

TÁC ĐỘNG VÀ Ý NGHĨA CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Nguyễn Du Hạ Long⁹, Trần Hữu Xinh¹⁰

Tóm tắt: Nghiên cứu này nhằm xác định vai trò của lãnh đạo phục vụ (SL) trong việc giải quyết các vấn đề quan trọng trong ngành khách sạn đương đại bằng cách tổng hợp tài liệu về phong cách lãnh đạo phục vụ (Servant leadership - SL), kiểm tra lợi ích và rút ra các đề xuất nghiên cứu trong tương lai, nghiên cứu trường hợp tại thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam. Tác giả đã tổng hợp những tài liệu nghiên cứu học thuật về phong cách lãnh đạo phục vụ, phân loại và tổng hợp tình trạng nghiên cứu và hình thành khung nghiên cứu về SL, và xác định khoảng cách nghiên cứu. Các định hướng và đề xuất trong tương lai được rút ra để hoàn thiện các công trình nghiên cứu về SL bằng cách áp dụng phương pháp lý thuyết tình huống con người, và để giải quyết các thách thức hiện đại trong ngành. Lý thuyết SL trong khách sạn được kiểm tra qua các chủ đề khác nhau, tập trung vào các hiệu ứng kết quả liên quan đến hiệu suất của công ty và trên các nền văn hóa khác nhau, với sự quan sát tập trung tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tất cả các phân tích chứng minh những tác động tích cực đối với các nhà tuyển dụng và các công ty và do đó xác nhận sự liên quan của việc áp dụng SL trong khách sạn.

Nghiên cứu này xác định những lợi ích của SL, đặc biệt là trong việc giải quyết các vấn đề đương đại, như tính bền vững, thiếu hụt nhân tài, cạnh tranh, nhu cầu ngày càng tăng về sự trải nghiệm và duy trì chất lượng sinh viên tốt nghiệp ngành khách sạn. Các khuyến nghị được xây dựng cho các nhà giáo dục và các nhà quản lý ngành để sửa đổi các hoạt động lãnh đạo.

Từ khóa: Các phong cách lãnh đạo, Phát triển lãnh đạo, Ngành lưu trú, Lãnh đạo phục vụ, nguồn nhân lực, Giáo dục Khách sạn.

Abstract: This study aims to determine the possible role of servant leadership (SL) in ameliorating critical issues in the contemporary hospitality industry by synthesizing literature on SL, examining benefits and deriving future research propositions, case study in Ho Chi Minh city, Vietnam. A systematic literature review of SL in hospitality was conducted to analyze, categorize and synthesize the state of research. A framework of SL in hospitality was created, and research gaps were identified. Future directions and propositions were derived to investigate the antecedents of SL by applying the person-situation theoretical approach, and second, to address contemporary challenges in the industry. SL theory in hospitality is

⁹ Giảng viên Trường Đại học Nam Cần Thơ

¹⁰ Tiến sĩ Trường Đại học Nam Cần Thơ

examined across various themes with focus on outcome effects related to firm performance, and across different cultures, with observed dominance in Ho Chi Minh city, Vietnam. All analyses demonstrate the positive effects on employers and firms and thus confirm the relevance of adopting SL in hospitality.

This study identifies the benefits of SL, especially in addressing contemporary issues, such as sustainability, talent shortage, competition, growing demand for experience and retention of hospitality graduates. Recommendations are elaborated for hospitality educators and industry managers to revise leadership practices.

Keywords: *Leadership styles, Leadership development, Hospitality industry, Servant leadership, Human resources, Hospitality education.*

1. GIỚI THIỆU

Vai trò của các nhà lãnh đạo tổ chức trong việc phát triển nhân viên của họ bằng cách khiến họ nhận ra và hành động theo tiềm năng của họ đã được công nhận trong các nghiên cứu về lãnh đạo (Zacharatos et al., 2000; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Dvir & Shamir, 2003 ; Gardner et al., 2005; Wang et al., 2005; 2014). Lãnh đạo phục vụ như một khái niệm, trong số nhiều lý thuyết lãnh đạo khác, đưa ra một phạm vi để nghiên cứu hiện tượng này vì các nhà lãnh đạo phục vụ tập trung nhiều hơn vào việc đáp ứng nhu cầu của cấp dưới và ít thỏa mãn nhu cầu cá nhân của họ. Greenleaf (1977), người tiên phong của khái niệm này, đã nói rõ rằng các nhà lãnh đạo phục vụ sở hữu định hướng phục vụ mạnh mẽ có ảnh hưởng đến những người cấp dưới họ để thi đua với các nhà lãnh đạo phục vụ. Liden et al. (2008) đã nhắc lại rằng mối quan hệ được chia sẻ giữa các nhà lãnh đạo phục vụ và những người theo họ là rất quan trọng trong việc tìm hiểu hiệu ứng biến đổi diễn ra giữa những nhà lãnh đạo và những người cấp dưới. Người lãnh đạo đầy tớ như một hình mẫu khuyến khích những người theo dõi bằng cách xây dựng sự tự tin vào họ (Lord, Brown, & Freiberg, 1999). Khi các nhà lãnh đạo phục vụ được người theo dõi tôn trọng và ngưỡng mộ, những người theo họ trở nên có động lực để mô phỏng hành vi của các nhà lãnh đạo (Greenleaf & Spears, 2002; Keith, 2008; Liden et al., 2014; Parolini, Patterson, & Winston, 2009; Parris & Peachey, 2013; Prosser, 2010).

Mặc dù một vài nghiên cứu trước đây cung cấp bằng chứng trong việc thiết lập mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và dịch vụ xuất sắc, việc chuyển giao định hướng dịch vụ từ lãnh đạo phục vụ sang cấp dưới của họ trong các khách sạn đã không được quan tâm đúng mức như một lĩnh vực nghiên cứu quan trọng. Nghiên cứu của Carter và Baghurst (2014) và Liden et al. (2014) cho thấy ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo phục vụ của người giám sát nhà hàng dẫn đến một số kết quả tích cực như phát triển văn hóa phục vụ, gắn kết nhân viên, cam kết tổ chức, thực hiện công việc của nhân viên, hiệu suất nhà hàng. Động lực chính của nghiên cứu của chúng tôi là giúp cải thiện các khía cạnh cụ thể của dịch vụ khách hàng như chăm sóc khách hàng, phòng ngừa và phục hồi thất bại dịch vụ. Tại Thừa Thiên Huế, các nhà khoa học đã chứng minh trình độ và thái độ của nhà quản lý góp phần quan trọng trong việc

hình thành thái độ làm việc của nhân viên khách sạn, góp phần đáng kể nâng cao năng lực cạnh tranh cho khách sạn tầm cỡ 4 sao (Trần & Dương, 2012).

Nghiên cứu này dựa trên tiền đề rằng các hành vi lãnh đạo phục vụ của cấp trên phát triển định hướng dịch vụ khách hàng trong tâm trí của nhân viên khách sạn được nắm bắt thông qua các biện pháp định hướng dịch vụ (Service orientation). Do đó, nghiên cứu này cung cấp một lời giải thích tập trung hơn về mối quan hệ giữa định hướng dịch vụ lấy khách hàng làm trung tâm của nhân viên khách sạn và hành vi lãnh đạo phục vụ của người quản lý khách sạn hoặc người giám sát.

Trong khi các nghiên cứu trước đây đánh giá tác động của lãnh đạo phục vụ tại nhà hàng đối với nhân viên của họ với sự giúp đỡ của hòa giải viên hoặc người điều hành, chúng tôi dự định khám phá ở đây làm thế nào lãnh đạo phục vụ có thể ảnh hưởng trực tiếp đến định hướng dịch vụ khách hàng của nhân viên khách sạn. Tại thành phố Cần Thơ, một địa phương có vị trí địa lý gần với Thành phố Hồ Chí Minh, các nhóm tác giả nghiên cứu về du lịch cũng đã chỉ ra nhiều yếu tố ảnh hưởng đến dịch vụ khách hàng, sử dụng nhiều biện pháp khoa học, và đưa ra yếu tố cảnh quan và vật chất góp phần nhiều trong việc nâng cao mức độ hài lòng của du khách, tuy nhiên chưa đề cập nhiều đến phong cách lãnh đạo (Nguyen, Phan, 2011). Do đó, ý thức được tầm quan trọng ngày càng tăng của các thị trường mới nổi, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy sự nổi bật của lãnh đạo phục vụ là một phong cách quản lý được áp dụng để đạt được sự xuất sắc của dịch vụ khách hàng trong các tổ chức khách sạn. Để làm như vậy, nghiên cứu này thúc đẩy việc áp dụng lý thuyết lãnh đạo phục vụ bằng cách phát triển và thử nghiệm một khuôn khổ trong bối cảnh của các tổ chức khách sạn, và cũng tăng cường kết nối với tài liệu về định hướng dịch vụ khách hàng. Đặc biệt, nghiên cứu của chúng tôi góp phần (1) giải thích tiềm năng lãnh đạo phục vụ trong việc nâng cao dịch vụ khách hàng của nhân viên khách sạn, (2) nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo phục vụ trong việc nhào nặn cấp dưới của họ (3) những suy luận mà các nhà quản lý hành nghề có thể thực hiện trong các tổ chức tương ứng của họ, đặc biệt là trong bối cảnh các thị trường mới nổi. Thông qua một nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh khách sạn 4 và 5 Sao tại Tp HCM, nghiên cứu này nhằm tìm hiểu hiện tượng lãnh đạo phục vụ từ góc độ của những người theo dõi để hiểu được ảnh hưởng của nó đối với sự chuẩn bị của tổ chức đối với định hướng dịch vụ khách hàng.

2. TỔNG QUAN TÀI LIỆU THAM KHẢO VÀ ĐẶT GIẢ THIẾT

2.1. Phong cách lãnh đạo phục vụ

Một số nghiên cứu (Parolini et al., 2009; Stone et al., 2004; Van Dierendonck, 2011) chỉ ra rằng lãnh đạo phục vụ tập trung vào sự khiêm tốn, xác thực và chấp nhận giữa các cá nhân; trong khi các nhà lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng cho những người cấp dưới họ để có hiệu suất cao hơn thông qua việc xem xét cá nhân, kích thích trí tuệ và ảnh hưởng lý tưởng hóa. Trong trường hợp lãnh đạo chuyển đổi, sự phát triển cá nhân của những người theo dõi sẽ được xem xét trong phạm vi hoạt động của toàn bộ tổ chức. Lãnh đạo phục vụ cố gắng tạo

điều kiện nâng cao phúc lợi của những người cấp dưới và nỗ lực cải thiện hiệu quả chức năng của họ, và do đó giúp tổ chức nhận ra tầm nhìn về sự xuất sắc của dịch vụ. Walumbwa, Avolio, hơn nữa nhận thấy rằng tính xác thực và khiêm tốn là hai khía cạnh phổ biến giữa lãnh đạo xác thực và lãnh đạo phục vụ, và làm rõ rằng mặc dù các nhà lãnh đạo xác thực có thể sẵn sàng học hỏi từ những người khác nhưng họ có thể không đủ khiêm tốn như các lãnh đạo phục vụ để đứng lại và trao quyền cho những người theo họ.

Brown et al (2005) và Van Dierendonck (2011) lưu ý rằng các lãnh đạo đạo đức và phục vụ trùng lặp với các khía cạnh như trao quyền và phát triển con người, sự khiêm tốn và quản lý, nhưng khác nhau về tính xác thực, sự chấp nhận giữa các cá nhân và cung cấp phương hướng. Khi các nhà lãnh đạo ưu tiên cung cấp hỗ trợ cảm xúc cho những người theo dõi và hỗ trợ họ nhận ra tiềm năng đầy đủ của họ, những người theo dõi chấp nhận nhà lãnh đạo như một hình mẫu. Những người cấp dưới bắt đầu tham gia vào các hành vi thích hợp, không phải thông qua cưỡng chế, mà vì họ muốn làm như vậy (Greenleaf, 1977). Trong khi các phương pháp lãnh đạo có đạo đức là tiền đề cho hành vi bất chước hành vi của các nhà lãnh đạo, thì việc nuôi dưỡng tư duy phục vụ ở những người cấp dưới là trọng tâm của khái niệm lãnh đạo phục vụ. Nghiên cứu của chúng tôi nhằm đóng góp cho nghiên cứu lãnh đạo phục vụ bằng cách xác định phạm vi lãnh đạo phục vụ trong việc hình thành các hành vi của nhân viên thân thiện với khách hàng.

2.2. Lãnh đạo phục vụ trong ngành quản trị kinh doanh lưu trú

Ngành lưu trú được đặc trưng bởi mối quan hệ phân biệt rõ giữa chủ nhà và khách, điều này làm cho ngành này khác biệt với các dịch vụ khác (Hemuler, 2007). King (1995) đã định nghĩa lưu trú thương mại theo mối quan hệ cụ thể này dựa trên hành vi chăm sóc và làm hài lòng của chủ nhà để đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng, và nó nhằm mục đích thỏa mãn và trung thành của khách. Trong bối cảnh này, nhân viên phải quản lý cảm xúc của họ để xác định với vai trò dịch vụ của họ. Hemuler (2007) mô tả ngành lưu trú như một trải nghiệm được dàn dựng bởi những người dẫn chương trình trong một khung cảnh hào phóng và mến khách. Ví dụ nổi tiếng nhất là Marriott và Ritz Carlton Hotels, Starbucks và Southwest Airlines, tất cả đều ghi nhận phong cách lãnh đạo phục vụ đem lại thành công cho họ (McGee-Cooper và Looper, 2001).

Banyan Tree Hotels nhấn mạnh sự công nhận của nhân viên, điều này cũng được thể hiện bằng chính sách phí dịch vụ của họ (Zolkifi, 2013). Khách sạn trung thành với khẩu hiệu hoạt động của mình “bảo vệ môi trường và trao quyền cho mọi người, đó là nơi tạo ra các giá trị và phát triển cộng đồng nơi họ hoạt động” (Banyan Tree Global Foundation, 2016). Bằng cách nhận ra tầm quan trọng của lãnh đạo phục vụ trong sự hiểu khách, Trường Khách sạn Cornell đã giới thiệu một chương trình chứng chỉ trực tuyến về Thực hành trên đường lãnh đạo phục vụ (Cornell online, 2018). Chương trình nhắm mục tiêu các nhà lãnh đạo và quản lý với các liên hệ dịch vụ. Người chịu trách nhiệm cho khóa học là Judi Brownell, người tiên phong nghiên cứu phong cách lãnh đạo phục vụ về khách sạn.

2.3. Tương tác giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và định hướng chăm sóc khách hàng

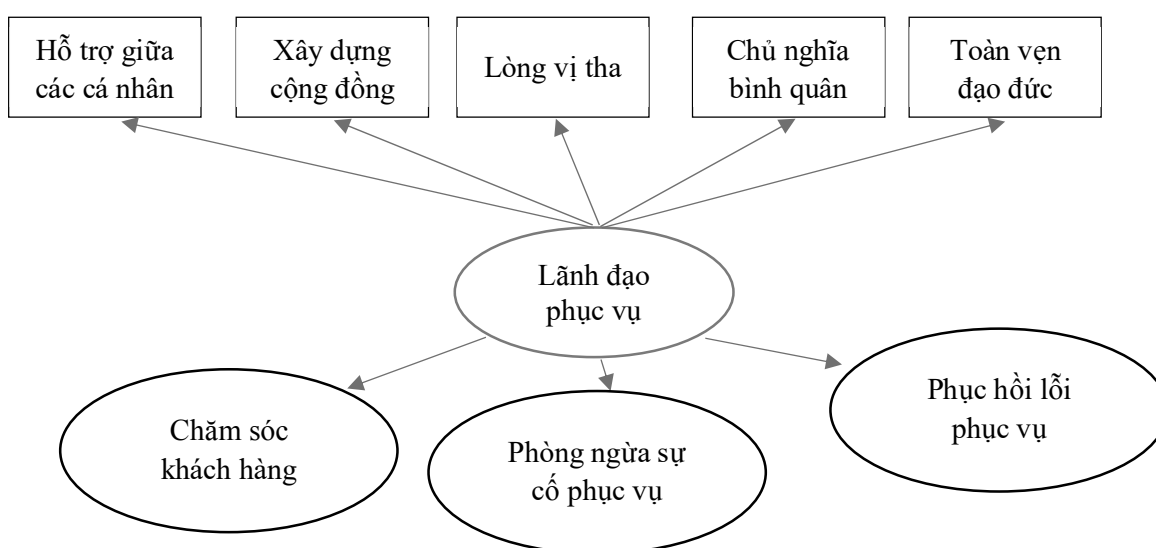
Một số nghiên cứu đã được tìm thấy trong lĩnh vực lãnh đạo phục vụ và ảnh hưởng của nó đối với tư duy của nhân viên để cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn trong các tổ chức dịch vụ (Carter & Baghurst, 2014; Chan & Wan, 2012; Keith, 2008; Liden và cộng sự, 2014, 2008). Berry, Parasumaran và Zeithaml (1994) cho rằng việc cung cấp dịch vụ xuất sắc đòi hỏi các nhà lãnh đạo phục vụ phải tin vào nhân viên của họ, huấn luyện, giảng dạy, truyền cảm hứng và lắng nghe họ. Sau đó, Keith (2008) nhắc lại rằng các nhà lãnh đạo phục vụ trao quyền cho nhân viên phát triển, tin tưởng và tự tin, do đó truyền cảm hứng cho nhân viên tương tác với khách hàng tốt hơn.

Liden và cộng sự. (2008) cho rằng lãnh đạo phục vụ khác biệt về mặt khái niệm với các lý thuyết lãnh đạo khác có thể nắm bắt và nhận thức của người theo dõi về hành vi lãnh đạo phục vụ của cấp trên. Trong nghiên cứu mới nhất của họ, Liden và cộng sự. (2014) quan sát thấy rằng các nhà lãnh đạo cộng sự có thể khắc sâu hành vi lãnh đạo phục vụ trong những người theo họ bằng cách tạo ra văn hóa phục vụ trong chuỗi nhà hàng. Một trong những công việc gần đây nhất được thực hiện bởi Carter và Baghurst (2014) trong bối cảnh các nhà hàng giải thích rằng các nhà lãnh đạo phục vụ lôi kéo nhân viên bằng cách kết nối tình cảm với họ. Trong khi đó, Chan và Wan (2012) đã cung cấp bằng chứng cho thấy các nhân viên có mối liên kết tình cảm cao trong các tổ chức ngành dịch vụ có xu hướng cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn. Một số học giả đã đưa ra quan điểm rằng các nhà lãnh đạo phục vụ thiết lập các tiêu chuẩn dịch vụ theo hành vi và phong cách quản lý của riêng họ (Lord và cộng sự, 1999; Sendjaya và cộng sự, 2008). Bên cạnh đó, thái độ người quản lý trong các khách sạn, đặc biệt là khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh sẽ chiếm một phần đáng kể trong việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng (Phạm, Phạm, 2012)

Tích cực tham gia giúp đỡ, giúp đỡ và đáp ứng nhu cầu của nhân viên trong công việc được thiết lập, họ nổi lên như một hình mẫu phục vụ cho tất cả mọi người (Berry và cộng sự, 1994; Lord và cộng sự, 1999). Mô hình vai trò và hành vi dịch vụ quản lý như vậy ảnh hưởng đến nhân viên trong việc định hình môi trường dịch vụ thông qua thực tiễn được thể chế hóa thay vì chỉ thực hiện chính sách dịch vụ của tổ chức (Lycate và cộng sự, 1998). Trong vòng lặp dịch vụ ngược, người ta nhận thấy rằng nhân viên có nhiều khả năng cung cấp dịch vụ tuyệt vời cho khách hàng khi họ nhận được dịch vụ tuyệt vời từ chính người quản lý của họ (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Khatri và cộng sự, 2010; Lycate & Timmerman, 2006; Lycate và cộng sự, 1998). Ngoài ra, một số nghiên cứu được công nhận rộng rãi nhất trong bối cảnh này như Berry và cộng sự. (1994), Sendjaya và cộng sự. (2008), Melar và Bosco (2010), Walumbwa và cộng sự (2010), Carter và Baghurst (2014) và Liden và cộng sự. (2014) nhấn mạnh rõ ràng vai trò của lãnh đạo phục vụ trong việc tạo điều kiện cho tầm nhìn dịch vụ chung cho các tổ chức dịch vụ. Mục đích của cuộc điều tra này là kiểm tra mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và mối quan hệ tích cực của nó với các hành vi của nhân viên thân thiện với khách hàng trong bối cảnh các tổ chức khách sạn có tham chiếu cụ thể đến ngành khách sạn. Walumbwa và cộng sự. (2010) đã đề cập rằng những người theo dõi cố gắng mô phỏng hành vi vị tha và xã hội của người lãnh đạo phục vụ.

Liden và cộng sự. (2008) chỉ ra rằng những người theo dõi các nhà lãnh đạo phục vụ cảm thấy được truyền cảm hứng để trở thành chính những người lãnh đạo phục vụ, và do đó, một nền văn hóa phục vụ có thể được tạo ra trong tổ chức. Sendjaya và cộng sự. (2008) và sau đó Van Dierendonck (2011) đã nhắc lại rằng hành vi mẫu mực của người phục vụ tạo ra niềm tin của những người theo họ vào nhà lãnh đạo. Barbuto và Wheeler (2006) tuyên bố rằng các nhà lãnh đạo phục vụ phát triển mong muốn giữa những người theo dõi để phục vụ những người khác. Dựa trên những công việc trước đây và từ quan điểm học tập xã hội, có thể kết luận một cách hợp lý rằng những người theo dõi học hỏi từ các nhà lãnh đạo phục vụ rất mong muốn cũng như khả năng phục vụ người khác tốt hơn.

3. MÔ HÌNH VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU



Lyicate và cộng sự. (1998), Lyicate và Timmerman (2006) lập luận rằng chất lượng tương tác của nhân viên với khách hàng quyết định phần lớn mô hình định hướng dịch vụ của các công ty cung cấp dịch vụ. Nhận thức về hiệu suất dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng trong tâm trí khách hàng phụ thuộc vào loại phương pháp chăm sóc mà họ nhận được từ nhà cung cấp dịch vụ (Berry và cộng sự., 1994; Homburg và cộng sự, 2002). Do đó, các nhân viên tuyển đầu của các công ty cung cấp dịch vụ tham gia vào ngành khách sạn phải chịu đựng trong việc tạo ra nhận thức tích cực của khách hàng về hiệu suất dịch vụ trong các cuộc gặp gỡ dịch vụ (Lyicate và cộng sự, 1998; Parasuraman, Valarie, & Leonard, 1988).

Song song đó, tài liệu học thuật trong bối cảnh định hướng dịch vụ tổ chức chỉ ra rằng các nhà quản lý với tư cách là lãnh đạo phục vụ đặt ra các tiêu chuẩn dịch vụ theo hành vi và phong cách quản lý của riêng họ (Berry và cộng sự, 1994; Liden et al., 2014; Lyicate et al., 1998; Sendjaya và cộng sự, 2008). Tính chính trực của người phục vụ, mối quan tâm đối với người khác (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011), chuyên môn (Liden et al., 2008) và uy tín (Walumbwa et al., 2010) khiến những người theo dõi họ tham gia vào các hành vi đó (Meuser et al., 2011). Mayer et al. (2012) giải thích rằng khi nhân viên học hỏi theo hành vi người lãnh

đạo, môi trường dịch vụ được tạo ra bên trong các tổ chức như vậy để cung cấp dịch vụ tuyệt vời cho khách hàng.

Do đó, chúng tôi cho rằng các hành vi lãnh đạo phục vụ của các quản lý của nhân viên khách sạn ảnh hưởng đến quá trình cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn. Trong bối cảnh khách sạn 4 và 5 sao, sự hài lòng của khách hàng có thể xảy ra theo nhiều cách, bao gồm vệ sinh và sạch sẽ, thực phẩm chất lượng, lưu trú thoải mái, đặt & giao hàng nhanh và chính xác (Schneider et al, 1998) .

Giả thuyết 1: *Lãnh đạo phục vụ có liên quan tích cực với việc đổi xử tốt hơn với khách hàng của nhân viên trong ngành khách sạn.*

Việc cung cấp chất lượng dịch vụ phù hợp có thể được đảm bảo bởi thiết kế một hệ thống dịch vụ mạnh mẽ và tốc độ của nó có thể ứng phó với tình huống dịch vụ thất bại hoặc khủng hoảng. Chất lượng dịch vụ kém thường được coi là một vấn đề hệ thống, và không phải là vấn đề của mọi người (Berry et al., 1994; Hallowell et al., 1996). Những sai lầm thường xuyên và lặp đi lặp lại của các công ty trong việc cung cấp dịch vụ gây ra sự mất niềm tin của khách hàng thậm chí không thể bù đắp bằng lời xin lỗi chân thành và nhân viên thân thiện (Berry et al, 1994). Do đó, các thực tiễn và quy trình khác nhau cần được pha trộn với nhau trong hệ thống dịch vụ của công ty cung cấp dịch vụ để xác định việc ngăn ngừa và khắc phục các lỗi dịch vụ. Bất kỳ hệ thống dịch vụ hiệu quả nào cũng cần chủ động ngăn ngừa sự cố dịch vụ và đáp ứng hiệu quả với sự cố dịch vụ khi được báo cáo là yếu tố quyết định quan trọng của hiệu suất tổ chức (Berry et al, 1994; Homburg et al, 2002; Lyicate & Timmerman, 2006). Tầm nhìn dịch vụ của các nhà lãnh đạo phục vụ được dịch thông qua việc xác định và truyền đạt các mục tiêu dịch vụ cụ thể cho nhân viên của công ty. Các thực hành phòng ngừa và phục hồi thất bại dịch vụ phải được quyết định có tính đến các mục tiêu và mục tiêu dịch vụ đã xác định theo bản tuyên ngôn dịch vụ của tổ chức. Nó giúp thiết lập trách nhiệm của từng nhân viên về mức độ dịch vụ được cung cấp cho khách hàng và sự hài lòng cần được tạo ra cho họ trong số các dịch vụ được cung cấp (Avolio et al, 2009; Carter & Baghurst, 2014; Chan & Wan, 2012; Lyicate & Timmerman, 2006; Lyussy et al, 1998). Mở rộng về điều này, chúng tôi lập luận rằng khi các nhà lãnh đạo phục vụ khuyến khích sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp, tác động của nó mở rộng đến sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng (Schneider et al., 1998). Người ta cho rằng nhân viên khách sạn càng bị ảnh hưởng bởi người quản lý của họ để phục vụ người khác, khả năng họ sẽ đặt nhu cầu của khách hàng lên trước nhu cầu của họ càng cao. Nó sẽ tạo ra một cảm giác nhanh chóng trong nhân viên khách sạn để đáp ứng hoặc thậm chí để tránh bất kỳ loại lỗi dịch vụ khách hàng.

Giả thuyết 2: *Lãnh đạo phục vụ có liên quan tích cực với việc ngăn ngừa sự cố dịch vụ của nhân viên trong ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh.*

Giả thuyết 3: *Lãnh đạo phục vụ có liên quan tích cực với hành động kịp thời trong trường hợp bất kỳ sự thất bại dịch vụ của nhân viên trong ngành khách sạn tại thành phố Hồ Chí Minh.*

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

4.2. Lấy mẫu và thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập từ các nhân viên làm việc trong các khách sạn 3 - 5 sao ở Tp. Hồ Chí Minh, tác giả đã sử dụng bảng câu hỏi ẩn danh từ tháng 01 đến tháng 12 năm 2018. Bảy khách sạn được nghiên cứu trong đó 4 Bốn sao và 3 Năm sao. Nhóm tác giả đã liên hệ quản lý, giải thích mục đích và yêu cầu được giúp đỡ trong việc phân phối và quản lý các câu hỏi. Tổng số 600 bảng câu hỏi đã được gửi tới 7 người quản lý khách sạn. Các người quản lý các bộ phận chuyên môn, những người phụ trách các khách sạn này đã nhận những bảng câu hỏi ở định dạng bản cứng. Ngoài ra, các nhà nghiên cứu đã thực hiện một vài chuyến thăm cá nhân đến khách sạn để tìm hiểu hoạt động kinh doanh và đề xuất các giải pháp phù hợp hoàn cảnh thực tiễn.

Trong số 600 bảng câu hỏi này, 300 câu hỏi đã được hoàn thành bởi nhân viên khách sạn được đại diện cho các bộ phận khác nhau và họ đã cung cấp phản hồi của về sự điều hành thuộc tính lãnh đạo phục vụ được thể hiện bởi các cấp trên của họ. 300 bảng câu hỏi còn lại được trả lời định hướng dịch vụ khách hàng, và được hoàn thành bởi những khách du lịch của khách sạn. Các nhà nghiên cứu đã đến thăm trực tiếp các khách sạn để đảm bảo tỷ lệ phản hồi cao hơn. Trong số 600 bảng câu hỏi này, tổng cộng có 256 bảng đã được nhận lại và 232 trong số đó là đầy đủ và hợp lệ cho dữ liệu cuối cùng, do đó tạo ra tỷ lệ đáp ứng 38,67%. Nhân viên từ mỗi khách sạn đại diện cho các chức năng khác nhau như dọn phòng, quản trị, hội nghị và sự kiện, nhà hàng, dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật, và lễ tân. Trong một nỗ lực để tạo ra số câu trả lời bằng nhau từ cả hai nhóm người trả lời, 116 bảng câu hỏi đã được điền vào mỗi nhân viên khách sạn và khách hàng.

4.2. Kiểm định

Phong cách lãnh đạo phục vụ

Mặc dù một số thang đo (Barbuto & Wheeler, 2006; Dennis & Bocarnea, 2005; Liden et al, 2008; Sendjaya et al, 2008) đã có sẵn, tuy nhiên khả năng lãnh đạo công chức được đo lường bằng Thang đo lãnh đạo phục vụ (Executive Servant Leadership Scale - ESLS) được phát triển bởi Reed et al (2011) cho việc này. Lý do cụ thể vì quan sát được quy mô phát triển bởi Reed et al. (2011) là tính tế nhất trong khi thiết kế, nó đã xem xét các hạn chế của tất cả các công cụ trước đó. Các thăm dò và phân tích nhân tố xác nhận tiếp theo trong nghiên cứu của Reed et al (2011) áp dụng một yếu tố cao hơn đáng kể, từ 0,70 trở lên, và hai nhân tố, cụ thể là thực hành các kỹ năng khái niệm và trao quyền cho những người khác đã bị loại khỏi ESLS. Vì hai khía cạnh cụ thể này được tìm thấy trong một số các lý thuyết lãnh đạo quan trọng khác, ESLS cung cấp trọng tâm riêng biệt và xây dựng hiệu lực rõ ràng so với các biện pháp trước đó. Thang đo này đã có năm chiều: hỗ trợ giữa các cá nhân, xây dựng cộng đồng, lòng vị tha, chủ nghĩa bình quân và tính toàn vẹn đạo đức. Những người được hỏi chỉ ra mức độ mà mỗi hạng mục mô tả người giám sát / quản lý trực tiếp của họ theo thang điểm bốn.

Bảng 1: Đặc điểm nhân khẩu học của mẫu cho nhóm 1 (khách hàng tại khách sạn)

Đặc điểm nhân khẩu	Số lượng	Phần trăm
<u>Giới tính</u>		
Nam	67	58
Nữ	49	42
<u>Tuổi tác</u>		
25-29	13	11.2
30-34	17	14.65
35-39	52	44.82
40-44	24	20.68
45-49	6	05.17
Lớn hơn 49	4	3.48
<u>Quốc tịch</u>		
Việt Nam	94	81
Không phải Việt Nam	22	19
<u>Số sao khách sạn</u>		
4 sao	62	53.44
5 sao	54	46.56

Bảng 2: Đặc điểm nhân khẩu học của mẫu cho nhóm 1 (nhân viên khách sạn)

Đặc điểm nhân khẩu	Số lượng	Phần trăm
<u>Giới tính</u>		
Nam	76	65.5
Nữ	40	34.5
<u>Tuổi tác</u>		
21-25	7	6.03
26-30	26	22.41
31-35	42	36.20
36-40	36	31.03
41-45	4	3.44
45 trở lên	1	0.89
<u>Giáo dục</u>		
THPT	40	34
Cao đẳng nghề	25	21
Đại học	51	45

<u>Bộ phận chuyên môn</u>		
Tổ chức sự kiện	20	17.24
Dọn dẹp phòng	19	16.37
Quản lý	16	13.79
Nhà hàng	22	18.96
Hỗ trợ kỹ thuật	12	10.34
Tiền sảnh	27	23.30
<u>Thời gian làm việc</u>		
1-5 năm	91	78
6-10 năm	25	22
Lớn hơn 11 năm	0	
<u>Số sao khách sạn</u>		
4 sao	62	53.44
5 sao	54	46.56

Định hướng dịch vụ khách hàng

Thang phụ trong chăm sóc khách hàng có bốn mục như nhân viên làm cho khách hàng cảm thấy thoải mái, cố gắng để đáp ứng sự mong đợi của khách hàng, hành vi thân thiện và lịch sự đối với khách hàng, và vượt ra ngoài cách giảm bớt sự bất tiện gây ra cho khách hàng. Thang phụ phòng ngừa sự cố dịch vụ có các mục như chủ động để ngăn chặn các vấn đề của khách hàng, làm việc cẩn thận, cẩn thận lắng nghe các vấn đề của khách hàng. Thang phụ phục hồi lỗi dịch vụ bao gồm các mục như hệ thống xử lý khiếu nại của khách hàng hiệu quả, nhóm giải quyết vấn đề để giải quyết các sự cố, các cuộc gọi dịch vụ tiếp theo và bảo đảm dịch vụ rõ ràng. Những đáp viên đã chỉ ra mức độ mà mỗi mục mô tả hành vi định hướng dịch vụ của nhân viên của các khách sạn theo thang điểm thỏa thuận bốn điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý, 2 = không đồng ý, 3 = đồng ý, 4 = hoàn toàn đồng ý).

5. KẾT QUẢ

5.1. Quy mô và độ tin cậy của thang đo

Mỗi thang đo của cấu trúc lãnh đạo phục vụ năm chiều cho thấy độ tin cậy thỏa mãn: hỗ trợ giữa các cá nhân ($\alpha = 0,84$), xây dựng cộng đồng ($\alpha = 0,86$), lòng vị tha ($\alpha = 0,94$), chủ nghĩa bình quân ($\alpha = 0,91$) và tính toàn vẹn đạo đức ($\alpha = 0,90$). Một thước đo tổng hợp dựa trên năm chiều có độ tin cậy 0,93. Hiệu lực hội tụ được đánh giá bằng cách kiểm tra chiết xuất phương sai trung bình (AVE) từ các biện pháp (Hair et al., 2006). Các giá trị của AVE cũng cao hơn 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Hiệu lực phân biệt đối xử đã được xác nhận bằng cách kiểm tra căn bậc hai của AVE. Các giá trị của AVE là tất cả lớn hơn các mối tương quan giữa các cấu trúc (Fornell & Larcker, 1981). Yếu tố lạm phát phương sai (VIF) là thước đo của cộng tuyến đã được kiểm tra và nhận thấy rằng các giá trị của VIF cho tất cả các cấu trúc nhỏ

hơn mức giới hạn 5 (Hair và cộng sự., 2006). Do đó, nó đã xác nhận rằng hiệu ứng cộng tuyến trong các cấu trúc được nghiên cứu là không đáng kể và cho thấy tầm quan trọng riêng biệt của từng cấu trúc đơn lẻ trong ESLS.

Mỗi quy mô định hướng dịch vụ khách hàng đã được tìm thấy có mức độ tin cậy thống nhất nội bộ cao (a): chăm sóc khách hàng ($\alpha = 0,85$), phòng ngừa lỗi dịch vụ ($\alpha = 0,83$) và phục hồi lỗi dịch vụ ($\alpha = 0,86$). Một thước đo tổng hợp dựa trên cả ba chiều có độ tin cậy là 0,87. Hiệu lực hội tụ được đánh giá bằng cách kiểm tra chiết xuất phương sai trung bình (AVE) từ các biện pháp (Hair và cộng sự., 2006). Đối với định hướng dịch vụ tổ chức được đo bằng SERVOR, các giá trị của AVE cũng cao hơn 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Hiệu lực phân biệt đối xử được hỗ trợ vì tất cả các giá trị của căn bậc hai của AVE được tìm thấy lớn hơn so với các mối tương quan giữa các cấu trúc (Fornell & Larcker, 1981). Các giá trị của VIF cho tất cả các cấu trúc nhỏ hơn giới hạn biên là 5 (Hair và cộng sự., 2006), do đó cung cấp hỗ trợ cho tầm quan trọng khác biệt của từng cấu trúc đơn được áp dụng từ thang đo SERVOR.

5.2. Mô tả

Các nhân viên khách sạn đánh giá các cấp lãnh đạo phong cách phục vụ được cung cấp bởi các giám sát viên trực tiếp của họ là khá cao. Phản hồi phương thức theo thang điểm 4 là 3 (đồng ý) với phản hồi trung bình là 3.08 (sd = 0,58). Điểm trung bình dao động từ mức cao 3,62 (sd = 0,71) về mức hỗ trợ giữa các cá nhân đến mức thấp 2,97 (sd = 0,59) về lòng vị tha. Khách hàng của hai loại khách sạn trong nghiên cứu này đánh giá định hướng dịch vụ khách hàng cũng khá cao với điểm trung bình là 3,21 (sd = 0,53, 4 = rất đồng ý). Điểm số trên ba chiều dao động từ mức cao 3,63 đối với điều trị của khách hàng (sd = 0,71), 3,02 (sd = 0,66) về phục hồi lỗi dịch vụ và 2,98 (sd = 1,01) về phòng ngừa lỗi dịch vụ. Chi tiết mô tả được thể hiện ở bảng dưới đây.

Bảng 3: AVE, độ tin cậy của thang đo / tỷ lệ phụ và ma trận tương quan (n = 116).

Cấu trúc	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hỗ trợ giữa các cá nhân	0.91								
Xây dựng cộng đồng	0.86	0.82							
Lòng vị tha	0.89	0.47	0.88						
Chủ nghĩa bình quân	0.81	0.87	0.86	0.86					
Đạo đức toàn vẹn	0.91	0.88	0.84	0.82	0.87				
Lãnh đạo công chức	0.92	0.89	0.90	0.91	0.88	0.91			
Điều trị khách hàng	0.58	0.46	0.62	0.53	0.36	0.76	0.84		
Dịch vụ phòng ngừa sự cố	0.67	0.63	0.51	0.41	0.59	0.71	0.43	0.93	
Phục hồi lỗi dịch vụ	0.64	0.61	0.47	0.28	0.51	0.73	0.46	0.56	0.84
Mức ý nghĩa	3.62	3.06	2.97	3.02	3.17	3.23	3.63	3.02	2.98
SD	0.71	1.12	0.59	1.27	0.95	0.82	0.71	0.66	1.01
Độ tin cậy của thang đo phụ (Cronbach's alpha)	0.84	0.86	0.94	0.91	0.90	0.96	0.85	0.83	0.86

Kiểm tra mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) đã được sử dụng để kiểm tra mô hình khái niệm bằng phiên bản Amos 17. Trong khi phân tích dữ liệu, nó đã được quan sát thấy rằng mối tương quan cao đáng kể đã được tìm thấy trong số các biến đo lường sự lãnh đạo phục vụ (xem Bảng 3). Chen, Sousa và West (2005) ước tính rằng các mô hình bậc hai có khả năng áp dụng dựa trên hai quan sát. Đầu tiên, các yếu tố thứ tự thấp hơn có mối tương quan đáng kể với nhau. Thứ hai, có một yếu tố bậc cao hơn sẽ được đưa ra giả thuyết để giải thích cho các mối quan hệ giữa các yếu tố bậc thấp hơn. Phần đầu tiên của phân tích cho thấy mô hình hệ số bậc cao (lãnh đạo công chức là nhân tố bậc cao hơn) phù hợp với dữ liệu ($\chi^2(258) = 412,23$, $p < 0,000$; CFI = 0,97; TLI = 0,96; RMSEA 0,05, SRMR = 0,04).

Các yếu tố bậc thấp hơn (biện pháp lãnh đạo phục vụ) khi loại trừ yếu tố bậc cao hơn (lãnh đạo phục vụ) cũng đã được kiểm tra dựa trên sự phù hợp chung với dữ liệu và không tìm thấy sự cải thiện đáng kể nào ($\Delta\chi^2(4) = 2,07$, $p = 0,672$). Phương sai trung bình được trích xuất bởi hệ số phương pháp tiềm ẩn trực giao bổ sung là khoảng 3,2%. Tất cả các chỉ số thể hiện mối quan hệ đáng kể ($p < 0,01$) với các cấu trúc tiềm ẩn dự định của chúng. Trong phần thứ hai của phân tích, mô hình cấu trúc bao gồm lãnh đạo phục vụ và các biến đo lường định hướng dịch vụ khách hàng, cụ thể là điều trị khách hàng, phòng ngừa lỗi dịch vụ và phục hồi lỗi dịch vụ cho thấy phù hợp với dữ liệu ($\chi^2(207) = 681,47$, $p < 0,000$; CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,04, SRMR = 0,05).

Giả thuyết 1 nói rằng các nhân viên khách sạn nhận được sự lãnh đạo phục vụ từ các giám sát viên trực tiếp của họ có nhiều khả năng cung cấp sự đối xử tốt hơn cho các khách hàng của khách sạn, điều này thể hiện rõ từ dữ liệu nghiên cứu. Hệ số đường chuẩn hóa cho tác động trực tiếp của lãnh đạo công chức đối với việc điều trị của khách hàng ($\beta = 0,734$, $p < 0,01$) được tìm thấy là tích cực và có ý nghĩa. Phát hiện này ngụ ý rằng hành vi lãnh đạo phục vụ của các giám sát viên của nhân viên khách sạn có tác động tích cực đến dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Từ các bảng số liệu, ta thấy rằng tính toàn vẹn đạo đức như một biện pháp lãnh đạo phục vụ không có bất kỳ mối liên hệ đáng kể nào với việc đối xử với khách hàng như một kết quả lãnh đạo phục vụ. Quan sát này có thể được quy cho thực tế là vai trò và trách nhiệm của các giám sát viên trực tiếp được xác định khá rõ trong các tổ chức khách sạn để xử lý các công việc thường ngày. Do đó, nó đòi hỏi sự tham gia của đội ngũ quản lý cấp cao và cấp trung để làm giảm hiệu ứng xuống dòng phân cấp trong đó các giám sát viên trực tiếp của nhân viên khách sạn chỉ tạo thành một thành phần của toàn bộ tầng lớp. Một thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc có thể giải thích tốt hơn quan sát này.

Giả thuyết 2 nêu rằng các nhân viên khách sạn nhận được sự lãnh đạo phục vụ từ các cấp trên trực tiếp của họ có nhiều khả năng thực hiện các hành động kịp thời để ngăn chặn sự thất bại của bất kỳ dịch vụ nào được cung cấp cho khách hàng của khách sạn. Hệ số đường chuẩn hóa cho hiệu ứng trực tiếp ($\beta = 0,692$, $p < 0,01$) được tìm thấy là dương và có ý nghĩa. Phát hiện này ngụ ý rằng hành vi lãnh đạo phục vụ của các giám sát viên đã ảnh hưởng tích

cực đến nhân viên khách sạn để chủ động đảm bảo rằng mức độ dịch vụ dự kiến sẽ được cung cấp cho khách hàng, những người đến thăm hoặc ở trong khách sạn.

Giả thuyết 3 chỉ ra rằng nhân viên khách sạn nhận được phong cách lãnh đạo phục vụ từ những người cấp trên trực tiếp của họ có nhiều khả năng hành động kịp thời trong trường hợp bất kỳ sự cố dịch vụ xảy ra cho khách hàng đến thăm hoặc ở trong khách sạn. Hệ số đường chuẩn hóa cho hiệu ứng trực tiếp ($b = 0,678$, $p < 0,01$) đã được tìm thấy là tích cực và có ý nghĩa. Phát hiện này ngụ ý rằng hành vi lãnh đạo phục vụ của các lãnh đạo đã ảnh hưởng tích cực đến nhân viên khách sạn để đảm bảo rằng sự xuất hiện của bất kỳ sự thất bại nào của dịch vụ dự kiến cung cấp cho khách hàng có thể ngay lập tức giải quyết bằng cách thực hiện các biện pháp khắc phục.

6. THẢO LUẬN

Sự hấp dẫn trong nghiên cứu đang thể hiện rất rõ giữa các nhà nghiên cứu để kiểm định mối quan hệ của lãnh đạo phục vụ để khơi dậy định hướng dịch vụ khách hàng của nhân viên trong ngành khách sạn gần đây đã tạo đà cho dòng nghiên cứu đặc biệt này. Mặc dù trong giai đoạn phát triển ban đầu, lãnh đạo phục vụ hầu hết được nghiên cứu và phân tích từ góc độ xây dựng lý thuyết (Greenleaf & Spears, 2002; Parris & Peachey, 2013), dần dần một số nghiên cứu thực nghiệm quan trọng liên quan đến đo lường đã xuất hiện trong các tài liệu hiện nay (Barbuto & Wheeler, 2006; Dennis & Bocarnea, 2005; Liden et al. 2008; Reed et al, 2011; Sendjaya et al, 2008; Van Dierendonck & Nuijte, 2011). Để hỗ trợ các công trình học thuật trước đây về ảnh hưởng sâu sắc của hành vi, giá trị và niềm tin của phong cách lãnh đạo quản lý đối với định hướng dịch vụ khách hàng của nhân viên (Carter & Baghurst, 2014; Church, 1995; Koyuncu et al, 2014, nghiên cứu này đưa ra một viễn cảnh sâu sắc về lĩnh vực khách sạn tại Tp HCM. Dựa trên những suy luận tích cực về hành vi lãnh đạo của người phục vụ, chúng tôi đã đề xuất và thử nghiệm ảnh hưởng của hành vi vai trò lãnh đạo của người lãnh đạo khách sạn trong việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn.

7. KẾT LUẬN

Nghiên cứu này dựa trên tiền đề rằng với phong cách lãnh đạo phục vụ, hành vi của các nhà quản lý hành nghề trong các khách sạn bốn và năm sao sẽ định hướng nhân viên theo hướng dịch vụ tích cực. Các lý thuyết được nghiên cứu và khảo sát thực nghiệm được thực hiện như một phần quan trọng của nghiên cứu này, rõ ràng là hành vi lãnh đạo phong cách phục vụ có ảnh hưởng tích cực đến nhân viên khách sạn, từ đó giúp cải thiện dịch vụ khách hàng được cung cấp trên nhiều mặt khác nhau. Do đó, hiệu ứng dây chuyền của hành vi lãnh đạo phục vụ của các nhà quản lý bằng cách xây dựng tư duy dịch vụ tích cực như một trung gian hòa giải của dịch vụ khách hàng được cải thiện vẫn là đóng góp chính của nghiên cứu này. Ngoài ra, những phát hiện từ nghiên cứu này cũng cung cấp hỗ trợ cho tầm quan trọng của vai trò của nhân viên khách sạn khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Bài viết này kết nối hai quan điểm khác nhau nhưng có liên quan đến nhau trong bối cảnh hành vi lãnh đạo đầy tớ của các giám sát viên, và ảnh hưởng chuyên đổi của nó đối với cấp dưới của họ trong các quy tắc khách sạn.

7.1. Hạn chế đề tài

Kết quả nghiên cứu này có một số hạn chế. Đầu tiên, tính nhân quả không thể được suy luận do thiết kế cắt ngang của nghiên cứu. Thứ hai, sự liên kết giữa các hành vi lãnh đạo phục vụ và định hướng dịch vụ khách hàng có thể được giải thích tốt hơn bằng cách điều tra thông qua mối quan hệ kiểm duyệt hoặc trung gian trong khung nghiên cứu.

Mặc dù có những hạn chế, nghiên cứu hiện tại cung cấp ý nghĩa quan trọng cả từ quan điểm của nghiên cứu ứng dụng lẫn hàn lâm. Đầu tiên, các khách sạn có thể chọn người quản lý có tiềm năng lãnh đạo công chức bằng cách quản lý các cơ chế đánh giá phù hợp trong tuyển dụng mới hoặc thậm chí cho vị trí nội bộ. Thứ hai, các can thiệp đào tạo và tư vấn cụ thể cũng có thể nâng cao tiềm năng lãnh đạo công chức của họ giống như các mô-đun cảm ứng được tổ chức để phát triển các kỹ năng định hướng dịch vụ khách hàng. Thứ ba, đội ngũ quản lý cấp cao có thể đóng góp rất nhiều bằng cách xác định, thực hành, hỗ trợ và nhận ra các giá trị và hành vi phù hợp với lãnh đạo công chức và định hướng dịch vụ khách hàng của các giám đốc/quản lý ở nhiều cấp độ khác nhau. Năng lượng tích cực này giữa các nhân viên cuối cùng sẽ dẫn đến việc cung cấp dịch vụ tốt hơn và sự hài lòng của khách hàng, và do đó tăng trưởng trong hoạt động kinh doanh của các công ty hoạt động trong ngành khách sạn. Mặc dù các kết luận nguyên nhân không thể được thực hiện do thiết kế cắt ngang của nghiên cứu của chúng tôi, việc đưa dữ liệu từ các nguồn độc lập (nhân viên và khách hàng) đã làm giảm khả năng sai lệch phương pháp chung.

7.2. Đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai

Tiếp nối nghiên cứu này, nghiên cứu trong tương lai có thể được thực hiện thêm bằng cách đo lường tác động của lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức ngành dịch vụ khác như chăm sóc sức khỏe, dịch vụ hành chính và dịch vụ công cộng, phi lợi nhuận, tổ chức giáo dục và hợp tác xã. Trong bối cảnh cụ thể của các tổ chức khách sạn tại Việt Nam, các biên kết quả cũng có thể được nghĩ đến về các yếu tố thường gặp như nhân viên, giọng nói của nhân viên, hành vi tổ chức tích cực, hành vi lệch lạc nơi làm việc và ý định nghỉ việc. Một số nghiên cứu cần được thực hiện trong lĩnh vực này có thể hướng dẫn các học giả khái quát hóa các kết quả lý thuyết, củng cố lý thuyết và cũng để mở rộng lý thuyết, nếu cần. Trong khi đó, nó sẽ giúp các học viên phát triển thành công các chiến lược quản lý cá nhân để điều chỉnh bối cảnh làm việc cụ thể của họ, đặc điểm nhóm, trao đổi thành viên lãnh đạo và văn hóa tổ chức. Trước sự đóng góp ngày càng tăng của ngành khách sạn vào tổng sản phẩm quốc nội của các nước đang phát triển như Việt Nam, nghiên cứu này cung cấp một động lực để điều chỉnh lại hành vi lãnh đạo của các nhà quản lý tham gia vào ngành khách sạn của các quốc gia đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO**Tài liệu trong nước**

- [1]. Trần Bảo An, Dương Bá Vũ Thi (2012), Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các khách sạn 4 sao trên địa bàn Thừa Thiên - Huế, Tạp chí phát triển Kinh tế (UEH), số 261, Tháng 7/2012, Trang 21-29
- [2]. Nguyễn Quốc Nghi, Phan Văn Phùng (2011), Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của khách hàng đối với hệ thống khách sạn ở Thành phố Cần Thơ, Tạp chí khoa học Đại học Cần Thơ, Số 18a Trang: 258-266
- [3]. Phạm Ngọc Thúy, Phạm Thị Thục Đoan (2012), Ảnh hưởng của giá trị dịch vụ và rào cản chuyển đổi lên lòng trung thành của khách hàng. So sánh hai ngành dịch vụ lưu trú: Khách sạn và căn hộ dịch vụ, Tạp chí phát triển kinh tế (UEH), Số 260, Tháng 6/2012, Trang 57-63

Tài liệu quốc tế

- [1]. Antelo, A., Prilipko, E. V., & Sheridan-Pereira, M. (2010). Assessing effective attributes of followers in a leadership process. *Contemporary Issues in Education Research*, 3(10), 1e12.
- [2]. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16.
- [3]. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology*, 60, 421.
- [4]. Chan, K. W. & Wan E. W. (2012). How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism. *J. of Marketing*, 76(1).
- [5]. Church, A. H. (1995). Linking leadership behaviors to service performance: Do managers make a difference? *Managing Service Quality*, 5(6).
- [6]. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. C. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8).
- [7]. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4).
- [8]. Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3).
- [9]. Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *J. of Leadership Studies*, 6(1/2).
- [10]. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1).

-
- [11]. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343e372.
- [12]. Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Newton Centre, MA: The Robert K. Greenleaf Center.
- [13]. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- [14]. Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary edition)*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- [15]. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Hallowell, R., Schlesinger, L., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20e30.
- [16]. Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4).
- [17]. Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- [18]. Koyuncu, M., Burke, R. J., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey. *International J. of Contemporary Hospitality Management*, 26(7).
- [19]. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence of individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434e1452.
- [20]. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161e177.
- [21]. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455e489.
- [22]. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377e393. Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- [23]. Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415e434.
-

- [24]. Rofcanin, Y., & Mehtap, O. (2010). Implications of Leader-Member Exchange Relationship (LMX) theory and transformational leadership dimensions on subordinate citizenship behavior: An empirical paper from Turkey with service industry focus. *International Journal of Global Business*, 3(1), 83e101.
- [25]. Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145e157.
- [26]. Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60e77.
- [27]. Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402e424.
- [28]. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228e1261.
- [29]. Van Dierendonck, D., & Nuijte, K. (2011). The Servant-Leadership Survey (SLS): Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business in Psychology*, 26(3), 249e267.
- [30]. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3).

