



ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI ĐÀ LẠT

Mai Thị Kiều Lan¹, Hồ Thị Thúy Nga^{2*}, Hoàng Trọng Hùng²

¹ Trường Cao đẳng Du lịch Đà Lạt, 5 Cam Ly, Đà Lạt, Lâm Đồng, Việt Nam

² Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: Hồ Thị Thúy Nga <httnga@hce.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 11-8-2021; Ngày chấp nhận đăng: 6-10-2021)

Tóm tắt. Nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của người lao động trong lĩnh vực khách sạn tại thành phố Đà Lạt. Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở khảo sát 263 người lao động đang làm việc tại các khách sạn Đà Lạt, mô hình hồi quy tuyến tính được sử dụng để phân tích mối quan hệ tác động trong mô hình. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo có tác động tích cực đến kết quả công việc của người lao động. Trong đó yếu tố Khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo tác động mạnh nhất, theo sau là Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo. Ba yếu tố Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo, Sự quan tâm nhân viên và Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo ảnh hưởng ít nhất đến kết quả công việc của người lao động. Kết quả phân tích cũng chỉ ra những khách sạn có hạng sao càng cao thì yếu tố Sự thu hút bởi hành vi và Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo càng tác động mạnh mẽ đến kết quả công việc của người lao động. Nghiên cứu đã có những đóng góp về cả lý thuyết và thực tiễn cho việc nghiên cứu phong cách lãnh đạo của các nhà quản lý khách sạn.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo, kết quả công việc, khách sạn, người lao động

The influence of leadership style on hotel employees' performance: a study in Da Lat

Mai Thi Kieu Lan¹, Ho Thi Thuy Nga^{2*}, Hoang Trong Hung²

¹ Dalat Tourism College, 5 Cam Ly St., Da Lat, Lam Dong, Vietnam

² University of Economics, Hue University, 99 Ho Duc Di St., Hue, Vietnam

* Correspondence to Ho Thi Thuy Nga <httnga@hce.edu.vn>

(Received: August 11, 2021; Accepted: October 6, 2021)

Abstract. This study examines the influence of leadership style on the performance of hotel employees in Dalat. The study was conducted based on survey data from 263 employees working in Dalat hotels and linear regression was utilised to test the proposed relationships in the model. The findings indicate that leadership style had a positive effect on employees' performance. In which the reward based on performance had the strongest impact and was followed by the attractiveness of leadership behavior. The three factors that had the lowest impact include attractiveness by the quality of the leader, employees concern and management by exception actively. The analysis result also showed that the higher star rating hotels are, the stronger the impact of the attractiveness of leadership behavior and the intellectual stimulation had on hotel employees' performance. This study offers theoretical and practical contributions to the research of leadership style.

Keywords: leadership style, employees' performance, hotel employees

1 Đặt vấn đề

Nâng cao kết quả công việc của người lao động (NLD) là một công việc luôn được các nhà quản lý khách sạn (KS) quan tâm, bởi vì thực hiện tốt điều này không chỉ nâng cao doanh thu, lợi nhuận mà còn nâng cao khả năng cạnh tranh của các KS. Các nghiên cứu trước đây tập trung tìm hiểu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực khác. Ví dụ nghiên cứu của Aziz và cs. [1], Bass và Avolio [2–6] tìm thấy mối quan hệ giữa phát triển phong cách lãnh đạo đối với kết quả công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp du lịch. Tương tự, Firestone [7] cũng cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ cùng chiều giữa phong cách lãnh đạo với sự nỗ lực của nhân viên trong các tổ chức doanh nghiệp nhà nước; mối quan hệ này cũng được chứng minh trong lĩnh vực giáo dục [8] và lĩnh vực công [9] đến kết quả công việc của nhân viên.

Mặc dù đã có một số nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của nhân viên, các nghiên cứu trước đây tập trung vào mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đến sự gắn bó hay kết quả công việc của giáo viên, nhân viên các công ty. Hơn nữa, có rất ít nghiên cứu xem xét vai trò của phong cách lãnh đạo trong mối quan hệ với kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS đặc biệt là tác động của nó đối với từng nhóm hạng sao KS.

Theo thống kê, đầu năm 2021 số lượng KS ở Đà Lạt chiếm 1135 và nguồn nhân lực phục vụ trong KS tại Đà Lạt có hơn 9700 lao động [10]. Sự phát triển mạnh mẽ của ngành KS tại Đà Lạt tạo ra môi trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp về số lượng, chất lượng dịch vụ, khả năng làm hài lòng khách hàng, v.v. Ngoài trình độ chuyên môn, tay nghề cao, NLD còn chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố tác động đến kết quả công việc, trong đó phong cách lãnh đạo cũng là một yếu tố quan trọng mà các nhà quản lý KS cần quan tâm. Hiện nay, kỹ năng quản lý của các nhà lãnh đạo làm việc tại các KS còn hạn chế, phong cách lãnh đạo còn chưa thể hiện được tính chuyên nghiệp cao. Tình trạng NLD nghỉ việc không gắn bó với KS hoặc chỉ làm việc nhưng chưa thật sự hết mình còn rất nhiều, những điều này gây ảnh hưởng đến hiệu quả và chất lượng công việc [10]. Những điều này nếu không được cải thiện và khắc phục, hiệu quả công việc của NLD sẽ ngày càng đi xuống làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, uy tín, khả năng cạnh tranh, doanh thu và sự tồn tại của các KS. Ngoài ra, nó còn gây ảnh hưởng đến sự phát triển chung của du lịch địa phương nói riêng và cả nước nói chung. Do đó, việc nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tới kết quả công việc của NLD sẽ rất quan trọng đối với các doanh nghiệp KS tại Đà Lạt.

Bài báo đưa ra các khái niệm khung lý thuyết về phong cách lãnh đạo, kết quả công việc, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc, nhận diện những nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS. Từ đó, đề xuất mô hình và phương pháp nghiên cứu, phân tích ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc cũng như chỉ ra mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến từng nhóm hạng sao KS tại Đà Lạt. Trên cơ sở đó, hàm ý quản trị được đề xuất cho các KS.

2 Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1 Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo của một cá nhân là dạng hành vi người đó thể hiện khi thực hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác theo nhận thức của đối tượng nhằm khiến họ hướng đến những mục tiêu chung. Phong cách lãnh đạo là một nhân tố quan trọng trong việc thành bại của người lãnh đạo [11]. Bass và cộng sự cho rằng phong cách lãnh đạo là việc đối xử

với NLD dựa trên những giá trị đạo đức khiến cho họ cảm thấy tôn trọng, tin cậy, ngưỡng mộ, trung thành với người lãnh đạo và từ đó, họ sẽ có động lực vượt qua những lợi ích tầm thường để đem lại những kết quả vượt qua sự mong đợi của tổ chức [2]. Nhìn chung, phong cách lãnh đạo của một cá nhân là dạng hành vi của người đó thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác và là hệ thống các dấu hiệu đặc trưng cho hoạt động quản lý của nhà lãnh đạo [12].

2.2 Kết quả công việc

Kết quả thực hiện công việc của NLD là sự hoàn thành một nhiệm vụ được giao, được đo lường dựa trên những tiêu chuẩn đã được thiết lập trước như khối lượng sản phẩm đầu ra, chi phí, thời gian để từ đó đánh giá mức độ hiệu quả, hiệu suất của NLD [13]. Kết quả thực hiện công việc là tập hợp các hành vi có liên quan đến mục tiêu tổ chức của NLD [14]. Kết quả công việc của NLD KS được đo lường dựa trên những tiêu chuẩn về số lượng công việc mà NLD thực hiện trong một ca làm việc, chất lượng công việc đúng với tiêu chuẩn hạng sao đã được quy định tại KS, thời gian hoàn thành công việc được giao. Ngoài tiêu chuẩn trên thì thái độ, khả năng giao tiếp, khả năng xử lý tình huống, v.v. là những yếu tố đặc trưng đối với kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS [15]. Tóm lại, kết quả công việc là sự hoàn thành các nhiệm vụ được giao theo đúng số lượng, chất lượng về tiêu chuẩn, thời gian hoàn thành các nhiệm vụ đó và kết hợp với những yếu tố đặc trưng như thái độ, khả năng giao tiếp, khả năng xử lý tình huống của NLD.

2.3 Phát triển giả thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả công việc của NLD đã được thực hiện ở một số nghiên cứu trong và ngoài nước. Aziz và cs. [1] nghiên cứu về mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Malaysia. Kết quả nghiên cứu này cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển dạng có mối quan hệ cùng chiều với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Finestone [7] nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với sự nỗ lực vượt bậc của NLD trong công việc. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra mối quan hệ cùng chiều giữa phong cách lãnh đạo với sự nỗ lực của NLD trong công việc và là yếu tố quan trọng góp phần gia tăng kết quả công việc. Bên cạnh đó, Bass và cs. [4], Li và cs. [8], Cao Minh Trí và cs. [9], Nguyễn Minh Hà [16], v.v. nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo tới kết quả công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc của NLD. Tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu trước đây xem xét vai trò của phong cách lãnh đạo tác động đến kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS. Trong nghiên cứu này, chúng tôi xem xét, phân tích ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS tại Đà Lạt.

Nghiên cứu này phát triển phong cách lãnh đạo theo bảy khía cạnh dựa trên lý thuyết về phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership theory) của Bass và Avolio [4]. Theo Bass và Avolio [4], lãnh đạo chuyển đổi có nghĩa là “kích thích mong muốn đạt được thành tích và phát triển bản thân của những người cấp dưới, đồng thời thúc đẩy sự phát triển của các nhóm và tổ chức. Thay vì đáp lại lợi ích cá nhân ngay lập tức của những người cấp dưới bằng củ cà rốt hoặc cây gậy, các nhà lãnh đạo chuyển đổi khơi dậy trong cá nhân một nhận thức nâng cao về các vấn đề quan trọng, đối với nhóm và tổ chức, đồng thời nâng cao lòng tin của những người cấp dưới và dần dần đưa họ từ mối quan tâm về sự tồn tại đến mối quan tâm về thành tựu, tăng trưởng và phát triển”. Bass [2] phát triển phong cách lãnh đạo gồm có năm khía cạnh (MLQ 5X), sau đó, Avolio và Bass [3] đã sửa đổi của mẫu MLQ 5X thành chín khía cạnh. Nghiên cứu này của chúng tôi dựa vào khung lý thuyết bảy khía cạnh phong cách lãnh đạo của Avolio và Bass [3] và loại trừ phong cách lãnh đạo tự do, cụ thể được thảo luận như sau:

– **Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo** được hiểu là sự hiểu biết và sự nhìn xa trông rộng, sự giải quyết được vấn đề, biết xây dựng tập thể giúp họ phát huy hết năng lực, v.v.[17], người lãnh đạo phải là người có tính chất cá nhân bẩm sinh nhất. Các phẩm chất để trở thành người lãnh đạo hiệu quả gồm: thông minh, hoạt bát, cần thiết cho người khác, hiểu nhiệm vụ, tiên phong và kiên trì trong giải quyết vấn đề, tự tin, có trách nhiệm, thích chiếm lĩnh vị trí kiểm soát và thống trị [18]. Người lãnh đạo tại KS mang những nét đặc thù khác biệt hơn so với lãnh đạo các ngành nghề khác. Công việc tại KS luôn hoạt động với cường độ áp lực công việc cao, thời gian phục vụ khách 24/24 và 365 ngày/năm [15]. Do đó, người lãnh đạo phải là người biết quản lý thời gian, quản lý con người và quản lý cảm xúc, quản lý sự căng thẳng do áp lực công việc. Người lãnh đạo có đạo đức và lương tâm nghề nghiệp, luôn thông cảm và chia sẻ những áp lực công việc mà NLĐ gặp phải, từ đó giúp cho họ nâng cao hết quả công việc của mình [19]. Vì vậy, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H1: Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo tác động cùng chiều với kết quả công việc của NLĐ.

– **Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo** là sự thỏa mãn và khả năng thực hiện công việc của cấp dưới thông qua tác động của hành vi của người lãnh đạo [7]. Yukl cho rằng hành vi của người lãnh đạo ảnh hưởng đến sự can thiệp và quyết định khả năng thực hiện công việc của NLĐ. Người lãnh đạo khi xây dựng lòng tin về chuẩn mực hành vi lãnh đạo sẽ tạo sự an tâm cho NLĐ khi hợp tác trong công việc và từ đó nâng cao được kết quả công việc của họ [20]. Vì vậy, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H2: Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo tác động cùng chiều với kết quả công việc của NLĐ.

– **Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo** là việc người lãnh đạo kích thích sự hài lòng của NLD, tìm kiếm động lực tiềm ẩn của NLD và gắn kết họ lại với nhau [21]. Kết quả của lãnh đạo là mối quan hệ của sự kích lệ trí tuệ lẫn nhau để phát triển cả nhân viên và lãnh đạo [22]. Ở mỗi NLD luôn có những tiềm năng chưa được khai thác hết, người lãnh đạo cần có những biện pháp để kích thích trí tuệ NLD [23]. Việc kích thích này sẽ làm cho kết quả công việc của NLD cao hơn, mang đến nhiều doanh thu và lợi nhuận hơn cho doanh nghiệp [24]. Vì vậy, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau đây:

H3: Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo tác động cùng chiều với kết quả công việc của NLD.

– **Sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo** là việc gắn liền phong cách lãnh đạo với sự tạo cảm hứng cho NLD để họ sẵn sàng hợp tác [8]. Bass cho rằng, ảnh hưởng của người lãnh đạo làm cho NLD cảm thấy tin tưởng, khâm phục và kính trọng. Chính họ là người truyền cảm hứng cho NLD để họ cảm thấy được động viên để thực hiện nhiều hơn những điều mong đợi ở họ [5]. Nhà lãnh đạo phải là người có lòng đam mê với công việc và truyền sự đam mê, nhiệt tình đó đến NLD. Cảm hứng trong công việc sẽ giúp NLD có thêm động lực hoàn thành công việc xuất sắc hơn, mang lại kết quả công việc cao hơn và họ sẽ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp [25]. Vì vậy, chúng ta có giả thuyết sau:

H4: Sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo tác động cùng chiều với kết quả công việc của NLD.

– **Sự quan tâm nhân viên của người lãnh đạo** là cách đối xử với cấp dưới một cách chu đáo và đối xử thân thiện với nhân viên, giúp phát triển cấp dưới, thông tin cho nhân viên, công nhận và đánh giá đúng sự cống hiến của người khác [9]. Sự quan tâm NLD được thể hiện không chỉ trong công việc mà còn cần phải thể hiện sự quan tâm trong đời sống của họ. Tuy nhiên việc thể hiện sự quan tâm trong đời sống NLD phải được thể hiện trong giới hạn cho phép [23]. Ở các KS, NLD thường hay được tặng thưởng những món quà nhỏ vào những dịp đặc biệt. Đây là một trong những hành động thể hiện sự thiện ý của nhà lãnh đạo đối với sự quan tâm NLD của mình. Khi NLD cảm thấy người lãnh đạo của họ quan tâm họ hơn, họ sẽ hài lòng với công việc và môi trường làm việc của tổ chức hiện tại hơn, từ đó họ sẽ phấn đấu để có kết quả công việc tốt hơn để đáp ứng lại sự quan tâm của người lãnh đạo [26]. Vì vậy, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H5: Sự quan tâm của người lãnh đạo tác động cùng chiều với kết quả công việc của NLD.

– **Khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo** là con đường dẫn đến mục tiêu hay kết quả công việc của NLD là bằng cách thưởng cho họ khi họ đạt được mục tiêu và đó cũng là phương cách để vượt qua những trở ngại để đi đến mục tiêu [2]. Người lãnh đạo công nhận, khen ngợi những thành tích NLD đạt được sẽ khuyến khích các nhân viên này có thêm động lực để làm việc tốt để đạt được các phần thưởng đó. Mặc dù những khen thưởng có thể bằng vật chất

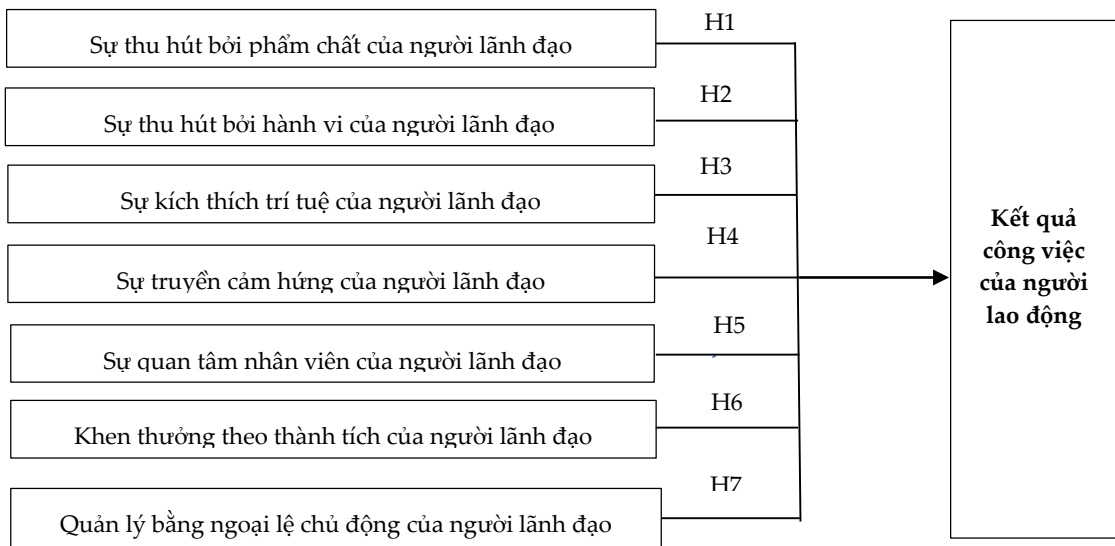
hoặc tinh thần [16], nhưng giúp nó khích lệ nhân viên làm việc vì nhân viên cảm thấy những nỗ lực, đóng góp và kết quả công việc họ đã được ghi nhận. Vì vậy, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H6: Sự khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo tác động cùng chiều với kết quả công việc của nhân viên.

– **Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo** là chỉ ra những mục tiêu kỳ vọng, những phần thưởng tương ứng nếu NLD đạt được mục tiêu và sự giám sát chặt chẽ của người quản lý để ngăn ngừa lỗi xảy ra [4]. NLD làm việc trong môi trường KS cần phải phục vụ khách liên tục. Do đó, quản lý bằng ngoại lệ chủ động là một trong những yếu tố cần thiết và quan trọng để đảm bảo nhân viên thực hiện công việc một cách có chất lượng và đảm bảo tiêu chuẩn cho phù hợp với hạng sao của KS [6]. Vì vậy, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H7: Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo tác động cùng chiều với kết quả công việc của NLD.

Từ những giả thuyết trên chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu sau. Trong đó, bảy nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo là biến độc lập và biến phụ thuộc là kết quả công việc của người lao động.



Sơ đồ 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất, 2021

3 Phương pháp nghiên cứu

3.1 Phương pháp thu thập dữ liệu và thang đo

Nghiên cứu định tính nhằm mục đích khám phá, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu, được tiến hành bằng cách thảo luận nhóm với 20 nhà quản lý các KS và các chuyên gia đang công tác, giảng dạy du lịch tại Huế và Đà Lạt.

Hair và cs. [27] cho rằng, kích thước mẫu cho phân tích nhân tố khám phá (EFA) dựa vào tỷ lệ quan sát/ biến đo lường là 5:1, nghĩa là một biến đo lường cần năm quan sát trở lên. Nghiên cứu này gồm 39 biến đo lường nên cỡ mẫu phù hợp là 195. Tuy nhiên, nghiên cứu cần có kích thước mẫu lớn hơn để bao hàm ý nghĩa và mức độ tin cậy. Vì vậy, ở nghiên cứu này, trong 291 KS từ 1–5 sao tại Đà Lạt, chúng tôi đã liên hệ KS để xin phép khảo sát, trong đó có 20 KS từ 1–3 sao, 16 KS 4 sao và KS 5 sao là 12, sau đó chọn mẫu ngẫu nhiên. Chúng tôi phát ra số phiếu là 432 phân bổ đều cho 3 nhóm KS trên, mỗi KS phát ra trung bình 9 phiếu khảo sát cho 9 nhân viên, quản lý cấp cơ sở và cấp trung tại các bộ phận trong KS. Cuộc khảo sát thực hiện trong khoảng thời gian 12 tuần từ tháng 2/2021 đến tháng 4/2021. Bảng hỏi được nhóm khảo sát đến tận các KS phát cho NLD, các nhà quản lý KS cấp cơ sở và cấp trung. Đa số các bảng hỏi được người khảo sát hướng dẫn trực tiếp để đối tượng được khảo sát trả lời và đánh dấu vào lựa chọn tương ứng. Số lượng phiếu thu về là 275, tuy nhiên, số phiếu phản hồi hợp lệ là 263, trong đó KS từ 1–3 sao có 102 phiếu chiếm 38,8%, KS 4 sao có 87 phiếu chiếm 33,1% và KS 5 sao có 74 phiếu chiếm 28,1%. Tỷ lệ phiếu giữa các nhóm hạng sao KS là phù hợp vì tỷ lệ này tương đồng với tỷ lệ tổng thể. Cỡ mẫu này là vừa tốt trong khung cỡ mẫu của Hair và cs. [27].

Thang đo sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo và sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo đều có bốn biến quan sát được lấy từ Bass [2], hai thang đo này phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của nhóm tác giả nên chúng tôi không điều chỉnh so với nghiên cứu gốc.

Thang đo kích thích trí tuệ của người lãnh đạo gồm có năm biến quan sát, trong đó có ba biến quan sát lấy từ Bass và Avolio [4] và hai biến quan sát lấy từ Aziz và cs. [1]. Trong thang đo gốc có sáu biến quan sát, dựa vào nghiên cứu định tính của nhóm tác giả, chúng tôi lược bỏ một biến do không phù hợp với tình hình thực tế, còn lại năm biến được sử dụng đưa vào khảo sát.

Đối với thang đo truyền cảm hứng của người lãnh đạo gồm có năm biến quan sát, trong đó có bốn biến quan sát lấy từ Bass và Avolio [4] và một biến quan sát lấy từ Aziz và cs. [1]. Thang đo này phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của nhóm tác giả nên chúng tôi không điều chỉnh so với nghiên cứu gốc.

Thang đo sự quan tâm nhân viên của người lãnh đạo có 6 biến quan sát được lấy từ Bass và Avolio [4]. Dựa vào nghiên cứu định tính của nhóm tác giả, chúng tôi sửa hạng mục “Người quản lý của tôi luôn quan tâm nhân viên” thành “Tôi thường được người quản lý chúc mừng vào những dịp đặc biệt (như sinh nhật,...)” cho phù hợp với tình hình thực tế tại các KS.

Thang đo khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo gồm có năm biến quan sát trong đó ba biến quan sát được lấy từ Bass và Avolio [4] và hai biến quan sát được lấy từ Aziz và cs. [1]. Thông qua kết quả nghiên cứu định tính, nhóm tác giả điều chỉnh biến quan sát “Nỗ lực hoàn thành công việc của tôi sẽ được nhà quản lý ghi nhận để tăng lương” thành “Nỗ lực hoàn thành vượt mức công việc của tôi sẽ được nhà quản lý ghi nhận để tăng lương trước thời hạn” cho phù hợp với tình hình thực tế.

Đối với thang đo quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo có bốn biến quan sát, trong đó có ba biến quan sát được lấy từ Bass và Avolio [4] và một biến quan sát được lấy từ Aziz và cs. [1]. Trong thang đo gốc của quản lý bằng ngoại lệ có hai phần là quản lý bằng ngoại lệ chủ động và quản lý bằng ngoại lệ bị động. Dựa vào nghiên cứu định tính của nhóm tác giả, chúng tôi đã lược bỏ phần quản lý bằng ngoại lệ bị động do phần này không phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của chúng tôi. Phần thang đo quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo, chúng tôi sử dụng đưa vào khảo sát theo hướng định lượng tiếp theo.

Thang đo kết quả công việc của người lao động gồm có sáu biến quan sát được lấy từ Bass và Avolio [4]. Trong thang đo gốc kết quả công việc của NLD có 10 biến quan sát. Dựa vào nghiên cứu định tính của nhóm tác giả, chúng tôi lược bỏ 4 biến do không phù hợp với thực tế thực hiện công việc của NLD tại KS, còn lại sáu biến được sử dụng đưa vào khảo sát.

Cuối cùng, nhóm tác giả hiệu chỉnh và hoàn thiện các thang đo để đưa vào sử dụng trong nghiên cứu.

3.2 Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan Pearson, phân tích ANOVA để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất trong mô hình. Cuối cùng, dùng hệ số hồi quy chuẩn hóa thể hiện mức độ ảnh hưởng khác nhau giữa từng giả thuyết để làm rõ các nội dung phân tích của nghiên cứu.

4 Kết quả và thảo luận

4.1 Đặc điểm mẫu khảo sát

Theo thống kê giới tính, trong 263 phiếu khảo sát có 129 nữ chiếm 49% và 134 nam chiếm tỷ lệ 51%. Độ tuổi dao động từ 18 đến 60 tuổi và đa phần người được khảo sát (146 nhân viên chiếm 55,5% mẫu khảo sát) làm việc ở các bộ phận lễ tân, nhà hàng, buồng, bếp, bảo vệ, v.v. Điều này phản ánh tương đối khớp với tình hình thực tế của các KS. Số NLD đã kết hôn là 170 chiếm 64,6% còn lại là NLD chưa lập gia đình. Số lượng nhân viên là 64 người chiếm tỷ lệ 24,3%, quản lý cấp cơ sở 118 chiếm 44,9% và quản lý cấp trung là 81 chiếm 30,8%; đây là hai đối tượng phù hợp có nhìn nhận tốt về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của NLD. NLD được khảo sát có thâm niên làm việc từ 1 năm đến trên 10 năm, trong đó thâm niên từ 4 đến 7 năm chiếm cao nhất là 89 nhân viên với tỷ lệ 33,8%. Trong đó, NLD có trình độ Đại học là 95 người chiếm tỷ lệ cao nhất 36,1% phản ánh tương đối phù hợp với vị trí. Đặc điểm mẫu 263 NLD tại các KS tại Đà Lạt được trình bày ở Bảng 1.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Giới tính	Tần số	Tỷ lệ (%)	Bộ phận	Tần số	Tỷ lệ (%)
Nam	134	51	Bộ phận văn phòng	37	14,1
Nữ	129	49	Bộ phận lễ tân, nhà hàng, buồng	146	55,5
Độ tuổi			Bộ phận bếp, bảo vệ, bảo dưỡng	80	30,4
Từ 18 – 25 tuổi	11	4,2	Thâm niên		
Từ 26 – 35 tuổi	84	31,9	Dưới 1 năm	14	5,3
Từ 36 – 45 tuổi	101	38,4	Từ 1 – 4 năm	82	31,2
Từ 46 – 60 tuổi	64	24,3	Từ 4 – 7 năm	89	33,8
Ngoài 60 tuổi	03	1,1	Từ 7 – 10 năm	59	22,4
Hôn nhân			Trên 10 năm	19	7,2
Độc thân	93	35,4	Học vấn		
Đã kết hôn	170	64,6	THPT	20	7,6
Vị trí			Trung cấp nghề	72	27,4
Nhân viên	64	24,3	Cao đẳng	73	27,8
Quản lý cấp sơ sở	118	44,9	Đại học	95	36,1
Quản lý cấp trung	81	30,8	Sau đại học	03	1,1

Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra

4.2 Kiểm định thang đo

Để kiểm định thang đo, trước hết chúng tôi tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha và kiểm định giá trị của thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá và hệ số tương quan Pearson.

Độ tin cậy thang đo phong cách lãnh đạo và kết quả công việc của NLD KS được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Tất cả các hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6, các hệ số tương quan biến tổng của các thang đo đều lớn hơn 0,3. Tuy nhiên ở thang đo Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo đã loại biến PC3 (Người quản lý của tôi luôn có hành động mẫu mực khiến tôi tôn trọng) vì có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3. Sau khi loại biến quan sát này, tất cả các biến còn lại được đưa vào phân tích nhân tố khám phá. Kết quả kiểm định độ tin cậy các thang đo được trình bày ở Bảng 2.

Tiếp theo chúng tôi tiến hành phân tích nhân tố khám phá. Kết quả cho thấy tổng phương trích là 59,491% lớn hơn 50%, nghĩa là phần chung lớn hơn phần riêng và sai số, vì vậy mô hình EFA là phù hợp. Qua phân tích ma trận xoay lần hai (Rotated Component Matrix) cho các biến độc lập, nhóm tác giả lược bỏ hai biến quan sát: QT3 (Người quản lý của tôi hiểu được những khác biệt về khả năng, nhu cầu, nguyện vọng giữa các nhân viên), QL4 (Người quản lý của tôi luôn kiểm tra chất lượng sản phẩm theo đúng tiêu chuẩn của khách sạn trước khi phục vụ khách) do không phù hợp. Còn lại 30 biến quan sát được chia thành 7 nhóm tương ứng với 7 yếu tố của phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS tại Đà Lạt. Kết quả phân tích ma trận xoay đối với biến phụ thuộc cho thấy không có biến quan sát nào bị loại bỏ, có sáu biến quan sát cho biến Kết quả công việc của NLD. Kết quả phân tích EFA được tiếp tục đưa vào bước phân tích tiếp theo.

Bảng 2. Hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan Pearson

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
Kết quả công việc (V1)	0,823							
Phẩm chất (V2)	0,441**	0,715						
Hành vi (V3)	0,567**	0,261**	0,775					
Trí tuệ (V4)	0,523**	0,348**	0,265**	0,819				
Truyền cảm hứng (V5)	0,527**	0,364**	0,271**	0,291**	0,807			
Quan tâm NV (V6)	0,407**	0,386**	0,245**	0,182**	0,280**	0,827		
Khen thưởng (V7)	0,573**	0,170**	0,248**	0,221**	0,266**	0,264**	0,798	
Quản lý (V8)	0,316**	0,226**	0,162**	0,281**	0,148**	0,168**	0,168**	0,769

Chú ý: Hệ số Cronbach's Alpha là số bôi đen nằm ở đường chéo trong bảng.

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2021

Cuối cùng, chúng tôi tiến hành kiểm định hệ số tương quan Pearson nhằm để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Kiểm tra hệ số tương quan r của tất cả các biến độc lập đều có hệ số tương quan dương với biến Kết quả công việc của NLD tại mức ý nghĩa Sig. $<0,05$, do đó các biến này có mối tương quan tích cực đến kết quả công việc của NLD nên có thể đưa vào thực hiện hồi quy. Kết quả phân tích tương quan Pearson được trình bày ở Bảng 2.

4.3 Phân tích hồi quy đa biến

Kết quả xác định hệ số hồi quy được thể hiện trong Bảng 3 cho thấy, các biến độc lập được đưa vào mô hình đều có quan hệ tuyến tính dương với biến phụ thuộc, với Sig. trong kiểm định t đều nhỏ hơn $0,05$ nên tất cả bảy giả thuyết đều được chấp nhận.

Kiểm định phần dư cho thấy phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn với trung bình Mean = 0 và độ lệch chuẩn Std. Deviation = 0,987 (xấp xỉ bằng 1), do đó có thể kết luận rằng giả thuyết phân phối chuẩn không bị vi phạm khi sử dụng phương pháp hồi quy bội. Vậy, với kết quả kiểm định trên mô hình hồi quy là phù hợp và có ý nghĩa thống kê. Mô hình hồi quy với hệ số beta chuẩn hóa là:

Kết quả công việc của NLD = 0,092 Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo + 0,304 Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo + 0,235 Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo + 0,216 Sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo + 0,092 Sự quan tâm nhân viên của người lãnh đạo + 0,336 Khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo + 0,076 Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo.

Ta thấy: Các yếu tố tác động đến Kết quả công việc của NLD lần lượt mạnh nhất là Khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo; tiếp theo là Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo, Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo, Sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo, Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo, Sự quan tâm nhân viên của người lãnh đạo; yếu nhất là Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo.

Đối với biến Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo có hệ số $\beta_1 = 0,092$ và là yếu tố tác động thứ năm đến Kết quả công việc của NLD. Đối với biến Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo có hệ số $\beta_2 = 0,304$ là yếu tố mạnh thứ hai đến Kết quả công việc của NLD. Đối với biến Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo có hệ số $\beta_3 = 0,235$, biến này ảnh hưởng thứ ba đến Kết quả công việc của NLD. Đối với biến Sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo có hệ số $\beta_4 = 0,216$, biến này ảnh hưởng thứ tư. Đối với biến Sự quan tâm nhân viên của người lãnh đạo có hệ số $\beta_5 = 0,092$ có mức độ ảnh hưởng thứ sáu. Đối với biến Khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo có hệ số $\beta_6 = 0,336$ là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến Kết quả công việc của NLD.

Bảng 3. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị T	Mức ý nghĩa sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận biến	Hệ số phóng đại phương sai VIF
(Constant)	,100	,139		,721	,472		
Phẩm chất	,061	,027	,092	2,273	,024	,718	1,393
Hành vi	,187	,023	,304	8,164	,000	,839	1,191
Trí tuệ	,170	,028	,235	6,107	,000	,785	1,274
Cảm hứng	,161	,029	,216	5,608	,000	,782	1,279
Quan tâm	,073	,030	,092	2,398	,017	,788	1,269
Khen thưởng	,212	,023	,336	9,089	,000	,852	1,174
Quản lý	,046	,022	,076	2,092	,037	,888	1,126
Mode	R	R bình phương		R bình phương hiệu chỉnh		Sai số chuẩn	Durbin-Watson
1	,839 ^a	,703		,695		,26043	2,286

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2021

Đối với biến Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo có hệ số $\beta_7 = 0,076$ là yếu tố ảnh hưởng yếu hơn những yếu tố còn lại.

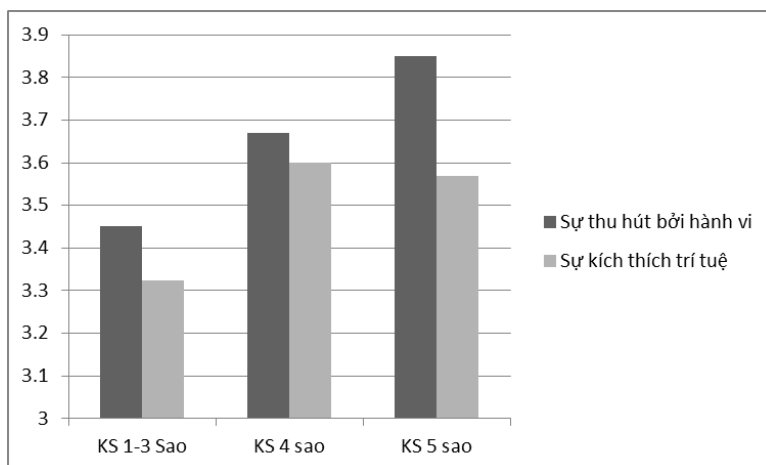
4.4 Kiểm định sự khác biệt của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo giữa các nhóm khách sạn tại Đà Lạt

Nghiên cứu khảo sát có 3 nhóm KS, nhóm 1 là KS từ 1–3 sao, nhóm 2 là KS 4 sao, nhóm 3 là KS 5 sao; bao gồm 263 phiếu khảo sát, sau khi tổng hợp kết quả khảo sát có 102 mẫu của nhóm KS từ 1–3 sao, 87 mẫu của nhóm KS 4 sao và 74 mẫu của nhóm KS 5 sao. Kết quả kiểm định One – way Anova ở Bảng 4 về sự khác biệt của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo giữa 3 nhóm KS tại thành phố Đà Lạt cho thấy các yếu tố Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo, Sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo, Sự quan tâm nhân viên của người lãnh đạo, Khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo, Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo giữa 3 nhóm KS có giá trị sig. > 0,05 nên không có sự khác biệt. Trong khi đó hai yếu tố Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo và Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo có giá trị sig. < 0,05 nên có sự khác biệt giữa các nhóm KS (Hình 1). Kết quả kiểm định cũng cho thấy KS có hạng sao càng cao thì hai yếu tố Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo và Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo ảnh hưởng đến Kết quả công việc của NLD tại các KS càng cao. Kết quả kiểm định sự khác biệt của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo giữa các nhóm KS được trình bày ở Bảng 4.

Bảng 4. Kết quả kiểm định Anova

		Tổng bình phương	đf	Trung bình bình phương	F	Sig.
Sự thu hút bởi phẩm chất người lãnh đạo	Giữa các nhóm	2,146	2	1,073	2,153	,118
	Trong nhóm	129,613	260	,499		
	Tổng	131,759	262			
Sự thu hút bởi hành vi người lãnh đạo	Giữa các nhóm	6,510	2	3,255	5,764	,004
	Trong nhóm	146,832	260	,565		
	Tổng	153,342	262			
Sự kích thích trí tuệ	Giữa các nhóm	3,332	2	1,666	3,982	,020
	Trong nhóm	108,770	260	,418		
	Tổng	112,102	262			
Sự truyền cảm hứng	Giữa các nhóm	1,413	2	,707	1,762	,174
	Trong nhóm	104,287	260	,401		
	Tổng	105,700	262			
Sự quan tâm nhân viên	Giữa các nhóm	1,537	2	,768	2,188	,114
	Trong nhóm	91,335	260	,351		
	Tổng	92,872	262			
Khen thưởng theo thành tích	Giữa các nhóm	2,563	2	1,282	2,310	,101
	Trong nhóm	144,295	260	,555		
	Tổng	146,858	262			
Quản lý bằng ngoại lệ chủ động	Giữa các nhóm	2,380	2	1,190	1,990	,139
	Trong nhóm	155,491	260	,598		
	Tổng	157,871	262			

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2021



Hình 1. Giá trị trung bình sự thu hút bởi hành vi và sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo giữa các nhóm khách sạn

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2021

5 Kết luận

Kết quả phân tích cho thấy phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến Kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS tại Đà Lạt. Cụ thể, yếu tố Khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo có tác động mạnh nhất. Tác động thứ hai là yếu tố Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo, yếu tố Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo tác động thứ ba, yếu tố Sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo tác động thứ tư. Ba yếu tố còn lại tác động ít hơn là yếu tố Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo, Sự quan tâm nhân viên của người lãnh đạo và Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người lãnh đạo.

So với các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu này phân tích được mức độ ảnh hưởng của từng thang đo phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS, bên cạnh đó nghiên cứu đã trình bày được thứ tự tác động từ mạnh nhất đến ít nhất của các thang đo phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đã xem xét được sự khác biệt của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến ba nhóm KS từ một sao đến năm sao cho thấy hai yếu tố Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo và Sự kích thích trí tuệ của người lãnh đạo giữa ba nhóm có sự khác biệt. Đối với những KS có hạng sao càng cao thì hai yếu tố này có ảnh hưởng càng mạnh mẽ đến Kết quả công việc của NLD.

Mặc dù đạt được một số kết quả nhất định nhưng vẫn còn một số hạn chế. Thứ nhất, nghiên cứu được kiểm tra giả thuyết với nhân viên, quản lý cấp cơ sở và quản lý cấp trung, chưa được

thực hiện với quản lý cấp cao. Thứ hai, nghiên cứu dừng lại ở kết quả phân tích hồi quy nên các nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp tục phân tích phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) để khám phá sâu hơn mối quan hệ của phong cách lãnh đạo với kết quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS. Những hạn chế này sẽ giúp mở ra những nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp KS tại Đà Lạt bao gồm: Đẩy mạnh việc khen thưởng theo thành tích để NLD tham gia công việc tích cực hơn; Hoàn thiện hành vi của người lãnh đạo trong giao tiếp với NLD; Nâng cao trình độ chuyên môn của người quản lý; Phát huy lan tỏa sự truyền cảm hứng trong công việc đến NLD; Hoàn thiện phẩm chất của người lãnh đạo; Tăng cường sự quan tâm đến NLD; Đẩy mạnh công tác kiểm tra, giám sát, hỗ trợ NLD trong công việc. Những đóng góp về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo này sẽ góp phần nâng cao kết quả công việc và đó là một trong những yếu tố quan trọng để thúc đẩy năng suất và hiệu quả công việc của NLD trong lĩnh vực KS tại Đà Lạt.

Tài liệu tham khảo

1. Aziz, R.A., Abdullah, M.H., Tajudin, A. và Mahmood, R.(2013), The effects of leadership styles on business performance of SMEs in Malaysia, *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(2), 45–52.
2. Bass, B.M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, *Free Press, New York*.
3. Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1997), Developing Transformational Leadership, *Journal of European Industrial Training*, 24–26.
4. Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1978), Transformational Leadership, Charisma and Beyond, in Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P. and Schriesheim, C.A. (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, D.C. Heath, Lexington, MA.
5. Bass, B.M and Avolio, B.J. (2004), Multifactor leadership questionnaire: third edition manual and sampler set. *Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.*
6. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27.
7. Firestone, D.T. (2010), A study of leadership behaviors among Chairpersons in allied health programs, *Journal of Allied Health*, 39(1), 34–42.
8. Li, C.K., Hung, C.H. (2009), The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance, *Social behavior and personality*.

9. Cao Minh Trí và Cao Thị Út (2017), Tác động của các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng. *Tạp chí khoa học Đại học Mở TP Hồ Chí Minh*.
10. Báo Lâm Đồng (2021), Báo cáo du lịch 2021.< <http://baolamdong.vn/dulich/202106/da-lat-khach-san-3063612>>.
11. Nguyễn Hữu Lam (2007), Nghệ thuật lãnh đạo, Nxb. Lao động - Xã hội.
12. Robbins, S.P. (2003), *Organizational Behavior*, 10thed, New Jersey, USA: Prentice Hall.
13. Koopmans và cộng sự (2013), *Development of an individual work performance questionnaire*, International journal of productivity and performance management.
14. Ngô Kim Thanh và Nguyễn Thị Hoài Dung (2012), *Giáo trình Quản trị Doanh nghiệp*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
15. Mai Thị Kiều Lan (2019), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực khách sạn*, Tài liệu lưu hành nội bộ trường Cao đẳng Du lịch Đà Lạt, 51–63.
16. Nguyễn Minh Hà và cs. (2017), Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của nhân viên các công ty Nhật tại Việt Nam, *Tạp chí khoa học Đại học Mở TP Hồ Chí Minh*.
17. Avolio, B.J., Bass, B.M. và Jung, D.I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(5), 441–462.
18. Harold Koontt, C. Donnel (1994), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Nxb. Khoa học và Kỹ thuật.
19. Dr. Jens Rowold (2005), *Multifactor Leadership Questionnaire*. University of Muenster, Germany, Published by Mind Garden Inc.
20. Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7thed, NJ, Upper Saddle River: Pearson.
21. Cooper, D. R., và Schindler, P. S. (2006), *Business Research Methods* (9th ed.), Singapore: McGraw-Hill Education.
22. Murphy, K.R. (1999), Dimensions of job performance. Testing: applied and theoretical perspectives, Dillon, R. và Pellegrino, J (eds.), *New York: Praeger*.
23. Drucker, P.F. (1992), The new society of organizations, *Havard Business Review*, 70(5), 95–105.
24. Northouse, P.G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*, 5thed, CA: Sage Thousands Oaks.
25. Nunnally, J. C. và Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
26. Nguyễn Cúc (2005), *Kỹ năng lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp*, Nxb. Lý luận chính trị.
27. Hair, J.F, Anderson. R.E Tatham, K.L., và Black, W.C. (1998), *Multivariate data analysis* (5th ed.), New Jersey: Prentice Hall.