

TÁC ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH ĐẾN HÀNH VI XANH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG: VAI TRÒ TRUNG GIAN CAM KẾT MÔI TRƯỜNG VÀ ĐIỀU TIẾT CỦA LÃNH ĐẠO XANH

THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EMPLOYEE GREEN BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF ENVIRONMENTAL COMMITMENT AND THE MODERATING ROLE OF GREEN LEADERSHIP

Nguyễn Văn Phương

Học viện Chính trị Khu vực II, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh
Email: phuongnv@hcma2.edu.vn

Article history

Received: 29/6/2026

Accepted: 11/8/2026

Published: 05/10/2026

Keywords

Green human resource management, employee green behavior, environmental commitment, green leadership, sustainable development

ABSTRACT

As organizations increasingly pursue sustainable development and green transformation, fostering employees' green behavior has become a strategic priority in human resource management. Nevertheless, limited evidence exists regarding the mechanisms through which Green Human Resource Management (GHRM) promotes such behavior, particularly when environmental commitment and green leadership are considered simultaneously. Drawing on the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory, Social Exchange Theory, and Social Learning Theory, this study develops and tests an integrated research model. Survey data were collected from 493 employees working in Vietnamese enterprises and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The findings reveal that GHRM exerts a significant positive influence on both employees' green behavior and environmental commitment, while environmental commitment emerges as the strongest predictor of green behavior. Furthermore, environmental commitment mediates the relationship between GHRM and employees' green behavior, whereas green leadership strengthens the positive effect of GHRM on environmental commitment. These findings advance the understanding of the psychological and organizational mechanisms underlying workplace green behavior. They also suggest that integrating green HRM practices with leadership that consistently demonstrates pro-environmental values can substantially enhance organizational sustainability initiatives and strengthen the effectiveness of environmental management strategies.

1. Mở đầu

Biến đổi khí hậu, suy thoái môi trường và cạn kiệt tài nguyên thiên nhiên đang trở thành những thách thức toàn cầu, buộc các quốc gia và doanh nghiệp đẩy mạnh quá trình chuyển đổi xanh. Theo Báo cáo *Emissions Gap Report 2024* của Chương trình Môi trường Liên Hợp Quốc (UNEP), lượng phát thải khí nhà kính toàn cầu đạt 57,1 GtCO_{2e} trong năm 2023 và nhiệt độ trung bình toàn cầu có thể tăng khoảng 3,1°C vào cuối thế kỉ XXI nếu các chính sách hiện hành không được tăng cường (UNEP, 2024). Điều này cho thấy phát triển bền vững không chỉ là mục tiêu của chính phủ mà còn là yêu cầu chiến lược đối với doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, hành vi xanh của người lao động được xem là yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả triển khai các chiến lược phát triển bền vững. Nhiều nghiên cứu cho thấy thành công của các sáng kiến xanh không chỉ phụ thuộc vào công nghệ hay nguồn lực tài chính mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể từ hành vi của người lao động (Dumont và cộng sự, 2017). Vì vậy, quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management - GHRM) ngày càng được xem là công cụ quản trị quan trọng nhằm lồng ghép các mục tiêu môi trường vào hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng để thúc đẩy hành vi xanh của người lao động (Renwick và cộng sự, 2013). Tổng quan định lượng của Guo và cộng sự (2025), dựa trên 172 nghiên cứu với 54.963 quan sát, cho thấy GHRM có mối quan hệ tích cực với nhiều kết quả thái độ và hành vi của người lao động, trong đó các thực tiễn như quản trị hiệu suất xanh, trao quyền, sự tham gia và khen thưởng xanh có vai trò đáng kể đối với hành vi xanh trong và ngoài vai trò.

Trong bối cảnh Việt Nam, vấn đề này càng có ý nghĩa khi quá trình chuyển đổi xanh đang trở thành một định hướng phát triển quan trọng của nền kinh tế và cộng đồng doanh nghiệp. Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050 theo Quyết định số 1658/QĐ-TTg định hướng chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng xanh hóa các ngành kinh tế, thúc đẩy tiêu dùng bền vững và nâng cao khả năng chống chịu của nền kinh tế. Những yêu cầu này đặt doanh nghiệp trước nhu cầu không chỉ đổi mới công nghệ và quy trình sản xuất mà còn phát triển nguồn nhân lực có kiến thức, kỹ năng, nhận thức và hành vi phù hợp với mục tiêu môi trường. Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây tại Việt Nam cũng cho thấy GHRM đang trở thành một cơ chế tổ chức đáng chú ý trong quá trình này. Chẳng hạn, nghiên cứu tại các doanh nghiệp Việt Nam cho thấy GHRM có thể thúc đẩy hành vi xanh tự nguyện thông qua việc nâng cao kiến thức môi trường của người lao động; một nghiên cứu khác tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam cũng ghi nhận vai trò của GHRM đối với các kết quả ở cấp độ người lao động và tổ chức (Nguyen và cộng sự, 2025).

Mặc dù mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh đã được xác nhận trong nhiều nghiên cứu, cơ chế giải thích mối quan hệ này vẫn tiếp tục được phát triển theo nhiều hướng khác nhau. Dumont và cộng sự (2017) chủ yếu giải thích cơ chế tác động thông qua *green psychological climate* và *green values*. Các nghiên cứu gần đây tiếp tục mở rộng cơ chế này thông qua những yếu tố tâm lý và nhận thức khác nhau. Đáng chú ý, Yuan và cộng sự (2024) cho thấy GHRM có thể thúc đẩy hành vi xanh tự nguyện tại nơi làm việc thông qua cam kết môi trường, trong khi nghiên cứu tại Việt Nam của Nguyen và cộng sự (2025) tiếp cận cơ chế thông qua kiến thức môi trường và vai trò điều tiết của trao quyền xanh. Những kết quả này cho thấy mối quan hệ GHRM - hành vi xanh không đơn thuần là một tác động trực tiếp mà phụ thuộc vào các cơ chế tâm lý và điều kiện tổ chức cụ thể. Mặt khác, các nghiên cứu về lãnh đạo cho thấy nhà lãnh đạo có thể đóng vai trò hình mẫu và định hướng hành vi môi trường của người lao động (Robertson và Barling, 2013; Graves và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, bằng chứng về vai trò của lãnh đạo xanh như một điều kiện biên làm thay đổi mức độ chuyển hóa các thực tiễn GHRM thành cam kết môi trường của người lao động vẫn còn hạn chế. Tổng quan về hành vi xanh của người lao động cũng cho thấy, so với các yếu tố tiền đề và cơ chế trung gian, các điều kiện biên dưới dạng biến điều tiết vẫn là hướng cần được nghiên cứu sâu hơn.

Khoảng trống của nghiên cứu này không nằm ở việc xem xét riêng lẻ mối quan hệ GHRM - hành vi xanh hay vai trò của cam kết môi trường, mà ở việc tích hợp đồng thời cơ chế tâm lý và điều kiện tổ chức trong một mô hình thống nhất. Cụ thể, nghiên cứu xem cam kết môi trường là cơ chế trung gian nhằm trả lời câu hỏi “GHRM liên hệ với hành vi xanh của người lao động thông qua cơ chế nào?”, đồng thời xem lãnh đạo xanh là biến điều tiết nhằm làm rõ “trong điều kiện nào mối quan hệ giữa GHRM và cam kết môi trường trở nên mạnh hơn?”. Việc kết hợp hai cơ chế này cho phép làm rõ hơn quá trình chuyển hóa các chính sách và thực tiễn nhân sự xanh của tổ chức thành thái độ và hành vi môi trường của người lao động, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Dưới góc độ giáo dục và phát triển nguồn nhân lực, nghiên cứu còn nhấn mạnh vai trò của đào tạo xanh, học tập tại nơi làm việc và sự nêu gương của lãnh đạo trong quá trình hình thành nhận thức, cam kết và hành vi hướng đến môi trường của người lao động.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu xây dựng và kiểm định mô hình về mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh của người lao động, trong đó cam kết môi trường giữ vai trò trung gian và lãnh đạo xanh giữ vai trò điều tiết mối quan hệ giữa GHRM và cam kết môi trường. Nghiên cứu kỳ vọng đóng góp trên ba phương diện: thứ nhất, mở rộng cách giải thích mối quan hệ GHRM - hành vi xanh thông qua cơ chế cam kết môi trường; thứ hai, làm rõ lãnh đạo xanh như một điều kiện tổ chức có thể củng cố mối quan hệ giữa GHRM và cam kết môi trường; và thứ ba, cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp Việt Nam, qua đó gợi mở hàm ý cho hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực xanh và giáo dục môi trường tại nơi làm việc hướng đến phát triển bền vững.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền nghiên cứu

Lý thuyết Ability - Motivation - Opportunity (AMO). Lý thuyết Ability - Motivation - Opportunity (AMO) được phát triển bởi Appelbaum và cộng sự (2000), với lập luận cốt lõi rằng hiệu quả thực hiện công việc của người lao động không chỉ phụ thuộc vào năng lực cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng đồng thời của động lực làm việc và cơ hội mà tổ chức tạo ra để người lao động phát huy khả năng của mình. Theo AMO, kết quả thực hiện công việc (Performance - P) là hàm số của ba thành tố gồm Ability (A) - năng lực, kiến thức và kỹ năng; Motivation (M) - động lực, sự sẵn sàng và cam kết thực hiện công việc; và Opportunity (O) - cơ hội tham gia, trao quyền và điều kiện để người lao động vận dụng năng lực vào thực tiễn (Appelbaum và cộng sự, 2000).

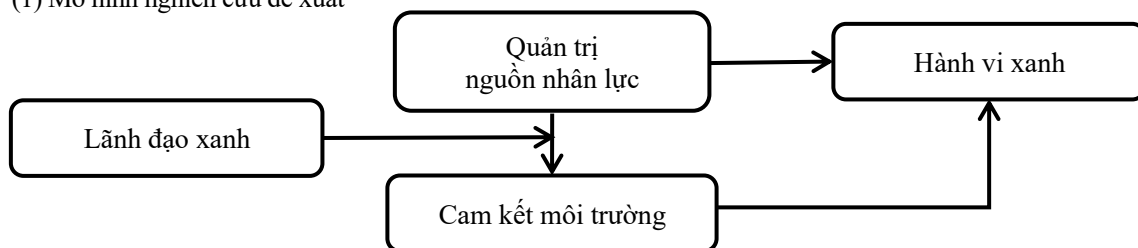
Lý thuyết Trao đổi xã hội (SET). Hiện nay, lý thuyết Trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET) được xem là một trong những nền tảng lý thuyết quan trọng nhất trong nghiên cứu hành vi tổ chức nhằm giải thích cách thức

các mối quan hệ trao đổi giữa tổ chức và người lao động ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của họ. Lý thuyết này được khởi nguồn từ công trình của Blau (1964), cho rằng các mối quan hệ xã hội được hình thành và duy trì dựa trên nguyên tắc có đi có lại, trong đó khi một bên nhận được lợi ích hoặc sự hỗ trợ từ bên còn lại, họ sẽ có xu hướng đáp lại bằng những thái độ và hành vi tích cực nhằm duy trì mối quan hệ trao đổi lâu dài. Kế thừa quan điểm này, Cropanzano và Mitchell (2005) khẳng định rằng SET là một trong những lý thuyết có ảnh hưởng sâu rộng nhất trong nghiên cứu quản trị và hành vi tổ chức vì có khả năng giải thích quá trình chuyển hóa các chính sách quản trị của tổ chức thành sự gắn kết, cam kết và những hành vi tự nguyện của người lao động thông qua cơ chế trao đổi xã hội.

Lý thuyết Học tập xã hội (SLT). Lý thuyết Học tập xã hội (Social Learning Theory - SLT) do Albert Bandura đề xuất là một trong những lý thuyết nền tảng quan trọng trong nghiên cứu hành vi cá nhân và hành vi tổ chức. Khác với quan điểm cho rằng hành vi chỉ được hình thành thông qua phần thưởng hay hình phạt, Bandura (1977) cho rằng con người có thể học hỏi thông qua quan sát, bắt chước và tương tác với môi trường xã hội. Theo lý thuyết này, cá nhân không chỉ tiếp thu kiến thức và hình thành hành vi từ kinh nghiệm trực tiếp mà còn thông qua việc quan sát những người có ảnh hưởng, đặc biệt là các nhà lãnh đạo hoặc những cá nhân được xem là hình mẫu trong tổ chức. Sau đó, Bandura (1986) tiếp tục phát triển lý thuyết bằng mô hình quyết định nhân quả ba chiều, nhấn mạnh rằng hành vi của con người được hình thành từ sự tác động qua lại giữa các yếu tố cá nhân, môi trường và hành vi. Thông qua quá trình quan sát, học hỏi và mô phỏng, người lao động dần nội tại hóa các giá trị môi trường và có xu hướng tái hiện những hành vi tương tự trong công việc. Vì vậy, SLT giải thích rằng ảnh hưởng của lãnh đạo không chỉ đến từ quyền lực chính thức mà còn từ vai trò hình mẫu đối với nhân viên (Bandura, 1977, 1986).

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu đề xuất

(1) Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất (Nguồn: Tác giả đề xuất)

(2) Giả thuyết nghiên cứu đề xuất: H1: GHRM có tác động tích cực đến hành vi xanh của người lao động; H2: GHRM có tác động tích cực đến cam kết môi trường của người lao động; H3: Cam kết môi trường có tác động tích cực đến hành vi xanh của người lao động; H4: Cam kết môi trường đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh của người lao động; H5: Lãnh đạo xanh điều tiết mối quan hệ giữa GHRM và cam kết môi trường, theo đó tác động tích cực của GHRM đến cam kết môi trường sẽ mạnh hơn khi mức độ lãnh đạo xanh cao.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết về mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh của người lao động thông qua vai trò trung gian của cam kết môi trường và vai trò điều tiết của lãnh đạo xanh. PLS-SEM được lựa chọn do phù hợp với mục tiêu kiểm định đồng thời các mối quan hệ trực tiếp, trung gian và điều tiết giữa các biến tiềm ẩn, đồng thời chú trọng khả năng giải thích và dự báo của mô hình (Hair và cộng sự, 2022). Đối tượng khảo sát là người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp ở Việt Nam có triển khai các hoạt động GHRM. Người tham gia được lựa chọn với điều kiện đang làm việc tại doanh nghiệp và có khả năng nhận biết các thực tiễn GHRM như đào tạo môi trường, đánh giá công việc gắn với tiêu chí môi trường hoặc khuyến khích các sáng kiến xanh. Phương pháp chọn mẫu phi xác suất, kết hợp giữa chọn mẫu thuận tiện và chọn mẫu quây cầu tuyết, được áp dụng nhằm mở rộng khả năng tiếp cận người trả lời thuộc nhiều lĩnh vực và quy mô doanh nghiệp khác nhau. Dữ liệu được thu thập từ tháng 5 đến tháng 11/2025, thông qua bảng câu hỏi có cấu trúc sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (1 = hoàn toàn không đồng ý; 5 = hoàn toàn đồng ý).

Các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ những công trình quốc tế đã được kiểm định về độ tin cậy và giá trị, sau đó điều chỉnh phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Các thang đo được chuyển ngữ, rà soát về tính tương đương nội dung và điều chỉnh cách diễn đạt phù hợp với bối cảnh người lao động Việt Nam; bảng hỏi sau đó được khảo sát thử với 50 người lao động để kiểm tra mức độ rõ ràng, dễ hiểu trước khi khảo sát chính thức. Người tham gia được thông báo về mục đích nghiên cứu, tính tự nguyện và bảo mật thông tin; dữ liệu được thu thập ẩn danh và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Tổng cộng 520 bảng hỏi được phát ra và thu về đầy đủ; sau quá trình kiểm tra chất lượng dữ liệu, 27 bảng hỏi bị loại do trả lời không đầy đủ hoặc có dấu hiệu trả lời thiếu nhất quán, còn lại 493 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng cho phân tích, đạt tỉ lệ hợp lệ 94,81%. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4 theo phương pháp PLS-SEM. Mô hình đo lường được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài, Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE) và chỉ số HTMT; tiếp theo, mô hình cấu trúc được kiểm định thông qua các chỉ số VIF, R^2 , Q^2 và kỹ thuật Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp.

Bảng 1. Thang đo nghiên cứu đề xuất

Biến nghiên cứu	Kí hiệu	Số biến quan sát	Nguồn kế thừa
GHRM	GHRM	4	Tang và cộng sự (2018); Dumont và cộng sự (2017)
Cam kết môi trường	EC	5	Raineri và Paillé (2016)
Lãnh đạo xanh	GL	5	Robertson và Barling (2013)
Hành vi xanh của người lao động	EGB	4	Dumont và cộng sự (2017)

3. Kết quả nghiên cứu

3.1 Kết quả phân tích số liệu

3.1.1. Đặc điểm mẫu

Bảng 2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu (N = 493)

Đặc điểm	Phân loại	Tần số (n)	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	214	43,4
	Nữ	279	56,6
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	79	16,0
	Từ 25 - dưới 35 tuổi	228	46,2
	Từ 35 - dưới 45 tuổi	126	25,6
	Từ 45 tuổi trở lên	60	12,2
Trình độ học vấn	Cao đẳng trở xuống	86	17,4
	Đại học	306	62,1
	Sau đại học	101	20,5
Thâm niên công tác	Dưới 3 năm	133	27,0
	Từ 3 - dưới 5 năm	150	30,4
	Từ 5 - dưới 10 năm	126	25,6
	Từ 10 năm trở lên	84	17,0
Lĩnh vực doanh nghiệp	Sản xuất	141	28,6
	Thương mại - Dịch vụ	192	38,9
	Công nghệ thông tin	74	15,0
	Lĩnh vực khác	86	17,5
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 50 lao động	91	18,5
	Từ 50-199 lao động	165	33,5
	Từ 200-499 lao động	137	27,8
	Từ 500 lao động trở lên	100	20,3

Kết quả thống kê cho thấy mẫu nghiên cứu gồm 493 người lao động với sự phân bố tương đối đa dạng về giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác và quy mô doanh nghiệp. Trong đó, nhóm 25-35 tuổi (46,2%), có trình độ đại học (62,1%) và làm việc tại doanh nghiệp thương mại - dịch vụ (38,9%) chiếm tỉ lệ cao nhất, phản ánh mẫu khảo sát phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về GHRM và hành vi xanh của người lao động.

3.1.2. Kiểm định mô hình đo lường

Bảng 3. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Biến quan sát	Hệ số tải	Cronbach's Alpha	CR	AVE
QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH (GHRM)				
Doanh nghiệp ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có ý thức bảo vệ môi trường.	0.845	0.858	0.904	0.701
Doanh nghiệp thường xuyên tổ chức đào tạo về bảo vệ môi trường cho người lao động.	0.856			
Việc thực hiện các hoạt động bảo vệ môi trường được đưa vào tiêu chí đánh giá kết quả công việc.	0.813			
Doanh nghiệp khuyến khích và ghi nhận các sáng kiến bảo vệ môi trường của người lao động.	0.836			
CAM KẾT MÔI TRƯỜNG (EC)				

Tôi luôn cảm thấy có trách nhiệm đối với các mục tiêu bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.	0.702	0.826	0.878	0.591
Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn để hỗ trợ các hoạt động bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.	0.778			
Tôi xem việc bảo vệ môi trường là một phần trách nhiệm trong công việc của mình.	0.827			
Tôi mong muốn gắn bó lâu dài với các hoạt động bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.	0.715			
Tôi luôn tự nguyện tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường ngay cả khi không được yêu cầu.	0.814			
LÃNH ĐẠO XANH (GL)				
Người quản lí trực tiếp luôn làm gương trong việc bảo vệ môi trường.	0.842	0.852	0.893	0.628
Người quản lí thường xuyên khuyến khích nhân viên thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường.	0.797			
Người quản lí luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của phát triển bền vững trong công việc.	0.672			
Người quản lí luôn hỗ trợ các sáng kiến bảo vệ môi trường của nhân viên.	0.745			
Người quản lí luôn cân nhắc yếu tố môi trường trong các quyết định quản lí.	0.887			
HÀNH VI XANH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG (EGB)				
Tôi luôn sử dụng tiết kiệm điện, nước và các nguồn tài nguyên tại nơi làm việc.	0.842	0.815	0.878	0.643
Tôi chủ động phân loại hoặc tái sử dụng các vật liệu trong quá trình làm việc.	0.789			
Tôi luôn tuân thủ các quy định về bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.	0.786			
Tôi thường xuyên đề xuất các giải pháp nhằm giảm thiểu tác động đến môi trường trong công việc.	0.789			

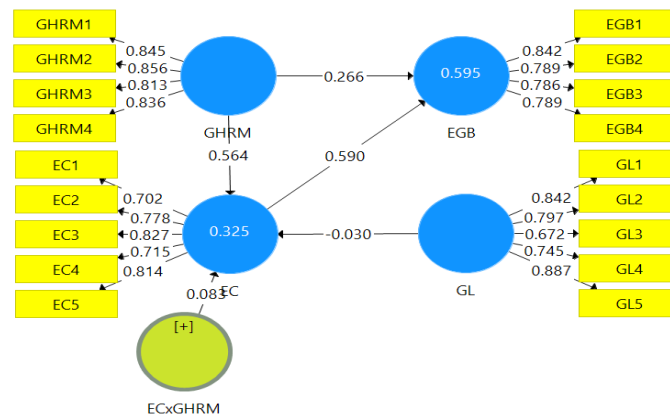
Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ theo tiêu chuẩn đề xuất của Hair và cộng sự (2022). Riêng biến quan sát GL3 có hệ số tải ngoại đạt 0,672, thấp hơn mức khuyến nghị 0,70 nhưng vẫn được giữ lại do độ tin cậy tổng hợp ($CR = 0,893$) và phương sai trích trung bình ($AVE = 0,628$) của thang đo lãnh đạo xanh đều đạt yêu cầu; đồng thời, GL3 có ý nghĩa về mặt nội dung trong việc phản ánh định hướng phát triển bền vững của lãnh đạo (Hair và cộng sự, 2022).

Bảng 4. Giá trị phân biệt của thang đo (HTMT)

Biến nghiên cứu	Cam kết môi trường	Hành vi xanh của người lao động	GHRM	Lãnh đạo xanh
Cam kết môi trường				
Hành vi xanh của người lao động	0.897			
GHRM	0.663	0.700		
Lãnh đạo xanh	0.333	0.334	0.631	

Các hệ số HTMT dao động từ 0,333 đến 0,897 và đều không vượt quá ngưỡng 0,90, cho thấy các cấu trúc đạt yêu cầu về giá trị phân biệt. Đáng chú ý, HTMT giữa cam kết môi trường (EC) và hành vi xanh của người lao động (EGB) đạt 0,897, khá gần ngưỡng 0,90. Do đó, nghiên cứu thực hiện kiểm định bổ sung HTMT bằng phương pháp bootstrap. Kết quả cho thấy khoảng tin cậy 95% của HTMT giữa EC và EGB nằm trong khoảng $[0,843; 0,950]$ và không bao gồm giá trị 1, qua đó tiếp tục hỗ trợ giá trị phân biệt giữa hai cấu trúc (Hair và cộng sự, 2022).

3.1.3. Kiểm định mô hình cấu trúc



Hình 2. Mô hình cấu trúc

Bảng 5. Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến

Biến nội sinh	Biến dự báo	Inner VIF
Cam kết môi trường	GHRM	1,424
	Lãnh đạo xanh	1,441
	GHRM $\times$ Lãnh đạo xanh	1,026
Hành vi xanh của người lao động	GHRM	1,456
	Cam kết môi trường	1,456

Kết quả cho thấy các giá trị Inner VIF dao động từ 1,026 đến 1,456, đều thấp hơn ngưỡng 3, cho thấy đa cộng tuyến không phải là vấn đề đáng kể trong mô hình (Hair và cộng sự, 2022).

Bảng 6. Kết quả đánh giá khả năng giải thích và dự báo của mô hình

Biến phụ thuộc	R ²	R ² hiệu chỉnh	Q ² predict
Cam kết môi trường	0.325	0.321	0.312
Hành vi xanh của người lao động	0.595	0.593	0.349

Kết quả cho thấy mô hình giải thích 32,5% sự biến thiên của cam kết môi trường và 59,5% sự biến thiên của hành vi xanh của người lao động. Đồng thời, các giá trị Q² predict đều lớn hơn 0, khẳng định mô hình có khả năng dự báo đối với các biến phụ thuộc (Hair và cộng sự, 2022).

3.1.4. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Bảng 7. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số tác động (β)	T-value	P-value	Kết luận
H1	GHRM $\rightarrow$ Hành vi xanh của người lao động	0.266	5.370	0.000	Chấp nhận
H2	GHRM $\rightarrow$ Cam kết môi trường	0.564	11.201	0.000	Chấp nhận
H3	Cam kết môi trường $\rightarrow$ Hành vi xanh của người lao động	0.590	15.420	0.000	Chấp nhận

Kết quả kiểm định cho thấy cam kết môi trường có tác động mạnh nhất đến hành vi xanh của người lao động ($\beta = 0.590$), tiếp đến là GHRM tác động đến cam kết môi trường ($\beta = 0.564$) và GHRM tác động trực tiếp đến hành vi xanh của người lao động ($\beta = 0.266$).

Bảng 8. Kết quả kiểm định vai trò trung gian

Giả thuyết	Tác động gián tiếp	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	T-value	P-value	Kết luận
H4	GHRM $\rightarrow$ Cam kết môi trường $\rightarrow$ Hành vi xanh của người lao động	0.266	0.333	8.610	0.000	Chấp nhận

Kết quả Bootstrapping cho thấy tác động gián tiếp của GHRM đến hành vi xanh của người lao động thông qua cam kết môi trường có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0.333$; $T = 8.610$; $P < 0.001$). Do đó, cam kết môi trường đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh của người lao động, qua đó chấp nhận giả thuyết H4. Đồng thời, tác động trực tiếp của GHRM đến hành vi xanh của người lao động vẫn có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0.266$; $p < 0,001$), trong khi tổng tác động đạt $\beta = 0,599$ ($t = 12,926$; $p < 0,001$). Kết quả này cho thấy cam kết môi trường đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh của người lao động.

Bảng 9. Kết quả kiểm định vai trò điều tiết của lãnh đạo xanh

Giả thuyết	Mối quan hệ điều tiết	Hệ số tác động (β)	T-value	P-value	Kết luận
H5	GHRM $\times$ Lãnh đạo xanh $\rightarrow$ Cam kết môi trường	0.083	3.401	0.001	Chấp nhận

Kết quả Bootstrapping cho thấy tác động điều tiết của lãnh đạo xanh đối với mối quan hệ giữa GHRM và cam kết môi trường có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0.083$; $T = 3.401$; $P = 0.001$). Do đó, lãnh đạo xanh đóng vai trò điều tiết tích cực.

3.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu xác nhận GHRM có tác động tích cực đến hành vi xanh của người lao động ($\beta = 0,266$; $p < 0,001$), qua đó chấp nhận giả thuyết H1. Điều này cho thấy việc triển khai các thực tiễn như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng gắn với mục tiêu môi trường sẽ khuyến khích người lao động thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường. Kết quả này phù hợp với Lý thuyết Ability-Motivation-Opportunity (AMO) (Appelbaum và cộng sự, 2000) và tương đồng với các nghiên cứu của Renwick và cộng sự (2013), Dumont và cộng sự (2017) và Tang và cộng sự (2018). Kết quả không chỉ củng cố bằng chứng về mối quan hệ trực tiếp giữa GHRM và hành vi xanh mà còn cho thấy các thực tiễn nhân sự xanh có thể tạo ra năng lực, động lực và cơ hội để người lao động chuyển các mục tiêu môi trường của tổ chức thành hành vi cụ thể trong công việc. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam,

điều này hàm ý rằng chuyển đổi xanh ở cấp độ tổ chức cần được gắn với hệ thống quản trị và phát triển nguồn nhân lực, thay vì chỉ tập trung vào công nghệ hoặc các quy định môi trường.

Bên cạnh đó, GHRM có ảnh hưởng tích cực đến cam kết môi trường ($\beta = 0,564$; $p < 0,001$), đồng thời cam kết môi trường có tác động mạnh nhất đến hành vi xanh của người lao động ($\beta = 0,590$; $p < 0,001$). Kết quả này phù hợp với Lý thuyết Trao đổi xã hội (SET) (Blau, 1964; Cropanzano và Mitchell, 2005) và nhất quán với các nghiên cứu của Raineri và Paillé (2016), Pinzone và cộng sự (2016), Paillé và cộng sự (2014) và Dumont và cộng sự (2017). Đáng chú ý, hệ số đường dẫn từ cam kết môi trường đến hành vi xanh ($\beta = 0,590$) lớn hơn đáng kể tác động trực tiếp của GHRM đến hành vi xanh ($\beta = 0,266$), cho thấy EC là biến dự báo trực tiếp nổi bật nhất đối với EGB trong mô hình. Kết quả này nhấn mạnh rằng việc doanh nghiệp thiết lập các chính sách nhân sự xanh là chưa đủ; điều quan trọng là các chính sách đó cần được chuyển hóa thành sự đồng thuận, gắn bó và cam kết của người lao động đối với các mục tiêu môi trường. Dưới góc độ SET, khi người lao động nhận thấy tổ chức thực sự đầu tư và coi trọng các giá trị môi trường, họ có xu hướng đáp lại bằng mức độ cam kết cao hơn và thể hiện các hành vi xanh trong công việc.

Đồng thời, cam kết môi trường còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh ($\beta = 0,333$; $p < 0,001$), cho thấy các thực tiễn quản trị xanh thúc đẩy hành vi xanh thông qua việc gia tăng cam kết môi trường của người lao động. Đáng chú ý, tác động trực tiếp của GHRM đến EGB vẫn có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,266$; $p < 0,001$), trong khi tổng tác động đạt $\beta = 0,599$ ($t = 12,926$; $p < 0,001$), qua đó xác định EC đóng vai trò trung gian một phần. Phát hiện này mở rộng các nghiên cứu trước vốn chủ yếu giải thích tác động của GHRM thông qua các cơ chế như khí hậu tâm lý xanh hoặc giá trị xanh (Dumont và cộng sự, 2017), bằng cách cung cấp thêm bằng chứng cho vai trò của cam kết môi trường như một cơ chế tâm lý kết nối các thực tiễn GHRM với hành vi xanh của người lao động. Về mặt thực tiễn, kết quả cho thấy doanh nghiệp cần kết hợp các chính sách GHRM với hoạt động đào tạo, truyền thông và tạo cơ hội tham gia vào các sáng kiến môi trường nhằm giúp người lao động nội tại hóa các mục tiêu xanh của tổ chức.

Cuối cùng, lãnh đạo xanh điều tiết tích cực mối quan hệ giữa GHRM và cam kết môi trường ($\beta = 0,083$; $p = 0,001$). Kết quả này hỗ trợ vai trò hình mẫu của lãnh đạo trong việc nâng cao hiệu quả của các chính sách GHRM, phù hợp với Lý thuyết Học tập xã hội (SLT) và các nghiên cứu của Robertson và Barling (2013) cùng Graves và cộng sự (2013). Tuy nhiên, hệ số tương tác tương đối nhỏ ($\beta = 0,083$), cho thấy vai trò điều tiết của GL có ý nghĩa thống kê nhưng không nên được diễn giải như một tác động lớn. Thay vào đó, kết quả gợi ý rằng lãnh đạo xanh đóng vai trò hỗ trợ, tạo ra tín hiệu và sự nhất quán trong môi trường tổ chức để củng cố quá trình chuyển hóa các thực tiễn GHRM thành cam kết môi trường của người lao động.

4. Kết luận và bình luận

Nghiên cứu đã kiểm định mô hình về mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh của người lao động thông qua vai trò trung gian của cam kết môi trường và vai trò điều tiết của lãnh đạo xanh. Kết quả cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận, cho thấy GHRM không chỉ có mối quan hệ trực tiếp với hành vi xanh mà còn góp phần gia tăng cam kết môi trường của người lao động. Đáng chú ý, cam kết môi trường là biến dự báo trực tiếp mạnh nhất đối với hành vi xanh ($\beta = 0,590$) và đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh. Đồng thời, lãnh đạo xanh có vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ giữa GHRM và cam kết môi trường, mặc dù mức độ điều tiết tương đối khiêm tốn. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đóng góp thông qua việc tích hợp ba nền tảng AMO-SET-SLT trong một mô hình thống nhất. Theo AMO, các thực tiễn GHRM tạo điều kiện về năng lực, động lực và cơ hội để người lao động thực hiện hành vi xanh; SET giúp lý giải cơ chế tâm lý mà qua đó GHRM được chuyển hóa thành hành vi thông qua cam kết môi trường; trong khi SLT làm rõ vai trò của lãnh đạo xanh như một điều kiện hỗ trợ củng cố mối quan hệ giữa GHRM và cam kết môi trường. Qua đó, nghiên cứu mở rộng cách giải thích về cơ chế và điều kiện mà GHRM gắn với hành vi xanh của người lao động trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

Đối với doanh nghiệp, cần tích hợp các mục tiêu bảo vệ môi trường vào toàn bộ hoạt động quản trị nguồn nhân lực, từ tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả công việc đến chế độ khen thưởng nhằm khuyến khích người lao động thực hiện các hành vi xanh trong công việc. Do cam kết môi trường có mối quan hệ mạnh nhất với hành vi xanh, doanh nghiệp không nên chỉ dừng ở việc ban hành các chính sách GHRM mà cần ưu tiên giúp người lao động nội tại hóa các giá trị môi trường thông qua đào tạo, truyền thông, sự tham gia và ghi nhận các sáng kiến xanh. Đối với bộ phận quản trị nhân sự, cần xây dựng các chương trình đào tạo nâng cao nhận thức môi trường, đồng thời thiết lập hệ thống đánh giá và ghi nhận các sáng kiến xanh của người lao động để gia tăng cam kết môi trường trong tổ chức. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo cần phát huy vai trò hình mẫu thông qua việc thực hiện nhất quán các hành vi thân thiện với môi trường, lồng ghép mục tiêu phát triển bền vững vào quá trình ra quyết định và khuyến khích nhân viên

tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường. Vai trò của lãnh đạo xanh nên được xem là yếu tố hỗ trợ giúp tăng cường hiệu quả của GHRM, thay vì thay thế cho một hệ thống GHRM được thiết kế đồng bộ.

Tuyên bố về GenAI và quyền tác giả: Tác giả không sử dụng công cụ GenAI trong quá trình viết bản thảo.

Tuyên bố về xung đột lợi ích: Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích.

Thông tin tài trợ: Nghiên cứu này, tác giả không nhận được tài trợ từ bên ngoài.

Tài liệu tham khảo

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off* (pp. 129-165). ILR Press: Ithaca, NY.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social life*. New York: Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- 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>
- Guo, Y., Wang, S., & Yang, Q. (2025). Green human resource management: Synthesising outcomes and identifying effective practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(4), e70033. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70033>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nguyen, C. M., Nguyen, T. Q., & Nguyen, H. N. T. (2025). Promoting voluntary workplace green behavior through green human resource management practices: The role of environmental knowledge and green employee empowerment. *Management Research Review*, 48(9), 1374-1390. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2025-0152>
- 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>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of Green HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>
- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental commitment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 129-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2548-x>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- 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>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- United Nations Environment Programme (2024). *Emissions Gap Report 2024: No more hot air ... please! With a massive gap between rhetoric and reality, countries draft new climate commitments*. <https://doi.org/10.59117/20.500.11822/46404>
- Yuan, Y., Ren, S., Tang, G., Ji, H., Cooke, F. L., & Wang, Z. (2024). How green human resource management affects employee voluntary workplace green behaviour: An integrated model. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 91-121. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12510>