



# VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA NIỀM TIN TỔ CHỨC TRONG MỐI QUAN HỆ GIỮA DANH TIẾNG TỔ CHỨC VÀ HÀNH VI XANH CỦA NHÂN VIÊN TRONG NGÀNH DU LỊCH

Tạ Hoàng Giang

Trường Du Lịch - Đại học Huế, 22 Lâm Hoàng, Thành phố Huế, Việt Nam

\* Tác giả liên hệ: **Tạ Hoàng Giang** < thgiang.tdl24@hueuni.edu.vn >

(Ngày nhận bài: 10-12-2025; Ngày chấp nhận đăng: 31-12-2025)

**Tóm tắt.** Nghiên cứu này phân tích vai trò trung gian của niềm tin tổ chức trong mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp du lịch tại phường Xuân Hương, thành phố Đà Lạt, tỉnh Lâm Đồng. Nghiên cứu nhấn mạnh cơ chế tâm lý nội bộ giúp chuyển hóa uy tín tổ chức thành hành vi thân thiện với môi trường của người lao động. Dữ liệu được thu thập từ 367 bảng hỏi hợp lệ. Kết quả kiểm định cho thấy danh tiếng tổ chức có tác động trực tiếp và tích cực đến hành vi xanh của nhân viên, đồng thời ảnh hưởng gián tiếp thông qua niềm tin tổ chức với vai trò trung gian một phần. Bên cạnh đó, phong cách lãnh đạo phục vụ thể hiện vai trò điều tiết, làm gia tăng mức độ tác động của danh tiếng tổ chức lên niềm tin tổ chức. Mô hình nghiên cứu đạt năng lực giải thích và dự báo tốt, phản ánh mối liên kết chặt chẽ giữa các yếu tố tâm lý, lãnh đạo và hành vi xanh trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch địa phương.

**Từ khóa:** danh tiếng tổ chức, niềm tin tổ chức, hành vi xanh của nhân viên, phong cách lãnh đạo, PLS-SEM

## THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL REPUTATION AND EMPLOYEE GREEN BEHAVIOR IN THE TOURISM INDUSTRY

Ta Hoang Giang

School of Hospitality and Tourism - Hue University, 22 Lam Hoang St., Hue City, Vietnam

\* Correspondence to **Ta Hoang Giang** < thgiang.tdl24@hueuni.edu.vn >

(Submitted: December 10, 2025; Accepted: December 31, 2025)

**Abstract.** This study examines the mediating role of organizational trust in the relationship between organizational reputation and employee green behavior within tourism enterprises located in Xuan Huong Ward, Da Lat City, Lam Dong Province. The research emphasizes the internal psychological mechanisms through which organizational reputation is translated into environmentally responsible employee behavior. Data were collected from 367 valid surveys. The empirical results indicate that organizational reputation exerts a significant direct effect on employee green behavior and an indirect effect through organizational trust, confirming a partial mediation mechanism. In addition, servant-oriented leadership plays a moderating role by strengthening the impact of organizational reputation on organizational trust. The proposed model demonstrates substantial explanatory and predictive power, highlighting the importance of trust-building and leadership practices in fostering sustainable employee behavior in the tourism sector.

**Keywords:** organizational reputation, organizational trust, employee green behavior, leadership style, PLS-SEM

## 1. Giới thiệu

Ngành du lịch hiện được xem là một trong những trụ cột kinh tế quan trọng nhất của tỉnh Lâm Đồng, trong đó thành phố Đà Lạt giữ vị thế trung tâm. Theo báo Lâm Đồng [1], tổng lượng khách du lịch đến tỉnh trong năm 2024 ước đạt 10 triệu lượt, tăng 15,6% so với năm trước. Đặc biệt, lượng khách quốc tế đạt 600.000 lượt, tăng đến 50% so với năm trước [1]. Đà Lạt từng được vinh danh "Thành phố Du lịch sạch ASEAN" năm 2022, nhưng danh hiệu này đang bị đe dọa nghiêm trọng [2]. Bên cạnh đó, tình trạng ô nhiễm nguồn nước đã được ghi nhận tại nhiều địa điểm trọng yếu như Hồ Xuân Hương, Thung lũng Tình yêu và các homestay ven suối, do nước thải chưa qua xử lý, gây ảnh hưởng trực tiếp đến cảnh quan và sức khỏe cộng đồng. Ngoài ra, tốc độ đô thị hóa và mở rộng hạ tầng du lịch diễn ra nhanh chóng đã làm suy giảm diện tích rừng thông và không gian xanh vốn là bản sắc tự nhiên của Đà Lạt, kéo theo nguy cơ mất cân bằng sinh thái và suy giảm đa dạng sinh học. Trong bối cảnh phát triển du lịch bền vững, hành vi xanh của nhân viên giữ vai trò then chốt trong việc chuyển hóa các định hướng và cam kết môi trường của doanh nghiệp thành thực tiễn vận hành hằng ngày. Đặc thù của ngành du lịch khiến các tác động môi trường phát sinh chủ yếu từ hành vi cá nhân tại điểm cung ứng dịch vụ, do đó nhân viên trở thành tác nhân trực tiếp quyết định mức độ hiện thực hóa mục tiêu cân bằng giữa hiệu quả kinh doanh và trách nhiệm môi trường. Theo cách tiếp cận này, hành vi xanh của nhân viên phản ánh mức độ nội tại hóa các giá trị bền vững của tổ chức, vượt ra ngoài khuôn khổ tuân thủ đơn thuần [3], [4]. Ngoài ra, ngành du lịch chịu áp lực ngày càng lớn về phát triển bền vững và trách nhiệm môi trường, vai trò của lãnh đạo trở nên đặc biệt quan trọng trong việc chuyển hóa các định hướng chiến lược thành hành vi cụ thể của nhân

viên. Đặc thù của lĩnh vực du lịch, nơi hành vi xanh mang tính tự nguyện và gắn chặt với tương tác hằng ngày tại điểm cung ứng dịch vụ, khiến các phong cách lãnh đạo mang tính kiểm soát hoặc định hướng nhiệm vụ thuần túy khó tạo ra động lực bền vững.

Trong bối cảnh đó, lãnh đạo phục vụ được xem là lựa chọn phù hợp do nhấn mạnh sự hỗ trợ, nhất quán giá trị và trao quyền cho nhân viên, qua đó tạo điều kiện để các cam kết môi trường của tổ chức được xác thực thông qua trải nghiệm làm việc hằng ngày. Việc đưa lãnh đạo phục vụ vào mô hình nghiên cứu không chỉ giúp làm rõ cơ chế tác động của danh tiếng tổ chức và niềm tin tổ chức đến hành vi xanh của nhân viên, mà còn phản ánh yêu cầu thực tiễn cấp thiết của các doanh nghiệp du lịch trong việc tìm kiếm các cách tiếp cận lãnh đạo hiệu quả nhằm thúc đẩy phát triển bền vững từ bên trong tổ chức. Tại phường Xuân Hương, Đà Lạt, tỉnh Lâm Đồng, nơi ngành du lịch đóng vai trò chủ lực. Nghiên cứu trước đây cho thấy danh tiếng tổ chức (Organizational Reputation – ORP) có ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh (Employee Green Behavior - EGB) của nhân viên [5], [6]. Tuy nhiên, cơ chế tác động cụ thể giữa ORP và EGB chưa thực sự được làm rõ, đặc biệt trong ngành dịch vụ du lịch tại các địa phương như phường Xuân Hương, Đà Lạt. Mặc dù khoảng trống nghiên cứu đã được xác định ở vai trò trung gian của niềm tin tổ chức trong mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên, cơ chế này không diễn ra một cách tuyến tính và đồng nhất trong mọi bối cảnh.

Trong ngành du lịch Việt Nam, danh tiếng tổ chức chỉ thực sự được chuyển hóa thành niềm tin nội bộ khi các cam kết và giá trị của tổ chức được xác thực thông qua tương tác hằng ngày giữa lãnh đạo và nhân viên. Do đó, phong cách lãnh đạo phục vụ được kỳ vọng đóng vai trò điều tiết, làm gia tăng cường độ tác động của danh tiếng tổ chức lên niềm tin tổ chức bằng cách củng cố tính nhất quán và độ tin cậy của các tín hiệu uy tín. Việc tích hợp biến điều tiết này giúp kết nối chặt chẽ danh tiếng tổ chức, niềm tin tổ chức và hành vi xanh trong một khung lý thuyết có điều kiện biên, phù hợp với bối cảnh du lịch xanh tại Việt Nam Một yếu tố trung gian tiềm năng được các học giả gợi ý là niềm tin tổ chức (Organizational Trust – OT). Theo Mayer và cs. [7], niềm tin tổ chức phản ánh kỳ vọng tích cực của nhân viên đối với năng lực, chính trực và thiện chí của tổ chức, đồng thời đóng vai trò thúc đẩy các hành vi xanh tự nguyện vì lợi ích chung, bao gồm hành vi xanh [8], [9]. Mặc dù mối liên hệ giữa niềm tin tổ chức, danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên đã được đề cập riêng lẻ, vẫn còn thiếu các nghiên cứu kiểm chứng rõ ràng vai trò trung gian của niềm tin tổ chức trong mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên trong bối cảnh du lịch xanh tại Việt Nam. Xuất phát từ khoảng trống này, mục tiêu nghiên cứu là:

1. Danh tiếng tổ chức (ORP) ảnh hưởng như thế nào đến niềm tin tổ chức (OT) của nhân viên trong các doanh nghiệp du lịch tại phường Xuân Hương, Đà Lạt?

2. Niềm tin tổ chức (OT) tác động ra sao đến hành vi xanh (EGB) của nhân viên trong bối cảnh ngành du lịch địa phương?

3. Niềm tin tổ chức (OT) có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức (ORP) và hành vi xanh (EGB) của nhân viên hay không?

Nghiên cứu kỳ vọng sẽ đóng góp cả về mặt lý thuyết, thông qua việc làm rõ cơ chế tác động giữa ORP, OT và EGB, và về mặt thực tiễn, bằng cách đề xuất hàm ý quản trị giúp doanh nghiệp du lịch tại phường Xuân Hương, Đà Lạt xây dựng chiến lược phát triển bền vững thông qua việc củng cố danh tiếng và niềm tin tổ chức.

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

### 2.1 Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1 Niềm tin tổ chức

Niềm tin tổ chức (OT) là yếu tố cốt lõi trong việc duy trì mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức, đồng thời ảnh hưởng đến các kết quả tích cực như sự gắn kết, lòng trung thành và hành vi tự nguyện vì tổ chức [10]. Theo Rousseau và cs. [11], OT bao gồm hai thành phần chính: (1) niềm tin vào năng lực – thể hiện sự tin tưởng rằng tổ chức đủ khả năng thực hiện các cam kết đã đề ra; và (2) sự sẵn sàng phụ thuộc – thể hiện xu hướng của cá nhân trong việc đặt niềm tin vào tổ chức ngay cả khi có rủi ro liên quan. Theo Mayer và cs. [7] tiếp tục phát triển khái niệm bằng cách chỉ ra ba yếu tố cấu thành OT: năng lực (ability), lòng chính trực (integrity) và thiện chí (benevolence). Những yếu tố này quyết định mức độ sẵn sàng của nhân viên trong việc trao niềm tin và duy trì mối quan hệ hợp tác với tổ chức.

Từ góc độ lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET), OT được củng cố thông qua các hoạt động trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility-CSR), vốn được coi như một hình thức trao đổi có đạo đức [8], [12]. Khi nhận thức về CSR được hình thành rõ ràng, nhân viên đánh giá cao tính minh bạch, công bằng và nhất quán trong hành động của tổ chức, từ đó OT được củng cố mạnh mẽ [13]. Su và Swanson [12] ghi nhận rằng khi nhân viên cảm nhận các hoạt động trách nhiệm xã hội của tổ chức (CSR) được triển khai một cách tích cực và hiệu quả, điều này tăng cường mức độ niềm tin của nhân viên vào tổ chức (OT), và niềm tin này cùng với sự gắn kết tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối liên hệ giữa nhận thức CSR, sức khỏe tinh thần của nhân viên và các hành vi xanh tại nơi làm việc.

#### 2.1.2 Hành vi xanh của nhân viên

Theo Huffman và Klein [14], hành vi xanh của nhân viên (EGB) được định nghĩa là các hành vi có chủ đích mà nhân viên thực hiện nhằm hướng tới sự bền vững môi trường trong bối

cảnh tổ chức. Hành vi này bao gồm các hoạt động như tiết kiệm năng lượng, tái chế, tham gia các sáng kiến bảo vệ môi trường và tuân thủ các chính sách xanh của doanh nghiệp [14], [4]. EGB thường được phân loại thành hai nhóm chính: (1) hành vi xanh theo nhiệm vụ (task-related green behavior) – bao gồm các hành vi được tổ chức quy định rõ trong mô tả công việc hoặc quy tắc nội bộ, và (2) hành vi xanh tự nguyện (voluntary green behavior) – bao gồm các hành vi phát sinh từ ý thức, niềm tin cá nhân của nhân viên, vượt ra ngoài mong đợi chính thức từ tổ chức [15], [16].

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), khi người lao động nhận thức được rằng tổ chức quan tâm và mang lại lợi ích cho họ, họ sẽ phát triển cảm giác có nghĩa vụ đáp lại bằng các hành vi tích cực, bao gồm cả hành vi xanh [8]). Darvishmotevali và Altinay [17] nhấn mạnh rằng khi người lao động nhận thức được lợi ích thực tiễn từ việc thực hiện các hành vi xanh, họ sẽ chủ động tham gia vào các hoạt động và chính sách môi trường của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Lee và cs.[18], niềm tin tổ chức được hình thành khi nhân viên cảm nhận rằng các hoạt động trách nhiệm xã hội doanh nghiệp được triển khai một cách nhất quán, chân thực và phù hợp với các cam kết mà tổ chức đã công bố, qua đó củng cố chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức. Từ góc nhìn nhân viên ngành dịch vụ, niềm tin tổ chức không chỉ phản ánh đánh giá nhận thức về tính chính trực và độ tin cậy của doanh nghiệp, mà còn đóng vai trò trung gian quan trọng trong việc chuyển hóa CSR thành các kết quả quan hệ tích cực như sự gắn kết và cam kết lâu dài. Trong bối cảnh ngành du lịch, nơi đặc thù công việc có thể làm mờ ranh giới giữa hành vi nhiệm vụ và tự nguyện, nhiều nghiên cứu xử lý EGB như một biến khái quát, phản ánh cam kết tổng thể của nhân viên đối với bảo vệ môi trường [12]. Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu của nghiên cứu hiện tại, nhằm khám phá các yếu tố thúc đẩy động lực tổng thể của hành vi xanh trong môi trường làm việc du lịch tại Việt Nam.

### 2.1.3 Danh tiếng tổ chức

Danh tiếng tổ chức (ORP) được hiểu là cách thức tổ chức được các bên liên quan đánh giá về năng lực và uy tín trong việc tạo ra giá trị lâu dài [19], [5]. ORP không chỉ dựa trên kết quả hoạt động mà còn phản ánh nhận thức tích lũy từ các bên liên quan qua thời gian, thông qua các tín hiệu hành vi, truyền thông và biểu tượng tổ chức[6]. Một danh tiếng tích cực giúp tổ chức thu hút nhân tài, giữ chân nhân viên, tạo dựng lòng trung thành của khách hàng, và tăng cường khả năng thích ứng trong môi trường cạnh tranh. Theo Ashforth và Mael [20], ORP có ảnh hưởng đáng kể đến tâm lý và hành vi nhân viên. Danh tiếng tích cực củng cố lòng tự trọng và cảm giác tự hào, trong khi danh tiếng tiêu cực có thể làm suy giảm động lực làm việc. Trong bối cảnh tổ chức thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR), ORP đóng vai trò như một bộ khuếch đại hiệu ứng CSR, gia tăng sự đồng nhất giữa nhân viên và tổ chức, từ đó thúc đẩy các hành vi tích

cực như hành vi xanh tự nguyện [6], [12]. Tuy nhiên, ORP không phải lúc nào cũng mang lại tác động tích cực. Lange và cs. [21] chỉ ra rằng danh tiếng bị đe dọa có thể tạo ra hiệu ứng ngược, khiến nhân viên mất niềm tin và giảm cam kết tổ chức. Đặc biệt, khi ORP chỉ dựa trên các chiến dịch truyền thông mà thiếu hành động thực chất, nhân viên với góc nhìn nội bộ dễ dàng nhận ra sự không nhất quán và phản ứng tiêu cực, bao gồm việc giảm hành vi xanh [21]. Trong ngành du lịch, nơi hình ảnh tổ chức gắn chặt với trách nhiệm môi trường và cộng đồng, ORP càng đóng vai trò chiến lược trong việc định hình hành vi nhân viên.

#### 2.1.4 Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo (Leadership style -LS) thường được mô tả như khuôn mẫu hành vi tương đối ổn định mà nhà lãnh đạo sử dụng khi tác động đến nhân viên, phản ánh sự kết hợp giữa đặc điểm cá nhân, kỹ năng quản trị và cách thức định hướng tương tác trong tổ chức. Các công trình kinh điển về lãnh đạo chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo không chỉ phụ thuộc vào năng lực chuyên môn mà còn vào thái độ, định hướng giá trị và niềm tin của nhà lãnh đạo khi điều phối nguồn lực và xây dựng quan hệ công việc [23], [24]. Trong bối cảnh quản trị hiện đại, ba phong cách lãnh đạo được thảo luận rộng rãi do khả năng thúc đẩy hiệu quả hành vi và hiệu suất của nhân viên gồm lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo thích ứng và lãnh đạo phục vụ. Các phong cách này khác nhau về cơ chế tác động, tuy nhiên đều có nền tảng chung là nhấn mạnh vai trò ảnh hưởng của nhà lãnh đạo đối với sự thay đổi nhận thức và động lực nội tại của nhân viên. Ngày nay, ba phong cách lãnh đạo đang được quan tâm và sử dụng nhiều nhất là: lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo thích ứng và lãnh đạo phục vụ.

Trong khuôn khổ Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET), các mối quan hệ trong tổ chức được hình thành và duy trì thông qua quá trình trao đổi xã hội lặp lại, trong đó nhân viên đánh giá các hành vi và cam kết của tổ chức dựa trên nguyên tắc có đi có lại, công bằng và thiện chí. Niềm tin tổ chức vì thế được xem là kết quả tích lũy của các trải nghiệm trao đổi xã hội tích cực, đóng vai trò trung gian giúp chuyển hóa các tín hiệu danh tiếng của tổ chức thành các hành vi tự nguyện, bao gồm hành vi xanh của nhân viên. Cách tiếp cận này cho phép SET giải thích thuyết phục cơ chế trung gian của niềm tin tổ chức trong mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh. Bên cạnh đó, SET cũng cung cấp cơ sở lý luận để lý giải vai trò điều tiết của phong cách lãnh đạo. Trong quá trình trao đổi xã hội, lãnh đạo được xem là tác nhân đại diện trực tiếp cho tổ chức và là kênh tương tác chủ yếu mà qua đó nhân viên diễn giải các cam kết và tín hiệu danh tiếng trong bối cảnh công việc hàng ngày. Khi phong cách lãnh đạo thể hiện tính hỗ trợ và nhất quán, các tín hiệu từ danh tiếng tổ chức được xác thực thông qua trải nghiệm trao đổi xã hội, qua đó làm gia tăng tác động của danh tiếng tổ chức lên niềm tin tổ chức. Ngược lại, phong cách lãnh đạo thiếu nhất quán có thể làm suy yếu cơ chế này.

Theo đó, phong cách lãnh đạo được xem là điều kiện biên quan trọng trong khuôn khổ SET, điều tiết cường độ tác động của danh tiếng tổ chức lên niềm tin tổ chức

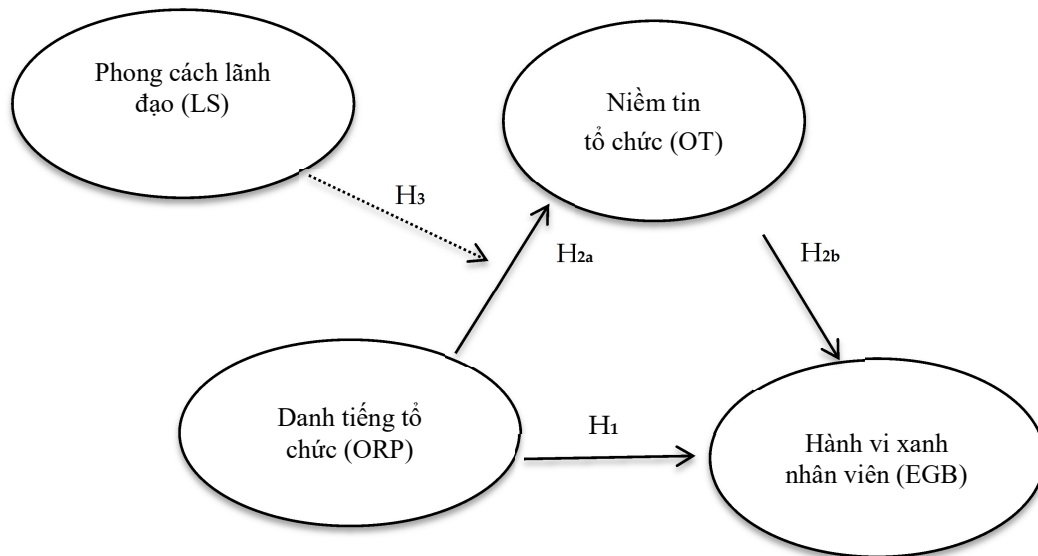
Phong cách lãnh đạo phục vụ được xem là cách tiếp cận quản trị trong đó nhà lãnh đạo ưu tiên nhu cầu của nhân viên, thúc đẩy sự phát triển cá nhân và tạo điều kiện cho họ thực hiện công việc một cách hiệu quả, đồng thời duy trì sự hỗ trợ mang tính phục vụ đối với các thành viên trong tổ chức [25]. Như vậy, có thể thấy lãnh đạo phục vụ là xu hướng quan trọng, giúp tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức trong thế kỷ 21. Trong bối cảnh ngành du lịch đang đối mặt với những thách thức nghiêm trọng về môi trường và nhu cầu phát triển bền vững, hành vi xanh của nhân viên trở thành yếu tố then chốt thúc đẩy sự chuyển đổi tích cực trong hoạt động của các tổ chức. Để kích thích và duy trì hành vi này, vai trò của phong cách lãnh đạo ngày càng được quan tâm trong nghiên cứu quản trị du lịch.

Trong số các phong cách lãnh đạo hiện nay, lãnh đạo phục vụ (Servant Leadership) nổi bật như một mô hình phù hợp, bởi tính định hướng con người, khuyến khích trách nhiệm xã hội và thúc đẩy bền vững tổ chức. Phong cách lãnh đạo phục vụ tập trung vào sự phát triển của người khác, thể hiện qua việc nhà lãnh đạo ưu tiên hỗ trợ, nâng cao năng lực và tạo điều kiện để nhân viên phát huy tiềm năng cá nhân. Phong cách này khuyến khích trách nhiệm xã hội và hành vi thân thiện với môi trường. Với các phẩm chất như thấu cảm, lắng nghe và định hướng phụng sự, lãnh đạo phục vụ tạo ra văn hóa tổ chức tích cực, trong đó nhân viên được truyền cảm hứng để hành động có trách nhiệm, bao gồm tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu rác thải và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên – những hành vi thiết yếu trong bối cảnh du lịch sinh thái. Lãnh đạo phục vụ thúc đẩy sự hợp tác và xây dựng cộng đồng, góp phần hình thành môi trường làm việc gắn kết, nơi nhân viên cảm thấy có trách nhiệm không chỉ với tổ chức mà còn với xã hội và thiên nhiên. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành du lịch – lĩnh vực đòi hỏi sự phối hợp giữa con người, văn hóa địa phương và môi trường tự nhiên. Bên cạnh đó, phong cách này hướng đến phát triển bền vững dài hạn, vượt qua tư duy ngắn hạn về lợi nhuận. Nhà lãnh đạo theo hướng phục vụ thường xây dựng chiến lược bảo tồn tài nguyên và tăng cường danh tiếng tổ chức, điều này phù hợp với mục tiêu lâu dài của du lịch xanh và phát triển có trách nhiệm. Trong ngành du lịch, điều này không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn góp phần xây dựng hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp. Cuối cùng, phong cách lãnh đạo phục vụ đáp ứng kỳ vọng của lực lượng lao động hiện đại, những người không chỉ tìm kiếm công việc ổn định mà còn mong muốn tham gia vào các hoạt động mang lại giá trị xã hội và môi trường. Môi trường làm việc do lãnh đạo phục vụ kiến tạo sẽ khuyến khích nhân viên coi việc hành động vì môi trường là một phần trong bản sắc nghề nghiệp. Tóm lại, phong cách lãnh đạo phục vụ không chỉ tương thích với bối cảnh ngành du lịch đang hướng đến phát triển bền vững, mà còn có khả năng tạo ra ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh của nhân viên thông qua cơ chế trao

quyền, lan tỏa giá trị và xây dựng niềm tin tổ chức. Do đó, việc lựa chọn phong cách này làm nền tảng lý luận trong nghiên cứu hành vi xanh của nhân viên ngành du lịch là một hướng đi có cơ sở lý thuyết vững chắc và ý nghĩa thực tiễn sâu sắc.

## 2.2 Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các lý thuyết liên quan đến danh tiếng tổ chức, niềm tin tổ chức, phong cách lãnh đạo và hành vi xanh của nhân viên, kết hợp với các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu này xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi xanh của nhân viên trong ngành du lịch [4, 5, 6, 7]. Mô hình nghiên cứu này cũng được xây dựng dựa trên các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức, niềm tin tổ chức, phong cách lãnh đạo và hành vi xanh của nhân viên tại các doanh nghiệp du lịch phường Xuân Hương, Đà Lạt, tỉnh Lâm Đồng. Mô hình nghiên cứu được đề xuất bao gồm bốn biến nghiên cứu chính là danh tiếng tổ chức (ORP), niềm tin tổ chức (OT), phong cách lãnh đạo (LS) và hành vi xanh của nhân viên (EGB). Nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của niềm tin tổ chức đối với mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên. Đồng thời, nghiên cứu cũng kiểm định vai trò điều tiết của phong cách lãnh đạo đối với mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và niềm tin tổ chức. Mô hình nghiên cứu được thể hiện trong Hình 1.



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Theo mục đích và khuôn khổ nghiên cứu, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết nghiên cứu sau:

H<sub>1</sub>: Danh tiếng tổ chức có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên.

H<sub>2</sub>: Niềm tin tổ chức có tác động trung gian tích cực đến mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên.

H<sub>2a</sub>: Danh tiếng tổ chức có tác động tích cực đến niềm tin tổ chức.

H<sub>2b</sub>: Niềm tin tổ chức có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên.

H<sub>3</sub>: Phong cách lãnh đạo điều tiết mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và niềm tin tổ chức.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1 Thiết kế và quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo hai giai đoạn chính: giai đoạn sơ bộ và giai đoạn chính thức. Ở giai đoạn sơ bộ, nghiên cứu định tính được tiến hành thông qua các buổi thảo luận nhóm bán cấu trúc với các chuyên gia học thuật và nhà quản lý doanh nghiệp du lịch tại phường Xuân Hương, Đà Lạt, được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích. Mục tiêu của giai đoạn này là đánh giá mức độ phù hợp ngữ cảnh và tính rõ ràng của các thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước, liên quan đến danh tiếng tổ chức, niềm tin tổ chức, phong cách lãnh đạo và hành vi xanh của nhân viên. Nội dung thảo luận tập trung vào việc rà soát cách diễn đạt các biến quan sát, bảo đảm phản ánh đúng thực tiễn hành vi và trải nghiệm làm việc của nhân viên trong ngành du lịch địa phương. Dữ liệu thu thập được sử dụng để điều chỉnh từ ngữ và hoàn thiện bảng hỏi khảo sát trước khi triển khai nghiên cứu định lượng. Giai đoạn định tính này góp phần nâng cao giá trị nội dung và độ hợp lệ khái niệm của công cụ đo lường.

Ở giai đoạn chính thức, nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp lấy mẫu thuận tiện không xác suất. Các bảng câu hỏi giấy được gửi trực tiếp tới đối tượng khảo sát là nhân viên và quản lý của các doanh nghiệp du lịch tại Đà Lạt. Thang đo Likert 5 điểm được sử dụng để đánh giá phản hồi của người tham gia, trong đó 1 thể hiện “hoàn toàn không đồng ý” và 5 thể hiện “hoàn toàn đồng ý.” Cụ thể là, nghiên cứu định lượng được triển khai thông qua phương pháp lấy mẫu thuận tiện không xác suất, với dữ liệu thu thập từ nhân viên và quản lý tại các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Phường Xuân Hương, Đà Lạt. Sau khi thu thập, dữ liệu được kiểm tra sơ bộ nhằm loại bỏ các bảng hỏi không hợp lệ và mã hóa phục vụ phân tích. Tiếp theo, phần mềm SPSS được sử dụng để phân tích thống kê mô tả và đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach’s Alpha. Dữ liệu sau khi đáp ứng các yêu cầu tiền kiểm định được chuyển sang phần mềm SmartPLS để đánh giá mô hình đo lường, bao gồm kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các khái niệm nghiên cứu. Cuối cùng, mô hình

cấu trúc được kiểm định bằng phương pháp bình phương tối thiểu từng phần nhằm đánh giá các mối quan hệ giả thuyết, vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và vai trò điều tiết của phong cách lãnh đạo. Quy trình phân tích này cho phép đánh giá đồng thời độ tin cậy của thang đo và năng lực giải thích, dự báo của mô hình nghiên cứu. Cách tiếp cận này đảm bảo tính tin cậy và giá trị hợp lệ của các công cụ khảo sát, đồng thời cho phép kiểm định một cách chặt chẽ mô hình nghiên cứu được đề xuất.

### 3.2 Đo lường các khái niệm nghiên cứu

Các khái niệm sử dụng trong nghiên cứu đều được kế thừa từ các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước, bảo đảm giá trị học thuật và mức độ phù hợp về mặt khái niệm. Tất cả các khái niệm đều được đo lường bằng nhiều biến quan sát, phản ánh đầy đủ các khía cạnh cấu thành của từng biến nghiên cứu. Trên cơ sở kế thừa, các thang đo được điều chỉnh về ngữ nghĩa và bối cảnh nhằm phù hợp với môi trường doanh nghiệp du lịch tại Đà Lạt, thông qua thay đổi cách diễn đạt, lược bỏ các phát biểu không phù hợp và bổ sung các yếu tố gắn với thực tiễn hoạt động dịch vụ. Cụ thể, danh tiếng tổ chức được đo lường bằng năm biến quan sát, kế thừa và điều chỉnh từ thang đo của Agarwal và cs. [3] với nội dung được hiệu chỉnh để phản ánh cách nhân viên cảm nhận uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp du lịch trong mối quan hệ với khách hàng và cộng đồng địa phương. Niềm tin tổ chức được đo lường bằng năm biến quan sát, kế thừa từ thang đo của Su và Swanson [12], tập trung vào mức độ tin cậy, công bằng và nhất quán của tổ chức từ góc nhìn của nhân viên. Phong cách lãnh đạo được đo lường bằng năm biến quan sát, chọn lọc từ thang đo của Northouse [23], với các phát biểu được điều chỉnh để phản ánh hành vi lãnh đạo trong bối cảnh quản trị dịch vụ và tương tác trực tiếp với nhân viên tuyến đầu. Hành vi xanh của nhân viên được đo lường bằng năm biến quan sát, kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu của Su và Swanson [12] và Jun Zhang và cs. [34], dựa trên thang đo gốc của Bissing-Olson và cs. [35], nhấn mạnh các hành vi tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu tác động môi trường và chủ động tham gia các hoạt động thân thiện với môi trường tại nơi làm việc.

### 3.3 Phương pháp chọn mẫu

Quy mô mẫu của nghiên cứu này được xác định dựa trên mức ý nghĩa thống kê  $p < 0,05$  (độ tin cậy 95%). Để đảm bảo độ mạnh thống kê ở mức chấp nhận được (thường là 80%) trong phân tích mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM), quy mô mẫu tối thiểu phụ thuộc vào độ lớn hiệu ứng liên quan đến hệ số đường dẫn cụ thể được xem xét [26], [27], [28]. Nghiên cứu này tham khảo ba phương pháp ước lượng kích thước mẫu tối thiểu trong PLS-SEM làm tiêu chí đánh giá. Phương pháp đầu tiên sử dụng mô phỏng Monte Carlo [28], [29]. Phương pháp thứ hai, được gọi là “quy tắc 10 lần” [26], [30], được áp dụng rộng rãi trong

các nghiên cứu PLS-SEM thuộc lĩnh vực hệ thống thông tin (IS) và các ngành khác. Phương pháp thứ ba, được biết đến là phương pháp R bình phương tối thiểu, do Hair và cs. [33] đề xuất như một lựa chọn thay thế cho quy tắc 10 lần.

Nghiên cứu này thu thập mẫu gồm 400 quan sát, đáp ứng các yêu cầu về quy mô mẫu tối thiểu nêu trên. Tổng cộng 400 bảng câu hỏi khảo sát được phát đến 40 doanh nghiệp, trung bình mỗi doanh nghiệp nhận được 10 bảng câu hỏi. Kết quả thu về 385 bảng câu hỏi, trong đó 18 bảng không hợp lệ. 367 phiếu trả lời hợp lệ còn lại được sử dụng cho phân tích dữ liệu.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1 Mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu phản ánh đặc trưng lao động ngành du lịch địa phương với lực lượng nhân viên trẻ, thâm niên trung bình và tỷ lệ cao lao động tuyển đầu. Kết quả kiểm soát sai lệch phương pháp chung bằng phương pháp full collinearity cho thấy tất cả các giá trị VIF đều thấp hơn ngưỡng khuyến nghị, qua đó khẳng định Common Method Bias không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả nghiên cứu.

**Bảng 1.** Đặc điểm mẫu nghiên cứu và kiểm soát Common Method Bias (n = 367)

Nội dung	Phân nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)	VIF
<b>Giới tính</b>	Nam	162	44,1	–
	Nữ	205	55,9	–
<b>Độ tuổi</b>	Dưới 25	78	21,3	–
	25–34	169	46,0	–
	35–44	83	22,6	–
	≥ 45	37	10,1	–
	<b>Thâm niên</b>	< 2 năm	96	26,2
	2–5 năm	142	38,7	–
	6–10 năm	91	24,8	–
	> 10 năm	38	10,3	–

Nguồn: từ kết quả nghiên cứu của tác giả

## 4.2 Đánh giá sai lệch phương pháp chung

Do dữ liệu trong nghiên cứu được thu thập thông qua phương pháp khảo sát tại một thời điểm, nghiên cứu này tiến hành đánh giá hiện tượng sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) nhằm bảo đảm độ tin cậy của các kết quả phân tích. Trước hết, kiểm định Harman’s single-factor test được thực hiện thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA) không xoay. Kết quả cho thấy các biến quan sát được trích xuất thành bốn nhân tố riêng biệt ( $KMO = 0,916$ ,  $p = 0,000$ ), phù hợp với cấu trúc các biến tiềm ẩn được đề xuất trong mô hình nghiên cứu. Nhân tố thứ nhất chỉ giải thích 39,429% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50%, trong khi tổng phương sai trích lũy của bốn nhân tố đạt 69,873%. Điều này cho thấy không tồn tại một nhân tố đơn lẻ chi phối phần lớn phương sai của dữ liệu, qua đó loại trừ khả năng sai lệch phương pháp chung nghiêm trọng. Điều này cho thấy dữ liệu không bị chi phối bởi một nguồn phương pháp chung duy nhất.

Bên cạnh đó, nghiên cứu tiếp tục áp dụng phương pháp đánh giá đa cộng tuyến toàn phần (full collinearity assessment) trong phân tích PLS-SEM để kiểm tra CMB. Kết quả cho thấy tất cả các giá trị hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến tiềm ẩn từ 1,038 đến 1,444 đều nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị 3,3 [33]. Do đó, có thể kết luận rằng sai lệch phương pháp chung không phải là vấn đề nghiêm trọng và không ảnh hưởng đáng kể đến các kết quả phân tích trong nghiên cứu này.

## 4.3 Kết quả phân tích mô hình đo lường

### 4.3.1 Giá trị hội tụ

Đầu tiên, độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hai chỉ số điển hình là hệ số Cronbach’s alpha (CA) và độ tin cậy tổng hợp (CR). Tiếp theo, giá trị hội tụ của các biến tiềm ẩn được xem xét dựa trên hệ số tải ngoài và phương sai trích trung bình (AVE) [33].

**Bảng 2.** Kết quả phân tích CA, CR, và AVE

	Cronbach’s Alpha (CA)	Composite reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
EGB	0,886	0,917	0,687
LS	0,900	0,926	0,714
ORP	0,889	0,918	0,693
OT	0,885	0,916	0,685

Nguồn: từ kết quả nghiên của tác giả

Từ Bảng 2 có thể thấy, hệ số Cronbach's Alpha (CA) của các biến đều đạt độ tin cậy tốt với CA nằm trong khoảng 0,885 đến 0,9 [33]. Cụ thể, các biến danh tiếng tổ chức (ORP), niềm tin tổ chức (OT), phong cách lãnh đạo (LS) và hành vi xanh của nhân viên (EGB) có hệ số Cronbach's alpha lần lượt là 0,889; 0,885; 0,900 và 0,886.

Bên cạnh đó, chỉ số CR của các biến nghiên cứu đều lớn hơn 0,7, khẳng định tính phù hợp và độ tin cậy của thang đo. Hệ số AVE của các biến nghiên cứu cũng vượt mức 50%. Do đó, toàn bộ các biến nghiên cứu đều đạt giá trị hội tụ.

#### 4.3.2 Giá trị phân biệt

Việc đánh giá giá trị phân biệt được thực hiện dựa trên ba tiêu chí phổ biến: hệ số tải chéo của các biến quan sát, căn bậc hai của giá trị AVE của biến ẩn và hệ số Heterotrait-Monotrait (HTMT) [33].

Theo tiêu chí tải chéo, một thang đo đạt giá trị phân biệt khi hệ số tải của từng biến quan sát trên biến ẩn của chính nó cao hơn tất cả các hệ số tải chéo của nó trên các biến ẩn khác. Khi so sánh với kết quả trong phụ lục, có thể thấy rằng tất cả các biến quan sát đều thỏa mãn yêu cầu kỹ thuật này. Do đó, có thể kết luận rằng các biến trong mô hình đều đạt giá trị phân biệt.

Tổng hợp cả ba tiêu chí, có thể kết luận rằng mô hình đo lường đáp ứng đầy đủ yêu cầu về giá trị phân biệt, qua đó khẳng định độ tin cậy và tính giá trị của các thang đo ORP, OT, LS và EGB trong nghiên cứu này.

### 4.4 Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

#### 4.4.1 Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến thông qua VIF

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) là thước đo hiện tượng đa cộng tuyến. Trong phân tích PLS-SEM, giá trị VIF  $\geq 5$  cho thấy sự tồn tại của đa cộng tuyến nghiêm trọng [30]. Kết quả cho thấy các hệ số VIF của các biến nghiên cứu đều nhỏ hơn 2, điều này chứng tỏ hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến nghiên cứu trong mô hình không ảnh hưởng đến việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

#### 4.4.2 Hệ số đường dẫn (Path coefficient)

Hệ số đường dẫn là trọng số kết nối giữa các nhân tố. Khi dữ liệu được chuẩn hóa, hệ số đường dẫn có giá trị từ 0 đến 1. Giá trị càng lớn cho thấy độ mạnh của đường dẫn trong mô hình cấu trúc (bên trong) càng cao. Hệ số này mang dấu dương (+) thể hiện tác động cùng chiều và dấu âm (-) thể hiện tác động ngược chiều [30].

**Bảng 3.** Hệ số đường dẫn (Path coefficient)

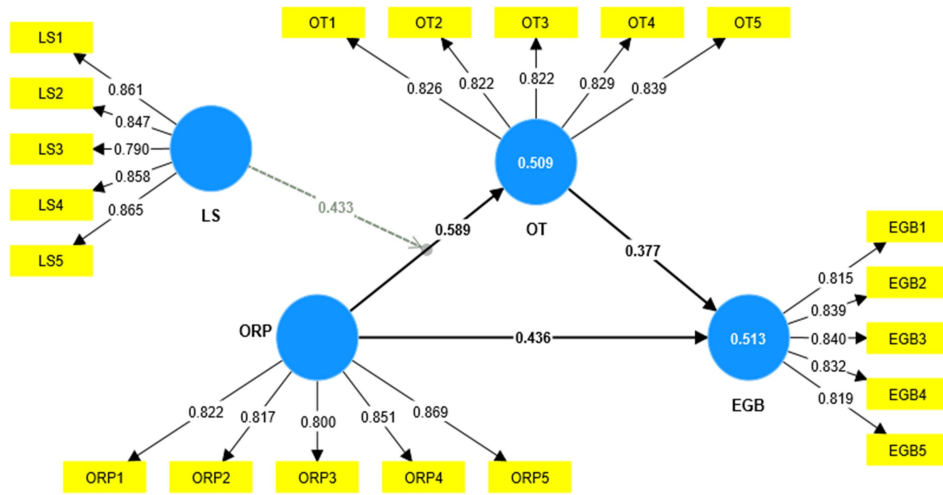
	Mẫu gốc	Trung bình mẫu	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value
LS → OT	0,104	0,105	0,044	2,367	0,018
ORP → EGB	0,436	0,436	0,050	8,757	0,000
ORP → OT	0,589	0,589	0,035	16,770	0,000
OT → EGB	0,377	0,378	0,050	7,610	0,000
LS x ORP → OT	0,433	0,431	0,035	12,330	0,000

Nguồn: Smart PLS

Bảng 3 trình bày hệ số đường dẫn của các biến ORP, OT, LS và EGB. Kết quả cho thấy hệ số đường dẫn từ LS → OT có giá trị nhỏ nhất là 0,104 trong khi hệ số đường dẫn từ ORP → OT có giá trị lớn nhất là 0,589. Toàn bộ các hệ số đường dẫn trong mô hình đều mang dấu dương và có ý nghĩa thống kê ở mức  $p < 0,05$ .

#### 4.4.3 Hệ số xác định $R^2$

$R^2$  được tính toán bằng bình phương hệ số tương quan giữa giá trị dự đoán và giá trị thực của biến nội sinh. Giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh được sử dụng nhằm tránh sai lệch trong các mô hình có nhiều biến nghiên cứu.  $R^2$  hiệu chỉnh điều chỉnh giá trị  $R^2$  thông qua số lượng biến giải thích và kích thước mẫu [33]. Hình 2 trình bày kết quả của mô hình nghiên cứu. Kết quả cho thấy hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh của EGB là 0,513, có nghĩa là 51,3% biến thiên của EGB được giải thích bởi OT và ORP. Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh của OT đạt 0,509, cho thấy 50,9% biến thiên của OT được giải thích bởi ORP.



Hình 2. Kết quả mô hình nghiên cứu

Nguồn: Smart PLS

4.4.4 Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mô hình

Giá trị hệ số đường dẫn của biến tiềm ẩn được sử dụng để đánh giá cường độ, mức độ yếu và chiều hướng tác động của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc. Mức ý nghĩa thống kê được thiết lập ở ngưỡng 5% ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) thông qua thủ tục bootstrapping [33].

Bảng 4. Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ	Path coefficients ( $\beta$ )	t-value	p-value	Kết quả
H <sub>1</sub>	ORP → EGB	0,436	8,575	0,000	Ủng hộ
H <sub>2a</sub>	ORP → OT	0,589	16,770	0,000	Ủng hộ
H <sub>2b</sub>	OT → EGB	0,377	7,610	0,000	Ủng hộ
H <sub>3</sub>	LS x ORP → OT	0,433	12,330	0,000	Ủng hộ

Nguồn: Smart PLS

Hệ số Beta ( $\beta$ , hệ số hồi quy chuẩn hóa) đánh giá mức độ quan trọng của các biến độc lập trong việc tác động lên biến phụ thuộc. Hệ số beta càng lớn thì ảnh hưởng của biến độc lập tương ứng lên biến phụ thuộc càng mạnh. Từ Bảng 4 có thể kết luận rằng tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận. Hệ số đường dẫn từ OT → EGB có giá trị nhỏ nhất ( $\beta = 0,377$ ;  $p = 0,000$ ), trong khi hệ số đường dẫn từ ORP → OT có giá trị lớn nhất ( $\beta = 0,589$ ;  $p = 0,000$ ).

#### 4.4.5 Hệ số tác động $f^2$

Giá trị F-bình phương thể hiện sự thay đổi của hệ số R-bình phương khi loại bỏ một biến ngoại sinh khỏi mô hình. Theo Cohen [25],  $f^2 < 0,02$  cho thấy không có tác động;  $0,02 \leq f^2 < 0,15$  cho thấy tác động nhỏ;  $0,15 \leq f^2 < 0,35$  cho thấy tác động trung bình; và  $f^2 \geq 0,35$  cho thấy tác động lớn. Hệ số  $f^2$  cho thấy mức độ tác động của các biến ngoại sinh lên các biến nội sinh trong mô hình. Cụ thể,  $ORP \rightarrow OT$  có  $f^2 = 0,681$ , thể hiện một tác động khá lớn. Tiếp theo,  $ORP \rightarrow EGB$  đạt  $f^2 = 0,272$  và  $OT \rightarrow EGB$  đạt  $f^2 = 0,203$ , đều thuộc mức tác động trung bình theo phân loại của Cohen [25]. Tất cả hệ số  $f^2$  này đều có ý nghĩa thống kê với mức  $p < 0,05$ . Từ đó cho thấy các biến ngoại sinh có khả năng giải thích các biến nội sinh ở mức độ cao.

#### 4.4.6 Mức độ liên quan dự báo $Q^2$

Ngoài việc đánh giá giá trị  $R^2$ , các nhà nghiên cứu thường đo lường giá trị  $Q^2$  (kiểm định Stone-Geisser). Chỉ số này phản ánh khả năng dự đoán ngoài mẫu của mô hình. Nó được phát triển để đánh giá giá trị dự báo của các biến tiềm ẩn ngoại sinh và có thể được tính toán thông qua thủ tục blindfolding.

Giá trị  $Q^2 > 0$  đối với một biến tiềm ẩn nội sinh cho thấy mức độ liên quan dự báo của mô hình đường dẫn đối với biến nghiên cứu. Ngược lại,  $Q^2 \leq 0$  cho thấy thiếu mức độ liên quan dự báo [31,32]. Kết quả cho thấy giá trị  $Q^2$  của các biến nội sinh đều cao hơn 0 một cách đáng kể. Cụ thể, EGB có giá trị  $Q^2$  cao nhất (0,348), tiếp theo là OT (0,342). Kết quả cho thấy tất cả các giá trị  $Q^2$  đều vượt xa mức 0, do đó khẳng định mức độ liên quan dự đoán của mô hình đối với các biến tiềm ẩn nội sinh.

#### 4.4.7 Độ phù hợp của mô hình

Chỉ số căn bậc hai trung bình bình phương phần dư chuẩn hóa (SRMR) được sử dụng làm tiêu chí đo lường độ phù hợp của mô hình. Giá trị SRMR bằng 0 thể hiện sự phù hợp hoàn hảo. Trong phân tích PLS-SEM, giá trị SRMR nhỏ hơn 0,08 cho thấy mô hình có độ phù hợp tốt. Kết quả giá trị SRMR là 0,046 ( $< 0,08$ ) [33], điều này chứng minh rằng mô hình nghiên cứu phù hợp với thực tiễn của các doanh nghiệp.

#### 4.4.8 Đánh giá vai trò biến trung gian

Tác động trung gian được tạo ra khi một biến nghiên cứu thứ ba can thiệp vào mối quan hệ giữa hai biến nghiên cứu có liên quan khác. Vai trò của biến trung gian là làm rõ hoặc giải thích mối quan hệ giữa hai biến nghiên cứu chính [33].

Giả thuyết H<sub>2</sub>: Niềm tin tổ chức có tác động trung gian tích cực đến mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên.

Với giá trị của  $t$  lớn hơn 1,96 và  $p < 0,05$  sẽ cho thấy có một tác động gián tiếp trong mối quan hệ của biến độc lập và biến phụ thuộc. Để đánh giá tác động trung gian, phương sai trích VAF (variance accounted for) và khoảng tin cậy CI (confidence interval) là hai tiêu chí cần được xem xét [30]. Giá trị VAF  $< 20\%$  chỉ ra tác động trung gian ở mức rất nhẹ, xem như không có tác động trung gian. Với  $20\% < \text{VAF} < 80\%$  là có tác động trung gian một phần. Và  $\text{VAF} > 80\%$  cho biết tác động trung gian toàn phần. Mô hình có tác động gián tiếp nếu khoảng CI không chứa giá trị 0. Trong nghiên cứu này, OT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ORP và EGB. Kết quả cho thấy, hệ số tác động gián tiếp là 0,222, đạt ý nghĩa thống kê với  $t$  là 6,685 và  $p=0,000$ . Giá trị VAF tính được khi có biến trung gian là 0,337, tức bằng 33,7%. Ngoài ra, CI nằm trong khoảng từ 0,161 - 0,291, không chứa giá trị 0. Do đó, đối chiếu với hai tiêu chí nêu trên, giả thuyết  $H_2$  được chấp nhận. Điều này một lần nữa khẳng định sự ủng hộ giả thuyết  $H_2$  biến trung gian có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, trong mối quan hệ ảnh hưởng của danh tiếng tổ chức đến hành vi xanh của nhân viên, niềm tin tổ chức có tác động trung gian một phần lên mối quan hệ này.

#### 4.4.9 Phân tích vai trò điều tiết

Tác động điều tiết mô tả tình huống mà mối quan hệ giữa hai biến nghiên cứu không cố định mà phụ thuộc vào giá trị của biến thứ ba được gọi là biến điều tiết. Biến điều tiết làm thay đổi cường độ hoặc chiều hướng của mối quan hệ giữa hai biến nghiên cứu còn lại trong mô hình [33].

Giả thuyết  $H_3$ : Phong cách lãnh đạo điều tiết mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và niềm tin tổ chức.

Nghiên cứu này đánh giá vai trò điều tiết của phong cách lãnh đạo (LS) đối với mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức (ORP) và niềm tin tổ chức (OT). Khi chưa đưa hiệu ứng điều tiết (LS x ORP) vào mô hình, giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh của OT là 0,306. Điều này cho thấy 30,6% sự thay đổi của OT được giải thích bởi ORP. Khi đưa thêm số hạng tương tác vào (LS x ORP), giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh của OT tăng lên thành 50,9%. Điều này thể hiện sự gia tăng 20,3% trong phương sai được giải thích của biến phụ thuộc (OT).

Hơn nữa, kết quả phân tích cho thấy tác động điều tiết tích cực và có ý nghĩa của LS đối với mối quan hệ giữa ORP và OT ( $\beta = 0,433$ ,  $t = 12,330$ ,  $p = 0,000$ ), từ đó hỗ trợ cho  $H_3$ .

Về hiệu ứng tương tác, độ lớn tác động  $f^2$  chỉ ra mức độ mà sự điều tiết đóng góp vào việc giải thích cấu trúc nội sinh. Theo Cohen [25] các ngưỡng 0,02; 0,15 và 0,35 lần lượt tương ứng với tác động điều tiết nhỏ, trung bình và lớn.

## 5. Thảo luận và các hàm ý lý thuyết và thực tiễn

### 5.1 Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy danh tiếng tổ chức có tác động trực tiếp và tích cực đến hành vi xanh của nhân viên, qua đó đáp ứng mục tiêu thứ nhất của nghiên cứu về việc xác định vai trò của nguồn lực biểu tượng nội sinh trong thúc đẩy hành vi bền vững. Phát hiện này nhất quán với các nghiên cứu trước khi xem danh tiếng tổ chức như một yếu tố tạo động lực hành vi trong các ngành dịch vụ. Tuy nhiên, trong bối cảnh du lịch địa phương, tác động này không chỉ phản ánh động cơ cá nhân mà còn mang tính chuẩn mực, khi nhân viên có xu hướng điều chỉnh hành vi xanh để phù hợp với hình ảnh và kỳ vọng xã hội gắn với doanh nghiệp. Điều này cho thấy danh tiếng tổ chức trong môi trường du lịch Việt Nam vừa đóng vai trò nguồn lực tâm lý, vừa là áp lực chuẩn mực định hình hành vi nội bộ, qua đó mở rộng cách tiếp cận truyền thống vốn nhấn mạnh chủ yếu khía cạnh động lực cá nhân. Niềm tin tổ chức được xác nhận là biến trung gian có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên, đồng thời phong cách lãnh đạo phục vụ đóng vai trò điều tiết làm gia tăng cường độ tác động này. So với các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét vai trò trực tiếp của lãnh đạo hoặc tác động tuyến tính của các yếu tố tổ chức, kết quả này nhấn mạnh rằng trong khuôn khổ Lý thuyết trao đổi xã hội, lãnh đạo phục vụ chủ yếu phát huy vai trò thông qua việc xác thực các tín hiệu danh tiếng và củng cố quá trình hình thành niềm tin.

Cách tiếp cận này làm rõ các điều kiện biên của mô hình, cho thấy hành vi xanh của nhân viên trong ngành du lịch không chỉ phụ thuộc vào các cam kết bền vững được công bố, mà còn gắn chặt với chất lượng tương tác lãnh đạo-nhân viên trong bối cảnh tổ chức cụ thể. Nghiên cứu cho thấy danh tiếng tổ chức vừa tác động trực tiếp đến hành vi xanh của nhân viên, vừa ảnh hưởng gián tiếp thông qua niềm tin tổ chức, trong khi phong cách lãnh đạo phục vụ đóng vai trò điều tiết làm gia tăng hiệu lực của cơ chế này. Những phát hiện này không chỉ xác nhận các mối quan hệ giả thuyết đã đề xuất, mà còn phản ánh những đặc thù quan trọng của bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại Lâm Đồng, nơi các giá trị bền vững đang được hình thành song song với áp lực cạnh tranh và phát triển nhanh.

Thứ nhất, mối quan hệ giữa danh tiếng tổ chức và hành vi xanh của nhân viên cho thấy uy tín của doanh nghiệp không chỉ mang ý nghĩa đối ngoại, mà còn có tác động nội sinh mạnh mẽ đến hành vi của người lao động. Trong bối cảnh du lịch địa phương như Đà Lạt, nơi doanh nghiệp thường gắn chặt với hình ảnh điểm đến xanh và trách nhiệm môi trường, danh tiếng tổ chức trở thành một tín hiệu giá trị giúp nhân viên hình thành niềm tự hào nghề nghiệp và động cơ hành động tích cực. Việc niềm tin tổ chức đóng vai trò trung gian một phần cho thấy nhân viên không tự động chuyển hóa hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp thành hành vi xanh, mà cần

thông qua quá trình đánh giá và kỳ vọng về sự chính trực, nhất quán và thiện chí của tổ chức. Điều này phản ánh một hiện tượng quan trọng trong bối cảnh Lâm Đồng: các cam kết xanh chỉ thực sự có ý nghĩa khi được nhân viên tin tưởng là chân thực và bền vững, thay vì mang tính hình thức hoặc truyền thông.

Thứ hai, việc niềm tin tổ chức chỉ đóng vai trò trung gian một phần, chứ không triệt tiêu tác động trực tiếp của danh tiếng tổ chức, cho thấy tồn tại song song hai cơ chế ảnh hưởng. Một mặt, danh tiếng tổ chức tác động gián tiếp thông qua niềm tin, giúp nhân viên sẵn sàng thực hiện các hành vi xanh mang tính tự nguyện. Mặt khác, trong ngành du lịch, danh tiếng còn tạo ra các chuẩn mực hành vi ngầm, khiến nhân viên chủ động điều chỉnh hành vi để phù hợp với hình ảnh mà doanh nghiệp theo đuổi trước khách hàng và cộng đồng. Phát hiện này mở rộng các nghiên cứu trước bằng cách chỉ ra rằng trong bối cảnh du lịch Việt Nam, danh tiếng tổ chức vừa là nguồn lực tâm lý, vừa là áp lực chuẩn mực, cùng lúc định hình hành vi xanh của nhân viên.

Thứ ba, vai trò điều tiết tích cực của phong cách lãnh đạo phục vụ làm rõ hơn cơ chế kích hoạt niềm tin tổ chức. Kết quả cho thấy khi nhà lãnh đạo thể hiện hành vi hỗ trợ, lắng nghe và nhất quán với các giá trị xanh, tác động của danh tiếng tổ chức lên niềm tin của nhân viên được khuếch đại đáng kể. Điều này phản ánh một đặc điểm nổi bật của bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại Lâm Đồng, nơi quy mô doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm ưu thế, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên mang tính gần gũi, và hành vi của người đứng đầu thường được xem như thước đo cho tính xác thực của các giá trị tổ chức. Trong bối cảnh đó, lãnh đạo không chỉ là người truyền đạt chính sách, mà còn đóng vai trò “người bảo chứng” cho danh tiếng và cam kết của doanh nghiệp.

Thứ tư, khi đặt các kết quả này trong bức tranh tổng thể của nghiên cứu về hành vi xanh của nhân viên, nghiên cứu cho thấy sự kết hợp giữa danh tiếng tổ chức, niềm tin tổ chức và phong cách lãnh đạo có khả năng giải thích mức độ biến thiên cao của hành vi xanh trong bối cảnh du lịch địa phương. Điều này gợi ý rằng các mô hình EGB không nên chỉ tập trung vào các thực hành quản trị kỹ thuật, mà cần chú trọng đến các yếu tố mang tính biểu tượng và tâm lý, đặc biệt trong những ngành dịch vụ gắn chặt với hình ảnh điểm đến và kỳ vọng xã hội như du lịch. Tính mới của nghiên cứu nằm ở việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy niềm tin tổ chức là cầu nối hiệu quả giữa hình ảnh, uy tín tổ chức và hành vi xanh của nhân viên tại Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò khuếch đại của lãnh đạo phục vụ trong cơ chế này, một khía cạnh còn ít được kiểm định trong các nghiên cứu trước tại bối cảnh địa phương.

## 5.2 Hàm ý lý thuyết và thực tiễn

### 5.2.1 Hàm ý lý thuyết

Kết quả nghiên cứu mang lại ba hàm ý lý thuyết quan trọng, góp phần mở rộng hiểu biết về hành vi xanh của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại Việt Nam. Trước hết, nghiên cứu làm sâu sắc hơn cách tiếp cận của lý thuyết trao đổi xã hội khi chỉ ra rằng danh tiếng tổ chức không tác động trực tiếp một cách cơ học đến hành vi xanh, mà được chuyển hóa thông qua niềm tin tổ chức của nhân viên. Phát hiện này cho thấy hành vi xanh trong môi trường dịch vụ không đơn thuần là phản ứng trước các yêu cầu hay chuẩn mực bên ngoài, mà là kết quả của quá trình đánh giá mang tính tâm lý, trong đó nhân viên cân nhắc mức độ đáng tin cậy và thiện chí của tổ chức trước khi sẵn sàng hành động vì lợi ích chung. Trong bối cảnh du lịch Việt Nam, nơi mối quan hệ lao động mang tính gần gũi và phi chính thức tương đối cao, cơ chế trung gian này trở nên đặc biệt có ý nghĩa, qua đó mở rộng khả năng ứng dụng của lý thuyết trao đổi xã hội vào các ngành dịch vụ gắn với tính địa phương và văn hóa.

Thứ hai, nghiên cứu đóng góp vào dòng lý thuyết về danh tiếng và hình ảnh tổ chức bằng cách cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy uy tín tổ chức có khả năng định hướng hành vi xanh của nhân viên trong bối cảnh du lịch đang chuyển đổi theo hướng bền vững. Khác với nhiều nghiên cứu trước chủ yếu xem danh tiếng như một tài sản đối ngoại nhằm thu hút khách hàng hoặc nhà đầu tư, kết quả của nghiên cứu này cho thấy danh tiếng còn đóng vai trò như một nguồn lực nội sinh, ảnh hưởng trực tiếp đến cách nhân viên nhận thức vai trò của mình và điều chỉnh hành vi phù hợp với các giá trị mà tổ chức đại diện. Việc kiểm định mối quan hệ này trong bối cảnh Việt Nam góp phần mở rộng các mô hình lý thuyết hiện hành vốn được phát triển chủ yếu từ các nền kinh tế phát triển, đồng thời khẳng định tính khái quát có điều kiện của lý thuyết danh tiếng tổ chức trong môi trường du lịch mới nổi.

Thứ ba, nghiên cứu làm rõ vai trò của phong cách lãnh đạo như một điều kiện biên quan trọng trong cơ chế tác động của danh tiếng tổ chức đến niềm tin tổ chức. Kết quả cho thấy uy tín của tổ chức chỉ thực sự được nội tại hóa thành niềm tin của nhân viên khi được củng cố bởi hành vi lãnh đạo nhất quán và mang tính phục vụ. Hàm ý này mở rộng các tiếp cận lý thuyết hiện có bằng cách nhấn mạnh rằng danh tiếng tổ chức không tồn tại độc lập, mà cần được “kích hoạt” thông qua tương tác hằng ngày giữa lãnh đạo và nhân viên. Trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch tại Việt Nam, nơi lãnh đạo thường đóng vai trò trung tâm trong điều phối công việc và truyền tải giá trị, phát hiện này cho thấy lãnh đạo vừa là tác nhân nội sinh vừa là bộ khuếch đại tín hiệu, giúp chuyển hóa các giá trị biểu tượng của tổ chức thành kết quả tâm lý và hành vi cụ thể. Nhìn chung, các hàm ý lý thuyết từ nghiên cứu này cho thấy mô hình được kiểm định không chỉ phù hợp với bối cảnh du lịch Việt Nam, mà còn góp phần mở rộng các khung lý

thuyết về hành vi xanh của nhân viên bằng cách tích hợp đồng thời danh tiếng tổ chức, niềm tin tổ chức và phong cách lãnh đạo trong một cơ chế giải thích thống nhất, đồng thời trong nghiên cứu này được thể hiện ở cách thức hành vi xanh của nhân viên được hình thành chủ yếu thông qua quan hệ con người, thay vì thông qua các cơ chế quản trị chính thức hay tiêu chuẩn kỹ thuật cứng. Phần lớn doanh nghiệp du lịch tại Việt Nam, đặc biệt ở các điểm đến như Lâm Đồng, có quy mô vừa và nhỏ, cơ cấu quản trị mang tính linh hoạt, và mức độ giám sát hành vi môi trường còn hạn chế, khiến việc thực thi các định hướng bền vững phụ thuộc mạnh vào sự tự nguyện và cam kết nội tại của nhân viên. Trong bối cảnh đó, niềm tin tổ chức trở thành điều kiện then chốt giúp nhân viên đánh giá tính chân thực của các cam kết môi trường, còn tương tác hằng ngày giữa nhân viên với tổ chức và lãnh đạo là kênh chủ yếu để các giá trị xanh được truyền dẫn và nội tại hóa. Do đó, hành vi xanh trong ngành du lịch Việt Nam phản ánh không chỉ nhận thức môi trường cá nhân, mà còn mức độ tin cậy, gắn kết và đồng thuận giá trị trong mối quan hệ lao động, qua đó làm nổi bật vai trò trung tâm của niềm tin và tương tác tổ chức như một đặc trưng bối cảnh mang tính quyết định phản ánh đặc thù của ngành du lịch Việt Nam, nơi niềm tin và sự tương tác giữa nhân viên với tổ chức giữ vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy hành vi xanh.

#### 5.2.2 Hàm ý thực tiễn

Các kết quả thực nghiệm tạo cơ sở cho bốn nhóm hàm ý thiết thực đối với doanh nghiệp du lịch tại phường Xuân Hương và các khu vực du lịch tương tự. Thứ nhất, doanh nghiệp cần coi danh tiếng tổ chức là một yếu tố chiến lược để thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên. Với hệ số tác động trực tiếp đáng kể từ ORP đến EGB, kết quả gợi ý rằng việc xây dựng hình ảnh nhất quán, minh bạch và gắn với trách nhiệm bền vững có thể tạo động lực mạnh mẽ cho nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Danh tiếng tổ chức vì thế không chỉ ảnh hưởng đến khách hàng mà còn định hình hành vi nội bộ, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu phát triển bền vững.

Thứ hai, doanh nghiệp cần tập trung xây dựng và duy trì niềm tin tổ chức như một điều kiện tiên quyết để nâng cao hành vi xanh. Biến OT vừa đóng vai trò trung gian vừa tác động trực tiếp đến EGB, cho thấy niềm tin tổ chức là nền tảng của hành vi tự nguyện. Các biện pháp như đảm bảo cơ chế khen thưởng minh bạch, thực hiện các chính sách phúc lợi công bằng, cung cấp thông tin đầy đủ và nhất quán sẽ góp phần nâng cao cảm nhận về năng lực, thiện chí và chính trực của tổ chức. Khi niềm tin được củng cố, nhân viên sẽ dễ dàng chấp nhận và chủ động tham gia các hoạt động xanh.

Thứ ba, phong cách lãnh đạo cần được nâng cao theo hướng chú trọng hỗ trợ, lắng nghe và khuyến khích nhân viên. Với vai trò điều tiết mạnh, phong cách lãnh đạo phục vụ làm tăng

mức độ mà danh tiếng tổ chức chuyển hóa thành niềm tin tổ chức. Điều này đặt ra yêu cầu đào tạo đội ngũ lãnh đạo tuyến đầu về kỹ năng giao tiếp, lắng nghe và hướng dẫn nhằm tạo ra môi trường tâm lý thuận lợi để nhân viên phát triển. Khi lãnh đạo thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành động, niềm tin được nâng cao và hành vi xanh trở nên bền vững hơn.

Thứ tư, doanh nghiệp có thể dựa vào kết quả  $R^2$  và  $Q^2$  để hoạch định và ưu tiên chính sách quản trị. Mô hình giải thích hơn 51% biến thiên của hành vi xanh và có giá trị dự báo cao, cho thấy rằng các chính sách liên quan đến danh tiếng tổ chức và niềm tin tổ chức nên được đặt trong nhóm chiến lược ưu tiên. Đây cũng là gợi ý quan trọng cho các đơn vị quản trị du lịch địa phương khi xây dựng chương trình đào tạo, đánh giá tiêu chí du lịch xanh và tiêu chuẩn hóa hành vi môi trường của lực lượng lao động.

## 6. Kết luận và các hạn chế nghiên cứu

### 6.1 Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy danh tiếng tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi xanh của nhân viên, đồng thời tác động này được truyền dẫn một phần thông qua niềm tin tổ chức. Mô hình kiểm định cho thấy niềm tin tổ chức là cầu nối quan trọng giúp chuyển hóa nhận thức của nhân viên về uy tín của doanh nghiệp thành các hành vi xanh hướng đến lợi ích môi trường. Tác động trực tiếp của danh tiếng tổ chức lên hành vi xanh vẫn duy trì ở mức ổn định, phản ánh rằng những tín hiệu tích cực liên quan đến hình ảnh doanh nghiệp có khả năng tạo ra khuynh hướng hành động bền vững trong bối cảnh du lịch. Ngoài ra, vai trò điều tiết của phong cách lãnh đạo được chứng minh với giá trị đường dẫn và tác động  $f^2$  cao, cho thấy rằng những biểu hiện nhất quán của lãnh đạo theo hướng hỗ trợ, tôn trọng và đồng hành với nhân viên có thể khuếch đại sức mạnh của danh tiếng tổ chức trong việc hình thành niềm tin nội bộ. Với  $R^2$  hiệu chỉnh của hành vi xanh đạt 0,513 và niềm tin tổ chức đạt 0,509, mô hình thể hiện năng lực giải thích tốt, đồng thời các giá trị  $Q^2$  đều lớn hơn 0 phản ánh năng lực dự báo ngoài mẫu. Các kết quả này cho thấy các yếu tố được đưa vào mô hình có mức độ phù hợp cao với thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp du lịch tại phường Xuân Hương – Đà Lạt. Những phát hiện trên góp phần làm rõ cơ chế tâm lý – hành vi của nhân viên trong lĩnh vực du lịch, nơi môi trường làm việc được đặc trưng bởi sự tương tác liên tục với khách hàng, các tiêu chuẩn dịch vụ và những yêu cầu về bền vững. Tính liên kết giữa danh tiếng tổ chức, niềm tin tổ chức và phong cách lãnh đạo cho thấy rằng hành vi xanh không chỉ là kết quả của định hướng chính sách mà còn chịu ảnh hưởng từ các yếu tố nội tại gắn liền với trải nghiệm của nhân viên trong tổ chức.

## 6.2 Các hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế có thể ảnh hưởng đến khả năng khái quát hóa kết quả. Thứ nhất, dữ liệu được thu thập tại một địa bàn cụ thể là phường Xuân Hương nên mức độ đại diện cho toàn ngành du lịch Việt Nam còn hạn chế. Sự khác biệt về quy mô doanh nghiệp, mô hình quản trị hoặc điều kiện kinh doanh tại các vùng du lịch khác có thể dẫn đến sự thay đổi trong hành vi xanh và nhận thức của nhân viên. Thứ hai, phương pháp khảo sát tự báo cáo có thể phát sinh sai lệch nhận thức hoặc xu hướng trả lời xã hội mong đợi, đặc biệt trong các chủ đề liên quan đến trách nhiệm môi trường. Việc phụ thuộc vào dữ liệu cắt ngang cũng không cho phép xác định chiều hướng nhân quả theo thời gian. Thứ ba, mô hình tập trung vào các biến tâm lý chủ chốt nhưng chưa đưa vào những yếu tố tổ chức khác như khí hậu xanh, chính sách nhân sự xanh hoặc cam kết lãnh đạo cấp cao, vốn được xem là thành phần quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi xanh. Việc chưa xem xét đồng thời các cấu phần này có thể làm giảm độ sâu của mô hình giải thích. Thứ tư, thang đo phong cách lãnh đạo trong nghiên cứu được xây dựng theo khung chung, chưa phân tách các dạng lãnh đạo cụ thể như lãnh đạo xanh hoặc lãnh đạo chuyển đổi, nên chưa thể so sánh mức độ hiệu lực của các phong cách khác nhau đối với niềm tin tổ chức và hành vi xanh.

## Tài liệu tham khảo

1. Báo Lâm Đồng. (2025). *Đà Lạt đón hơn 10 triệu lượt khách năm 2024*. Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch tỉnh Lâm Đồng. Lâm Đồng chào đón du khách thứ 10 triệu trong năm 2024
2. Báo Lao động. (2025). Ô nhiễm nghiêm trọng ở hồ Xuân Hương ở Đà Lạt
3. S. Agarwal, V. Dagar, and R. Maheshwari, "Corporate reputation and employee green behavior: Empirical evidence from service organizations," *Sustainability*, vol. 10, no. 12, p. 4470, 2018, doi: 10.3390/su10124470.
4. K. De Roeck and O. Farooq, "Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors," *Journal of Business Ethics*, vol. 151, no. 4, pp. 923–939, 2018, doi: 10.1007/s10551-017-3656-6.
5. S. Helm, "A matter of reputation and pride: Associations between corporate social responsibility and employer attractiveness," *Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 27, no. 4, pp. 343–360, 2013, doi: 10.1177/239700221302700404.

6. S. Y. Kim, "The role of organizational reputation in employee green behavior: The mediating effect of perceived organizational support," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29, no. 4, pp. 1056–1067, 2022, doi: 10.1002/csr.2222.
7. R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 709–734, 1995, doi: 10.5465/amr.1995.9508080335.
8. O. Farooq, M. Farooq, and S. M. Jasimuddin, "Employees' response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation," *European Management Journal*, vol. 32, no. 6, pp. 916–927, 2014, doi: 10.1016/j.emj.2014.03.002.
9. F. X. Yang, V. M. C. Lau, and R. Law, "Green human resource management and green employee behavior: A systematic literature review," *Sustainability*, vol. 14, no. 12, p. 7198, 2022, doi: 10.3390/su14127198.
10. H. M. Nguyen and L. V. Ngo, "Trust and knowledge sharing in Vietnamese enterprises: The role of transformational leadership and organizational justice," *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 38, no. 1, pp. 233–256, 2021, doi: 10.1007/s10490-018-9635-5.
11. D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 393–404, 1998, doi: 10.5465/amr.1998.926617.
12. L. Su and S. R. Swanson, "The effect of CSR initiatives on tourists' green behavior: Evidence from a developing country," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 39, pp. 1–10, 2019, doi: 10.1016/j.jhtm.2019.02.004.
13. Q. H. Tran and T. N. Nguyen, "Corporate social responsibility and employee green behavior in Vietnam's hospitality sector: The mediating role of organizational commitment," *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 28, no. 10, pp. 1620–1639, 2020, doi: 10.1080/09669582.2020.1720690.
14. H. Huffman and S. R. Klein, "Green behavior in the workplace: The influence of green self-identity, green climate perceptions, and green organizational identity," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, no. 2, pp. 153–175, 2013, doi: 10.1002/job.1826.
15. R. Chaudhary, "Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 27, no. 2, pp. 630–641, 2020, doi: 10.1002/csr.1827.

16. J. Dumont, J. Shen, and X. Deng, "Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values," *Human Resource Management*, vol. 56, no. 4, pp. 613–627, 2017, doi: 10.1002/hrm.21792.
17. M. Darvishmotevali and L. Altinay, "Green human resource management, green organizational identity and employee green behavior: Evidence from the hotel industry," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 102, p. 103154, 2022, doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103154.
18. Y.-K. Lee, Y. Kim, K.-H. Lee, and D.-X. Li, "The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, no. 3, pp. 745–756, 2012, doi: 10.1016/j.ijhm.2011.09.011.
19. M. Gotsi and A. M. Wilson, "Corporate reputation: Seeking a definition," *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, no. 1, pp. 24–30, 2001, doi: 10.1108/13563280110381189.
20. B. E. Ashforth and F. Mael, "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 20–39, 1989, doi: 10.5465/amr.1989.4278999.
21. D. Lange, P. M. Lee, and Y. Dai, "Organizational reputation: A review," *Journal of Management*, vol. 37, no. 1, pp. 153–184, 2011, doi: 10.1177/0149206310390963.
22. C. Merlin and J. Chen, "Green human resource management and organizational attractiveness: The mediating role of corporate reputation," *International Journal of Hospitality Management*, vol. 103, p. 103198, 2022, doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103198.
23. G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. Pearson, 2013.
24. P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. Sage, 2021.
25. R. C. Liden, S. J. Wayne, C. Liao, and J. D. Meuser, "Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance," *Academy of Management Journal*, vol. 57, no. 5, pp. 1434–1452, 2014.
26. J. Cohen, "A power primer," *Psychological Bulletin*, vol. 112, no. 1, pp. 155–159, 1992, doi: 10.1037/0033-2909.112.1.155.
27. D. Goodhue, W. Lewis, and R. Thompson, "Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?" *MIS Quarterly*, vol. 36, no. 3, pp. 981–1001, 2012.

28. N. Kock, "Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach," *International Journal of e-Collaboration*, vol. 11, no. 4, pp. 1–10, 2015, doi: 10.4018/ijec.2015100101.
29. P. Paxton, "Social capital and democracy in contemporary societies," *American Sociological Review*, vol. 66, no. 2, pp. 254–277, 2001.
30. J. F. Hair, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a silver bullet," *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, no. 2, pp. 139–152, 2011, doi: 10.2753/MTP1069-6679190202.
31. Geisser, S. (1974). *A predictive approach to the random effect model*. *Biometrika*, 61(1), 101–107. doi: 10.1093/biomet/61.1.101
32. Stone, M. (1974). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B*, 36(2), 111 to 133. DOI: 10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.
33. J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. Sage, 2017.
34. J. Zhang, J. Cui, X. Chai, and S. Li, "Configuring green behaviors in hospitality: A drive–state–pressure model analysis of institutional and individual dynamics," *Frontiers in Psychology*, vol. 16, p. 1609809, 2025, doi: 10.3389/fpsyg.2025.1609809.
35. M. J. Bissing-Olson, A. Iyer, K. S. Fielding, and H. Zacher, "Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, no. 2, pp. 156–175, 2013, doi: 10.1002/job.1788.