Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển;
Tập 135, Số 5C, 155-168, 2026

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI XANH ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN MÔI TRƯỜNG TRONG KHÁCH SẠN 4-5 SAO THÀNH PHỐ HUẾ: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT ĐỊNH HƯỚNG MÔI TRƯỜNG CỦA CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG

Lê Thị Phương Thảo*, Lê Thị Phương Thanh, Tống Viết Bảo Hoàng, Nguyễn Ánh Dương
Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam
* Tác giả liên hệ: Lê Thị Phương Thảo <ltpthao@hueuni.edu.vn>
(Ngày nhận bài: 20-6-2026; Ngày chấp nhận đăng: 06-8-2026)

Tóm tắt. Nghiên cứu này nhằm phân tích ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi xanh đến kết quả thực hiện môi trường tại các khách sạn 4–5 sao ở thành phố Huế, đồng thời xem xét vai trò điều tiết định hướng môi trường của chính quyền địa phương. Dữ liệu được thu thập từ 218 người lao động đang làm việc tại 22 khách sạn 4–5 sao trên địa bàn thành phố Huế và được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi xanh có tác động tích cực đến hành vi công dân hướng đến môi trường và kết quả thực hiện môi trường. Bên cạnh đó, định hướng môi trường của chính quyền địa phương được xác định là yếu tố điều tiết tích cực, làm gia tăng tác động của lãnh đạo chuyển đổi xanh đến kết quả thực hiện môi trường. Kết quả nghiên cứu góp phần mở rộng hiểu biết về cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi xanh trong lĩnh vực khách sạn, đồng thời cung cấp hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả môi trường thông qua sự kết hợp giữa vai trò lãnh đạo, hành vi nhân viên và bối cảnh thể chế địa phương.

Từ khóa: lãnh đạo chuyển đổi xanh, hành vi công dân hướng đến môi trường, kết quả thực hiện môi trường, định hướng môi trường của chính quyền địa phương, khách sạn, Huế

The impact of green transformational leadership on environmental performance in four-and five-star hotels in Hue City: the moderating role of local government environmental orientation

Le Thi Phuong Thao*, Le Thi Phuong Thanh, Tong Viet Bao Hoang, Nguyen Anh Duong
University of Economics, Hue University, 99 Ho Dac Di St., Hue City, Vietnam
* Correspondence to: Le Thi Phuong Thao <ltpthao@hueuni.edu.vn>
(Submitted: 20 June 2026; Accepted: 06 August 2026)

Abstract. This study examines the impact of green transformational leadership on environmental performance in four- and five-star hotels in Hue City, Vietnam, while also investigating the moderating role of local government environmental orientation. Data were collected from 218 employees working in 22 four- and five-star hotels in Hue City and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that green transformational leadership has a positive effect on organizational citizenship behavior for the environment and

environmental performance. In addition, local government environmental orientation was found to positively moderate the relationship between green transformational leadership and environmental performance, strengthening the positive effect of green transformational leadership on environmental outcomes. The findings contribute to a deeper understanding of the mechanisms through which green transformational leadership influences environmental performance in the hospitality industry. Furthermore, the study provides important managerial implications for enhancing environmental performance through the integration of leadership practices, employee environmental behavior, and the local institutional context.

Keywords: green transformational leadership, organizational citizenship behavior for the environment, environmental performance, local government environmental orientation, hotels, Hue City

1. Mở đầu

Trong bối cảnh phát triển bền vững ngày càng trở thành yêu cầu chiến lược của ngành du lịch, nâng cao kết quả thực hiện môi trường đã trở thành ưu tiên quan trọng đối với các doanh nghiệp khách sạn. Việc chuyển đổi xanh trong ngành khách sạn không chỉ là vấn đề về hệ thống hay kỹ thuật, mà còn là quá trình thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của cả lãnh đạo và nhân viên nhằm hướng tới các mục tiêu môi trường bền vững (Kim và cộng sự, 2019; Pham và cộng sự, 2019). Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) được xem là một nguồn lực chiến lược giúp truyền tải tầm nhìn môi trường, khơi dậy động lực nội tại và định hướng nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường (Robertson & Barling, 2013). Khác với các công cụ quản lý truyền thống, GTL tác động không chỉ thông qua các quy định hay kiểm soát hành chính mà còn thông qua khả năng truyền cảm hứng, tạo ảnh hưởng và dẫn dắt sự thay đổi hành vi của nhân viên. Nhiều nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng GTL có khả năng thúc đẩy các hành vi vượt vai trò, đặc biệt là hành vi công dân hướng đến môi trường (OCBE), qua đó góp phần nâng cao kết quả thực hiện môi trường của tổ chức (EP) (Graves và cộng sự, 2013; Robertson & Barling, 2017).

Bên cạnh đó, hiệu quả của GTL không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố nội tại của tổ chức mà còn chịu ảnh hưởng từ môi trường thể chế bên ngoài. Theo lý thuyết thể chế, các tín hiệu chính sách, chuẩn mực xã hội và áp lực từ chính quyền có thể định hình mức độ cam kết môi trường của doanh nghiệp cũng như hiệu quả của các sáng kiến xanh (Delmas & Toffel, 2004; DiMaggio & Powell, 1983). Do đó, định hướng môi trường của chính quyền địa phương (GEO) được kỳ vọng là một điều kiện bối cảnh quan trọng có thể làm gia tăng hoặc hạn chế tác động của GTL đến EP.

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã khẳng định vai trò tích cực của GTL đối với các kết quả liên quan đến môi trường, vẫn còn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu cần được tiếp tục làm rõ. Thứ nhất, về mặt lý thuyết, các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung xem xét từng mối quan hệ riêng lẻ giữa GTL với OCBE hoặc giữa GTL với EP, trong khi còn thiếu một khung nghiên cứu tích hợp đánh giá đồng thời ảnh hưởng của GTL đến cả OCBE và EP, đồng thời xem xét vai trò của các yếu tố bối cảnh bên ngoài. Thứ hai, về bối cảnh nghiên cứu, các bằng chứng thực nghiệm chủ yếu được thực hiện tại các quốc gia phát triển hoặc trong lĩnh vực sản xuất, trong khi ngành khách sạn, đặc biệt là các khách sạn 4–5 sao tại các điểm đến du lịch đang theo đuổi chiến lược phát triển xanh như thành phố Huế, vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Đồng thời, vai trò điều tiết của GEO đối với mối quan hệ giữa GTL và kết quả thực hiện môi trường cũng chưa được kiểm định đầy đủ trong bối cảnh này.

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

Thành phố Huế là một trong những địa phương tiên phong phát triển du lịch xanh gắn với bảo tồn di sản và phát triển bền vững, đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với hoạt động quản trị môi trường của các khách sạn (Ủy ban nhân dân tỉnh Thừa Thiên Huế, 2021). Đối với các khách sạn 4–5 sao, việc đáp ứng đồng thời các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ và các yêu cầu về môi trường đã trở thành yếu tố quan trọng để duy trì năng lực cạnh tranh. Xuất phát từ những khoảng trống trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định đồng thời tác động của GTL đến OCBE và EP, đồng thời đánh giá vai trò điều tiết của GEO đối với mối quan hệ giữa GTL và EP trong bối cảnh các khách sạn 4–5 sao tại thành phố Huế.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1 Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL)

GTL là phong cách lãnh đạo nhấn mạnh việc truyền cảm hứng, định hướng và thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường nhằm đạt được mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức (Chen & Chang, 2013). Dựa trên lý thuyết học tập xã hội, GTL đóng vai trò như một hình mẫu để nhân viên quan sát, học hỏi và chuyển hóa các giá trị môi trường. Đồng thời, sự cam kết và hỗ trợ của lãnh đạo đối với các mục tiêu môi trường có thể khuyến khích nhân viên đáp lại bằng các hành vi tích cực và tự nguyện vì môi trường (Graves và cộng sự, 2013). Khác với lãnh đạo chuyển đổi truyền thống, GTL tập trung trực tiếp vào các mục tiêu môi trường và phát triển bền vững, qua đó thúc đẩy các hành vi vượt vai trò và nâng cao kết quả thực hiện môi trường của tổ chức (Chen & Chang, 2013; Bass, 1985).

2.2 Hành vi công dân hướng đến môi trường (OCBE)

OCBE là những hành vi tự nguyện của nhân viên nhằm hỗ trợ và giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường tổ chức và môi trường tự nhiên (Chou, 2014). Mặc dù không nằm trong mô tả công việc chính thức, OCBE đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu môi trường của doanh nghiệp (Boiral, 2009). OCBE gồm ba thành phần chính: sáng kiến vì môi trường, hành vi hỗ trợ vì môi trường và tham gia công dân vì môi trường (Boiral & Paillé, 2012). Trong ngành khách sạn, OCBE có ý nghĩa đặc biệt vì hiệu quả môi trường phụ thuộc lớn vào hành vi hằng ngày của nhân viên. Những hành vi như tiết kiệm năng lượng, phân loại rác thải hay khuyến khích đồng nghiệp thực hiện các thực hành xanh góp phần giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường (Kim và cộng sự, 2019; Pham và cộng sự, 2019).

2.3 Kết quả thực hiện môi trường (EP)

EP phản ánh mức độ doanh nghiệp đạt được các mục tiêu môi trường thông qua việc sử dụng hiệu quả tài nguyên, giảm thiểu ô nhiễm và tuân thủ các quy định về môi trường. EP thể hiện năng lực của doanh nghiệp trong việc quản lý các vấn đề môi trường gắn với hoạt động kinh doanh nhằm hướng tới phát triển bền vững (Klassen & McLaughlin, 1996). EP được phản ánh qua các hoạt động như giảm chất thải và khí thải, tăng cường tái chế, cũng như sử dụng hiệu quả năng lượng và nước (Obeidat và cộng sự, 2020). Trong ngành khách sạn, EP thường được đánh giá thông qua mức tiêu thụ năng lượng, nước, lượng chất thải phát sinh, việc sử dụng các sản phẩm thân thiện với môi trường và mức độ tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường (Mensah, 2006; Chan, 2011).

2.4. Tổng quan các lý thuyết nền tảng

Nghiên cứu được xây dựng trên bốn nền tảng lý thuyết gồm lý thuyết học tập xã hội (SLT), lý thuyết trao đổi xã hội (SET), quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết thể chế (IT). Theo SLT, nhân viên có xu hướng quan sát và học hỏi từ hành vi của lãnh đạo; do đó, GTL có thể thúc đẩy OCBE thông qua việc truyền tải và làm gương về các giá trị môi trường (Robertson & Barling, 2013; Bandura, 1986). SET cho rằng khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ và cam kết môi trường từ lãnh đạo, họ sẽ đáp lại bằng các hành vi tự

nguyện tích cực như OCBE (Graves và cộng sự, 2013; Blau, 1964). Bên cạnh đó, theo RBV, lãnh đạo là một nguồn lực chiến lược có giá trị, giúp doanh nghiệp định hướng, huy động và phối hợp hiệu quả các nguồn lực nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và cải thiện EP (Barney, 1991). Cuối cùng, IT được sử dụng để giải thích vai trò điều tiết của GEO, theo đó các áp lực và tín hiệu từ môi trường thể chế có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của các nỗ lực hướng đến môi trường trong các tổ chức (Delmas & Toffel, 2004; DiMaggio & Powell, 1983).

3. Phương pháp nghiên cứu, mô hình và giả thuyết nghiên cứu

3.1 Phương pháp nghiên cứu

Các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước và được hiệu chỉnh để phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn tại Việt Nam. Quá trình hiệu chỉnh thang đo được thực hiện thông qua nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu bán cấu trúc với 08 chuyên gia, gồm 02 giảng viên có chuyên môn về quản trị và hành vi tổ chức, 01 chuyên gia đào tạo về lãnh đạo và 05 nhà quản lý đang làm việc tại các khách sạn 4–5 sao ở thành phố Huế. Các ý kiến thu thập được sử dụng để rà soát nội dung, điều chỉnh cách diễn đạt và bổ sung các biến quan sát nhằm bảo đảm tính rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp với đặc điểm của đối tượng khảo sát.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện đối với nhân viên đang làm việc tại các khách sạn 4–5 sao trên địa bàn thành phố Huế. Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp chọn mẫu có chủ đích và chọn mẫu thuận tiện. Cụ thể, các khách sạn được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích nhằm bảo đảm đáp ứng tiêu chí nghiên cứu, sau đó bảng hỏi được phát trực tiếp cho các nhân viên sẵn sàng tham gia khảo sát theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Đối với phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), cỡ mẫu từ khoảng 200 quan sát trở lên được xem là phù hợp đối với các mô hình có mức độ phức tạp trung bình và dữ liệu đáp ứng các giả định phân tích (Hair và cộng sự, 2010, 2018). Tổng cộng 245 bảng hỏi đã được phát ra, thu về 218 bảng hợp lệ, đạt tỷ lệ phản hồi 89,0%. Với 218 bảng khảo sát hợp lệ, cỡ mẫu của nghiên cứu đáp ứng yêu cầu tối thiểu để thực hiện phân tích SEM.

Mẫu nghiên cứu bao gồm nhân viên thuộc nhiều bộ phận và vị trí công việc khác nhau trong khách sạn, như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, bếp và các bộ phận hỗ trợ, trong đó nữ chiếm 60,4%; nhóm tuổi từ 22–30 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (48,2%). Về thâm niên công tác, 38,5% người được khảo sát có thời gian làm việc dưới 3 năm và 61,5% có từ 3 năm trở lên. Cơ cấu mẫu phản ánh tương đối đầy đủ đặc điểm nguồn nhân lực của các khách sạn 4–5 sao tại thành phố Huế.

Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 26.0 và AMOS 24.0. Quy trình phân tích bao gồm: (i) kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha; (ii) phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo; và (iii) phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và đánh giá mức độ tác động giữa các biến trong mô hình.

3.2 Mô hình, giả thuyết và thang đo nghiên cứu

Theo SLT, nhân viên có xu hướng quan sát, học hỏi và mô phỏng hành vi của người lãnh đạo, đặc biệt khi lãnh đạo thể hiện vai trò làm gương và truyền cảm hứng (Bandura, 1986). Khi GTL thể hiện cam kết đối với các mục tiêu môi trường, nhân viên sẽ nhận thức rõ hơn tầm quan trọng của các hành vi xanh và chủ động thực hiện các hành vi vượt ngoài yêu cầu công việc nhằm hỗ trợ tổ chức. Như vậy GTL có thể thúc đẩy nhân viên học hỏi và thể hiện các giá trị môi trường thông qua vai trò làm gương, truyền cảm hứng và hỗ trợ thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức (Robertson & Barling, 2013; Bandura, 1986). Đồng

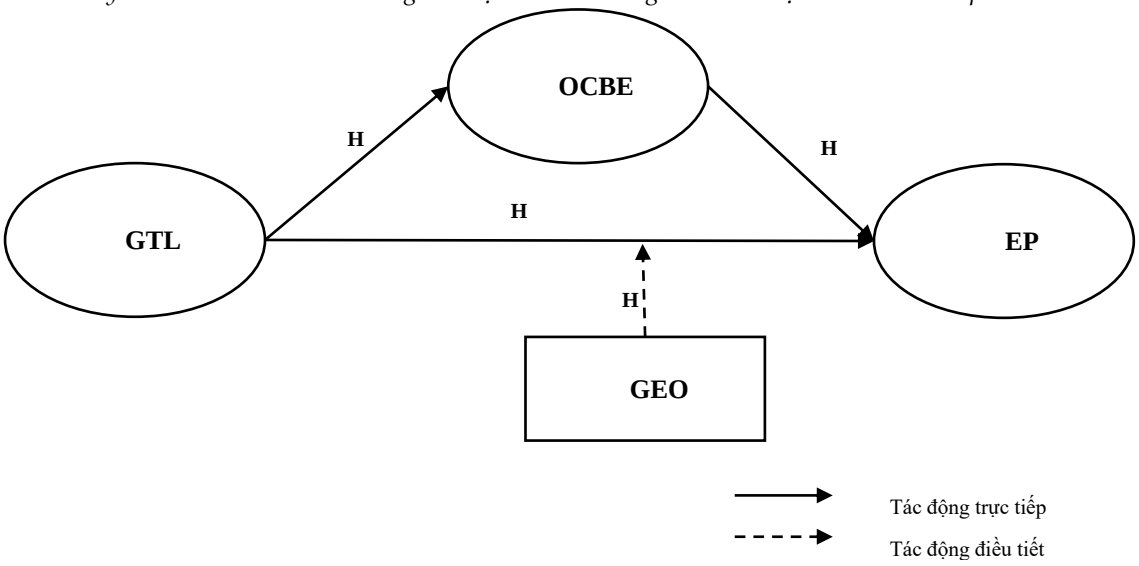
pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

thời, theo SET, sự quan tâm và hỗ trợ của lãnh đạo đối với các sáng kiến môi trường tạo ra nghĩa vụ đáp lại của nhân viên thông qua các hành vi tự nguyện hướng đến môi trường (Blau, 1964). Nhiều nghiên cứu cũng đều đã xác nhận GTL có ảnh hưởng tích cực đến OCBE (Robertson & Barling, 2013; Graves và cộng sự, 2013; Elshaer và cộng sự, 2022).

Giả thuyết H1: GTL có tác động tích cực đến OCBE trong các khách sạn 4-5 sao thành phố Huế.

Theo SET, khi nhân viên tự nguyện thực hiện các hành vi có lợi cho tổ chức, những hành vi này sẽ được tích lũy thành kết quả tích cực ở cấp độ tổ chức (Blau, 1964). OCBE phản ánh các hành vi tự nguyện như tiết kiệm năng lượng, giảm chất thải, sử dụng hiệu quả tài nguyên và chủ động đề xuất các sáng kiến xanh. Sự gia tăng của các hành vi này góp phần cải thiện hiệu quả sử dụng tài nguyên và giảm tác động tiêu cực đến môi trường, từ đó nâng cao EP của doanh nghiệp. Như vậy OCBE phản ánh các hành vi tự nguyện hỗ trợ mục tiêu môi trường của tổ chức và được xem là yếu tố quan trọng giúp cải thiện EP (Boiral & Paillé, 2012; Paillé và cộng sự, 2014).

Giả thuyết H2: OCBE có ảnh hưởng tích cực đến EP trong các khách sạn 4-5 sao thành phố Huế.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

Theo RBV, lãnh đạo là một nguồn lực chiến lược có khả năng định hướng và huy động các nguồn lực nhằm tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức (Barney, 1991). Trong bối cảnh quản trị xanh, GTL thúc đẩy việc xây dựng tầm nhìn môi trường, phân bổ nguồn lực và triển khai các sáng kiến xanh, qua đó cải thiện EP của doanh nghiệp. Như vậy bên cạnh tác động đến hành vi nhân viên, GTL còn có thể ảnh hưởng trực tiếp đến EP thông qua việc định hướng chiến lược, phân bổ nguồn lực và thúc đẩy các sáng kiến môi trường trong tổ chức (Chen & Chang, 2013). Các nghiên cứu trước đây đều đã ghi nhận mối quan hệ tích cực giữa GTL và EP (Chen & Chang, 2013; Robertson & Barling, 2013; Elshaer và cộng sự, 2022).

Giả thuyết H3: GTL có ảnh hưởng tích cực đến EP trong các khách sạn 4-5 sao thành phố Huế.

Theo IT, các tín hiệu và định hướng môi trường từ chính quyền địa phương có thể làm gia tăng hiệu quả của các sáng kiến môi trường trong doanh nghiệp (DiMaggio & Powell, 1983). Khi chính quyền địa phương có định hướng môi trường rõ ràng thông qua các chính sách, quy định và chương trình hỗ trợ phát triển xanh, doanh nghiệp sẽ có thêm động lực và nguồn lực để triển khai hiệu quả các sáng kiến môi trường. Do đó, trong bối cảnh định hướng môi trường của chính quyền địa phương cao, tác động của GTL đến kết

quả thực hiện môi trường được kỳ vọng sẽ mạnh hơn. Nghiên cứu trước đây cũng đã chỉ ra chính quyền địa phương có thể tạo ra các áp lực thể chế thông qua chính sách, quy định, truyền thông, giám sát và các chương trình hỗ trợ phát triển xanh; những yếu tố này làm gia tăng mức độ cam kết và khả năng hiện thực hóa các sáng kiến môi trường trong doanh nghiệp (Delmas & Toffel, 2004).

Giả thuyết H4: GEO điều tiết tích cực mối quan hệ giữa GTL và EP trong các khách sạn 4-5 sao thành phố Huế.

Dựa trên mô hình nghiên cứu và giả thuyết đề xuất, nghiên cứu sử dụng thang đo đa biến để đo lường các khái niệm trong mô hình, bao gồm lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL), hành vi công dân hướng đến môi trường (OCBE), kết quả thực hiện môi trường (EP) và định hướng môi trường của chính quyền địa phương (GEO). Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 điểm, từ 1 = "hoàn toàn không đồng ý" đến 5 = "hoàn toàn đồng ý".

Bảng 1. Thang đo nghiên cứu

Biến	Mã hóa	Nội dung biến quan sát	Nguồn
Lãnh đạo chuyển đổi xanh	GTL1	Lãnh đạo của tôi thường xuyên nhấn mạnh tầm quan trọng của bảo vệ môi trường.	Điều chỉnh từ thang đo của Robertson & Barling (2013)
	GTL2	Lãnh đạo của tôi truyền cảm hứng để chúng tôi tham gia các hoạt động giảm tác động môi trường.	
	GTL3	Lãnh đạo của tôi nêu gương trong việc thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường.	
	GTL4	Lãnh đạo của tôi khuyến khích đề xuất các ý tưởng xanh mới.	
	GTL5	Lãnh đạo của tôi hỗ trợ các sáng kiến môi trường.	
Hành vi công dân hướng đến môi trường	OCBE1	Tôi chủ động tắt các thiết bị điện, điều hòa, đèn khi không cần thiết.	Điều chỉnh từ thang đo của Boiral & Paillé (2012)
	OCBE2	Tôi cố gắng giảm lãng phí (nước, giấy, vật tư tiêu hao…) trong quá trình làm việc	
	OCBE3	Tôi chủ động nhắc nhở hoặc khuyến khích đồng nghiệp thực hiện các hành vi thân thiện môi trường.	
	OCBE4	Tôi sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp khi họ cần giúp để thực hiện đúng quy trình môi trường.	
	OCBE5	Tôi đề xuất các ý tưởng/sáng kiến giúp khách sạn giảm tác động môi trường.	
	OCBE6	Tôi tự nguyện tham gia các hoạt động, chương trình môi trường do khách sạn phát động.	
Kết quả thực hiện môi trường	EP1	Tôi nhận thấy khách sạn đã giảm lượng rác thải hoặc tăng phân loại, tái chế so với trước đây.	Điều chỉnh từ thang đo của Kim và cộng sự (2019)
	EP2	Tôi nhận thấy khách sạn đã giảm mức tiêu thụ điện, năng lượng trong vận hành.	
	EP3	Khách sạn đã sử dụng nước tiết kiệm và hiệu quả hơn.	
	EP4	Khách sạn kiểm soát tốt hơn các tác động môi trường trong các hoạt động (nước thải, hóa chất, tiếng ồn…).	
	EP5	Tôi nhận thấy khách sạn đã tuân thủ tốt các quy định, tiêu chuẩn môi trường liên quan.	

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

Biến	Mã hóa	Nội dung biến quan sát	Nguồn
Chính sách định hướng môi trường của chính quyền địa phương	GEO1	Chính quyền địa phương thể hiện rõ ưu tiên đối với bảo vệ môi trường và phát triển du lịch xanh.	Điều chỉnh từ thang đo của Delmas & Toffel (2004)
	GEO2	Chính quyền thường xuyên truyền thông và khuyến khích du lịch xanh.	
	GEO3	Chính quyền có các quy định rõ ràng về bảo vệ môi trường đối với doanh nghiệp du lịch.	
	GEO4	Chính quyền thường xuyên giám sát việc thực hiện quy định môi trường trong khách sạn.	
	GEO5	Chính quyền có các chương trình hỗ trợ sáng kiến môi trường (tập huấn, hướng dẫn, chứng nhận, tuyên dương…)..	

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Phân tích nhân tố khám phá thang đo

Trước khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA thang đo, để đánh giá sai lệch phương pháp chung (CMB), nghiên cứu sử dụng phương pháp nhân tố tiềm ẩn chung (CLF) trong AMOS. Một nhân tố tiềm ẩn chung được kết nối với tất cả các biến quan sát nhằm kiểm tra ảnh hưởng của phương pháp đo lường đến các hệ số tải nhân tố. CLF được xem là phương pháp cho phép đánh giá trực tiếp ảnh hưởng của phương pháp đo lường đến toàn bộ biến quan sát trong mô hình SEM (Podsakoff và cộng sự, 2003). Kết quả cho thấy chênh lệch giữa hệ số tải chuẩn hóa trước và sau khi bổ sung CLF đều nhỏ hơn 0,20, điều này nghĩa là sai lệch phương pháp chung không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả nghiên cứu (Podsakoff và cộng sự, 2003).

Tiếp đó độ tin cậy của thang đo đã được đánh giá bằng phương pháp nhất quán nội tại qua hệ số Cronbach's Alpha. Số lượng biến quan sát đưa vào phân tích Cronbach's Alpha là 21 biến. Kết quả tất cả thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,6; các biến có hệ số tương quan biến – tổng đều > 0,3. Cụ thể, GTL gồm 5 biến quan sát với hệ số Cronbach's alpha là 0,909; OCBE gồm 6 biến quan sát với hệ số 0,907; EP gồm 5 biến quan sát với hệ số 0,914; GEO với 5 biến quan sát với hệ số 0,902. Như vậy thang đo đạt độ tin cậy cho phân tích nhân tố khám phá tiếp theo.

Đối với thang đo các biến độc lập GTL và OCBE, phân tích nhân tố với phép quay Varimax được thực hiện nhằm nhận diện các nhân tố cho phân tích tiếp theo. Hệ số KMO là 0,894 (> 0,5), kết quả này chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp. Ma trận xoay nhân tố cũng cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải trọng > 0,5. Do đó, kết quả bảo đảm độ phân biệt giữa các nhân tố. Tương tự đối với các thang đo thuộc biến phụ thuộc EP và biến điều tiết GEO, có các hệ số loading của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 nên không có biến nào bị loại ra khỏi mô hình.

4.2. Kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của mô hình

Liên quan đến phân tích nhân tố khẳng định (CFA), chỉ số độ tin cậy tổng hợp (CR) và trích xuất phương sai trung bình (AVE) là hai tiêu chuẩn được sử dụng để kiểm định giá trị hội tụ. Theo Hair và cộng sự (2018), CR cần đạt giá trị > 0,70 và AVE cần đạt giá trị > 0,50. Kết quả cho thấy CR và AVE của các nhân tố thỏa mãn giá trị tiêu chuẩn. Vì vậy, nghiên cứu đảm bảo giá trị hội tụ.

Hơn nữa, nghiên cứu này sử dụng căn bậc hai AVE và sự tương quan các biến để kiểm định giá trị phân biệt, căn bậc hai AVE nên lớn hơn sự tương quan các biến (Fornell & Larcker, 1981). Như vậy kết quả kiểm định thỏa mãn yêu cầu được đề xuất. Mặt khác, kết quả từ bootstrapping với 5000 mẫu cho thấy không có khoảng tin cậy nào của các nhân tố chứa giá trị 1 (mức có ý nghĩa alpha = 5%). Vì thế, mô hình nghiên cứu đạt giá trị phân biệt.

Để kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, các tiêu chuẩn được sử dụng, bao gồm Cmin/df, GFI, TLI, CFI, PCLOSE và RMSEA. Kết quả đều chỉ ra các tiêu chuẩn trên đều thỏa mãn giá trị đề xuất (CMIN/df =1,741; GFI = 0,916; TLI = 0,967; CFI = 0,972; RMSEA = 0,056; PCLOSE = 0,121).

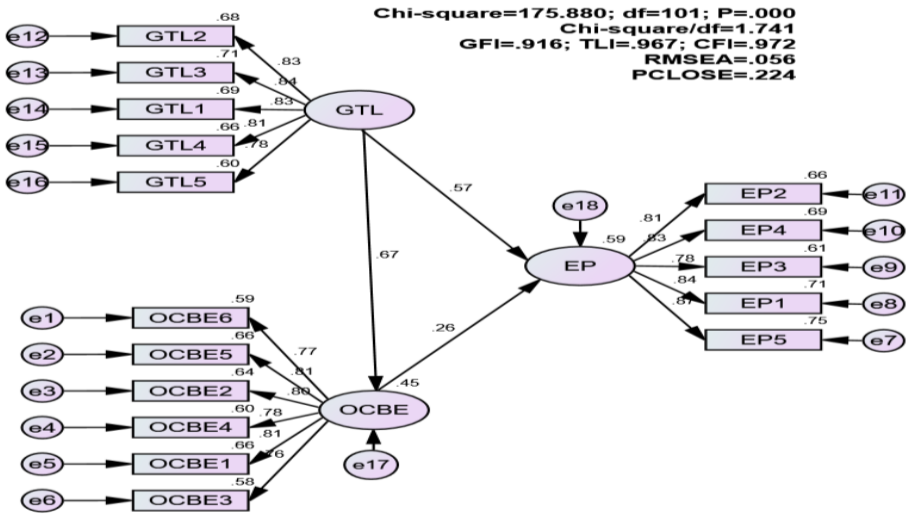
Bảng 2. Kiểm định giá trị hội tụ của mô hình

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	EP	OCBE	GTL
EP	0,915	0,684	0,558	0,918	0,827		
OCBE	0,908	0,622	0,450	0,909	0,642	0,789	
GTL	0,910	0,668	0,558	0,911	0,747	0,671	0,817

Nguồn: Xử lý số liệu điều tra năm 2026

4.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu lãnh đạo chuyển đổi xanh ảnh hưởng đến kết quả thực hiện môi trường trong các khách sạn 4-5 sao thành phố Huế

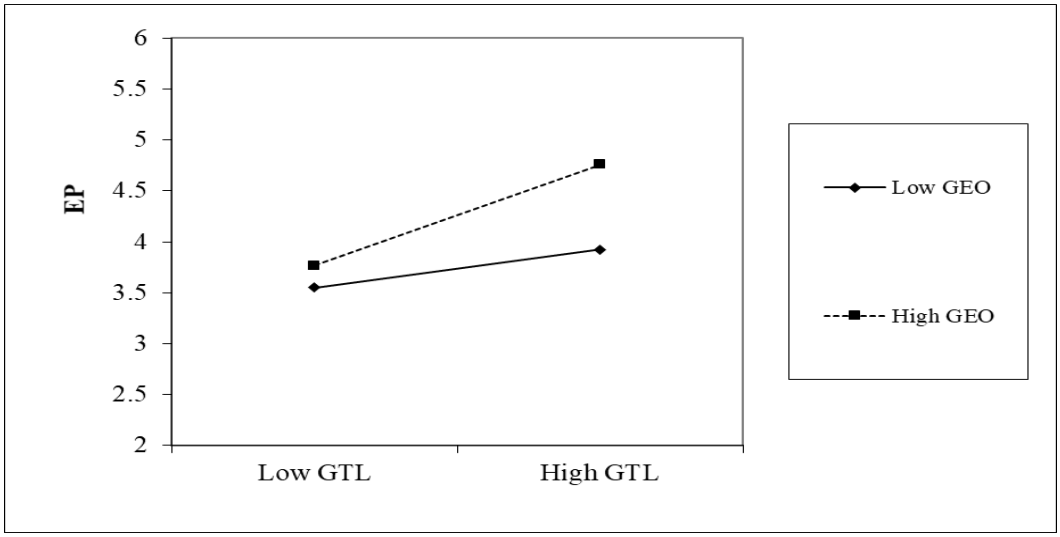
Kết quả phân tích SEM cho thấy, mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu khảo sát (Chi-square/df = 1,741; GFI = 0,916; TLI = 0,967; CFI = 0,972; RMSEA = 0,056). Các giả thuyết nghiên cứu H1, H2 và H3 đều được ủng hộ. Cụ thể, GTL có ảnh hưởng tích cực đến OCBE (β = 0,671; p < 0,001), đồng thời tác động trực tiếp đến EP (β = 0,575; p < 0,001). Bên cạnh đó, OCBE cũng có ảnh hưởng tích cực đến EP (β = 0,256; p < 0,001). Hệ số xác định cho thấy GTL giải thích 45,0% sự biến thiên của OCBE (R^2 = 0,450), trong khi GTL và OCBE cùng giải thích 59,3% sự biến thiên của EP (R^2 = 0,593), cho thấy mô hình có khả năng giải thích khá tốt đối với các biến phụ thuộc.



Hình 2. Mô hình SEM nghiên cứu lãnh đạo chuyển đổi xanh ảnh hưởng đến kết quả thực hiện môi trường trong các khách sạn 4-5 sao thành phố Huế

Nguồn: Xử lý số liệu điều tra năm 2026

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716



Hình 3. Kiểm định điều tiết của định hướng môi trường của chính quyền địa phương đến mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh và kết quả thực hiện môi trường trong các khách sạn 4-5 sao thành phố Huế

Nguồn: Xử lý số liệu điều tra năm 2026

Kết quả kiểm định biến điều tiết với hệ số hồi quy bằng 0,154 mang dấu dương, điều này cho thấy khi GEO tăng thì sẽ làm tăng sự tác động từ GTL lên EP. Như vậy, kết quả cho thấy GEO điều tiết tích cực mối quan hệ giữa GTL và EP. Cụ thể, tác động của GTL đến EP mạnh hơn khi khách sạn hoạt động trong bối cảnh địa phương có định hướng môi trường rõ ràng. Kết quả việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu như sau:

Bảng 3. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

	Giả thuyết	Giá trị β	Giá trị p	Kết luận
H1	OCBE <--- GTL	0,671	0,000	Chấp nhận
H2	EP <--- OCBE	0,256	0,000	Chấp nhận
H3	EP <--- GTL	0,575	0,000	Chấp nhận
H4	GTL × GEO → EP	0,154	0,000	Chấp nhận

Nguồn: Xử lý số liệu điều tra năm 2026

5. Thảo luận kết quả và hàm ý quản trị

5.1 Thảo luận kết quả

Nghiên cứu cho thấy tất cả các mối quan hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê, qua đó củng cố vai trò của GTL trong việc thúc đẩy EP thông qua hành vi của nhân viên. Trước hết, phát hiện rằng GTL có ảnh hưởng tích cực đến OCBE là phù hợp với các nghiên cứu trước. Theo SLT, nhân viên có xu hướng quan sát và mô phỏng hành vi của lãnh đạo, do đó, các lãnh đạo thể hiện cam kết môi trường mạnh mẽ sẽ thúc đẩy hành vi môi trường của nhân viên (Bandura, 1986). Điều này nhất quán với các nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh khách sạn, khi các tác giả đều ghi nhận GTL có tác động tích cực đến OCBE (Robertson & Barling, 2013; Kim và cộng sự, 2020; Elshaer và cộng sự (2022). Trong bối cảnh các khách sạn 4–5 sao tại thành phố Huế, kết quả này đặc biệt có ý nghĩa vì hoạt động vận hành phụ thuộc nhiều vào hành vi hằng ngày của nhân viên. Các hành vi như tiết kiệm điện, giảm lãng phí hay tuân thủ quy trình môi trường không thể được kiểm soát hoàn toàn bằng quy định, mà phụ thuộc vào mức độ chủ động của nhân viên. Do đó, vai

trò của lãnh đạo trong việc truyền cảm hứng và thiết lập chuẩn mực hành vi xanh trở nên đặc biệt quan trọng trong việc hiện thực hóa các mục tiêu môi trường.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy OCBE có ảnh hưởng tích cực đến EP, khi OCBE được xem là cơ chế giúp thu hẹp khoảng cách giữa chính sách môi trường và thực thi (Boiral & Paillé, 2012). Các hành vi tự nguyện của nhân viên là cầu nối quan trọng chuyển hóa các chính sách và mục tiêu môi trường thành kết quả thực hiện cụ thể. Kết quả này phù hợp với lập luận của SET khi cho rằng các hành vi vượt ngoài yêu cầu công việc có thể tạo ra giá trị tích lũy cho tổ chức (Blau, 1964), đồng thời thống nhất với các nghiên cứu của Boiral và Paillé (2012), Paillé và cộng sự (2014) và Sheikh và cộng sự (2024). So với các nghiên cứu trước chủ yếu nhấn mạnh vai trò của OCBE trong cải thiện hiệu quả môi trường, nghiên cứu này tiếp tục khẳng định rằng trong ngành khách sạn, nơi phần lớn các hoạt động phục vụ được thực hiện trực tiếp bởi nhân viên, thì OCBE không chỉ góp phần tiết kiệm tài nguyên và giảm tác động môi trường mà còn hỗ trợ nâng cao chất lượng dịch vụ và hình ảnh doanh nghiệp. Trong bối cảnh Huế đang định hướng phát triển du lịch xanh và bền vững, phát hiện này càng nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực như một yếu tố then chốt trong việc hiện thực hóa các mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp khách sạn.

Nghiên cứu cũng chỉ ra GTL cũng có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến EP. Phát hiện này phù hợp với quan điểm RBV, theo đó lãnh đạo là một nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp định hướng, huy động và phối hợp các nguồn lực nhằm tạo lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 1991). Trong bối cảnh quản trị xanh, lãnh đạo không chỉ tác động thông qua việc thay đổi hành vi của nhân viên mà còn thông qua việc xây dựng tầm nhìn phát triển bền vững, phân bổ nguồn lực, thiết lập các mục tiêu môi trường và thúc đẩy triển khai các sáng kiến xanh trong toàn tổ chức. Điều này cho thấy lãnh đạo không chỉ ảnh hưởng thông qua hành vi của nhân viên mà còn thông qua việc định hướng chiến lược và phân bổ nguồn lực (Chen & Chang, 2013; Sun và cộng sự, 2022; Suliman và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại đã mở rộng các nghiên cứu trước khi đồng thời xem xét cả tác động trực tiếp của GTL đến EP và tác động gián tiếp thông qua OCBE trong cùng một mô hình nghiên cứu. Điều này cho thấy GTL vừa tạo ra ảnh hưởng ở cấp độ chiến lược thông qua quản trị và phân bổ nguồn lực, vừa thúc đẩy các hành vi xanh ở cấp độ cá nhân, từ đó góp phần nâng cao EP của doanh nghiệp.

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cho thấy GEO có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa GTL và EP. Điều này cho thấy tác động của GTL đến EP sẽ mạnh hơn khi khách sạn hoạt động trong bối cảnh địa phương có định hướng môi trường rõ ràng và nhất quán. Kết quả này phù hợp với lập luận của lý thuyết thể chế, theo đó các chính sách, chuẩn mực và tín hiệu từ môi trường bên ngoài có thể ảnh hưởng đến hiệu quả triển khai các hoạt động môi trường trong doanh nghiệp (Delmas & Toffel, 2004; DiMaggio & Powell, 1983). Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu khác khi cho rằng chất lượng quản trị môi trường của chính quyền địa phương có vai trò quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp du lịch (Nguyen, 2022). Điều này hàm ý rằng các tín hiệu và định hướng môi trường từ chính quyền địa phương có thể tạo ra môi trường thể chế thuận lợi, giúp doanh nghiệp triển khai hiệu quả hơn các sáng kiến và chiến lược hướng đến môi trường. Kết quả này phù hợp với bối cảnh thành phố Huế đang thúc đẩy phát triển du lịch xanh và bền vững. Trong môi trường thể chế đó, các chính sách và định hướng môi trường của chính quyền địa phương đóng vai trò như một yếu tố khuếch đại, giúp các sáng kiến của lãnh đạo khách sạn được triển khai hiệu quả hơn, qua đó nâng cao kết quả thực hiện môi trường.

Nhìn chung, mặc dù các mối quan hệ giữa GTL, OCBE và EP đã được đề cập trong một số nghiên cứu trước, nhưng nghiên cứu này có những đóng góp đáng chú ý. Thứ nhất, nghiên cứu tích hợp đồng thời GTL, OCBE, EP và GEO trong một mô hình thống nhất, qua đó cung cấp cách tiếp cận toàn diện hơn để giải thích EP của doanh nghiệp khách sạn. Thứ hai, nghiên cứu kết hợp bốn nền tảng lý thuyết gồm SLT, SET, RBV và

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

IT để giải thích đồng thời cơ chế hành vi bên trong tổ chức và tác động của môi trường thể chế bên ngoài, góp phần mở rộng nền tảng lý thuyết cho các nghiên cứu về quản trị môi trường trong ngành khách sạn. Thứ ba, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm từ bối cảnh các khách sạn 4–5 sao tại thành phố Huế, một điểm đến đang theo đuổi chiến lược phát triển du lịch xanh và bền vững nhưng còn ít được đề cập trong các nghiên cứu trước. Những kết quả này không chỉ làm phong phú thêm tài liệu nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi xanh mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho các doanh nghiệp khách sạn và nhà hoạch định chính sách trong việc xây dựng các chiến lược quản trị hướng đến phát triển bền vững.

5.2 Hàm ý quản trị

Nghiên cứu cho thấy việc nâng cao EP trong các khách sạn 4–5 sao tại Huế không chỉ phụ thuộc vào đầu tư công nghệ hay các quy trình quản lý môi trường mà trước hết cần bắt đầu từ vai trò dẫn dắt của lãnh đạo. Do đó, các nhà quản lý khách sạn cần phát huy vai trò của GTL thông qua việc xây dựng tầm nhìn phát triển bền vững rõ ràng, lồng ghép mục tiêu môi trường vào chiến lược kinh doanh và truyền tải nhất quán các giá trị xanh đến toàn bộ nhân viên. Trong bối cảnh Huế đang định vị hình ảnh điểm đến xanh, thân thiện và bền vững, sự cam kết từ lãnh đạo sẽ giúp các sáng kiến môi trường trở thành một phần trong văn hóa vận hành thay vì chỉ dừng lại ở các hoạt động mang tính hình thức. Bên cạnh đó, OCBE cũng ảnh hưởng trực tiếp đến EP, cho thấy hiệu quả môi trường chỉ thực sự được cải thiện khi các cam kết của lãnh đạo được chuyển hóa thành hành động hằng ngày của nhân viên. Các khách sạn cần xây dựng văn hóa xanh trong từng bộ phận như buồng phòng, nhà hàng, kỹ thuật và lễ tân thông qua việc khuyến khích tiết kiệm điện, nước, giảm rác thải nhựa, hạn chế lãng phí thực phẩm và đề xuất các sáng kiến cải thiện môi trường. Những hành vi tự nguyện tuy nhỏ nhưng được thực hiện thường xuyên sẽ tạo ra những cải thiện đáng kể về hiệu quả môi trường và chi phí vận hành.

Nghiên cứu cũng cho thấy GEO có vai trò điều tiết tác động của GTL đến EP. Vì vậy, các khách sạn cần chủ động tham gia các chương trình du lịch xanh, các bộ tiêu chí khách sạn xanh và các sáng kiến giảm thiểu rác thải, phát thải carbon do địa phương phát động. Trong bối cảnh Huế đang hướng tới mục tiêu phát triển du lịch xanh gắn với bảo tồn di sản và nâng cao chất lượng điểm đến, sự đồng bộ giữa lãnh đạo khách sạn, hành vi của nhân viên và định hướng từ chính quyền địa phương sẽ là nền tảng quan trọng để nâng cao kết quả thực hiện môi trường, gia tăng năng lực cạnh tranh và đáp ứng xu hướng tiêu dùng du lịch bền vững.

6. Kết luận

Nghiên cứu khẳng định lãnh đạo chuyển đổi xanh có tác động tích cực đến kết quả thực hiện môi trường tại các khách sạn 4–5 sao ở thành phố Huế, cả trực tiếp và gián tiếp thông qua hành vi công dân hướng đến môi trường. Đồng thời, định hướng môi trường của chính quyền địa phương được xác định là yếu tố khuếch đại tác động của lãnh đạo chuyển đổi xanh đến kết quả thực hiện môi trường. Kết quả nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế "lãnh đạo – hành vi – kết quả" trong quản trị môi trường và bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh ngành khách sạn tại Huế.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế như phạm vi khảo sát chỉ giới hạn ở các khách sạn 4–5 sao tại Huế và dữ liệu chủ yếu dựa trên đánh giá chủ quan của người trả lời. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát, sử dụng dữ liệu theo thời gian và xem xét thêm các yếu tố trung gian hoặc điều tiết khác như văn hóa tổ chức xanh, áp lực thị trường hoặc các phong cách lãnh đạo khác để nâng cao khả năng giải thích kết quả thực hiện môi trường.

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả trân trọng cảm ơn Đại học Huế đã hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi để nghiên cứu này được thực hiện thông qua đề tài mang mã số DHH2025-06-155.

Tài liệu tham khảo

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics, 87*(2), 221–236. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2

Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics, 109*(4), 431–445. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9

Chan, E. S. W. (2011). Implementing environmental management systems in small- and medium-sized hotels: Obstacles. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 35*(1), 3–23. https://doi.org/10.1177/1096348009344237

Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics, 116*(1), 107–119. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x

Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management, 40*, 436–446. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.08.001

Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment, 13*(4), 209–222. https://doi.org/10.1002/bse.409

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azzaz, A. M. S. (2022). The effect of green human resource management on environmental performance in the hotel industry: The mediating role of green work engagement and the moderating role of green transformational leadership. *Sustainability, 14*(18), 11056. https://doi.org/10.3390/su141811056

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

pISSN: 2588–1205
eISSN: 2615–9716

Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology, 35*, 81–91. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management, 76*, 83–93. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007

Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science, 42*(8), 1199–1214. https://doi.org/10.1287/mnsc.42.8.1199

Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the Greater Accra Region. *International Journal of Hospitality Management, 25*(3), 414–431. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.02.003

Nguyen, B. (2022). Does local environmental governance improve tourism companies' performance? Evidence from Vietnam. *Journal of Travel Research, 61*(4), 748–762. https://doi.org/10.1177/00472875211002653

Obeidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2020). Leveraging "green" human resource practices to enable environmental and organizational performance: Evidence from the Qatari oil and gas industry. *Journal of Business Ethics, 164*(2), 371–388. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4075-z

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics, 121*(3), 451–466. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0

Pham, N. T., Tučková, Z., Jabbour, C. J. C., & Chiappetta Jabbour, A. B. L. S. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? *Tourism Management Perspectives, 31*, 391–403. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.008

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 34*(2), 176–194. https://doi.org/10.1002/job.1820

Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research, 75*, 57–66. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007

Sheikh, A. A., Shan, A., Hassan, N. M., Khan, S. N., & AbdAlatti, A. (2024). Impact of green human resource management practices on hotels environmental performance: A mediation and moderation analysis. *Sustainable Futures, 8*, 100409. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100409

Suliman, M. A., Abdou, A. H., Ibrahim, M. F., Al-Khaldy, D. A. W., Anas, A. M., Alrefae, W. M., & Salama, W. (2023). Impact of green transformational leadership on employees' environmental performance in the hotel industry context: Does green work engagement matter? *Sustainability, 15*(3), 2690. https://doi.org/10.3390/su15032690

Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. U. A., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 35*(1), 5273–5291. https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127

Ủy ban nhân dân tỉnh Thừa Thiên Huế. (2021). *Chiến lược phát triển du lịch Thừa Thiên Huế đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*. https://hue.gov.vn