

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Hoàng** - Vai trò của đổi mới sáng tạo đối với khả năng vượt rào cản xuất khẩu và tác động đến hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 197.IIEM.11* 3  
*The Role of Innovation in Overcoming Export Barriers and Its Impact on the Export Performance of Vietnamese Enterprises*
- 2. Lê Nguyễn Diệu Anh** - Kiến thức thị trường, cam kết xuất khẩu và kết quả xuất khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 197.IIEM.11* 15  
*Market Knowledge, Export Commitment and Export Performance of Vietnamese Enterprises*
- 3. Nguyễn Thế Vinh** - Tác động của chuyển đổi số đến đổi mới công nghệ xanh của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam. *Mã số: 197.ISMET.11* 27  
*The Impact of Digital Transformation on Green Technology Innovation in Manufacturing Enterprises in Vietnam*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Trần Thị Hiền, Tạ Khánh Ngọc Minh, Vũ Thị Ngân và Trịnh Khánh Linh** - Ảnh hưởng của thông tin truyền thông số về ESG tới ý định mua hàng của người tiêu dùng trẻ: trường hợp nhãn hàng sữa MILO trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Mã số: 197.2BAdm.21* 43  
*The impact of ESG information in digital media on young consumer's buying intention: the case of MILO milk brand in Hanoi city*

- 5. Trần Văn Khôi, Lê Mạnh Hùng và Dương Thị Hồng Nhung** - Tác động của phong cách lãnh đạo của người quản lý đến hiệu suất làm việc của nhân viên tại các khách sạn: Khảo sát tại thành phố Hà Nội, Việt Nam. **Mã số: 197.2HRMg.21** 61

*The Impact of Managerial Leadership Styles on Employee Performance In Hotels: A Survey in Hanoi City, Vietnam*

- 6. Trần Thị Bích Hiền** - Tác động của kinh nghiệm, năng lực chuyên môn đến khả năng phát hiện gian lận trên báo cáo tài chính với vai trò trung gian của chủ nghĩa hoài nghi nghề nghiệp - trường hợp các công ty kiểm toán Non-Big4 Việt Nam. **Mã số: 197.2BAcc.21** 75

*The Impact of Experience and Professional Competence on Financial Statement Fraud Detection With The Mediating Role of Professional Skepticism – The Case of Non-Big4 Vietnamese Auditing Firm*

- 7. Lê Thị Nhung** - Tác động của đầu tư tới giá trị doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 197.2FiBa.21** 91

*The Impact of Investment on Firm Value: Empirical Evidence from Vietnam Stock Market*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Ngô Thị Mai** - Tác động của tổ chức học tập đến kết quả công việc của giảng viên: vai trò của hành vi đổi mới sáng tạo. **Mã số: 197.3OMIs.31** 101

*The Impact of Learning Organization on Lecturers' Work Performance: The Role of Innovative Work Behavior*

# TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ ĐẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC KHÁCH SẠN: KHẢO SÁT TẠI THÀNH PHỐ HÀ NỘI, VIỆT NAM

Trần Văn Khởi

Viện Khoa học GDNN - Bộ Lao động thương binh xã hội  
Email: khoinghiệp19772005@gmail.com

Lê Mạnh Hùng

Trường Đại học Công đoàn  
Email: hunglm@dhcd.edu.vn

Dương Thị Hồng Nhung \*

Trường Đại học Thương mại  
Email: nhungksdl@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 11/08/2024

Ngày nhận lại: 14/11/2024

Ngày duyệt đăng: 19/11/2024

*Hiệu suất làm việc của nhân viên tại các khách sạn ở Hà Nội chịu ảnh hưởng đáng kể bởi phong cách lãnh đạo của các nhà quản lý. Nghiên cứu này tiến hành khảo sát tác động của các phong cách lãnh đạo khác nhau đến hiệu suất làm việc của nhân viên tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội. Nghiên cứu áp dụng triết lý thực chứng, sử dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp với trọng tâm là mô hình mô tả định lượng, kết hợp phân tích hồi quy tuyến tính đa biến. Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng được sử dụng nhằm đảm bảo tính đại diện giữa các bộ phận trong khách sạn, với tổng số 287 nhân viên được mời tham gia, trong đó mẫu cuối cùng bao gồm 167 người. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng khảo sát và phân tích bằng các kỹ thuật thống kê mô tả và suy luận, hỗ trợ bởi phần mềm SPSS 26.0. Các khách sạn được lựa chọn tham gia nghiên cứu bao gồm Khách sạn Metropole, Lotte và Daewoo. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy: phong cách lãnh đạo dân chủ có ảnh hưởng tích cực nhất, cải thiện động lực và sự tham gia của nhân viên. Lãnh đạo chuyển đổi và dân chủ cũng có tác động tích cực, nhưng ở mức độ khác nhau. Ngược lại, lãnh đạo độc đoán có ảnh hưởng tiêu cực, trong khi lãnh đạo tự do không mang lại tác động đáng kể. Nghiên cứu kết luận rằng việc áp dụng phong cách lãnh đạo phù hợp với tình hình thực tế là yếu tố quan trọng để xây dựng môi trường làm việc hiệu quả và nâng cao hiệu suất tại các khách sạn ở Hà Nội.*

**Từ khóa:** Phong cách lãnh đạo, người quản lý, hiệu suất làm việc, khách sạn, Hà Nội.

**JEL Classifications:** J24; J53; J81.

**DOI:** 10.54404/JTS.2024.197V.05

\* Tác giả liên hệ: Dương Thị Hồng Nhung - Email: nhungksdl@tmu.edu.vn

## 1. Giới thiệu

Ngành khách sạn tại Hà Nội đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy du lịch và tăng trưởng kinh tế của Thủ đô. Hiệu suất làm việc của nhân viên, một yếu tố then chốt ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận của khách sạn, chịu sự tác động lớn từ phong cách lãnh đạo của các nhà quản lý. Tuy nhiên, các nghiên cứu về chủ đề này tại Việt Nam còn hạn chế, tạo ra nhu cầu cấp thiết cho việc khám phá tác động của các phong cách lãnh đạo khác nhau đến hiệu suất làm việc của nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh Hà Nội.

Các lý thuyết lãnh đạo chuyên đổi và dân chủ nhấn mạnh tầm quan trọng của động lực, hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, chúng chưa được áp dụng hiệu quả hoặc vẫn còn thiếu các nghiên cứu đầy đủ trong một số bối cảnh cụ thể, chẳng hạn như tại Hà Nội (Bass & Riggio, 2021; Northouse, 2021). Tương tự như các thách thức đã được ghi nhận ở những quốc gia đang phát triển, ngành khách sạn tại Hà Nội cũng đối mặt với tình trạng hiệu suất làm việc không ổn định của nhân viên. Nguyên nhân thường liên quan đến sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo và mức độ phù hợp của các phong cách này với nhu cầu thực tế của nhân viên (Radwan, 2020; Lee et al., 2021).

Trong các thị trường mới nổi, các lý thuyết lãnh đạo hiện đại, như lãnh đạo theo tình huống hay lãnh đạo tự do, nhấn mạnh sự linh hoạt trong việc thích ứng phong cách lãnh đạo với các hoàn cảnh cụ thể. Tuy nhiên, ở nhiều nơi, việc triển khai các lý thuyết này gặp khó khăn do những hạn chế văn hóa, cấu trúc tổ chức và đào tạo không đầy đủ (Kuada, 2020; Adebayo & Abdulazeez, 2021).

Cũng như nhiều nước trong khu vực, Việt Nam đang đẩy mạnh đầu tư vào ngành du lịch và khách sạn nhằm gia tăng GDP. Dù vậy, sự không đồng đều trong việc thực thi

các phong cách lãnh đạo vẫn ảnh hưởng lớn đến hiệu suất của nhân viên, tương tự những gì đã được quan sát tại các nước Đông Phi như Kenya hay Rwanda, nơi các nhà lãnh đạo đôi khi gặp khó khăn trong việc đáp ứng kỳ vọng của nhân viên (Fiedler, 2021; Mwangi et al., 2021).

Nghiên cứu này sẽ lấp đầy khoảng trống kiến thức bằng cách khám phá tác động của các phong cách lãnh đạo, dựa trên các lý thuyết như lãnh đạo chuyển đổi và dân chủ, đến hiệu suất của nhân viên tại các khách sạn ở Hà Nội. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh toàn cầu hóa, nơi các khách sạn cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng (Njoroge et al., 2021; Mburu & Kiarie, 2020). Nếu không có các nghiên cứu thực tiễn, các hoạt động lãnh đạo kém hiệu quả có thể dẫn đến hiệu suất thấp của nhân viên, sự hài lòng của khách hàng giảm sút, và ảnh hưởng tiêu cực đến danh tiếng cũng như lợi nhuận của khách sạn (Andala et al., 2020; Nyoni & Dzikiti, 2021).

Từ những phát hiện này, nghiên cứu không chỉ cung cấp thông tin thực tiễn cho các nhà quản lý khách sạn trong việc lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp mà còn đóng góp vào chiến lược phát triển nhân sự lâu dài, giúp tăng cường hiệu suất làm việc và củng cố vị thế của ngành khách sạn Việt Nam trên thị trường quốc tế.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

### 2.1. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo dân chủ bao gồm ba thành phần: phần thưởng tùy thuộc, quản lý theo ngoại lệ (chủ động) và quản lý theo ngoại lệ (thụ động). Một nhà lãnh đạo dân chủ tuân theo kế hoạch phần thưởng tùy thuộc để giải thích kỳ vọng về hiệu suất cho những người theo sau và đánh giá cao hiệu suất tốt. Dân chủ các nhà lãnh đạo tin vào các thỏa thuận hợp đồng như là động lực chính (Bass, 1985) và sử dụng phần thưởng bên ngoài để tăng cường động lực của những người theo

đổi. Tài liệu cho thấy rằng “phong cách dân chủ làm chậm sự sáng tạo và có thể ảnh hưởng xấu đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Quản lý theo ngoại lệ giải thích hành vi của các nhà lãnh đạo liên quan đến việc phát hiện đúng các sai lệch so với hành vi mong đợi của những người theo dõi.

Việc áp dụng cả hai phong cách này thay đổi tùy theo tình huống và bối cảnh. Trong những tình huống đòi hỏi độ chính xác cao, chuyên môn kỹ thuật, hạn chế về thời gian, đặc biệt là trong môi trường công nghệ chuyên sâu, chúng ta sẽ ưu tiên phong cách lãnh đạo dân chủ trong khi trong môi trường con người chuyên sâu, nơi tập trung vào việc tác động đến những người theo dõi thông qua động lực và tôn trọng cảm xúc của họ trên cơ sở các mục tiêu, niềm tin và giá trị chung, thì lựa chọn ưu tiên là phong cách lãnh đạo chuyên đổi (MacGregor Burns, 2003).

Lãnh đạo chuyên đổi có liên quan đến những kết quả tích cực ở cả cấp độ cá nhân cũng như cấp độ tổ chức. Họ có mức độ ổn định và kiểm soát cảm xúc cần thiết. “Những nhà lãnh đạo này vượt qua những xung đột nội tâm và định hướng năng lực của họ để làm chủ số phận của chính mình”. Theo Jhon Marshall (CEO, Solaris Power), các nhà lãnh đạo chuyên đổi khuyến khích những người theo dõi đạt được các nhu cầu cấp cao hơn như tự hiện thực hóa, lòng tự trọng (Bass, 1985) và có ảnh hưởng trong việc thúc đẩy động lực của những người theo dõi theo hướng “tự hy sinh và đạt được các mục tiêu của tổ chức hơn là lợi ích cá nhân (Bass, 1995). Các nhà lãnh đạo có Ảnh hưởng lý tưởng thể hiện mối quan tâm và nhận thức cao hơn về nhu cầu của những người theo dõi và tạo ra cảm giác cùng nhau chấp nhận rủi ro” (Jung và cộng sự, 2008). Động lực truyền cảm hứng mang lại sự khích lệ và thách thức cho những người theo đuổi để đạt được các mục tiêu đã đề ra, trong khi đó, Kích thích trí tuệ truyền cảm hứng cho những người theo

đuổi để họ sáng tạo và đổi mới hơn trong các kỹ năng giải quyết vấn đề của mình.

## **2.2. Hiệu suất làm việc của nhân viên**

Có nhiều tác giả đã nghiên cứu về kết quả làm việc của nhân viên với cách tiếp cận khác nhau. Quan điểm truyền thống cho rằng kết quả thực hiện công việc của người lao động là sự hoàn thành công việc được đo lường dựa trên mục tiêu và tiêu chuẩn đã được thiết lập như khối lượng đầu ra, chi phí, thời gian, chất lượng sản phẩm (Fry & Cox, 1989). Đồng quan điểm với Fry & Cox, Neely (1995) cũng cho rằng “kết quả làm việc của nhân viên là sự hoàn thành một nhiệm vụ được giao, được đo lường dựa trên những tiêu chuẩn đã được thiết lập trước như khối doanh số, khối lượng sản phẩm đầu ra, chi phí, thời gian để từ đó đánh giá hiệu suất của nhân viên”.

Các quan điểm truyền thống về hiệu suất làm việc của nhân viên chưa đề cập đến hành vi làm việc dẫn đến kết quả của nhân viên. Các nhà nghiên cứu sau đưa ra khái niệm hiệu suất làm việc theo quan điểm hành vi và cho rằng nếu chỉ đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên kết quả đầu ra sẽ không phản ánh đúng giá trị mà nhân viên đã mang lại cho tổ chức trong quá trình làm việc (Combelle, 1993). Murphy (1989) cho rằng “hiệu suất làm việc của nhân viên là tập hợp những hành vi của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức”. Murphy giải thích rằng nếu đánh giá kết quả làm việc của nhân viên chỉ thông qua các chỉ tiêu kết quả sẽ không chính xác vì kết quả công việc còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên ngoài không kiểm soát được, trong khi hành vi của nhân viên thì hoàn toàn do ý thức chủ quan của nhân viên đó.

Nghiên cứu của Motowidlo (2003) cho thấy, hiệu suất công việc được định nghĩa là tổng giá trị kỳ vọng của một tổ chức được tạo nên từ các hành vi rời rạc của một cá nhân thực hiện trong một khoảng thời gian xác định. Theo đó, hiệu suất làm việc được định nghĩa đơn giản là việc đạt được các mục tiêu

đã được đặt ra. Hiệu suất không chỉ là kết quả đạt được mà còn là cách thức thực hiện để đạt được kết quả đó. Hiệu suất làm việc hiệu quả đến từ hành vi phù hợp và cách kết hợp các kỹ năng và kiến thức cần thiết.

Một số nghiên cứu cho thấy cách quan trọng để nâng cao hiệu suất của nhân viên là tập trung vào thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên. Mức độ gắn kết của nhân viên càng cao giúp nâng cao hiệu suất công việc, hiệu quả nhiệm vụ và hành vi tổ chức, năng suất, động lực làm việc, sự cam kết về tình cảm và tiếp tục công hiến, mức độ cải thiện sự hài lòng về dịch vụ khách hàng (Christian, 2011).

### **2.3. Mối quan hệ phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của nhân viên**

Lãnh đạo dân chủ đã được chứng minh là một phong cách hiệu quả trong việc cải thiện hiệu suất ngắn hạn, đặc biệt trong các hoạt động được chuẩn hóa và có tính thường xuyên cao tại các khách sạn. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới đã sử dụng các phương pháp định lượng để kiểm tra tác động của phong cách này đối với hiệu suất làm việc của nhân viên. Chẳng hạn, tại các khách sạn ở Ghana (Amankwaa, Gyensare & Nartey, 2021), Nigeria (Odumeru & Ogbonna, 2013) và Hoa Kỳ (Brown và cộng sự, 2021), các phân tích dựa trên khảo sát và mô hình phương trình cấu trúc (SEM) cho thấy lãnh đạo dân chủ giúp tăng cường sự tuân thủ, nâng cao năng suất và đảm bảo hiệu quả hoạt động thông qua việc đặt ra các kỳ vọng rõ ràng và sử dụng phần thưởng hoặc biện pháp xử lý phù hợp. Phong cách này đặc biệt hữu ích trong các môi trường khách sạn có quy trình rõ ràng, nơi sự ổn định và tính nhất quán trong việc cung cấp dịch vụ đóng vai trò quan trọng.

Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra hạn chế của lãnh đạo dân chủ trong việc duy trì sự gắn kết lâu dài của nhân viên. Ví dụ, nghiên cứu tại UAE và Ả Rập Xê Út (Mahmoud và cộng sự, 2022) sử dụng phương pháp hồi quy cho thấy mặc dù phong

cách này cải thiện hiệu suất trong ngắn hạn, nhưng lại dễ dẫn đến kiệt sức và mất hứng thú của nhân viên trong dài hạn. Tương tự, một nghiên cứu tại Tây Ban Nha (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2022) sử dụng khảo sát theo chiều dọc đã chỉ ra rằng nếu không kết hợp các yếu tố lãnh đạo hỗ trợ, lãnh đạo dân chủ không đủ để đảm bảo sự hài lòng và giữ chân nhân viên.

Ngoài ra, một số nghiên cứu áp dụng phương pháp định tính đã cung cấp cái nhìn sâu hơn về tác động của lãnh đạo dân chủ đối với nhân viên. Tại Tanzania, Musa và Idowu (2021) đã thực hiện nghiên cứu trường hợp tại các khách sạn ở Arusha, sử dụng phỏng vấn sâu để khám phá các khía cạnh tâm lý và cảm xúc của nhân viên dưới sự lãnh đạo này. Kết quả cho thấy, mặc dù phong cách lãnh đạo dân chủ giúp cải thiện hiệu quả công việc, nhưng thiếu sự quan tâm đến phúc lợi của nhân viên có thể dẫn đến sự không hài lòng và tỷ lệ nghỉ việc cao. Tuy nhiên, quy mô mẫu hạn chế và sự thiếu vắng dữ liệu định lượng khiến các kết luận của nghiên cứu này khó được khái quát hóa rộng rãi.

Tại châu Âu, nghiên cứu của Breevaart và cộng sự (2020) tại Hà Lan đã sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp khảo sát và phỏng vấn, để đánh giá tác động của lãnh đạo dân chủ và chuyển đổi. Kết quả cho thấy sự kết hợp giữa cấu trúc của lãnh đạo dân chủ và sự thúc đẩy từ lãnh đạo chuyển đổi mang lại hiệu quả cao nhất trong việc cân bằng giữa hiệu suất và phúc lợi nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu này vẫn còn khoảng trống trong việc khám phá cách các phong cách lãnh đạo này thích nghi với các bối cảnh văn hóa khác nhau, đặc biệt là ở các quốc gia có chuẩn mực và kỳ vọng lãnh đạo đặc thù.

Tổng quan trên cho thấy, trong khi lãnh đạo dân chủ mang lại những lợi ích rõ rệt về hiệu quả hoạt động ngắn hạn, nó lại gặp khó khăn trong việc đáp ứng nhu cầu về sự gắn kết và hài lòng của nhân viên trong dài hạn.

Hầu hết các nghiên cứu tập trung vào các phương pháp định lượng, mặc dù hiệu quả trong việc đo lường hiệu suất, nhưng lại bỏ sót các khía cạnh cảm xúc và trải nghiệm của nhân viên. Việc kết hợp phương pháp hỗn hợp hoặc nghiên cứu theo chiều dọc có thể giúp tạo ra bức tranh toàn diện hơn, không chỉ đánh giá kết quả hoạt động mà còn khám phá tác động của lãnh đạo đối với phúc lợi, lòng trung thành và sự gắn bó của nhân viên. Qua đó, lãnh đạo dân chủ sẽ được hiểu và áp dụng một cách hiệu quả hơn, không chỉ là công cụ thúc đẩy kết quả tức thì mà còn hướng tới sự phát triển bền vững của tổ chức trong ngành khách sạn.

#### **2.4. Các lý thuyết nền tảng**

##### *- Lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi*

Nghiên cứu này sử dụng các lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo dân chủ, và lý thuyết tình huống để xây dựng một khuôn khổ toàn diện, nhằm cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên và nâng cao chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn đầy năng động tại Hà Nội. Trong bối cảnh này, lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò then chốt khi các nhà quản lý cần tạo động lực và truyền cảm hứng để nhân viên không chỉ đáp ứng mà còn vượt quá mong đợi của khách hàng trong môi trường cạnh tranh gay gắt. Những nhà lãnh đạo chuyển đổi thường khuyến khích sự đổi mới và cải tiến liên tục, từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực, giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và gắn bó hơn với tổ chức. Ví dụ, trong một thị trường du lịch phát triển mạnh như Hà Nội, lãnh đạo chuyển đổi không chỉ nâng cao tinh thần làm việc mà còn góp phần xây dựng danh tiếng và sự phát triển bền vững của khách sạn (Kalimang'asi & Mbise, 2021).

##### *- Lý thuyết về lãnh đạo dân chủ*

Lý thuyết lãnh đạo dân chủ có ý nghĩa lớn trong việc duy trì sự ổn định và đạt được các mục tiêu hoạt động hàng ngày. Phong cách này nhấn mạnh sự rõ ràng về kỳ vọng và việc

áp dụng các hệ thống thưởng phạt để đảm bảo hiệu quả công việc. Đối với các khách sạn ở Hà Nội, nơi các quy trình và tiêu chuẩn dịch vụ cần được tuân thủ nghiêm ngặt, lãnh đạo dân chủ giúp các nhà quản lý duy trì sự nhất quán trong hoạt động vận hành. Ví dụ, bằng cách đưa ra các mục tiêu cụ thể và phân hồi tức thời, các nhà lãnh đạo dân chủ có thể đảm bảo rằng đội ngũ nhân viên đạt được mục tiêu hiệu suất đã đề ra, đặc biệt trong những thời điểm cao điểm du lịch (Freeman, 2017). Dù phong cách này có thể không kích thích sự đổi mới dài hạn như lãnh đạo chuyển đổi, nhưng nó đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì tính kỷ luật và chất lượng dịch vụ cao.

##### *- Lý thuyết về lãnh đạo tình huống*

Lý thuyết tình huống cho rằng hiệu quả lãnh đạo phụ thuộc vào các yếu tố cụ thể của bối cảnh. Không có phong cách lãnh đạo nào phù hợp cho mọi tình huống; thay vào đó, nhà lãnh đạo cần linh hoạt thay đổi phong cách dựa trên tính chất công việc, môi trường tổ chức và đặc điểm của nhân viên (Fiedler, 2021). Trong bối cảnh đa dạng của ngành khách sạn tại Hà Nội, các nhà quản lý cần vận dụng linh hoạt giữa lãnh đạo chuyển đổi và dân chủ. Ví dụ, trong các hoạt động hàng ngày, cách tiếp cận dân chủ có thể đảm bảo sự ổn định và tuân thủ. Ngược lại, trong các tình huống đòi hỏi sự đổi mới hoặc khi tổ chức đối mặt với thay đổi lớn, lãnh đạo chuyển đổi sẽ phát huy hiệu quả bằng cách thúc đẩy tinh thần làm việc và khơi dậy sự sáng tạo của nhân viên (Njoroge et al., 2021).

Việc tích hợp các lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, dân chủ và tình huống cho phép các nhà quản lý khách sạn tại Hà Nội tối ưu hóa phong cách lãnh đạo của mình, không chỉ phù hợp với đặc điểm của đội ngũ nhân viên mà còn đáp ứng yêu cầu thị trường. Lãnh đạo chuyển đổi đặc biệt hiệu quả trong việc tạo động lực và thúc đẩy tinh thần sáng tạo, giúp duy trì các tiêu chuẩn dịch vụ cao trong môi trường cạnh tranh (Owino & Chege, 2021).

Lãnh đạo dân chủ, trong khi đó, đảm bảo rằng các hoạt động hàng ngày được thực hiện hiệu quả thông qua cấu trúc và kỷ luật rõ ràng. Cuối cùng, lý thuyết tình huống nhấn mạnh vai trò của sự linh hoạt, khẳng định rằng các nhà lãnh đạo thành công nhất là những người biết điều chỉnh phong cách lãnh đạo theo hoàn cảnh thực tế, góp phần gia tăng sự hài lòng của nhân viên cũng như hiệu quả tổ chức (Njoroge et al., 2021).

Các nghiên cứu thực nghiệm đã xác nhận rằng việc áp dụng kết hợp các lý thuyết lãnh đạo này không chỉ phù hợp mà còn mang lại hiệu quả thiết thực trong ngành khách sạn. Đặc biệt, tại các khu vực như Hà Nội, nơi ngành dịch vụ khách sạn đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế địa phương, việc vận dụng linh hoạt các phong cách lãnh đạo này sẽ giúp các tổ chức không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường toàn cầu.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu được thực hiện tại các khách sạn thuộc phân khúc trung và cao cấp tại Hà Nội, thủ đô của Việt Nam, một trung tâm văn hóa, kinh tế và du lịch quan trọng. Hà Nội được chọn làm khu vực nghiên cứu không chỉ vì vị trí chiến lược mà còn bởi sự cạnh tranh khốc liệt trong ngành khách sạn. Mặc dù các khách sạn tại đây phục vụ đa dạng đối tượng khách hàng trong và ngoài nước, nhiều đơn vị đang đối mặt với các vấn đề về hiệu suất nhân viên và sự hài lòng của khách hàng. Tình trạng này tạo ra cơ hội để đánh giá vai trò của phong cách lãnh đạo trong việc cải thiện chất lượng làm việc và nâng cao kết quả kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ lưu trú.

Phương pháp nghiên cứu mô tả được áp dụng nhằm đảm bảo thu thập dữ liệu chi tiết trong thời gian ngắn, đồng thời cung cấp cái nhìn sâu sắc về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất nhân viên trong bối cảnh địa phương. Triết lý thực chứng, với trọng tâm vào dữ liệu định lượng và quan sát thực nghiệm, đã được

sử dụng để xác định và đo lường mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo quản lý, như lãnh đạo dân chủ, chuyên đổi và hiệu suất công việc (Creswell & Creswell, 2021). Cách tiếp cận này phù hợp để kiểm tra mối liên hệ rõ ràng và có thể đo lường được giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả hoạt động.

Mẫu nghiên cứu bao gồm 350 nhân viên và quản lý từ nhiều bộ phận khác nhau tại các khách sạn khảo sát. Một quy mô mẫu gồm 180 người đã được chọn để đảm bảo tính đại diện và khả năng tổng quát hóa kết quả. Quy trình lấy mẫu được thực hiện có hệ thống để bao gồm các cấp độ quản lý và vai trò nhân viên khác nhau, mang lại một bức tranh toàn diện về cách các phong cách lãnh đạo tác động đến từng nhóm trong tổ chức.

Bảng câu hỏi được thiết kế với các cấu trúc rõ ràng, bao gồm các phần đánh giá nhận thức về phong cách lãnh đạo và ảnh hưởng của chúng đến hiệu suất công việc, môi trường làm việc và động lực của nhân viên. Các phong cách lãnh đạo như dân chủ, chuyên quyền và tự do cũng được phân tích để cung cấp một cái nhìn rộng hơn về tác động của các phương pháp lãnh đạo trong ngành khách sạn tại Hà Nội. Để đảm bảo tính chính xác và phù hợp, bảng câu hỏi đã được kiểm duyệt bởi một nhóm chuyên gia trong lĩnh vực lãnh đạo và dịch vụ khách sạn. Phản hồi từ họ giúp tinh chỉnh và cải thiện nội dung, đảm bảo công cụ thu thập dữ liệu đáp ứng các yêu cầu nghiên cứu và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

Việc sử dụng phương pháp tiếp cận kết hợp cho phép nghiên cứu không chỉ phân tích dữ liệu định lượng về hiệu suất nhân viên mà còn khám phá sâu sắc hơn các yếu tố cảm xúc và động lực liên quan đến phong cách lãnh đạo. Sự kết hợp này mang lại cái nhìn cân bằng và toàn diện, giúp xác định những phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất trong bối cảnh cạnh tranh và đặc thù văn hóa của Hà Nội.

Kết quả nghiên cứu cung cấp những gợi ý quan trọng để các nhà quản lý khách sạn tối



ưu hóa phong cách lãnh đạo, nâng cao hiệu quả công việc và cải thiện sự hài lòng của nhân viên. Những phát hiện này không chỉ hữu ích cho ngành khách sạn tại Hà Nội mà còn có thể áp dụng trong các thành phố khác có bối cảnh tương tự, đóng góp vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ và phát triển bền vững trong lĩnh vực du lịch và lưu trú tại Việt Nam.

**4. Kết quả nghiên cứu**

**Thống kê mô tả mẫu**

Tổng số mẫu: Quy mô mẫu được xác định sao cho đủ lớn để có thể tổng quát hóa kết quả nghiên cứu cho toàn bộ nhân viên và quản lý trong các khách sạn khảo sát. Với quy mô mẫu 180 người, nghiên cứu đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy cao.

Phương pháp lấy mẫu: Lấy mẫu có hệ thống nhằm đại diện các nhóm nhân viên và cấp quản lý khác nhau. Mẫu được chọn ngẫu nhiên từ từng nhóm đối tượng (giới tính, độ tuổi, nghề nghiệp và chức danh), nhằm giảm thiểu thiên lệch trong việc chọn mẫu và đảm

bảo sự đa dạng và tính đại diện cho các nhóm đối tượng.

Mục tiêu: Đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo đến hiệu suất làm việc trong các nhóm đối tượng khác nhau.

Kết quả cho thấy với nhóm tuổi từ 25-34 chiếm tỷ lệ cao nhất (33.3%), phản ánh đối tượng nhân viên ở độ tuổi trưởng thành, có kinh nghiệm trong công việc nhưng chưa đến tuổi cao niên. Tuy nhiên, nhóm dưới 25 tuổi vẫn chiếm một tỷ lệ đáng kể (16.7%), cho thấy mẫu nghiên cứu cũng bao gồm các nhân viên trẻ tuổi, năng động, có thể mang lại những quan điểm khác biệt về lãnh đạo và hiệu suất làm việc. Nhóm trên 45 tuổi chiếm 22.2%, cho thấy nghiên cứu cũng phản ánh được tác động của phong cách lãnh đạo đối với những nhân viên có kinh nghiệm và lâu dài trong ngành khách sạn ở TP. Hà Nội.

Các nhóm nghề nghiệp trong mẫu nghiên cứu được phân bố khá đồng đều, không có nghề nghiệp nào chiếm quá 30%. Điều này

**Bảng 1:** Thống kê mô tả mẫu khảo sát

| Biến        | Phân nhóm             | Tần số (n) | Tỷ lệ (%) |
|-------------|-----------------------|------------|-----------|
| Giới tính   | Nam                   | 100        | 55.6      |
|             | Nữ                    | 80         | 44.4      |
| Độ tuổi     | Dưới 25               | 40         | 22.2      |
|             | 25–34                 | 70         | 38.9      |
|             | 35–44                 | 50         | 27.8      |
|             | 45 trở lên            | 20         | 11.1      |
| Nghề nghiệp | Nhân viên lễ tân      | 50         | 27.8      |
|             | Nhân viên buồng phòng | 30         | 16.7      |
|             | Nhân viên nhà hàng    | 40         | 22.2      |
|             | Nhân viên kỹ thuật    | 20         | 11.1      |
|             | Quản lý cấp trung     | 30         | 16.7      |
|             | Quản lý cấp cao       | 10         | 5.6       |
| Chức danh   | Nhân viên             | 140        | 77.8      |
|             | Quản lý               | 40         | 22.2      |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, năm 2024)

giúp nghiên cứu phản ánh đa dạng các bộ phận trong khách sạn, từ những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng (lễ tân, nhà hàng) đến các nhóm nhân viên hỗ trợ (buồng phòng, kỹ thuật) và nhóm quản lý. Điều này là rất quan trọng trong việc phân tích tác động của phong cách lãnh đạo đến hiệu suất làm việc của từng nhóm nhân viên trong các vai trò và môi trường làm việc khác nhau.

Mẫu nghiên cứu phân bố tốt giữa các cấp bậc chức danh. Nhân viên cấp thấp chiếm tỷ lệ cao nhất (50%), điều này cho thấy mẫu nghiên cứu chủ yếu bao gồm các nhân viên có ít kinh nghiệm, rất phù hợp khi nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo đối với các nhóm nhân viên ít kinh nghiệm hoặc mới bắt đầu sự nghiệp. Nhân viên cấp trung chiếm 33.3%, cho thấy sự hiện diện của nhóm nhân viên có vai trò quan trọng trong các bộ phận, giúp làm nổi bật những tác động của phong cách lãnh đạo trong môi trường quản lý trực tiếp. Nhóm quản lý cấp cao chiếm tỷ lệ thấp nhất (16.7%), nhưng vẫn đủ để đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo của cấp quản lý đối với nhân viên ở các cấp dưới.

**Phong cách lãnh đạo dân chủ**

Đánh giá phản hồi của nhân viên về phong cách lãnh đạo dân chủ tại các khách sạn bốn sao ở Hà Nội. Bảng 2 tóm tắt các ý kiến từ nhân viên về phong cách lãnh đạo dân chủ tại các khách sạn này.

Phân tích dữ liệu cho thấy nhân viên đồng ý rằng ban quản lý thường xuyên tham khảo ý kiến của họ để xác định các nhiệm vụ cần thực hiện ( $M = 3,63, SD = 0,86$ ) và tích cực tiếp nhận ý kiến đóng góp của nhân viên khi lập kế hoạch và dự án ( $M = 3,79, SD = 0,48$ ). Ngoài ra, nhân viên đồng ý rằng ban quản lý tổ chức các cuộc họp để thảo luận các vấn đề liên quan đến công việc ( $M = 3,93, SD = 0,17$ ). Tuy nhiên, họ tỏ thái độ trung lập về việc ban quản lý cho phép nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình ra quyết định ( $M = 3,14, SD = 0,29$ ).

Mặt khác, nhân viên đồng ý rằng ban quản lý khuyến khích sự sáng tạo trong công việc ( $M = 3,54, SD = 0,72$ ), nhưng không đồng ý rằng ban quản lý tạo điều kiện để họ tự xây dựng kế hoạch làm việc hàng ngày ( $M = 2,57, SD = 0,53$ ).

**Bảng 2:** *Phản hồi về phong cách lãnh đạo dân chủ tại Khách sạn ở Hà Nội*

| TT | Biến quan sát   | Số trung bình | Độ lệch chuẩn |
|----|---|---------------|---------------|
| 1  | Người quản lý định hướng nhân viên xác định lộ trình thăng tiến                                 | 3.63          | 0.86          |
| 2  | Người quản lý tiếp nhận ý tưởng và đầu vào của nhân viên trong việc thiết lập kế hoạch và dự án | 3.79          | 0.48          |
| 3  | Người quản lý triệu tập một cuộc họp để thảo luận các vấn đề khác nhau với nhân viên            | 3.93          | 0.17          |
| 4  | Người quản lý cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định                           | 3.14          | 0.29          |
| 5  | Người quản lý khuyến khích nhân viên sáng tạo   | 3.54          | 0.72          |
| 6  | Người quản lý khuyến khích nhân viên đưa ra kế hoạch cho các thói quen hàng ngày của họ         | 2.57          | 0.53          |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, năm 2024)

**Phong cách lãnh đạo độc đoán**

Phản hồi của nhân viên về phong cách lãnh đạo độc đoán được áp dụng tại các khách sạn bốn sao ở Hà Nội. Bảng 3 tóm tắt các ý kiến của nhân viên về phong cách lãnh đạo này tại các khách sạn trên.

Phân tích dữ liệu cho thấy nhân viên không đồng ý rằng ban quản lý hoàn toàn loại trừ họ khỏi quá trình ra quyết định ( $M = 2,75$ ,  $SD = 0,76$ ), trong khi giữ thái độ trung lập về việc các giám sát viên cho rằng nhân viên cần được giám sát chặt chẽ và không thể làm việc độc lập ( $M = 3,18$ ,  $SD = 0,65$ ). Đồng thời, nhân viên hoàn toàn không đồng ý với ý kiến rằng quan điểm của họ không được ban quản lý xem xét ( $M = 1,75$ ,  $SD = 0,78$ ).

Nhân viên cũng không đồng ý rằng họ bị hạn chế đưa ra quyết định mà không có sự chấp thuận từ ban quản lý ( $M = 2,14$ ,  $SD = 0,58$ ). Ngoài ra, nhân viên bác bỏ ý kiến rằng họ bị giám sát chặt chẽ để đảm bảo hiệu suất làm việc chính xác ( $M = 1,94$ ,  $SD = 0,74$ ). Tuy nhiên, nhân viên đồng ý rằng họ thường bị khiển trách khi mắc lỗi trong công việc ( $M = 3,57$ ,  $SD = 0,39$ ).

**Phong cách lãnh đạo tự do**

Tiêu mục này trình bày phản hồi của nhân viên về phong cách lãnh đạo tự do tại các khách sạn bốn sao ở Hà Nội. Bảng 4 tóm tắt

các ý kiến của nhân viên về phong cách lãnh đạo này trong bối cảnh các khách sạn trên.

Phân tích dữ liệu cho thấy nhân viên không đồng ý rằng họ có thể tự lãnh đạo hiệu quả như mong muốn ( $M = 2,12$ ,  $SD = 0,84$ ), trong khi họ giữ thái độ trung lập về khả năng tự đặt mục tiêu cho phòng ban của mình ( $M = 3,39$ ,  $SD = 0,89$ ). Đồng thời, nhân viên đồng ý rằng ban quản lý chia sẻ kỹ năng lãnh đạo và quyền hạn với cấp dưới ( $M = 3,75$ ,  $SD = 0,78$ ).

Tuy nhiên, nhân viên không đồng ý rằng ban quản lý tham gia biểu quyết cùng nhân viên khi đưa ra các quyết định quan trọng ( $M = 2,14$ ,  $SD = 0,58$ ). Mặt khác, họ trung lập về việc được tự chủ trong công việc và tự đưa ra quyết định ( $M = 3,03$ ,  $SD = 0,94$ ). Cuối cùng, nhân viên giữ thái độ trung lập về việc mỗi cá nhân có thể tự thiết kế công việc của mình ( $M = 2,84$ ,  $SD = 0,39$ ).

**Phân tích hồi quy bội về hiệu suất làm việc của nhân viên**

Phân tích nhận thức của nhân viên và tác động của các phong cách lãnh đạo quản lý đến hiệu suất làm việc, dựa trên mẫu gồm 167 người trả lời tại các khách sạn bốn sao ở Hà Nội, cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên đổi và dân chủ được đánh giá cao nhất. Hai phong cách này có điểm trung bình lần lượt là

**Bảng 3:** *Phản hồi về phong cách lãnh đạo độc đoán tại Khách sạn ở Hà Nội*

| TT | Biến quan sát  | Số trung bình | Độ lệch chuẩn |
|----|--|---------------|---------------|
| 1  | Quản lý không cho phép nhân viên tham gia vào việc ra quyết định                 | 2,75          | 0,76          |
| 2  | Nhà quản lý không cho nhân viên cơ hội phát triển công việc của họ               | 3,18          | 0,65          |
| 3  | Ý bình luận của nhân viên không được xem đánh giá                                | 1,75          | 0,78          |
| 4  | Nhân viên không được phép đưa ra bất kỳ quyết định nào trước khi tôi chấp đồng ý | 2,14          | 0,58          |
| 5  | Nhân viên được giám sát chặt chẽ, sát sao  | 1,94          | 0,74          |
| 6  | Nhân viên phải bị kiểm soát trách khi họ mắc lỗi                                 | 3,57          | 0,39          |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, năm 2024)

**Bảng 4:** *Phản hồi về phong cách lãnh đạo tự do tại Khách sạn ở Hà Nội*

| TT | Biến quan sát  | Số trung bình | Độ lệch chuẩn |
|----|--|---------------|---------------|
| 1  | Nhân viên có thể tự lãnh đạo bản thân họ                                 | 2.12          | 0.84          |
| 2  | Nhân viên có thể đặt ra mục tiêu cho đơn vị của mình                     | 3.39          | 0.89          |
| 3  | Nhà quản lý chia sẻ kỹ năng lãnh đạo và quyền lực với cấp dưới           | 3.75          | 0.78          |
| 4  | Nhà quản lý bỏ phiếu cùng nhân viên khi cần đưa ra quyết định quan trọng | 2.14          | 0.58          |
| 5  | Nhân viên được quyền đưa ra quyết định về công việc của mình             | 3.03          | 0.94          |
| 6  | Mỗi cá nhân có thể tự thiết kế công việc của mình                        | 2.84          | 0.39          |

*(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, năm 2024)*

4,2 và 4,0, và thể hiện tác động tích cực mạnh mẽ đến hiệu suất làm việc, với hệ số beta đáng kể lần lượt là 0,65 và 0,60.

Phong cách lãnh đạo dân chủ cũng được ghi nhận có tác động tích cực, với điểm trung bình là 3,5 và hệ số beta là 0,45, cho thấy khả năng nâng cao hiệu suất, mặc dù không mạnh mẽ bằng hai phong cách trên. Ngược lại, phong cách lãnh đạo độc đoán được nhân viên đánh giá thấp, với điểm trung bình là 2,8 và tác động tiêu cực đến hiệu suất công việc (beta = -0,30), với ý nghĩa thống kê ở mức biên. Phong cách lãnh đạo tự do nhận được phản hồi trung lập, với điểm trung bình là 3,0, và có tác động tích cực không đáng kể đến

hiệu suất làm việc, với hệ số beta là 0,20, nhưng không có ý nghĩa thống kê.

Những phát hiện này khẳng định rằng phong cách lãnh đạo chuyên đổi và dân chủ là hiệu quả nhất trong việc cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên tại các khách sạn bốn sao ở Hà Nội, trong khi phong cách độc đoán và tự do ít hiệu quả hơn, đặc biệt trong việc nâng cao năng suất và sự hài lòng của nhân viên.

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5$$

$$Y = 0,65X_1 + 0,60X_2 + 0,45X_3 - 0,30X_4 + 0,20X_5$$

Trong đó:

**Bảng 5:** *Phân tích hồi quy hiệu suất nhân viên*

| Phong cách lãnh đạo | Nhận thức của nhân viên (Điểm trung bình) | Tác động đến hiệu suất công việc (Hệ số Beta) | Giá trị - p | Cỡ mẫu |
|---------------------|---|---|-------------|--------|
| Chuyên đổi          | 4.2                                       | 0,65  | 0,001       | 167    |
| Dân chủ             | 3,5                                       | 0,45  | 0,01        | 167    |
| Dân chủ             | 4.0                                       | 0,6   | 0,002       | 167    |
| Độc đoán            | 2.8                                       | -0,3  | 0,05        | 167    |
| Tự do               | 3.0                                       | 0,2   | 0,2         | 167    |

*(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, năm 2024)*

Y = Hiệu suất công việc dự kiến

X<sub>1</sub> = Lãnh đạo chuyên đổi

X<sub>3</sub> = Lãnh đạo dân chủ

X<sub>2</sub> = Lãnh đạo dân chủ

X<sub>4</sub> = Lãnh đạo độc đoán

X<sub>5</sub> = Lãnh đạo tự do

### **5. Thảo luận**

Phần thảo luận cung cấp so sánh giữa các phát hiện của nghiên cứu và tài liệu hiện có về tác động của phong cách lãnh đạo của người quản lý đến hiệu suất làm việc của nhân viên tại các khách sạn tại Hà Nội. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các phong cách lãnh đạo dân chủ, chuyên đổi và dân chủ có tác động đáng kể đến hiệu suất nhân viên. Đặc biệt, phong cách lãnh đạo dân chủ thúc đẩy sự tham gia, động lực và sự gắn kết, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc một cách đáng kể. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Odhiambo (2019), người đã khẳng định hiệu quả của phong cách lãnh đạo dân chủ và chuyên đổi trong ngành khách sạn.

Lý thuyết Lãnh đạo Chuyên đổi được áp dụng trong nghiên cứu làm nổi bật vai trò của các nhà lãnh đạo trong việc truyền cảm hứng, khuyến khích nhân viên đạt được thành tựu vượt mong đợi. Phong cách này tạo ra một nền văn hóa cải tiến liên tục, điều đặc biệt quan trọng trong môi trường khách sạn đầy cạnh tranh tại Hà Nội. Trong khi đó, phong cách lãnh đạo dân chủ, tập trung vào hệ thống phần thưởng và thực hiện nhiệm vụ, cũng đóng góp tích cực vào hiệu suất làm việc của nhân viên, nhưng ở mức thấp hơn so với lãnh đạo dân chủ hoặc chuyên đổi.

Ngược lại, phong cách lãnh đạo độc đoán thể hiện tác động tiêu cực đến hiệu suất làm việc, cho thấy rằng mặc dù có thể ép buộc

nhân viên làm việc dưới áp lực, nhưng không tạo được động lực và sự hài lòng tương tự. Điều này trái ngược với một số nghiên cứu tại các khu vực khác, nơi yếu tố văn hóa có thể ảnh hưởng đến sự ưa chuộng phong cách lãnh đạo độc đoán.

Phong cách lãnh đạo tự do được đánh giá là kém hiệu quả nhất, với tác động không đáng kể về mặt thống kê trong môi trường khách sạn tại Hà Nội. Điều này phù hợp với đặc điểm của ngành dịch vụ khách sạn, nơi cần sự quản lý chặt chẽ và tập trung vào chất lượng dịch vụ. Nhìn chung, các phát hiện khẳng định rằng không có phong cách lãnh đạo nào hiệu quả tuyệt đối, mà hiệu quả phụ thuộc vào bối cảnh cụ thể. Trong trường hợp các khách sạn tại Hà Nội, phong cách lãnh đạo dân chủ và chuyên đổi tỏ ra tối ưu nhất trong việc nâng cao hiệu suất làm việc, trong khi phong cách lãnh đạo độc đoán và tự do ít phù hợp hơn.

### **6. Kết luận và khuyến nghị**

#### ***Kết luận***

Nghiên cứu kết luận rằng phong cách lãnh đạo của người quản lý có tác động đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên tại các khách sạn ở Hà Nội. Phong cách lãnh đạo dân chủ có ảnh hưởng tích cực nhất, cải thiện động lực và sự tham gia của nhân viên. Lãnh đạo chuyên đổi và dân chủ cũng có tác động tích cực, nhưng ở mức độ khác nhau. Ngược lại, lãnh đạo độc đoán có ảnh hưởng tiêu cực, trong khi lãnh đạo tự do không mang lại tác động đáng kể.

#### ***Khuyến nghị***

Khuyến khích lãnh đạo dân chủ: Các khách sạn nên ưu tiên phát triển phong cách lãnh đạo dân chủ thông qua việc tạo điều kiện

để nhân viên tham gia vào các quyết định quan trọng, tổ chức các buổi họp trao đổi ý kiến thường xuyên và xây dựng hệ thống ghi nhận, khen thưởng minh bạch.

Đào tạo kỹ năng lãnh đạo đa dạng: Triển khai các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo, chú trọng vào phong cách dân chủ và chuyển đổi, đồng thời trang bị cho các nhà quản lý khả năng điều chỉnh phong cách phù hợp với các tình huống khác nhau.

Ứng dụng linh hoạt các phong cách lãnh đạo: Ban quản lý cần áp dụng phong cách lãnh đạo phù hợp với từng bối cảnh cụ thể. Ví dụ, phong cách độc đoán có thể cần thiết trong các tình huống khủng hoảng hoặc cần quyết định nhanh chóng.

Hướng nghiên cứu tiếp theo: Các nghiên cứu tương lai nên tập trung vào việc phân tích tác động của các phong cách lãnh đạo đến từng nhóm nhân viên hoặc các cấp bậc khác nhau trong ngành khách sạn tại Hà Nội, nhằm đưa ra các chiến lược phù hợp hơn. ♦

#### **Tài liệu tham khảo:**

Adebayo, T., & Abdulazeez, R. (2021). Challenges in implementing effective leadership styles in the African hospitality industry. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 9(2), 150-162.

Anderson, C., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2020). *The Routledge companion to leadership*. Routledge.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1995). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Erlbaum.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.

Bolarinwa, O. A. (2020). Principles and methods of validating questionnaires used in social and health science research. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 27(4), 240-246.

Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Atlantic Monthly Press.

Chacha, M. A., Onen, D., & Namusonge, G. S. (2021). Leadership styles and employee performance in the hospitality industry: A case study of hotels in Kenya. *Journal of Business and Management*, 12(1), 35-44.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203>.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Fiedler, F. E. (2021). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 7, pp. 47-73).

Fry, L. W., & Cox, K. S. (1989). Leadership and organization effectiveness: Implications of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00044-2)

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2008). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4), 525–544. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.006>
- Kalimang'asi, N., & Mbise, E. (2021). Impact of leadership styles on performance in Tanzanian hotels: A case study of Arusha. *African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure*, 10(4), 1125–1137.
- Kuada, J. (2020). Leadership in Africa: Reflections on the past, present, and future. *International Journal of African Studies*, 12(3), 220–235.
- Lee, J., Kim, H., & Park, Y. (2021). Leadership in times of crisis: Transformational and transactional leadership styles and their impact on employee engagement and performance in South Korea's hospitality industry during the COVID-19 pandemic. *Asian Business and Management*, 20(4), 439–460.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Hack-Polay, D., & Fuxman, L. (2022). The role of leadership styles in employee performance and engagement during crises: A comparative study of UAE and Saudi Arabia's hospitality sectors. *Journal of Hotel and Tourism Management*, 50, 231–243.
- Mandala, J. M., Nyoni, D., & Dzikiti, G. (2020). Managerial leadership styles and their impact on employee performance in Tanzania's hospitality service industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 18(2), 95–110.
- Mburu, M., & Kiarie, D. (2020). Impact of leadership styles on employee performance in Kenya's hospitality service industry. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 144–150.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). Wiley.
- Mshenga, P. M., & Owuor, G. (2021). Challenges of tourism and hospitality industries in Tanzania: A critical analysis. *Journal of Tourism & Hospitality Studies*, 10(5), 350–368.
- Musa, A. A., & Idowu, S. (2021). Leadership styles and employee performance in the African hospitality service industry. *International Journal of Hotel Management*, 35(3), 65–78.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218–247). Praeger.
- Neely, A. (1995). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Njoroge, W. K., Onyango, G., & Chege, A. (2021). Leadership flexibility and performance in East Africa's hospitality service industry. *East African Journal of Business and Economics*, 7(2), 120–132.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International*

*Journal of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.

Owino, C., & Chege, J. (2021). Democratic leadership and its impact on employee performance in Kenya's hospitality industry. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 78–85.

Radwan, H. (2020). The role of transformational leadership in enhancing employee creativity in the hospitality industry. *Journal of Hotel and Tourism Management*, 42, 60–67.

Tafesse, M., & Irbo, M. (2020). Leadership styles and their impact on employee performance at midwestern hotels in Uganda. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 123-132.

Taherdoost, H. (2020). Determining sample size: How to calculate survey sample size. *International Journal of Economics and Management Systems*, 5, 237-239.

Were, S., & Odhiambo, R. O. (2019). Impact of leadership styles on career prominence at five-star hotels in Kenya. *Journal of Business Management and Change Strategy*, 6(1), 324-335.

Yamak, Ö. U., & Eyupoglu, Ş. (2018). Leadership styles of hotel managers in Northern Cyprus: Which style prevails? *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 1-11.

Yang, X., Sun, Y., & Wang, L. (2021). Global trends in the hospitality service industry: A literature review. *Tourism and Hospitality Journal*, 15(2), 190-203.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). SAGE Publications.

## Summary

The work performance of employees at hotels in Hanoi is significantly influenced by the leadership style of managers. This study surveys the impact of different leadership styles on employee performance at hotels in Hanoi. The research adopts an empirical philosophy, using a mixed-methods approach with a focus on a descriptive quantitative model, combined with multivariate linear regression analysis. Stratified random sampling was employed to ensure representativeness across hotel departments, with a total of 287 employees invited to participate, and the final sample consisted of 167 individuals. Data were collected through a survey questionnaire and analyzed using descriptive and inferential statistical techniques, supported by SPSS 26.0 software. The hotels selected for the study included the Metropole, Lotte, and Daewoo Hotels. Regression analysis results showed that: the democratic leadership style had the most positive impact, improving employee motivation and participation. Transformational and democratic leadership also had positive effects, but to varying degrees. In contrast, authoritarian leadership had a negative impact, while laissez-faire leadership did not have a significant effect. The study concludes that applying a leadership style appropriate to the actual situation is crucial for creating an effective work environment and improving performance at hotels in Hanoi.