

---

# QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH VÀ HÀNH VI XANH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG: NGHIÊN CỨU VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP VÀ MÔI TRƯỜNG TÂM LÝ XANH TẠI THÀNH PHỐ CẦN THƠ

**Ngô Mỹ Trân**

Trường Đại học Cần Thơ  
Email: nmtran@ctu.edu.vn

**Lê Thị Thu Trang**

Trường Đại học Cần Thơ  
Email: lttrang@ctu.edu.vn

**Phạm Ngọc Tú Uyên**

Trường Đại học Cần Thơ  
Email: tuyen1492001@gmail.com

Mã bài báo: JED-1268

Ngày nhận: 02/06/2023

Ngày nhận bản sửa: 18/06/2023

Ngày duyệt đăng: 25/08/2023

Mã DOI: 10.33301/JED.V1.1268

## **Tóm tắt:**

Bài nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của Quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi xanh của người lao động thông qua vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và môi trường tâm lý xanh dựa trên số liệu khảo sát từ 160 người lao động. Hành vi xanh được nghiên cứu trên hai góc độ là hành vi xanh nhiệm vụ và hành vi xanh tự nguyện. Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực trực tiếp và gián tiếp thông qua nhân tố môi trường tâm lý xanh đến hai loại hành vi xanh của người lao động. Trong khi đó, nhân tố trách nhiệm xã hội chỉ được ghi nhận có ảnh hưởng trung gian đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh tự nguyện. Ngoài ra, bằng chứng thống kê còn cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và môi trường tâm lý xanh. Trên cơ sở đó, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm thúc đẩy quản trị nguồn nhân lực xanh và tăng cường hành vi xanh của người lao động.

**Từ khóa:** Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi xanh tự nguyện, hành vi xanh nhiệm vụ, môi trường tâm lý xanh.

**Mã JEL:** M10, M12, M14.

**Green human resources management and green behaviors of employees: A research on the mediating role of corporate social responsibilities and green psychological environment in Can Tho**

## **Abstract:**

This study analyzes the impact of green human resource management on green behavior of employees through the mediating role of corporate social responsibility and green psychological environment using survey data from 160 employees. Green behavior has been studied from two aspects including task green behavior and voluntary green behavior. The results of PLS-SEM indicate that green human resource management has a positive influence directly and indirectly through green psychological environment on the green behavior of employees. Meanwhile, the corporate social responsibility factor was only documented to have a mediating influence on the relationship between green human resource management and voluntary green behavior. The statistical evidence also reveals that green human resource management has a positive impact on corporate social responsibility and green psychological environment. Based on the findings, some governance implications are proposed to promote green human resource management and enhance green behavior of employees.

**Keywords:** Corporate social responsibility, green human resource management, green psychological environment, task green behavior, voluntary green behavior.

**JEL Codes:** M10, M12, M14.

---

## 1. Giới thiệu

Tình trạng ô nhiễm môi trường ở Việt Nam đã và đang tiếp tục diễn biến ở mức báo động, đặc biệt là các khu tập trung nhiều hoạt động kinh tế - xã hội. Đánh giá của Ngân hàng Thế giới cho thấy ô nhiễm môi trường và không khí tại Việt Nam đã gây thiệt hại đến 5% GDP hàng năm (Tuấn Hà, 2021). Đứng trên góc độ doanh nghiệp, khi chịu áp lực từ cạnh tranh và tối đa hóa lợi nhuận thì các hoạt động sản xuất kinh doanh có thể gây ra tác động xấu, phá hủy các yếu tố cân bằng môi trường... Điều này cần các doanh nghiệp phải có trách nhiệm đối với môi trường, tuân thủ pháp luật để đảm bảo an toàn và có thể phát triển bền vững. Hơn thế nữa, bảo vệ môi trường còn là một trong các khía cạnh của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Phạm Thị Cẩm Anh & Tăng Văn Nghĩa, 2020). Tuy vậy, các doanh nghiệp cũng đang gặp khó khăn trong việc thực hiện trách nhiệm xã hội với môi trường.

Trước thực trạng trên, các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh có thể xem như là một cách thức tiếp cận chiến lược nhằm kích thích người lao động của một doanh nghiệp thực hiện hành vi xanh và xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện với môi trường, sử dụng hiệu quả nguồn tài nguyên và có trách nhiệm xã hội (Darvishmotevali & Altinay, 2022). Nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh được xem là một xu hướng quan trọng cho đến hiện tại trên toàn cầu vì có khả năng đóng góp vào chiến lược bền vững của tổ chức (Freitas & cộng sự, 2020). Từ năm 2016, tài liệu nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh tăng lên đáng kể (Sabokro & cộng sự, 2021; Darvishmotevali & Altinay, 2022), tuy nhiên nghiên cứu trong lĩnh vực này ở Việt Nam thì rất ít, chủ yếu là xây dựng mô hình hay định hướng cho quản trị nguồn nhân lực xanh chứ chưa khám phá sâu những tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh. Hầu hết các nghiên cứu sử dụng lý thuyết khả năng - động lực - cơ hội (Ability - Motivation - Opportunity - AMO) chỉ kiểm tra ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đối với hành vi xanh (Phạm & cộng sự, 2020; Sabokro & cộng sự, 2021), không có sự phân biệt hành vi xanh nhiệm vụ và tự nguyện. Cả hai loại hành vi đều có tầm quan trọng đối với tổ chức khi muốn đạt được mục tiêu xanh. Tuy nhiên, hai loại hành vi này có thể có tiền đề khác nhau vì mỗi người lao động sẽ có sự khác nhau về cách thức và thời điểm mà họ thực hiện hành vi xanh.

Thành phố Cần Thơ là đô thị trung tâm của vùng đã và đang tập trung xây dựng, phát triển kinh tế - xã hội thân thiện với môi trường, thích ứng với biến đổi khí hậu (Khánh Linh, 2022). Vì thế, các doanh nghiệp Cần Thơ cũng được thúc đẩy thực hiện các biện pháp, nâng cao nhận thức và tuân thủ pháp luật để chung tay đẩy lùi ô nhiễm. Điều này cho thấy nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh thật sự cần thiết và có ý nghĩa với những tác động tích cực mang lại trong bối cảnh hiện tại ở thành phố Cần Thơ.

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

Nghiên cứu này được phát triển dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory) và lý thuyết ứng xử có chuẩn mực (Theory of Normative Conduct). Các giả thuyết nghiên cứu được phát triển như sau:

### 2.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Thời gian gần đây mối quan tâm của người lao động đang hướng vào trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và các khía cạnh liên quan đến đạo đức của quản trị nguồn nhân lực dẫn đến việc nâng cao sự tập trung vào nghiên cứu cũng như thực hành liên kết quản trị nguồn nhân lực và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Ubeda-Garcia & cộng sự, 2021). Các hoạt động và chức năng của quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, quản lý hiệu suất, khen thưởng và đãi ngộ... có thể mang đến nhiều hỗ trợ cần thiết trong việc triển khai và thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Nếu kết hợp giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp sẽ thúc đẩy những đổi mới trong cấu trúc thực hành nhân sự, ý nghĩa và các khái niệm xanh trong tổ chức (Freitas & cộng sự, 2020; Sabokro & cộng sự, 2021). Vì vậy, giả thuyết đầu tiên được đề xuất như sau:

*H<sub>1</sub>: Quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.*

### 2.2. Quản trị nguồn nhân lực xanh và môi trường tâm lý xanh

Môi trường tâm lý nắm bắt “nhận thức của từng cá nhân về môi trường làm việc” hay “nhận thức của nhân viên về các yếu tố tổ chức của họ” (Dumont & cộng sự, 2017). Môi trường tâm lý được tạo nên từ sự tương tác của nhân viên với môi trường xã hội của tổ chức và các cuộc thảo luận liên quan đến thực hành, chính sách, thủ tục đã được tổ chức thiết lập (Khan & cộng sự, 2019). Khi các thủ tục và chính sách môi trường của một tổ chức nhằm hỗ trợ tính bền vững của môi trường được nhân viên nhận thức và thừa nhận thì các

---

giá trị xanh, hành vi xanh sẽ được kích hoạt, từ đó tạo ra một môi trường tâm lý xanh (Sabokro & cộng sự, 2021). Mặt khác, Saeed & cộng sự (2019) có nhấn mạnh nếu các tổ chức không thực hiện những chính sách xanh trong thực hành quản trị nhân lực thì nhân viên sẽ cảm thấy tổ chức của họ thiếu sự quan tâm đến môi trường, ít trách nhiệm với xã hội dẫn đến nhận thức của nhân viên về môi trường tâm lý xanh bị giảm xuống. Vì vậy, giả thuyết được đặt ra là:

$H_7$ : *Quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng tích cực đến môi trường tâm lý xanh.*

### **2.3. Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh**

Hành vi xanh của người lao động được xem là các hành động và hành vi có thể mở rộng mà lực lượng lao động thực hiện liên quan đến tính bền vững của môi trường (Sabokro & cộng sự, 2021). Theo Chaudhary (2020), hành vi xanh có thể phân biệt thành hai loại là hành vi xanh tự nguyện và hành vi xanh nhiệm vụ. Hành vi nhiệm vụ là hành vi hướng đến môi trường nhưng dưới sự ràng buộc của quy định trong tổ chức hay những hành vi đó nằm trong phần mô tả công việc cụ thể, còn hành vi xanh tự nguyện là hành vi liên quan đến nhận thức và ý tưởng cá nhân nằm ngoài sự mong đợi của tổ chức. Hành vi xanh liên quan được phổ biến như một quy định sẽ được đánh giá cao và khen thưởng một cách chính thức, từ đó sẽ hình thành thói quen cho nhân viên tại nơi làm việc (Norton & cộng sự, 2014). Theo lý thuyết trao đổi xã hội, nếu người lao động nhận thức được lợi ích từ các tổ chức của họ, họ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại (Pham & cộng sự, 2020). Nếu người lao động biết được thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh mang lại những lợi ích và hiệu quả thì họ có thể chủ động tham gia vào các hoạt động và kế hoạch môi trường của doanh nghiệp (Darvishmotevali & Altinay, 2022). Từ đó, nghiên cứu này đưa ra những kỳ vọng sau:

$H_{3a}$ : *Quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh nhiệm vụ của người lao động.*

$H_{3b}$ : *Quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh tự nguyện của người lao động.*

### **2.4. Môi trường tâm lý xanh và hành vi xanh**

Theo Zhou & cộng sự (2018), “Môi trường tổ chức được coi là một yếu tố ngữ cảnh quan trọng phản ánh thái độ và hành vi của người lao động”. Môi trường tâm lý xanh tích cực sẽ có thể mang đến cho người lao động những tín hiệu về hành vi được tổ chức đánh giá cao. Norton & cộng sự (2014) đã chỉ ra rằng các chính sách là tiền thân của hành vi thông qua việc thông tin đến người lao động những tiêu chuẩn ứng xử được chấp nhận. Các chính sách bền vững hiện diện ở doanh nghiệp mà được người lao động nhận thức sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho cả hai loại hành vi xanh được thực hiện. Theo lý thuyết ứng xử có chuẩn mực, nhận thức của nhân viên về môi trường làm việc phản ánh các lược đồ dựa trên giá trị cá nhân được sử dụng để giải thích thông tin tại nơi làm việc cũng như các giá trị và chuẩn mực hành vi được tán thành (Norton & cộng sự, 2017). Điều này dẫn đến giả thuyết sau được đặt ra:

$H_{4a}$ : *Môi trường tâm lý xanh ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh nhiệm vụ của người lao động.*

$H_{4b}$ : *Môi trường tâm lý xanh ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh tự nguyện của người lao động.*

### **2.5. Vai trò trung gian của môi trường tâm lý xanh trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh**

Darvishmotevali & Altinay (2022) đã có đề cập rằng quản trị nguồn nhân lực xanh không những tác động trực tiếp đến hành vi xanh của người lao động mà còn thông qua nâng cao nhận thức về môi trường của họ bằng cách gửi đến người lao động những thông báo, sự khuyến khích và tạo điều kiện cho họ có thể hiểu và hành động theo đúng mục tiêu của tổ chức đã đề ra. Nghiên cứu của Dumont & cộng sự (2017) đã cho thấy mối quan hệ tích cực giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh tự nguyện thông qua môi trường tâm lý xanh. Khi các chương trình và chính sách liên quan đến môi trường được phổ biến ở doanh nghiệp và được người lao động nhận thức sẽ tạo nên môi trường tâm lý xanh ở nơi làm việc, qua đó sẽ góp phần thúc đẩy và ra tín hiệu cho các hành vi xanh được thực hiện. Vì lẽ đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết tiếp theo như sau:

$H_{5a}$ : *Môi trường tâm lý xanh có ảnh hưởng trung gian tích cực đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh nhiệm vụ của người lao động.*

$H_{5b}$ : *Môi trường tâm lý xanh có ảnh hưởng trung gian tích cực đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh tự nguyện của người lao động.*

---

## 2.6. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và hành vi xanh

Theo Sabokro & cộng sự (2021), sự tham gia của người lao động vào các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến lợi nhuận của tổ chức. Các chính sách về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đòi hỏi tất cả các bộ phận chức năng phải thực hiện các sáng kiến xanh và nếu không có sự cộng tác đắc lực của nguồn nhân lực thì việc tuân thủ hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp khó có thể thực hiện được (Ubeda-Garcia & cộng sự, 2021). Nhận thức của người lao động về các chương trình xã hội, ví dụ là các sáng kiến về trách nhiệm xã hội, sẽ khơi gợi và thúc đẩy tâm lý, cảm xúc của người lao động, từ đó có thể tạo thành phản ứng hành vi (Dumont & cộng sự, 2017). Qua đó, nghiên cứu muốn kiểm chứng rằng:

$H_{6a}$ : Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh nhiệm vụ của người lao động.

$H_{6b}$ : Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh tự nguyện của người lao động.

## 2.7. Vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh

Theo Ubeda-Garcia & cộng sự (2021), trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong tổ chức được hiểu và thực hiện chịu ảnh hưởng khá lớn từ quản trị nguồn nhân lực. Việc đối xử với người lao động cũng liên quan đến việc hình thành nên trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh có xu hướng đào tạo ra những người hiểu các giá trị xanh trong tổ chức và đảm bảo thực hiện các yêu cầu về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Khi đó, người lao động, những người có nhận thức tốt về các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp sẽ có xu hướng thực hiện cam kết với tổ chức ở mức độ cao hơn, từ đó bắt nguồn cho hành vi của tổ chức (Kim & cộng sự, 2019; Sabokro & cộng sự, 2021). Do đó, có thể thấy trách nhiệm xã hội có mối liên hệ đến hành vi xanh của người lao động. Nghiên cứu sẽ tiếp nối và khám phá mối liên hệ này, tuy nhiên nghiên cứu này mở rộng thêm khi xem xét trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là trung gian cho quản trị nguồn nhân lực xanh với cả hai loại hành vi xanh nhiệm vụ và tự nguyện của người lao động.

$H_{7a}$ : Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng trung gian tích cực đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh nhiệm vụ của người lao động.

$H_{7b}$ : Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng trung gian tích cực đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh tự nguyện của người lao động<sup>1</sup>.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Phương pháp thu thập số liệu

Đề tài sử dụng số liệu sơ cấp thông qua khảo sát người lao động ở các doanh nghiệp tại thành phố Cần Thơ. Cỡ mẫu tối thiểu dự kiến theo Hair & cộng sự (1998) là số quan sát nên gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Mô hình nghiên cứu đề xuất có 26 biến quan sát, do đó cần khảo sát tối thiểu 130 người lao động. Để đề phòng bảng câu hỏi bị loại do thiếu thông tin nên cỡ mẫu được tăng lên 160. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn sử dụng PLS-SEM. Để có độ tin cậy trong kiểm định độ thích hợp của mô hình SEM, kích thước mẫu phải từ 100 đến 200 là đạt yêu cầu (Hoyle, 1995).

Mẫu trong nghiên cứu được chọn theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất kiểu thuận tiện. Một số nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu từ người lao động như Dumont & cộng sự (2017), hay Zhang & cộng sự (2020) vì người lao động là đối tượng hiểu rõ và chịu trách nhiệm thực hành các mục tiêu cũng như các chính sách môi trường mà doanh nghiệp đã đề ra. Nghiên cứu khảo sát người lao động ở các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực xanh hoặc có quan tâm đến môi trường, có tiềm năng tạo ra việc làm xanh bao gồm Cung cấp năng lượng, vận tải, công nghiệp cơ bản (thép, xi măng, hóa chất...), xây dựng, nông nghiệp, lâm nghiệp, bán lẻ, du lịch (Nguyễn Thế Chinh & Lại Văn Mạnh, 2021).

### 3.2. Phương pháp phân tích số liệu

Đầu tiên, kiểm định Cronbach Alpha được thực hiện để kiểm định độ tin cậy của thang đo. Tiếp theo, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố EFA (Exploratory factors analysis) để rút gọn tập hợp các biến quan sát thành một số lượng nhỏ hơn các nhân tố có ý nghĩa. Nghiên cứu thực hiện mô hình cấu



trúc tuyến tính theo phương pháp bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định các giả thuyết. PLS-SEM là phương pháp xử lý phi tham số, xử lý tốt dữ liệu khi không có phân phối chuẩn. PLS-SEM đạt được sức mạnh thống kê lớn hơn ở tất cả các cỡ mẫu, đặc biệt là các kích thước mẫu nhỏ (Hair & cộng sự, 2017). Trước khi thực hiện PLS-SEM, các chỉ tiêu liên quan để đánh giá mô hình đo lường (độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt) và đánh giá mô hình cấu trúc (đánh giá đa cộng tuyến giữa các biến độc lập dựa trên giá trị VIF) sẽ được tính toán và kiểm tra (Dư Thị Chung, 2020).

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

**Bảng 1: Kết quả phân tích EFA lần 2**

STT	Kí hiệu biến	Diễn giải biến	Nhân tố				
			1	2	3	4	5
<b>Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp</b>							
1	XH4	Doanh nghiệp đặt mục tiêu phát triển bền vững và coi trọng thế hệ tương lai	0,880				
2	XH2	Doanh nghiệp có những chương trình giúp giảm tác động tiêu cực	0,854				
3	XH5	Doanh nghiệp hợp tác với các viện, nhóm, dự án tăng cường phúc lợi xã hội	0,832				
4	XH3	Doanh nghiệp tạo cơ hội cho người lao động tham gia các hoạt động gìn giữ môi trường	0,779				
5	XH1	Doanh nghiệp tham gia hoạt động bảo vệ môi trường như mục tiêu	0,686				
<b>Hành vi xanh nhiệm vụ</b>							
6	NV2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ trong bản mô tả công việc theo cách thân thiện môi trường		0,855			
7	NV4	Thực hiện nhiệm vụ chuyên môn theo cách tích cực với môi trường		0,841			
8	NV3	Thực hiện nhiệm vụ mong đợi theo cách thân thiện với môi trường		0,833			
9	NV1	Hoàn thành nhiệm vụ được giao theo cách thân thiện với môi trường		0,753			
10	NV5	Trong công việc, tham gia chương trình bảo vệ môi trường		0,597			
<b>Hành vi xanh tự nguyện</b>							
11	TN3	Làm nhiều việc cho môi trường hơn mong đợi			0,933		
12	TN1	Có cơ hội tham gia tích cực vào công tác bảo vệ môi trường			0,848		
13	TN2	Chủ động hành động theo cách thân thiện với môi trường			0,780		
14	TN4	Tránh lãng phí nguồn lực			0,657		
15	TN5	Chia sẻ kiến thức môi trường			0,574		
<b>Môi trường tâm lý xanh</b>							
16	MT3	Doanh nghiệp khuyến khích tất cả nhân viên tiết kiệm năng lượng				0,897	
17	MT2	Doanh nghiệp tin điều quan trọng là bảo vệ môi trường				0,884	
18	MT4	Doanh nghiệp công bố các chính sách chung về môi trường				0,825	

##### 4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu có 56,9% người lao động nam. Phần lớn đáp viên trong độ tuổi từ 26 đến 35 tuổi (chiếm 48,8% tổng số đáp viên). Đa phần người lao động có trình độ đại học (chiếm 57,5%). Lĩnh vực sản xuất có

số lượng đáp viên nhiều nhất (chiếm đến 51,3%), tiếp đến là lĩnh vực chế biến (chiếm 15,6%), ngành kinh doanh, mua bán (chiếm 11,9%) và du lịch, nhà hàng, khách sạn (chiếm 11,3%) và các lĩnh vực khác.

Kết quả khảo sát về hành vi xanh nhiệm vụ cho thấy hành vi hoàn thành nhiệm vụ được giao theo cách thân thiện môi trường đạt tỷ lệ 82,7% tổng số quan sát. Khi khảo sát người lao động về các hành vi xanh tự nguyện tại doanh nghiệp thì hành vi tắt đèn khi tan sở là hành vi được sự lựa chọn nhiều nhất với tỷ lệ 69,7%. Hành vi cân nhắc hậu quả của hành động có ảnh hưởng đến môi trường có 65,8% tổng số quan sát. Các hành vi xanh tự nguyện khác có tỷ lệ lựa chọn thấp hơn, chẳng hạn như hành vi in giấy hai mặt khi có thể, hành vi chia sẻ kiến thức môi trường, hành vi sử dụng thang bộ thay cho thang máy, hành vi đề xuất ý tưởng bảo vệ môi trường.

#### 4.2. Kết quả phân tích EFA

Trước khi phân tích FFA, độ tin cậy của thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả phân tích cho thấy thang đo nghiên cứu đạt yêu cầu về độ tin cậy vì tất cả các tiêu chí đánh giá đều đáp ứng với tiêu chuẩn yêu cầu. Kết quả phân tích EFA lần đầu đã loại bỏ hai biến QT1 của nhân tố quản trị nguồn nhân lực xanh và MT5 của nhân tố môi trường tâm lý xanh vì có hệ số tải thấp hơn 0,5. Kết quả phân tích EFA lần 2 rút trích được 5 nhóm nhân tố với 24 biến quan sát giống như đề xuất ban đầu (Bảng 1).

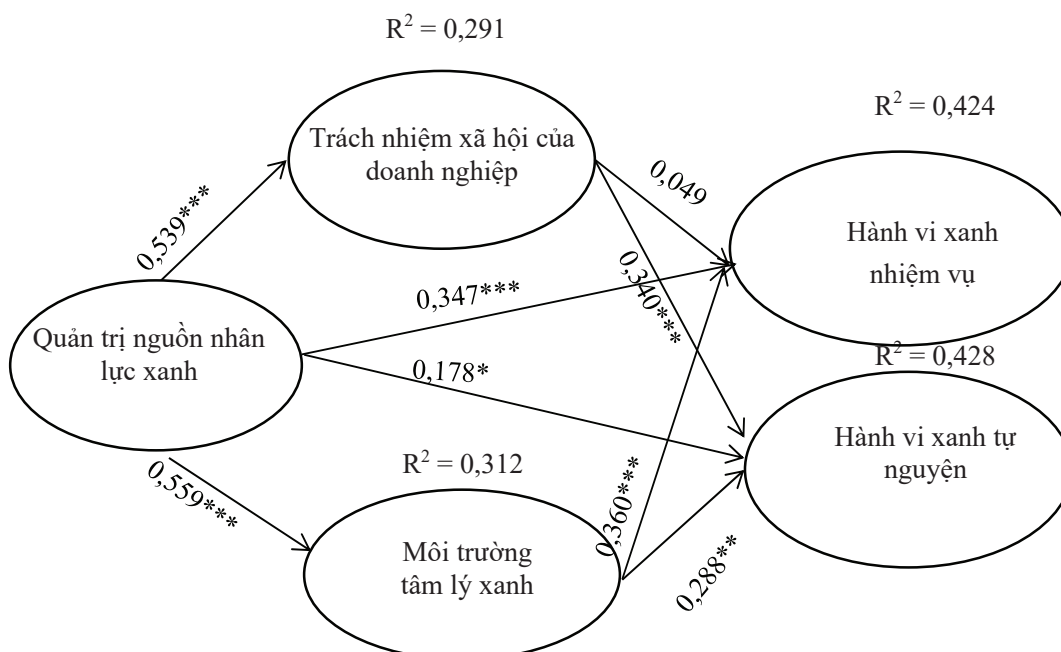
#### 4.3. Kết quả phân tích PLS-SEM

Trước khi thực hiện PLS-SEM, việc đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc được tiến hành. Kết quả phân tích cho thấy tất cả các biến đều đạt chất lượng (Kết quả phân tích chi tiết sẽ được cung cấp khi có yêu cầu).

##### Kết quả phân tích PLS-SEM các tác động trực tiếp

Theo kết quả ước lượng Hình 1, giá trị  $R^2$  của nhân tố trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là 0,291. Có thể nói quản trị nguồn nhân lực xanh giải thích được 29,1% sự biến thiên của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Kết quả phân tích cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (XH) với trọng số 0,539, do đó bằng chứng thống kê ủng hộ giả thuyết  $H_1$ . Kết quả này tương đồng với Cheema & Javed (2017), Freitas & cộng sự (2020) hay Sabokro & cộng sự (2021).

Hình 1: Kết quả ước lượng mô hình nghiên cứu bằng PLS-SEM



Nguồn: Kết quả phân tích từ mẫu nghiên cứu gồm 160 người lao động tại thành phố Cần Thơ năm 2022.

Ghi chú: \*\*\*, \*\* và \* đại diện cho mức ý nghĩa thống kê tương ứng ở mức 1%, 5%, và 10%.

---

Giá trị  $R^2$  của nhân tố môi trường tâm lý xanh thể hiện ở hình 1 là 0,312, tức là nhân tố quản trị nguồn nhân lực xanh giải thích được 31,2% biến thiên của môi trường tâm lý xanh. Theo kết quả ở Hình 1, quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến môi trường tâm lý xanh (MT) với trọng số 0,559 ở mức ý nghĩa 1%. Điều này cho thấy rằng quản trị nguồn nhân lực xanh giúp tạo ra một môi trường xanh, không gian xanh và sự nhận thức của nhân viên về các chính sách xanh được công bố tại doanh nghiệp, từ đó thúc đẩy tinh thần xanh của người lao động và đảm bảo tối thiểu những tác hại ra môi trường. Kết quả nghiên cứu này cũng đồng nhất với Dumont & cộng sự (2017) và Sabokro & cộng sự (2021).

\* Các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi xanh nhiệm vụ

Kết quả ước lượng ở Hình 1 cho thấy nhân tố quản trị nguồn nhân lực xanh và môi trường tâm lý xanh có ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh nhiệm vụ của người lao động. Các nhân tố độc lập trực tiếp và gián tiếp giải thích được 42,4% sự biến thiên của hành vi xanh nhiệm vụ. Quản trị nguồn nhân lực xanh cùng các thực hành đưa ra với yêu cầu nhân viên thực hiện tốt các quy định xanh được công bố. Các nghiên cứu trước đã chỉ ra quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng đến hành vi nhiệm vụ như Dumont & cộng sự (2017) hay Darvishmotevali & Altinay (2022). Sự hiểu biết và chấp thuận của người lao động về các thực hành quản lý xanh sẽ giúp họ tương tác tốt hơn với hành vi xanh nhiệm vụ.

Theo kết quả ước lượng thì chưa có bằng chứng thống kê về ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến hành vi xanh nhiệm vụ. Điều này nói lên mặc dù các hoạt động gắn với trách nhiệm xã hội được tổ chức tại các doanh nghiệp ở Cần Thơ như tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường theo mục tiêu đề ra, tạo cơ hội cho người lao động tham gia vào các chương trình xanh... nhưng đa phần là không nằm trong quy định bắt buộc và ít liên quan đến nhiệm vụ công việc của người lao động tại nơi làm việc nên trách nhiệm xã hội không ảnh hưởng đến hành vi xanh liên quan nhiệm vụ.

Kết quả ở Hình 1 còn thấy môi trường tâm lý xanh có ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh nhiệm vụ. Kết quả này ủng hộ kết quả của Norton & cộng sự (2014) và Dumont & cộng sự (2017) khi xác định môi trường tâm lý xanh có ảnh hưởng đến hành vi xanh liên quan đến nhiệm vụ và phù hợp với lý thuyết ứng xử chuẩn mực. Môi trường tâm lý xanh tại nơi làm việc đã xây dựng nên một bầu không khí, trong đó có sự hiểu biết và tin tưởng của người lao động về các chính sách, về các điều kiện môi trường tạo nên những giá trị xanh. Khi người lao động nhận thức được các chính sách xanh ở nơi làm việc thì đó như là một chuẩn mực, một hướng dẫn ngầm cho mọi người noi theo và thực hiện hành vi xanh tại doanh nghiệp.

\* Các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi xanh tự nguyện

Các nhân tố quản trị nguồn nhân lực xanh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và môi trường tâm lý xanh cùng với các tác động trung gian giải thích được 42,8% sự biến thiên của nhân tố hành vi xanh tự nguyện với  $R^2 = 0,428$  thể hiện ở Hình 1. Với trọng số 0,178 và mức ý nghĩa  $p$  là 0,083, quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh tự nguyện của người lao động. Có thể nói dù không được quy định vào trách nhiệm nhưng hành vi xanh tự nguyện vẫn được người lao động thực hiện tại doanh nghiệp khi chịu ảnh hưởng từ các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh. Kết quả này phù hợp với Zhu & cộng sự (2021) hay Darvishmotevali & Altinay (2022).

Bên cạnh đó, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được ghi nhận có ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh tự nguyện của người lao động nên giả thuyết  $H_{6b}$  được ủng hộ. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đề cập đến những gì liên quan đến xã hội, con người và môi trường. Cheema & Javed (2017) và Sabokro & cộng sự (2021) đã chỉ ra được trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng đến hành vi vì môi trường của người lao động nhưng không có sự phân biệt giữa các loại hành vi xanh. Nghiên cứu này chỉ ra được trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến hành vi xanh tự nguyện. Phát hiện này có thể giúp các nhà quản trị có cái nhìn rõ hơn và gợi ý rằng để có thể thúc đẩy những hành động bảo vệ môi trường của người lao động một cách chủ động thì nên xem xét việc tăng cường trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Môi trường tâm lý xanh cũng được ghi nhận có ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh tự nguyện. Kết quả này cũng đồng nhất với Norton & cộng sự (2014) và Dumont & cộng sự (2017). Hành vi xanh tự nguyện không nằm trong yêu cầu hay bắt buộc của doanh nghiệp, thế nhưng hành vi xanh tự nguyện góp phần không nhỏ đối với việc thực hiện xanh hóa doanh nghiệp, hướng tới một tổ chức thân thiện với môi trường.

### Kết quả phân tích PLS-SEM các tác động gián tiếp

Bảng 2 (trình bày riêng các hệ số ước lượng liên quan tác động gián tiếp, bổ sung cho kết quả ở Hình 1) cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh cũng có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến hai loại hành vi xanh thông qua vai trò trung gian của thông qua trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và thông qua môi trường tâm lý xanh. Tuy nhiên, vai trò trung gian của môi trường tâm lý xanh chỉ được ghi nhận có ý nghĩa thống kê đối với trường hợp hành vi xanh tự nguyện.

**Bảng 2: Kiểm định mối quan hệ tác động gián tiếp bằng PLS-SEM**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Original sample (O)	P values	Kết luận
H5b	QT -> MT -> TN	0,161	0,034	Chấp nhận
H5a	QT -> MT -> NV	0,201	0,003	Chấp nhận
H7a	QT -> XH -> NV	0,026	0,657	Không chấp nhận
H7b	QT -> XH -> TN	0,183	0,015	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích từ mẫu nghiên cứu gồm 160 người lao động tại thành phố Cần Thơ năm 2022.

Nghiên cứu về sự ảnh hưởng gián tiếp của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi xanh thông qua trách nhiệm xã hội là nỗ lực đầu tiên của Sabokro & cộng sự (2021). Nghiên cứu này tiếp nối nhưng với góc nhìn ở cả hai loại hành vi xanh. Kết quả chỉ có ý nghĩa thống kê đối với hành vi xanh tự nguyện. Kết quả này bổ sung cho nghiên cứu của Sabokro & cộng sự (2021) và cho thấy trách nhiệm xã hội như đòn bẩy với các chương trình hướng đến cộng đồng, môi trường từ các chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh, qua đó kích thích được sự chủ động thực hiện hành vi xanh của người lao động.

Bên cạnh đó, môi trường tâm lý xanh cũng được tìm thấy có vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh nhiệm vụ cũng như hành vi xanh tự nguyện của người lao động (Giả thuyết H5a và H5b được ủng hộ). Kết quả nghiên cứu này cũng đồng nhất với Dumont & cộng sự (2017) khi cho rằng thông qua môi trường tâm lý xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng đến cả hành vi xanh nhiệm vụ và tự nguyện. Còn nghiên cứu của Sabokro & cộng sự (2021), mặc dù phát hiện ra môi trường tâm lý xanh có vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh nhưng không có sự phân biệt loại hành vi xanh nào nên chưa thể hiện rõ cách thức ảnh hưởng một cách cụ thể.

Nhìn chung, kết quả phân tích cho thấy dù xét ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp thì hành vi xanh nhiệm vụ cũng chịu sự tác động từ quản trị nguồn nhân lực xanh nhiều hơn là hành vi xanh tự nguyện. Điều này nói lên được rằng các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh chưa tác động mạnh mẽ đến hành vi xanh tự nguyện và sự tự giác thực hiện hành vi xanh của người lao động chưa thật sự cao.

Để kiểm định độ tin cậy của các ước lượng, nghiên cứu sử dụng kỹ thuật bootstrapping với cỡ mẫu lặp lại là 1000 quan sát. Kết quả cho thấy các ước lượng trong mô hình có thể kết luận là đáng tin cậy.

### 5. Kết luận

Nghiên cứu này phân tích vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và môi trường tâm lý xanh đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của người lao động tại Thành phố Cần Thơ. Số liệu nghiên cứu được khảo sát từ 160 người lao động. Mẫu nghiên cứu có tỷ lệ người lao động nam là 56,9%. Phần lớn có độ tuổi từ 26 đến 35 tuổi. Trình độ học vấn chiếm nhiều nhất là trình độ đại học. Hành vi xanh nhiệm vụ có tỷ lệ lựa chọn nhiều nhất là hoàn thành nhiệm vụ được giao theo cách thân thiện với môi trường trong tổng số đáp viên. Trong khi đó, tất cả khi tan sở là hành vi xanh tự nguyện được thực hiện nhiều nhất. Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực trực tiếp và gián tiếp thông qua nhân tố môi trường tâm lý xanh đến hành vi xanh nhiệm vụ và tự nguyện của người lao động. Trong khi đó, nhân tố trách nhiệm xã hội chỉ được ghi nhận có ảnh hưởng trung gian đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh tự nguyện. Ngoài ra, bằng chứng thống kê còn cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và môi trường tâm lý xanh.



---

Từ cơ sở nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất đối với các nhà quản lý doanh nghiệp nhằm thúc đẩy quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của người lao động. Theo đó, các nhà quản trị nên tăng cường thực hiện quản trị nguồn nhân lực xanh để thúc đẩy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thông qua thiết kế công việc và lập mục tiêu xanh và cần tiếp tục tập trung xây dựng và triển khai đến người lao động về chính sách xanh nhằm tạo nên môi trường tâm lý xanh thông qua nhiều kênh thông tin khác nhau. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng cần đẩy mạnh, bổ sung và đổi mới phương thức quản trị nguồn nhân lực xanh với mục đích duy trì và gia tăng việc thực hiện hành vi xanh nhiệm vụ và tự nguyện của người lao động như thu hút tuyển dụng xanh, trao thưởng đặc biệt... Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng cần tạo môi trường và điều kiện cho người lao động hiểu, chấp nhận các chính sách và quy định xanh, qua đó thúc đẩy cả hai loại hành vi xanh và phát huy vai trò trung gian của môi trường tâm lý xanh. Cuối cùng, các doanh nghiệp nên định hướng và thường xuyên tổ chức các hoạt động gắn với trách nhiệm xã hội để khơi gợi sự chủ động thực hiện hành vi xanh của người lao động và nêu bật vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp.

#### **Ghi chú:**

1. Từ những giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu đề xuất được phác họa và được kết hợp trình bày với kết quả ước lượng trong Hình 1 trong mục kết quả nghiên cứu.

#### **Tài liệu tham khảo:**

- Chaudhary, R. (2020), 'Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.
- Cheema, S. & Javed, F. (2017), 'The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment', *Cogent Business & Management*, 4(1), p.1310012.
- Darvishmotevali, M. & Altinay, L. (2022), 'Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership', *Tourism Management*, 88, p.104401.
- 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.
- Dur Thị Chung (2020), 'So sánh CB-SEM và PLS-SEM trong kiểm định mô hình đo lường tính đổi mới của người tiêu dùng tại Thành phố Hồ Chí Minh', *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 56(4D), 178-189.
- Freitas, W.R.D.S., Caldeira-Oliveira, J.H., Teixeira, A.A., Stefanelli, N.O. & Teixeira, T.B. (2020), 'Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms', *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551-1569.
- Hair, J.F.J, Anderson, R.E, Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall International, Inc.
- Hair, J.F., Matthews, L.M., Matthews, R.L. & Sarstedt, M. (2017), 'PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use', *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hoyle, R.H. (1995), 'The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues', In *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, Hoyle, R.H. (Ed.), Sage Publications, Inc., 1-15.
- Khan, M.A.S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S. & Usman, M. (2019), 'Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model', *Frontiers in Psychology*, 10, p.1977.
- Khánh Linh (2022), *Cần Thơ: Phát triển kinh tế – xã hội thân thiện với môi trường*, truy cập lần cuối ngày 14 tháng 10 năm 2022, từ <<https://moitruong.net.vn/can-tho-phat-trien-kinh-te-xa-hoi-than-thien-voi-moi-truong-8638.html>>.

- 
- 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.
- Nguyễn Thế Chinh & Lại Văn Mạnh (2021), *Doanh nghiệp bảo vệ môi trường với tăng trưởng xanh và phát triển bền vững*, truy cập lần cuối ngày 14 tháng 10 năm 2022, từ <<https://tainguyenvamoitruong.vn/doanh-nghiep-bao-ve-moi-truong-voi-tang-truong-xanh-va-phat-trien-ben-vung-cid1494.html>>.
- Norton, T.A., Zacher, H. & Ashkanasy, N.M. (2014), 'Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions', *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T.A., Zacher, H., Parker, S.L. & Ashkanasy, N.M. (2017), 'Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate', *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.
- Pham, N.T., Thanh, T.V., Tučková, Z. & Thuy, V.T.N. (2020), 'The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis', *International Journal of Hospitality Management*, 88, p.102392.
- Phạm Thị Cẩm Anh & Tăng Văn Nghĩa (2020), 'Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong việc bảo vệ môi trường và ảnh hưởng của nó tới hành vi của người tiêu dùng', *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, 125, 71-79.
- Sabokro, M., Masud, M.M. & Kayedian, A. (2021), 'The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior', *Journal of Cleaner Production*, 313, p.127963.
- Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. & Afridi, M.A. (2019), 'Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
- Tuấn Hà (2021), *Một số thiệt hại kinh tế do ô nhiễm môi trường gây nên*, truy cập lần cuối ngày 20 tháng 9 năm 2022, từ <<https://moitruongvaxahoi.vn/mot-so-thiet-hai-kinh-te-do-o-nhiem-moi-truong-gay-nen-407366545.html>>.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. & Zaragoza-Sáez, P. (2021), 'Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes', *Journal of Business Research*, 123, 57-69.
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X. & Zhao, J. (2019), 'How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective', *Sustainability*, 11(19), p.5408.
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C. & Zhang, H. (2018), 'Does seeing "mind acts upon mind" affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green transformational leadership and individual green values', *Sustainability*, 10(9), p.3206.
- Zhu, J., Tang, W., Wang, H. & Chen, Y. (2021), 'The influence of green human resource management on employee green behavior—a study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity', *Sustainability*, 13(8), p.4544.