giá nhận thức (Cognitive Evaluation Theory), cảm giác có năng lực và cảm giác tự trị có vai trò quan trọng đối với động lực nội tại (Gagné và Deci, 2005) và thỏa mãn nhu cầu nội tại này sẽ thúc đẩy sự hài lòng trong công việc (Hackman và Oldham, 1976). Khi người lãnh đạo tín nhiệm nhân viên, sẽ giúp nhân viên giữ vững cảm giác tự tin vào năng lực của mình và thúc đẩy sự hài lòng trong công việc ở họ.

*H3: Tín nhiệm có tác động tích cực đến hài lòng trong công việc của nhân viên*

Dierendonck và Nuijiten (2011) với nghiên cứu của mình cũng cho kết quả bao dung có quan hệ thuận chiều với hài lòng trong công việc. Người lãnh đạo bao dung tạo cảm giác tin tưởng, nhận thức môi trường an toàn từ nhân viên, từ đó nhân viên cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức, có thể tự chủ hơn trong công việc và dẫn đến hài lòng trong công việc (Nahrgang và cộng sự, 2010; Ayim Kyekye, 2005).

*H4: Bao dung có tác động tích cực đến hài lòng trong công việc của nhân viên*

Bonsu (2014); Kilmann và cộng sự (2009) cho rằng, càng ít sự can đảm từ phía lãnh đạo, tổ chức càng giảm sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Akdol và Arikboga (2015); Dierendonck và

Nuijiten (2011) cũng cho kết quả sự can đảm của lãnh đạo có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

*H5: Can đảm có tác động tích cực đến hài lòng trong công việc của nhân viên*

Sự chính trực của người lãnh đạo đại diện cho giá trị tổ chức và nhân viên nhận diện được giá trị này phù hợp hoặc làm bản thân mình phù hợp sẽ càng hài lòng hơn trong môi trường công việc (Khan và cộng sự, 2017; Penger và Cerne, 2014). Người lãnh đạo thể hiện sự chính trực sẽ tạo môi trường an toàn tâm lý, giá trị lao động và sự tin tưởng cho nhân viên, từ đó dẫn đến nhân viên càng hài lòng trong công việc (Nielsen và cộng sự, 2013).

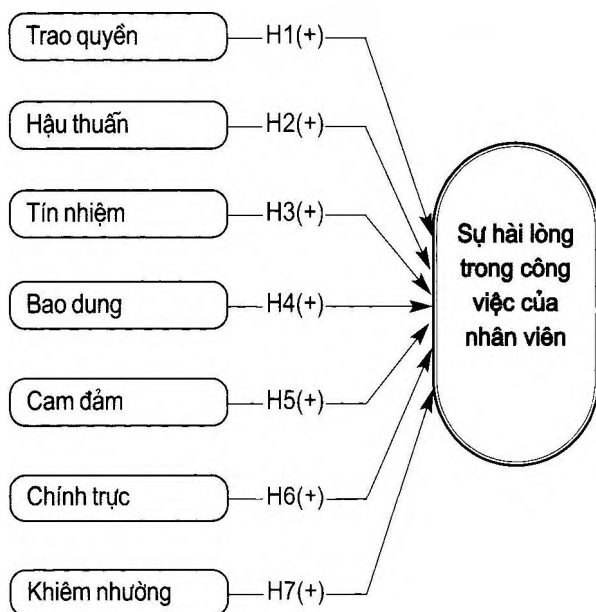
*H6: Chính trực có tác động tích cực đến hài lòng trong công việc của nhân viên*

Người lãnh đạo khiêm nhường, quan tâm đến nhân viên, tập trung vào việc giúp nhân viên phát triển và công nhận những thành quả của họ vào tổ chức sẽ tạo trong họ cảm giác được trân trọng và qua đó xây dựng sự ý nghĩa trong công việc, làm tăng hài lòng trong công việc (Ayers và cộng sự, 2008; Olesia và cộng sự, 2014; Rahman, 2015).

*H7: Khiêm nhường có tác động tích cực đến hài lòng trong công việc của nhân viên*

**3.2. Mô hình nghiên cứu (Hình 1)**

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



**4. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu định tính: Thông qua các mô hình và lý thuyết đã trình bày, tác giả nghiên cứu định tính sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia (10 trưởng phòng và phó phòng), thảo luận nhóm (20 công chức, viên chức) để điều chỉnh mô hình và thành lập thang đo. Thông qua kết quả này, các yếu tố thuộc PCLĐ phỏng sự tác động đến sự hài lòng của công chức, viên chức được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế tại UBND Quận 5.

Nghiên cứu định lượng: Được thực hiện thông qua phỏng vấn 300 công chức, viên chức, thực hiện đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, hồi quy tuyến tính bội và Kiểm định T-test và Anova.

**5. Kết quả nghiên cứu**

Kết quả đo lường độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha đều đạt yêu cầu: Trao quyền ( $\alpha = 0,777$ ), Hậu thuẫn ( $\alpha = 0,813$ ), Tín nhiệm ( $\alpha = 0,815$ ), Bao dung ( $\alpha = 0,815$ ), Cam đảm ( $\alpha = 0,817$ ), Chính trực ( $\alpha = 0,789$ ), Khiêm nhường ( $\alpha = 0,825$ ), Sự hài lòng ( $\alpha = 0,821$ ). Phân tích nhân tố khám phá đối với các biến độc lập: đưa 28 biến quan sát vào để phân tích mô hình, kết quả phân tích như sau: chỉ số KMO = 0.804 và thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett's Test có chỉ số Sig. = 0,000 < 0.05; thu được 07 nhân tố, tại điểm dùng Eigenvalue = 1,480 > 1; phương sai trích là 65,585 > 50%. Kết quả bảng ma trận xoay các nhân tố được sử dụng để nhóm các biến đạt yêu cầu với hệ số tải nhân tố > 0,6 thành 07 nhân tố. Đối với biến phụ thuộc: Hệ số KMO = 0,800, kiểm định Bartlett's (sig. = 0,000 < 0,005), phân tích nhân tố phù hợp. Giá trị Eigenvalues = 2,966 > 1 và phương sai trích 59,327 > 50% nên đạt yêu cầu.

Phân tích hồi quy tuyến tính: kết quả phân tích tương quan Pearson cho thấy giá trị Sig. của các biến độc lập TQ, HT, TN, BD, CD, CT, KN với biến phụ thuộc HL đều nhỏ hơn 0,05. Như vậy, các biến độc lập này có tương quan với biến phụ thuộc. Kiểm định mức độ giải thích cho thấy mô hình có R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0,696. Điều này có nghĩa là 69,6% sự biến thiên của biến phụ thuộc HL được giải thích bởi 7 nhân tố ảnh hưởng được đưa

vào mô hình, còn lại 30,1% sự biến thiên của HL được giải thích bởi các nhân tố khác chưa được nghiên cứu trong mô hình và sai số ngẫu nhiên. Kiểm định sự phù hợp của mô hình hồi quy bội thông qua hệ số F, kết quả phân tích cho thấy các hệ số hồi quy của mô hình đều khác 0 với giá trị F đạt được là 82,247 và hệ số sig. = 0 < 0.05 nên mô hình tuyến tính phù hợp với tập dữ liệu.

Kết quả phân tích cho thấy, giá trị sig. kiểm định t hệ số hồi quy của các biến độc lập đều nhỏ hơn 0,05, do đó các biến độc lập này đều có ý nghĩa giải thích cho biến phụ thuộc. Đồng thời, hệ số VIF của các biến đều nhỏ hơn 2, vì vậy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Các kiểm định khác về mức độ phù hợp của mô hình như tự tương quan, phương sai phần dư không đổi, phân phối chuẩn phần dư không đổi đều đạt yêu cầu. (Bảng 1)

Trương Vũ Châu Phúc (2018) và Lê Hữu Hậu (2020) về tác động của PCLĐ phụng sự tác động đến sự hài lòng trong công việc của công chức, viên chức làm việc tại UBND Quận 5. Tuy nhiên, do nghiên cứu được thực hiện ở thời gian, không gian, mẫu khảo sát khác nhau nên có sự khác nhau về mức độ tác động.

**6. Kết luận và hàm ý quản trị**

Thông qua kết quả nghiên cứu, tác giả xin đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của công chức, viên chức làm việc tại UBND Quận 5, như sau:

*Can đảm:* Lãnh đạo cần nhạy bén trong việc phát hiện cái mới, ủng hộ những cái mới, tích cực nhân nó lên thành diện rộng, thành phong trào, quyết đoán, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm với tập thể để đời sống vật chất, tinh thần

**Bảng 1. Kết quả hồi quy**

Nhân tố	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số Beta chuẩn hóa	Giá trị t	Sig.	Độ phóng đại	
	B	Sai số chuẩn				Dung sai	VIF
Hằng số	-1.019	0.238		-4.274	0.000		
TQ	0.281	0.038	0.298	7.334	0.000	0.744	1.345
HT	0.267	0.037	0.296	7.172	0.000	0.718	1.392
TN	0.078	0.036	0.085	2.176	0.030	0.807	1.239
BD	0.097	0.034	0.119	2.888	0.004	0.717	1.394
CD	0.315	0.035	0.363	9.122	0.000	0.774	1.292
CT	0.051	0.025	0.073	2.054	0.041	0.974	1.026
KN	0.098	0.029	0.119	3.347	0.001	0.975	1.026

**5. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Kết quả sau khi phân tích dữ liệu xác định được 7 nhân tố của PCLĐ phụng sự tác động đến sự hài lòng trong công việc của công chức, viên chức làm việc tại UBND Quận 5 theo thứ tự giảm dần là: Can đảm (beta = 0,363), Trao quyền (beta = 0,298), Hậu thuẫn (beta = 0,296), Khiêm nhường (beta = 0,119), Bao dung (beta = 0,119), Tín nhiệm (beta = 0,085), Chính trực (beta = 0,073).

Kết quả nghiên cứu tương đồng với kết quả của (Dierendonck và Nuijten, 2011), Akdol và Arikboga (2015), Tischler và cộng sự (2016),

của công chức, viên chức ở cơ sở ngày càng được cải thiện, đổi mới, văn minh, gương mẫu, đi đầu trong việc thực hiện nhiệm vụ mà cấp trên giao phó. Đầu tư ngân sách mua sắm máy móc thiết bị hiện đại, mua sắm các phần mềm phục vụ công việc và phục vụ quản lý để nâng cao năng suất làm việc cho toàn bộ máy chính trị, giảm áp lực làm việc thủ công, từ đó sẽ tạo nên sự hài lòng trong công việc của công chức, viên chức.

*Trao quyền:* Phân quyền phù hợp cho các Phòng, Ban, đơn vị, trao quyền phải gắn liền với công tác kiểm tra, đôn đốc trong thực hiện nhiệm

vụ. Đồng thời, lãnh đạo cũng phải có tầm nhìn, quyết định lựa chọn phương án tốt nhất, không ôm đồm mọi việc.

**Hậu thuẫn:** Lãnh đạo thường xuyên trau dồi kinh nghiệm với cấp dưới, hòa nhã, thân thiện với mọi người, tạo điều kiện cho công chức, viên chức tham gia các hoạt động, hội nghị, hội thảo, hội thi của Quận 5 và thành phố giúp công chức, viên chức phát triển bản thân, tạo mối quan hệ hài hòa với các Ban ngành, đồng nghiệp, định hướng tương lai, kỹ năng làm việc, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

**Khiêm nhường:** Đơn vị chủ động học tập các chuyên đề về phong cách Hồ Chí Minh để công chức, viên chức thực hiện tốt việc phê bình và tự phê bình, thừa nhận hạn chế của bản thân, nói đi đôi với làm, học tập tính kiên quyết, cương nghị, tính độc lập, tính quyết đoán, tính linh hoạt, ân cần của Bác, sẵn sàng học hỏi, giữ thái độ văn minh, không khoe khoang, đối xử với đồng nghiệp tôn trọng, không tự cao, sống giản dị, khiêm tốn. Lãnh đạo cần tôn trọng ý kiến tập thể trong các cuộc họp, rút kinh nghiệm từ việc góp ý của mọi người, tiếp thu đánh giá của đồng nghiệp.

**Bao dung:** Lãnh đạo cần tổ chức các hội thi thể thao, nâng cao tay nghề, ôn lại truyền thống vào

các ngày lễ để đồng nghiệp yêu thương, chia sẻ, tha thứ, hòa đồng, gắn gũi với nhau hơn nữa. Kết hợp với Ban chấp hành công đoàn nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của công chức, viên chức, chăm lo các hoàn cảnh khó khăn tại đơn vị, nhất là công chức, viên chức nữ có con nhỏ, tạo điều kiện nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của công chức, viên chức.

**Tín nhiệm:** Lãnh đạo cần cải tiến cơ sở vật chất, máy móc thiết bị, phần mềm công nghệ để tăng năng suất làm việc, tin tưởng cho công chức, viên chức tham gia vào việc quản lý, giao nhiệm vụ quan trọng cho công chức, viên chức để khuyến khích, tạo niềm tin chiến thắng khi công chức, viên chức có những sáng kiến đổi mới, sáng tạo, giúp cấp dưới phát huy tối đa giá trị của bản thân, tạo điều kiện cho công chức, viên chức tham gia các chương trình đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ, chính trị do Quận 5 và Thành phố tổ chức.

**Chính trực:** Định kỳ lãnh đạo kiểm tra việc thực hiện quy chế dân chủ sở, chi thường xuyên đúng theo quy chế chi tiêu nội bộ, báo cáo định kỳ các bước kiểm tra, giám sát với cấp trên, quản lý tài chính trung thực, tuân theo các tiêu chuẩn mực đạo đức, qui tắc ứng xử của công chức, viên chức ■

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice*, 3(4), 77-86.
2. Brown, A. (2014). Teacher perception of Servant leadership characteristics of One Principal in relation to Job satisfaction. *Doctorate of Education, Grand Canyon University*.
3. Chu, H. (2008). Employee Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Call Center: A Correlational Study. *Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix*.
4. Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal Of Business And Psychology*, 26(3), 249-267.
5. Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unitlevel organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
6. Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
7. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Oxford: Harper.

8. Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(02), 308.

9. Lewin, K., Lippit, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

**Ngày nhận bài: 6/9/2021**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/10/2021**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 16/10/2021**

*Thông tin tác giả:*

**1. TS. NGUYỄN PHAN THU HẰNG**

Trường Đại học Sài Gòn

**2. TRẦN THUY THỦY TIÊN**

Học viên cao học Trường Đại học Sài Gòn

## **FACTORS OF SERVANT LEADERSHIP STYLE AFFECTING THE SATISFACTION OF CIVIL SERVANTS AND PUBLIC EMPLOYEES WORKING AT THE PEOPLE'S COMMITTEE OF DISTRICT 5, HO CHI MINH CITY**

● Ph.D **NGUYEN PHAN THU HANG**<sup>1</sup>

● Masters student, **TRAN THUY THUY TIEN**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Saigon University

### **ABSTRACT:**

This study is to identify and measure the factors of servant leadership style affecting the satisfaction of civil servants and public employees working at the People's Committee of District 5, Ho Chi Minh City. This study finds out 7 factors affecting the satisfaction of civil servants and public employees. These factors which are listed in descending order of impacting level are courage, empowerment, conflict, humility, tolerance, trust, and integrity. Based on these results, some governance implications are proposed to help the People's Committee of District 5 make policies to improve the satisfaction of its civil servants and public employees.

**Keywords:** leadership style, servant leadership style, job satisfaction, civil servants, officers, the People's Committee of District 5.