



## Bản sắc tổ chức xanh trong quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi công dân tổ chức vì môi trường

Trần Hữu Công <sup>a</sup>, Nguyễn Thị Phương Chi <sup>b,\*</sup>, Nguyễn Tuấn Dương <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Hoa Sen

<sup>b</sup> Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

| THÔNG TIN   | TÓM TẮT  |
|---|--|
| <p>Ngày nhận: 17/01/2026<br/>Ngày nhận lại: 11/4/2026<br/>Duyệt đăng: 13/4/2026</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b><br/>M12; M14; Q56.</p> <p><b>Từ khóa:</b><br/>Bản sắc tổ chức xanh;<br/>Hành vi công dân tổ chức;<br/>Quản trị nguồn nhân lực xanh;<br/>Trải nghiệm xanh.</p> <p><b>Keywords:</b><br/>Green organizational identity;<br/>Organizational citizenship behavior;</p> | <p>Trên cơ sở tích hợp lý thuyết bản sắc xã hội, lý thuyết tín hiệu, và khung năng lực - động lực - cơ hội, nghiên cứu này kiểm định mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, bản sắc tổ chức xanh, và hành vi công dân tổ chức vì môi trường tại các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính với 448 quan sát cho thấy vai trò trung gian của bản sắc tổ chức xanh không được thiết lập ở cấp độ tổng thể mà chỉ được xác nhận ở các khía cạnh thành phần, gồm tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, phúc lợi xanh, và tham gia xanh. Phát hiện này hàm ý rằng sự hình thành bản sắc tổ chức xanh và hành vi công dân tổ chức vì môi trường phụ thuộc nhiều vào trải nghiệm xanh của nhân viên hơn là hệ thống chính sách mang tính kiểm soát. Đồng thời, nghiên cứu chỉ ra rằng các thực hành thuộc nhóm năng lực và cơ hội tạo ra ảnh hưởng nhất quán và chủ đạo, trong khi nhóm động lực bị suy yếu bởi bản chất kiểm soát của quản lý hiệu suất xanh.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>Drawing on the integration of social identity theory, signaling theory, and the ability-motivation-opportunity framework, this study examines the relationship among green human resource management, green organizational identity, and organizational citizenship behavior for the environment in Vietnamese enterprises. The results of structural equation modeling based on 448 observations showed that the mediating role of green organizational identity was not established at the aggregate level but was confirmed only in specific dimensions,</p> |

\* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Ngô Minh Hiếu.

Email: cong.th01247@sinhvien.hoasen.edu.vn (Trần Hữu Công); nguyenthiphuongchi@iuh.edu.vn (Nguyễn Thị Phương Chi); duong.nguyentuan@hoasen.edu.vn (Nguyễn Tuấn Dương).

Trích dẫn bài viết: Trần Hữu Công, Nguyễn Thị Phương Chi, & Nguyễn Tuấn Dương. (2026). Bản sắc tổ chức xanh trong quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi công dân tổ chức vì môi trường. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 37(3), 34-49. <https://doi.org/10.24311/jabes/2026.37.3.3>

|   |   |
|---|---|
| Green human resource management;<br>Green experience. | namely green recruitment, green training, green pay and benefits, and green involvement. These findings suggest that the formation of green organizational identity and organizational citizenship behavior for the environment rely more on employees' actual green experiences than on a control-oriented policy system. Moreover, practices associated with the ability and opportunity components demonstrate a consistent and dominant influence, whereas the motivation component is weakened by the control-oriented nature of green performance management. |
|---|---|

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh biến đổi khí hậu toàn cầu, phát triển bền vững đã trở thành ưu tiên chiến lược. Tại Việt Nam, cam kết phát thải ròng bằng không (Net Zero) tại Hội nghị lần thứ 26 các bên tham gia Công ước Khung của Liên Hợp Quốc về biến đổi khí hậu (COP26) cùng áp lực thể chế từ Luật Bảo vệ môi trường (Quốc hội, 2020) đang buộc các doanh nghiệp phải xanh hóa vận hành. Tuy nhiên, dù 75% doanh nghiệp đã thiết lập vị trí lãnh đạo phụ trách môi trường, xã hội, và quản trị (Environmental, Social, Governance – ESG), 60% lại thừa nhận sự thiếu hụt kiến thức là rào cản thực thi lớn nhất (PwC Vietnam, 2025). Thực trạng này phản ánh một sự thiếu đồng bộ: cam kết sinh thái chủ yếu nằm ở cấp thượng tầng mà chưa được đầu tư để chuyển hóa thành hành vi tự nguyện của người lao động.

Nhằm giải quyết điểm nghẽn này, quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management – GHRM) được xem như một cách tiếp cận chiến lược tích hợp mục tiêu môi trường vào hệ thống nhân sự (Renwick và cộng sự, 2013; Alrifae, 2026). Mục tiêu cốt lõi của GHRM không chỉ là nâng cao năng lực, mà còn kiến tạo động lực thúc đẩy hành vi công dân tổ chức vì môi trường (Organizational Citizenship Behavior for the Environment – OCBE) – những nỗ lực tự nguyện vượt ngoài phạm vi công việc chính thức nhằm bảo vệ sinh thái chung (Chen, 2011).

Tác động tích cực của GHRM trong việc thúc đẩy OCBE đã được khẳng định qua nhiều nghiên cứu gần đây tại các bối cảnh khác nhau (Dwumah và cộng sự, 2025; Rehman và cộng sự, 2025). Đồng thời, thay vì chỉ dừng lại ở góc nhìn nhân quả tuyến tính, các nhà nghiên cứu đang nỗ lực giải mã những cơ chế nhận thức và tâm lý trung gian, chẳng hạn như thái độ hay sự trao quyền xanh (Nguyễn Minh Cảnh và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, quá trình tâm lý - xã hội chiều sâu kết nối GHRM với OCBE vẫn chưa được khám phá trọn vẹn. Đặc biệt, các nghiên cứu đánh giá vai trò trung gian của nhóm yếu tố nhận thức về bản sắc, điển hình là bản sắc tổ chức, hiện vẫn còn rất hạn chế (Algethami & Campbell, 2026).

Xuất phát từ hạn chế nêu trên, bản sắc tổ chức xanh (Green Organizational Identity – GOI) được xem như một nhân tố trung gian tiềm năng cần được tích hợp. Tuy nhiên, việc đưa GOI vào mô hình đòi hỏi một sự thay đổi trong lăng kính phân tích. Thay vì tiếp cận GHRM như một khối thống nhất mang tác động thuận chiều (Nguyễn Minh Cảnh và cộng sự, 2024; Faeni và cộng sự, 2026), nghiên cứu này nhận định rằng các thực tiễn nhân sự theo khung năng lực - động lực - cơ hội (Ability - Motivation - Opportunity – AMO) hoàn toàn có thể phát đi những tín hiệu khác nhau. Sự bất nhất này

không chỉ làm sai lệch quá trình định hình GOI mà còn cản trở hành vi tự nguyện của nhân viên. Từ sự phân hóa phức tạp đó, ba khoảng trống nghiên cứu đã được nhận diện.

*Thứ nhất*, để giải mã sự không đồng nhất của tín hiệu, cần khắc phục khoảng trống đo lường. Việc xem GHRM là cấu trúc đơn hướng hoặc gộp chung các biến thành phần khi phân tích hiện rất phổ biến (Khan và cộng sự, 2025; Faeni và cộng sự, 2026) và được xem là một hạn chế lớn (Alrifae, 2026). Sự đơn giản hóa này làm lu mờ tính hệ thống của GHRM, ngăn cản việc bóc tách triệt để cơ chế tác động riêng biệt của từng thành tố AMO.

*Thứ hai*, sự phân hóa tín hiệu thể hiện rõ qua bối cảnh ngành nghề. Trong khi 76,6% nghiên cứu hiện tại chỉ tập trung vào ngành khách sạn với đặc thù tương tác mềm (Suleman và cộng sự, 2025), các ngành thâm dụng tài nguyên (sản xuất, xây dựng, và bất động sản) lại buộc hệ thống GHRM phải vận hành thiên về quy trình và kiểm soát (Pham & Truong, 2025). Môi trường nặng tính tuân thủ này chính là bối cảnh lý tưởng để kiểm định xem các tín hiệu nhân sự mang tính kiểm soát có thực sự làm suy yếu bản sắc xanh của nhân viên hay không.

*Thứ ba*, lĩnh vực GHRM hiện đang bị phân mảnh bởi các góc nhìn lý thuyết rời rạc (Algethami & Campbell, 2026). Nhằm giải thích trọn vẹn chuỗi chuyển hóa tâm lý từ chính sách quản trị sang nhận thức nội tại, nghiên cứu đề xuất tích hợp khung AMO, lý thuyết tín hiệu và lý thuyết bản sắc xã hội (Social Identity Theory – SIT). Sự cộng hưởng này tạo nên một cơ chế hoàn chỉnh: GHRM (AMO) đóng vai trò nguồn phát tín hiệu; quá trình giải mã giúp nhân viên nhận diện giá trị chung, kích hoạt tự phân loại để định hình GOI, từ đó thúc đẩy OCBE.

Nhằm lấp đầy các khoảng trống trên, nghiên cứu kiểm định tác động đa chiều của năm thực hành GHRM (tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, hiệu suất xanh, phúc lợi xanh, và tham gia xanh) đến OCBE qua vai trò trung gian của GOI. Với dữ liệu khảo sát tại TP.HCM – đầu tàu kinh tế và tiên phong về tăng trưởng xanh – nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm điển hình tại một nền kinh tế mới nổi. Kết quả này không chỉ làm sáng tỏ cơ chế vận hành của khung AMO trong thực tế, mà còn mang lại hàm ý thiết thực giúp doanh nghiệp thúc đẩy chuyển đổi xanh bền vững từ nội lực con người.

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

### *2.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh theo khung năng lực - động lực - cơ hội*

GHRM là sự tích hợp các mục tiêu môi trường vào hệ thống quản trị nhân sự nhằm kiến tạo lực lượng lao động cam kết sinh thái (Renwick và cộng sự, 2013). Dựa trên nền tảng lý thuyết AMO của Appelbaum (2000), Renwick và cộng sự (2013) đã hệ thống hóa GHRM thành ba trụ cột cốt lõi: (1) năng lực xanh (A), (2) động lực xanh (M), và (3) cơ hội xanh (O).

Nhằm đảm bảo tính bao quát vòng đời nhân viên, cũng như thực tiễn quản trị tại các doanh nghiệp Việt Nam, nghiên cứu kế thừa quan điểm của Tang và cộng sự (2018) để lựa chọn 5 thực tiễn lõi đại diện cho khung AMO. Cụ thể: (1) năng lực xanh được hình thành qua tuyển dụng xanh và đào tạo xanh; (2) động lực xanh được thúc đẩy qua quản lý hiệu suất xanh và phúc lợi xanh; và (3) cơ hội xanh được cung cấp thông qua sự tham gia xanh (trao quyền).

Việc tiếp cận đồng bộ 5 thực tiễn này dưới lăng kính AMO không chỉ đảm bảo tính bao quát về mặt thực thi, mà còn giúp bóc tách triệt để cơ chế tác động của hệ thống GHRM lên hành vi nhân viên

– một hướng tiếp cận nhận được sự đồng thuận cao trong các nghiên cứu gần đây (Alrifae, 2026; Paillé, 2025).

## 2.2. Lý thuyết tín hiệu

Lý thuyết tín hiệu (Spence, 1973) lý giải cơ chế giảm thiểu bất cân xứng thông tin thông qua các tín hiệu hữu hình, tốn kém, và khó sao chép. Vận dụng lăng kính này, hệ thống GHRM vận hành như một tín hiệu chiến lược minh chứng cho cam kết môi trường thực chất của tổ chức. Do các mục tiêu sinh thái thường trừu tượng, nhân viên sẽ dựa vào mức độ đầu tư cho GHRM (đào tạo, phúc lợi) để giải mã độ tin cậy của thông điệp quản trị. Quá trình giải mã này thúc đẩy nhân viên nội tâm hóa giá trị, làm tiền đề định hình GOI và kích hoạt OCBE như một phản ứng hồi đáp tương xứng (Garavan và cộng sự, 2023).

## 2.3. Từ lý thuyết bản sắc xã hội đến bản sắc tổ chức xanh

GOI là một cấu trúc diễn giải chung về công tác quản trị và bảo vệ môi trường, được các thành viên trong tổ chức cùng nhau kiến tạo nhằm cung cấp ý nghĩa và định hướng cho các hành vi của tập thể (Chen, 2011). Khái niệm này phản ánh sự thâm thấu hệ giá trị sinh thái vào nhận thức cốt lõi của người lao động.

Cơ chế hình thành và tác động của GOI được giải mã thấu đáo qua lăng kính SIT (Ashforth & Mael, 1989; Turner và cộng sự, 1979). Theo đó, cá nhân luôn có xu hướng đồng hóa các giá trị nổi bật của tổ chức để định hình bản thân. Khi hệ giá trị xanh được nội tâm hóa, GOI sẽ vận hành như một cơ chế tâm lý cốt lõi, khơi dậy động lực nội tại. Nhờ đó, nhân viên sẽ tự nguyện thực hiện OCBE nhằm duy trì sự nhất quán tuyệt đối giữa hành vi thực tiễn và bản sắc tập thể (Liu và cộng sự, 2021).

## 2.4. Hành vi công dân tổ chức vì môi trường

Kế thừa nền tảng lý thuyết hành vi công dân tổ chức của Organ và cộng sự (2006), Boiral (2009) định nghĩa OCBE là những hành vi xanh tự nguyện của nhân viên, không nằm trong hệ thống lương thưởng chính thức nhưng góp phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả quản lý môi trường. OCBE bao gồm ba nhóm hành vi: (1) sáng kiến sinh thái (chủ động đề xuất cải tiến); (2) hỗ trợ xanh (khuyến khích, hỗ trợ đồng nghiệp); và (3) gắn kết cộng đồng (tham gia các sự kiện môi trường). OCBE cũng là kết quả đầu ra quan trọng chịu ảnh hưởng tích cực từ các thực hành GHRM (Liu và cộng sự, 2021).

## 2.5. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Để giải mã chuỗi chuyển hóa của GHRM sang OCBE, nghiên cứu này chuyển góc nhìn nhân quả tuyến tính thành chiều sâu nhận thức của người lao động. Dưới lăng kính của lý thuyết tín hiệu, GHRM không đơn thuần là một tập hợp các quy trình hành chính, mà là một hệ thống phát tín hiệu chiến lược, truyền tải các thông điệp vĩ mô về cam kết trách nhiệm môi trường của tổ chức (Renwick và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, các tín hiệu này chỉ đóng vai trò là điều kiện kích hoạt ban đầu. Nếu chỉ dừng lại ở sự tác động bên ngoài, các nỗ lực GHRM có nguy cơ chỉ tạo ra sự tuân thủ thụ động thay vì tạo ra sự gắn kết toàn diện (Dumont và cộng sự, 2017). Sự hạn chế này đòi hỏi một cơ chế nội tâm hóa sâu sắc để chuyển hóa tín hiệu quản trị thành hành động tự nguyện.

Tại điểm chuyển tiếp này, SIT cung cấp nền tảng giải mã cốt lõi. Khi tiếp nhận các tín hiệu GHRM, nhân viên sẽ đối chiếu giá trị cá nhân với tổ chức (Turner và cộng sự, 1979). Sự tương thích này trực tiếp định hình GOI – nơi nhân viên hợp nhất “cái tôi” cá nhân vào hệ giá trị sinh thái chung (Alrifae, 2026; Ashforth & Mael, 1989).

Vai trò trung tâm của GOI càng được khẳng định thông qua khoảng trống trong các nghiên cứu thực nghiệm trước đây. *Thứ nhất*, việc phụ thuộc vào đặc điểm cá nhân cho thấy sự bất ổn định: tác động điều tiết của giá trị môi trường cá nhân hiệu quả mạnh mẽ theo Liu và cộng sự (2021) nhưng lại không có ý nghĩa thống kê theo Chaudhary (2020). *Thứ hai*, các trạng thái tâm lý bề mặt cũng thất bại trong việc kích hoạt hành vi tự nguyện; điển hình là sự gắn kết nhân viên không thể làm trung gian chuyển hóa phúc lợi xanh – một thành tố của GHRM thành OCBE (Dwumah và cộng sự, 2025). Từ đó cho thấy các biến số thuộc về cá nhân đơn lẻ rất dễ bị nhiễu động và không đủ sức duy trì hành vi xanh bền vững. Để kiến tạo OCBE, hệ thống quản trị buộc phải tạo ra sự nội tâm hóa triệt để thông qua GOI. Một khi đã đồng nhất mục tiêu môi trường của tổ chức thành mục tiêu của chính mình, nhân viên sẽ tự nhiên nảy sinh OCBE như một hệ quả tất yếu nhằm duy trì và bảo vệ bản sắc đó (Chen, 2011). Điều này khẳng định sự chuyển dịch hành vi xanh bắt buộc phải thông qua cơ chế trung gian nhận thức về bản sắc. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: GOI đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa GHRM và OCBE.*

Dưới lăng kính lý thuyết tín hiệu, cơ chế tác động của từng thực hành GHRM lên việc định hình GOI được bóc tách cụ thể như sau:

Tuyển dụng xanh (Green Recruitment and Selection – GRS) đóng vai trò là tín hiệu ranh giới, thúc đẩy quá trình tự lựa chọn. Sự khớp nối giá trị ngay từ điểm chạm đầu tiên tạo tiền đề cho việc hình thành GOI một cách tự nhiên, biến OCBE thành sự nối dài của bản sắc cá nhân. Vì vậy, giả thuyết H<sub>1a</sub> được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>1a</sub>: GOI trung gian trong mối quan hệ giữa GRS và OCBE.*

Đào tạo xanh (Green Training and Development – GTD) là tín hiệu cho cam kết nguồn lực của tổ chức, tạo ra sự an toàn tâm lý. Khi năng lực được bồi đắp, nhân viên sẽ tự tin hợp nhất cái tôi vào hệ giá trị xanh, từ đó sẵn sàng dần thân thực hiện OCBE. Do đó, giả thuyết H<sub>1b</sub> được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>1b</sub>: GOI trung gian trong mối quan hệ giữa GTD và OCBE.*

Hiệu suất xanh (Green Performance Management – GPM) phát tín hiệu về sự tuân thủ và chuẩn mực. Để giảm thiểu bất hòa nhận thức, nhân viên buộc phải điều chỉnh hệ giá trị nội tại để thích nghi, biến các mục tiêu áp lực thành chính bản sắc của mình, chuyển hóa sự tuân thủ thành hành vi tự nguyện OCBE. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H<sub>1c</sub>:

*Giả thuyết H<sub>1c</sub>: GOI trung gian trong mối quan hệ giữa GPM và OCBE.*

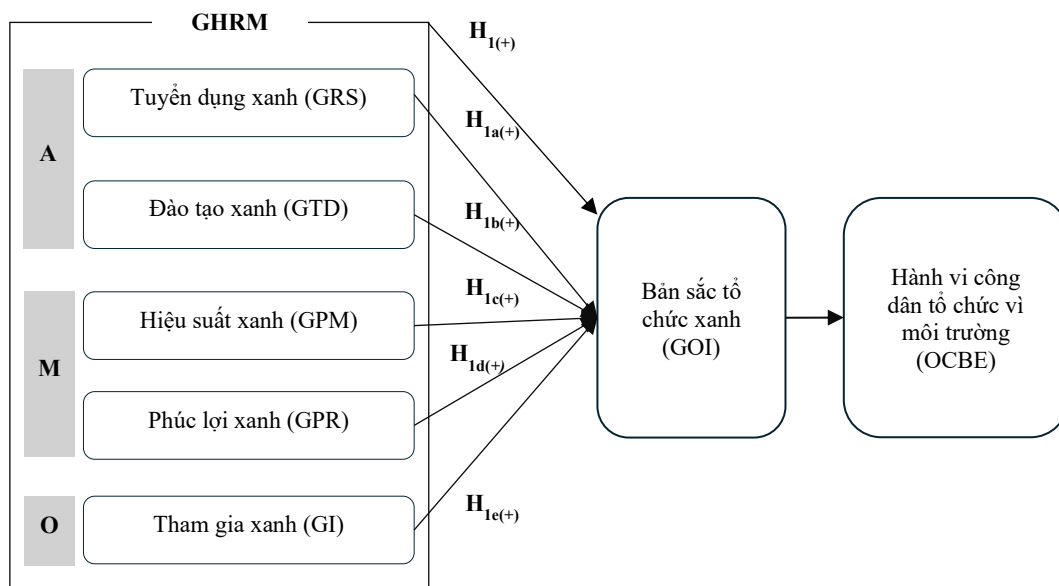
Phúc lợi xanh (Green Pay and Reward – GPR) gửi tín hiệu công nhận và xác nhận tính chính danh của các nỗ lực xanh. Sự công nhận này nuôi dưỡng lòng tự tôn tập thể và củng cố sự gắn kết với GOI, thúc đẩy nhân viên thực hiện OCBE như một cách để duy trì vị thế bản sắc. Giả thuyết H<sub>1d</sub> được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>1d</sub>: GOI trung gian trong mối quan hệ giữa GPR và OCBE.*

Tham gia xanh (Green Involvement – GI) là tín hiệu trao quyền, giảm thiểu ranh giới giữa cá nhân và tổ chức. Trạng thái sở hữu tâm lý này biến nhân viên từ “người thực thi” thành “người đồng kiến tạo” bản sắc, khiến OCBE trở thành nhu cầu tự thể hiện giá trị bản thân.

*Giả thuyết H<sub>1e</sub>: GOI trung gian trong mối quan hệ giữa GI và OCBE.*

Dựa trên lập luận bên trên, nghiên cứu đề xuất mô hình như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Ghi chú:

→ Tác động gián tiếp

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Để kiểm định mô hình đề xuất, tác giả áp dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát. Đối tượng khảo sát chính là người lao động, với đa dạng trình độ và cấp bậc đang công tác tại các doanh nghiệp có triển khai phát triển bền vững hoặc tích hợp ESG vào vận hành, đặc biệt là các ngành có mức độ thâm dụng tài nguyên và chịu sự điều tiết môi trường cao như sản xuất, xây dựng, hay bất động sản tại TP.HCM.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu có mục đích (Purposive) và lan tỏa (Snowball) thông qua khảo sát trực tuyến trong khoảng thời gian từ 15/9/2025 đến 25/10/2025. Bảng câu hỏi được phân phối đến đối tượng khảo sát mục tiêu qua các kênh mạng xã hội (LinkedIn, các nhóm Facebook về ESG hoặc nhân sự) và các mối quan hệ cá nhân. Nhóm nghiên cứu dựa vào thông tin về đơn vị làm việc hiện tại của đối tượng khảo sát mục tiêu và các thông tin thứ cấp về công ty để gửi bảng khảo sát. Bên cạnh đó, thành viên của nhóm tác giả cũng là thành viên của các hội/nhóm nhân sự nên tận dụng mạng lưới liên quan để nhờ giới thiệu thêm người tham gia khác trong cùng mạng lưới nhằm tiếp tục tiếp cận đối tượng khảo sát mục tiêu. Để đảm bảo tính đại diện và chính xác của mẫu khảo sát, đồng thời khắc phục tối đa những hạn chế của thiết kế nghiên cứu cắt ngang (Cross-sectional Research Design), bảng hỏi trình bày rõ ràng mục tiêu nghiên cứu, kèm một số câu hỏi sàng lọc, chẳng hạn như “Doanh nghiệp của Anh/Chị có triển khai hoạt động phát triển xanh (như chiến lược bền vững hoặc ESG) không?” hay “Doanh nghiệp của Anh/Chị có bộ phận hoặc nhân sự chuyên trách về phát triển bền vững không?” ngay đầu bảng hỏi. Từ đó, dữ liệu thu thập được tiến hành sàng

lọc nhằm lựa chọn các bảng hỏi phù hợp với đối tượng khảo sát mục tiêu. Đồng thời, bảng hỏi nêu rõ người tham gia có quyền dừng trả lời bất kỳ lúc nào và được đảm bảo tính bảo mật, tính ẩn danh hoàn toàn.

Tổng cộng có 509 phiếu khảo sát đã được thu về. Sau quá trình làm sạch dữ liệu qua 4 bước: (1) sử dụng câu hỏi lọc để loại bỏ đối tượng không làm việc tại doanh nghiệp có triển khai ESG hoặc phát triển bền vững; (2) loại bỏ các phiếu có phương sai bằng 0; (3) loại bỏ các phiếu có thông tin nhân khẩu học phi logic; và (4) loại bỏ kết quả từ đáp viên có thời gian làm việc dưới 6 tháng vì chưa đủ thời gian để cảm nhận bản sắc doanh nghiệp. Dữ liệu cuối cùng dùng cho phân tích chính thức gồm 448 phiếu hợp lệ (đạt 88%) đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu theo tiêu chuẩn 10:1 cho phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai (Covariance-based Structural Equation Modeling – CB-SEM) (Hair và cộng sự, 2018).

Thông tin về các yếu tố nhân khẩu học của mẫu được trình bày ở Bảng 1 dưới đây.

### Bảng 1.

Thông tin nhân khẩu học của mẫu khảo sát hợp lệ

| Nội dung  | Mô tả                              | Tần suất | Tỷ lệ (%) |
|---|------------------------------------|----------|-----------|
| Nhóm thế hệ                                       | Gen X (1965–1980)                  | 69       | 15%       |
|   | Gen Y/ Millennials (1981–1996)     | 264      | 59%       |
|   | Gen Z (1997–2012)                  | 115      | 26%       |
| Trình độ học vấn                                  | Sau đại học                        | 66       | 15%       |
|   | Đại học                            | 306      | 68%       |
|   | Cao đẳng                           | 47       | 11%       |
|   | Trung cấp                          | 29       | 6%        |
| Cấp bậc công việc                                 | Cấp lãnh đạo                       | 41       | 9%        |
|   | Cấp quản lý                        | 135      | 30%       |
|   | Chuyên gia, chuyên viên, nhân viên | 263      | 59%       |
|   | Khác                               | 9        | 2%        |
| Thời gian làm việc tại doanh nghiệp               | Từ 10 năm trở lên                  | 29       | 6%        |
|   | Từ 5 năm đến dưới 10 năm           | 74       | 17%       |
|   | Từ 3 năm đến dưới 5 năm            | 90       | 20%       |
|   | Từ 1 năm đến dưới 3 năm            | 152      | 34%       |
|   | Từ 6 tháng đến dưới 1 năm          | 103      | 23%       |
| Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp đang công tác | Sản xuất                           | 172      | 38%       |
|   | Xây dựng - Bất động sản            | 91       | 20%       |
|   | Dịch vụ - Thương mại               | 83       | 19%       |

| Nội dung   | Mô tả                             | Tần suất | Tỷ lệ (%) |
|--|-----------------------------------|----------|-----------|
|  | Tài chính - Ngân hàng - Đầu tư    | 34       | 8%        |
|  | Nhà hàng - Khách sạn - Nghỉ dưỡng | 29       | 6%        |
|  | Khác                              | 39       | 9%        |
| Quy mô doanh nghiệp đang công tác                      | Từ 1.000 lao động trở lên         | 330      | 74%       |
|  | Từ 250 đến dưới 1.000 lao động    | 76       | 17%       |
|  | Từ 100 đến dưới 250 lao động      | 22       | 5%        |
|  | Dưới 100 lao động                 | 20       | 4%        |
| Công ty đã có bộ phận chuyên trách phát triển bền vững | Có                                | 309      | 69%       |
|  | Chưa có                           | 40       | 9%        |
|  | Không rõ                          | 99       | 22%       |
| Tổng   |                                   | 448      | 100%      |

Trong số 448 phản hồi, có tới 83% có trình độ đại học trở lên, phản ánh lực lượng lao động tri thức. Về tổ chức, phần lớn đáp viên làm việc tại doanh nghiệp quy mô lớn (74% trên 1.000 lao động), thuộc các ngành thâm dụng tài nguyên như sản xuất (38%) và xây dựng - bất động sản (20%). Đáng chú ý, 69% cho biết doanh nghiệp có bộ phận phát triển bền vững, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Mặc dù 31% đáp viên làm việc tại doanh nghiệp chưa có hoặc không rõ về bộ phận phát triển bền vững, ý kiến của họ vẫn có giá trị vì nghiên cứu tập trung vào nhận thức về mối quan hệ giữa GHRM và OCBE. Đồng thời, sự đa dạng này góp phần củng cố kết quả và làm cơ sở đề xuất thành lập bộ phận chuyên trách về phát triển bền vững sau khi kiểm định thành công mô hình nghiên cứu đề xuất.

### 3.2. Thang đo và độ tin cậy của thang đo

Thang đo GHRM bao gồm 5 khía cạnh và 19 câu hỏi kế thừa từ Tang và cộng sự (2018) với dạng thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể: (1) GRS gồm 3 biến quan sát đạt độ tin cậy chấp nhận được ( $\alpha = 0,753$ ) và các biến đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3; do đó, giữ lại toàn bộ 3 biến; (2) GTD gồm 3 biến quan sát đạt độ tin cậy cao ( $\alpha = 0,900$ ), hệ số tương quan biến tổng đều  $> 0,3$ ; vì vậy, toàn bộ 3 biến được giữ lại; (3) GPM gồm 4 biến; trong đó, biến quan sát GPM4 bị loại do hệ số tương quan biến tổng thấp ( $0,186 < 0,3$ ), còn lại 3 biến với độ tin cậy đảm bảo ( $\alpha = 0,857$ ); (4) GPR gồm 3 biến quan sát đều đạt yêu cầu về tương quan biến tổng, hệ số tin cậy ở mức tốt ( $\alpha = 0,853$ ) nên được đưa vào phân tích tiếp theo; và (5) GI bao gồm 6 biến quan sát có độ tin cậy rất cao ( $\alpha = 0,917$ ). Tất cả các biến đều có mối tương quan chặt chẽ với biến tổng nên được giữ nguyên.

Thang đo GOI được kế thừa từ Chen (2011) với 6 biến quan sát ban đầu. Biến GOI1 bị loại do hệ số tương quan biến tổng thấp ( $0,232 < 0,3$ ), 5 biến còn lại đảm bảo độ tin cậy cao ( $\alpha = 0,905$ ).

Thang đo OCBE được kế thừa từ công trình của Boiral và Paillé (2012) gồm 10 biến quan sát đo lường hành vi tự nguyện. Biến OCBE10 bị loại vì hệ số tương quan biến tổng không đạt yêu cầu ( $0,123 < 0,3$ ). Thang đo sau hiệu chỉnh còn 9 biến với độ tin cậy rất cao ( $\alpha = 0,931$ ). Bảng 2 trình bày kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo.

**Bảng 2.**

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

| Biến                                   | Số thang đo | Mã câu hỏi   | $\alpha$ | Ghi chú          |
|--|-------------|--------------|----------|------------------|
| Tuyên dụng xanh                        | 3           | GRS1–GRS3    | 0,753    |                  |
| Phúc lợi xanh                          | 3           | GPR1–GPR3    | 0,853    |                  |
| Hiệu suất xanh                         | 4           | GPM1–GPM4    | 0,857    | Loại biến GPM4   |
| Đào tạo xanh                           | 3           | GTD1–GTD3    | 0,900    |                  |
| Bản sắc tổ chức xanh                   | 6           | GOI1–GOI6    | 0,905    | Loại biến GOI1   |
| Tham gia xanh                          | 6           | GI1–GI6      | 0,917    |                  |
| Hành vi công dân tổ chức vì môi trường | 10          | OCBE1–OCBE10 | 0,931    | Loại biến OCBE10 |

*3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu*

Nghiên cứu ưu tiên CB-SEM để kiểm định giả thuyết, phù hợp với định hướng nghiên cứu, với ba cơ sở: (1) mục tiêu kiểm định lý thuyết; (2) kiểm soát chặt chẽ sai số đo lường cho thang đo kết quả; và (3) kích thước mẫu với 448 quan sát thỏa mãn điều kiện thuật toán ước lượng hợp lý tối đa (Maximum Likelihood Estimation – MLE), đảm bảo ước lượng không chệch và nhất quán (Hair và cộng sự, 2018).

**4. Kết quả nghiên cứu***4.1. Phân tích nhân tố khẳng định*

Về độ phù hợp của các mô hình đo lường, kết quả phân tích tại Bảng 3 cho thấy mô hình đo lường bậc một đạt độ phù hợp lý tưởng với dữ liệu khi toàn bộ các chỉ số đều thỏa mãn ngưỡng khắt khe của Hu và Bentler (1999). Đối với cấu trúc đo lường bậc hai (GHRM), một số chỉ số có sự biến động. Tuy nhiên, các chỉ số cốt lõi gồm CFI, TLI, và SRMR vẫn duy trì ở mức tốt. Chỉ số đánh giá sai số RMSEA nằm trong khoảng an toàn. Mặc dù tỷ lệ CMIN/df = 3,696 cao hơn ngưỡng 3,000 và PCLOSE < 0,050, nhưng theo Hair và cộng sự (2018), đối với các mô hình đo lường đa hướng với cỡ mẫu lớn, mức CMIN/df < 5,000 vẫn hoàn toàn được chấp nhận. Do đó, có đủ cơ sở thống kê để kết luận cả hai mô hình đo lường CFA (Confirmatory Factor Analysis) đều hợp lệ và đủ điều kiện để tiến hành kiểm định mô hình SEM ở bước tiếp theo.

**Bảng 3.**

Kết quả đánh giá độ phù hợp mô hình đo lường

| Chỉ số kiểm định                    | CMIN/df | CFI     | TLI     | RMSEA   | PCLOSE  | SRMR    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ngưỡng yêu cầu (Hu & Bentler, 1999) | ≤ 3,000 | ≥ 0,900 | ≥ 0,900 | ≤ 0,080 | ≥ 0,050 | ≤ 0,080 |
| Mô hình đo lường CFA Bậc 1          | 2,213   | 0,942   | 0,935   | 0,052   | 0,213   | 0,042   |
| Mô hình đo lường CFA Bậc 2 (GHRM)   | 3,696   | 0,924   | 0,911   | 0,078   | 0,000   | 0,054   |

Về độ phù hợp mô hình cấu trúc, kết quả phân tích tại Bảng 4 cho thấy cả hai mô hình cấu trúc đề xuất đều đạt độ phù hợp với dữ liệu. Toàn bộ các chỉ số kiểm định đều thỏa mãn ngưỡng khắt khe của Hu và Bentler (1999), minh chứng cho tính hợp lệ của mô hình và đảm bảo điều kiện tin cậy để tiến hành kiểm định các giả thuyết.

#### Bảng 4.

Kết quả đánh giá độ phù hợp mô hình cấu trúc

| Chỉ số kiểm định                         | CMIN/df      | CFI          | TLI          | RMSEA        | PCLOSE       | SRMR         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ngưỡng yêu cầu (Hu & Bentler, 1999)      | $\leq 3,000$ | $\geq 0,900$ | $\geq 0,900$ | $\leq 0,080$ | $\geq 0,050$ | $\leq 0,080$ |
| Mô hình SEM (GHRM-GOI-OCBE)              | 2,234        | 0,939        | 0,934        | 0,053        | 0,164        | 0,049        |
| Mô hình SEM (5 thành phần GHRM-GOI-OCBE) | 2,238        | 0,940        | 0,934        | 0,053        | 0,157        | 0,050        |

#### 4.2. Độ tin cậy và giá trị hội tụ

Kết quả phân tích 32 biến quan sát khẳng định các thang đo đều đạt chất lượng cao. Cụ thể, tất cả hệ số tải nhân tố đều dao động trong khoảng 0,625–0,892, cao hơn ngưỡng tiêu chuẩn 0,5. Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) đạt mức 0,759–0,932 ( $> 0,7$ ) và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) nằm trong khoảng 0,514–0,751 ( $> 0,5$ ). Điều này xác nhận các biến quan sát giải thích tốt và nhất quán cho các cấu trúc nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2018).

Dữ liệu tại Bảng 5 xác nhận 5 thành phần đều hội tụ có ý nghĩa vào cấu trúc GHRM ( $p < 0,001$ ;  $\beta > 0,4$ ). Dù CR và AVE chưa đạt ngưỡng lý tưởng, mô hình vẫn được giữ nguyên nhằm bảo toàn cấu trúc thang đo gốc của Tang và cộng sự (2018). Theo Hair và cộng sự (2018), đối với các khái niệm đa hướng, việc cố tình loại bỏ biến chỉ để tăng AVE sẽ làm phá vỡ giá trị nội dung của lý thuyết nền tảng. Do đó, cấu trúc đo lường GHRM hiện tại được khẳng định là hợp lệ.

#### Bảng 5.

Kết quả kiểm định độ tin cậy và hội tụ của cấu trúc bậc hai

| Cấu trúc/ Biến thành phần bậc 1 | Hệ số tải ( $\beta$ ) | p-value | CR    | AVE   |
|---------------------------------|-----------------------|---------|-------|-------|
| GHRM                            |                       |         | 0,664 | 0,287 |
| GI                              | 0,657                 | ***     |       |       |
| GTD                             | 0,558                 | ***     |       |       |
| GPR                             | 0,507                 | ***     |       |       |
| GRS                             | 0,476                 | ***     |       |       |
| GPM                             | 0,458                 | ***     |       |       |

Ghi chú: AVE: phương sai trích trung bình; CR: độ tin cậy tổng hợp; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Về giá trị phân biệt, kết quả cho thấy tỷ lệ Heterotrait-Monotrait (HTMT) giữa tất cả các cặp biến dao động từ 0,176 đến 0,664, thấp hơn hoàn toàn so với ngưỡng bảo thủ 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015). Điều này xác nhận các khái niệm trong mô hình có sự khác biệt thống kê rõ rệt và không xảy ra hiện tượng trùng lặp.

**Bảng 6.**

Các chỉ số độ tin cậy, giá trị hội tụ, và giá trị phân biệt

| Biến | GRS   | GTD   | GPM   | GPR   | GI    | GOI   | OCBE |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| GRS  |       |       |       |       |       |       |      |
| GTD  | 0,220 |       |       |       |       |       |      |
| GPM  | 0,293 | 0,176 |       |       |       |       |      |
| GPR  | 0,221 | 0,346 | 0,319 |       |       |       |      |
| GI   | 0,322 | 0,404 | 0,317 | 0,289 |       |       |      |
| GOI  | 0,407 | 0,554 | 0,272 | 0,478 | 0,664 |       |      |
| OCBE | 0,219 | 0,370 | 0,274 | 0,420 | 0,511 | 0,616 |      |

*Ghi chú:* Ký hiệu các biến được trình bày tại Hình 1.

Tóm lại, toàn bộ kết quả phân tích CFA khẳng định mô hình đo lường 7 khái niệm là phù hợp, có độ tin cậy, giá trị hội tụ, và giá trị phân biệt rõ ràng.

#### 4.3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Nhằm đảm bảo tính chặt chẽ của phân tích SEM, các tác động trực tiếp đã được đánh giá trước khi kiểm định vai trò trung gian. Kết quả cho thấy 4/5 thành phần GHRM có tác động tích cực đến GOI, bao gồm: GI ( $\beta = 0,464$ ,  $p < 0,001$ ), GTD ( $\beta = 0,265$ ,  $p < 0,001$ ), GPR ( $\beta = 0,227$ ,  $p < 0,001$ ) và GRS ( $\beta = 0,130$ ,  $p = 0,003$ ). Riêng GPM không cho thấy tác động có ý nghĩa ( $\beta = -0,011$ ,  $p = 0,779$ ). Đồng thời, GOI cũng tác động mạnh đến OCBE ( $\beta = 0,630$ ,  $p < 0,001$ ). Việc xác lập thành công chuỗi tác động trực tiếp này cung cấp nền tảng hợp lệ để tiếp tục ước lượng các hiệu ứng gián tiếp.

Kết quả kiểm định Bootstrap 5.000 mẫu, khoảng tin cậy 95% (Confidence Interval – CI) giả thuyết được chấp nhận khi CI không chứa giá trị 0 (Hair và cộng sự, 2018).

Kiểm định giả thuyết  $H_1$ , với hệ số  $b = -0,155$ ,  $\beta = -0,107$ ,  $p = 0,778$ , và CI95% [-3,504; 0,597] bao gồm giá trị 0, cho thấy vai trò trung gian của GOI không có ý nghĩa thống kê. Do đó, giả thuyết  $H_1$  bị bác bỏ.

Phân tích theo từng thành phần của GHRM, kết quả chỉ ra bốn thành phần gồm GRS, GTD, GPR, và GI đều có tác động gián tiếp đến OCBE thông qua GOI. Cụ thể:  $H_{1a}$  ( $b = 0,075$ ,  $\beta = 0,082$ ,  $p = 0,024$ , CI 95% [0,011; 0,161]);  $H_{1b}$  ( $b = 0,141$ ,  $\beta = 0,167$ ,  $p = 0,000$ , CI 95% [0,088; 0,254]);  $H_{1d}$  ( $b = 0,128$ ,  $\beta = 0,143$ ,  $p = 0,000$ , CI 95% [0,073; 0,224]); và  $H_{1e}$  là mạnh nhất ( $b = 0,242$ ,  $\beta = 0,292$ ,  $p = 0,000$ , CI 95% [0,215; 0,374]). Các khoảng CI đều dương, không chứa giá trị 0, xác nhận vai trò trung gian của GOI đối với bốn khía cạnh này.

Riêng giả thuyết  $H_{1c}$  không đạt ý nghĩa thống kê ( $b = -0,007$ ,  $\beta = -0,007$ ,  $p = 0,789$ , CI 95% [-0,064; 0,051]), kết quả khẳng định GPM không góp phần hình thành GOI và không tạo hiệu ứng gián tiếp lên OCBE.

**Bảng 7.****Kết quả kiểm định giả thuyết**

| Giả thuyết                     | b      | $\beta$ | S.E   | p-value | Cận dưới | Cận trên | Kết luận  |
|--------------------------------|--------|---------|-------|---------|----------|----------|-----------|
| H <sub>1</sub> : GHRM-GOI-OCBE | -0,155 | -0,107  | 1,326 | 0,778   | -3,504   | 0,597    | Bác bỏ    |
| H <sub>1a</sub> : GRS-GOI-OCBE | 0,075  | 0,082   | 0,038 | 0,024   | 0,011    | 0,161    | Chấp nhận |
| H <sub>1b</sub> : GTD-GOI-OCBE | 0,141  | 0,167   | 0,042 | 0,000   | 0,088    | 0,254    | Chấp nhận |
| H <sub>1c</sub> : GPM-GOI-OCBE | -0,007 | -0,007  | 0,029 | 0,789   | -0,064   | 0,051    | Bác bỏ    |
| H <sub>1d</sub> : GPR-GOI-OCBE | 0,128  | 0,143   | 0,038 | 0,000   | 0,073    | 0,224    | Chấp nhận |
| H <sub>1e</sub> : GI-GOI-OCBE  | 0,242  | 0,292   | 0,041 | 0,000   | 0,215    | 0,374    | Chấp nhận |

*Ghi chú:* Kết quả kiểm định Bootstrap 5.000 mẫu lập, CI 95% trên AMOS 24.

**5. Thảo luận và kết luận***5.1. Thảo luận*

Kết quả nghiên cứu không ủng hộ giả thuyết H<sub>1</sub>, cho thấy GOI không đóng vai trò trung gian khi GHRM được đo lường như một cấu trúc đơn hướng. Trái ngược với Chaudhary (2020) và Liu và cộng sự (2021), nhưng đồng thuận với Suleman và cộng sự (2025) cùng Kim và cộng sự (2019), phát hiện này chỉ ra rằng việc tiếp cận GHRM như một “hộp đen” đã che khuất các cơ chế đối lập bên trong, khiến sức mạnh tổng thể bị triệt tiêu và không đủ khả năng kích hoạt bản sắc xanh.

Tuy nhiên, khi phân tích chi tiết, 4/5 thành phần của GHRM lại thể hiện hiệu ứng trung gian qua GOI. Điều này khẳng định vai trò của bản sắc không được hình thành từ tín hiệu “gắn mác” chung chung của hệ thống, mà bắt nguồn từ chất lượng trải nghiệm thực tế với từng chính sách. Kết quả này củng cố trực tiếp quan điểm của Dumont và cộng sự (2017) về sự cảm nhận và phản ứng tâm lý không đồng nhất của nhân viên trước các thực tiễn nhân sự xanh.

Sự phân hóa này được giải mã thấu đáo qua lăng kính AMO. Các thực hành mang định hướng hỗ trợ và trao quyền (tuyển dụng, đào tạo, phúc lợi, và tham gia xanh) giúp nhân viên làm chủ tâm lý và dễ dàng nội tâm hóa giá trị xanh. Ngược lại, GPM – một công cụ mang nặng tính kiểm soát – lại tạo ra trải nghiệm áp đặt, chỉ thúc đẩy sự tuân thủ bề mặt thay vì gắn kết bản sắc. Chính sự xung đột thiết kế này (trải nghiệm kiểm soát triệt tiêu trải nghiệm hỗ trợ) là nguyên nhân làm hệ thống GHRM tổng thể mất đi khả năng chuyển hóa nhận thức.

Sự lạm dụng các công cụ kiểm soát này phản ánh rõ đặc thù chuyển đổi xanh tại Việt Nam. Theo PwC Vietnam (2025), phần lớn doanh nghiệp thực hành ESG chủ yếu để đáp ứng quy định (70%) hoặc do sức ép từ đối tác (40%). Dưới góc độ lý thuyết thể chế (DiMaggio & Powell, 1983), các áp lực cưỡng chế đang buộc doanh nghiệp tìm kiếm “tính hợp pháp” thông qua công cụ tuân thủ, hơn là xây dựng văn hóa nội tại. Điều này minh chứng rằng GHRM tại các nền kinh tế đang phát triển vẫn thiên về trạng thái phản ứng, nơi kỳ vọng xã hội chưa thực sự chuyển hóa thành động lực tự thân bền vững.

## 5.2. Kết luận

Bằng cách tích hợp SIT, lý thuyết tín hiệu với AMO, nghiên cứu hiện tại đã xác nhận tác động của các thành phần thuộc khái niệm GHRM đến GOI và OCBE. Ngược lại, nghiên cứu cho thấy cơ chế trung gian của GOI trong quan hệ của GHRM và OCBE không đồng nhất, thể hiện ở việc bị triệt tiêu trong mô hình tổng thể và chỉ được kích hoạt ổn định bởi các nhóm năng lực (tuyển dụng xanh, đào tạo xanh) và cơ hội (sự tham gia xanh). Riêng nhóm động lực thể hiện sự phân hóa sâu sắc theo bản chất thiết kế: trong khi thành tố mang tính hỗ trợ (phúc lợi xanh) vẫn duy trì tác động tích cực, thì thành tố mang tính kiểm soát (hiệu suất xanh) lại khiến bản sắc không thể phát huy vai trò trung gian. Phát hiện này làm rõ cơ chế chuyển hóa chính sách, đồng thời mở rộng cách tiếp cận khung AMO trong bối cảnh GHRM.

## 5.3. Đóng góp về mặt lý thuyết

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu mang lại ba đóng góp cốt lõi nhằm trực tiếp lấp đầy các khoảng trống đã nhận diện:

*Thứ nhất*, phân hóa cơ chế tác động của khung AMO. Thách thức giả định truyền thống xem GHRM là một cấu trúc đồng nhất, kết quả chứng minh hệ thống này tồn tại sự phân hóa sâu sắc. Cụ thể, định hướng chính sách “hỗ trợ” (nhóm năng lực, nhóm cơ hội, phúc lợi xanh) tạo ra hiệu ứng tâm lý tích cực, trong khi định hướng “kiểm soát” (hiệu suất xanh) lại gây phản ứng trái chiều. Điều này định hình lại lăng kính tiếp cận GHRM: định hướng thiết kế của chính sách quan trọng hơn sự hiện diện cơ học của các công cụ quản trị.

*Thứ hai*, xác lập điều kiện biên cho SIT. Nghiên cứu làm giàu thêm cơ chế hình thành hành vi bằng cách chỉ ra rằng GOI không tự động chuyển hóa thành OCBE. Đóng góp này khẳng định: nhận thức chỉ biến thành động lực hành vi khi cá nhân trải qua quá trình nội tâm hóa sâu sắc, thực sự đồng nhất giá trị tổ chức thành mục tiêu của bản thân thay vì chỉ phản ứng bề mặt với ngoại cảnh.

*Thứ ba*, làm rõ cơ chế “nhiều tín hiệu”. Vận dụng lý thuyết tín hiệu để giải mã hiện tượng xung đột nhận thức, nghiên cứu chỉ ra rằng việc tồn tại song song tín hiệu kiểm soát và hỗ trợ sẽ làm triệt tiêu hiệu quả quản trị. Phát hiện này mở rộng giới hạn của lý thuyết tín hiệu trong quản trị nguồn nhân lực: sức mạnh của hệ thống GHRM không nằm ở tần suất hay số lượng thực hành, mà được quyết định bởi tính đồng bộ và thuần nhất của thông điệp phát đi.

## 5.4. Hàm ý quản trị và chính sách

Từ kết quả về vai trò trung gian của GOI và sự phân hóa tín hiệu GHRM, nghiên cứu đề xuất ba hàm ý trọng tâm:

*Thứ nhất*, tái định vị hệ thống quản lý hiệu suất. Chuyển đổi tư duy từ kiểm soát, chế tài sang phân hồi, phát triển. Việc đồng bộ hóa đánh giá hiệu suất xanh với đào tạo xanh và cơ hội tham gia xanh sẽ triệt tiêu tâm lý đối phó, tạo động lực thực thi tự nguyện.

*Thứ hai*, minh bạch hóa để chống “tẩy xanh” (Greenwashing). Doanh nghiệp cần công khai dữ liệu môi trường thực tế (giảm phát thải, tiết kiệm năng lượng,...). Đây là tiền đề cốt lõi để xóa bỏ hoài nghi, giúp nhân viên tin tưởng và nội tâm hóa bản sắc xanh.

*Thứ ba*, thiết lập khung năng lực xanh quốc gia. Nhằm giải quyết sự thiếu hụt kỹ năng (PwC Vietnam, 2025), Chính phủ cần sớm ban hành bộ chuẩn năng lực và chương trình đào tạo ESG. Hành

lang pháp lý này sẽ chuyển hóa các nỗ lực GHRM tự phát thành hệ thống chuẩn mực, tạo bộ phận nhân lực cho mục tiêu Net Zero 2050.

#### 5.5. Hạn chế nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Dù đạt được những kết quả ý nghĩa, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục trong tương lai:

*Thứ nhất*, mẫu khảo sát tại TP.HCM chưa bao quát toàn bộ bối cảnh. Nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi địa lý và so sánh chéo giữa các ngành (tài chính, công nghệ,...) để kiểm chứng tính ổn định của mô hình.

*Thứ hai*, thiết kế cắt ngang hạn chế việc khẳng định quan hệ nhân quả. Việc áp dụng nghiên cứu dọc hoặc thiết kế có độ trễ là cần thiết để làm rõ diễn tiến từ nhận thức đến hành vi thực tế.

*Thứ ba*, thiết kế dữ liệu tự báo cáo từ một nguồn duy nhất dễ phát sinh thiên kiến mong muốn xã hội và sai số phương pháp chung. Việc chuyển đổi sang phương pháp thu thập dữ liệu đa nguồn (nhân viên - lãnh đạo) là cần thiết ở các nghiên cứu tiếp theo để đảm bảo tính khách quan.

*Cuối cùng*, mô hình chưa khai thác sâu các yếu tố điều tiết. Việc tích hợp thêm các biến như lãnh đạo xanh hoặc yếu tố thể hệ sẽ giúp làm rõ cơ chế tác động trong từng bối cảnh cụ thể.

---

#### Tài liệu tham khảo

- Algethami, M. M., & Campbell, N. (2026). Unlocking proenvironmental behaviour: A scoping review of green human resource management and organisational citizenship behaviour for the environment through the ability-motivation-opportunity lens. *Business Strategy and the Environment*, 1-21. <https://doi.org/10.1002/bse.70622>
- Alrifae, A. A. M. (2026). Green human resource management and sustainable performance: A systematic literature review. *Sustainable Futures*, 11, 101580. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.101580>
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2>
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1827>
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384-404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- 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>
- Dwumah, K., Sappor, P., & Sarpong, F. A. (2025). Navigating the green path: Strategies for enhancing organizational citizenship behavior for the environment through green HRM practices. *Business Strategy and the Environment*, 34(3), 3045-3061. <https://doi.org/10.1002/bse.4149>
- Garavan, T., Ullah, I., O'Brien, F., Darcy, C., Wisetsri, W., Afshan, G., & Mughal, Y. H. (2023). Employee perceptions of individual green HRM practices and voluntary green work behaviour: A signalling theory perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 32-56. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12342>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Khan, K., Gogia, E. H., Shao, Z., Rehman, M. Z., & Ullah, A. (2025). The impact of green HRM practices on green innovative work behaviour: Empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan. *BMC Psychology*, 13(1), 96. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02417-5>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Liu, Z., Mei, S., & Guo, Y. (2021). Green human resource management, green organization identity, and organizational citizenship behavior for the environment: The moderating effect of environmental values. *Chinese Management Studies*, 15(2), 290-304. <https://doi.org/10.1108/cms-10-2019-0366>
- Nguyễn Minh Cảnh, Nguyễn Thị Bảo Châu, & Thái Phước Nghĩa. (2024). Tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi xanh của nhân viên: Nghiên cứu vai trò trung gian của thái độ đối với môi trường và điều tiết của lãnh đạo đạo đức. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(7), 118-134. <https://doi.org/10.24311/jabes/2024.35.7.5>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>

- Paillé, P. (2025). Green human resource practices for individual environmental performance: A meta-review. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 42(2), 288-301. <https://doi.org/10.1002/cjas.1768>
- Pham, Q. T. C., & Truong, T. T. (2025). Green human resource management and environmental strategies: The role of corporate environmental ethics. *Journal of International Economics and Management*, 25(2), 114-129. <https://doi.org/10.1108/JIEM-04-2025-0010>
- Faeni, D. P., Faeni, R. P., & Riyadh, H. A. (2026). GHRM in aviation healthcare industry for emissions reduction mediated by corporate culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102430. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102430>
- PwC Vietnam. (2025). *Báo cáo Khảo sát tiến trình thực hành ESG năm 2025*. Truy cập từ: <https://www.pwc.com/vn/vn/publications/vietnam-publications/esg-progress-tracker-2025.html>
- Quốc hội. (2020). *Luật Bảo vệ môi trường số 72/2020/QH14 ban hành ngày 17/11/2020*. Truy cập từ: <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Tai-nguyen-Moi-truong/Luat-so-72-2020-QH14-Bao-ve-moi-truong-2020-431147.aspx>
- Rehman, A., Ara, A., & Singh, H. P. (2025). How green HRM practices, organisational citizenship behaviour towards environment, technological competence, and resistance to change influence the environmental performance of Saudi universities. *Future Business Journal*, 11(1), 224. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00657-w>
- 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>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Suleman, A. R., Nejati, M., Shafaei, A., & Redmond, J. (2025). Green human resource management practices in the hospitality and tourism industry: An integrative multilevel systematic review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62, 46-56. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.12.009>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>