



## Hành vi thực hành xanh trong ngành lưu trú: Vai trò của niềm tin tổ chức xanh, nhận dạng tổ chức xanh và lãnh đạo chuyển đổi xanh

ĐỒNG XUÂN ĐÀM<sup>a,\*</sup>, LÊ CHÍ CÔNG<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Trường Đào tạo Quốc tế, Đại học Phenikaa

<sup>b</sup> Khoa Du lịch, Trường Đại học Nha Trang

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 12/01/2022 Ngày nhận lại: 31/03/2022 Duyệt đăng: 04/04/2022</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> D22; Z32.</p> <p><b>Từ khóa:</b> Niềm tin tổ chức xanh; Nhận dạng tổ chức xanh; Lãnh đạo chuyển đổi xanh; Lưu trú.</p> <p><b>Keywords:</b> Green organizational trust; Green organizational identity; Green transformation</p>	<p>Hành vi thực hành xanh đã trở thành một chủ đề quan trọng trong các nghiên cứu về phát triển bền vững. Tuy nhiên, hầu hết các nhà nghiên cứu về hành vi này chủ yếu tập trung vào vấn đề chung trong khi các tiền đề cơ bản bên trong giải thích hành vi thực hành xanh của người lao động vẫn chưa được giải quyết một cách triệt để trong nhiều bối cảnh thị trường khác nhau. Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc để phân tích dữ liệu thu được từ 315 nhân viên tại các khách sạn/khu nghỉ dưỡng cao cấp tại Việt Nam. Kết quả 5/5 giả thuyết được ủng hộ. Hành vi thực hành xanh trong tổ chức chịu tác động bởi: Niềm tin tổ chức xanh, nhận dạng tổ chức xanh và lãnh đạo chuyển đổi xanh. Nhận dạng tổ chức xanh đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh và hành vi thực hành xanh. Đặc biệt, mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh và hành vi thực hành xanh được tăng lên bởi vai trò điều tiết của niềm tin tổ chức. Dựa trên kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số khuyến nghị chính sách nhằm giúp tổ chức phát huy vai trò của nhân viên nâng cao hành vi thực hành xanh.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>Green practices behavior has become an important topic in research on sustainable development. However, most of the green practices behavior researchers mainly focus on the general problem while the fundamental factors within the organization that explain green</p>

\* Tác giả liên hệ.

Email: dam.dongxuan@phenikaa-uni.edu.vn (Đồng Xuân Đàm), conglechi@ntu.edu.vn (Lê Chí Công).

Trích dẫn bài viết: Đồng Xuân Đàm, & Lê Chí Công. (2022). Hành vi thực hành xanh trong ngành lưu trú: Vai trò của niềm tin tổ chức xanh, nhận dạng tổ chức xanh và lãnh đạo chuyển đổi xanh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(7), 04–18.

leadership; Hospitality.	practices behavior have not yet been properly resolved thoroughly in a variety of market perspectives. The study uses a structural equation model to analyze data obtained from 315 employees at high-end hotels/resorts in Vietnam. Results 5/5 hypotheses are supported. Green practices behavior is influenced by: Green organizational trust, green organizational identity and green transformation leadership. Additionally, green organizational identity plays a completely mediating role in the relationship between green transformation leadership and green practices behavior. In particular, the relationship between green transformation leadership and green practice innovation is enhanced by the moderator role of organizational trust. Based on the research results, the article proposes a number of policy recommendations to help organizations promote the role of employees in enhancing green practices behavior.
-----------------------------	---

## 1. Giới thiệu

Ngành kinh doanh lưu trú trong điều kiện mới đòi hỏi phải hướng tới phát triển nhiều hơn các sản phẩm du lịch xanh, thân thiện với môi trường (Chang, 2011; Chen, 2008). Thách thức từ sự phát triển nhanh của công nghiệp 4.0 đòi hỏi nhiều tổ chức hướng tới hành động đổi mới và sáng tạo không ngừng (Gürlek & Tuna, 2018; Orfila-Sintes và cộng sự, 2005). Hành vi thực hành xanh hướng tới việc đổi mới sáng tạo được xem là các hành động đổi mới sản phẩm/quy trình/phương pháp nhằm đạt được mục tiêu môi trường và giảm thiểu các tác động lên hệ sinh thái (Chan và cộng sự, 2014; Lin và cộng sự, 2014). Thông qua hoạt động thực hành xanh, đơn vị kinh doanh lưu trú có nhiều cơ hội tạo nên sự khác biệt trong thiết kế sản phẩm/dịch vụ cung ứng cho khách hàng (Gürlek & Tuna, 2018; Chang & Chen, 2014) hoặc hành động thực tế để mang lại nhiều thay đổi tích cực lên môi trường (Chan và cộng sự, 2014). Lợi thế cạnh tranh được hình thành khi du khách chấp nhận mức giá cao nhưng bù lại họ có mức độ hài lòng hơn với sản phẩm/dịch vụ (Chen và cộng sự, 2012). Trong chiến lược dài hạn, hành vi thực hành xanh giúp đơn vị lưu trú sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu, năng lượng, gia tăng hoạt động tái chế và hạn chế thải ra môi trường chất thải độc hại (Bernauer và cộng sự, 2007; Gürlek & Tuna, 2018). Hành vi thực hành xanh không chỉ gia tăng hiệu quả kinh doanh mà còn góp phần nâng cao hình ảnh thân thiện với môi trường của đơn vị lưu trú thân thiện trong mắt đối tượng hữu quan (Chang, 2011).

Mặc dù hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo mang lại nhiều hiệu ứng tích cực, nhưng nhận thức và hành động về hành vi thực hành xanh trong ngành kinh doanh lưu trú vẫn còn nhiều điểm cần tranh luận (Chan và cộng sự, 2019; Gürlek & Tuna, 2018). Đơn vị lưu trú có chiến lược thích ứng nhanh với môi trường và biến đổi khí hậu đã điều chỉnh quy định về sản phẩm/quy trình/phương pháp để thích nghi với hành động thực hành xanh và đòi hỏi của các bên liên quan (Chen và cộng sự, 2012). Trong khi hầu hết các đơn vị khác chưa coi trọng hành vi thực hành xanh như là cách thức nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài (Chang, 2011; Gürlek & Tuna, 2018). Một số đơn vị lưu trú trong ngành khách sạn nhìn nhận hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo đòi hỏi nhiều khoản chi phí, thời gian (Gürlek & Tuna, 2018). Số khác lại cho rằng hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo nên dành cho các tổ chức lớn hơn là những tổ chức nhỏ khi mà trước mắt

họ còn nhiều vấn đề cần ưu tiên giải quyết hơn là thay đổi toàn bộ hoạt động sang đổi mới xanh (Orfila-Sintes và cộng sự, 2005).

Nghiên cứu gần đây đã xem xét hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo trong ngành khách sạn như: Sản phẩm, quy trình, thực hành và quản lý nhằm mang lại lợi ích cho khách hàng cũng như lợi thế cạnh tranh của công ty (Chen và cộng sự, 2012). Trong khi đó, các tiền đề cơ bản bên trong tổ chức giải thích cơ chế tác động đến hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo vẫn chưa được giải quyết một cách triệt để với bối cảnh thị trường khác nhau (Gürlek & Tuna, 2018), ví dụ như: (1) Vai trò tích cực của nhận dạng tổ chức xanh (Mittal & Dhar, 2016), (2) lãnh đạo chuyên đổi xanh (Chen và cộng sự, 2014), và đặc biệt là niềm tin tổ chức xanh (Lee và cộng sự, 2013; Su & Swanson, 2019). Nghiên cứu hiện tại có tiềm năng trong việc góp phần giải quyết khoảng trống trên và trả lời câu hỏi quan trọng: (1) Yếu tố nền tảng bên trong giúp các khách sạn thay đổi hành vi thực hành xanh là gì? và (2) Mức độ ảnh hưởng của chúng đến đến hành vi thực hành xanh trong ngành khách sạn như thế nào?

Nghiên cứu này được thực hiện trên đơn vị kinh doanh lưu trú tại Việt Nam, nơi có sự phát triển mạnh mẽ về du lịch trong thời gian qua nhưng đang đối mặt với vấn đề ô nhiễm từ các hoạt động của các đơn vị kinh doanh lưu trú. Mục tiêu của nghiên cứu này là khảo sát nhận thức của người lao động trong tổ chức lưu trú về những tác động của nhận dạng tổ chức xanh, lãnh đạo tổ chức xanh và niềm tin tổ chức ảnh hưởng như thế nào đến hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo. Những phát hiện từ nghiên cứu góp phần không nhỏ giúp những đơn vị kinh doanh lưu trú có chính sách phù hợp nhằm khuyến khích người lao động ý thức cao trong thực hiện đổi mới sáng tạo xanh, góp phần phát triển du lịch bền vững đến tính bền vững.

Sau phần giới thiệu, bài viết được cấu trúc gồm 4 phần: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; phần 3 mô tả phương pháp nghiên cứu; phần 4 trình bày kết quả nghiên cứu; và cuối cùng là phần 5, kết luận và kiến nghị chính sách.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. *Hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo trong ngành khách sạn*

Thuật ngữ đổi mới sáng tạo xanh hiện nay được nhìn nhận khá nhiều góc độ (Chang, 2011), cụ thể: (1) Đổi mới sinh thái xanh (Galpin và cộng sự, 2015); (2) Đổi mới thực hành xanh (Chou và cộng sự, 2012); (3) Đổi mới hình ảnh xanh (Chen, 2008); (4) Đổi mới sản phẩm/quy trình xanh (Kam-Sing Wong, 2012). Nghiên cứu này tập trung hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo nhằm hướng tới đóng góp tích cực nhất vào việc bảo vệ môi trường tự nhiên trên phương tiện sử dụng tiết kiệm và hiệu quả nhất (Chen và cộng sự, 2006). Trong ngành khách sạn, hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo cung cấp cho các đơn vị kinh doanh cơ hội trở nên khác biệt thông qua tiết kiệm nguyên liệu, giảm tiêu thụ năng lượng, tăng tái chế chất thải và sử dụng ít tài nguyên hơn (Bernauer và cộng sự, 2007). Bằng cách này, thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo không chỉ làm giảm tác động tiêu cực đến môi trường mà còn mang lại lợi thế cạnh tranh thông qua việc giảm chi phí (Chen và cộng sự, 2012).

## 2.2. *Phát triển mô hình nghiên cứu*

### 2.2.1. *Nhận dạng tổ chức xanh và hành vi thực hành xanh*

Nghiên cứu này đề cập đến khái niệm nhận dạng tổ chức như là sự gắn bó chặt chẽ của cá nhân với tổ chức (Chen, 2011). Nhận dạng tổ chức đã được xem như “đặc điểm trung tâm, đặc biệt và lâu dài của một tổ chức” (Albert & Whetten, 1985). Nhận dạng của tổ chức đóng vai trò quan trọng trong quá trình giám sát các hoạt động của nhân viên (Fiol, 1991). Nhận dạng tổ chức xanh được hiểu là cá nhân cảm nhận sự tự hào, cùng tham gia xây dựng, và tổ chức các hoạt động liên quan đến quản lý và bảo vệ môi trường (Chen, 2011).

Cá nhân gắn bó mật thiết với tổ chức xanh cho phép họ chủ động tham gia các hoạt động giảm thiểu ô nhiễm môi trường, góp phần củng cố triết lý và giá trị cốt lõi của tổ chức xanh (Mittal & Dhar, 2016). Nhận dạng tổ chức xanh gắn với các vấn đề bền vững là chìa khóa để phát triển các nền văn hóa tổ chức bền vững (Pagell & Wu, 2009). Nhận dạng tổ chức xanh thường giúp cho nhân viên tự hào, hãnh diện và luôn mong muốn tạo ra một bầu không khí tích cực hướng đến tính bền vững về môi trường của tổ chức. Đồng thời, các quyết định về môi trường được đưa ra trong tổ chức có được sự quan tâm và đồng lòng nhiều hơn (Pagell & Wu, 2009).

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: Nhận dạng tổ chức xanh ảnh hưởng tích cực lên hành vi thực hành xanh trong tổ chức.*

### 2.2.2. *Lãnh đạo chuyển đổi xanh và hành vi thực hành xanh*

Lãnh đạo chuyển đổi được đề cập trên bốn khía cạnh gồm: (1) Kích thích trí tuệ, (2) cân nhắc cá nhân, (3) sức hút, và (4) động lực truyền cảm hứng (Bass, 1985). Thông qua khả năng kích thích trí tuệ, nhà lãnh đạo chuyển đổi có thể truyền cảm hứng cho nhận thức của những thành viên trong tổ chức, từ đó dẫn đến việc nâng cao khả năng đổi mới sáng tạo xanh trong tổ chức (Chen và cộng sự, 2014; Mittal & Dhar, 2016). Nhà lãnh đạo khuyến khích sự chủ động và suy nghĩ sáng tạo của những nhân viên của mình thông qua các hoạt động cụ thể (Gong và cộng sự, 2009). Nghiên cứu của Mittal và Dhar (2016) cho rằng lãnh đạo chuyển đổi có mối tương quan cao với đổi mới sáng tạo của nhân viên. Nhà lãnh đạo chuyển đổi có thể phát triển sự sáng tạo giữa các nhân viên bằng cách kích thích và thúc đẩy những người đi theo hướng hiệu suất cao hơn cũng như khuyến khích họ suy nghĩ sáng tạo nhất. Lãnh đạo chuyển đổi có thể giúp những nhân viên của mình phát triển ý tưởng mới để đạt được hiệu quả hoạt động của tổ chức (Jung và cộng sự, 2003). Wang và cộng sự (2014) kết luận rằng lãnh đạo chuyển đổi có thể phát triển mức độ sáng tạo cao của nhân viên trong ngành khách sạn. Nhà lãnh đạo chuyển đổi có xu hướng tạo ra một môi trường đổi mới để trao quyền cho những nhân viên của mình nhằm phát triển các ý tưởng sáng tạo cho tổ chức (Keller, 2006).

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Lãnh đạo chuyển đổi xanh ảnh hưởng tích cực lên hành vi thực hành xanh trong tổ chức.*

### 2.2.3. *Vai trò trung gian của nhận dạng tổ chức xanh và hành vi thực hành xanh*

Terry và cộng sự (1999) cho rằng các nghiên cứu thực nghiệm trước đây đều tập trung vào nhận dạng tổ chức như một khái niệm tổng thể và đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa thái độ-hành vi cũng như chuẩn mực tổ chức. Lãnh đạo chuyển đổi xanh có vai trò trong việc phát triển nhận dạng tổ chức xanh và giúp nhân viên xác định, tin tưởng và luôn suy nghĩ hành động vì một tổ chức xanh (Chen, 2011). Kết quả là, nhân viên có ý thức nâng cao các hoạt động đổi mới sáng tạo (Chen, 2011). Nhận dạng tổ chức xanh thúc đẩy nhân viên thiết lập mối quan hệ có ý nghĩa với khách hàng cũng

như tìm ra những cách đổi mới sáng tạo trong giải quyết các vấn đề (Sethi, 2000). Lãnh đạo có cam kết thực thi môi trường xanh sẽ khuyến khích thúc đẩy sự sáng tạo xanh trong sản xuất cũng như các ngành công nghiệp phụ trợ (Mittal & Dhar, 2016). Nhận dạng tổ chức xanh đóng vai trò như một trung gian trong mối quan hệ giữa tinh thần lãnh đạo xanh với hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo (Chen, 2011). Có thể thấy trước rằng khi một tổ chức áp dụng phương thức lãnh đạo chuyển đổi xanh, cam kết tổ chức xanh và xây dựng tinh thần lãnh đạo xanh thì nhận dạng tổ chức xanh của tổ chức đó sẽ tăng lên, cuối cùng dẫn đến sự gia tăng hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo. Nhóm tác giả đề xuất rằng nhận dạng tổ chức xanh làm trung gian cho mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh và hành vi thực hành xanh trong tổ chức.

*Giả thuyết H3: Nhận dạng tổ chức xanh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh và hành vi thực hành xanh trong tổ chức.*

#### 2.2.4. Niềm tin tổ chức xanh và hành vi thực hành xanh

Niềm tin tổ chức liên quan đến “những kỳ vọng mà cá nhân có về thiết lập các mối quan hệ và hành vi tổ chức” (Shockley-Zelabak và cộng sự, 2000). Sự tin tưởng dựa trên niềm tin về khả năng hành vi xảy ra sẽ mang tính xây dựng và có lợi (Tan & Tan, 2000). Niềm tin tổ chức càng tăng sẽ dẫn đến hành vi tích cực của nhân viên và giảm ý định chuyển đổi công việc (Chiang & Hsieh, 2012). Tuy nhiên, các nghiên cứu về niềm tin tổ chức của người lao động trong các môi trường khách sạn vẫn còn hạn chế (Lee và cộng sự, 2013).

Nhân viên có niềm tin vào tổ chức thì sẽ sẵn sàng tham gia vào các hành vi tích cực, mang tính tự nguyện, có tính sáng tạo cao. Niềm tin tổ chức tạo hiệu ứng tích cực với các hành vi xã hội mang tính xây dựng, bao gồm cả các hành vi đổi mới sáng tạo trong tổ chức (Yoon và cộng sự, 2016). Niềm tin của tổ chức còn có tác dụng thúc đẩy nhân viên (Chiang & Hsieh, 2012). Theo lý thuyết trao đổi xã hội, nhân viên sẽ phát huy năng lực lớn hơn đối với tổ chức khi mức độ tin tưởng của họ đối với tổ chức đó càng lớn. Nhân viên sẽ sẵn sàng tham gia vào các hành vi tích cực hơn có lợi cho tổ chức của họ, trong đó có hành vi đổi mới sáng tạo (Gürlek & Tuna, 2018). Trong bối cảnh khách sạn, Yoon và cộng sự (2016) xác định mối quan hệ tích cực giữa niềm tin của tổ chức và hành vi tích cực của nhân viên. Tuy nhiên, vẫn chưa có nghiên cứu nào trước đây xem xét mối quan hệ trực tiếp giữa niềm tin của tổ chức và hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo của nhân viên.

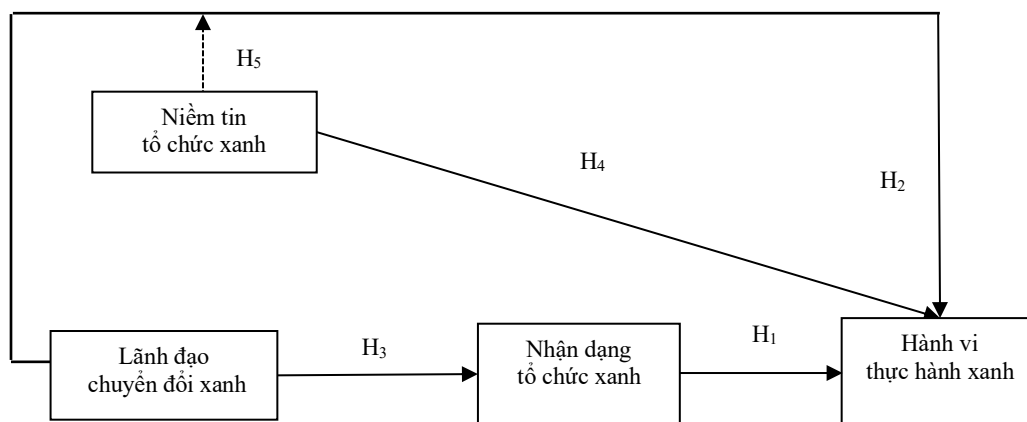
*Giả thuyết H4: Niềm tin tổ chức có ảnh hưởng tích cực lên hành vi thực hành xanh trong tổ chức.*

#### 2.2.5. Vai trò điều tiết của niềm tin tổ chức xanh và hành vi thực hành xanh

Chuah và cộng sự (2020) đã chứng minh rằng niềm tin xanh đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích mối quan hệ giữa hành vi tiêu dùng bền vững và những cam kết của lãnh đạo đối với thực thi trách nhiệm môi trường. Khách hàng có niềm tin xanh cao, mối quan hệ giữa cam kết lãnh đạo và hành vi tiêu dùng bền vững sẽ tăng lên (Chuah và cộng sự, 2020). Đối với nhân viên trong một tổ chức, niềm tin tổ chức xanh sẽ tạo hiệu ứng tích cực của nhân viên đối với các hành vi trong tổ chức. Niềm tin tổ chức xanh còn giúp tối đa hóa giá trị nhận thức của nhân viên đối với các hoạt động vì môi trường của tổ chức (Yoon và cộng sự, 2016). Niềm tin tổ chức càng được nâng cao khi nhân viên nhận thức đầy đủ được các hoạt động thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo được trình bày từ cam kết đầy đủ của nhà lãnh đạo (Mittal & Dhar, 2016). Vai trò của nhà lãnh đạo trong việc khuyến khích sự chủ động, suy nghĩ sáng tạo của những nhân viên trong hoạt động xanh của mình là hết sức quan trọng (Gong và cộng sự, 2009). Nhà lãnh đạo chuyển đổi khi tạo lập cho nhân viên niềm tin về sự đổi mới, sáng tạo xanh có thể phát triển sự sáng tạo không ngừng nghỉ trong tổ chức của mình

(Jung và cộng sự, 2003). Vấn đề đặt ra là có hay không vai trò của những cá nhân có niềm tin tổ chức xanh cao trong tổ chức trong việc giải thích mối quan hệ chặt chẽ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh với hành vi thực hành xanh của nhân viên.

*Giả thuyết H5: Niềm tin tổ chức xanh làm tăng mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh và hành vi thực hành xanh.*



**Hình 1.** Đề xuất mô hình nghiên cứu

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Đối tượng nghiên cứu

Bài báo sử dụng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi chi tiết với các nhân viên đang làm việc tại các khu nghỉ dưỡng/khách sạn cao cấp tại Nha Trang và Phú Quốc. Hai địa phương được lựa chọn bởi vì đây là nơi có tiềm năng du lịch biển đảo hấp dẫn, có hệ thống khách sạn, khu nghỉ dưỡng ven biển đẹp. Đây cũng là nơi đi đầu trong phát triển nóng về công trình du lịch và tiềm ẩn nhiều rủi ro đối với môi trường du lịch ven biển và hải đảo. Số lượng các khu nghỉ dưỡng/khách sạn cao cấp đã tăng khoảng 12%/năm trong vòng 5 năm qua, cao nhất trong số các địa phương có du lịch biển đảo tại Việt Nam. Quy mô trung bình của mỗi khu nghỉ dưỡng/khách sạn cao cấp là 300 nhân viên. Mẫu hạn ngạch với các biến kiểm soát: Giới tính, tuổi, chức vụ, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân. Phương thức thu thập theo trình tự như sau: Đặc điểm điều khiển của đối tượng là nhân viên đang làm việc tại: Sunrise Hotel & Spa, Anamandara Nha Trang Resort, Vinpearland Phú Quốc Resort, Movenpick Phú Quốc Hotel. Đồng thời, xây dựng hạn ngạch để đảm bảo tỷ lệ mẫu có độ tương đồng cao với đặc điểm tổng thể nêu trên. Quy trình thu thập dữ liệu chính dựa trên sự thuận tiện, đã được khảo sát tại bốn khu nghỉ dưỡng/khách sạn sang trọng. Có 315/350 phiếu khảo sát được đưa vào phân tích, tỷ lệ phiếu đạt yêu cầu để đưa vào phân tích bằng phần mềm AMOS 25.0 là (86%). Kết quả thống kê mẫu cho thấy: Tỷ lệ nam giới trong mẫu điều tra là 51,7%, đáp viên có tuổi đời từ 25–35 chiếm tỷ lệ cao 32,7%; trên 54% đáp viên đã lập gia đình; tỷ lệ đáp viên là nhân viên của các bộ phận chiếm trên 80%; gần 87% đáp viên có trình độ học vấn từ THPT trở xuống.

**Bảng 1.**

Thống kê mô tả các đặc điểm nhân khẩu học (n = 315)

Đặc điểm nhân khẩu học	N	Tỷ lệ
<i>Giới tính</i>		
Nam	163	51,7
Nữ	152	48,3
<i>Độ tuổi</i>		
Dưới 25 tuổi	51	16,2
Từ 25 đến 35 tuổi	103	32,7
Từ 36 đến 45 tuổi	99	31,4
Từ 46 tuổi trở lên	62	19,7
<i>Vị trí công việc</i>		
Trưởng bộ phận	66	21,0
Nhân viên buồng	80	25,4
Nhân viên bàn và quầy bar	86	27,3
Nhân viên bộ phận hành chính	83	26,3
<i>Trình độ học vấn</i>		
THPT	49	15,6
Trung cấp/Cao đẳng	113	35,9
Đại học/Sau đại học	99	31,4
Khác	54	17,1
<i>Tình trạng hôn nhân</i>		
Độc thân	143	45,4
Đã lập gia đình	172	54,6

**3.2. Đo lường các khái niệm**

Nghiên cứu lặp lại đối với một số thị trường ở các quốc gia phát triển. Thang đo trong mô hình được phát triển từ các nghiên cứu trước (Chang, 2011; Chan và cộng sự, 2014; Chen, 2011; Chou và cộng sự, 2012; Mittal & Dhar, 2016; Yoon và cộng sự, 2016) và thông qua nghiên cứu định tính sơ bộ. Để đảm bảo giá trị nội dung các thang đo trong mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả đã tiến hành phỏng vấn: 05 chuyên gia trong ngành du lịch (quản lý ngành, doanh nghiệp, giảng viên) và 05 người lao động đang làm việc cho khu nghỉ dưỡng, khách sạn cao cấp tại Nha Trang để hoàn chỉnh thang đo lần 1. Sau đó, nhóm tác giả hoàn thiện bằng câu hỏi và tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ bằng cách điều tra trực tiếp 30 nhân viên tại khách sạn Sunrise Nha Trang. Dữ liệu thu thập đã được

xử lý bằng phần mềm SPSS25.0 nhằm kiểm định giá trị Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA). Phiếu câu hỏi hoàn thành sau khi hiệu chỉnh được dùng để nghiên cứu định lượng chính thức.

- *Hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo (GIN)* được đo lường bởi bốn phát biểu. Một thang điểm Likert 7 mức độ được đưa ra từ (1) Hoàn toàn không đồng ý đến (7) Hoàn toàn đồng ý được sử dụng để đánh giá hành vi thực hành xanh. Đáp viên được đề nghị trả lời các phát biểu sau liên quan đến hành vi thực hành xanh đó là: “Công ty của tôi có nhiều hình thức tiết kiệm năng lượng điện, nước hợp lý”; “Công ty của tôi có nhiều hình thức ngăn ngừa ô nhiễm môi trường hiệu quả”; “Công ty của tôi có chương trình tái sử dụng làm giảm ô nhiễm môi trường”; “Công ty của tôi có nhiều hoạt động phân loại rác thải làm giảm ô nhiễm môi trường”; và “Công ty của tôi có chương trình tái chế vật phẩm làm giảm ô nhiễm môi trường” (Chan và cộng sự, 2014).

- *Nhận dạng tổ chức xanh (GOI)* được đo lường thông qua bốn phát biểu trên thang đo Likert 7 điểm từ (1) Hoàn toàn không đồng ý đến (7) Hoàn toàn đồng ý: “Các nhà quản lý và nhân viên tự hào về lịch sử quản lý và bảo vệ môi trường của công ty”; “Các nhà quản lý và nhân viên có cảm giác tự hào về các mục tiêu và sứ mệnh môi trường của công ty”; “Các nhà quản lý và nhân viên cảm thấy rằng công ty có xây dựng các mục tiêu và sứ mệnh tốt về môi trường”; “Các nhà quản lý và nhân viên xác định rằng công ty hết sức coi trọng công tác quản lý và bảo vệ môi trường” (Chen, 2011; Mittal & Dhar, 2016).

- *Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GL)* được đo lường thông qua bốn phát biểu bằng thang đo Likert 7 điểm từ (1) Hoàn toàn không đồng ý đến (7) Hoàn toàn đồng ý, bao gồm: “Người lãnh đạo truyền cảm hứng cho các thành viên tổ chức bằng các kế hoạch môi trường”; “Người lãnh đạo cung cấp tầm nhìn rõ ràng về môi trường để các thành viên tuân theo”; “Người lãnh đạo khiến các thành viên trong tổ chức làm việc cùng nhau vì mục tiêu môi trường”; và “Người lãnh đạo khuyến khích các thành viên tổ chức đạt được mục tiêu môi trường” (Chou và cộng sự, 2012; Chang, 2011).

*Niềm tin tổ chức xanh (OT)* được đo lường thông qua năm phát biểu bằng thang đo Likert 7 điểm từ (1) Hoàn toàn không đồng ý đến (7) Hoàn toàn đồng ý: “Tôi cảm thấy các cam kết về môi trường của lãnh đạo công ty là đáng tin cậy”; “Tôi cảm thấy việc thực thi các hoạt động vì môi trường của lãnh đạo công ty là đáng tin cậy”; “Tôi cảm thấy những chính sách về bảo vệ môi trường của lãnh đạo công ty là đáng tin cậy”; “Lãnh đạo công ty giữ đúng lời hứa về bảo vệ môi trường”; “Mối quan tâm về môi trường của lãnh đạo công ty đã đáp ứng mong đợi của tôi” (Yoon và cộng sự, 2016).

### 3.3. Thủ tục phân tích

Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) để xác rằng các thang đo lường đảm bảo về độ tin cậy, độ giá trị hội tụ và độ giá trị phân biệt. Phân tích SEM để kiểm định quan hệ cấu trúc giữa các khái niệm. Độ phù hợp của mô hình chỉ ra bởi hoặc là giá trị xác suất của thống kê  $\chi^2$  lớn hơn 0,08, hoặc là hai chỉ số TLI và CFI có giá trị lớn hơn 0,9 và chỉ số RMSEA dưới 0,08 (Browne & Cudeck, 1992).

Để tiến hành phân tích biến điều tiết của niềm tin tổ chức, nghiên cứu đã tiến hành phân tích theo hai bước. Bước đầu tiên là phân tích tính bất biến của các mô hình đo lường; bước thứ hai là phân tích nhiều nhóm (Steenkamp & Baumgartner, 1998). Nghiên cứu tách dữ liệu niềm tin tổ chức thành hai nhóm có niềm tin cao và thấp được tạo ra bởi sự phân chia trung vị (5,36) của điểm trung bình của năm mục đo lường niềm tin tổ chức. Tiếp theo, các phân tích nhân tố khẳng định nhiều nhóm



được thực hiện để kiểm tra sự bất biến của mô hình đo lường. Thực hiện phân tích nhiều nhóm riêng biệt đã được tiến hành nhằm kiểm định giả thuyết không để chứng minh niềm tin tổ chức không có tác động đến mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh và đổi mới sáng tạo thực hành xanh dựa trên phép thử chênh lệch Chi-bình phương.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Độ tin cậy và giá trị của các thang đo

Kết quả cho thấy giá trị của thống kê  $\chi^2$  là 512.630 với 269 bậc tự do, xác suất 0,000 chứng tỏ rằng thống kê này có ý nghĩa thống kê. Giá trị RMR = 0,04, RMSEA = 0,055 < 0,08, đồng thời, các giá trị GFI, TLI, và CFI lần lượt là 0,910; 0,911; và 0,912 > 0,9 rất nhiều. Mô hình đo lường phù hợp tốt với dữ liệu. Trọng số nhân tố của chỉ báo đều có ý nghĩa thống kê ở mức 0,001 (tất cả giá trị thống kê  $t$  đều lớn hơn 13,762), và trải dài từ 0,668 đến 0,855. Các thang đo còn lại đều có độ tin cậy tổng hợp cao, vượt xa mức đề nghị 0,70, bên cạnh các giá trị phương sai trích đều lớn 0,50. Chứng tỏ thang đo đơn hướng, có độ tin cậy và độ giá trị hội tụ cao (Browne & Cudeck, 1992).

**Bảng 2.**

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Khái niệm	Thang đo	Độ tin cậy thang đo			Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích
		Hệ số tải	Độ lệch chuẩn	Giá trị $t$		
Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GL)	GL1	0,714	0,064	14,667	0,812	0,573
	GL2	0,741	0,063	14,968		
	GL3	0,781	0,075	15,453		
	GL4	0,784	0,075	15,696		
Niềm tin tổ chức (OT)	OT1	0,777	0,057	17,719	0,901	0,661
	OT2	0,822	0,055	20,721		
	OT3	0,826	0,063	20,113		
	OT4	0,823	0,066	20,129		
	OT5	0,811	0,050	20,109		
Nhận dạng tổ chức xanh (GOI)	GOI1	0,771	0,075	14,684	0,863	0,602
	GOI2	0,786	0,077	15,317		
	GOI3	0,764	0,073	14,153		
	GOI4	0,767	0,072	14,257		

Khái niệm	Thang đo	Độ tin cậy thang đo			Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích
		Hệ số tải	Độ lệch chuẩn	Giá trị <i>t</i>		
Hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo (GIN)	GIN1	0,818	0,059	17,158	0,890	0,634
	GIN2	0,820	0,072	17,922		
	GIN3	0,805	0,071	16,876		
	GIN4	0,804	0,063	16,679		
	GIN5	0,719	0,067	15,883		

Mối tương quan giữa các biến đo lường được báo cáo trong Bảng 3. Căn bậc hai của phương sai trích (AVE) được báo cáo bằng số in đậm trên đường chéo. Kết quả xác nhận độ tin cậy, tính hợp lệ, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của các thang đo, dữ liệu phù hợp với mô hình nghiên cứu; cho thấy mức độ phù hợp của CFA và đáp ứng cho các thử nghiệm tiếp theo.

### Bảng 3.

Hệ số tương quan, trung bình và sai số chuẩn của các khái niệm

	GIN	GOI	GL	OT
GIN	0,63			
GOI	0,58***	0,60		
GL	0,55***	0,48***	0,57	
OT	0,36***	0,38***	0,39***	0,66
Trung bình	5,61	5,22	5,34	5,33
Độ lệch chuẩn	1,10	1,10	1,11	1,11

Ghi chú: \*\*\* tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%; <sup>ns</sup> không có ý nghĩa thống kê;

GIN: Hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo;

GOI: Nhận dạng tổ chức xanh;

GL: Lãnh đạo chuyển đổi xanh;

OT: Niềm tin tổ chức xanh.

#### 4.2. Đánh giá các quan hệ cấu trúc và kiểm định các giả thuyết

Kết quả phân tích các tác động chính của các khái niệm trong mô hình lý thuyết được đề xuất trong Hình 1 cho thấy độ phù hợp của mô hình cấu trúc so với dữ liệu là chấp nhận được ( $\chi^2(199) = 522,10$ ;  $p = 0,000$ ;  $RMSEA = 0,062$ ;  $GFI = 0,911$ ;  $TLI = 0,911$ ;  $CFI = 0,912$ ). Kết quả bốn giả thuyết nghiên cứu được ủng hộ.

**Bảng 4.**

Kết quả kiểm định giả thuyết về mối quan hệ giữa các nhân tố

Hệ số đường dẫn	Giả thuyết	Ước tính	Giá trị $t$	Ủng hộ/Bác bỏ
GOI → GIN	H <sub>1</sub>	0,30	5,66***	Ủng hộ
GL → GIN	H <sub>2</sub>	0,37	6,77***	Ủng hộ
GL → GOI	H <sub>3</sub>	0,35	6,62***	Ủng hộ
OT → GIN	H <sub>4</sub>	0,24	4,82***	Ủng hộ

*Ghi chú:* \*\*\* tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%;  $R^2$  (GIN) = 0,33;  $R^2$  (GOI) = 0,26;

GIN: Hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo;

GOI: Nhận dạng tổ chức xanh;

GL: Lãnh đạo chuyển đổi xanh;

OT: Niềm tin tổ chức xanh.

Giả thuyết H<sub>1</sub> đề xuất nhận dạng tổ chức xanh có ảnh hưởng tích cực lên hành vi thực hành xanh trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu ủng hộ giả thuyết ( $\beta_1 = 0,30$ ;  $t = 5,66$ ;  $p < 0,001$ ). Kết quả nghiên cứu ủng hộ các nghiên cứu trước đây như nghiên cứu của Chen (2011), Mittal và Dhar (2016) trong các bối cảnh quản lý tổ chức khác nhau. Khi nhân viên càng nhận dạng đầy đủ về tổ chức xanh, hành vi tham gia vào thực hành xanh trong các khách sạn cao cấp càng diễn ra mạnh và nhanh.

Nghiên cứu mong đợi rằng lãnh đạo chuyển đổi xanh ảnh hưởng tích cực lên hành vi thực hành xanh trong tổ chức. Giả thuyết H<sub>2</sub> ( $\beta_2 = 0,37$ ;  $t = 6,77$ ;  $p < 0,001$ ) ủng hộ. Kết quả nghiên cứu ủng hộ các nghiên cứu trước (Gong và cộng sự, 2009; Mittal & Dhar, 2016). Nghiên cứu cũng chứng minh rằng nhận dạng tổ chức xanh đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh với hành vi thực hành xanh. Giả thuyết H<sub>3</sub> ( $\beta_2 = 0,35$ ;  $t = 6,62$ ;  $p < 0,001$ ) ủng hộ. Kết quả này mở rộng quan điểm của nghiên cứu trước khi khẳng định rằng nhận dạng tổ chức xanh đóng vai trò trung gian hoàn thành trong mối quan hệ giữa các thành phần cấu thành lãnh đạo chuyển đổi xanh và hành vi thực hành xanh trong tổ chức (Chen, 2011; Sethi, 2000).

Dưới tác động của nhân tố niềm tin tổ chức xanh, hành vi thực hành xanh gắn liền đổi mới sáng tạo cũng sẽ được tăng lên trong các đơn vị kinh doanh lưu trú cao cấp. Kết quả nghiên cứu ủng hộ giả thuyết H<sub>4</sub> ( $\beta_4 = 0,24$ ;  $t = 4,82$ ;  $p < 0,001$ ) và phù hợp nghiên cứu của Yoon và cộng sự (2016) cũng như Chiang và Hsieh (2012). Nhân viên sẽ phát huy năng lực lớn hơn đối với tổ chức khi mức độ tin tưởng của họ đối với tổ chức đó càng lớn. Nhân viên sẽ sẵn sàng tham gia hành vi thực hành xanh gắn liền đổi mới sáng tạo (Gürlek & Tuna, 2018). Đây được xem là kết quả nghiên cứu mới được phát hiện trong bối cảnh nghiên cứu các khách sạn/khu nghỉ dưỡng cao cấp ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cần được thực hiện nhiều hơn trong các bối cảnh khác nhau để làm rõ luận điểm này.

#### 4.3. Đánh giá tác động điều tiết

Giả thuyết H<sub>5</sub> cho rằng niềm tin tổ chức xanh có tác động điều tiết đến mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi xanh và hành vi thực hành xanh. Điều này đòi hỏi ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi xanh lên hành vi thực hành xanh phải cao hơn đáng kể trong phân nhóm niềm tin tổ chức xanh cao so với phân nhóm thấp. Kết quả chỉ ra ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi xanh lên hành vi đổi mới sáng tạo thực hành xanh cao hơn đáng kể trong phân nhóm niềm tin tổ chức cao ( $\beta_5 = 0,42$ ;  $t = 7,12$ ;  $p <$

0,001) so với phân nhóm niềm tin tổ chức thấp ( $\beta = 0,31$ ;  $t = 5,10$ ;  $p < 0,001$ ). Kết quả này phần nào ủng hộ nghiên cứu mở rộng của Chuah và cộng sự (2020) với đối tượng là khách hàng tổ chức.

### Bảng 5.

Kiểm định vai trò tiết chế của niềm tin tổ chức xanh

Hệ số đường dẫn	Niềm tin tổ chức xanh thấp (n = 137)		Niềm tin tổ chức xanh cao (n = 178)		$\chi^2$ khác biệt  (df = 1)
	Ước tính	Giá trị t	Ước tính	Giá trị t	
GL→ GIN	0,31	5,10***	0,42	7,12***	6,50***

Ghi chú: \*\*\* tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%; <sup>ns</sup> không có ý nghĩa thống kê;

GIN: Hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo;

GL: Lãnh đạo chuyển đổi xanh.

## 5. Kết luận và kiến nghị chính sách

Kết quả nghiên cứu chỉ ra sự cần thiết phải nghiên cứu vai trò của các yếu tố nhận dạng tâm lý bên trong tổ chức nhằm giải thích hành vi thực hành xanh gắn với đổi mới sáng tạo trong kinh doanh lưu trú hiện nay. Trước đây, người ta vẫn quan niệm rằng lãnh đạo tổ chức chỉ có ý nghĩa giúp công ty đạt được các mục tiêu kinh doanh và duy trì giá trị của tổ chức qua thời gian. Kết quả nghiên cứu này đã chứng minh rằng: Lãnh đạo chuyển đổi xanh, nhận dạng tổ chức xanh và niềm tin tổ chức xanh đều có ý nghĩa cao trong việc giải thích đồng thời hành vi thực hành xanh gắn với đổi mới sáng tạo. Việc xem xét đầy đủ các khía cạnh nhận dạng tâm lý của người lao động đối với lãnh đạo và niềm tin tổ chức nên được coi là một nguồn lực mới nhằm xây dựng mô hình đổi mới sáng tạo xanh trong các cơ sở kinh doanh lưu trú ở Việt Nam. Nghiên cứu này cũng đã chứng minh nhận dạng tổ chức xanh không chỉ ảnh hưởng trực tiếp lên hành vi thực hành xanh mà còn đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh với hành vi thực hành xanh. Điều này thực sự có ý nghĩa cho các đơn vị kinh doanh lưu trú trong việc phát huy vai trò và tầm ảnh hưởng của nhà lãnh đạo tổ chức xanh nhằm xây dựng hình ảnh đơn vị cung cấp dịch vụ lưu trú xanh trong mắt người lao động.

Để thực hiện quá trình thực hành xanh gắn với đổi mới sáng tạo trong ngành kinh doanh lưu trú như hiện nay, các nhà quản lý kinh doanh cần chú trọng nhiều hơn đến phát huy các nền tảng của nhà lãnh đạo cấp cao trong tổ chức. Lãnh đạo doanh nghiệp không chỉ xây dựng các chiến lược đổi mới thực hành xanh hướng tới sáng tạo mà còn mạnh dạn thực hiện các cam kết rõ ràng về thực hành xanh. Đối với các cơ sở lưu trú cao cấp hiện nay, tuyên bố về thực thi thực hành xanh gắn với đổi mới sáng tạo không khó nhưng thực thi các nội dung và quán triệt đầy đủ tới mọi đối tượng bên trong cũng như nâng cao nhận thức khách hàng mới là quan trọng nhất. Kết quả nghiên cứu chứng minh sự cần thiết phải tích hợp lý thuyết về lãnh đạo tổ chức xanh trong thực thi thực hành xanh gắn với đổi mới sáng tạo trong các đơn vị lưu trú cao cấp, làm tiền đề khoa học cho việc ứng dụng nhằm phát triển hoạt động kinh doanh lưu trú hướng đến tính bền vững. Để thực thi tốt thực hành xanh gắn với đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực lưu trú, cần thực hiện tốt: (1) Thực thi tốt các cam kết về tổ chức xanh với người lao động và du khách; (2) Thực hiện tốt tuyên truyền, giáo dục, thuyết phục, nhắc nhở

người lao động bên trong tổ chức tham gia thực hành tốt tổ chức xanh; (3) Sử dụng một phần ngân sách của đơn vị tham gia tổ chức các khóa đào tạo về môi trường xanh, vệ sinh xanh ở các khu vực xung quanh; và (4) Động viên các thành viên trong khách sạn tham gia ngày tình nguyện về môi trường.

Mặc dù bài báo này đã dựa trên việc tích hợp lý thuyết hành vi thực hành xanh hướng tới đổi mới sáng tạo, lãnh đạo tổ chức xanh, nhận dạng tổ chức xanh, niềm tin tổ chức xanh, thái độ. Nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng tích hợp thêm các lý thuyết khác như: Lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết phát triển bền vững, và lý thuyết giá trị. Yếu tố có thể tích hợp vào như: Nhận thức chi phí, lợi ích sản phẩm xanh; sự gắn kết của người lao động; cũng như tích hợp các khái niệm mới đóng vai trò tiết chế như: Kiến thức môi trường xanh; sự quan tâm đến bảo vệ môi trường; xem xét các kết cục hiện tại và tương lai trong mô hình mở rộng các hình thức khác nhau của đổi mới sáng tạo xanh như: (1) Đổi mới sinh thái xanh; (2) đổi mới hình ảnh xanh; và (3) đổi mới sản phẩm/quy trình xanh. Nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng khách thể nghiên cứu để có cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố giải thích hành vi đổi mới sáng tạo xanh trong các tổ chức kinh doanh lưu trú.

---

### Tài liệu tham khảo

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In Cummings, L. L., & Staw, M. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295. Greenwich: JAI Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bernauer, T., Engel, S., Kammerer, D., & Sejas, J. (2007). Explaining green innovation. Ten years after Porter's win-win proposition: How to study the effects of regulation on corporate environmental innovation?. In Jacob, K., Biermann, E., Busch, P. O., & Feindt, P. H. (Eds.), *Politik und Umwelt. Politische Vierteljahresschrift Sonderheft*, 39, 323–341. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230–258.
- Chan, E. S. W., Hon, A. H. Y., Chan, W., & Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 20–28. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.03.001
- Chang, C.-H., & Chen, Y.-S. (2014). Managing green brand equity: The perspective of perceived risk theory. *Quality & Quantity*, 48(3), 1753–1768. doi: 10.1007/s11135-013-9872-y
- Chang, C.-H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361–370, doi: 10.1007/s10551-011-0914-x
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., & Wu, F.-S. (2012). Origins of green innovations: The differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 50(3), 368–398. doi: 10.1108/00251741211216197
- Chen, Y.-S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. doi: 10.1108/00251741111120761

- Chen, Y.-S. (2008). The driver of green innovation and green image – Green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81, 531–543. doi: 10.1007/s10551-007-9522-1
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). The determinants of green radical and incremental innovation performance: Green shared vision, green absorptive capacity, and green organizational ambidexterity. *Sustainability*, 6(11), 7787–7806. doi: 10.3390/su6117787
- Chen, Y.-S., Lai, S.-B., & Wen, C.-T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331–339. doi: 10.1007/s10551-006-9025-5
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.04.011
- Chou, C.-J., Chen, K.-S., Wang, Y.-Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 703–711. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.09.006
- Chuah, S. H.-W., El-Manstrly, D., Tseng, M.-L., & Ramayah, T. (2020). Sustaining customer engagement behavior through corporate socialresponsibility: The roles of environmental concern and green trust. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121348. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.121348
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211. doi: 10.1177/014920639101700112
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Galpin, T., Whitttington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1–17.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. doi: 10.5465/amj.2009.43670890
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7–8), 467–491. doi: 10.1080/02642069.2017.1402889
- Kam-Sing Wong, S. (2012). The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation: Empirical evidence from the Chinese electrical and electronics industry. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 468–490. doi: 10.1108/14601061211272385
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.202

- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406–415.
- Lin, R.-J., Chen, R.-H., & Huang, F.-H. (2014). Green innovation in the automobile industry. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 886–903. doi: 10.1108/IMDS-11-2013-0482
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127. doi: 10.1016/j.tourman.2016.05.007
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851–865. doi: 10.1016/j.tourman.2004.05.005
- Pagell, M., & Wu, S. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of ten exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37–56.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Terry, D. J., Hogg, M. A., & White, K. M. (1999). The theory of planned behaviour: Self-identity, social identity, and group norms. *British Journal of Social Psychology*, 38(3), 225–244. doi: 10.1348/014466699164149
- Sethi, R. (2000). Superordinate identity in cross-functional product development teams: Its antecedents and effect on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 330–344. doi: 10.1509/jmkr.38.1.73.18833
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Steenkamp, J.-B. E. M., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 78–90.
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437–450. doi: 10.1016/j.tourman.2019.01.009
- Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organizational trust and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1577–1579.
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T., & Tsai, M.-T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79–89. doi: 10.1016/j.tourman.2013.05.008