

# Vai trò của định hướng dịch vụ của tổ chức đối với hành vi của nhân viên trực tiếp và sự tham gia của khách hàng - Một nghiên cứu trong ngành dịch vụ đào tạo ngắn hạn

- Nguyễn Văn Tuấn
- Lê Nguyễn Hậu

Trường Đại học Bách Khoa, ĐHQG HCM - Email: lnhaui@hcmut.edu.vn

(Bài nhận ngày 3 tháng 8 năm 2015, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 6 tháng 10 năm 2015)

## TÓM TẮT

*Nghiên cứu này tìm hiểu ảnh hưởng của Định hướng dịch vụ, một nguyên lý hoạt động của tổ chức, đối với hành vi của hai thành tố chính của dịch vụ là nhân viên trực tiếp và khách hàng trong quá trình đồng tạo sinh giá trị dịch vụ đào tạo ngắn hạn. Mẫu khảo sát gồm 220 giảng viên giảng dạy các khóa ngắn hạn tại 46 tổ chức đào tạo tại TP. HCM. Phân tích SEM*

*cho thấy Định hướng dịch vụ của tổ chức có tác động mạnh và trực tiếp đến sự tham gia của học viên và Hành vi hướng tới học viên của giảng viên, yếu tố cũng có tác động đáng kể đến sự tham gia của học viên. Từ kết quả này, các ý nghĩa lý thuyết và hàm ý quản trị đã được trình bày trong bài báo.*

**Từ khóa:** Định hướng dịch vụ của tổ chức, Hành vi tham gia của khách hàng, Hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên, Dịch vụ đào tạo ngắn hạn.

## 1. GIỚI THIỆU

Trong lĩnh vực dịch vụ, nhiều học giả chỉ ra rằng vấn đề mấu chốt để một doanh nghiệp (DN) mang lại giá trị và sự hài lòng cho khách hàng chính là mức độ định hướng dịch vụ (service orientation) của DN (Albrecht & Zemke, 1985; Homburg & ctg, 2002). Tổng quát, định hướng dịch vụ của tổ chức có thể hiểu là một nguyên lý quản lý mang tính chiến lược, đồng thời còn là một hình thái văn hoá tổ chức; bao gồm tập hợp các giá trị và các hoạt động do tổ chức thiết kế và thực hiện nhằm tạo ra và chuyển giao dịch vụ tốt nhất cho khách hàng (Lytle & ctg, 1998).

Mặt khác, các lý thuyết truyền thống về giá trị đều cho rằng sự thành công của DN phụ thuộc vào khả năng DN tạo ra giá trị và làm cho khách hàng cảm thụ được giá trị khi sử dụng dịch vụ (Payne & Holt, 2001). Tuy nhiên, trong nhiều loại dịch vụ như đào tạo, tư vấn, y tế, v.v... một mình DN không thể tạo ra giá trị cho khách hàng nếu không có sự tham gia của họ vào quá trình tạo sinh dịch vụ (Bitner & ctg, 1997). Khách hàng càng tham gia tích cực với những hành vi phù hợp thì kết quả của dịch vụ càng tốt (Gallan & ctg, 2013). Nói cách khác, trong những loại dịch vụ này thì giá trị dịch vụ là kết quả của quá trình hợp tác của cả hai phía

doanh nghiệp và khách hàng (co-creation of value - Vargo & Lusch, 2004). Trong quá trình hợp tác này, giá trị đầu ra được quyết định chủ yếu bằng sự cảm nhận của khách hàng, nhưng vai trò chủ động trong quá trình phối hợp thì lệ thuộc vào phía DN (Svensson & Grönroos, 2008).

Như vậy, vấn đề đặt ra là liệu nguyên lý định hướng dịch vụ của tổ chức có giúp tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua việc kích thích họ tham gia tích cực vào quá trình đồng tạo sinh dịch vụ? Và nếu có thì định hướng dịch vụ của tổ chức và các hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên tương tác trực tiếp (mức độ cá nhân) có sự kết nối với nhau như thế nào để thể hiện vai trò này? Đây là một vấn đề quan trọng vì trong lĩnh vực dịch vụ có sự tương tác cao giữa hai phía, các hoạt động tương tác của các nhân viên trực tiếp cũng sẽ có vai trò quan trọng dẫn đến giá trị cảm nhận cho khách hàng (Grönroos & Voima, 2013).

Về phía các nhân viên trực tiếp, bên cạnh các hoạt động của riêng họ trong quy trình dịch vụ, liệu các hành vi tương tác của họ có ảnh hưởng như thế nào đến mức độ tham gia của khách hàng để đồng tạo sinh giá trị? Vấn đề này đã được một số học giả trên thế giới đề cập ở dạng thảo luận lý thuyết (Svensson & Grönroos, 2008; Vargo & Lusch, 2004). Cũng đã có một vài nghiên cứu thực nghiệm, nhưng hầu hết được thực hiện trong bối cảnh các nước kinh tế phát triển với văn hoá phương Tây (Beatson & ctg, 2008; Bettencourt, 1997; Chan & ctg, 2010; Saura & ctg, 2005; Yi, 2008), mà chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm từ các nước đang phát triển và có văn hoá phương Đông như Việt Nam. Do đó, một nghiên cứu thực nghiệm nhằm làm rõ các mối quan hệ này sẽ rất có ý nghĩa cho việc tổng quát hoá tri thức học thuật toàn cầu; đồng thời còn cung cấp hàm ý thực tiễn cụ thể cho các DN dịch vụ ở Việt Nam.

Với phân tích như vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá tác động của Định hướng dịch vụ của tổ chức (cấp độ tổ chức) lên Hành vi định hướng khách hàng của nhân viên trực tiếp tương tác (cấp độ cá nhân), qua đó, ảnh hưởng đến mức độ tham gia của khách hàng. Mặt khác, ảnh hưởng trực tiếp của Định hướng dịch vụ của tổ chức đến mức độ tham gia của khách hàng vào quá trình dịch vụ cũng sẽ được kiểm chứng. Bối cảnh nghiên cứu được chọn để kiểm định các giả thuyết là ngành dịch vụ đào tạo ngắn hạn. Đây là loại dịch vụ thâm dụng tri thức và có mức độ tương tác cao giữa hai phía, trong đó giá trị kết quả chủ yếu được tạo ra bởi sự tham gia tích cực học tập của học viên, cùng với hành vi và năng lực của giảng viên (Lengnick-Hall & Sanders, 1997).

Các phần tiếp theo sẽ lần lượt trình bày cơ sở lý thuyết và xây dựng các giả thuyết nghiên cứu. Tiếp đến là báo cáo về phương pháp nghiên cứu và kết quả thực nghiệm. Cuối cùng là phần thảo luận ý nghĩa lý thuyết và hàm ý thực tiễn và kết luận cho bài báo.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ CÁC GIẢ THUYẾT

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Phần này trình bày các khái niệm lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu và mối quan hệ giữa chúng với nhau. Các biện luận giả thuyết được gắn với bối cảnh dịch vụ đào tạo ngắn hạn.

*Định hướng dịch vụ của tổ chức (Firm's service orientation)*

Định hướng dịch vụ của tổ chức được định nghĩa gồm tập hợp các giá trị và hoạt động do tổ chức thiết kế và thực hiện nhằm tạo ra và chuyển giao dịch vụ tốt nhất cho khách hàng (Lytle & ctg, 1998; Lytle & Timmerman, 2006). Trên quan điểm trọng dịch vụ (Service Dominant Logic - SDL), Karpen & ctg (2012) cho rằng định hướng dịch vụ của tổ chức chính

là một loại năng lực chiến lược mà tổ chức đó dựa vào để xúc tiến và triển khai quá trình đồng tạo sinh giá trị cho khách hàng, hay cho đối tác khác để gia tăng giá trị đồng tạo sinh này. Tổ chức được đề cập trong nghiên cứu này là các đơn vị tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn tại TP. HCM (trường hoặc trung tâm đào tạo). Khách hàng dịch vụ là học viên theo học các khóa ngắn hạn này; và nhân viên trực tiếp tương tác chỉ tập trung vào đội ngũ các giảng viên trực tiếp giảng dạy.

Với ý nghĩa như trên, định hướng dịch vụ của tổ chức có thể được thể hiện ở hai thành phần. Thành phần *thái độ hướng tới khách hàng dịch vụ* (Deshpande & ctg, 1993; Lytle & ctg, 1998), và thành phần *hành vi hướng tới khách hàng dịch vụ* (Hennig-Thurau, 2004; Kohli & Jaworski, 1990). Trong đó, thành phần thái độ liên quan đến nhận thức, niềm tin và những trải nghiệm của tổ chức về các hoạt động tạo sinh giá trị với khách hàng; còn thành phần hành vi là hoạt động của tổ chức trong quá trình đồng tạo sinh giá trị với khách hàng.

*Hành vi tham gia của khách hàng (Customer participation behaviour)*

Hành vi tham gia của khách hàng vào quá trình dịch vụ được định nghĩa gồm những hành vi của khách hàng có liên quan đến việc tạo sinh và chuyển giao dịch vụ cho người sử dụng (Auh & ctg, 2007). Những hành vi này của khách hàng được giới hạn trong phạm vi tương tác trực tiếp của quá trình dịch vụ (Grönroos & Voima, 2013). Theo Yi & Gong (2013), đây là một khái niệm trừu tượng bậc hai gồm 4 thành phần là tìm kiếm thông tin (information seeking), chia sẻ thông tin (information sharing), hành vi trách nhiệm (responsible behavior) và tương tác cá nhân (personal interaction). Hành vi tìm kiếm thông tin của học viên diễn ra trước khi tham gia khóa học nên giảng viên không thể đánh giá được. Do vậy, thành phần tìm kiếm thông tin

không được đề cập trong nghiên cứu này. *Chia sẻ thông tin* để chỉ việc khách hàng cung cấp thông tin cho nhân viên dịch vụ để họ có thể thực hiện tốt công việc tạo sinh và chuyển giao dịch vụ. Thông qua chia sẻ thông tin, khách hàng giúp nhân viên tạo sinh và chuyển giao dịch vụ theo đúng như nhu cầu của khách hàng (Ennew & Binks, 1999). Trong nghiên cứu này, nếu học viên cho biết rõ về nhu cầu và mong muốn của họ khi tham gia khóa học, thì tổ chức đào tạo, trực tiếp và gián tiếp thông qua giảng viên, sẽ thiết kế khóa học với những nội dung đáp ứng tốt điều mà học viên mong đợi. *Hành vi trách nhiệm* liên quan đến việc khách hàng thực hiện phần nhiệm vụ của họ khi tương tác với tổ chức cung cấp dịch vụ trong quá trình sử dụng dịch vụ (Ennew & Binks, 1999; Yi & Gong, 2013). Trong nghiên cứu này, hành vi trách nhiệm thể hiện khi học viên thực hiện tốt các yêu cầu của giảng viên trong khóa học (vào lớp đúng giờ, làm bài tập đầy đủ...), tuân thủ các qui định của tổ chức đào tạo... *Tương tác cá nhân* để chỉ các hành vi khi tương tác giữa khách hàng và nhân viên thể hiện qua sự thân thiện, lịch sự và tôn trọng lẫn nhau (Kelley & ctg, 1990) giữa khách hàng với nhân viên dịch vụ. Đây là nền tảng cho sự thành công của quá trình đồng tạo sinh giá trị dịch vụ cho khách hàng (Ennew & Binks, 1999). Trong dịch vụ đào tạo ngắn hạn, tương tác cá nhân của học viên là sự thân thiện, thái độ tôn trọng và lịch sự đối với giảng viên trong quá trình tham gia khóa học.

*Hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên (Employee's customer-oriented behavior)*

Hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên tiếp xúc bao gồm hành vi quan tâm (concern), lịch sự (civility) và sự ăn ý (congeniality) thể hiện khi tương tác với khách hàng (Mechinda & Patterson, 2011; Winsted, 2000). Hành vi quan tâm thể hiện sự cảm thông, đảm bảo và đáp ứng (Parasuraman & ctg, 1988) của nhân viên đối với

khách hàng. Hành vi lịch sự thể hiện qua thái độ tôn trọng, cử chỉ chừng mực, lịch sự đối với khách hàng. Còn sự ân ý thể hiện qua việc tỏ ra rất hợp ý khi tương tác với khách hàng. Ở đây, chỉ hành vi quan tâm là phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Hành vi này thể hiện qua việc giảng viên chú ý và tìm hiểu nhu cầu của học viên, giúp đỡ và tạo sự thoải mái cho học viên khi tham gia lớp học...

## 2.2. Các giả thuyết

Từ các cơ sở lý thuyết trên, mục này trình bày các giả thuyết về mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu như dưới đây.

*Định hướng dịch vụ của tổ chức và Hành vi tham gia của học viên*

Khi một tổ chức có định hướng dịch vụ thì thái độ và hành vi của tổ chức này sẽ hướng tới khách hàng (Hennig-Thurau, 2004; Kohli & Jaworski, 1990). Họ sẽ tạo điều kiện cho khách hàng đóng góp ý kiến, chia sẻ thông tin trong quá trình trải nghiệm dịch vụ (Hennig-Thurau & ctg, 2010). Việc tổ chức chú ý tạo điều kiện dễ dàng cho khách hàng tương tác trong quá trình đồng tạo sinh giá trị dịch vụ sẽ làm cho khách hàng ý thức được vai trò, trách nhiệm của chính họ trong việc tham gia. Vì thế, việc khách hàng tích cực tham gia vào quá trình đồng tạo sinh giá trị, hoặc chỉ thụ động tham gia là tùy thuộc mức độ định hướng dịch vụ của tổ chức. Do vậy, nếu tổ chức đào tạo chú ý đến việc nâng cao giá trị dịch vụ, hiểu rõ việc tham gia của học viên là quan trọng thì sẽ tạo điều kiện tốt cho học viên tích cực tham gia trong quá trình học. Từ đó, giả thuyết H1 được phát biểu như sau:

**H1:** Định hướng dịch vụ của tổ chức đào tạo tác động tích cực đến Hành vi tham gia của học viên.

*Định hướng dịch vụ của tổ chức và Hành vi hướng tới người học của giảng viên.*

Theo Lytle & Timmerman (2006), định hướng dịch vụ của tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hành vi của nhân viên tiếp xúc với khách hàng trong quá trình tương tác dịch vụ. Chẳng hạn, tổ chức có chính sách khuyến khích và thưởng khi nhân viên làm khách hàng hài lòng thì nhân viên sẽ luôn cố gắng hướng tới khách hàng trong quá trình tương tác dịch vụ. Đồng quan điểm, nghiên cứu của Beatson & cộng sự. (2008) cũng nhận định rằng định hướng dịch vụ của tổ chức có tác động trực tiếp đến định hướng dịch vụ của nhân viên, qua đó ảnh hưởng tích cực đến hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên (Peccei & Rosenthal, 2001). Từ đó, có thể suy luận trong bối cảnh dịch vụ đào tạo, nếu tổ chức đào tạo có định hướng tới người học thì giảng viên (nhân viên trực tiếp tiếp xúc khách hàng) trong quá trình giảng dạy cũng sẽ hướng tới người học để đạt được mục tiêu chiến lược chung của tổ chức đào tạo. Đó là làm tăng giá trị dịch vụ đồng tạo sinh của học viên hiện tại để có thể dẫn tới thu hút các học viên tiềm năng. Vì vậy, giả thuyết H2 được phát biểu như sau:

**H2:** Định hướng dịch vụ của tổ chức đào tạo có tác động tích cực đến Hành vi hướng tới người học của giảng viên.

*Hành vi hướng tới người học của giảng viên và Hành vi tham gia của học viên*

Trong ngành dịch vụ, nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có vai trò rất quan trọng trong đánh giá chất lượng dịch vụ của khách hàng (Lovelock & ctg, 2014). Kết quả nghiên cứu của Bettencourt (1997) và Sousa & Coelho (2013) cho thấy thái độ và hành vi của nhân viên trực tiếp tiếp xúc khách hàng có mối quan hệ tích cực với sự hài lòng của khách hàng về các dịch vụ của tổ chức. Tuy nhiên, sự hài lòng này càng cao khi mà chính khách hàng được thu hút tham gia trong quá trình đồng tạo sinh giá trị (Lee & ctg, 2013). Chính những hành vi thể

hiện sự quan tâm của giảng viên như thể hiện sự cảm thông với học viên trong quá trình giảng dạy, hiểu rõ nhu cầu học của học viên để đảm bảo và đáp ứng đúng sẽ là nguồn kích thích, động viên học viên tích cực tham gia chia sẻ thông tin và hợp tác tốt với giảng viên trong suốt khóa học. Từ đó, giả thuyết được phát biểu như sau:

**H3:** Hành vi hướng tới người học của giảng viên có tác động tích cực đến Hành vi tham gia của học viên.

Từ các giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 1. Trong đó, Định hướng dịch vụ của tổ chức và Hành vi tham gia của khách hàng là những khái niệm trừu tượng bậc 2 dạng kết quả (second-order reflective construct), còn hành vi hướng đến người học là khái niệm bậc nhất.

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để kiểm định các giả thuyết, phương pháp định lượng đã được sử dụng. Đối tượng khảo sát là các giảng viên của các khóa đào tạo ngắn hạn tại nhiều Trường và Trung tâm đào tạo tại Tp.HCM. Giảng viên được chọn vì ngoài vai trò là nhân viên trực tiếp, họ còn là cầu nối giữa tổ chức đào tạo và học viên. Giảng viên có thể cảm nhận và đánh giá được cả mức độ định hướng dịch vụ của tổ chức đào tạo, và mức độ tham gia của học viên trong quá trình dịch vụ.

Dữ liệu được thu thập bằng bảng câu hỏi có cấu trúc dùng thang đo Likert 5 điểm. Các giảng viên được tiếp cận trực tiếp để phát bảng câu hỏi trong giờ giải lao, trước hoặc sau giờ dạy. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện, có kiểm soát sự cân đối về nhóm tuổi, giới tính, số khóa đào tạo trong 6 tháng gần nhất, nội dung giảng dạy của giảng viên. Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước, có hiệu chỉnh (thông qua bước nghiên cứu định tính sơ bộ) cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu (xem Bảng 2). Theo đó, Hành vi tham gia của học viên gồm 3 yếu tố Chia sẻ thông tin, Hành vi trách nhiệm và Tương tác cá nhân với 15 biến quan sát (Yi & Gong, 2013), Hành vi hướng tới người học của giảng viên với 4 biến quan sát (Lanjananda & Patterson, 2009) và Định hướng dịch vụ của tổ chức gồm 2 yếu tố Thái độ và Hành vi với 9 biến quan sát (Beatson & ctg, 2008; Saura & ctg, 2005). Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng để phân tích dữ liệu.

### 4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

#### 4.1. Kết quả

##### *Mô tả mẫu khảo sát*

Mẫu dữ liệu thu được gồm 220 giảng viên đào tạo ngắn hạn từ 46 tổ chức đào tạo khác nhau tại TP. HCM. Các khóa đào tạo ngắn hạn tập trung vào những nội dung có liên quan đến kiến thức chuyên môn và kỹ năng nghiệp vụ. Đặc trưng của mẫu được trình bày ở Bảng 1.

**Bảng 1. Đặc trưng của mẫu nghiên cứu**

Yếu tố	Tần suất	%	Yếu tố	Tần suất	%
Số khóa đào tạo đã dạy/6tháng			Ngành		
- 1 khóa	42	19,1	- Kỹ thuật	45	20,5
- 2 - 3 khóa	95	43,2	- Kinh tế - Quản lý	123	55,9
- 4-5 khóa	40	18,2	- Chuyên môn khác	52	23,6
- Trên 5 khóa	43	19,5	Giới tính của GV		
Nhóm tuổi của GV			- Nam	137	62,5
- 26-35	100	45,5	- Nữ	83	37,7
- 36-45	85	38,6	Nội dung giảng dạy		
- 46-55	27	12,3	- Kiến thức chuyên môn	93	42,3
- Trên 55	8	3,6	- Kỹ năng nghiệp vụ	100	45,5
			- Chuyên môn & nghiệp vụ	27	12,3

*Đánh giá độ giá trị và độ tin cậy của các thang đo*

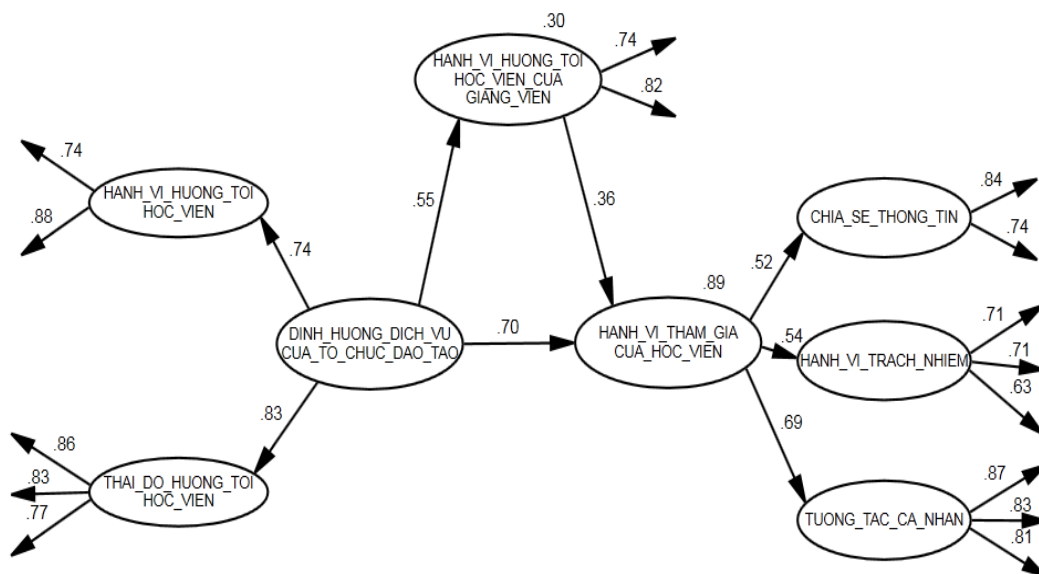
Tổng cộng 6 khái niệm nghiên cứu được đo lường bởi 28 biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định cấu trúc thang đo. Sau kết quả EFA có 5 biến quan sát bị loại vì hệ số tải nhân tố thấp (< 0,5). Tiếp theo, phương pháp phân tích khẳng định (CFA) được thực hiện cho 23 biến quan sát còn lại để đánh giá mô hình đo lường. Kết quả sau CFA có 8 biến tiếp tục bị loại do sai số không độc lập. Mô hình đo lường sau kiểm định đạt các chỉ số phù hợp như sau: Chi-square  $\chi^2(df = 75) = 126,24$ ;  $p = 0,00$ ; Chi-square/df = 1,68; GFI =

0,93; TLI = 0,95; CFI = 0,96; SRMR = 0,041; RMSEA = 0,056. Như vậy, mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thực tế. Bảng 2 trình bày hệ số tải nhân tố, độ tin cậy tổng hợp (CR) và tổng phương sai trích (AVE) của các thang đo. Các hệ số tải nhân tố dao động từ 0,62 đến 0,88. Phương sai (AVE) của các thang đo dao động từ 0,51 đến 0,70. Độ tin cậy tổng hợp (CR) của 6 thang đo dao động từ 0,68 đến 0,98. Bình phương của các hệ số tương quan giữa các khái niệm dao động từ 0,23 đến 0,55 nhỏ hơn các AVE tương ứng. Do đó, các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

**Bảng 2. Thang đo các khái niệm sau kiểm định CFA**

Biến quan sát	Hệ số tải
Chia sẻ thông tin (CR = 0,77; AVE = 0,62)	
Học viên giải thích rõ với tôi họ muốn gì khi tham gia khóa học	0,80
Học viên nói cho tôi biết nhu cầu của họ đối với khóa học	0,78
Hành vi trách nhiệm (CR = 0,68; AVE = 0,51)	
Học viên thực hiện tất cả các yêu cầu của tôi	0,74
Học viên ứng xử đúng như tôi kỳ vọng	0,69
Học viên hoàn thành tốt các nhiệm vụ tôi yêu cầu	0,62

Tương tác cá nhân (CR = 0,88; AVE = 0,70)	
Học viên ứng xử tử tế	0,87
Học viên giao tiếp lịch sự	0,83
Học viên tỏ ra nhã nhặn	0,81
Hành vi hướng tới học viên của giảng viên (CR = 0,75; AVE = 0,61)	
Tôi tìm hiểu nhu cầu học của học viên khi bắt đầu khóa học	0,82
Trong quá trình dạy, tôi luôn điều chỉnh để tạo thuận tiện cho học viên	0,73
Hành vi hướng tới học viên của tổ chức (CR = 0,79; AVE = 0,66)	
Việc thiết kế các khoá đào tạo tại đơn vị X luôn dựa vào thông tin từ học viên	0,74
Đơn vị X luôn tìm hiểu rõ về dịch vụ đào tạo mà học viên cần	0,88
Thái độ hướng tới học viên của tổ chức (CR = 0,78; AVE = 0,64)	
Đơn vị X tin rằng lợi ích của học viên nên luôn đi trước lợi ích của công ty	0,77
Dịch vụ của đơn vị X chú trọng sao cho học viên có dịch vụ đào tạo tốt nhất	0,83
Dịch vụ đào tạo của đơn vị X trước hết là để phục vụ cho học viên	0,86



Hình 1. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc SEM

Kiểm định các giả thuyết với mô hình cấu trúc SEM

Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bằng mô hình cấu trúc SEM với ước lượng maximum likelihood (ML). Kết quả ước lượng cũng thể hiện mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thực tế, các chỉ số đạt như sau: Chi-square  $\chi^2(df = 84) = 153,22$ ;  $p = 0,00$ ; Chi-square/df = 1,78; GFI = 0,92; TLI = 0,95; CFI = 0,95; SRMR = 0.053; RMSEA = 0,061.

Kết quả ước lượng (Hình 1) cho thấy tất cả các giả thuyết đều được ủng hộ. Theo đó, giả thuyết H1 thể hiện quan hệ giữa Định hướng dịch vụ của tổ chức đào tạo và Hành vi tham gia của học viên đạt giá trị  $\beta = 0,70$  ( $p = 0,000$ ); giả thuyết H2 thể hiện quan hệ giữa Định hướng dịch vụ của tổ chức đào tạo và Hành vi hướng tới người học của giảng viên có  $\beta = 0,55$  ( $p = 0,000$ ); cuối cùng, H3 với quan hệ giữa Hành vi hướng tới người học của giảng viên và Hành vi tham gia của học viên có  $\beta = 0,36$  ( $p = 0,000$ ).

Hai yếu tố Định hướng dịch vụ của tổ chức đào tạo và Hành vi hướng tới người học của giảng viên giải thích được 89% sự biến thiên của Hành vi tham gia của học viên trong quá trình dịch vụ.

#### 4.2. Thảo luận kết quả

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy cả 3 giả thuyết đều được ủng hộ. Trong đó, tác động từ Định hướng dịch vụ của tổ chức đến Hành vi tham gia của khách hàng và Hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên là mạnh. Kết quả này khẳng định vai trò quan trọng của nguyên lý Định hướng dịch vụ của tổ chức đối với hai yếu tố trên. Với quan điểm lý thuyết khách hàng là người đồng tạo sinh giá trị dịch vụ (Vargo & Lusch, 2004), tổ chức có định hướng dịch vụ tốt sẽ chú trọng vào những hoạt động nhằm tạo sinh và chuyển giao dịch vụ tốt nhất cho khách hàng (Lytle & ctg, 1998; Lytle & Timmerman, 2006). Định hướng dịch vụ của tổ chức thể hiện ngay ở giai đoạn thiết kế dịch vụ và tổ chức quy trình thu thập thông tin khách hàng, qua đó thường xuyên điều chỉnh/cải tiến dịch vụ để đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Trong bối cảnh dịch vụ đào tạo ngắn hạn, các hoạt động này thể hiện qua các khâu như khảo sát nhu cầu, chọn nội dung mở lớp, chọn giảng viên và tổ chức lớp học (thời gian, địa điểm, trang thiết bị giảng dạy...) sao cho phù hợp với nhu cầu của học viên.

##### *Tác động trực tiếp của Định hướng dịch vụ của tổ chức đến Hành vi tham gia của học viên*

Trong nghiên cứu này, Định hướng dịch vụ của tổ chức có tác động mạnh và trực tiếp đến Hành vi tham gia của học viên với  $\beta = 0,70$  ( $p = 0,000$ ). Kết quả này chỉ ra rằng, thứ nhất, khi tổ chức đào tạo chú trọng đến việc tìm hiểu nhu cầu của người học để thiết kế quy trình đào tạo phù hợp (chọn môn học, giảng viên, phương pháp dạy...) thì sẽ kích thích sự tham gia tích cực của học viên trong quá trình học. Thứ hai, tổ chức đào tạo thể hiện quan điểm chú trọng lợi

ích của học viên, thiết kế dịch vụ sao cho học viên đạt được kết quả đào tạo tốt nhất thì sẽ làm cho những học viên nào sẵn sàng chia sẻ thông tin và có tinh thần trách nhiệm hơn trong quá trình học thì sẽ có kết quả học tập tốt hơn. Kết quả này cho thấy trong dịch vụ đào tạo, khi học viên tham gia lớp học, họ sẽ cùng giảng viên trải nghiệm chung trong một không gian dịch vụ (trang thiết bị giảng dạy, lớp học, bạn học) nên giá trị dịch vụ nhận được cao hay thấp là còn phụ thuộc vào yếu tố tham gia của học viên trong quá trình học.

##### *Tác động gián tiếp của Định hướng dịch vụ của tổ chức đến Hành vi tham gia của học viên*

Định hướng dịch vụ của tổ chức cũng có tác động mạnh đến Hành vi hướng tới người học của giảng viên với  $\beta = 0,55$  ( $p = 0,000$ ). Đây là kết quả thực nghiệm quan trọng vì trong lĩnh vực dịch vụ thâm dụng tri thức có mức độ tương tác cao như dịch vụ đào tạo, mỗi nhân viên (giảng viên) tiếp xúc trực tiếp với khách hàng chính là nguồn lực tương tác chủ yếu của tổ chức quyết định giá trị dịch vụ cho khách hàng. Tiếp đến, Hành vi hướng tới người học của giảng viên có tác động đáng kể đến Hành vi tham gia của học viên với  $\beta = 0,36$  ( $p = 0,000$ ). Kết quả này cho thấy ba điều. Thứ nhất, những kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn tốt của các giảng viên, nếu không được triển khai sử dụng kết hợp một cách hiệu quả với Hành vi hướng đến người học thì sẽ không giúp mang lại kết quả tốt cho quá trình học tập của họ. Thứ hai, so với ảnh hưởng của Định hướng dịch vụ của tổ chức thì ảnh hưởng của Hành vi hướng tới người học của Giảng viên đến sự tham gia của người học là nhỏ hơn (0,36 so với 0,90). Thứ ba, bên cạnh tác động trực tiếp của thì còn có tác động gián tiếp thông qua Hành vi hướng tới người học của giảng viên ( $\beta = 0,20$ ;  $p = 0,000$ ). Nhờ vậy, tổng tác động của Định hướng dịch vụ của tổ chức đến Hành vi tham gia của học viên là rất cao ( $\beta = 0,90$ ;  $p = 0,002$ ). Nói



cách khác, Hành vi hướng tới người học của giảng viên giữ vai trò *trung gian bán phần* (*partial mediation*) trong mối quan hệ giữa Định hướng dịch vụ của tổ chức và Hành vi tham gia của học viên. Kết quả này một lần nữa cho thấy đối với dịch vụ đào tạo thì hành vi hướng tới người học như lịch sự, quan tâm, tạo điều kiện, v.v là rất quan trọng nhưng vẫn chưa đủ cho vai trò của một nhân viên tương tác với khách hàng mà còn cần vai trò quan trọng then chốt của tổ chức.

## 5. KẾT LUẬN

Về mặt lý thuyết, kết quả nghiên cứu này đóng góp vào việc xác định tác động trực tiếp và gián tiếp (thông qua vai trò của Hành vi hướng tới khách hàng của nhân viên) của Định hướng dịch vụ tổ chức đến Hành vi tham gia của khách hàng. Từ đó, có thể kết luận vai trò quan trọng của tổ chức/doanh nghiệp dịch vụ trong việc tạo thuận lợi cho quá trình đồng tạo sinh giá trị dịch vụ diễn ra theo quan điểm SDL của Vargo & Lusch (2004).

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu này có thể ứng dụng cho các tổ chức đào tạo nói chung và đào tạo ngắn hạn nói riêng, trong quá trình vận hành (như thiết kế, trang bị cơ sở vật chất, tuyển chọn giảng viên, tổ chức lớp học...).

Từ kết quả nghiên cứu, có thể rút ra một số hàm ý quản trị như sau:

*Quan hệ giữa tổ chức đào tạo và học viên:* Nếu tổ chức đào tạo quan tâm đến giá trị nhận được của học viên thì khi xây dựng, đầu tư nguồn lực (cơ sở vật chất, tuyển/mời giảng viên) thì phải cho học viên thấy lợi ích của họ khi tham gia lớp học là quan trọng; và tạo điều kiện cho học viên tham gia đóng góp ý kiến trong quá trình học để đạt kết quả như kỳ vọng của họ. Cụ thể, về thái độ phải thể hiện cho học viên thấy là mọi hoạt động của tổ chức là nhằm

phục vụ cho lợi ích học tập của họ, để họ hiểu rõ bài giảng hơn, hoặc chia sẻ, học hỏi kinh nghiệm từ các bạn cùng lớp... Về hành vi, tạo điều kiện cho học viên góp ý cho tổ chức đào tạo thông qua 2 kênh thu thập thông tin, trực tiếp góp ý đến bộ phận phục vụ của tổ chức, hoặc gián tiếp thông qua giảng viên môn học.

*Quan hệ giữa tổ chức đào tạo và giảng viên:* với tổ chức đào tạo có định hướng dịch vụ, họ sẽ chú trọng từ khâu xác định tiêu chí tuyển chọn giảng viên phù hợp (chuyên môn, phương pháp giảng dạy), xác định vai trò của giảng viên trong lớp học thông qua hợp đồng tuyển dụng/mời giảng. Truyền thông thỏa đáng nguyên lý: Định hướng dịch vụ của tổ chức đến các giảng viên; Định hình và xây dựng văn hóa riêng của tổ chức đào tạo trong mắt nhìn của giảng viên. Từ đó, quan hệ giữa giảng viên và học viên cũng sẽ được hình thành dựa trên văn hóa của tổ chức.

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được một số kết quả có ý nghĩa, nhưng vẫn còn có một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, nghiên cứu chỉ tập trung khảo sát đối tượng là giảng viên tại các tổ chức đào tạo ngắn hạn, chưa khảo sát đối tượng là học viên. Việc mở rộng đối tượng khảo sát bao gồm cả giảng viên và học viên (dyadic data) sẽ giúp hạn chế sự thiên lệch có thể có của kết quả nghiên cứu. Thứ hai, nghiên cứu chỉ thực hiện lấy mẫu thuận tiện tại các tổ chức đào tạo ở thành phố Hồ Chí Minh nên tính đại diện của kết quả nghiên cứu chưa cao. Ngoài ra, yếu tố giá trị đồng tạo sinh cũng chưa được xem xét, đo lường cụ thể trong nghiên cứu này mà chỉ được suy luận gián tiếp qua hành vi của học viên và giảng viên.

*Nghiên cứu này được tài trợ bởi ĐH Quốc gia TP. HCM trong khuôn khổ đề tài B2014-20-02.*

# Firm's service orientation, frontline employee behavior and customer participation - A study of short - training services

- **Nguyen Van Tuan**
- **Le Nguyen Hau**

University of Technology, VNU HCM - Email: lnhau@hcmut.edu.vn

## ABSTRACT

*This study investigated the impact of a firm's service orientation on the behaviors of two key service interaction components, i.e. frontline employees and customers for value co-creation in short-training services. Data were collected from 220 trainers in 46 training organizations in HCMC. SEM analysis revealed*

*that firm's service orientation has substantial effects on both trainee's participation and trainer's customer-oriented behavior which in turn, has significant impact on trainee's participation. Theoretical and managerial implications have been discussed accordingly.*

**Keywords:** *firm's service orientation, customer participation, employee's customer-oriented behavior, short-training services.*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Albrecht, Karl, & Zemke, Ron. Instilling a service mentality: like teaching an elephant to dance. *International Management*, 40(1), 61 - 67 (1985).
- [2]. Auh, Seigyoung, Bell, Simon J, McLeod, Colin S, & Shih, Eric. Co - production and customer loyalty in financial services. *Journal of retailing*, 83(3), 359 - 370 (2007).
- [3]. Beatson, Amanda, Lings, Ian, & Gudergan, Siegfried P. Service staff attitudes, organisational practices and performance drivers. *Journal of Management & Organization*(2) (2008).
- [4]. Bettencourt, Lance A. Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of retailing*, 73(3), 383 - 406 (1997).
- [5]. Chan, Kimmy Wa, Yim, Chi Kin, & Lam, Simon S. K. Is Customer Participation in Value Creation a Double - Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48 - 64 (2010).
- [6]. Deshpande, Rohit, Farley, John U., & Webster, Frederick E., Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. *Journal of Marketing*, 57(1), 23 (1993).
- [7]. Dholakia, Utpal M, Kahn, Barbara E, Reeves, Randy, Rindfleisch, Aric, Stewart, David, & Taylor, Earl. Consumer behavior

- in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86 - 95 (2010).
- [8]. Dienhart, John R., Gregoire, Mary B., Downey, Ronald G., & Knight, Patrick K. Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346 (1992).
- [9]. Ennew, Christine T., & Binks, Martin R. Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study. *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132 (1999).
- [10]. Gallan, Andrew S., Jarvis, Cheryl Burke, Brown, Stephen W., & Bitner, Mary Jo. Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338 - 356 (2013).
- [11]. Grönroos, Christian, & Voima, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133 - 150 (2013).
- [12]. Hennig-Thurau, Thorsten. Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460 - 478 (2004).
- [13]. Hennig-Thurau, Thorsten, Malthouse, Edward C, Friege, Christian, Gensler, Sonja, Lobschat, Lara, Rangaswamy, Arvind, & Skiera, Bernd. The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311 - 330 (2010).
- [14]. Hogan, Joyce, Hogan, Robert, & Busch, Catherine M. How to Measure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167 (1984).
- [15]. Homburg, Christian, Hoyer, Wayne D., & Fassnacht, Martin. Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86 - 101 (2002).
- [16]. Jo Bitner, Mary, Faranda, William T, Hubbert, Amy R, & Zeithaml, Valarie A. Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*, 8(3), 193 - 205 (1997).
- [17]. Karpen, Ingo O., Bove, Liliana L., & Lukas, Bryan A. Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21 - 38 (2012).
- [18]. Kelley, Scott W., Donnelly, James H., Jr., & Skinner, Steven J. Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315 (1990).
- [19]. Kohli, Ajay K., & Jaworski, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1 - 18 (1990).
- [20]. Lanjananda, Panisa, & Patterson, Paul G. Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, 20(1), 5 - 32 (2009).
- [21]. Lee, Yong-Ki, Choi, Byung-Ho, Kim, Dong Jin, & Hyun, Sunghyup Sean. Relational benefits, their consequences, and customer membership types. *The Service Industries Journal*, 34(3), 230 - 250 (2013).
- [22]. Lengnick-Hall, Cynthia A, & Sanders, Martha M. Designing effective learning systems for management education: Student roles, requisite variety, and practicing what we teach. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1334 - 1368 (1997).

- [23]. Lovelock, Christopher, Patterson, Paul G, & Wirtz, Jochen. *Services Marketing*: Pearson Australia (2014).
- [24]. Lytle, Richard S., Hom, Peter W., & Mokwa, Michael P. SERV\*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455 - 489 (1998).
- [25]. Lytle, Richard S., & Timmerman, John E. Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136 - 147 (2006).
- [26]. Mechinda, Panisa, & Patterson, Paul G. The impact of service climate and service provider personality on employees' customer - oriented behavior in a high-contact setting. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 101 - 113 (2011).
- [27]. Nambisan, Satish, & Baron, Robert A. Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of product innovation management*, 26(4), 388 - 406 (2009).
- [28]. Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., & Berry, Leonard L. Servqual: A Multiple - Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12 (1988).
- [29]. Payne, Adrian, & Holt, Sue. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159 - 182 (2001).
- [30]. Peccei, Riccardo, & Rosenthal, Patrice. Delivering Customer - Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831 - 857 (2001).
- [31]. Saura, Irene Gil, Contrí, Gloria Berenguer, Taulet, Amparo Cervera, & Velázquez, Beatriz Moliner. Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497 - 525 (2005).
- [32]. Sousa, Carlos M. P., & Coelho, Filipe. Exploring the relationship between individual values and the customer orientation of front-line employees. *Journal of Marketing Management*, 29(15/16), 1653 - 1679 (2013).
- [33]. Svensson, Göran, & Grönroos, Christian. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298 - 314 (2008).
- [34]. Vargo, Stephen L., & Lusch, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1 - 17 (2004).
- [35]. Wiertz, Caroline, & de Ruyter, Ko. Beyond the call of duty: Why customers contribute to firm-hosted commercial online communities. *Organization studies*, 28(3), 347-376 (2007).
- [36]. Winsted, Kathryn Frazer. Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 399 - 417 (2000).
- [37]. Yi, Youjae. *If employees "go the extra mile," do customers reciprocate with similar behavior? /Youjae Yi and Taeshik Gong* (2008).
- [38]. Yi, Youjae, & Gong, Taeshik. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279 - 1284 (2013).