



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

NGUYỄN MINH CẢNH ^{*}, ^a, NGUYỄN THỊ BẢO CHÂU ^a, THÁI PHƯỚC NGHĨA ^a

^a Trường Đại học Cần Thơ

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 02/08/2024 Ngày nhận lại: 11/10/2024 Duyệt đăng: 14/10/2024 Mã phân loại JEL: M12; M14; M54. Từ khóa: Hành vi xanh; Lãnh đạo đạo đức; Quản trị nguồn nhân lực xanh; Thái độ đối với môi trường. Keywords: Environmental attitudes; Ethical leadership; Green human resource management;	Nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục tiêu phân tích tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management - GHRM) đến hành vi xanh của nhân viên (Workplace Green Behavior - WGB) thông qua vai trò trung gian của thái độ đối với môi trường và vai trò điều tiết của lãnh đạo đạo đức. Các giả thuyết trong nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp phân tích đường dẫn với kỹ thuật bootstrap được thực hiện trên SPSS Process macro thông qua dữ liệu khảo sát 340 người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Cần Thơ. Kết quả nghiên cứu cho thấy GHRM tác động gián tiếp đến WGB thông qua thái độ đối với môi trường. Hơn nữa, lãnh đạo đạo đức được xác định là yếu tố điều tiết tích cực làm gia tăng mối quan hệ gián tiếp nêu trên. Kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học để các doanh nghiệp có thể thúc đẩy WGB thông qua thực hành GHRM, góp phần nâng cao hiệu quả về mặt môi trường cũng như đóng góp vào sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp. Abstract This study aims to analyze the impact of green human resource management (GHRM) on workplace green behavior (WGB) through the mediating role of environmental attitudes and the moderating role of ethical leadership. The hypotheses were tested using path analysis with bootstrapping technique on SPSS Process macro, based on survey data

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: nmcanh@ctu.edu.vn (Nguyễn Minh Cảnh), baochau@ctu.edu.vn (Nguyễn Thị Bảo Châu),

nghiab1901921@student.ctu.edu.vn (Thái Phước Nghĩa).

Trích dẫn bài viết: 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.

Green workplace behavior; Saltwater Intrusion.	from 340 employees working in businesses located in Can Tho City. The research findings indicate that GHRM indirectly affects WGB through environmental attitudes. Additionally, ethical leadership is identified as a positive moderator that strengthens this indirect relationship. These findings contribute to the existing literature on GHRM and provide practical insights to promote WGB, improving organizations' environmental performance and contributing to enterprises' sustainable development.
---	---

1. Giới thiệu

Trong thời gian gần đây, biến đổi khí hậu đã trở thành một trong những thách thức lớn toàn cầu. Theo báo cáo của Cơ quan Năng lượng Quốc tế (2023), lượng khí thải CO₂ toàn cầu từ năng lượng đã đạt mức kỷ lục là 37,4 tỷ tấn vào năm 2023, dẫn đến nhiệt độ trung bình toàn cầu tăng, làm gia tăng các hiện tượng thời tiết cực đoan và suy thoái môi trường. Đồng thời xuất phát từ thực tế các doanh nghiệp (DN) đã vi phạm các quy định về môi trường trong quá trình sản xuất, từ sử dụng tài nguyên không bền vững đến xả thải không kiểm soát. Hành vi của con người, đặc biệt trong bối cảnh DN, đóng vai trò quan trọng trong việc làm giảm hoặc tăng thêm những thách thức về môi trường. Do đó, việc phát triển các hành vi xanh tại nơi làm việc (Workplace Green Behavior – WGB) đã trở thành một ưu tiên hàng đầu của các DN. Trước sự gia tăng nhận thức về vấn đề môi trường trong kinh doanh, quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management – GHRM) đã được phát triển nhằm giúp các DN không chỉ cải thiện hiệu suất môi trường mà còn nâng cao nhận thức của nhân viên đối với các mục tiêu phát triển bền vững. GHRM là một chiến lược tối ưu trong việc xây dựng môi trường làm việc xanh (Ngô Mỹ Trân và cộng sự, 2022) bởi vì các mục tiêu chính của GHRM bao gồm nâng cao nhận thức về môi trường cho nhân viên, đào tạo các kỹ năng thực hiện WGB và khuyến khích nhân viên tham gia vào các sáng kiến phát triển bền vững.

Tại Việt Nam, tuy GHRM vẫn còn là một lĩnh vực mới mẻ, nhưng với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế và áp lực từ cộng đồng quốc tế về bảo vệ môi trường, việc triển khai GHRM sẽ trở thành một yêu cầu cấp thiết. Hiện nay, chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm khai thác sâu vào các phương pháp thực hành GHRM để nâng cao hiệu quả môi trường của các DN sản xuất. Thêm vào đó, các nghiên cứu đã tập trung phân tích tác động của GHRM đến WGB (Ngô Mỹ Trân và cộng sự, 2023) và hành vi thân thiện với môi trường (Vũ Tuấn Dương, 2023). Tuy nhiên, ở các nước phát triển, GHRM đã được chứng minh là một công cụ hiệu quả để tăng cường sự cam kết của nhân viên đối với các mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức (Yuan và cộng sự, 2024), thúc đẩy ý thức và hành vi hướng tới lợi ích môi trường (Yuan và cộng sự, 2024), hành vi công dân của tổ chức đối với môi trường (Hameed và cộng sự, 2020), khuyến khích họ tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường (Rana & Arya, 2024). Điều này cho thấy GHRM có tác động tích cực đến thái độ và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, do đó GHRM được xem là yếu tố mà các DN Việt Nam cần chú trọng và khai thác triệt để. Xuất phát từ tính cấp thiết của GHRM, mục tiêu của nghiên cứu hiện tại là phân tích tác động của GHRM đến WGB của nhân viên thông qua vai trò trung gian của thái độ đối với môi trường và vai trò điều tiết của lãnh đạo đạo đức.

Về khía cạnh thực tiễn, Thành phố Cần Thơ (TPCT), là một trong năm thành phố trực thuộc trung ương của Việt Nam, có những đóng góp quan trọng về kinh tế, xã hội, và sự phát triển tổng thể của vùng Đồng bằng Sông Cửu Long. Theo Cục Thống kê thành phố Cần Thơ (2023), TPCT có lực lượng lao động dồi dào và cơ cấu lao động trẻ với 607.352 người lao động làm việc tại 10.060 DN trên địa bàn. Vì vậy, nghiên cứu về tác động của GHRM đến WGB sẽ cung cấp cơ sở khoa học và hàm ý quản trị quan trọng trong việc áp dụng các chính sách GHRM giúp DN thúc đẩy GWB, qua đó nâng cao hiệu quả môi trường và đóng góp vào sự phát triển bền vững của DN trong khu vực.

Nghiên cứu hoàn toàn phù hợp và có đóng góp đáng kể cho số đặc biệt với mục tiêu nâng cấp mô hình quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số và thúc đẩy phát triển bền vững. Nghiên cứu hiện tại đề xuất một góc nhìn mới về quản trị nguồn nhân lực nhằm giúp các DN nâng cấp mô hình quản trị, đó là GHRM, một khái niệm ngày càng được quan tâm trong bối cảnh biến đổi khí hậu và xu hướng phát triển bền vững. Mặc dù không trực tiếp đề cập đến yếu tố kỹ thuật số, nghiên cứu vẫn có tính thời sự cao khi đặt vấn đề về hành vi của con người trong tổ chức, một yếu tố quan trọng trong quá trình chuyển đổi số. Thêm vào đó, thông qua nghiên cứu vai trò trung gian của thái độ đối với môi trường và vai trò điều tiết của lãnh đạo đạo đức, nghiên cứu đề xuất hàm ý cho các DN xây dựng một môi trường làm việc xanh và khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường từ đó góp phần vào mục tiêu phát triển bền vững. Để đạt được các mục tiêu đề ra, nội dung bài viết được cấu trúc theo trình tự như sau: cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu, kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. *Quản trị nguồn nhân lực xanh*

GHRM là một khái niệm đang ngày càng được quan tâm trong bối cảnh biến đổi khí hậu và sự phát triển bền vững. Về cơ bản, GHRM là việc áp dụng các nguyên tắc và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực nhằm tạo ra một lực lượng lao động có ý thức về môi trường. Theo Mehak và Batcha (2024), công tác GHRM bao gồm tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng xanh, và trao quyền cho nhân viên các vấn đề liên quan đến môi trường. Thêm vào đó, Rana và Arya (2024) xác định GHRM là tập hợp các hoạt động quản lý nhân sự nhằm phát triển và duy trì lực lượng lao động có ý thức bảo vệ môi trường, đồng thời tạo điều kiện và động lực cho nhân viên đóng góp vào mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức. Các nghiên cứu đã chỉ ra năm khía cạnh thực hành GHRM bao gồm: (1) tuyển dụng xanh, (2) đào tạo và phát triển xanh, (3) đánh giá hiệu suất xanh, (4) trả lương và khen thưởng xanh, và (5) sự tham gia xanh (Shah & Bahadur, 2023; Yuan và cộng sự, 2024).

2.2. *Cơ sở lý thuyết*

Lý thuyết hành vi có kế hoạch (Theory of Planned Behavior – TPB) của Ajzen (1991) nhận định, ý định thực hiện hành vi bị ảnh hưởng bởi ba nhân tố, gồm: thái độ đối với hành vi, tiêu chuẩn chủ quan và nhận thức kiểm soát hành vi. Khi DN thực hành GHRM sẽ tác động tích cực đến thái độ của nhân viên đối với môi trường; qua đó sẽ tăng cường ý định thực hiện GWB (Khalid và cộng sự, 2022). TPB giúp giải thích cách các chính sách GHRM định hình nhận thức và thái độ của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến ý định và WGB (Song và cộng sự, 2023).

Lý thuyết học tập xã hội (Social Learning Theory – SLT) của Bandura (1977) là nền tảng quan trọng trong việc giải thích cách hành vi được hình thành và duy trì thông qua quá trình quan sát, học hỏi từ những người khác trong môi trường xã hội. SLT giải thích cách nhân viên học và thực hiện WGB thông qua việc quan sát và mô phỏng những người có ảnh hưởng mà họ tôn trọng, ngưỡng mộ, như các nhà lãnh đạo có đạo đức. Do vậy, các nhà lãnh đạo đạo đức không chỉ làm gương bằng cách thể hiện các hành vi thân thiện đối với môi trường mà còn củng cố hành vi này thông qua khen thưởng và xử phạt (Ahmad và cộng sự, 2021).

2.3. Tác động của GHRM đến WGB

GHRM được xây dựng nhằm mục tiêu phát triển các chiến lược bảo vệ môi trường thông qua việc tích hợp các chính sách liên quan vào quản trị nhân sự, từ tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá và khen thưởng. Theo Fawehinmi và cộng sự (2024), GHRM giúp đào tạo kiến thức, kỹ năng, và nhận thức bảo vệ môi trường cho nhân viên và khuyến khích họ thực hiện WGB. Thêm vào đó, Yuan và cộng sự (2024) cho rằng việc cung cấp, cập nhật và chia sẻ thông tin liên quan đến bảo vệ môi trường sẽ có tác động tích cực lên nhận thức và WGB. Kết quả là, GHRM có thể trực tiếp tác động đến WGB bằng cách nâng cao ý thức, kiến thức và kỹ năng về bảo vệ môi trường nhằm hỗ trợ họ giải quyết những thách thức về môi trường và có những hành động thiết thực để cải thiện môi trường làm việc (Rana & Arya, 2024; Yuan và cộng sự, 2024). Do đó, nhóm tác giả đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

Giả thuyết H₁: Quản trị nguồn nhân lực xanh tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên tại nơi làm việc.

2.4. Tác động của GHRM đến thái độ đối với môi trường

GHRM không chỉ ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên mà còn có tác động mạnh mẽ đến thái độ của họ đối với môi trường. Theo Yuan và cộng sự (2024), GHRM nhấn mạnh việc khuyến khích sử dụng tài nguyên một cách thân thiện với môi trường, đồng thời nâng cao nhận thức cá nhân và cam kết của nhân viên đối với các mục tiêu bảo vệ môi trường và phát triển bền vững của tổ chức. Theo lý thuyết SLT, khi nhân viên nhận thấy tổ chức của mình cam kết với bảo vệ môi trường, họ sẽ có xu hướng phát triển thái độ tích cực hơn đối với các vấn đề môi trường (Mehak & Batcha, 2024). Kết quả nghiên cứu của Fawehinmi và cộng sự (2024) cũng nhấn mạnh rằng việc thực hiện GHRM có thể thay đổi thái độ của nhân viên về môi trường theo hướng tích cực, giúp họ đồng tình và ủng hộ hơn với các chính sách của DN liên quan đến bảo vệ môi trường. Qua đó, GHRM có khả năng cải thiện thái độ của nhân viên đối với môi trường bằng cách giúp họ nhận thức rõ hơn về tầm quan trọng của các vấn đề môi trường và hướng phát triển của tổ chức. Do vậy, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₂: Quản trị nguồn nhân lực xanh tác động tích cực đến thái độ đối với môi trường của nhân viên

2.5. Tác động của thái độ đối với môi trường đến hành vi xanh

WGB bị ảnh hưởng bởi kiến thức, nhận thức, thái độ, và mối quan tâm đối với môi trường tại nơi làm việc (Fawehinmi và cộng sự 2024). Do đó, khi nhân viên có nhận thức và hiểu biết sâu sắc về tác động của hành vi đối với môi trường, họ sẽ có xu hướng thay đổi hành vi theo hướng thân thiện hơn với môi trường. Zhang và cộng sự (2021) cũng chỉ ra rằng những cá nhân sở hữu kiến thức và có nhận thức tốt về môi trường sẽ có khả năng thay đổi WGB theo hướng phát triển bền vững vì môi trường. Nghiên

cứu của Lathabhavan và Bharti (2024) cũng cho thấy thái độ thân thiện với môi trường có thể giúp tổ chức khuyến khích WGB. Điều này càng được củng cố khi nhân viên cảm thấy cam kết với các mục tiêu thân thiện môi trường của tổ chức, tạo ra sự chuyển đổi từ thái độ sang hành vi thực tế (Fawehinmi và cộng sự, 2024). Dựa trên những lập luận trên, tác giả đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

Giả thuyết H₃: Thái độ đối với môi trường tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên.

2.6. Tác động của GHRM đến hành vi xanh thông qua thái độ đối với môi trường

Theo TPB (Ajzen, 1991), thái độ đóng vai trò trung gian trong việc chuyển đổi từ các yếu tố quản lý và chính sách sang hành vi thực tế. Trong bối cảnh GHRM, thái độ đối với môi trường có thể được coi là yếu tố trung gian chuyển đổi chính sách GHRM thành WGB. Khan và Khan (2022) cho rằng thái độ của nhân viên đối với môi trường là yếu tố chính ảnh hưởng đến ý định thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc. Thêm vào đó, Fawehinmi và cộng sự (2024) đã khẳng định thực hành công tác GHRM có tác động tích cực đến thái độ của nhân viên đối với các chính sách bảo vệ môi trường và thông qua đó thúc đẩy WGB. Như vậy, áp dụng GHRM là một phương pháp hiệu quả nhằm tác động đến thái độ của người lao động về môi trường, từ đó thúc đẩy quá trình biến nhận thức thành hành động cụ thể trong việc bảo vệ môi trường. Dựa vào lập luận trên, thấy rằng thái độ đối với môi trường là yếu tố trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa GHRM và WGB. Vì vậy, nhóm tác giả phát triển giả thuyết sau:

Giả thuyết H₄: Quản trị nguồn nhân lực xanh tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên thông qua thái độ đối với môi trường.

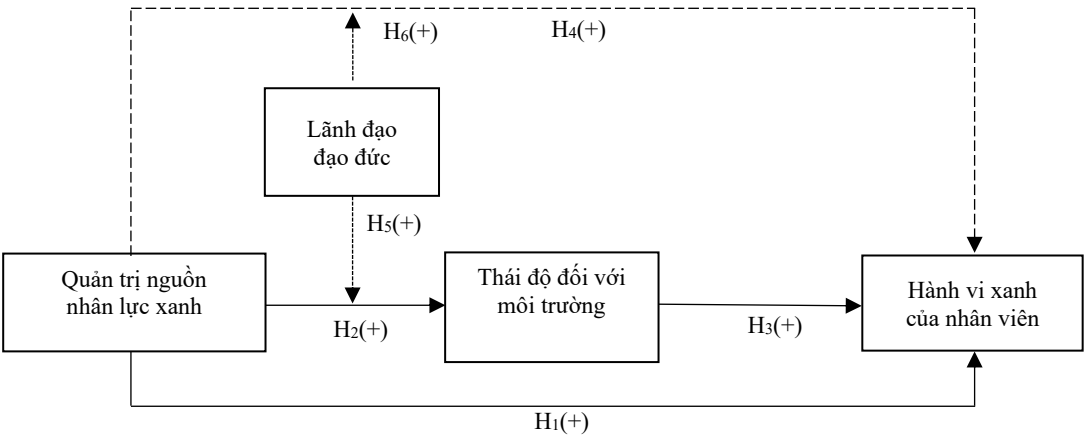
2.7. Vai trò điều tiết của lãnh đạo đạo đức

Lãnh đạo đạo đức được hiểu là các hành vi và quyết định của người lãnh đạo trong việc thể hiện sự công bằng, trung thực, quan tâm đến lợi ích của người khác và tôn trọng các giá trị đạo đức (Brown và cộng sự, 2005). Theo SLT, con người có xu hướng học hỏi và làm theo hành vi của những người họ tôn trọng và ngưỡng mộ. Người lãnh đạo có đạo đức là hình mẫu để nhân viên noi theo, giúp họ nhận thức rõ hơn về vai trò và trách nhiệm của từng cá nhân đối với môi trường và xã hội (Khan & Khan, 2022). Khi nhân viên cảm thấy lãnh đạo của mình hành động một cách đạo đức, họ sẽ có xu hướng tin tưởng vào các chính sách và chương trình của tổ chức, bao gồm các chính sách GHRM. Khi lãnh đạo thể hiện WGB và động viên nhân viên tham gia vào các hoạt động thân thiện với môi trường, điều này sẽ làm gia tăng hiệu quả của GHRM, từ đó cải thiện WGB. Lãnh đạo đạo đức cũng tạo ra văn hóa hỗ trợ các sáng kiến xanh trong tổ chức (Iqbal, 2023), giúp nhân viên không chỉ nhận thức rõ hơn về các vấn đề môi trường mà còn cảm thấy có trách nhiệm hơn trong việc thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường. Do đó, sự hiện diện của lãnh đạo đạo đức có thể làm tăng tính hiệu quả của các chính sách GHRM, vì nhân viên sẽ tin rằng các chương trình này không chỉ là chiến lược kinh doanh mà còn xuất phát từ các giá trị đạo đức và trách nhiệm xã hội của tổ chức. Do đó, giả thuyết được phát triển nhằm kiểm định vai trò điều tiết của lãnh đạo đạo đức trong mối quan hệ giữa GHRM và WGB thông qua thái độ đối với môi trường:

Giả thuyết H₅: Lãnh đạo đạo đức có tác động điều tiết tích cực đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và thái độ đối với môi trường của nhân viên.

Giả thuyết H₆: Lãnh đạo đạo đức có tác động điều tiết tích cực đến mối quan hệ gián tiếp giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên thông qua thái độ đối với môi trường.

Dựa vào các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày trong Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Ghi chú: —————> mối quan hệ tác động trực tiếp
-----> mối quan hệ tác động gián tiếp
.....> mối quan hệ tác động điều tiết

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Đo lường

Nghiên cứu này sử dụng các thang đo đã được phát triển trong các nghiên cứu trước đây, bao gồm: thang đo GHRM với 6 biến quan sát được phát triển từ nghiên cứu của Dumont và cộng sự (2017), thang đo WGB với 6 biến quan sát trong nghiên cứu của Bissing-Olson và cộng sự (2013), thang đo lãnh đạo đạo đức với 9 biến quan sát trong nghiên cứu của Brown và cộng sự (2005) và thang đo thái độ đối với môi trường với 4 biến quan sát trong nghiên cứu của Dunlap và cộng sự (2000). Cụ thể nội dung các biến quan sát được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1.

Đo lường các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm nghiên cứu	Nguồn
<i>Quản trị nguồn nhân lực xanh - GHRM</i>	
1. Công ty của tôi đề ra các mục tiêu hướng đến bảo vệ môi trường cho nhân viên.	Dumont và cộng sự (2017)
2. Công ty của tôi tổ chức chương trình đào tạo về bảo vệ môi trường nhằm thúc đẩy tinh thần xây dựng môi trường bền vững.	
3. Công ty của tôi triển khai chương trình đào tạo về bảo vệ môi trường để nâng cao năng lực, kỹ năng và kiến thức của nhân viên.	
4. Công ty của tôi tích hợp việc đánh giá WGB vào quy trình thẩm định hiệu suất.	

Khái niệm nghiên cứu	Nguồn
5. Công ty của tôi gắn kết WGB với các chế độ khen thưởng và phúc lợi. 6. Công ty của tôi đưa WGB vào tiêu chí xem xét thăng tiến.	
<i>Hành vi xanh của nhân viên - WGB</i>	
1. Tôi đã hoàn thành nhiệm vụ được giao theo cách thức thân thiện với môi trường. 2. Tôi đã thực hiện các trách nhiệm trong bản mô tả công việc của mình theo hướng bảo vệ môi trường. 3. Tôi đảm nhận các nhiệm vụ được yêu cầu với tinh thần bảo vệ môi trường. 4. Tôi đã tham gia tích cực vào các hoạt động bảo vệ môi trường tại nơi làm việc. 5. Tôi luôn chủ động hành động theo cách thân thiện với môi trường tại công ty. 6. Tôi đã đóng góp cho việc bảo vệ môi trường tại nơi làm việc nhiều hơn so với dự định ban đầu.	Bissing-Olson và cộng sự (2013)
<i>Lãnh đạo đạo đức - EL</i>	
1. Lãnh đạo xử lý nghiêm những nhân viên vi phạm đạo đức. 2. Lãnh đạo luôn sống và làm việc một cách có đạo đức. 3. Lãnh đạo luôn chú trọng đến quyền lợi và phúc lợi của nhân viên. 4. Lãnh đạo đưa ra các quyết định công bằng và cân bằng. 5. Tôi tin tưởng vào lãnh đạo của mình. 6. Lãnh đạo thường trao đổi với nhân viên về đạo đức và giá trị kinh doanh. 7. Lãnh đạo là tấm gương về cách làm việc đúng đắn về mặt đạo đức. 8. Lãnh đạo xem thành công không chỉ ở kết quả mà còn ở cách đạt được. 9. Lãnh đạo luôn cân nhắc “điều đúng đắn cần làm là gì” khi ra quyết định.	Brown và cộng sự (2005)
<i>Thái độ đối với môi trường - EA</i>	
1. Bảo vệ môi trường là điều cần thiết tại nơi làm việc. 2. Thúc đẩy phát triển bền vững là điều quan trọng tại nơi làm việc. 3. Nhân viên cần nâng cao nhận thức về việc bảo vệ môi trường. 4. Đầu tư vào bảo vệ môi trường tại nơi làm việc là cần thiết.	Dunlap và cộng sự (2000)

3.2. Thu thập dữ liệu

Tác giả chọn mẫu theo phương pháp phân tầng dựa trên tỷ lệ số lượng DN hoạt động tại các quận trung tâm của TPCT nơi tập trung nhiều DN và người lao động. Cụ thể, theo Theo Cục Thống kê

thành phố Cần Thơ (2024), tỷ lệ số lượng các DN đang hoạt động trong năm 2023 tại các quận Ninh Kiều, Cái Răng và Bình Thủy lần lượt là 53,4%, 16,5%, và 14,8%. Dựa trên cơ sở đó, cỡ mẫu trong nghiên cứu được phân tầng tương ứng là 60%, 25%, và 15% theo các quận nêu trên. Nhóm tác giả liên hệ với các quản lý DN để tiếp cận với những người lao động có ký kết hợp đồng lao động, dựa trên danh sách ngẫu nhiên do quản lý cung cấp. Dữ liệu được thu thập trong ba đợt, mỗi đợt cách nhau một tháng nhằm giảm thiểu sai lệch do phương pháp đo lường (Podsakoff và cộng sự, 2012). Các biến độc lập, biến điều tiết, biến trung gian và phụ thuộc được tách biệt rõ ràng giữa các đợt khảo sát để hạn chế sự ảnh hưởng lẫn nhau và tránh việc người tham gia nhớ lại và liên kết câu trả lời của các lần khảo sát trước.

Trong đợt khảo sát thứ nhất, chúng tôi đã thu thập dữ liệu về GHRM và lãnh đạo đạo đức. Những người đồng ý tham gia nhận được liên kết khảo sát qua email, kèm theo email nhắc nhở gửi sau mười ngày cho những người chưa phản hồi. Sau đợt khảo sát đầu tiên, nhóm tác giả nhận được 463 phản hồi hợp lệ từ 500 người tham gia (tỷ lệ phản hồi đạt 92,6%). Tiếp theo, nhóm tác giả mời 463 người tham gia vào đợt khảo sát thứ hai để thu thập dữ liệu về thái độ đối với môi trường và nhận được 415 phản hồi hợp lệ (tỷ lệ phản hồi 89,6%). Đợt khảo sát thứ ba, 415 người phản hồi trong đợt khảo sát thứ hai tiếp tục tham gia cung cấp dữ liệu về WGB, và nhóm tác giả thu thập được 340 phản hồi hợp lệ (tỷ lệ phản hồi 81,9%). Như vậy, cỡ mẫu cuối cùng cho nghiên cứu là 340 quan sát đáp ứng điều kiện phân tích.

Trong số 340 người lao động thì có 51,5% là nam và 48,5% là nữ. Độ tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là từ 18–24 tuổi (44,7%), kế đến là từ 25–34 tuổi (35%). Phần lớn người tham gia có trình độ học vấn đại học (76,2%), và 48,8% giữ vị trí nhân viên văn phòng. Về thâm niên, 57,4% đã làm việc dưới 3 năm và 17,6% có thâm niên từ 3–5 năm. Phần lớn người lao động làm việc tại quận Ninh Kiều (59,1%). Thông tin chi tiết về nhân khẩu học của đáp viên được trình bày ở Bảng 2.

Bảng 2.

Đặc điểm nhân khẩu học của đáp viên

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số	340	100,0
<i>Nơi làm việc</i>		
Quận Ninh Kiều	201	59,1
Quận Cái Răng	76	22,4
Quận Bình Thủy	63	18,5
<i>Giới tính</i>		
Nam	175	51,5
Nữ	165	48,5
<i>Độ tuổi</i>		
Từ 18 tuổi đến 24 tuổi	152	44,7
Từ 25 tuổi đến 34 tuổi	119	35,0
Từ 35 tuổi đến 44 tuổi	47	13,8
Từ 45 tuổi trở lên	22	6,5

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<i>Trình độ học vấn</i>		
THPT	16	4,7
Cao đẳng	29	8,5
Đại học	259	76,2
Sau đại học	34	10,0
Khác	2	0,6
<i>Vị trí làm việc</i>		
Nhân viên văn phòng	166	48,8
Nhân viên kinh doanh	106	31,2
Quản lý giám sát	41	12,1
Viên chức	15	4,4
Khác	12	3,5
<i>Số năm làm việc</i>		
Dưới 3 năm	195	57,4
Từ 3–dưới 5 năm	60	17,6
Từ 5–10 năm	54	15,9
Trên 10 năm	31	9,1

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá sơ bộ thang đo

Tất cả thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8 và các biến quan sát có hệ số tương quan biến-tổng lớn hơn 0,3 (Nunnally, 1994), vì vậy các thang đo được coi là có độ tin cậy cao. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA) cho thấy hai biến EL1 và EL9 có hệ số tải nhân tố thấp hơn 0,5 và hai biến trên bị loại khỏi mô hình. Sau khi tiến hành loại bỏ các biến không đạt yêu cầu, EFA cho các thang đo GHRM, nhận thức đối với môi trường, và lãnh đạo đạo đức trích được 3 nhân tố với Eigenvalue là 1,257 và tổng phương sai trích đạt 61,553%, chứng tỏ mô hình EFA phù hợp. Phân tích EFA cho thang đo WGB cho thấy mô hình phù hợp và đáp ứng các yêu cầu cần thiết, sẵn sàng cho phân tích nhân tố khẳng định (Confirm Factor Analysis – CFA) (Bảng 3).

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

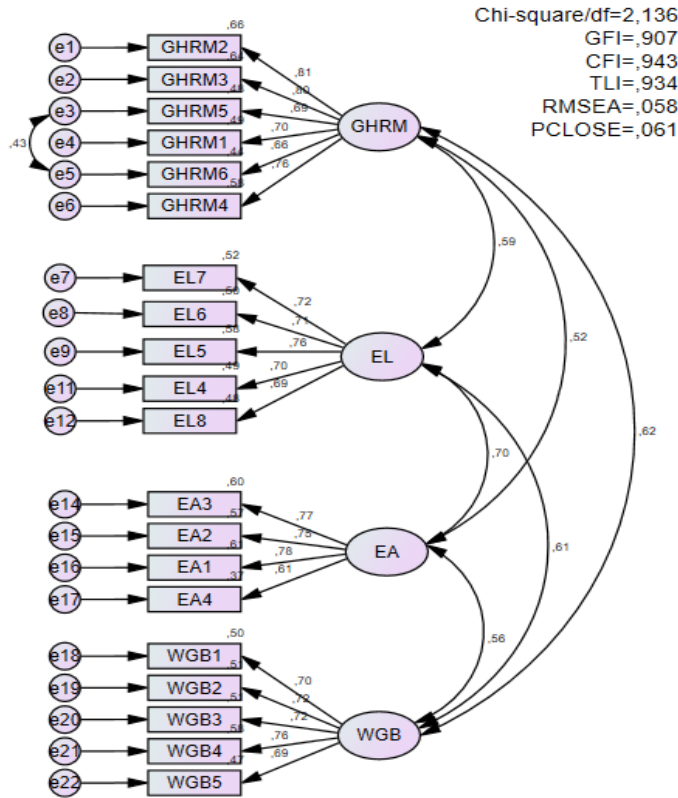
Kết quả phân tích CFA lần thứ nhất chỉ ra rằng các chỉ số đo lường mức độ phù hợp của mô hình đều đạt yêu cầu, tuy nhiên mô hình chưa đảm bảo tính hội tụ. Cụ thể, phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) của các nhóm nhân tố lãnh đạo đạo đức và WGB đều nhỏ hơn 0,5. Do đó, tác giả loại các biến có trọng số nhân tố nhỏ nhất (Hair và cộng sự, 2010), cụ thể là EL2 và WGB6 để cải thiện AVE của các nhóm nhân tố. Đồng thời, do giá trị phân biệt: căn bậc hai của AVE đối với lãnh đạo đạo đức nhỏ hơn mối tương quan của nó với thái độ đối với môi trường nên tác giả tiếp tục loại thêm biến EL3.

Bảng 3.

Phân tích nhân tố khám phá

Thang đo	Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố			
		1	2	3	4
GHRM	GHRM2	0,787			
	GHRM3	0,764			
	GHRM5	0,735			
	GHRM1	0,715			
	GHRM6	0,715			
	GHRM4	0,691			
EL	EL7		0,838		
	EL6		0,703		
	EL5		0,693		
	EL3		0,659		
	EL4		0,654		
	EL8		0,572		
	EL2		0,558		
EA	EA3			0,804	
	EA2			0,741	
	EA1			0,625	
	EA4			0,588	
Hệ số KMO = 0,917; Sig Bartlett's = 0,000; Tổng phương sai trích = 61,553%					
WGB	WGB4				0,762
	WGB5				0,715
	WGB2				0,710
	WGB3				0,700
	WGB1				0,694
Cronbach's Alpha		0,883	0,881	0,818	0,853
Hệ số KMO = 0,854; Sig Bartlett's = 0,000; Tổng phương sai trích = 57,845%					

Ghi chú: GHRM: Quản trị nguồn nhân lực xanh; EL: Lãnh đạo đạo đức; EA: thái độ đối với môi trường; WGB: Hành vi xanh của nhân viên.



Hình 2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định

Ghi chú: GHRM: Quản trị nguồn nhân lực xanh; EL: Lãnh đạo đạo đức; EA: thái độ đối với môi trường; WGB: Hành vi xanh của nhân viên.

Kết quả phân tích CFA lần 2 (Hình 2) cho thấy mô hình với 4 nhóm nhân tố với 20 biến quan sát đảm bảo phù hợp tốt với dữ liệu nghiên cứu thể hiện thông qua các chỉ tiêu đo lường mức độ phù hợp như: CMIN/df = 2,136 (≤ 3); CFI = 0,943 ($\geq 0,9$); GFI = 0,907 ($\geq 0,9$); TLI = 0,934 ($\geq 0,9$); RMSEA = 0,058 ($\leq 0,06$) (Hair và cộng sự, 2010). Các nhóm nhân tố đều có độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) > 0,7 và AVE > 0,5 (Bảng 4). Đồng thời, các thang đo đều thể hiện giá trị MSV < AVE tương ứng và căn bậc hai của phương sai trích trung bình (SQRTAVE) lớn hơn mức tương quan giữa các nhân tố. Do đó, thang đo đảm bảo được tính hội tụ và tính phân biệt.

Bảng 4.

Kết quả phân tích tính hội tụ và phân biệt

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	GHRM	EL	EA	WGB
GHRM	0,878	0,547	0,380	0,885	0,740			
EL	0,841	0,515	0,495	0,843	0,594	0,717		
EA	0,822	0,538	0,495	0,833	0,518	0,704	0,734	
WGB	0,841	0,514	0,380	0,843	0,617	0,607	0,555	0,717

Ghi chú: GHRM: Quản trị nguồn nhân lực xanh; EL: Lãnh đạo đạo đức; EA: thái độ đối với môi trường; WGB: Hành vi xanh của nhân viên.

4.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả ước lượng được trình bày trong Bảng 5 cho thấy GHRM có tác động tích cực đến WGB (hệ số chuẩn hóa = 0,407, $p < 0,001$) và EA ($\beta = 0,113$, $p < 0,005$). Đồng thời, EA có tác động tích cực đến WGB ($\beta = 0,273$, $p < 0,001$). Do đó, các giả thuyết H_1 , H_2 , và H_3 được chấp nhận. Thêm vào đó, kết quả cho thấy GHRM có tác động gián tiếp đến WGB việc thông qua vai trò trung gian của EA (hệ số tác động gián tiếp = 0,031, $p = 0,000 < 0,001$), tương đồng với phát hiện của Fawehinmi và cộng sự (2024). Do đó, giả thuyết H_4 được chấp nhận.

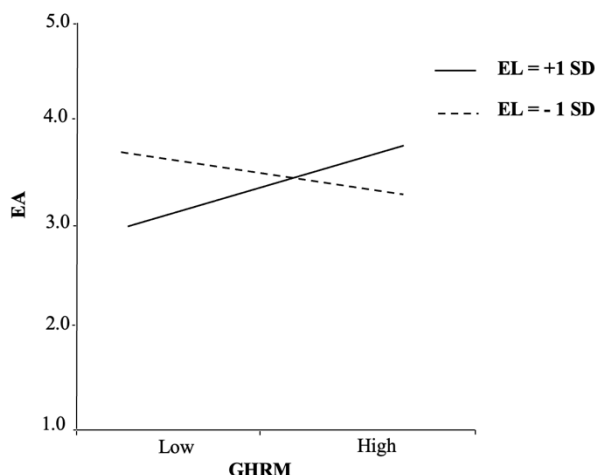
Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy EL có tác động điều tiết tích cực đến mối quan hệ giữa GHRM và EA ($\beta = 0,203$, $p < 0,001$), tương đồng với nghiên cứu của Saleem và cộng sự (2020). Bên cạnh đó, EL có tác động điều tiết tích cực đến mối quan hệ gián tiếp giữa GHRM và WGB thông qua EA. Cụ thể, tác động gián tiếp trên sẽ mạnh hơn khi EL tăng từ - 1SD lên + 1SD (chênh lệch = 0,062, 95% CI = 0,031, 0,073). Do vậy, giả thuyết H_5 và H_6 được chấp nhận.

Bảng 5.

Kết quả đo lường các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ	Hệ số	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
<i>Mối quan hệ tác động trực tiếp</i>						
GHRM → WGB	0,407	0,047	8,546	0,000	0,313	0,501
GHRM → EA	0,113	0,047	2,381	0,017	0,019	0,207
EA → WGB	0,273	0,049	5,581	0,000	0,177	0,370
GHRM x EL → EA	0.203	0,031	6,578	0,000	0,142	0,264
<i>Mối quan hệ tác động gián tiếp</i>						
		Hệ số ước lượng		<i>p</i>	LLCI	ULCI
GHRM→EA→WGB		0,031		0,000	0,006	0,059
Tác động gián tiếp có điều kiện (<i>Conditional indirect effect</i>)		Hệ số ước lượng		<i>p</i>	LLCI	ULCI
EL (-1SD)		0,020		0,000	0,007	0,054
EL (+1SD)		0,082		0,000	0,038	0,127
Chênh lệch		0,062		0,000	0,031	0,073
Chỉ số tác động gián tiếp có điều kiện (<i>Index of moderated mediation</i>)		0,055		0,000	0,026	0,085

Ghi chú: GHRM: Quản trị nguồn nhân lực xanh; EL: Lãnh đạo đạo đức; EA: Thái độ đối với môi trường; WGB: Hành vi xanh của nhân viên.



Hình 3. Tác động điều tiết tích cực của lãnh đạo đạo đức

Ghi chú: GHRM: Quản trị nguồn nhân lực xanh; EL: Lãnh đạo đạo đức; EA: Thái độ đối với môi trường.

Kết quả phân tích Bootstrap ở Bảng 6 cho thấy, giá trị tới hạn dưới (BootLLCI) và giá trị tới hạn trên trên (BootULCI) đều nằm trong khoảng tin cậy CI, không gồm giá trị 0. Do vậy, có thể đưa ra kết luận rằng các ước lượng trong mô hình nghiên cứu là đáng tin cậy ở mẫu lớn hơn.

Bảng 6.

Kết quả ước lượng mô hình bằng Bootstrap

Mối quan hệ	Hệ số ước lượng	Ước lượng Bootstrap N = 5000			
		Mean	SE	LLCI	ULCI
GHRM→WGB	0,4076	0,4064	0,0563	0,2964	0,5166
GHRM → EA	0,1137	0,1131	0,0449	0,0261	0,2026
EA → WGB	0,2739	0,2714	0,0579	0,1544	0,3804

Ghi chú: GHRM: Quản trị nguồn nhân lực xanh; EL: Lãnh đạo đạo đức; EA: Thái độ đối với môi trường; WGB: Hành vi xanh của nhân viên.

5. Kết luận, hàm ý quản trị và giới hạn nghiên cứu

5.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy GHRM không chỉ có tác động trực tiếp tích cực WGB mà còn giúp cải thiện thái độ của nhân viên đối với môi trường, điều này tương đồng với kết quả nghiên cứu trước đó của Fawehinmi và cộng sự (2024). Thực hành GHRM có thể thay đổi thái độ của nhân viên đối với môi trường theo hướng tích cực, giúp họ đồng tình và ủng hộ các chính sách bảo vệ môi trường của DN.

Kết quả nghiên cứu đã làm rõ mối quan hệ gián tiếp giữa GHRM và WGB thông qua thái độ đối với môi trường. Điều này tương tự với kết quả nghiên cứu của Fawehinmi và cộng sự (2024) khi cho rằng việc các thực hành GHRM từ công tác tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá và khen thưởng cùng với việc cung cấp cho nhân viên các nguồn lực cần thiết bao gồm kiến thức và nhận thức về môi trường sẽ tác động tích cực đến thái độ của nhân viên, qua đó thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường.

Hơn nữa, nghiên cứu cũng xác nhận vai trò quan trọng của lãnh đạo đạo đức trong việc gia tăng tác động của GHRM đến WGB thông qua nhận thức đối với môi trường. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Saleem và cộng sự (2020), khẳng định rằng lãnh đạo đạo đức là yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực và định hướng cho nhân viên thực hiện các hành vi có trách nhiệm với môi trường.

Như vậy, kết quả nghiên cứu đã hoàn thành được các mục tiêu đề ra. Các phát hiện của nghiên cứu hiện tại cung cấp cơ sở khoa học quan trọng cho các nhà quản lý DN trên địa bàn TPCT có thể hiểu được cơ chế trung gian và điều kiện để thúc đẩy WGB thông qua thực hành GRHM. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng là tiền đề để ứng dụng GHRM tại khu vực ĐBSCL, từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững của các DN trong khu vực.

5.2. Hàm ý quản trị

Dựa vào kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị để nâng cao hiệu quả thực hiện các chính sách GHRM và thúc đẩy tích cực WGB. Cụ thể như sau:

Thứ nhất, tích hợp các chính sách GHRM vào toàn bộ quy trình nhân sự. DN cần triển khai và thi hành các chính sách GHRM trong tất cả các giai đoạn của quy trình nhân sự, từ tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất đến khen thưởng. Các chính sách này không chỉ cần tập trung vào việc giảm thiểu tác động đến môi trường, mà còn nâng cao nhận thức và kiến thức về bảo vệ môi trường của nhân viên. Chẳng hạn như là tích cực triển khai công tác thu hút và tuyển dụng nguồn nhân lực xanh, ưu tiên tuyển chọn và đào tạo cá nhân có nhận thức tốt đối với môi trường và đam mê các hoạt động hướng tới môi trường. Trong quá trình sàng lọc hồ sơ ứng viên, DN nên chú trọng đến các kinh nghiệm và thành tích liên quan đến bảo vệ môi trường của ứng viên. Các tiêu chí đánh giá có thể bao gồm sự tham gia vào các dự án xanh, các chứng chỉ về bảo vệ môi trường, và các hoạt động tình nguyện trong lĩnh vực môi trường.

Thứ hai, tạo môi trường hỗ trợ và cung cấp nguồn lực để nhân viên hiểu rõ các chính sách GHRM mà còn nâng cao nhận thức và thái độ của họ đối với việc bảo vệ môi trường, giúp họ cảm thấy được hỗ trợ và sẵn sàng thay đổi hành vi theo hướng tích cực. DN cần tạo điều kiện và cung cấp nguồn lực cần thiết như là các chương trình đào tạo tập trung vào việc nâng cao nhận thức về môi trường và phát triển kỹ năng xanh cho nhân viên, cung cấp các khóa học trực tuyến về phát triển bền vững, hội thảo về thực hành xanh trong công việc và tài liệu hướng dẫn cụ thể để nhân viên có thể thực hiện hành vi thân thiện với môi trường. Bên cạnh đó, DN cần đảm bảo nơi làm việc có các phương tiện hỗ trợ WGB như thùng rác tái chế, hệ thống tiết kiệm năng lượng, các thiết bị tiết kiệm nước và điện, và các phương tiện đi lại thân thiện với môi trường.

Thứ ba, phát triển và thực hành lãnh đạo đạo đức. Vai trò của lãnh đạo đạo đức đã được chứng minh là có khả năng làm gia tăng tác động của GHRM đối với WGB. Do đó, các nhà quản lý cần xây dựng phong cách lãnh đạo dựa trên đạo đức, tạo động lực và làm gương trong việc thực hiện các chính sách môi trường. DN nên xây dựng các chương trình đào tạo lãnh đạo dựa trên nguyên tắc đạo đức và phát triển bền vững. Các lãnh đạo cần tham gia vào khóa học về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

(Corporate Social Responsibility – CSR) và quản trị xanh. Đồng thời, lãnh đạo cần thể hiện hành vi gương mẫu, chẳng hạn như tham gia vào các hoạt động môi trường, đưa ra các quyết định dựa trên nguyên tắc bảo vệ môi trường, và khuyến khích nhân viên tham gia.

5.3. Giới hạn nghiên cứu và định hướng tương lai

Bên cạnh những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu hiện tại có những hạn chế nhất định như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu này chỉ tập vào người lao động tại ba quận của TPCT là Ninh Kiều, Cái Răng, và Bình Thủy. Mặc dù đây là những quận trọng yếu của TPCT, khả năng đại diện của mẫu nghiên cứu vẫn còn hạn chế. Do đó, các nghiên cứu sau nên mở rộng phạm vi nghiên cứu về nhiều đối tượng và địa bàn khác nhau nhằm đảm bảo tính đại diện cao hơn.

Thứ hai, nghiên cứu chủ yếu phân tích người lao động tại TPCT với độ tuổi, trình độ và nghề nghiệp khác nhau. Điều này có thể dẫn đến hạn chế trong việc hiểu biết về GHRM tại các DN. Do đó, các nghiên cứu sau nên phân tích sâu vào các lĩnh vực khác nhau và đưa ra các giải pháp cụ thể cho từng ngành nghề.

Cuối cùng, nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ cùng chiều giữa GHRM, thái độ đối với môi trường và WGB, tuy nhiên vẫn có khả năng tồn tại nhiều biến trung gian tiềm ẩn ảnh hưởng đến mối quan hệ này mà chưa được xem xét. Do đó, các nghiên cứu sau nên điều tra sâu hơn về cơ chế tác động của các biến trung gian và biến điều tiết khác trong mối quan hệ này.

Tài liệu tham khảo

- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531-547. doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationship between images daily benefits and pro-environmental behavior in the workplace: Moderating role of pro-environmental attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175. doi.org/10.1002/job.1788
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03
- Cục Thống kê thành phố Cần Thơ. (2023). *Niên Giám Thống Kê Thành Phố Cần Thơ 2022*. Hà Nội, Nhà xuất bản Thống kê.
- Cục Thống kê thành phố Cần Thơ. (2024). *Niên Giám Thống Kê Thành Phố Cần Thơ 2023*. Hà Nội, Nhà xuất bản Thống kê.

- 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. doi.org/10.1002/hrm.21792
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G., & Jones, R. E. (2000). New trends in measuring environmental attitudes: Measuring endorsement of the new ecological paradigm: A revised NEP scale. *Journal of Social Issues*, 56(3), 425-442. doi.org/10.1111/0022-4537.00176
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Tanveer, M. I., & Abdullahi, M. S. (2024). Influence of green human resource management on employee green behavior: The sequential mediating effect of perceived behavioral control and attitude toward corporate environmental policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2514-2536. doi.org/10.1002/csr.2707
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis 7th*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices affect employees' environmental performance?. *International Journal of Human Resources*, 41(7), 1061-1079. doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407
- Cơ quan Năng lượng Quốc tế. (2023). *CO2 Emissions in 2023: Executive Summary*. Truy cập từ: <https://www.iea.org/reports/co2-emissions-in-2023/executive-summary>. Truy cập ngày 02/10/2024.
- Iqbal, R., Shahzad, K., & Donia, M. B. (2023). Environmentally specific transformational leadership and employee green attitude and behavior: An affective events theory perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 92, 1-10. doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102181
- Khalid, B., Shahzad, K., Shafi, M. Q., & Paille, P. (2022). Predicting required and voluntary employee green behavior using the theory of planned behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1300-1314. doi.org/10.1002/csr.2270
- Khan, A. N., & Khan, N. A. (2022). The nexuses between transformational leadership and employee green organisational citizenship behaviour: Role of environmental attitude and green dedication. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 921-933. doi.org/10.1002/bse.2926
- Lathabhavan, R., & Bharti, T. (2024). Exploring the linkage of green values and green attitude in green behaviour: Moderating role of green climate among Indian employees. *Social Responsibility Journal*. Ahead of print. doi.org/10.1108/SRJ-01-2024-0035
- Mehak, S. S., & Batcha, H. M. (2024). Analyzing the influence of green human resource practices on organizational sustainability: The role of green attitudes and performance of employees. *Environment, Development and Sustainability*, 1-34. doi.org/10.1007/s10668-024-05157-5
- Ngô Mỹ Trân, Lê Tấn Nghiêm, & Lương Thị Như Ý. (2022). Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xanh của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(11), 41-55.
- Ngô Mỹ Trân, Lê Thị Thu Trang, & Phạm Ngọc Tú Uyên. (2023). 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. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 318, 63-72.

- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric Theory (3rd ed)*. New York, NY: Tata McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Rana, G., & Arya, V. (2024). Green human resource management and environmental performance: Mediating role of green innovation—a study from an emerging country. *Foresight*, 26(1), 35-58. doi.org/10.1108/FS-04-2021-0094
- Saleem, M., Qadeer, F., Mahmood, F., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2020). Ethical leadership and employee green behavior: A multilevel moderated mediation analysis. *Sustainability*, 12(8), 3314. doi.org/10.3390/su12083314
- Shah, N., & Bahadur, A. S. (2023). Effects of green human resource management practices on green innovation and behavior. *Management Decision*, 61(1), 290-312. doi.org/10.1108/MD-07-2021-0869
- Song, D., Bai, Y., Wu, H., & Wang, X. (2023). How does the perceived green human resource management impact employee's green innovative behavior?—From the perspective of theory of planned behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1106494. doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1106494
- Vũ Tuấn Dương. (2023). Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn cao cấp: Khoảng trống thái độ-hành vi và vai trò điều tiết của áp lực thời gian. *Tạp chí nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(8), 24-38.
- Yuan, Y., Ren, S., Tang, G., Ji, H., Cooke, F. L., & Wang, Z. (2024). How green human resource management affects employee voluntary workplace green behaviour: An integrated model. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 91-121. doi.org/10.1111/1748-8583.12510
- Zhang, W., Xu, R., Jiang, Y., & Zhang, W. (2021). How environmental knowledge management promotes employee green behavior: An empirical study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4738. doi.org/10.3390/ijerph18094738