TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO XANH VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH ĐẾN TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA HÀNH VI XANH CỦA NHÂN VIÊN

Phạm Thị Thật[1], Nguyễn Đình Hòa[2], Vũ Bá Thành[3]

Tóm tắt

Nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa lãnh đạo xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) thông qua vai trò trung gian của hành vi xanh của nhân viên. Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) và khung năng lực – động lực – cơ hội (AMO) được sử dụng làm nền tảng giải thích các mối quan hệ đề xuất, thay vì các cơ chế được đo lường trực tiếp. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện từ 393 người lao động, bao gồm nhân viên và người giữ vị trí quản lý, đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh và được phân tích bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4. Kết quả cho thấy lãnh đạo xanh (β = 0,399) và quản trị nguồn nhân lực xanh (β = 0,448) có mối quan hệ tích cực với hành vi xanh của nhân viên; hành vi xanh cũng có mối quan hệ tích cực với nhận thức về CSR (β = 0,461; t = 11,912; p < 0,001). Bên cạnh đó, nghiên cứu ghi nhận tác động gián tiếp tích cực của lãnh đạo xanh (β = 0,184) và quản trị nguồn nhân lực xanh (β = 0,207) đến nhận thức về CSR thông qua hành vi xanh của nhân viên. Kết quả góp phần làm rõ vai trò liên kết của hành vi xanh trong mô hình nghiên cứu và gợi ý các hàm ý quản trị hướng đến việc khuyến khích hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc. Do sử dụng mẫu thuận tiện và dữ liệu khảo sát tại một địa bàn, khả năng khái quát hóa kết quả còn hạn chế.

Từ khóa: *Lãnh đạo xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi xanh của nhân viên, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, quản lý bền vững.*

GREEN LEADERSHIP AND GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN RELATION TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE GREEN BEHAVIOR

Abstract

This study examines the relationships between green leadership, green human resource management (GHRM), and corporate social responsibility (CSR), focusing on the mediating role of employee green behavior. Social Exchange Theory (SET) and the Ability–Motivation–Opportunity (AMO) framework provide theoretical foundations for the proposed relationships rather than directly measured mechanisms. Data were collected through convenience sampling from 393 respondents, including employees and individuals in managerial positions, working in Ho Chi Minh City, Vietnam. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results indicate positive relationships between green leadership (β = 0.399) and GHRM (β = 0.448) and employee green behavior. Employee green behavior is also positively associated with perceived CSR (β = 0.461, t = 11.912, p < 0.001). Furthermore, positive indirect effects on perceived CSR through employee green behavior were observed for green leadership (β = 0.184) and GHRM (β = 0.207). These findings highlight employee green behavior as a potential linking mechanism between green-oriented management practices and perceived CSR. The study offers practical implications for encouraging environmentally responsible behavior in the workplace. However, the use of convenience sampling and data collected from a single geographical area limits the generalizability of the findings.

Keywords: *Green leadership, green human resource management, employee green behavior, corporate social responsibility, sustainable management.*

JEL classification: *M14, Q56, M54*.

DOI: 10.63767/TCKT.39.2026.150.163

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) ngày càng được quan tâm trong bối cảnh các vấn đề về môi trường, xã hội và phát triển bền vững trở nên cấp thiết. Nhiều nghiên cứu cho rằng doanh nghiệp hiện nay không chỉ được đánh giá dựa trên kết quả sản xuất kinh doanh mà còn dựa trên mức độ đóng góp cho cộng đồng, bảo vệ môi trường và sử dụng hiệu quả các nguồn lực xã hội (Aguinis và Glavas, 2019; Jamali và cộng sự, 2015; Rizqulloh và cộng sự, 2024). Vì vậy, CSR ngày càng trở thành một định hướng quan trọng trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và yêu cầu phát triển bền vững ngày càng được chú trọng, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) trở thành một nội dung đáng quan tâm trong hoạt động quản trị (Le và cộng sự, 2024). Xu hướng này được phản ánh qua Chương trình đánh giá, công bố doanh nghiệp bền vững tại Việt Nam do Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) triển khai hằng năm. Đặc biệt, Bộ chỉ số doanh nghiệp bền vững (CSI) năm 2024 bao gồm 153 chỉ số, đề cập đến các khía cạnh quản trị, môi trường, lao động và xã hội, qua đó cung cấp cơ sở để đánh giá mức độ thực hành phát triển bền vững của doanh nghiệp (VCCI, 2024). Điều này cho thấy CSR không chỉ gắn với các cam kết về môi trường và cộng đồng mà còn đặt ra yêu cầu lồng ghép các nguyên tắc phát triển bền vững vào hoạt động quản trị và vận hành của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, mức độ triển khai CSR giữa các doanh nghiệp vẫn còn khác biệt đáng kể. Các hoạt động CSR chủ yếu tập trung ở các doanh nghiệp lớn hoặc doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, trong khi nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn thực hiện CSR ở mức hạn chế

hoặc mang tính hình thức. Báo cáo của World Bank (2025) về con đường phát triển xanh của Việt Nam cho thấy nhiều doanh nghiệp tại các nền kinh tế đang phát triển vẫn gặp khó khăn trong việc chuyển hóa các cam kết phát triển bền vững thành các thực hành quản trị cụ thể trong tổ chức, đặc biệt do hạn chế về nguồn lực, năng lực quản trị và hệ thống hỗ trợ chính sách.

Việc chuyển hóa định hướng CSR thành các hoạt động cụ thể tại nơi làm việc đòi hỏi sự kết nối giữa chính sách tổ chức, thực tiễn quản trị và sự tham gia của nhân viên (Farooq và cộng sự, 2017; Cerchione và cộng sự, 2025). Trong thực tế, nhân viên là những người trực tiếp tham gia vào các hoạt động sản xuất – kinh doanh và thực hiện các chính sách của doanh nghiệp. Do đó, hành vi của họ có thể ảnh hưởng đáng kể đến việc thực hiện các mục tiêu môi trường và xã hội của tổ chức (Wu và cộng sự, 2025). Trong bối cảnh đó, hành vi xanh của nhân viên được xem là một yếu tố quan trọng góp phần hiện thực hóa các mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp thông qua việc sử dụng tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và thúc đẩy các giá trị thân thiện với môi trường trong tổ chức (Paillé và cộng sự, 2020; Rizqulloh và cộng sự, 2024).

Bên cạnh đó, các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh và phong cách lãnh đạo hướng tới môi trường ngày càng được xem là những yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên. Thông qua các chính sách tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ gắn với mục tiêu môi trường, quản trị nguồn nhân lực xanh có thể góp phần hình thành năng lực và động lực để nhân viên tham gia vào các hoạt động thân thiện với môi trường trong tổ chức (Renwick và cộng sự, 2013; Tang và cộng sự, 2018; Chaudhary, 2020). Đồng thời, lãnh đạo xanh có thể định hướng và khuyến khích nhân viên thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường, qua đó hỗ trợ các mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp (Robertson và Barling, 2013; Luu, 2019; Tao, 2025).

Các nghiên cứu trước đây đã xem xét vai trò của lãnh đạo xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên đối với các kết quả liên quan đến môi trường và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Tuy nhiên, bằng chứng về cơ chế liên kết đồng thời lãnh đạo xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh với CSR thông qua hành vi xanh của nhân viên vẫn cần được làm rõ, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của hành vi xanh của nhân viên trong mối quan hệ giữa hai yếu tố quản trị xanh và nhận thức về CSR của người lao động tại các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Tổng quan về cơ sở lý thuyết

2.1. Khung lý thuyết nghiên cứu

2.1.1. Thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET)

Thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) giải thích các mối quan hệ xã hội dựa trên nguyên tắc trao đổi và tính có đi có lại giữa các bên. Theo lý thuyết này, khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ và đối xử tích cực từ tổ chức hoặc lãnh đạo, họ có xu hướng đáp lại bằng các thái độ và hành vi tích cực nhằm duy trì mối quan hệ đó (Saks, 2006). Trong bối cảnh quản trị xanh, các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh và lãnh đạo xanh được xem là tín hiệu thể hiện cam kết của tổ chức đối với môi trường và phát triển bền vững. Khi nhận thức được cam kết này, nhân viên có xu hướng đáp lại bằng các hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc (Wu và cộng sự, 2025). Vì vậy, SET cung cấp cơ sở lý thuyết phù hợp để giải thích vai trò trung gian của hành vi xanh của nhân viên trong mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

2.1.2. Thuyết AMO (Ability, Motivation, Opportunity)

Khung lý thuyết AMO cho rằng hiệu quả và hành vi làm việc của nhân viên có thể được lý giải thông qua sự kết hợp giữa năng lực (Ability), động lực (Motivation) và cơ hội tham gia (Opportunity) (Blumberg và Pringle, 1982; Jiang và cộng sự, 2012). Trong bối cảnh quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM), AMO cung cấp cơ sở lý thuyết để giải thích mối quan hệ giữa các thực tiễn quản trị và hành vi xanh của nhân viên. Cụ thể, đào tạo xanh góp phần phát triển năng lực môi trường; đánh giá và khen thưởng xanh tạo động lực thực hiện hành vi thân thiện với môi trường; trong khi các hoạt động khuyến khích sự tham gia tạo điều kiện để nhân viên đóng góp vào các sáng kiến xanh. Trong nghiên cứu này, ba thành phần của AMO không được đo lường hoặc kiểm định riêng biệt mà chỉ được sử dụng làm nền tảng lý thuyết để giải thích mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh của nhân viên, từ đó hình thành lập luận về vai trò trung gian của hành vi xanh trong mối liên hệ giữa GHRM và nhận thức về CSR.

2.2. Tổng quan nghiên cứu trước đây

2.2.1. Nghiên cứu quốc tế

Trong những năm gần đây, mối quan hệ giữa quản trị xanh và hành vi môi trường của nhân viên đã nhận được sự quan tâm đáng kể trong các nghiên cứu quốc tế. Nhiều nghiên cứu cho thấy lãnh đạo xanh đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc. Thông qua việc truyền đạt định hướng môi trường, nêu gương trong thực hành xanh và khuyến khích các sáng kiến bảo vệ môi trường, lãnh đạo xanh có thể thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên tại nơi làm việc (Robertson và Barling, 2013; Li và cộng sự, 2020; Tao, 2025). Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây ghi nhận mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi định hướng môi trường và hành vi xanh của nhân viên trong các bối cảnh tổ chức khác nhau (Tao, 2025; Kaya và Atsan, 2025).

Bên cạnh đó, GHRM cũng được xem là một yếu tố quan trọng thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên. Các thực tiễn như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh và hệ thống khen thưởng gắn với mục tiêu môi trường có thể giúp nâng cao nhận thức, năng lực và động lực của nhân viên trong việc thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường (Renwick và cộng sự, 2013; Tang và cộng sự, 2018; Chaudhary, 2019). Nhiều nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy GHRM có tác động tích cực đến hành

vi xanh của nhân viên thông qua việc tạo dựng môi trường làm việc hỗ trợ các mục tiêu phát triển bền vững (Dumont và cộng sự, 2017; Norton và cộng sự, 2015).

Ngoài ra, các nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra rằng hành vi xanh của nhân viên có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ thực hiện các mục tiêu trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Khi nhân viên chủ động thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường trong công việc hằng ngày, những hành động này có thể góp phần cụ thể hóa các định hướng phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Cerchione và cộng sự, 2025; Pham và cộng sự, 2026). Một số nghiên cứu cũng gợi ý rằng hành vi xanh của nhân viên có thể đóng vai trò như một cơ chế trung gian, thông qua đó các thực tiễn quản trị xanh và phong cách lãnh đạo hướng môi trường được chuyển hóa thành các kết quả CSR ở cấp độ tổ chức.

2.2.2. Nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam

Trong bối cảnh Việt Nam, các nghiên cứu liên quan đến quản trị xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp vẫn còn tương đối hạn chế. Một số nghiên cứu gần đây đã bước đầu xem xét vai trò của các thực tiễn quản trị hướng môi trường trong việc thúc đẩy hành vi bền vững của nhân viên. Chẳng hạn, Luu (2019) cho thấy lãnh đạo định hướng môi trường có thể thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên trong các doanh nghiệp dịch vụ tại Việt Nam. Ngoài ra, Le và cộng sự (2024) cũng chỉ ra rằng việc triển khai các thực tiễn quản trị xanh có thể góp phần nâng cao nhận thức của nhân viên về trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có chủ yếu xem xét các yếu tố riêng lẻ như phong cách lãnh đạo hoặc các thực tiễn quản trị xanh, trong khi cơ chế tác động tổng hợp của quản trị nguồn nhân lực xanh và lãnh đạo xanh đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thông qua hành vi xanh của nhân viên vẫn chưa được phân tích đầy đủ. Khoảng trống này càng trở nên đáng chú ý trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam, đặc biệt tại các trung tâm kinh tế lớn như Thành phố Hồ Chí Minh, đang ngày càng chịu áp lực gia tăng trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững.

2.3. Các giả thuyết nghiên cứu

2.3.1. Tác động của lãnh đạo xanh đến hành vi xanh của nhân viên

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (SET), khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ và ghi nhận từ tổ chức hoặc người lãnh đạo, họ có xu hướng đáp lại bằng những hành vi tích cực, phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức. Trong bối cảnh quản trị xanh, lãnh đạo thể hiện cam kết bảo vệ môi trường, cung cấp nguồn lực và khuyến khích các sáng kiến xanh có thể tạo ra sự hỗ trợ được nhân viên cảm nhận, từ đó thúc đẩy sự tham gia vào các hành vi thân thiện với môi trường. Các bằng chứng thực nghiệm tiếp tục cho thấy lãnh đạo chuyển đổi xanh có mối quan hệ tích cực với hành vi xanh của nhân viên, trong đó các cơ chế như động lực nội tại xanh và niềm đam mê môi trường góp phần giải thích mối quan hệ này (Kaya và Atsan, 2025; Cao và cộng sự, 2026). Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất:

H1: Lãnh đạo xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên.

2.3.2. Tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi xanh của nhân viên

Các nghiên cứu trước đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm nhất quán cho thấy GHRM có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên. Chaudhary (2019) và Dumont và cộng sự (2017) chỉ ra rằng các thực tiễn GHRM ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến hành vi xanh thông qua việc tạo dựng môi trường làm việc thân thiện với môi trường. Cụ thể, các hoạt động như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh và khen thưởng xanh góp phần hình thành và củng cố các hành vi xanh trong công việc hàng ngày của nhân viên (Deshwal, 2015), qua đó hỗ trợ giảm phát thải carbon và sử dụng hiệu quả tài nguyên. Nhiều nghiên cứu cũng nhấn mạnh rằng tuyển dụng xanh giúp lựa chọn những cá nhân có định hướng môi trường, trong khi đào tạo xanh đóng vai trò nâng cao nhận thức và năng lực môi trường của nhân viên (Tang và cộng sự, 2018; Ren và cộng sự, 2018). Theo Jackson và cộng sự (2012), các hành vi xanh tự nguyện chỉ có thể hình thành khi GHRM được triển khai một cách nhất quán và có chiều sâu, qua đó tạo ra nhận thức rõ ràng của nhân viên về cam kết bền vững của tổ chức. Dưới góc độ lý thuyết trao đổi xã hội, khi tổ chức thể hiện cam kết mạnh mẽ đối với quản lý môi trường thông qua các chính sách và thực tiễn GHRM xanh, nhân viên có xu hướng đáp lại bằng việc gia tăng các hành vi xanh trong công việc, bao gồm cả hành vi liên quan đến nhiệm vụ và hành vi tự nguyện (Blau, 1964). Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H2: Quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên.

2.3.3. Tác động của hành vi xanh đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng hành vi xanh của nhân viên chịu ảnh hưởng từ các yếu tố bối cảnh tổ chức như môi trường tổ chức xanh, chính sách bền vững, phong cách lãnh đạo hướng môi trường và các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh (Zientara và Zamojska, 2018; Luu, 2020; Chekima và cộng sự, 2016). Dưới góc độ lý thuyết trao đổi xã hội, nhân viên hình thành thái độ và hành vi dựa trên cách họ đánh giá các cam kết và giá trị mà tổ chức thể hiện trong môi trường làm việc, trong đó các sáng kiến CSR đóng vai trò như những tín hiệu xã hội quan trọng. Bổ trợ cho lập luận này, lý thuyết xử lý thông tin xã hội cho rằng nhân viên điều chỉnh hành vi của mình bằng cách diễn giải các tín hiệu chuẩn mực từ môi trường tổ chức, bao gồm các chính sách và hoạt động CSR (Salancik và Pfeffer, 1978). Khi nhân viên nhận thức được các cam kết CSR của tổ chức, họ có thể hình thành thái độ tích cực và tham gia nhiều hơn vào các hành vi thân thiện với môi trường, qua đó hỗ trợ các mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp (Su và Swanson, 2019; Srivastava và cộng sự, 2025).

Trong lĩnh vực dịch vụ, đặc biệt là khách sạn và du lịch, các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh vai trò của thực tiễn quản trị xanh và sự tham gia của nhân viên trong việc thúc đẩy các hoạt động môi trường tại nơi làm việc, qua đó hỗ trợ các mục tiêu CSR và phát triển bền vững của tổ chức (Cerchione và cộng sự, 2025; Pham và cộng sự, 2026).

Các tổ chức đề cao trách nhiệm xã hội và môi trường thường thúc đẩy các hành vi bảo vệ môi trường, giảm thiểu lãng phí tài nguyên và gia tăng lợi ích cho cộng đồng, qua đó nâng cao hiệu quả thực hiện CSR (Levy và Park, 2011; Kim và cộng sự, 2017). Không chỉ trong lĩnh vực dịch vụ, trong các doanh nghiệp sản xuất, hành vi xanh của nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng trong việc hiện thực hóa các mục tiêu CSR. Thông qua các hoạt động như sử dụng hiệu quả năng lượng, giảm thiểu chất thải trong quy trình sản xuất và tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường, nhân viên góp phần trực tiếp vào việc cải thiện hiệu quả môi trường và thực hiện các cam kết trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Daily và cộng sự, 2009; Norton và cộng sự, 2015). Do đó, sự tham gia của nhân viên thông qua các hành vi xanh được xem là một yếu tố quan trọng hỗ trợ việc triển khai CSR trong nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau. Từ những lập luận trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H3: Hành vi xanh của nhân viên tác động tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

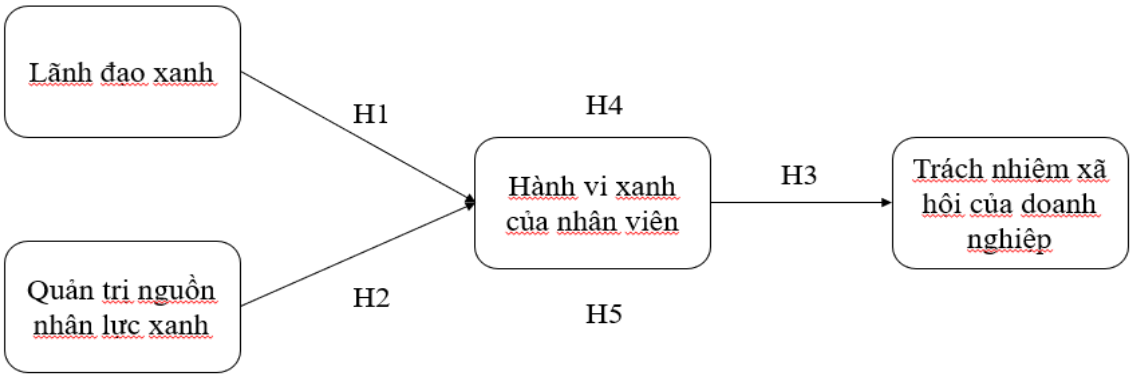
2.3.4. Vai trò trung gian của hành vi xanh

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (SET), sự hỗ trợ và cam kết về môi trường của lãnh đạo có thể khuyến khích nhân viên đáp lại thông qua các hành vi xanh tại nơi làm việc. Các nghiên cứu trước đây cho thấy lãnh đạo xanh có mối quan hệ tích cực với hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên (Luu, 2019; Fan và Chung, 2023). Những hành vi này, chẳng hạn như tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu chất thải và tham gia các sáng kiến môi trường, có thể góp phần hiện thực hóa các cam kết CSR của doanh nghiệp. Theo đó, hành vi xanh của nhân viên được kỳ vọng đóng vai trò là cơ chế liên kết giữa lãnh đạo xanh và nhận thức của người lao động về CSR. Nghiên cứu đề xuất:

H4: Hành vi xanh của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, các thực tiễn GHRM được xem là công cụ tổ chức then chốt nhằm thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên thông qua tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng gắn với mục tiêu môi trường (Renwick và cộng sự, 2013; Yong và cộng sự, 2020). GHRM giúp đồng bộ hóa các mục tiêu môi trường với hệ thống quản trị nhân sự, qua đó nâng cao nhận thức, động lực và cơ hội để nhân viên tham gia vào các hành vi xanh trong công việc (Norton và cộng sự, 2015). Nghiên cứu gần đây nhấn mạnh vai trò của sự tham gia và hành vi xanh của nhân viên trong việc cụ thể hóa các sáng kiến CSR và định hướng phát triển bền vững tại nơi làm việc (Cerchione và cộng sự, 2025). Do đó, hành vi xanh của nhân viên được xem là cầu nối quan trọng giữa GHRM và hiệu quả thực hiện CSR của doanh nghiệp. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H5: Hành vi xanh của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu và thu thập dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với dữ liệu sơ cấp thu thập từ nhân viên và cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh thông qua chọn mẫu thuận tiện. Trước khảo sát chính thức, bảng hỏi được khảo sát thử với 30 người nhằm đánh giá mức độ rõ ràng và phù hợp của các thang đo, từ đó điều chỉnh một số cách diễn đạt.

Cỡ mẫu được đánh giá thông qua phân tích năng lực thống kê (a priori power analysis), với số đường dẫn lớn nhất hướng vào một biến nội sinh là hai (GL và GHRM → EGB). Theo phép kiểm định F trong hồi quy bội, với $\alpha = 0,05$, power = 0,80 và mức tác động trung bình giả định $f^2 = 0,15$ (Cohen, 1988), cỡ mẫu tối thiểu là 68 quan sát.

Bảng hỏi chính thức gồm 55 biến quan sát, tương ứng GHRM (19), GL (11), EGB (13) và CSR (12). Các biến có hệ số tải ngoài dưới 0,60 được xem xét loại bỏ trong quá trình đánh giá mô hình đo lường.

Dữ liệu được thu thập trực tiếp và trực tuyến từ tháng 09/2025 đến tháng 12/2025, với 393 bảng trả lời hợp lệ. Trong mẫu nghiên cứu, nữ giới chiếm 53,2%; người từ 18 đến dưới 28 tuổi chiếm 86,8%; người có trình độ đại học trở lên chiếm 79,6% và người có thâm niên dưới một năm chiếm 69,2%. Nhân viên/chuyên viên chiếm 70,0%, cán bộ quản lý chiếm 24,7%. Về thu nhập, nhóm từ 7 đến dưới 15 triệu đồng/tháng chiếm tỷ lệ cao nhất (38,7%).

Xét theo lĩnh vực công tác tự khai báo, nhóm kinh tế – xã hội chiếm 75,8%. Các nhóm lĩnh vực chỉ phục vụ mô tả cơ cấu mẫu, không đại diện cho hệ thống phân ngành kinh tế chính thức hoặc cơ cấu ngành của doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh (xem Phụ lục 1).

3.2. Thang đo và phương pháp đo lường

Nghiên cứu sử dụng các thang đo kế thừa và điều chỉnh từ những công trình trước đây nhằm phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Bảng hỏi chính thức gồm 55 biến quan sát, được đo lường bằng thang Likert 5 mức, từ 1: Hoàn toàn không đồng ý đến 5: Hoàn toàn đồng ý. Trong đó, quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) gồm 19 biến quan sát, tham khảo Jabbour và Santos (2008), Renwick và cộng sự (2013) và Tang và cộng sự (2018); lãnh đạo xanh (GL) gồm 11 biến, tham khảo Daily và cộng sự (2009) và Robertson và Barling (2013); hành vi xanh của nhân viên (EGB) gồm 13 biến, tham khảo Robertson và Barling (2013); và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) gồm 12 biến, tham khảo Turker (2009).

Các thang đo được điều chỉnh về cách diễn đạt để phù hợp với bối cảnh khảo sát và được khảo sát thử với 30 người nhằm đánh giá tính rõ ràng, dễ hiểu trước khi sử dụng chính thức. Trong quá trình đánh giá mô hình đo lường, các biến quan sát có hệ số tải ngoài dưới 0,60 được xem xét loại bỏ. Vì vậy, cần phân biệt 55 biến quan sát trong bảng hỏi chính thức với số biến được giữ lại sau phân tích. Danh mục mã biến, nội dung chỉ báo và nguồn tham khảo được trình bày tại Phụ lục 2. Độ tin cậy và giá trị thang đo được đánh giá thông qua Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, với sự hỗ trợ của SPSS 26 và SmartPLS 4.0. Bảng hỏi chính thức gồm 55 biến quan sát thuộc bốn thang đo GHRM (19), GL (11), EGB (13) và CSR (12). Sau khi đánh giá mô hình đo lường, GL và EGB lần lượt giữ lại 8 biến quan sát; đối với GHRM và CSR, kết quả mô hình bậc cao được trình bày theo các thành phần tương ứng (Phụ lục 3).

3.3. Phương pháp phân tích

Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) trên phần mềm SmartPLS 4.0. Phương pháp này được lựa chọn phù hợp với mục tiêu giải thích và dự báo các mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn, đồng thời cho phép đánh giá mô hình đo lường đa thành phần. PLS-SEM không yêu cầu giả định phân phối chuẩn đa biến nghiêm ngặt, tuy nhiên đây không phải căn cứ duy nhất để lựa chọn phương pháp (Hair và cộng sự, 2019).

Quy trình phân tích gồm hai giai đoạn. Trước hết, mô hình đo lường được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài, Cronbach's alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR), phương sai trích trung bình (AVE) và tỷ lệ HTMT nhằm kiểm tra độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Các ngưỡng tham chiếu lần lượt là Cronbach's alpha và CR ≥ 0,70, AVE ≥ 0,50 và HTMT dưới 0,85. Tiếp theo, mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua hệ số đường dẫn, ý nghĩa thống kê của các tác động trực tiếp và gián tiếp, cùng hệ số xác định R^2. Tác động gián tiếp được kiểm định bằng kỹ thuật bootstrapping thông qua hệ số tác động gián tiếp cụ thể (*specific indirect effect*) và khoảng tin cậy 95%; tác động được xem là có ý nghĩa thống kê khi khoảng tin cậy không chứa giá trị 0. Do mô hình không ước lượng các đường dẫn trực tiếp từ GL và GHRM đến CSR, nghiên cứu không phân loại trung gian toàn phần hoặc trung gian một phần.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

4.1.1. Độ tin cậy thang đo

Độ tin cậy nội tại của các thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR), với ngưỡng chấp nhận từ 0,70 trở lên đối với nghiên cứu kiểm định mô hình lý thuyết (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả tại Bảng 1 cho thấy Cronbach's alpha dao động từ 0,876 đến 0,894 và CR từ 0,902 đến 0,913. Như vậy, các thang đo được báo cáo đều đáp ứng tiêu chí về độ tin cậy nội tại.

Ngoài ra, khả năng giải thích của mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua hệ số xác định R^2. Kết quả cho thấy R^2 của hành vi xanh của nhân viên (EGB) đạt 0,539 và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) đạt 0,213. Như vậy, lãnh đạo xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh giải thích được 53,9% phương sai của EGB, trong khi EGB giải thích được 21,3% phương sai của CSR. Kết quả cho thấy mô hình có khả năng giải thích tương đối tốt đối với EGB nhưng còn hạn chế đối với CSR, hàm ý rằng nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có thể chịu ảnh hưởng từ những yếu tố khác chưa được xem xét trong nghiên cứu.

Bảng 1. *Kiểm định độ tin cậy của thang đo*

Thang đo thành phần	Cronbach's alpha	CR	AVE	R^2
Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM)	0,878	0,902	0,505	-
Lãnh đạo xanh (GL)	0,891	0,913	0,566	-
Hành vi xanh của nhân viên (EGB)	0,876	0,902	0,536	0,539
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)	0,894	0,911	0,462	0,213

Nguồn: Kết quả của nhóm tác giả

4.1.2. Độ tin cậy chỉ báo

Độ tin cậy chỉ báo được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài (outer loadings), với ngưỡng khuyến nghị từ 0,708 trở lên (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả mô hình đo lường cuối cùng cho thấy các chỉ báo được giữ lại của lãnh đạo xanh (GL) và hành vi xanh của nhân viên (EGB) đều đáp ứng ngưỡng này, với hệ số tải lần lượt dao động từ 0,729 đến 0,763 và từ 0,708 đến 0,756. So với bảng hỏi chính thức, mô hình cuối cùng không còn các chỉ báo GL4, GL6, GL11, EGB1, EGB4, EGB11, EGB12 và EGB13. Các chỉ báo còn lại tiếp tục phản ánh những khía cạnh về định hướng môi trường của lãnh đạo và hành vi xanh tại nơi làm việc. Hệ số tải của các chỉ báo được giữ lại và các thành phần bậc cao được trình bày tại Phụ lục 3.

4.1.3. Giá trị hội tụ

Giá trị hội tụ được đánh giá thông qua phương sai trích trung bình (AVE), với ngưỡng khuyến nghị từ 0,50 trở lên (Fornell và Larcker, 1981). Kết quả tại Bảng 1 cho thấy GHRM, GL và EGB có AVE đạt yêu cầu, trong khi CSR có AVE = 0,462, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị. Mặc dù CSR có độ tin cậy tổng hợp cao (CR = 0,911), kết quả này chưa đủ để khẳng định giá trị hội tụ của thang đo. Do đó, giá trị hội tụ của CSR vẫn là một hạn chế của mô hình đo lường và cần được cân nhắc khi diễn giải các kết quả liên quan.

4.1.4. Giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt được đánh giá thông qua tỷ lệ Heterotrait–Monotrait (HTMT), với ngưỡng tham chiếu 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015). Kết quả tại Bảng 2 cho thấy các giá trị HTMT dao động từ 0,395 đến 0,752, đều thấp hơn ngưỡng đề xuất. Như vậy, kết quả đánh giá theo tiêu chí HTMT hỗ trợ giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu.

Bảng 2. *Kiểm định giá trị phân biệt bằng chỉ số HTMT*

	CSR	**EGB**	**GHRM**	**GL**
CSR	-			
EGB	0,752	-		
GHRM	0,522	0,736	-	
GL	0,395	0,702	0,561	-

Nguồn: Kết quả của nhóm tác giả

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.2.1. Kiểm tra đa cộng tuyến

Đa cộng tuyến được đánh giá thông qua hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor, VIF), với ngưỡng tham chiếu dưới 5,0 (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả tại Bảng 3 cho thấy VIF của các chỉ báo và thành phần trong mô hình đo lường dao động từ 1,617 đến 2,020, đều thấp hơn ngưỡng đề xuất (Bảng 3). Điều này cho thấy không có dấu hiệu đa cộng tuyến nghiêm trọng ở cấp độ được đánh giá. Tuy nhiên, kết quả này không thay thế cho việc kiểm tra đa cộng tuyến giữa các biến dự báo trong mô hình cấu trúc.

Bảng 3. *Hệ số VIF của các chỉ báo và thành phần trong mô hình đo lường*

Thang đo thành phần	**VIF**
CU	1,682
EGB10	1,723
EGB2	1,653
EGB3	1,785
EGB5	1,617
EGB6	1,767
EGB7	1,828
EGB8	1,743
EGB9	1,663
GCR	1,77
GL1	1,968
GL10	1,85
GL2	1,814
GL3	1,816
GL5	1,849
GL7	2,02
GL8	1,805
GL9	1,85
GR	1,649
GT	1,733
GV	1,697
ST	1,68

4.2.2. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

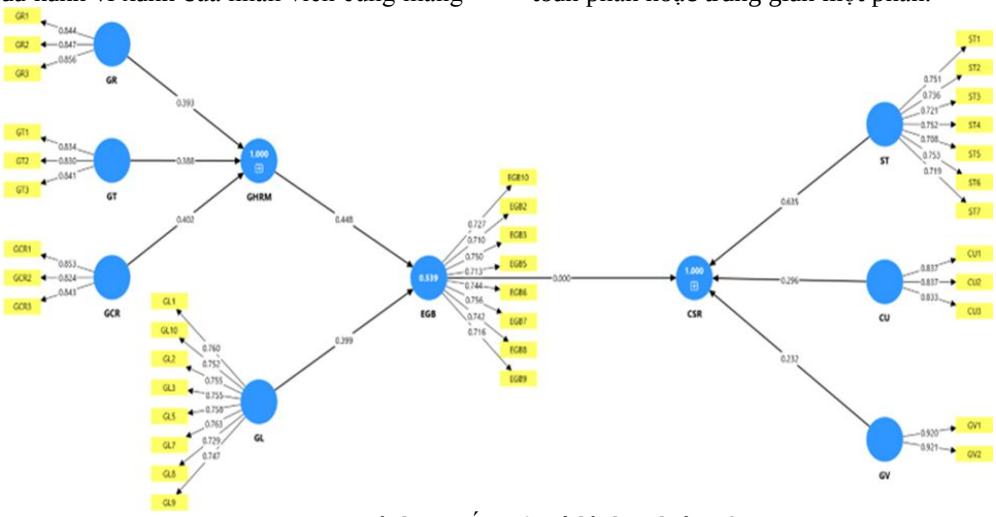
Kết quả kiểm định các mối quan hệ giả thuyết trong mô hình cấu trúc được trình bày tại Bảng 4. Cụ thể, lãnh đạo xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên (β = 0,398; p < 0,001), trong khi quản trị nguồn nhân lực xanh cũng tác động tích cực và mạnh hơn đến hành vi xanh của nhân viên (β = 0,449; p < 0,001). Bên cạnh đó, hành vi xanh của nhân viên có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (β = 0,461; p < 0,001). Như vậy, các giả thuyết H1, H2 và H3 đều được chấp nhận với ý nghĩa thống kê cao.

Bảng 4. *Kết quả kiểm định giả thuyết*

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	T-values	P-values	Kết quả
H1	GL -> EGB	0,399	9,930	< 0,001	Chấp nhận
H2	GHRM -> EGB	0,449	11,774	< 0,001	Chấp nhận
H3	EGB -> CSR	0,461	11,912	< 0,001	Chấp nhận
H4	GL -> EGB -> CSR	0,184	8,796	< 0,001	Chấp nhận
H5	GHRM -> EGB -> CSR	0,207	10,301	< 0,001	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả của nhóm tác giả

Bên cạnh đó, vai trò trung gian của hành vi xanh của nhân viên được đánh giá thông qua kiểm định tác động gián tiếp cụ thể bằng kỹ thuật Bootstrapping. Kết quả tại Bảng 4 cho thấy lãnh đạo xanh có tác động gián tiếp tích cực đến CSR thông qua hành vi xanh của nhân viên (β = 0,184; t = 8,796; p < 0,001). Tương tự, tác động gián tiếp của quản trị nguồn nhân lực xanh đến CSR thông qua hành vi xanh của nhân viên cũng mang chiều hướng tích cực (β = 0,207; p < 0,001). Các kết quả này ủng hộ giả thuyết H4 và H5, cho thấy hành vi xanh của nhân viên là cơ chế liên kết giữa các thực tiễn quản trị xanh và nhận thức về CSR (Hình 2). Tuy nhiên, do mô hình không ước lượng các đường dẫn trực tiếp từ lãnh đạo xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh đến CSR, nghiên cứu không đưa ra kết luận về trung gian toàn phần hoặc trung gian một phần.



Hình 2. Kết quả mô hình nghiên cứu

Nguồn: Kết quả của nhóm tác giả

5. Thảo luận và hàm ý nghiên cứu

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa lãnh đạo xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh và nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR), trong đó hành vi xanh của nhân viên đóng vai trò trung gian. Kết quả cho thấy lãnh đạo xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh đều có mối quan hệ tích cực với hành vi xanh của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với lập luận của lý thuyết trao đổi xã hội (SET), theo đó nhân viên có thể đáp lại sự hỗ trợ và cam kết của tổ chức bằng những hành vi phù hợp với mục tiêu chung. Trong bối cảnh quản trị xanh, sự quan tâm của lãnh đạo đối với môi trường, cùng với các chính sách và nguồn lực hỗ trợ, có thể khuyến khích nhân viên chủ động thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc. Kết quả này cũng tương đồng với các nghiên cứu trước đây về vai trò của lãnh đạo định hướng môi trường và quản trị nguồn nhân lực xanh đối với hành vi xanh của nhân viên (Robertson và Barling, 2013; Dumont và cộng sự, 2017; Tao, 2025).

Dưới góc độ khung lý thuyết AMO, mối quan hệ tích cực giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên có thể được lý giải thông qua ba khía cạnh: năng lực, động lực và cơ hội tham gia. Theo đó, đào tạo xanh có thể hỗ trợ phát triển kiến thức và kỹ năng môi trường; đánh giá và khen thưởng xanh góp phần khuyến khích nhân viên thực hiện các hành vi phù hợp với mục tiêu môi trường; trong khi các cơ chế tham gia tạo điều kiện để nhân viên đóng góp sáng kiến và thực hành xanh. Tuy nhiên, nghiên cứu không đo lường riêng

biệt ba thành phần của AMO nên các cơ chế này chỉ mang tính giải thích lý thuyết, chưa được xác nhận trực tiếp bằng kết quả thực nghiệm.

Đáng chú ý, hành vi xanh của nhân viên có mối quan hệ tích cực với nhận thức về CSR (β = 0,461). Kết quả này gợi ý rằng những hành vi như tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu chất thải và tham gia các sáng kiến môi trường tại nơi làm việc có thể gắn với cách người lao động đánh giá trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Đồng thời, các tác động gián tiếp tích cực của lãnh đạo xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh đến nhận thức về CSR thông qua hành vi xanh của nhân viên cho thấy hành vi xanh là một cơ chế liên kết đáng chú ý trong mô hình nghiên cứu. Tuy nhiên, do CSR được đo lường thông qua nhận thức của người trả lời và dữ liệu được thu thập tại một thời điểm, kết quả chưa cho phép khẳng định rằng hành vi xanh trực tiếp cải thiện hiệu quả thực hiện CSR trên thực tế hoặc xác lập quan hệ nhân quả giữa các biến.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm về sự liên kết giữa các thực tiễn quản trị định hướng môi trường, hành vi xanh của nhân viên và nhận thức về CSR trong bối cảnh Việt Nam. Đóng góp của nghiên cứu không nằm ở việc chứng minh quản trị xanh hiệu quả hơn các phương thức quản trị truyền thống, mà ở việc xem xét đồng thời vai trò của lãnh đạo xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh thông qua một cơ chế hành vi ở cấp độ nhân viên. Qua đó, nghiên cứu gợi mở rằng việc kết hợp định hướng lãnh đạo, chính sách nhân sự và sự tham gia của người lao động có thể là một hướng tiếp cận phù hợp khi doanh nghiệp triển khai các mục tiêu phát triển bền vững.

5.2. Hàm ý nghiên cứu

5.2.1. Hàm ý lý thuyết

Thứ nhất, nghiên cứu góp phần mở rộng cách tiếp cận CSR bằng việc nhấn mạnh vai trò của hành vi cá nhân trong tổ chức, bên cạnh các yếu tố ở cấp độ tổ chức và chiến lược. Việc xem xét hành vi xanh của nhân viên như một biến trung gian giúp bổ sung góc nhìn về cơ chế liên kết giữa các thực hành quản trị xanh và CSR.

Thứ hai, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm phù hợp với lập luận của Thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh quản trị bền vững. Theo đó, lãnh đạo xanh và các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh có thể tạo điều kiện để nhân viên đáp lại bằng những hành vi thân thiện với môi trường. Tuy nhiên, cơ chế trao đổi xã hội được sử dụng để lý giải các mối quan hệ trong mô hình, thay vì được kiểm định trực tiếp thông qua các biến đo lường riêng biệt.

Thứ ba, việc vận dụng mô hình AMO trong nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực xanh góp phần làm phong phú thêm cơ sở lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực bền vững. Kết quả cho thấy hành vi xanh của nhân viên là một kênh trung gian tiềm năng trong mối quan hệ giữa GHRM và CSR. Tuy nhiên, do nghiên cứu chưa kiểm định các đường dẫn trực tiếp từ GHRM và lãnh đạo xanh đến CSR, kết quả chưa cho phép xác định bản chất trung gian toàn phần hay trung gian một phần.

Cuối cùng, nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa lãnh đạo xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi xanh của nhân viên và CSR trong bối cảnh Việt Nam, qua đó tạo cơ sở cho các nghiên cứu tiếp theo kiểm định những cơ chế trung gian và điều kiện tác động khác trong quản trị bền vững.

5.2.2. Hàm ý thực tiễn

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần chú trọng phát triển phong cách lãnh đạo xanh, trong đó lãnh đạo không chỉ đóng vai trò hoạch định mà còn là hình mẫu trong việc thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường. Thứ hai, doanh nghiệp nên tích hợp các yếu tố xanh vào toàn bộ hệ thống quản lý nguồn nhân lực, từ tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá và khen thưởng, nhằm tạo ra động lực và điều kiện thuận lợi để nhân viên thực hiện hành vi xanh. Thứ ba, hành vi xanh của nhân viên cần được xem là một trụ cột quan trọng trong chiến lược CSR. Thay vì chỉ tập trung vào các hoạt động CSR mang tính đối ngoại, doanh nghiệp cần khuyến khích các hành vi xanh gắn với công việc thường nhật của nhân viên. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu có thể là cơ sở tham khảo cho các nhà quản lý và nhà hoạch định chính sách trong việc xây dựng và triển khai các chiến lược phát triển bền vững gắn với nguồn nhân lực. Cụ thể, các doanh nghiệp có thể tăng cường tích hợp các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh và phong cách lãnh đạo xanh nhằm thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Đồng thời, các cơ quan quản lý cũng có thể cân nhắc thúc đẩy các chính sách và chương trình hỗ trợ doanh nghiệp phát triển các thực tiễn quản trị xanh, nhằm khuyến khích sự tham gia tích cực của người lao động vào các hoạt động bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.

6. Kết luận

Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên, đồng thời cho thấy vai trò trung gian của hành vi xanh trong mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR). Trên cơ sở vận dụng Thuyết trao đổi xã hội và mô hình AMO, nghiên cứu góp phần lý giải vai trò của nhân viên trong việc kết nối các thực hành quản trị xanh với CSR, qua đó cung cấp hàm ý cho doanh nghiệp trong việc phát triển năng lực lãnh đạo xanh, hoàn thiện chính sách nhân sự xanh và khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, việc sử dụng mẫu thuận tiện, dữ liệu

khảo sát cắt ngang từ cùng nguồn tự báo cáo và chưa kiểm định các đường dẫn trực tiếp từ lãnh đạo xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh đến CSR là những giới hạn cần được xem xét khi diễn giải kết quả. Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng dữ liệu theo thời gian, kết hợp nhiều nguồn đánh giá và mở rộng mô hình để kiểm định đồng thời các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp.

7. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đạt được các mục tiêu đề ra, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, việc sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện với 393 quan sát, trong đó người trả lời chủ yếu thuộc nhóm lĩnh vực kinh tế – xã hội, có thể làm hạn chế tính đại diện của mẫu và khả năng khái quát hóa kết quả cho các ngành nghề và địa phương khác. Thứ hai, dữ liệu được thu thập tại một thời điểm và từ cùng một nguồn tự báo cáo, do đó có thể chịu ảnh hưởng của sai lệch phương pháp chung (common method bias) và chưa đủ cơ sở để xác lập quan hệ nhân quả giữa các biến nghiên cứu. Đặc biệt, CSR được đo lường dựa trên cảm nhận của người trả lời thay vì các chỉ số hoặc dữ liệu đánh giá độc lập, nên kết quả phản ánh CSR được nhận thức hơn là mức độ thực hiện CSR khách quan của doanh nghiệp. Thứ ba, nghiên cứu chưa kiểm định các đường dẫn trực tiếp từ lãnh đạo xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh đến CSR, do đó chưa thể phân biệt vai trò trung gian toàn phần hay trung gian một phần của hành vi xanh của nhân viên. Bên cạnh đó, phương pháp định lượng chưa cho phép khai thác sâu trải nghiệm và cách lý giải của người lao động về các thực hành quản trị xanh.

Từ những hạn chế trên, các nghiên cứu tiếp theo có thể áp dụng phương pháp chọn mẫu xác suất hoặc mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều ngành nghề và địa phương nhằm nâng cao tính đại diện. Việc sử dụng thiết kế nghiên cứu theo thời gian, kết hợp dữ liệu từ nhân viên, nhà quản lý và các chỉ số CSR độc lập sẽ góp phần giảm nguy cơ sai lệch phương pháp chung và tăng độ tin cậy của kết quả. Ngoài ra, các nghiên cứu trong tương lai nên kiểm định đồng thời các đường dẫn trực tiếp và gián tiếp, kết hợp phương pháp định tính và định lượng, đồng thời xem xét thêm vai trò của văn hóa tổ chức xanh, bầu không khí tâm lý xanh hoặc khả năng phục hồi xanh để làm rõ hơn các điều kiện và cơ chế liên kết giữa quản trị xanh, hành vi của nhân viên và CSR.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, *45*(3), 1057-1086.

Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, *7*(4), 560-569.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *122*(4), 587-598.

Cao, J., Sun, H., Cao, X., & Ma, H. (2026). Green transformational leadership and employees' green behavior: a cross-level moderated mediation study. *Frontiers in Psychology*, *17*, 1720404.

Cerchione, R., Alghafes, R., Gupta, P., Galgotia, D., & Papa, A. (2025). Green human resource management strategies in fostering corporate social responsibility inside and outside the workplace. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *32*(6), 7902-7919.

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.

Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*, *10*(2), 161-175.

Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(2), 630-641.

Chekima, B., Wafa, S. A. W. S. K., Igau, O. A., Chekima, S., & Sondoh Jr, S. L. (2016). Examining green consumerism motivational drivers: does premium price and demographics matter to green purchasing?. *Journal of Cleaner Production*, *112*, 3436-3450.

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & society*, *48*(2), 243-256.

Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, *1*(13), 176-181.

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.

Fan, L. P., & Chung, H. C. (2023). Impact of environmental leadership on environmental behavior: The mediating effects of green culture, environmental management, and strategic corporate social responsibility. *Sustainability*, *15*(24), 16549.

Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, *60*(3), 954-985.
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50.
Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?. *MIS Quarterly*, 981-1001.
Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24.
Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115-135.
Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103-128.
Hock, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, *4*(2), 132-151.
Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, *16*(1), 51-58.
Jackson, S. E., Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). *Managing human resources for environmental sustainability* (Vol. 32). John Wiley & Sons.
Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, *24*(2), 125-143.
Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, *55*(6), 1264-1294.
Kaya, N., & Atsan, N. (2025). How green transformational leadership influences employee green behavior: The mediating role of green intrinsic motivation. *Journal of Environmental Management*, *396*, 128020.
Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, *61*, 26-34.
Le, T. T., Thao, L. V. N., Le, C. G. L., & Hai, T. B. (2024). Green human resource management and corporate social responsibility as drivers of organizational performance: mediating effects of employee engagement and corporate reputation in Vietnam. *Journal of Global Responsibility*, *16*(3), 569-593.
Levy, S. E., & Park, S. Y. (2011). An analysis of CSR activities in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *18*(1), 147-154.
Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, *255*, 120229.
Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI). (2024). *Giới thiệu Chương trình đánh giá, công bố các doanh nghiệp bền vững tại Việt Nam 2024*. https://vbcsd.vn/upload/attach/cs-2024664225b.pdf
Luu, T. T. (2019). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(1), 406-426.
Luu, T. T. (2020). Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: The role of environmentally-specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, *28*(8), 1193-1222.
Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, *28*(1), 103-125.
Nguyen, M., Khan, M., Bensemann, J., & Sulaiman, R. (2025). Corporate social responsibility among service sector SMEs in Vietnam: exploring the influence of national context. *Quality & Quantity*, 59, 3977–4001.
Paillé, P., Valéau, P., & Renwick, D. W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *260*, 121137.
Pham, T. T., Tuan, L. T., Dao, T. T. A., Nguyen, T. T. L., & Phan, T. T. (2026). The Role of Green Knowledge Sharing in the Indirect Effects of Green HRM on Employee Green Behaviors Via Green Empowerment: Evidence from Vietnam's Hospitality and Tourism Sector. *Sage Open*, *16*(1), 21582440261420499.
Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, *35*(3), 769-803.
Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, *15*(1), 1-14.

Rizqulloh, A. D. B., Mutmainah, R. E., & Lataruva, E. (2024). Enhancing corporate environmental performance through green human resource management, *Research Horizon*, *4*(4), 65-72.
Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(2), 176-194.
Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619.
Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224-253.
Srivastava, S., Agarwal, A., Madan, P., & Kautish, P. (2025). How do green CSR initiatives influence green employee engagement among tourism and hospitality employees?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *32*(1), 757-768.
Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism management*, *72*, 437-450.
Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *56*(1), 31-55.
Tao, Z. (2025). Green leadership, green action: How environmentally specific transformational leadership drives employee green behavior. *Business and Society Review*, *130*(3), 368-413.
Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, *85*(4), 411-427.
Waldman, D. A., & Spangler, W. D. (1989). Putting together the pieces: A closer look at the determinants of job performance. *Human Performance*, *2*(1), 29-59.
World Bank. (2025). *Vietnam 2045: Growing greener – Pathways to a resilient and sustainable future*. Washington, DC: World Bank.
Wu, Y., Awang, S. R., & Ahmad, T. (2026). Leadership styles, employee green behavior, and organizational citizenship behavior for the environment: a systematic literature review. *Environment, Development and Sustainability*, *28*(7), 18075-18100.
Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, *27*(7), 2005-2027.
Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(7), 1142-1159.

PHỤ LỤC 1: BẢNG THỐNG KÊ NHÂN KHẨU HỌC (N = 393)

Đặc điểm	Nhóm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	184	46,8
	Nữ	209	53,2
Độ tuổi	Từ đủ 18 đến dưới 22 tuổi	190	48,3
	Từ 22 đến dưới 28 tuổi	151	38,4
	Trên 28 tuổi	52	13,3
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông	30	7,6
	Cao đẳng	50	12,7
	Đại học	265	67,4
	Sau đại học	48	12,3
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	272	69,2
	Từ 1 năm đến dưới 3 năm	85	21,6
	Từ 3 năm đến dưới 5 năm	20	5,1
	Trên 5 năm	16	4,1
Thu nhập bình quân/tháng	Từ 5 đến 7 triệu đồng	133	33,8
	Từ 7 đến dưới 15 triệu đồng	152	38,7
	Trên 15 triệu đồng	108	27,5
Vị trí công tác	Nhân viên/Chuyên viên	275	70,0
	Cán bộ quản lý	97	24,7
	Khác	21	5,3
Lĩnh vực nghề nghiệp	Kinh tế – xã hội	298	75,8
	Dịch vụ	5	1,3
	Giáo dục	12	3,1
	Y tế	35	8,9
	Kỹ thuật	8	2,0
	Môi trường – Hóa chất – Thực phẩm	35	8,9

PHỤ LỤC 2: CÁC BIẾN QUAN SÁT VÀ THANG ĐO CỦA NGHIÊN CỨU

Thang đo/ biến nghiên cứu	Nội dung biến quan sát	Nguồn thang đo tham khảo
GHRM	**A. Tuyển dụng xanh** GHRM 1: Công ty tôi thu hút các ứng viên quan tâm đến môi trường và sử dụng tiêu chí xanh khi đi tìm việc. GHRM 2: Công ty tôi đưa tiêu chí môi trường vào quy trình tuyển dụng nhằm tuyển các ứng viên có ý thức về bảo vệ môi trường. GHRM 3: Công ty tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên. **B. Đào tạo xanh** GHRM 4: Công ty tôi phát triển các chương trình đào tạo về quản lý môi trường nhằm nâng cao nhận thức, kỹ năng và chuyên môn về môi trường của nhân viên. GHRM 5: Công ty tôi đã tích hợp đào tạo để tạo ra sự tham gia về mặt cảm xúc của nhân viên vào việc quản lý môi trường. GHRM 6: Công ty tôi có quản lý tri thức xanh (liên kết giáo dục và kiến thức về môi trường với hành vi để phát triển các giải pháp mang tính phòng ngừa) **C. Quản lý hiệu suất xanh** GHRM 7: Công ty tôi sử dụng các chỉ số hiệu suất xanh trong hệ thống quản lý hiệu suất và đánh giá. GHRM 8: Công ty tôi đặt ra các mục tiêu , mục đích và trách nhiệm xanh cho các nhà quản lý và nhân viên. GHRM 9: Trong doanh nghiệp của chúng tôi, các nhà quản lý được giao các mục tiêu về kết quả xanh và những mục tiêu này được đưa vào trong đánh giá hiệu quả công việc. GHRM 10: Tại công ty chúng tôi, có những bất lợi trong hệ thống quản lý hiệu suất do không tuân thủ hoặc không đạt được các mục tiêu quản lý môi trường. **D. Đãi ngộ và khen thưởng xanh** GHRM 11: Công ty tôi cung cấp các phúc lợi xanh (như hỗ trợ phương tiện đi lại/di chuyển) thay vì phát thẻ trả trước để mua các sản phẩm xanh GHRM 12: Trong doanh nghiệp của chúng tôi, có các ưu đãi tài chính hoặc thuế (ví dụ: cho vay mua xe đạp, sử dụng các loại xe ít gây ô nhiễm hơn) GHRM 13: Doanh nghiệp chúng tôi áp dụng các hình thức khen thưởng dựa trên sự ghi nhận trong quản lý môi trường cho nhân viên (chẳng hạn như tuyên dương công khai, giải thưởng, kỳ nghỉ có lương, nghỉ phép, phiếu quà tặng). **E. Sự tham gia xanh** GHRM 14: Công ty chúng tôi có tầm nhìn phát triển rõ ràng để định hướng hành động của nhân viên trong quản lý môi trường. GHRM 15: Trong công ty chúng tôi có một môi trường học tập lẫn nhau giữa các nhân viên về hành vi và nhận thức xanh. GHRM 16: Trong công ty chúng tôi, có một số kênh truyền thông chính thức hoặc phi chính chính thức để truyền bá văn hóa xanh trong doanh nghiệp. GHRM 17: Trong công ty chúng tôi, nhân viên tham gia vào việc cải thiện chất lượng và giải quyết vấn đề về các vấn đề xanh. GHRM 18: Công ty tôi cung cấp các hoạt động để nhân viên tham gia vào công tác quản lý môi trường, chẳng hạn như bản tin, chương trình đề xuất, nhóm giải quyết vấn đề, những người tiên phong trong việc giảm thiểu carbon và các nhóm hành động xanh. GHRM 19: Công ty chúng tôi nhấn mạnh văn hóa bảo vệ môi trường.	Jabbour và Santos (2008); Renwick và cộng sự (2013); Tang và công sự (2018).
Lãnh đạo xanh (Green Leadership)	GL1. Ban lãnh đạo công ty xem bảo vệ môi trường là vấn đề quan trọng. GL 2: Ban lãnh đạo phân bổ đủ nguồn lực để thực hiện các dự án môi trường. GL 3: Ban lãnh đạo cấp cao công ty chúng tôi theo dõi các đề xuất cải thiện về bảo vệ môi trường. GL 4: Lãnh đạo ghi nhận khả năng của từng cá nhân trong việc phân bổ hiệu quả các nguồn lực (tài chính) nhằm cải thiện hiệu quả môi trường của tổ chức. GL 5: Lãnh đạo thể hiện cam kết mạnh mẽ đối với việc bảo vệ môi trường tự nhiên. GL 6: Lãnh đạo luôn lạc quan rằng chúng tôi có thể đóng góp vào việc nâng cao hiệu quả	Daily và cộng sự (2009), Robertson và Barling (2013)

Thang đo/ biến nghiên cứu	Nội dung biến quan sát	Nguồn thang đo tham khảo
	môi trường của tổ chức. GL 7: Lãnh đạo khuyến khích những hành động có lợi cho hiệu quả môi trường của tổ chức. GL 8: Người lãnh đạo thúc giục chúng tôi suy nghĩ sáng tạo về hiệu quả môi trường và cách phân bổ ngân sách cho phát triển bền vững. GL 9: Lãnh đạo chúng tôi cho thấy rằng các đề xuất về môi trường từ mỗi cá nhân đều quan trọng. GL 10: Người lãnh đạo chứng tỏ rằng họ coi trọng các giá trị môi trường. GL 11: Lãnh đạo thách thức tôi suy nghĩ về hiệu quả môi trường của tổ chức theo những cách khác nhau.	
Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR)	**A. Các bên liên quan** CSR 1 Công ty tôi tham gia vào các hoạt động nhằm bảo vệ và cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên. CSR 2 Công ty tôi đầu tư để tạo ra một cuộc sống tốt đẹp hơn cho các thế hệ tương lai. CSR 3 Công ty tôi triển khai các chương trình đặc biệt để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường tự nhiên. CSR 4 Công ty tôi hướng tới tăng trưởng bền vững, có tính đến các thế hệ tương lai. CSR 5 Công ty tôi hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ hoạt động tại các khu vực có vấn đề. CSR 6 Công ty tôi đóng góp vào các chiến dịch và dự án nhằm thúc đẩy phúc lợi xã hội. CSR 7 Công ty tôi khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động tình nguyện. **B. Khách hàng** CSR 8 Công ty tôi tôn trọng quyền của người tiêu dùng ngoài các yêu cầu pháp lý. CSR 9 Công ty tôi cung cấp thông tin đầy đủ và chính xác về sản phẩm của mình cho khách hàng. CSR 10 Công ty tôi rất coi trọng sự hài lòng của khách hàng. **C. Chính phủ** CSR 11 Công ty tôi luôn nộp thuế thường xuyên và liên tục. CSR 12 Công ty tôi tuân thủ đầy đủ và kịp thời các quy định pháp luật	Turker (2009);
Hành vi xanh của nhân viên (EGB)	EGB1. Tôi phân loại chất thải hữu cơ tại nơi làm việc bất cứ khi nào có thể. EGB 2: Tôi tái chế rác thải tại nơi làm việc bất cứ khi nào có thể. EGB 3: Tôi giúp đồng nghiệp thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc. EGB 4: Tôi tiết kiệm và hạn chế tối đa việc sử dụng nguyên vật liệu trong công việc. EGB 5: Tôi khuyến khích đồng nghiệp tắt thiết bị, máy móc khi không sử dụng. EGB 6: Tôi thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường trong số đồng nghiệp của mình. EGB 7: Tôi thuyết phục tổ chức mua sắm các sản phẩm thân thiện với môi trường. EGB 8: Tôi giảm lượng năng lượng sử dụng trong công việc. EGB 9: Tôi trao đổi với cấp trên về cách mà tổ chức của tôi có thể thân thiện với môi trường hơn. EGB 10: Tôi tham gia vào các hoạt động vì môi trường do tổ chức tôi tổ chức. EGB 11: Tôi đề xuất với đồng nghiệp việc giảm thiểu sử dụng nguyên vật liệu. EGB 12: Tôi khuyến khích tổ chức tham gia hỗ trợ các quỹ hoặc tổ chức từ thiện về môi trường. EGB 13: Tôi khuyến khích tổ chức giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.	Robertson và Barling (2013).

Ghi chú: *Bảng hỏi chính thức gồm 55 biến quan sát thuộc bốn thang đo: quản trị nguồn nhân lực xanh (19 biến), lãnh đạo xanh (11 biến), hành vi xanh của nhân viên (13 biến) và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (12 biến). Các thang đo được tham khảo từ những nghiên cứu trước và điều chỉnh cách diễn đạt cho phù hợp với bối cảnh khảo sát tại Việt Nam. Sau khi thu thập dữ liệu, các biến quan sát có hệ số tải ngoài dưới 0,60 được xem xét loại bỏ trong quá trình đánh giá mô hình đo lường.*

PHỤ LỤC 3. HỆ SỐ TẢI NGOÀI CỦA CÁC CHỈ BÁO VÀ THÀNH PHẦN TRONG MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG CUỐI CÙNG

Outer loadings	CSR	EGB	GHRM	GL
CU	0.800			
EGB 10		0.728		
EGB2		0.708		
EGB3		0.750		
EGB5		0.713		
EGB6		0.743		
EGB7		0.756		
EGB8		0.742		
EGB9		0.718		
GCR1			0.884	
GL1				0.760
GL10				0.752
GL2				0.755
GL3				0.755
GL5				0.758
GL7				0.763
GL8				0.729
GL9				0.747
GR			0.806	
GT			0.840	
GV	0.868			
ST	0.852			

Ghi chú: *Bảng trình bày hệ số tải ngoài của các chỉ báo thuộc thang đo lãnh đạo xanh (GL), hành vi xanh của nhân viên (EGB) và các thành phần thuộc cấu trúc quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM), trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) trong mô hình đo lường cuối cùng. Các biến quan sát không đáp ứng tiêu chí đánh giá đã được xem xét loại bỏ trước khi tổng hợp kết quả. Hệ số tải của các thành phần GHRM và CSR không thay thế cho kết quả đánh giá từng biến quan sát ở cấp độ thành phần.*

Thông tin tác giả:
1. Phạm Thị Thật
-Đơn vị công tác: Khoa Lao động và Công đoàn - Trường Đại học Tôn Đức Thắng.
2. Nguyễn Đình Hòa
-Đơn vị công tác: Khoa Lao động và Công đoàn - Trường Đại học Tôn Đức Thắng.
3. Vũ Bá Thành
-Đơn vị công tác: Khoa Lao động và Công đoàn - Trường Đại học Tôn Đức Thắng.
*Tác giả liên hệ: Vũ Bá Thành
-Địa chỉ liên hệ: *vubathanh@tdtu.edu.vn*

Ngày nhận bài: 10/01/2026
Ngày nhận bản sửa: 12/03/2026
Ngày duyệt đăng: 09/10/2026