

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN THẾ HỆ Z TRONG CÁC KHÁCH SẠN TẠI HÀ NỘI: THỰC TRẠNG VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

● NGUYỄN HUYỀN TRANG

Khoa Du lịch và Khách sạn, Trường Đại học Phenikaa

Email: trang.nguyenhuyen1@phenikaa-uni.edu.vn

TÓM TẮT:

Bài viết nhằm nghiên cứu thực trạng phong cách lãnh đạo và cách thức các biểu hiện lãnh đạo ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thế hệ Z trong các khách sạn tại Hà Nội. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 30 nhân viên thuộc nhiều bộ phận khách sạn khác nhau. Kết quả cho thấy, động lực làm việc của nhân viên trẻ chịu ảnh hưởng đáng kể từ trải nghiệm lãnh đạo hằng ngày, trong đó sự hỗ trợ từ quản lý và hoạt động ghi nhận được xác định là các yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến mức độ nỗ lực, tính chủ động và sự gắn kết với công việc. Nghiên cứu đồng thời chỉ ra khoảng cách giữa phương thức quản lý truyền thống và kỳ vọng của lực lượng lao động trẻ, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo, động lực làm việc, thế hệ Z, khách sạn, Hà Nội.

1. Đặt vấn đề

Ngành khách sạn được xem là một trong những lĩnh vực có mức độ phụ thuộc cao vào chất lượng nguồn nhân lực khi phần lớn giá trị dịch vụ được hình thành thông qua quá trình tương tác trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng. Khác với các ngành có khả năng tiêu chuẩn hóa đầu ra thông qua công nghệ hoặc tự động hóa, hiệu quả vận hành trong khách sạn chịu ảnh hưởng đáng kể từ hành vi công việc, mức độ gắn kết, khả năng phối hợp và động lực của đội ngũ nhân sự. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, nguồn nhân lực không còn chỉ giữ vai trò vận hành mà đang dần trở thành nguồn lực chiến lược quyết

định năng lực cạnh tranh, chất lượng dịch vụ và khả năng duy trì hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn (Elkhwesky và cộng sự, 2022).

Cùng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, cấu trúc lực lượng lao động trong khách sạn cũng đang trải qua quá trình chuyển dịch đáng kể khi thế hệ Z ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu nhân sự. Các nghiên cứu gần đây phản ánh nhóm lao động này thường đề cao trải nghiệm làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, phản hồi thường xuyên, mức độ tự chủ và môi trường làm việc mang tính hỗ trợ nhiều hơn các mô hình quản lý truyền thống (Seyfi và cộng sự, 2024). Trong môi trường khách sạn vốn đặc trưng bởi

cường độ lao động cao, áp lực phục vụ lớn và yêu cầu phối hợp liên tục giữa các bộ phận, sự thay đổi về kỳ vọng nghề nghiệp này tạo ra nhiều thách thức đáng kể đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Các nghiên cứu trước đây đã ghi nhận vai trò đáng kể của phong cách lãnh đạo trong việc định hình kết quả công việc của nhân viên thông qua nhiều cơ chế khác nhau như gia tăng động lực, thúc đẩy gắn kết hoặc giảm ý định nghỉ việc. Tuy nhiên, phần lớn bằng chứng thực nghiệm hiện tại vẫn ưu tiên tiếp cận định lượng hoặc xem xét lực lượng lao động như một nhóm tương đối đồng nhất thay vì tập trung lý giải cách nhân viên trẻ diễn giải trải nghiệm lãnh đạo trong bối cảnh làm việc thực tế (Elkhwesky và cộng sự, 2022). Khoảng trống này trở nên đáng chú ý hơn trong bối cảnh các nghiên cứu liên quan đến thế hệ Z trong khách sạn tại Việt Nam vẫn còn tương đối hạn chế.

Xuất phát từ những khoảng trống nêu trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá cách nhân viên thế hệ Z cảm nhận các biểu hiện lãnh đạo trong khách sạn và phân tích cơ chế mà các biểu hiện này ảnh hưởng đến động lực làm việc của lực lượng lao động trẻ. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tập trung trả lời 3 câu hỏi nghiên cứu liên quan đến thực trạng phong cách lãnh đạo, ảnh hưởng của các biểu hiện lãnh đạo đến động lực làm việc và các hàm ý quản trị phù hợp đối với doanh nghiệp khách sạn.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Động lực làm việc và đặc điểm của lực lượng lao động thế hệ Z trong khách sạn

Động lực làm việc được xem là một trong những cấu phần quan trọng quyết định mức độ nỗ lực, khả năng duy trì hiệu suất và sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức. Trong lĩnh vực khách sạn, nơi phần lớn chất lượng dịch vụ được kiến tạo thông qua tương tác giữa con người với con người, động lực làm việc không chỉ ảnh hưởng đến kết quả công việc cá nhân mà còn chi phối trực tiếp trải nghiệm khách hàng và hiệu quả vận hành.

Theo quan điểm của lý thuyết tự quyết, động lực được hình thành khi cá nhân cảm nhận được tính tự chủ, năng lực bản thân và sự kết nối xã hội trong môi trường làm việc (Deci & Ryan, 2000). Khi các nhu cầu tâm lý này được đáp ứng, người lao động có xu

hướng duy trì mức độ chủ động cao hơn, đầu tư nhiều nỗ lực hơn và gia tăng mức độ gắn bó với tổ chức (Gagné & Deci, 2005).

Trong những năm gần đây, sự gia tăng nhanh chóng của lực lượng lao động thế hệ Z đang tạo ra nhiều thay đổi đáng kể trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực khách sạn. Các bằng chứng thực nghiệm gần đây phản ánh nhân viên trẻ có xu hướng đề cao cơ hội học hỏi, phản hồi liên tục, sự hỗ trợ từ quản lý và khả năng phát triển nghề nghiệp nhiều hơn các cơ chế kiểm soát truyền thống (Seyfi và cộng sự, 2024). Ngoài ra, lực lượng lao động này cũng thường kỳ vọng mức độ tự chủ cao hơn và coi trọng việc được ghi nhận như một thành phần quan trọng của trải nghiệm làm việc (Arefiev & Nemashkalo, 2023).

Trong bối cảnh khách sạn, sự thay đổi này làm gia tăng áp lực điều chỉnh các thực hành quản trị truyền thống nhằm phù hợp hơn với kỳ vọng của lực lượng lao động trẻ.

2.2. Phong cách lãnh đạo trong bối cảnh quản trị nguồn nhân lực khách sạn

Phong cách lãnh đạo phản ánh cách thức nhà quản lý tạo ảnh hưởng, định hướng hành vi và thúc đẩy nhân viên nhằm đạt được mục tiêu tổ chức. Trong lĩnh vực khách sạn, nơi đặc trưng bởi mức độ phụ thuộc cao vào lao động dịch vụ và tương tác trực tiếp, phong cách lãnh đạo được xem là một trong những yếu tố có khả năng định hình mạnh mẽ trải nghiệm nhân viên.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy, phong cách lãnh đạo có thể tác động đến nhiều kết quả tổ chức như hiệu suất công việc, mức độ gắn kết, ý định nghỉ việc và động lực làm việc của nhân viên (Elkhwesky và cộng sự, 2022). Trong số các cách tiếp cận lãnh đạo, phong cách lãnh đạo chuyển đổi được xem là hướng tiếp cận có mức độ ảnh hưởng đáng kể do nhấn mạnh khả năng tạo động lực, hỗ trợ phát triển cá nhân và xây dựng tầm nhìn chung cho nhân viên (Bass & Avolio, 1994).

Tổng hợp các nghiên cứu trước đây cho thấy, có 4 nhóm biểu hiện lãnh đạo xuất hiện với tần suất cao trong các nghiên cứu liên quan đến lao động trẻ và ngành dịch vụ, bao gồm: truyền cảm hứng, hỗ trợ, ghi nhận và trao quyền. Các biểu hiện này không chỉ

phản ánh hành vi quản lý mà còn đại diện cho các cơ chế ảnh hưởng đến cách nhân viên diễn giải trải nghiệm công việc và hình thành động lực làm việc.

2.3. Cơ sở lý thuyết và khoảng trống nghiên cứu

Nghiên cứu được xây dựng trên nền tảng của lý thuyết tự quyết và lý thuyết trao đổi xã hội nhằm giải thích cơ chế hình thành động lực làm việc dưới tác động của phong cách lãnh đạo. Theo lý thuyết tự quyết, động lực được hình thành khi cá nhân cảm nhận được khả năng kiểm soát đối với công việc, năng lực bản thân và sự kết nối với môi trường xã hội xung quanh (Deci & Ryan, 2000). Trong bối cảnh nghiên cứu này, các biểu hiện lãnh đạo như hỗ trợ, ghi nhận hoặc trao quyền được xem như các cơ chế giúp thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên. Song song với đó, lý thuyết trao đổi xã hội giải thích mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức được hình thành thông qua quá trình trao đổi nguồn lực giữa các bên. Khi người lao động cảm nhận được sự đầu tư, hỗ trợ hoặc công nhận từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại thông qua mức độ nỗ lực, sự gắn bó và hành vi công việc tích cực hơn (Blau, 1964).

Mặc dù nghiên cứu về lãnh đạo trong khách sạn đã phát triển đáng kể trong thời gian gần đây, vẫn tồn tại một số khoảng trống đáng chú ý. Thứ nhất, phần lớn nghiên cứu hiện tại vẫn ưu tiên tiếp cận đo lường hơn là giải thích trải nghiệm lãnh đạo trong môi trường làm việc thực tế. Thứ hai, lực lượng lao động thế hệ Z vẫn chưa được khai thác đầy đủ như một nhóm nghiên cứu độc lập trong lĩnh vực khách sạn. Thứ ba, bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh khách sạn Việt Nam hiện vẫn còn tương đối hạn chế. Các khoảng trống này tạo cơ sở cho việc triển khai nghiên cứu nhằm khám phá sâu hơn cơ chế mà các biểu hiện lãnh đạo định hình động lực làm việc của lực lượng lao động trẻ trong môi trường khách sạn.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận định tính nhằm khám phá cách nhân viên thế hệ Z diễn giải trải nghiệm lãnh đạo và cơ chế hình thành động lực làm việc trong môi trường khách sạn. Việc lựa chọn thiết kế định tính xuất phát từ đặc điểm của vấn đề nghiên cứu khi động lực làm việc và trải nghiệm lãnh đạo là các hiện tượng mang tính bối cảnh, chịu ảnh hưởng

đáng kể bởi tương tác xã hội, đặc điểm tổ chức và kinh nghiệm cá nhân.

Khung phân tích nghiên cứu được xây dựng dựa trên 4 nhóm biểu hiện lãnh đạo gồm: truyền cảm hứng, hỗ trợ, ghi nhận và trao quyền nhằm khám phá cách các biểu hiện này ảnh hưởng đến nỗ lực công việc, tính chủ động, sự phát triển nghề nghiệp và mức độ gắn kết của nhân viên.

3.2. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 30 nhân viên thuộc thế hệ Z đang làm việc tại các khách sạn trên địa bàn Hà Nội. Phương pháp chọn mẫu có chủ đích được áp dụng nhằm bảo đảm sự đa dạng về bộ phận công tác và đặc điểm công việc, bao gồm lễ tân, buồng phòng, ẩm thực, kinh doanh - tiếp thị và các bộ phận hỗ trợ vận hành. Bộ câu hỏi phỏng vấn được thiết kế xoay quanh các trải nghiệm liên quan đến 4 nhóm biểu hiện lãnh đạo, đồng thời tập trung khai thác cách người tham gia diễn giải ảnh hưởng của các biểu hiện này đối với động lực làm việc.

3.3. Phân tích dữ liệu

Sau quá trình thu thập, dữ liệu được mã hóa và xử lý bằng phương pháp phân tích chủ đề nhằm xác định các mẫu nhận thức và trải nghiệm xuất hiện lặp lại trong dữ liệu. Quá trình phân tích được thực hiện thông qua ba bước gồm: mã hóa ban đầu, nhóm các mã thành các chủ đề phân tích và đối chiếu các chủ đề với nền tảng lý thuyết nhằm giải thích cơ chế hình thành động lực làm việc. Cách tiếp cận này cho phép nghiên cứu tập trung giải thích bản chất của hiện tượng nghiên cứu thay vì chỉ mô tả sự tồn tại của các mối liên hệ.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Trải nghiệm lãnh đạo và quá trình hình thành động lực làm việc của nhân viên thế hệ Z

Phân tích dữ liệu nghiên cứu từ Bảng 1 cho thấy, trải nghiệm lãnh đạo của nhân viên thế hệ Z chủ yếu được kiến tạo thông qua các tương tác quản lý mang tính vi mô diễn ra trong hoạt động vận hành hằng ngày hơn là các cơ chế quản trị chính thức của tổ chức. Điều này hàm ý nhân viên trẻ thường diễn giải phong cách lãnh đạo thông qua trải nghiệm trực tiếp liên quan đến cách thức quản lý phản hồi, hỗ trợ và tương tác trong quá trình làm việc.

Bảng 1. Tổng hợp các biểu hiện lãnh đạo và ảnh hưởng đến động lực làm việc

Biểu hiện lãnh đạo	Biểu hiện nổi bật	Tác động chính
Truyền cảm hứng	Tạo ý nghĩa công việc, định hướng mục tiêu	Gia tăng nỗ lực và cam kết
Hỗ trợ	Đồng hành, hướng dẫn, phản hồi thường xuyên	Giảm áp lực và củng cố gắn kết
Ghi nhận	Công nhận đóng góp và phản hồi tích cực	Tăng cảm nhận giá trị bản thân
Trao quyền	Gia tăng mức độ tham gia và tính tự chủ	Thúc đẩy chủ động và phát triển

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu nghiên cứu.

Khả năng truyền cảm hứng xuất hiện như một cơ chế giúp nhân viên tái diễn giải ý nghĩa công việc thay vì chỉ đơn thuần thực hiện các nhiệm vụ vận hành. Người tham gia nghiên cứu có xu hướng mô tả mức độ sẵn sàng đầu tư nỗ lực cao hơn khi họ hiểu được vai trò công việc đối với khách hàng hoặc mục tiêu chung của bộ phận. Hiện tượng này gợi mở tác động của lãnh đạo truyền cảm hứng không chỉ xuất phát từ yếu tố cảm xúc mà còn liên quan đến khả năng tái cấu trúc nhận thức của nhân viên về giá trị công việc.

Quan sát này tương đối tương đồng với lập luận của Bass và Avolio (1994) khi cho thấy động lực truyền cảm hứng tạo ra ảnh hưởng thông qua việc dịch chuyển nhận thức của người lao động từ các mục tiêu cá nhân sang các mục tiêu có ý nghĩa rộng hơn.

Dưới góc nhìn của lý thuyết tự quyết, cơ chế này có thể được lý giải thông qua việc nhân viên hình thành cảm nhận rõ ràng hơn về năng lực bản thân và ý nghĩa đóng góp của mình, từ đó thúc đẩy động lực nội tại thay vì chỉ duy trì động lực mang tính công cụ (Deci & Ryan, 2000).

4.2. Vai trò của hỗ trợ, ghi nhận và trao quyền trong việc duy trì động lực làm việc

Trong 4 nhóm biểu hiện lãnh đạo được nghiên cứu, sự hỗ trợ từ quản lý xuất hiện với mức độ nổi bật nhất trong dữ liệu thực nghiệm. Tuy nhiên, điều đáng chú ý không nằm ở tần suất xuất hiện mà nằm ở cách nhân viên diễn giải ý nghĩa của sự hỗ trợ. Phần lớn người tham gia không xem hỗ trợ đơn thuần là hoạt động giải quyết vấn đề mà coi đây như bằng chứng phản ánh mức độ đầu tư của tổ chức đối với người lao động. Cách diễn giải này cho thấy, hỗ trợ quản lý đang đóng vai trò như một cơ chế hình thành cảm nhận an toàn tâm lý, từ đó làm giảm áp lực nghề

nghiệp và gia tăng khả năng duy trì động lực trong môi trường vận hành cường độ cao. Phát hiện này có mức độ tương đồng đáng kể với các nghiên cứu gần đây khi lực lượng lao động thế hệ Z thường kỳ vọng mức độ phản hồi, hướng dẫn và tương tác thường xuyên hơn với cấp quản lý trực tiếp (Seyfi và cộng sự, 2024).

Song song với đó, dữ liệu nghiên cứu gợi mở ghi nhận không chỉ tạo ra tác động ở cấp độ cảm xúc mà còn ảnh hưởng đến cách nhân viên đánh giá giá trị đóng góp của bản thân đối với tổ chức. Khi các nỗ lực thường ngày được công nhận, nhân viên có xu hướng diễn giải công việc như một hoạt động có giá trị hơn thay vì chỉ là nghĩa vụ nghề nghiệp. Quan sát này củng cố lập luận của lý thuyết trao đổi xã hội khi cảm nhận được đầu tư hoặc công nhận từ tổ chức thường kích hoạt các phản ứng mang tính đáp trả như gia tăng gắn bó hoặc đầu tư nhiều nỗ lực hơn cho công việc (Blau, 1964).

Mặc dù nhu cầu gia tăng tính tự chủ xuất hiện tương đối rõ trong dữ liệu nghiên cứu, mức độ trao quyền vẫn còn tương đối hạn chế. Khoảng cách này không hoàn toàn xuất phát từ năng lực nhân viên mà chủ yếu phản ánh sự xung đột giữa yêu cầu kiểm soát chất lượng dịch vụ và nhu cầu linh hoạt của lực lượng lao động trẻ.

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Các phát hiện thực nghiệm phản ánh động lực làm việc của nhân viên thế hệ Z không được hình thành thông qua một yếu tố đơn lẻ mà xuất hiện như kết quả của quá trình tương tác giữa trải nghiệm lãnh đạo, nhu cầu tâm lý và bối cảnh vận hành. Một hiện tượng nổi bật xuất hiện xuyên suốt dữ liệu nghiên cứu là sự dịch chuyển trọng tâm từ mô hình quản lý thiên về kiểm soát sang nhu cầu quản trị mang tính hỗ trợ và

phát triển. Trong khi nhiều mô hình quản lý khách sạn truyền thống ưu tiên hiệu quả vận hành và tuân thủ quy trình, nhân viên trẻ lại diễn giải trải nghiệm công việc thông qua các yếu tố liên quan nhiều hơn đến sự phát triển cá nhân, phản hồi liên tục và mức độ đầu tư của tổ chức. Những quan sát này đồng thời củng cố lập luận của lý thuyết tự quyết và lý thuyết trao đổi xã hội khi phản ánh phong cách lãnh đạo có thể định hình động lực làm việc thông qua việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý cơ bản cũng như ảnh hưởng đến cách nhân viên diễn giải mối quan hệ giữa bản thân với tổ chức.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Các phát hiện thực nghiệm gợi mở phong cách lãnh đạo giữ vai trò đáng kể trong việc hình thành động lực làm việc của lực lượng lao động trẻ trong môi trường khách sạn. Tuy nhiên, ảnh hưởng này không xuất hiện trực tiếp mà được trung gian hóa thông qua cách nhân viên diễn giải trải nghiệm làm việc, mức độ được hỗ trợ và cảm nhận về giá trị đóng góp của bản thân. Trong số các biểu hiện lãnh đạo được phân tích, sự hỗ trợ từ quản lý và hoạt động ghi

nhận được xác định là các cơ chế có ảnh hưởng nổi bật nhất đối với nỗ lực công việc, tính chủ động và mức độ gắn kết.

5.2. Hàm ý quản trị

Ở góc độ quản trị, nghiên cứu gợi mở các khách sạn cần chuyển dịch từ tư duy quản lý tập trung vào kiểm soát sang cách tiếp cận chú trọng hỗ trợ và phát triển nhân viên. Việc tăng cường phản hồi thường xuyên, xây dựng cơ chế ghi nhận liên tục và tái thiết kế mức độ tự chủ trong công việc có thể góp phần cải thiện trải nghiệm nhân viên và nâng cao khả năng duy trì nguồn nhân lực trẻ.

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

Mặc dù nghiên cứu cung cấp các phát hiện có giá trị liên quan đến phong cách lãnh đạo và động lực làm việc trong môi trường khách sạn, nghiên cứu vẫn tồn tại hạn chế liên quan đến quy mô mẫu, phạm vi địa lý và đặc điểm của nghiên cứu định tính. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng sang các địa phương khác hoặc kết hợp thêm các phương pháp nghiên cứu khác nhằm gia tăng khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Arefiev S., & Nemashkalo K. (2023). Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 131-136. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19>
- Baum T., & Goh E. (2021). Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in COVID-19 quarantine hotels: The role of meaningful work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Braun V., & Clarke V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications, USA.
- Creswell J. W., & Creswell J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications, USA.
- Deci E. L., & Ryan R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- El Hajal G., & Losekoot E. (2024). Gen Z talent management: Hospitality industry insights. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2405790>.
- Elkhwesky Z., Salem I. E., Ramkissoon H., & Castañeda-García J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: A roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925-1958. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1128>.
- Gagné M., & Deci E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Gui C., Luo A., Zhang P., & Deng A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2137-2154.

Huertas-Valdivia I., González-Torres T., & Nájera-Sánchez J. J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: A review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399-2422. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0658>.

Kallio H., Pietilä A. M., Johnson M., & Kangasniemi M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>.

Patton M. Q. (2023). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications, USA.

Saunders M. N. K., Lewis P., & Thornhill A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson, USA.

Seyfi S., Vo Thanh T., & Zaman M. (2024). Hospitality in the age of Generation Z: A critical reflection on evolving customer and workforce expectations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 118-134. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2024-0035>.

Twenge J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents and what they mean for America's future*. Atria Books, USA.

Ngày nhận bài: 12/5/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 26/5/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 11/6/2026

LEADERSHIP STYLES AND WORK MOTIVATION OF GENERATION Z EMPLOYEES IN HOTELS IN HANOI: CURRENT SITUATION AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

● NGUYEN HUYEN TRANG

Faculty of Tourism and Hospitality, Phenikaa University

Email: trang.nguyenhuyen1@phenikaa-uni.edu.vn

ABSTRACT:

This study explores leadership styles and how leadership behaviors influence the work motivation of Generation Z (Gen Z) employees in hotels in Hanoi. Using a qualitative approach with semi-structured interviews of 30 employees across different hotel departments, the findings indicate that employees' motivation is significantly shaped by daily leadership experiences. Managerial support and recognition activities are identified as the most influential factors affecting effort, proactiveness, and job engagement. The study also highlights the gap between traditional management practices and the expectations of younger employees, thereby proposing managerial implications to improve human resource management effectiveness in the hospitality sector.

Keywords: leadership style, work motivation, Generation Z, hotels, Hanoi.