

TÁC ĐỘNG CỦA CÁC YẾU TỐ TỔ CHỨC TỚI HÀNH VI SÁNG TẠO XANH CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CAM KẾT TỔ CHỨC XANH VÀ SỰ RÕ RÀNG VỀ VAI TRÒ

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL FACTORS ON EMPLOYEES' GREEN INNOVATION BEHAVIOR:
THE MEDIATING ROLE OF GREEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ROLE CLARITY

Nguyễn Văn Hiến^{1,*}

DOI: <http://doi.org/10.57001/huih5804.2025.228>

TÓM TẮT

Trước yêu cầu phát triển bền vững, việc thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo xanh (GIB) của nhân viên trở thành yếu tố thiết yếu giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh. Bài báo này đánh giá tác động của Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM), Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) và Truyền thông nội bộ về bền vững (ISC) đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh, thông qua vai trò trung gian của Cam kết tổ chức xanh (GOC) và Sự rõ ràng vai trò (RC). Dữ liệu thu thập từ 468 nhân viên tại các doanh nghiệp bền vững, phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả cho thấy GHRM, GTL và ISC ảnh hưởng tích cực đến GOC; GHRM và GTL tác động đáng kể đến RC. GOC và RC đều thúc đẩy GIB, trong đó GOC giữ vai trò trung gian nổi bật. Phân tích bootstrapping xác nhận ý nghĩa các hiệu ứng gián tiếp. Bài báo góp phần mở rộng lý thuyết về hành vi tổ chức xanh và đưa ra các hàm ý thực tiễn cho quản trị nhân sự bền vững.

Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực xanh, lãnh đạo chuyển đổi xanh, truyền thông nội bộ về bền vững, cam kết tổ chức xanh, sự rõ ràng vai trò, hành vi đổi mới sáng tạo xanh, phát triển bền vững, PLS-SEM.

ABSTRACT

In response to the growing demand for sustainable development, promoting employees' green innovation behavior (GIB) has become a critical factor in enhancing organizational competitiveness. This article examines the impacts of Green Human Resource Management (GHRM), Green Transformational Leadership (GTL), and Internal Sustainability Communication (ISC) on employees' GIB, with Green Organizational Commitment (GOC) and Role Clarity (RC) acting as mediators. Data were collected from 468 employees working in sustainability-oriented enterprises and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that GHRM, GTL, and ISC positively influence GOC, while GHRM and GTL significantly impact RC. Both GOC and RC promote GIB, with GOC demonstrating a stronger mediating effect. Bootstrapping analysis confirms the significance of the indirect effects. This study contributes to the theoretical understanding of green organizational behavior and provides practical implications for sustainable human resource management practices.

Keywords: Green human resource management, green transformational leadership, internal sustainability communication, green organizational commitment, role clarity, green innovation behavior, sustainable development, PLS-SEM.

¹Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công nghệ Đông Á

*Email: hiennv@eaut.edu.vn

Ngày nhận bài: 01/3/2025

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 21/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 28/6/2025

1. GIỚI THIỆU

Trong những thập niên gần đây, phát triển bền vững đã trở thành mục tiêu chiến lược toàn cầu, đòi hỏi các doanh nghiệp tích hợp yếu tố bền vững vào chiến lược

kinh doanh để duy trì lợi thế cạnh tranh [10, 18]. Trong bối cảnh này, hành vi đổi mới sáng tạo xanh (GIB) của nhân viên đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy đổi mới tổ chức và phát triển các giải pháp thân thiện với môi

trường [9]. Các yếu tố tổ chức như Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM), Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) và Truyền thông nội bộ về bền vững (ISC) được xác định là những nhân tố quan trọng định hình nhận thức và hành vi môi trường của nhân viên [5, 16, 18]. GHRM thông qua tuyển dụng, đào tạo, đánh giá định hướng xanh tạo nền tảng cho cam kết môi trường [12, 18]. GTL truyền cảm hứng sáng tạo thông qua tầm nhìn và hành động gương mẫu [5], trong khi truyền thông nội bộ giúp nhân viên hiểu rõ hơn vai trò của mình trong chiến lược bền vững của tổ chức [8, 16].

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ trực tiếp giữa các yếu tố tổ chức và hành vi sáng tạo xanh, cơ chế tác động gián tiếp thông qua Cam kết tổ chức xanh (GOC) và Sự rõ ràng vai trò (RC) vẫn còn chưa được khám phá đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi [14, 17]. GOC phản ánh mức độ gắn bó với mục tiêu bền vững, trong khi RC làm rõ nhiệm vụ và kỳ vọng, từ đó thúc đẩy hành vi sáng tạo chủ động [14, 17]. Tại Việt Nam, dù phát triển bền vững đã được đề cập trong chính sách quốc gia, việc triển khai trong doanh nghiệp còn ở giai đoạn đầu. Các nghiên cứu trong nước về hành vi đổi mới sáng tạo xanh còn hạn chế và thiếu mô hình tổng hợp xem xét vai trò trung gian của GOC và RC [12], cho thấy cần có thêm nghiên cứu chuyên sâu trong bối cảnh văn hóa doanh nghiệp Việt Nam.

Từ đó, nghiên cứu này hướng đến hai mục tiêu: (1) Phân tích tác động của GHRM, GTL và ISC đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh; (2) Kiểm định vai trò trung gian của GOC và RC trong các mối quan hệ này. Nghiên cứu sử dụng mô hình PLS-SEM với dữ liệu từ 468 nhân viên tại các doanh nghiệp định hướng bền vững, nhằm đóng góp cho lý luận về hành vi tổ chức xanh và cung cấp hàm ý thực tiễn trong xây dựng chính sách nhân sự, lãnh đạo thúc đẩy sáng tạo bền vững.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHÁT TRIỂN GIẢ THUYẾT

2.1. Nền tảng lý thuyết

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên nền tảng của ba học thuyết chủ yếu: Thuyết Nguồn lực - Động lực - Cơ hội (AMO Theory), Thuyết Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership Theory) và Thuyết Vai trò tổ chức (Role Theory). Các học thuyết này cung cấp cơ sở lý luận để lý giải cách thức các yếu tố tổ chức tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh của nhân viên trong bối cảnh phát triển bền vững. Theo thuyết AMO (Ability - Motivation - Opportunity), hiệu quả công việc của nhân viên không chỉ phụ thuộc vào năng lực cá nhân mà còn vào động lực nội tại và cơ hội mà tổ chức tạo ra [1]. Trong

lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực xanh, AMO Theory lý giải cách các thực hành như đào tạo và phát triển bền vững, đánh giá hiệu suất gắn với mục tiêu môi trường và trao quyền cho nhân viên có thể đồng thời nâng cao khả năng, động lực và tạo điều kiện để thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo xanh [12, 18]. Thuyết lãnh đạo chuyển đổi nhấn mạnh vai trò của nhà lãnh đạo trong việc khơi dậy động lực [2, 3], cam kết và sự sáng tạo của nhân viên thông qua việc truyền cảm hứng về tầm nhìn chung, khuyến khích tư duy đổi mới và làm gương trong hành vi. Khi vận dụng vào bối cảnh phát triển bền vững, lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL) được xem là nhân tố quan trọng thúc đẩy thái độ và hành vi đổi mới sáng tạo xanh của nhân viên [5, 9]. Theo Thuyết vai trò tổ chức [7], hành vi của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi mức độ rõ ràng hoặc mơ hồ trong kỳ vọng vai trò. Khi nhân viên có sự rõ ràng về vai trò (Role Clarity-RC), họ có xu hướng chủ động, sáng tạo và định hướng mục tiêu hiệu quả hơn [14]. Ngược lại, sự mơ hồ vai trò làm giảm động lực tham gia vào các sáng kiến mới, đặc biệt trong những lĩnh vực đòi hỏi sự sáng tạo cao như đổi mới sáng tạo xanh.

2.2. Phát triển giả thuyết

Tác động của GHRM đến GOC và RC. GHRM đề cập đến các thực hành nhân sự tích hợp yếu tố bền vững vào tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và thưởng [13, 18]. Theo thuyết AMO, GHRM nâng cao khả năng (qua đào tạo kỹ năng xanh), động lực (qua ghi nhận và khen thưởng xanh) và cơ hội (qua tham gia dự án môi trường) cho nhân viên. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng GHRM làm gia tăng GOC bằng cách củng cố giá trị bền vững trong nhân viên [12, 17]. Khi nhân viên nhận thấy tổ chức cam kết thực hiện các mục tiêu môi trường, họ có xu hướng đồng thuận và gắn bó hơn với tổ chức [11]. Đồng thời, GHRM cũng làm rõ vai trò của nhân viên bằng cách tích hợp các mục tiêu bền vững vào mô tả công việc, đánh giá hiệu suất, từ đó tăng cường RC [14].

H1: Quản trị nguồn nhân lực xanh tác động tích cực đến Cam kết tổ chức xanh.

H2: Quản trị nguồn nhân lực xanh tác động tích cực đến Sự rõ ràng vai trò.

Tác động của GTL đến GOC và RC. GTL thể hiện ở việc lãnh đạo truyền cảm hứng tầm nhìn xanh, kích thích tư duy sáng tạo và khuyến khích nhân viên chủ động tham gia các sáng kiến bền vững [5, 9]. Các nghiên cứu cho thấy GTL không chỉ trực tiếp ảnh hưởng đến hành vi xanh mà còn củng cố sự cam kết của nhân viên với mục tiêu tổ chức thông qua việc truyền đạt tầm nhìn, làm gương và hỗ trợ [5, 17]. Khi nhân viên cảm thấy được truyền cảm hứng và

dẫn dắt bởi lãnh đạo, họ sẽ tự nguyện phát triển cam kết bền vững hơn. GTL cũng giúp nhân viên hiểu rõ vai trò của mình trong chiến lược môi trường, qua việc giao nhiệm vụ rõ ràng và thường xuyên nhấn mạnh ý nghĩa của công việc liên quan đến mục tiêu xanh [14].

H3: Lãnh đạo chuyển đổi xanh tác động tích cực đến Cam kết tổ chức xanh.

H4: Lãnh đạo chuyển đổi xanh tác động tích cực đến Sự rõ ràng vai trò.

Tác động của ISC đến GOC và RC. ISC đóng vai trò là cầu nối giữa chiến lược tổ chức và nhận thức của nhân viên về các mục tiêu phát triển bền vững [8, 16]. Thông tin minh bạch, thường xuyên và phù hợp sẽ giúp nhân viên hiểu rõ định hướng chiến lược, từ đó gia tăng sự đồng thuận và cam kết tổ chức [8]. Ngoài ra, ISC cũng làm rõ vai trò cá nhân bằng cách nhấn mạnh nhiệm vụ, trách nhiệm và kết quả kỳ vọng từ các sáng kiến xanh [16].

H5: Truyền thông nội bộ về bền vững tác động tích cực đến Cam kết tổ chức xanh.

H6: Truyền thông nội bộ về bền vững tác động tích cực đến Sự rõ ràng vai trò.

Ảnh hưởng của GOC và RC đến GIB. GOC thể hiện mức độ sẵn sàng của nhân viên trong việc hành động vì các mục tiêu môi trường của tổ chức [17]. GOC có liên hệ tích cực với hành vi đổi mới sáng tạo xanh thông qua việc tăng cường động lực nội tại và sự chủ động tìm kiếm giải pháp sáng tạo [5]. Tương tự, RC giúp nhân viên xác định rõ phạm vi trách nhiệm và cơ hội đổi mới, giảm thiểu sự mơ hồ, từ đó khuyến khích hành vi sáng tạo gắn với mục tiêu phát triển bền vững [14].

H7: Cam kết tổ chức xanh tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh.

H8: Sự rõ ràng vai trò tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh.

Vai trò trung gian của GOC và RC

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng Cam kết tổ chức xanh và Sự rõ ràng vai trò không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh, mà còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức (GHRM, GTL, ISC) và hành vi này [12, 17].

H9: Cam kết tổ chức xanh và Sự rõ ràng vai trò đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa GHRM, GTL, ISC và hành vi đổi mới sáng tạo xanh.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết được đề

xuất, trong đó GHRM, GTL và ISC được xem là các yếu tố ảnh hưởng đến GIB thông qua vai trò trung gian của GOC và RC. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi và phân tích bằng Mô hình hóa phương trình cấu trúc dựa trên phương pháp bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Phương pháp PLS-SEM được lựa chọn dựa trên các tiêu chí sau: (1) Phù hợp với mô hình có nhiều biến tiềm ẩn và mối quan hệ phức tạp, (2) Không yêu cầu dữ liệu phân phối chuẩn, (3) Ưu tiên khả năng dự đoán và khám phá các mối quan hệ tiềm năng trong nghiên cứu hành vi tổ chức [19].

3.2. Thang đo và đo lường các biến

Các biến nghiên cứu được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm, từ 1 ("Hoàn toàn không đồng ý") đến 5 ("Hoàn toàn đồng ý"). Các thang đo đã được lựa chọn dựa trên các nghiên cứu trước và hiệu chỉnh phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Chi tiết được trình bày trong Bảng 1. Trước khi khảo sát chính thức, bảng hỏi được kiểm tra nội dung bởi ba chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự và phát triển bền vững để đảm bảo độ chính xác và dễ hiểu.

Bảng 1. Thang đo

Mã	Nội dung	Tham khảo
I. Quản trị nhân lực xanh (GHRM)		
GHRM1	Công ty ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có ý thức và cam kết bảo vệ môi trường.	[12, 13]
GHRM2	Tôi được đào tạo về kiến thức và kỹ năng liên quan đến phát triển bền vững.	[6, 13]
GHRM3	Các tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc bao gồm yếu tố liên quan đến bảo vệ môi trường.	[13, 18]
GHRM4	Công ty có chính sách thưởng hoặc công nhận cho các hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.	[13, 18]
GHRM5	Tôi được khuyến khích đề xuất các sáng kiến nhằm nâng cao hiệu quả môi trường tại nơi làm việc.	[17]
II. Lãnh đạo chuyển đổi xanh (GTL)		
GTL1	Lãnh đạo của tôi truyền cảm hứng cho nhân viên về tầm quan trọng của việc bảo vệ môi trường.	[15]
GTL2	Lãnh đạo của tôi làm gương trong việc thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường.	[15]
GTL3	Lãnh đạo của tôi khuyến khích nhân viên đề xuất các sáng kiến xanh.	[15]
GTL4	Lãnh đạo của tôi hỗ trợ và tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường.	[15]
GTL5	Lãnh đạo của tôi thường xuyên trao đổi và nhấn mạnh mục tiêu phát triển bền vững trong tổ chức.	[15]

III. Truyền thông nội bộ về bền vững (ISC)		
ISC1	Công ty thường xuyên truyền thông về các chính sách và mục tiêu phát triển bền vững.	[8]
ISC2	Tôi được cập nhật thông tin đầy đủ về các hoạt động bảo vệ môi trường của tổ chức.	[8]
ISC3	Tổ chức khuyến khích nhân viên tham gia trao đổi ý kiến liên quan đến các sáng kiến bền vững.	[8]
ISC4	Các mục tiêu xanh và giá trị phát triển bền vững được truyền đạt rõ ràng cho nhân viên.	[8]
ISC5	Tôi cảm thấy thông tin về phát triển bền vững trong tổ chức dễ tiếp cận và minh bạch.	[8]
IV. Cam kết tổ chức xanh (GOC)		
GOC1	Tôi cảm thấy tự hào khi làm việc cho một tổ chức cam kết với phát triển bền vững.	[11]
GOC2	Tôi sẵn sàng hỗ trợ các sáng kiến bảo vệ môi trường của công ty.	[11]
GOC3	Tôi đồng tình mạnh mẽ với các giá trị phát triển bền vững mà tổ chức theo đuổi.	[11]
GOC4	Tôi sẵn sàng nỗ lực vượt qua khó khăn để thúc đẩy mục tiêu xanh của tổ chức.	[11]
GOC5	Tôi cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức vì các mục tiêu phát triển bền vững.	[11]
V. Sự rõ ràng vai trò (RC)		
RC1	Tôi hiểu rõ trách nhiệm của mình trong việc tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường của tổ chức.	[7, 14]
RC2	Tôi biết rõ những hành vi xanh nào được mong đợi từ tôi trong công việc hằng ngày.	[7, 14]
RC3	Các mục tiêu và nhiệm vụ liên quan đến phát triển bền vững của tôi được giao cụ thể và rõ ràng.	[7, 14]
RC4	Tôi nhận được hướng dẫn rõ ràng về vai trò của mình trong việc hỗ trợ các mục tiêu môi trường của tổ chức.	[7, 14]
RC5	Tôi không cảm thấy mơ hồ hoặc bối rối về nhiệm vụ của mình trong các sáng kiến phát triển bền vững.	[7, 14]
VI. Hành vi đổi mới sáng tạo xanh (GIB)		
GIB1	Tôi thường xuyên đề xuất các ý tưởng mới nhằm cải thiện hiệu quả môi trường tại nơi làm việc.	[4]
GIB2	Tôi chủ động tìm kiếm các giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề môi trường trong tổ chức.	[4]
GIB3	Tôi tích cực chia sẻ sáng kiến về phát triển bền vững với đồng nghiệp.	[4]
GIB4	Tôi tham gia đóng góp vào việc thực hiện các dự án đổi mới sáng tạo xanh của tổ chức.	[4]
GIB5	Tôi cam kết đầu tư thời gian và nỗ lực cho việc thực hiện các sáng kiến bảo vệ môi trường.	[4]

3.3. Quy trình khảo sát và chọn mẫu

Dữ liệu được thu thập từ nhân viên tại các doanh nghiệp có cam kết rõ ràng đối với chiến lược phát triển bền vững, bao gồm các doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ và công nghệ xanh tại Việt Nam. Nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát, với tiêu chí: (1) Người trả lời là nhân viên toàn thời gian và (2) Doanh nghiệp có áp dụng các sáng kiến môi trường nội bộ. Tổng cộng 468 bảng hỏi hợp lệ đã được thu thập. Theo quy tắc của Hair và cộng sự [19, 20], với số lượng đường dẫn vào biến phụ thuộc tối đa là 3, quy mô mẫu cần ít nhất $10 \times 3 = 30$ mẫu tối thiểu; tuy nhiên, để đảm bảo kiểm định trung gian và tăng tính tổng quát hóa, nghiên cứu thu thập số lượng mẫu lớn hơn mức tối thiểu. Bảng hỏi được phát qua hình thức trực tiếp và khảo sát điện tử trong giai đoạn từ tháng 1 đến tháng 3 năm 2025. Các bảng hỏi không đầy đủ thông tin hoặc có dấu hiệu trả lời ngẫu nhiên đã bị loại bỏ trước khi phân tích.

3.4. Công cụ phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SmartPLS 3 để phân tích dữ liệu theo hai bước: Đánh giá mô hình đo lường (Measurement Model): Kiểm định độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR), Kiểm định giá trị hội tụ (Average Variance Extracted - AVE), Kiểm định giá trị phân biệt (Fornell-Larcker và HTMT).

Đánh giá mô hình cấu trúc (Structural Model): Kiểm định các giả thuyết bằng hệ số đường dẫn (Path Coefficients), Đánh giá độ phù hợp của mô hình qua R^2 , Q^2 và f^2 , Kiểm định các hiệu ứng gián tiếp (trung gian) thông qua Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp. Quy trình phân tích đảm bảo theo hướng dẫn chuẩn quốc tế về PLS-SEM của Hair và cộng sự [19, 20].

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Tổng cộng 468 bảng hỏi hợp lệ đã được sử dụng cho phân tích. Mẫu khảo sát bao gồm nhân viên tại các doanh nghiệp định hướng phát triển bền vững, trong đó 53% là nữ và 47% là nam; 72% nhân viên thuộc khối dịch vụ và sản xuất, còn lại thuộc lĩnh vực công nghệ, xây dựng và tài chính. Độ tuổi trung bình của người tham gia khảo sát là 30,8 tuổi, với thâm niên làm việc trung bình 2,2 năm.

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Các kết quả Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR) đều đạt trên 0,8, cho thấy các thang đo đạt độ tin cậy cao [19]. Cụ thể, giá trị CR dao động từ 0,868 đến 0,938, đáp ứng yêu cầu $CR \geq 0,7$. Giá trị Average Variance Extracted (AVE) của tất cả các biến đều vượt ngưỡng 0,5 (từ 0,568 đến 0,754), xác nhận giá trị hội tụ của thang đo

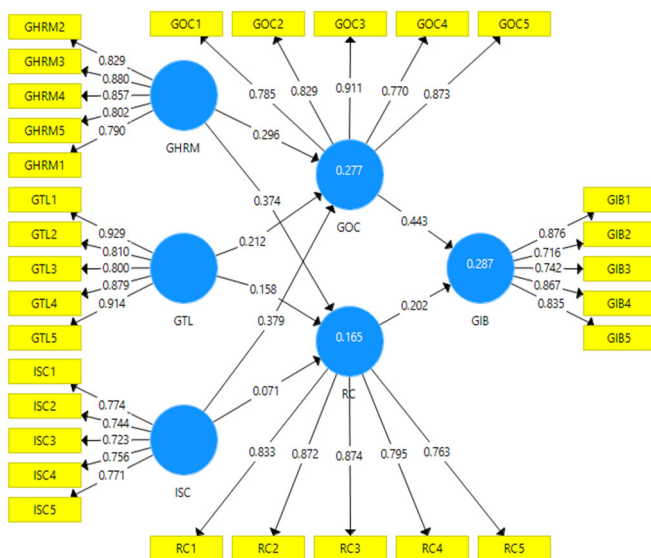
(bảng 2). Mô hình đo lường đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ tốt. Bên cạnh đó, kiểm định giá trị phân biệt bằng phương pháp Fornell-Larcker cho thấy căn bậc hai AVE của mỗi biến đều lớn hơn hệ số tương quan với các biến khác. Ngoài ra, chỉ số HTMT đều dưới 0,85, xác nhận giá trị phân biệt đạt yêu cầu. Mô hình đo lường đảm bảo giá trị phân biệt. Các giá trị VIF của tất cả các biến quan sát đều nhỏ hơn 5, cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng [19].

Bảng 2. Độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ

Biến	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
GHRM	0,889	0,918	0,693
GTL	0,919	0,938	0,754
ISC	0,818	0,868	0,568
GOC	0,892	0,920	0,698
RC	0,886	0,916	0,686
GIB	0,867	0,905	0,656

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Hình 1 minh họa mô hình nghiên cứu thực nghiệm, được xây dựng dựa trên dữ liệu khảo sát từ các nhân viên tại các doanh nghiệp hướng đến phát triển bền vững. Mô hình cho thấy, ba yếu tố tổ chức gồm Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM), Lãnh đạo chuyển đổi (GTL), và Truyền thông nội bộ về bền vững (ISC) tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh (GIB) của nhân viên, thông qua hai biến trung gian là Cam kết tổ chức xanh (GOC) và Sự rõ ràng vai trò (RC).



Hình 1. Mô hình PLS-SEM kết quả thực nghiệm

Đánh giá độ phù hợp tổng thể của mô hình được thực hiện thông qua các chỉ số R^2 , Q^2 và f^2 . Cụ thể, hệ số

xác định R^2 của biến GOC đạt 0,277, của RC đạt 0,165 và của GIB đạt 0,287. Theo Hair và cộng sự [19], giá trị R^2 từ 0,25 đến dưới 0,50 được xem là mức trung bình, cho thấy mô hình có khả năng giải thích hợp lý các biến phụ thuộc. Tiếp theo, chỉ số khả năng dự đoán (Q^2) được kiểm định thông qua phương pháp blindfolding. Các giá trị Q^2 lần lượt đạt 0,188 đối với GOC, 0,106 đối với RC và 0,180 đối với GIB. Vì tất cả các Q^2 đều lớn hơn 0, mô hình đạt yêu cầu về năng lực dự đoán. Xét đến kích thước hiệu ứng (f^2), các kết quả cho thấy GHRM có ảnh hưởng trung bình đến GOC ($f^2 = 0,120$) và RC ($f^2 = 0,167$); GTL có ảnh hưởng yếu đến GOC ($f^2 = 0,062$) và RC ($f^2 = 0,030$); ISC có ảnh hưởng trung bình đến GOC ($f^2 = 0,198$) nhưng không đáng kể đến RC ($f^2 = 0,006$). Ngoài ra, GOC có tác động trung bình đến GIB với $f^2 = 0,253$, trong khi RC có tác động yếu đến GIB với $f^2 = 0,053$. Các kết quả này khẳng định tầm quan trọng nổi bật của GOC như một biến trung gian trong mô hình.

4.3. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua phân tích PLS-SEM và Bootstrapping 5.000 mẫu lặp cho thấy hầu hết các giả thuyết đều được ủng hộ. Cụ thể, GHRM có tác động tích cực đến GOC ($\beta = 0,296$, $p < 0,001$) và RC ($\beta = 0,374$, $p < 0,001$). GTL cũng ảnh hưởng tích cực đến GOC ($\beta = 0,212$, $p < 0,001$) và RC ($\beta = 0,158$, $p < 0,001$). ISC có tác động mạnh đến GOC ($\beta = 0,379$, $p < 0,001$), nhưng không tác động có ý nghĩa đến RC ($\beta = 0,071$, $p = 0,132$). Đối với hành vi đổi mới sáng tạo xanh, GOC có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến GIB ($\beta = 0,443$, $p < 0,001$), trong khi RC cũng có ảnh hưởng tích cực nhưng ở mức độ thấp hơn ($\beta = 0,202$, $p < 0,001$). Tổng cộng, 7 trên 8 giả thuyết đặt ra ban đầu đã được xác nhận với độ tin cậy thống kê cao. Chỉ duy nhất mối quan hệ giữa Truyền thông nội bộ về bền vững và Sự rõ ràng vai trò (ISC $\rightarrow$ RC) không được ủng hộ.

4.4. Vai trò trung gian của GOC và RC

Phân tích gián tiếp thông qua Bootstrapping chỉ ra rằng GOC và RC đóng vai trò trung gian quan trọng trong mô hình. GHRM ảnh hưởng gián tiếp đến GIB thông qua GOC và RC với hệ số $\beta = 0,207$ ($p < 0,001$). Tương tự, GTL ảnh hưởng gián tiếp đến GIB với hệ số $\beta = 0,126$ ($p < 0,001$) và ISC ảnh hưởng gián tiếp đến GIB với hệ số $\beta = 0,182$ ($p < 0,001$). Kết quả này củng cố luận điểm rằng, ngoài tác động trực tiếp, các yếu tố tổ chức cần xây dựng các cơ chế nội bộ hiệu quả về cam kết và vai trò để thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo xanh của nhân viên.

5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ

Kết quả nghiên cứu này đã củng cố và mở rộng các lập luận lý thuyết hiện có, đồng thời cung cấp bằng chứng

thực nghiệm mới về vai trò của các yếu tố tổ chức trong việc thúc đẩy GIB của nhân viên, trong bối cảnh phát triển bền vững. Trước tiên, nghiên cứu xác nhận rằng GHRM và ISC có ảnh hưởng đáng kể đến GOC. Điều này phù hợp với lý thuyết AMO [1], theo đó, GHRM thông qua tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng dựa trên tiêu chí xanh đã cung cấp cho nhân viên năng lực, động lực và cơ hội tham gia các sáng kiến bền vững. Khi các thực hành này được triển khai đồng bộ, nhân viên cảm nhận rõ cam kết của tổ chức đối với các giá trị môi trường, từ đó củng cố sự gắn bó về mặt giá trị [12, 13]. ISC cũng thể hiện vai trò quan trọng trong việc nâng cao GOC, thông qua việc giúp nhân viên hiểu rõ định hướng và kỳ vọng của tổ chức đối với các mục tiêu môi trường [8]. Tuy nhiên, tác động của ISC đến RC không đạt ý nghĩa thống kê, gợi ý rằng chỉ riêng việc truyền tải thông tin, nếu thiếu đi sự hỗ trợ từ lãnh đạo hoặc các chính sách nhân sự cụ thể, sẽ không đủ để làm rõ nhiệm vụ và kỳ vọng vai trò trong bối cảnh đổi mới sáng tạo xanh. GTL có ảnh hưởng tích cực nhưng ở mức thấp hơn đến cả GOC và RC. Kết quả này phù hợp với thuyết lãnh đạo chuyển đổi [3], cho rằng lãnh đạo có thể truyền cảm hứng tầm nhìn và kích thích sáng tạo, nhưng để tạo ra sự chuyển biến mạnh mẽ về cam kết và sự rõ ràng vai trò, cần có sự kết hợp giữa định hướng lãnh đạo và các cơ chế quản trị tổ chức cụ thể [5, 9].

Về tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh (GIB), kết quả cho thấy GOC có ảnh hưởng mạnh mẽ hơn RC. Khi nhân viên có sự cam kết mạnh mẽ với mục tiêu xanh, họ sẽ chủ động tìm kiếm các giải pháp sáng tạo, cải tiến quy trình và sản phẩm nhằm hỗ trợ các chiến lược phát triển bền vững của tổ chức [17]. Ngược lại, sự rõ ràng vai trò, mặc dù có ảnh hưởng tích cực, nhưng ở mức độ thấp hơn. Điều này cho thấy việc nhân viên hiểu rõ nhiệm vụ chỉ là điều kiện cần; để thúc đẩy hành vi đổi mới thực sự, cần sự gắn bó sâu sắc về mặt giá trị với mục tiêu bền vững. Ngoài ra, các phân tích hiệu ứng gián tiếp cho thấy GOC đóng vai trò trung gian mạnh hơn so với RC trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức (GHRM, GTL, ISC) và hành vi đổi mới sáng tạo xanh. Phát hiện này nhấn mạnh rằng việc phát triển cam kết tổ chức xanh là chiến lược then chốt để biến các chính sách nhân sự và phong cách lãnh đạo thành động lực thúc đẩy đổi mới sáng tạo xanh tại cấp độ cá nhân. Một điểm đáng chú ý khác là sự thất bại trong việc xác nhận tác động giữa ISC và RC. Phát hiện này mở ra một hàm ý thực tiễn quan trọng: Truyền thông nội bộ cần không chỉ dừng ở mức độ "thông tin" mà phải gắn liền với việc giao nhiệm vụ cụ thể, định nghĩa rõ ràng kỳ vọng và xây dựng cơ chế phản hồi hiệu quả, nhằm nâng cao sự rõ ràng vai trò cho nhân viên.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu này làm sâu sắc thêm hiểu biết về cơ chế tác động giữa các yếu tố tổ chức và hành vi đổi mới sáng tạo xanh, đồng thời nhấn mạnh vai trò trung tâm của cam kết tổ chức xanh trong việc chuyển hóa các chiến lược bền vững thành hành vi sáng tạo thực tiễn của nhân viên.

6. KẾT LUẬN

Nghiên cứu này đã kiểm định thành công mô hình lý thuyết dựa trên thuyết AMO, lãnh đạo chuyển đổi và thuyết vai trò tổ chức, làm rõ cách các yếu tố tổ chức ảnh hưởng đến GIB của nhân viên. Kết quả cho thấy GHRM, GTL và ISC tác động tích cực đến Cam kết tổ chức xanh (GOC), trong đó ISC có ảnh hưởng mạnh nhất. GHRM và GTL cũng làm tăng Sự rõ ràng vai trò (RC), trong khi ISC không có tác động đáng kể đến RC. Cam kết tổ chức xanh đóng vai trò trung gian quan trọng và có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến hành vi đổi mới sáng tạo xanh, so với sự rõ ràng vai trò. Những phát hiện này củng cố vai trò trung tâm của GOC trong việc chuyển hóa các chiến lược bền vững thành hành vi sáng tạo thực tiễn, đồng thời mở rộng hiểu biết về cơ chế tác động của các yếu tố tổ chức trong bối cảnh phát triển bền vững.

Mặc dù đạt được những kết quả đáng khích lệ, nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế. Dữ liệu khảo sát chỉ thực hiện tại Việt Nam và thu thập bằng phương pháp tự báo cáo, nên khả năng khái quát hóa và nguy cơ thiên lệch nhận thức vẫn tồn tại. Ngoài ra, mô hình hiện tại mới tập trung vào một số yếu tố tổ chức, chưa xét đến các nhân tố khác như hỗ trợ đồng nghiệp hay động lực đổi mới cá nhân. Các nghiên cứu sau này nên mở rộng khảo sát ra nhiều quốc gia và ngành nghề khác, kết hợp thu thập dữ liệu đa nguồn và theo thời gian để tăng tính chính xác. Việc bổ sung thêm các biến trung gian, điều tiết hoặc xem xét ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo khác cũng sẽ giúp hoàn thiện mô hình lý thuyết về GIB.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. L., *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press, 2000.
- [2]. Bass B. M., *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, 1985.
- [3]. Bass B. M., Riggio R. E., *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.
- [4]. Chen Y.S., Chang C.H., "The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green

Transformational Leadership, and Green Creativity," *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119, 2013. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>.

[5]. Hameed Z., Naeem R. M., Hassan M., Naeem M., Nazim M., Maqbool A., "How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support," *International Journal of Manpower*, 43(3), 595-613, 2022.

[6]. Jabbour C. J. C., Santos F. C. A., "The central role of human resource management in the search for sustainable organizations," *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154, 2008. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>.

[7]. Katz D., Kahn R., The social psychology of organizations. In *Organizational Behavior 2*. Routledge, 152-168, 2015.

[8]. Men L. R., Yue C. A., "Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors," *Public Relations Review*, 45(3), 101764, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>.

[9]. Nurwahdah A., Muafi M., "The influence of green transformational leadership and green attitude on green organisational citizenship behaviour mediated by emotional intelligence," *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(3), 99-111, 2022. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1717>.

[10]. OECD, *Policies to Support Green Entrepreneurship - building a hub for green entrepreneurship in denmark*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, 2020.

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

[12]. Pham N. T., Tučková Z., Jabbour C. J. C., "Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study," *Tourism management*, 72, 386-399, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>.

[13]. Renwick D. W. S., Redman T., Maguire S., "Green human resource management: A review and research agenda," *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.

[14]. Rizzo J. R., House R. J., Lirtzman S. I., "Role conflict and ambiguity in complex organizations," *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163, 1970. <https://doi.org/10.2307/2391486>.

[15]. Robertson J. L., Barling J., "Greening Organizations through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194, 2013. <https://doi.org/10.1002/job.1820>.

[16]. Shahzad M. A., Jianguo D., Junaid M., "Impact of green HRM practices on sustainable performance: mediating role of green innovation, green culture, and green employees' behavior," *Environmental Science and Pollution Research*, 30(38), 88524-88547, 2023.

[17]. Shoaib M., Abbas Z., Yousaf M., Zámečník R., Ahmed J., Saqib S., "The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital," *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870798, 2021.

[18]. Yong J. Y., Yusliza M. Y., Fawehinmi O., "Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019," *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2067-2087, 2020. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>.

[19]. Hair Jr J., Page M., Brunsveld N., *Essentials of business research methods*. Routledge, 2019.

[20]. Hair J., Alamer A., "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example," *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027, 2022.

AUTHOR INFORMATION

Nguyen Van Hien

Faculty of Business Administration, East Asia University of Technology, Vietnam