



## Lãnh đạo phục vụ và kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tuyến đầu ngành du lịch dưới sự tác động của nỗi sợ COVID-19

LÊ CÁT VI <sup>a,\*</sup>, NGUYỄN THỊ MAI TRANG <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

<sup>b</sup> Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 26/12/2022 Ngày nhận lại: 15/04/2022 Duyệt đăng: 19/04/2022</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> M54.</p> <p><b>Từ khóa:</b> Kết quả chăm sóc khách hàng; Lãnh đạo phục vụ; Động lực bên trong; Nhân viên tuyến đầu; Nỗi sợ COVID-19.</p> <p><b>Keywords:</b> Customer service performance; Servant leadership; Intrinsic motivation; Frontline employees; Fear of COVID-19.</p>	<p>Nghiên cứu nhằm xác định ảnh hưởng của lãnh đạo phục vụ đến kết quả chăm sóc khách hàng thông qua mối quan hệ trung gian của động lực bên trong và tác động điều tiết của nỗi sợ COVID-19 trong ngành du lịch. Dữ liệu tiến hành thu thập trên 198 nhân viên tuyến đầu. Đề tài nghiên cứu đã cho thấy lãnh đạo phục vụ có tác động đến kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tuyến đầu và động lực bên trong. Động lực bên trong có tác động trung gian đến mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và kết quả chăm sóc khách hàng. Thêm vào đó, mối quan hệ này chịu tác động điều tiết bởi nỗi sợ COVID-19.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>This study examines the influence of servant leadership on customer service performance by focusing on the mediating role of intrinsic motivation and the moderating role of fear of COVID-19 in the tourism industry. Data collected from 198 front-line employees were used to test our hypotheses. The findings indicate that servant leadership can promote front-line employees' performance and intrinsic motivation. Employees' intrinsic motivation partly mediates the influence of servant leadership on their customer service performance. Moreover, this mediating relationship is moderated by fear of COVID-19.</p>

\* Tác giả liên hệ.

Email: vilc@ueh.edu.vn (Lê Cát Vi), trangntm@ueh.edu.vn (Nguyễn Thị Mai Trang).

Trích dẫn bài viết: Lê Cát Vi, & Nguyễn Thị Mai Trang. (2022). Lãnh đạo phục vụ và kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tuyến đầu ngành du lịch dưới sự tác động của nỗi sợ COVID-19. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(7), 86–102.

## 1. Đặt vấn đề

Đại dịch COVID-19 đã gây ra những ảnh hưởng nặng nề đến du lịch thế giới cũng như du lịch Việt Nam (Quang và cộng sự, 2022). Các nghiên cứu trước đây đã cho thấy nỗi sợ hãi về COVID-19 đã làm giảm sự hài lòng trong công việc của nhân viên tuyển đầu, từ đó dẫn đến tâm lý lo lắng, động lực làm việc giảm xuống và ý định thay đổi công việc cũng tăng lên (Labrague & de Los Santos, 2021). Một số nghiên cứu đã xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên như những phản hồi từ phía cấp trên (Waldersee & Luthans, 1994), lãnh đạo tham gia, lãnh đạo chuyển đổi (Rank và cộng sự, 2007), giám sát lạm dụng (Abusive Supervisor) (Lyu và cộng sự, 2016), lãnh đạo phục vụ (Linuesa-Langreo và cộng sự, 2017). Trong đó, lãnh đạo phục vụ được xem là phong cách lãnh đạo nhấn mạnh vào trách nhiệm và tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển và thành công của người khác (Ehrhart, 2004), và đây cũng là một phong cách lãnh đạo đặc biệt quan trọng trong ngành du lịch (Ling và cộng sự, 2016). Lãnh đạo phục vụ nhấn mạnh đến sự ưu tiên của người quản lý đối với nhân viên của mình (Ehrhart, 2004), nhấn mạnh đến việc nâng cao năng lực của nhân viên (Walumbwa và cộng sự, 2010), từ đó, nhân viên có được những nguồn lực mà họ mong muốn, điều đó sẽ khiến họ luôn sẵn sàng phục vụ người khác (khách hàng là một trong số đó) một cách tốt nhất (Ehrhart, 2004). Hơn nữa, lãnh đạo phục vụ còn giúp nhân viên có động lực cao khi làm việc nhằm đạt được thành tích xuất sắc (Astakhova, 2015). Mặc dù mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây vẫn chưa làm sáng tỏ được cơ chế lãnh đạo phục vụ thúc đẩy kết quả hoạt động của nhân viên trong ngành du lịch (Ye và cộng sự, 2019).

Trong điều kiện cạnh tranh, các dịch vụ được cung cấp theo hướng tiêu chuẩn hóa là chưa đủ (Parker và cộng sự, 2010), nhân viên tuyển đầu tiếp xúc trực tiếp với khách hàng phải phục vụ khách hàng một cách tốt nhất và chủ động nhất (Zhu và cộng sự, 2017). Động lực bên trong là động lực thúc đẩy nhân viên tham gia vào công việc một cách hoàn toàn tự nhiên (Li và cộng sự, 2020). Vì vậy, với phong cách lãnh đạo phục vụ, khi nhân viên được trao quyền, họ cần tận dụng các nguồn lực này (Osbaldeston & Sheldon, 2003), biến nó thành những động cơ bên trong (Ryan & Deci, 2000b) để có thể chăm sóc khách hàng tốt hơn. Hay nói cách khác, dựa trên nguyên tắc lãnh đạo phục vụ (Liden và cộng sự, 2008), nhân viên sẽ trở nên chủ động hơn trong công việc, từ đó, theo lý thuyết tự quyết (Gagné & Deci, 2005), động lực bên trong của họ sẽ tăng lên, góp phần nâng cao kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Nhân viên tuyển đầu là đối tượng thường xuyên phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Vì vậy, việc tiếp xúc với nhiều đối tượng làm nguy cơ lây nhiễm tăng lên bởi đặc thù công việc, đã làm cho nhân viên tuyển đầu phải thường xuyên đối mặt với nỗi sợ COVID-19 (Labrague & de Los Santos, 2021). Một số nghiên cứu đã cho thấy sự lo lắng, sợ hãi do COVID-19 về lâu dài có thể ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên và chỉ xem xét khái niệm nỗi sợ hãi COVID-19 như là một tiền tố hơn là biến điều tiết (Labrague & de Los Santos, 2021; Lee và cộng sự, 2020). Vì vậy, nghiên cứu này sẽ xem xét vai trò của nỗi sợ hãi COVID-19 như là một biến điều tiết ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và động lực bên trong của nhân viên tuyển đầu trong ngành du lịch.

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu này xem xét mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tuyển đầu trong ngành du lịch. Trong đó, động lực bên trong có vai trò là biến trung gian và nỗi sợ COVID-19 là biến điều tiết của mối quan hệ trên.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Lý thuyết nền

Lý thuyết tự quyết định (Self-determination Theory – SDT) là lý thuyết được sử dụng rộng rãi về động lực của con người trong công việc (Deci và cộng sự, 2017). Động lực bên trong đề cập đến “xu hướng một người tìm kiếm những thách thức, sự mới lạ để không ngừng mở rộng, khám phá, học hỏi và tăng cường khả năng của mình” (Ryan & Deci, 2000b). Lý thuyết tự quyết (Ryan & Deci, 2000a) lập luận rằng các yếu tố xã hội và bối cảnh nhất định (ví dụ: khả năng lãnh đạo) đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành động lực bên trong. Theo lý thuyết tự quyết, việc thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản thông qua phong cách lãnh đạo phục vụ sẽ góp phần thúc đẩy động lực bên trong của nhân viên (Brière và cộng sự, 2021). Thêm vào đó, lý thuyết tự quyết cho thấy rằng những yếu tố về bối cảnh hay yếu tố xã hội (ví dụ sự xuất hiện của đại dịch đã gây nên nỗi sợ COVID-19) cũng góp phần chi phối động lực bên trong của nhân viên trong quá trình làm việc (Klehe & Anderson, 2007). Chính vì vậy, lãnh đạo phục vụ có thể tác động đến động lực bên trong và theo lập luận trên, mối quan hệ này cũng có thể ảnh hưởng trong bối cảnh dưới sự tác động của nỗi sợ COVID-19.

Theo lý thuyết đánh giá nhận thức (Cognitive Evaluation Theory) (Ryan & Deci, 2000a), động cơ bên trong của mỗi cá nhân liên quan đến việc thực hiện một hành động yêu thích, cảm nhận được niềm vui, sự hứng thú và được thỏa mãn một cách tự nhiên. Thêm vào đó, động lực bên trong cũng chịu sự tác động của cảm giác có năng lực và cảm giác tự trị (Ryan & Deci, 2000a), và khi động lực bên trong được thỏa mãn, động lực này đã trở thành một yếu tố mạnh mẽ dự đoán kết quả công việc của nhân viên (Kuvaas & Dysvik, 2009) cũng như hành vi công dân của tổ chức (Chiu & Chen, 2005), hay hành vi quyết định sự sáng tạo của nhân viên (Amabile và cộng sự, 1994).

### 2.2. Lãnh đạo phục vụ (Servant Leadership)

Lãnh đạo phục vụ đề cập đến những nhà lãnh đạo có tính chính trực, luôn tập trung nỗ lực thúc đẩy sự phát triển của những người khác (Greenleaf, 1977). Nguyên tắc lãnh đạo phục vụ trong các tổ chức thường đặt trọng tâm vào nhân viên cấp dưới (Brownell, 2010), vì vậy, các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý khách sạn cũng dành sự quan tâm đáng kể cho chủ đề này (Ye và cộng sự, 2019). Nghiên cứu trước đây đã cho thấy mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ trong việc nâng cao kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên trong ngành du lịch (Ye và cộng sự, 2019). Hơn nữa, nghiên cứu của Zou và cộng sự (2015) cũng chỉ ra rằng lãnh đạo phục vụ có thể kích thích hành vi giúp đỡ của nhân viên khách sạn thông qua việc cải thiện quá trình trao đổi, thảo luận giữa các thành viên cũng như với ban lãnh đạo. Tuy nhiên, những nghiên cứu tập trung vào việc nghiên cứu tác động của lãnh đạo phục vụ đối với nhân viên khách sạn rất hạn chế (Ye và cộng sự, 2019) trong khi hành vi của nhân viên tuyển đầu là yếu tố góp phần nên sự thành công của các tổ chức dịch vụ (Chen và cộng sự, 2017), mà đặc biệt hơn là trong giai đoạn COVID-19. Vì vậy, nghiên cứu xem xét sự tác động của lãnh đạo phục vụ đến kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tuyển đầu trong ngành dịch vụ dưới sự ảnh hưởng của COVID-19. Giả thuyết được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H1: Lãnh đạo phục vụ có tác động tích cực đến kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên.*

### 2.3. Động lực bên trong (*Intrinsic Motivation*)

Thành quả khi tổ chức duy trì sự hỗ trợ từ phong cách lãnh đạo phục vụ sẽ góp phần nuôi dưỡng động lực bên trong của nhân viên (Bande và cộng sự, 2016). Lý thuyết tự quyết định nhấn mạnh có ba nhu cầu tâm lý bẩm sinh, bao gồm: (1) Năng lực, (2) quyền tự chủ, và (3) sự liên quan. Khi ba nhu cầu này được đáp ứng, mức độ tự quyết định của cá nhân sẽ được nâng cao (Brière và cộng sự, 2021). Lãnh đạo phục vụ đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giải phóng tiềm năng của một cá nhân khi quan tâm đến sự phát triển chuyên môn của nhân viên, tin tưởng vào việc đầu tư nhiều thời gian và công sức để có thể hiểu rõ mục tiêu nghề nghiệp, sở thích và năng lực của nhân viên (Greenleaf, 1977). Các nghiên cứu gần đây (Brière và cộng sự, 2021; Chiniara & Bentein, 2016) đã tiết lộ rằng cốt lõi của phong cách lãnh đạo phục vụ là thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên, góp phần tạo nên động lực bên trong của nhân viên một cách tự nhiên nhất. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Lãnh đạo phục vụ tác động tích cực đến động lực bên trong của nhân viên.*

### 2.4. Kết quả chăm sóc khách hàng (*Customer Service Performance*)

Kết quả chăm sóc khách hàng là một trong những khái niệm luôn nhận được nhiều sự quan tâm trong các nghiên cứu (Lanaj và cộng sự, 2012). Nghiên cứu trước đây đã xem xét các tiền tố ảnh hưởng đến kết quả chăm sóc khách hàng (Rank và cộng sự, 2007), trong đó, lãnh đạo phục vụ là yếu tố thúc đẩy kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tuyển đầu trong ngành du lịch (Linuesa-Langreo và cộng sự, 2017). Với lãnh đạo phục vụ, nhân viên được trao quyền, họ sẽ cảm thấy có khả năng đáp ứng các yêu cầu công việc theo quy định và cảm thấy được trang bị đầy đủ những điều kiện để thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng tốt hơn, từ đó nâng cao kết quả chăm sóc khách hàng. Hơn nữa, một số nghiên cứu đề xuất rằng động lực bên trong có liên quan đến định hướng học tập (Wang & Guthrie, 2004) và các cá nhân có động cơ này thực chất xuất phát từ những phản hồi mà họ nhận được. Kết quả nghiên cứu của Guay và cộng sự (2000) cũng cho thấy động lực bên trong có liên quan lớn đến các thước đo của kết quả công việc, và cụ thể hơn, đối với nhân viên tuyển đầu đó là kết quả chăm sóc khách hàng. Vì vậy, động lực bên trong có tác động đến kết quả chăm sóc khách hàng. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H<sub>3</sub>: Động lực bên trong có tác động tích cực đến kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên.*

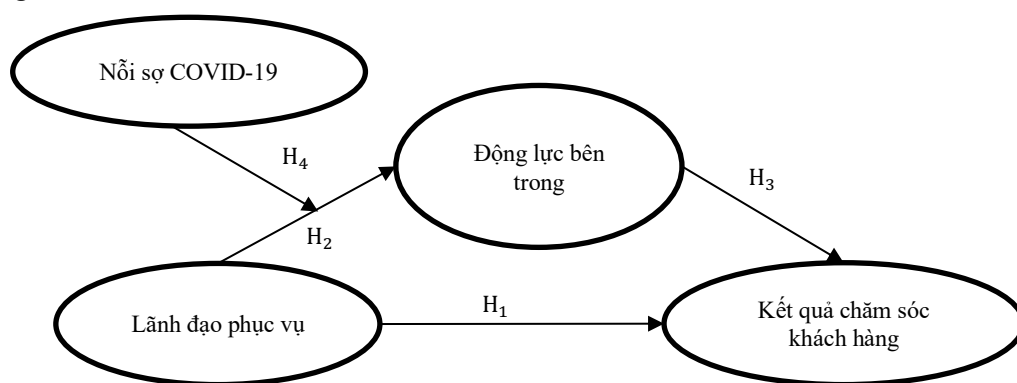
### 2.5. Nỗi sợ COVID-19

Sợ hãi đề cập đến trạng thái cảm xúc khó chịu khi nhận thức được mối đe dọa (de Hoog và cộng sự, 2008). Nỗi sợ COVID-19 có thể gây ảnh hưởng đến khả năng suy nghĩ bình thường của con người (Pakpour & Griffiths, 2020), hoặc thậm chí dẫn đến các vấn đề tiêu cực của tâm lý, tinh thần như: Lo lắng, trầm cảm (Soraci và cộng sự, 2020), tâm lý đau khổ và sự không hài lòng với cuộc sống (Satıcı và cộng sự, 2021). Suốt trong giai đoạn đại dịch, nhân viên tuyển đầu của ngành du lịch phải đầu tư cả hai nguồn lực thể chất và tâm lý để đối phó với nỗi sợ COVID-19 của họ, điều này sẽ làm hao tổn tài nguyên để xử lý căng thẳng trong công việc. Do đó, nỗi sợ COVID-19 có thể làm giảm động lực bên trong của nhân viên tuyển đầu ngành du lịch.

Với phong cách lãnh đạo phục vụ, nhân viên tuyển đầu được trao quyền để tham gia vào công việc của mình, tuy nhiên, dưới sự tác động của dịch bệnh COVID-19, các cá nhân thường có biểu

hiện giảm động lực, niềm tin, lo lắng, hoài nghi và thậm chí là có ý định rời bỏ tổ chức. Ngoài ra, lãnh đạo phục vụ còn được xem như một nguồn lực tâm lý của nhân viên trong công việc (Ruiz-Palomino và cộng sự, 2022). Theo đó, đối với phong cách lãnh đạo phục vụ, nhân viên được tự do trong việc ra quyết định, cân bằng được công việc và cuộc sống, thậm chí, trong một số trường hợp, nhân viên còn không nhận ra sự rủi ro của công việc (Eva và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, dưới sự tác động của nỗi sợ COVID-19, nguồn lực tâm lý này sẽ bị ảnh hưởng, theo lý thuyết tự quyết (Ryan & Deci, 2000b), những tác động tâm lý có thể chi phối động lực bên trong của nhân viên trong quá trình làm việc (Klehe & Anderson, 2007). Do đó, các yếu tố có thể đe dọa cảm giác kiểm soát của nhân viên (ví dụ như nỗi sợ COVID-19) sẽ đóng vai trò điều tiết đến mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và động lực bên trong của nhân viên tuyển đầu. Vì vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>4</sub>: Nỗi sợ COVID-19 điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và động lực bên trong của nhân viên.*



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

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

Mô hình có bốn nhân tố. Thang đo các nhân tố được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây và đều là thang đo có nhiều biến quan sát. Cụ thể, thang đo nhân tố Lãnh đạo phục vụ có 7 biến quan sát (Qiu và cộng sự, 2020); thang đo Động lực bên trong có 3 biến quan sát (Shin & Grant, 2019); thang đo Kết quả chăm sóc khách hàng có 5 biến quan sát (Mengüç và cộng sự, 2017); và thang đo Nỗi sợ COVID-19 có 7 biến quan sát (Ahorsu và cộng sự, 2020). Thang đo được thiết kế dựa trên thang đo Likert 7 mức độ.

Nghiên cứu định tính và định lượng được thực hiện trong nghiên cứu này. Cụ thể hơn, có 12 đối tượng đã tham gia khảo sát, trong đó có 5 chuyên gia trong ngành du lịch, 2 quản lý đào tạo và 5 nhân viên với kinh nghiệm từ 3 năm trở lên, hiện đang làm việc tại các bộ phận tiền sảnh của khách sạn ở Việt Nam. Mục đích của nghiên cứu định tính là điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của bài viết (thị trường du lịch Việt Nam).

Nghiên cứu định lượng được thực hiện nhằm mục đích kiểm định mô hình nghiên cứu. Theo đó, việc thu thập dữ liệu cho nghiên cứu định lượng được thực hiện từ tháng 05/2021 đến tháng 07/2021.

Nghiên cứu sử dụng hai cách thu thập dữ liệu: Gửi trực tiếp email cho đối tượng khảo sát và gửi bảng khảo sát trực tuyến cho đối tượng đang làm trong lĩnh vực du lịch trên trang mạng xã hội Facebook. Danh sách email được cung cấp bởi hai công ty chuyên cung cấp dịch vụ du lịch nổi tiếng ở Việt Nam. Ở phần đầu bảng câu hỏi, câu hỏi gạn lọc: “Anh/chị có phải là nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng?” sử dụng để sàng lọc các nhân viên tuyển đầu. Với hình thức gửi email, nhóm tác giả đã tiến hành gửi đi 450 đối tượng, nhận lại được 69 bảng câu hỏi, tỷ lệ phản hồi 15,33%. Với hình thức gửi bảng khảo sát trực tuyến, nhóm tác giả nhận được 151 bảng câu hỏi. Trong tổng số 220 bảng câu hỏi nhận lại, nhóm tác giả tiến hành làm sạch, cuối cùng thu được 198 bảng câu hỏi hợp lệ. Dữ liệu thu thập, sau khi tiến hành sàng lọc, được đưa vào quá trình xử lý. Kết quả kiểm định giả thuyết được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS 3.0 trên 198 nhân viên tuyển đầu trong ngành du lịch. PLS-SEM phù hợp để xử lý khi dữ liệu có phân phối không chuẩn và kích thước mẫu nhỏ (Ali và cộng sự, 2018). Smart PLS-SEM được sử dụng để kiểm định giả thuyết nghiên cứu trong bài báo này. Trước tiên, mô hình đo lường được xử lý để đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Tiếp theo, mô hình cấu trúc được xử lý để kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

### 3.2. Đặc điểm mẫu

Đối tượng khảo sát là nhân viên tuyển đầu hiện đang làm việc trong lĩnh vực du lịch tại Việt Nam. Nhân viên tuyển đầu là những nhân viên làm việc và có tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. “Nhân viên tuyển đầu chính là sợi dây kết nối giữa tổ chức và khách hàng” (Karlsson, 2018). Do vậy, đối tượng điều tra hướng đến là những nhân viên có tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong ngành du lịch bao gồm: Nhà hàng, khách sạn, lữ hành, vận chuyển.

#### Bảng 1.

Đặc điểm mẫu

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ
<i>Giới tính</i>		
Nam	82	41,41%
Nữ	116	58,59%
<i>Tuổi</i>		
18–24	39	19,69%
25–35	117	59,09%
36–45	24	12,12%
Trên 45	18	9,10%
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
Dưới 1 năm	53	26,77%
Từ 1 đến 3 năm	48	24,24%
Trên 3 năm đến 5 năm	41	20,71%
Trên 5 năm đến 10 năm	36	18,18%
Trên 10 năm		

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ
<i>Trình độ học vấn</i>		
Cao đẳng, trung cấp nghề	76	38,38%
Đại học	107	54,04%
Sau đại học	15	7,58%
<i>Nơi làm việc</i>		
Hồ Chí Minh	138	69,69%
Hà Nội	18	9,09%
Đà Nẵng	21	10,61%
Nha Trang	11	5,56%
Khác	10	5,05%

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Hệ số tin cậy tổng hợp từ 0,6 và hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6 chứng tỏ các nhân tố được chấp nhận về độ tin cậy. Bảng 2 cho thấy các thang đo đều có hệ số tải lớn hơn 0,7; phương sai trích lớn hơn 0,5. Do đó, các thang đo đề xuất đạt giá trị hội tụ.

**Bảng 2.**

Thang đo các khái niệm nghiên cứu trong mô hình, độ tin cậy

Các khái niệm	Hệ số tải nhân tố	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<i>Lãnh đạo phục vụ</i>		0,931	0,944	0,708
SL1	0,834			
SL2	0,883			
SL3	0,874			
SL4	0,854			
SL5	0,814			
SL6	0,860			
SL7	0,766			
<i>Động lực bên trong</i>		0,935	0,959	0,885
IM1	0,938			
IM2	0,946			
IM3	0,939			

Các khái niệm	Hệ số tải nhân tố	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<i>Nỗi sợ COVID-19</i>		<i>0,907</i>	<i>0,926</i>	<i>0,643</i>
FCV1	0,723			
FCV2	0,783			
FCV3	0,780			
FCV4	0,836			
FCV5	0,853			
FCV6	0,837			
FCV7	0,793			
<i>Kết quả chăm sóc khách hàng</i>		<i>0,944</i>	<i>0,957</i>	<i>0,816</i>
CSP1	0,897			
CSP2	0,858			
CSP3	0,920			
CSP4	0,926			
CSP5	0,914			

*Ghi chú:* SL: Lãnh đạo phục vụ (Servant Leadership); IM: Động lực bên trong (Intrinsic Motivation); FCV: Nỗi sợ COVID-19 (Fear of COVID-19); CSP: Kết quả chăm sóc khách hàng (Customer Service Performance); CR: Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability); AVE: Phương sai trích (Average Variance Extracted).

### Bảng 3.

Chỉ số Fornell-Lacker

	Kết quả chăm sóc khách hàng	Nỗi sợ COVID-19	Động lực bên trong	Lãnh đạo phục vụ
Kết quả chăm sóc khách hàng	<b>0,903</b>			
Nỗi sợ COVID-19	–0,825	<b>0,802</b>		
Động lực bên trong	0,807	–0,814	<b>0,941</b>	
Lãnh đạo phục vụ	0,811	–0,783	0,826	<b>0,841</b>
Lãnh đạo phục vụ x Nỗi sợ COVID-19	–0,308	0,445	–0,358	–0,205

*Ghi chú:* Các số in đậm là giá trị căn bậc hai của AVE.



#### Bảng 4.

Chỉ số HTMT

	Kết quả chăm sóc khách hàng	Nỗi sợ COVID- 19	Động lực bên trong	Lãnh đạo phục vụ	Lãnh đạo phục vụ x Nỗi sợ COVID-19
Kết quả chăm sóc khách hàng					
Nỗi sợ COVID-19	0,889				
Động lực bên trong	0,857	0,880			
Lãnh đạo phục vụ	0,864	0,849	0,886		
Lãnh đạo phục vụ x Nỗi sợ COVID-19	0,317	0,468	0,370	0,212	

Tỷ lệ HTMT nhỏ hơn 1 cho thấy thang đo có giá trị phân biệt (Henseler và cộng sự, 2015). Giá trị HTMT tốt nhất khi nhỏ hơn 0,9 và khác 1 (Hair và cộng sự, 2017). Bảng 4 cho thấy các kết quả HTMT đều nhỏ hơn 0,9 và khác 1.

#### 4.2. Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kỹ thuật Bootstrapping được sử dụng để mở rộng tổng thể và kiểm định giả thuyết với 5.000 quan sát. Kết quả được trình bày trong Bảng 5. Bảng 6 cho thấy 65,2% phương sai của kết quả chăm sóc khách hàng được giải thích bởi động lực bên trong và lãnh đạo phục vụ và 76,1% phương sai của động lực bên trong giải thích bởi lãnh đạo phục vụ. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc bằng kỹ thuật Bootstrapping được thể hiện thông qua Bảng 5.

#### Bảng 5.

Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc

	Trọng số gốc	Trọng số trung bình Bootstrapping	Độ lệch chuẩn	Giá trị p
Lãnh đạo phục vụ → Kết quả chăm sóc khách hàng ( $H_1$ )	0,456	0,468	0,112	0,000
Lãnh đạo phục vụ → Động lực bên trong ( $H_2$ )	0,533	0,530	0,080	0,000
Động lực bên trong → Kết quả chăm sóc khách hàng ( $H_3$ )	0,429	0,418	0,111	0,000
Lãnh đạo phục vụ x Nỗi sợ COVID-19 → Động lực bên trong ( $H_4$ )	-0,074	-0,072	0,029	0,010
Nỗi sợ COVID-19 → Động lực bên trong	-0,366	-0,359	0,084	0,000

### 4.3. Kiểm định giả thuyết mô hình nghiên cứu

Căn cứ vào kết quả của Bảng 5, bốn giả thuyết của mô hình nghiên cứu đều được chấp thuận vì có Giá trị  $p < 0,05$ .

#### Bảng 6.

Kết quả kiểm định giả thuyết mô hình nghiên cứu

STT	Giả thuyết	Kết luận
1	Giả thuyết H <sub>1</sub> : Lãnh đạo phục vụ có tác động cùng chiều đến kết quả chăm sóc khách hàng	Chấp nhận
2	Giả thuyết H <sub>2</sub> : Lãnh đạo phục vụ có tác động cùng chiều đến động lực bên trong	Chấp nhận
3	Giả thuyết H <sub>3</sub> : Động lực bên trong có tác động cùng chiều đến kết quả chăm sóc khách hàng	Chấp nhận
4	Giả thuyết H <sub>4</sub> : Nỗi sợ COVID-19 có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và động lực bên trong	Chấp nhận
$R^2$	$R^2_{CSP} = 0,652; R^2_{IM} = 0,761$	
Độ lớn tác động ( $f^2$ )	$f^2_{FCV \rightarrow IM} = 0,169; f^2_{IM \rightarrow CSP} = 0,207;$ $f^2_{SL \rightarrow IM} = 0,410; f^2_{SL \rightarrow CSP} = 0,233;$ $f^2_{SL \times FCV \rightarrow IM} = 0,024$	
Mức độ thích hợp của dự báo ( $Q^2$ )	$Q^2_{CSP} = 0,577; Q^2_{IM} = 0,665$	
Độ lớn tác động ( $q^2$ )	$q^2_{SL \rightarrow CSP} = 0,123; q^2_{SL \rightarrow IM} = 0,248;$ $q^2_{FCV \rightarrow IM} = 0,194; q^2_{IM \rightarrow CSP} = 0,109$	

Ghi chú: SL: Lãnh đạo phục vụ; IM: Động lực bên trong; FCV: Nỗi sợ COVID-19; CSP: Kết quả chăm sóc khách hàng.

#### Bảng 7.

Mức độ tác động của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Biến phụ thuộc	Loại tác động	Lãnh đạo phục vụ	Động lực bên trong	Nỗi sợ COVID-19	Lãnh đạo phục vụ x Nỗi sợ COVID-19
Động lực bên trong	Trực tiếp	0,522	0,000	-0,366	-0,074
	Gián tiếp	0,000	0,000	0,000	0,000
	Tổng hợp	0,552	0,000	-0,366	-0,074
Kết quả chăm sóc khách hàng	Trực tiếp	0,456	0,429	0,000	0,000
	Gián tiếp	0,224	0,000	-0,157	-0,320
	Tổng hợp	0,680	0,429	-0,157	-0,320

Kết quả kiểm định cho thấy Lãnh đạo phục vụ có tác động cùng chiều đến động lực bên trong của nhân viên tuyến đầu trong ngành du lịch ( $\beta = 0,522; p < 0,05$ ), kết quả này phù hợp với các nghiên

cứu trước đây (Bande và cộng sự, 2016). Ngoài ra, động lực bên trong có tác động tích cực đến kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên (Guay và cộng sự, 2000). Nghiên cứu cũng cho thấy nỗi sợ COVID-19 có tác động ngược chiều đến động lực bên trong của nhân viên ( $\beta = -0,366$ ;  $p < 0,05$ ). Thêm vào đó, dưới tác động của nỗi sợ COVID-19, nhân tố Lãnh đạo phục vụ giảm mức tác động đến Động lực bên trong của nhân viên ( $\beta = -0,074$ ;  $p < 0,05$ ). Kết quả này có thể lý giải như sau: Trong giai đoạn COVID-19, các nhân viên phải thường xuyên duy trì một sức khỏe tốt cũng như tâm lý và tinh thần ổn định trong quá trình làm việc của mình. Rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ giữa COVID-19 và các vấn đề sức khỏe bất lợi của nhân viên như: Căng thẳng, kiệt sức, trầm cảm và lo lắng (Mo và cộng sự, 2020; Nemati và cộng sự, 2020; Wu và cộng sự, 2020), từ đó, làm ảnh hưởng đến động lực bên trong của người lao động (Hur và cộng sự, 2016).

Động lực bên trong của nhân viên tuyển đầu bị ảnh hưởng bởi khả năng nhận thức của họ về sự hỗ trợ của tổ chức thể hiện thông qua phong cách lãnh đạo. Do đó, các nhà lãnh đạo phục vụ nên thiết lập tầm nhìn và định hướng trong khi ủy quyền các quyết định liên quan đến công việc (Miller, 1995). Bằng cách hình thành mối quan hệ với cấp dưới, ưu tiên nhu cầu của họ và hỗ trợ họ phát triển tài năng, các nhà lãnh đạo phục vụ cần trao quyền để nhân viên có thể tự xử lý trong các tình huống trong công việc (van Dierendonck, 2011). Khi nhân viên có đủ các nguồn lực, động lực bên trong của họ sẽ tăng lên. Hơn nữa, nỗi sợ về COVID-19 vừa ảnh hưởng trực tiếp đến động lực bên trong, vừa có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ và động lực bên trong của nhân viên tuyển đầu trong ngành du lịch. Nỗi sợ COVID-19 làm giảm động lực bên trong, và sự hiện diện của biến điều tiết nỗi sợ COVID-19 làm giảm mức độ tác động của lãnh đạo phục vụ đến động lực bên trong của nhân viên tuyển đầu ngành dịch vụ.

## 5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

### 5.1. Những đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu góp phần mở rộng tìm hiểu sự tác động của lãnh đạo phục vụ, nỗi sợ COVID-19 đối với kết quả chăm sóc khách hàng thông qua động lực bên trong của nhân viên tuyển đầu trong ngành du lịch. Các nghiên cứu trước đây về phong cách lãnh đạo phục vụ của người giám sát khách sạn giới hạn ở những ảnh hưởng của nó đối với hiệu suất làm việc của nhân viên (Ling và cộng sự, 2016), hành vi công dân của tổ chức (Wu và cộng sự, 2013), và hành vi giúp đỡ (Zou và cộng sự, 2015). Mặc dù những tài liệu trước đây về lãnh đạo phục vụ đã tập trung vào việc phát triển cấu trúc và nghiên cứu tác động của nó đối với kết quả của tổ chức (Hunter và cộng sự, 2013). Nghiên cứu này góp phần chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng đến động lực bên trong và kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tuyển đầu trong ngành du lịch dưới tác động của COVID-19. Kết quả một lần nữa khẳng định vai trò của các nhà lãnh đạo phục vụ trong kết quả làm việc của nhân viên tuyển đầu trong giai đoạn dịch bệnh hoành hành.

Các nhà lãnh đạo phục vụ cho phép những nhân viên cấp dưới của họ tự do hoạt động một cách tự chủ, họ khuyến khích nhân viên tự suy nghĩ và cho phép nhân viên trở thành những cá nhân tự quyết định. Do đó, các hệ thống kiểm soát dựa trên kết quả thúc đẩy mức độ tự chủ cao có thể củng cố nhận thức của nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng được trao quyền tự quyết định, nâng cao tác động tích cực của sự lãnh đạo của người phục vụ đối với động lực bên trong của nhân viên. Trong hệ thống kiểm soát kết quả, “do mức độ tự chủ trong công việc cao hơn, nhân viên sẽ cảm thấy rằng

ban quản lý tin tưởng họ, khuyến khích họ chọn cách cư xử tốt nhất với khách hàng, vì vậy, làm tăng động lực bên trong" (Guenzi và cộng sự, 2014). Việc thúc đẩy động lực bên trong của các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, góp phần tạo ra lực lượng tuyển đầu thích ứng và chủ động hơn.

Ảnh hưởng điều tiết của nỗi sợ COVID-19 được giải thích bởi lý thuyết tự quyết định cụ thể như sau: Khi các cá nhân khi nhận thấy nguy cơ một rủi ro nhất định liên quan đến công việc (ví dụ như: Các yếu tố về xã hội hay bối cảnh), vì phải tự xử lý các tình huống phải đối mặt trong công việc nhưng dưới tác động của COVID-19, họ cảm thấy hoang mang, lo lắng, sợ hãi, từ đó động lực bên trong của họ cũng giảm xuống. Theo đó, nhân viên sẽ có xu hướng tự điều chỉnh động cơ bên trong của mình khi đứng trước những rủi ro mà nghề nghiệp mang lại. Đây là sự tự điều chỉnh để bảo tồn năng lượng (Brownell, 2010).

## 5.2. Hàm ý quản trị

Thông qua kết quả nghiên cứu, những người quản lý và điều hành du lịch nên có những biện pháp nhằm tăng cường hơn nữa kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tuyển đầu trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

- *Đầu tiên*, nghiên cứu đã cho thấy mối quan hệ tác động tích cực giữa lãnh đạo phục vụ đối với kết quả chăm sóc khách hàng của nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong ngành du lịch. Vì vậy, các tổ chức cần đầu tư và có các biện pháp khuyến khích phong cách lãnh đạo phục vụ như: Thiết kế chương trình đào tạo, duy trì các chính sách tạo điều kiện cho lãnh đạo phục vụ ở tất cả các cấp, đặc biệt là các nhà quản lý cấp cao (Wang và cộng sự, 2018). Ngoài ra, các tổ chức cũng nên cung cấp nhiều cơ hội để các nhà lãnh đạo chia sẻ suy nghĩ, thái độ hoặc cảm xúc đối với tổ chức cho nhân viên cấp dưới của mình, cho phép nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có lịch làm việc linh hoạt hơn, chủ động hơn. Tăng cường các tiêu chuẩn về phúc lợi của nhân viên cũng như những hỗ trợ nếu bị mắc phải COVID-19 do những rủi ro tiếp xúc trong quá trình làm việc. Tập trung vào những lợi ích cũng như quyền lợi của nhân viên trong giai đoạn dịch bệnh là một trong những biện pháp các nhà quản lý có thể áp dụng trong quá trình quản lý của mình.

- *Thứ hai*, các tổ chức cũng cần thực hiện các biện pháp để giảm bớt nỗi sợ hãi của nhân viên tuyển đầu trong giai đoạn COVID-19 vì phải thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Các cơ sở kinh doanh du lịch phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình an toàn và khử khuẩn thường xuyên, sàng lọc khách hàng, đo nhiệt độ, khai báo y tế trước khi tiếp xúc trực tiếp với khách. Tất cả những thiết bị thường xuyên sử dụng cũng nên được vệ sinh thường xuyên. Xây dựng hệ thống lọc không khí và duy trì các tấm chắn bằng thủy tinh tại các điểm tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Đa dạng trong các hình thức thanh toán, giảm thiểu tối đa sự tiếp xúc trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng cũng là một biện pháp nên được áp dụng. Đối với những vị trí có mức độ lây nhiễm cao như dịch vụ vận chuyển, có thể trang bị thêm bảo hộ cho nhân viên tuyển đầu trong quá trình tiếp xúc với khách hàng.

- *Ngoài ra*, các tổ chức cũng nên thường xuyên cung cấp thông tin về các biểu hiện bệnh, cách tự bảo vệ mình trước virus Corona, các biện pháp phòng ngừa để giảm thiểu nguy cơ lây nhiễm. Điều này sẽ góp phần làm giảm bớt nỗi sợ COVID-19 của nhân viên ở một mức độ nhất định. Việc trang bị thêm các thiết bị bảo vệ cá nhân như: Khẩu trang, găng tay, tấm chắn... hướng dẫn nhân viên sử dụng đúng cách, chia sẻ, cập nhật thông tin tình hình và thường xuyên thực hiện theo những khuyến nghị của trung tâm quản lý bệnh tật (CDC) hoặc các cơ quan chức năng có liên quan. Về lâu dài, các

tổ chức kinh doanh du lịch cần có kế hoạch quản lý khủng hoảng để luôn sẵn sàng cho những cuộc khủng hoảng nếu có trong tương lai.

### 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Với mục đích khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo phục vụ tác động đến kết quả chăm sóc khách hàng thông qua trung gian động lực bên trong, dưới tác động của nỗi sợ COVID-19 đối với nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong ngành du lịch, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát trên đối tượng nhân viên tuyến đầu trong ngành du lịch tại Việt Nam. Tuy nhiên, vì tình hình dịch bệnh nên chọn mẫu thuận tiện được sử dụng, vì vậy, tính đại diện của mẫu vẫn còn hạn chế. Do vậy, nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp cận theo phương thức chọn mẫu xác suất để tính đại diện được nâng cao. Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ tương quan giữa các nhân tố khá cao, do đó, hướng nghiên cứu tiếp theo đề xuất tập trung nghiên cứu sâu vào các mối quan hệ này. Cuối cùng, hướng nghiên cứu tiếp theo có thể bổ sung thêm các nhân tố khác tác động đến động lực bên trong hay các nhân tố tác động đến kết quả chăm sóc khách hàng.

### Chú thích

Bài báo này là được trích một phần trong luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh Lê Cát Vi tại Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

---

### Tài liệu tham khảo

- Ahorsu, D. K., Lin, C.-Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The fear of COVID-19 scale: Development and initial validation. *International Journal of Mental Health Addiction*, 1–9.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality Social Psychology*, 66(5), 950–967.
- Astakhova, M. N. (2015). The curvilinear relationship between work passion and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 361–374.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business Industrial Marketing*, 31(2), 219–231.
- Brière, M., Le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 65–78.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363–378.

- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., & Li, W. (2017). The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94–107.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.
- Chiu, S.-F., & Chen, H.-L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior Personality: An International Journal*, 33(6), 523–540.
- de Hoog, N., Stroebe, W., & de Wit, J. B. F. (2008). The processing of fear-arousing communications: How biased processing leads to persuasion. *Social Influence*, 3(2), 84–113.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213.
- Guenzi, P., Baldauf, A., & Panagopoulos, N. G. (2014). The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 786–800.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management Data Systems*, 117(3), 442–458.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331.
- Hur, W.-M., Moon, T., & Jun, J.-K. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302–315.

- Karlsson, J. (2018). *Frontline employees' role in service innovation and value creation*. Doctoral Thesis, Karlstad University Studies.
- Klehe, U.-C., & Anderson, N. (2007). Working hard and working smart: Motivation and ability during typical and maximum performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 978–992.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236.
- Labrague, L. J., & de los Santos, J. A. A. (2021). Fear of COVID-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 395–403.
- Lanaj, K., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998–1034.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 93(1), 1–44.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229.
- 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(2), 161–177.
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341–368.
- Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche-Hortelano, D. (2017). New strategies in the new millennium: Servant leadership as enhancer of service climate and customer service performance. *Frontiers in Psychology*, 8(786).
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J., & Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1992–2012.
- Mengüç, B., Auh, S., Yeniaras, V., & Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate: implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 428–451.
- Miller, C. (1995). *The Empowered Leader: 10 Keys to Servant Leadership*. USA: B&H Publishing Group.
- Mo, Y., Deng, L., Zhang, L., Lang, Q., Liao, C., Wang, N.,..., & Huang, H. (2020). Work stress among Chinese nurses to support Wuhan in fighting against COVID-19 epidemic. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1002–1009.
- Nemati, M., Ebrahimi, B., & Nemati, F. (2020). Assessment of Iranian nurses' knowledge and anxiety toward COVID-19 during the current outbreak in Iran. *Archives of Clinical Infectious Diseases*, 15(COVID-19), e102848.

- Osbaldeston, R., & Sheldon, K. M. (2003). Promoting internalized motivation for environmentally responsible behavior: A prospective study of environmental goals. *Journal of Environmental Psychology*, 23(4), 349–357.
- Pakpour, A. H., & Griffiths, M. D. (2020). The fear of COVID-19 and its role in preventive behaviors. *Journal of Concurrent Disorders*, 2(1), 58–63.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
- Quang, T. D., Tran, T. C., Tran, V. H., Nguyen, T. T., & Nguyen, T. T. (2022). Is Vietnam ready to welcome tourists back? Assessing COVID-19's economic impact and the Vietnamese tourism industry's response to the pandemic. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 115–133.
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., & Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance*, 20(4), 363–390.
- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Satici, B., Gocet-Tekin, E., Deniz, M. E., & Satici, S. A. (2021). Adaptation of the fear of COVID-19 scale: Its association with psychological distress and life satisfaction in Turkey. *International Journal of Mental Health Addiction*, 19, 1980–1988.
- Shin, J., & Grant, A. M. (2019). Bored by interest: How intrinsic motivation in one task can reduce performance on other tasks. *Academy of Management Journal*, 62(2), 415–436.
- Soraci, P., Ferrari, A., Abbiati, F. A., Del Fante, E., De Pace, R., Urso, A., & Griffiths, M. D. (2020). Validation and psychometric evaluation of the Italian version of the fear of COVID-19 Scale. *International Journal of Mental Health Addiction*, 1–10.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Waldersee, R., & Luthans, F. (1994). The impact of positive and corrective feedback on customer service performance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 83–95.
- 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), 517–529.



- Wang, J. H.-Y., & Guthrie, J. T. (2004). Modeling the effects of intrinsic motivation, extrinsic motivation, amount of reading, and past reading achievement on text comprehension between US and Chinese students. *Reading Research Quarterly*, 39(2), 162–186.
- Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2018). Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle-down model and its boundary conditions. *Human Relations*, 71(9), 1179–1203.
- Wu, L.-Z., Tse, E. C.-Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383–395.
- Wu, Y., Wang, J., Luo, C., Hu, S., Lin, X., Anderson, A. E., . . . , & Qian, Y. (2020). A comparison of burnout frequency among oncology physicians and nurses working on the frontline and usual wards during the COVID-19 epidemic in Wuhan, China. *Journal of Pain Symptom Management*, 60(1), e60–e65.
- Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1330–1347.
- Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X., & Ye, Y. (2017). Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62–72.
- Zou, W.-C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: Positive reciprocity belief matters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 147–156.