



MỐI QUAN HỆ GIỮA LÃNH ĐẠO TOÀN DIỆN XANH VÀ HÀNH VI XANH TỰ NGUYỆN CỦA NHÂN VIÊN CÁC CÔNG TY DỆT MAY TẠI TP. HUẾ

NGUYỄN ÁNH DƯƠNG¹, LÊ THỊ PHƯƠNG THẢO², HOÀNG TRỌNG HÙNG³, NGUYỄN THỊ MAI⁴

Tóm tắt

Nghiên cứu này khám phá vai trò then chốt của lãnh đạo toàn diện xanh đến hành vi xanh tự nguyện của nhân viên. Dữ liệu được thu thập từ 304 nhân viên đang làm việc tại các công ty dệt may tại Thành phố Huế. Thông qua các kỹ thuật định lượng, kết quả cho thấy rằng lãnh đạo toàn diện xanh có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hành vi xanh tự nguyện và mối quan hệ này được trung gian một phần bởi cam kết xanh của nhân viên. Ngoài ra, nghiên cứu cũng phát hiện vai trò điều tiết của chủ nghĩa tập thể. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, bài viết đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy hành vi xanh tự nguyện của nhân viên tại các công ty dệt may trên tại Thành phố Huế.

Từ khoá: Cam kết xanh, chủ nghĩa tập thể, lãnh đạo toàn diện xanh, hành vi xanh tự nguyện

THE ROLE OF GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN PROMOTING VOLUNTARY GREEN BEHAVIOR AMONG EMPLOYEES IN HUE'S TEXTILE INDUSTRY

Summary

This study explores the pivotal role of green transformational leadership in employees' voluntary green behavior. Data were collected from 304 employees working in textile companies in Hue City. Using quantitative techniques, the results indicate that green transformational leadership has a positive and significant impact on voluntary green behavior, and this relationship is partially mediated by employees' green commitment. Additionally, the study identifies the moderating role of collectivism. Based on the findings, several managerial implications are proposed to promote employees' voluntary green behavior in textile companies in Hue City.

Keywords: Green commitment, collectivism, green transformational leadership, voluntary green behavior

Ngày nhận bài: 8/10/2025; Ngày hoàn thiện biên tập: 2/11/2025; Ngày duyệt đăng: 19/11/2025

ĐẶT VẤN ĐỀ

Dù đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế toàn cầu, ngành Dệt may lại thuộc nhóm gây ô nhiễm và tiêu tốn tài nguyên hàng đầu. Điều này khiến vấn đề môi trường trở thành ưu tiên cấp thiết, thúc đẩy doanh nghiệp hướng tới trách nhiệm sinh thái. Tính bền vững vì thế đã trở thành mục tiêu chiến lược trong nhiều tổ chức. Nhiều nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của hành vi xanh tự nguyện - những hành động của nhân viên nhằm bảo vệ môi trường, tiết kiệm tài nguyên, thường dựa trên sự chủ động và tự nguyện. Đây là những nỗ lực vượt ra ngoài trách nhiệm công việc thông thường, góp phần thúc đẩy bền vững nơi làm việc (Yang và cộng sự, 2025).

Trong bối cảnh các tổ chức ngày càng ý thức về tác động môi trường, vai trò lãnh đạo trở nên then chốt. Một xu hướng mới là lãnh đạo toàn diện xanh - phong cách khuyến khích sáng kiến sinh thái từ nhân

viên và tích hợp chúng vào chiến lược tổ chức. Bằng cách đề cao sự đa dạng và hợp tác, phong cách này tạo điều kiện cho đổi mới và hành động tập thể vì mục tiêu bền vững. Tuy nhiên, mối liên hệ giữa lãnh đạo toàn diện xanh và hành vi xanh của nhân viên vẫn còn ít được nghiên cứu, đặc biệt trong lĩnh vực dệt may - vốn cần nhiều hơn nữa các hành vi thân thiện với môi trường của con người.

Với vai trò là ngành công nghiệp chủ lực của Thành phố Huế, ngành Dệt may đang có những sự phát triển vượt bậc với hơn 60 nhà máy sản xuất hàng dệt may, đóng góp khoảng 70% tổng kim ngạch xuất khẩu của Thành phố và giải quyết công ăn việc làm cho hơn 23 ngàn người. Tuy nhiên điều trăn trở nhất của Thành phố là vấn đề môi trường, xử lý nước thải. Mặc dù các công ty dệt may đang áp dụng hệ thống quản lý chất lượng, tuy nhiên, vai trò của hành vi nhân viên, đặc biệt là hành vi

¹ ThS., ² TS., ³ PGS.TS., ⁴ ThS., Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế; Email: anhduong@hce.edu.vn



xanh tự nguyện cũng đáng được quan tâm. Chính vì vậy, nghiên cứu này khám phá vai trò then chốt của lãnh đạo toàn diện xanh đến hành vi xanh tự nguyện của nhân viên. Qua đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy hành vi xanh tự nguyện của nhân viên tại các công ty dệt may trên tại Thành phố Huế.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Lãnh đạo toàn diện xanh

Trong bối cảnh xã hội đương đại nhấn mạnh vào tính bền vững của môi trường, lãnh đạo toàn diện tập trung vào việc đạt được các mục tiêu của tổ chức liên quan đến bảo vệ môi trường và tính bền vững có thể được gọi là “lãnh đạo toàn diện xanh” (Zhang và cộng sự, 2025). Theo Abdou và cộng sự, 2023, có thể hiểu lãnh đạo toàn diện xanh là sự tích hợp các cân nhắc về môi trường vào các quy trình ra quyết định, coi trọng sự đa dạng và bao trùm, và thúc đẩy văn hoá trách nhiệm với môi trường trong quá trình lãnh đạo. Bhutto và cộng sự (2020) định nghĩa nó là hành vi cởi mở, dễ tiếp cận và sẵn sàng tương tác với nhân viên của các nhà lãnh đạo để đạt được các mục tiêu về quy trình hoặc dịch vụ sạch hơn và thân thiện với môi trường. Như vậy, đặc điểm của phong cách lãnh đạo đương đại này thể hiện sự cởi mở với những ý tưởng đổi mới ở khía cạnh môi trường, tham gia tích cực vào các cuộc thảo luận liên quan đến các mục tiêu xanh và sẵn sàng tư vấn về các thách thức về môi trường của tổ chức.

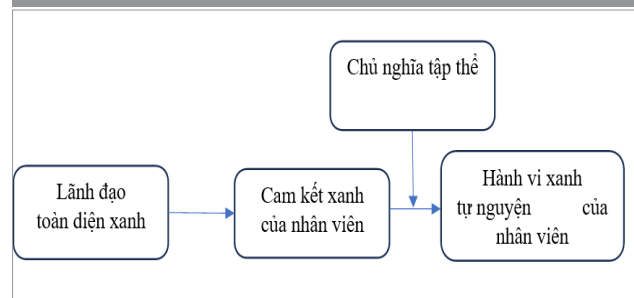
Hành vi xanh tự nguyện

Hành vi xanh của nhân viên tự nguyện được khái niệm hóa như một dạng hành vi công dân của tổ chức. Theo đó, hành vi xanh tự nguyện của nhân viên đề cập đến các hành động thân thiện với môi trường do nhân viên khởi xướng mà không có chỉ thị của tổ chức, không bị ràng buộc bởi các quy tắc hoặc quy định (Zhang và cộng sự, 2022). Điều này bao gồm các hành động bảo vệ môi trường của nhân viên là tự nguyện và nằm ngoài phạm vi công việc của họ, chẳng hạn như tắt điện khi rời khỏi nơi làm việc hoặc tái chế vật liệu tại nơi làm việc, ủng hộ người khác hoặc tham gia vào các hoạt động vì môi trường (Yang và cộng sự, 2025). Hành vi này mang lại lợi ích trực tiếp cho các tổ chức bằng cách bảo tồn tài nguyên và năng lượng để giảm chi phí và gián tiếp bằng cách bảo tồn môi trường tự nhiên để duy trì tính bền vững của tổ chức.

Cam kết xanh của nhân viên

Cam kết xanh đề cập đến mức độ mà nhân viên gắn bó và cống hiến hết mình cho các hoạt động về môi trường tại nơi làm việc của họ và có thể được hiểu như là một trạng thái tinh thần biểu thị cả ý

HÌNH 1: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

thức gắn bó và trách nhiệm đối với các vấn đề về môi trường tại nơi làm việc (Yang và cộng sự, 2025). Do đó, cam kết xanh được cho là tình cảm, sự đồng nhất, sự tham gia và ý thức về mặt tâm lý của nhân viên đối với môi trường tại nơi làm việc (Afridi và cộng sự, 2023). Cam kết xanh của nhân viên bao gồm động lực giảm thiểu ô nhiễm, chất thải và nhận dạng, sự tham gia và gắn bó về mặt cảm xúc với các hành vi bảo vệ môi trường (Hameed và cộng sự, 2022). Nhân viên trong công việc hàng ngày và cuộc sống làm việc của họ rất có thể sẽ ít quan tâm đến vấn đề môi trường hơn cho đến khi họ cảm thấy cam kết và nhiệt tình sâu sắc đối với môi trường.

Chủ nghĩa tập thể

Nếu như chủ nghĩa cá nhân được đặc trưng bởi tính độc lập, tự chủ, tự do lựa chọn và mức độ cạnh tranh cao, chủ nghĩa tập thể nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau, sự hòa hợp trong nhóm, an ninh gia đình, mục tiêu hướng đến nhóm, hệ thống phân cấp xã hội, hợp tác và mức độ cạnh tranh thấp.

Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng lăng kính của mô hình Kích thích - Cơ thể - Phản ứng (SOR) và lý thuyết Bản sắc xã hội để xây dựng các giả thuyết nghiên cứu. Mô hình SOR cho rằng các tác nhân kích thích từ bên ngoài (S) tác động đến trạng thái bên trong của một cá nhân như nhận thức và cảm xúc (O), từ đó dẫn đến những phản ứng hành vi (R). Dựa trên mô hình SOR, nghiên cứu này đề xuất rằng lãnh đạo toàn diện xanh là tác nhân (S), có khả năng kích hoạt cam kết xanh của nhân viên (O), từ đó dẫn đến hành vi xanh tự nguyện (R). Trong khi đó, lý thuyết Bản sắc xã hội cho rằng nhận thức của cá nhân về nhóm xã hội mình thuộc sẽ hình thành quan điểm của họ. Nghiên cứu cũng đề xuất chủ nghĩa tập thể của nhân viên ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa cam kết xanh và hành vi xanh tự nguyện của họ. Mô hình nghiên cứu đề xuất được thể hiện ở Hình 1.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu lựa chọn quy mô mẫu là 300 và điều tra khảo sát 310 người bằng bảng hỏi đối với đối

**BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM TRA MỐI QUAN HỆ TRỰC TIẾP**

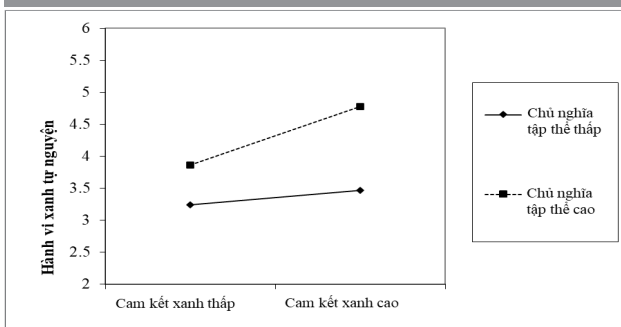
Mối quan hệ	Hệ số chuẩn hoá	S.E.	p
Lãnh đạo toàn diện xanh và Cam kết xanh	0,627	0,055	***
Cam kết xanh và Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên	0,915	0,069	***

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát

BẢNG 2: KẾT QUẢ KIỂM TRA MỐI QUAN HỆ GIÁN TIẾP

Mối quan hệ	Hệ số chuẩn hoá	P	Hệ số giới hạn dưới	Hệ số giới hạn trên
Lãnh đạo toàn diện xanh và Cam kết xanh và Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên	0,580	0,003	0,409	0,711

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát

HÌNH 2: TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT CỦA CHỦ NGHĨA TẬP THỂ

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát

tượng là nhân viên đang làm việc tại 6 công ty dệt may lớn, đại diện cho các vùng/khu công nghiệp của Thành phố Huế. Kết quả thu được 304 phiếu hợp lệ.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Thống kê mô tả

Đối tượng điều tra được phân thành các nhóm tiêu chí khác nhau. Xét về giới tính, tỷ lệ người trả lời là nam giới chiếm 36% và số nữ giới chiếm 64%. Điều này phù hợp với đặc điểm của ngành Dệt may. Đa số nhân viên có độ tuổi từ 25 đến 35 tuổi (chiếm 48,0%). Sau khoảng thời gian bị ảnh hưởng của đại dịch COVID-19, thời gian gần đây các công ty dệt may đã tuyển dụng nhiều hơn, do đó, có đến 44% nhân viên có thời gian làm việc từ 1-3 năm, 34% có thời gian làm việc từ 3-5 năm. Do đa số là mới làm việc và tại vị trí là công nhân nên phần lớn (62%) nhân viên có thu nhập trung bình của mỗi tháng từ 5-10 triệu đồng. Những người tham gia khảo sát tập trung chủ yếu tại bộ phận may (39%), tiếp theo là bộ phận sợi (25%), trong khi bộ phận văn phòng chiếm khoảng 15%.

Mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp

Bảng 1 kiểm tra mối quan hệ trực tiếp cho thấy, các mối quan hệ đều có giá trị p nhỏ hơn 0,05. Như vậy, có thể kết luận rằng tồn tại các mối quan hệ trực tiếp giữa Lãnh đạo toàn diện xanh, Cam kết xanh và Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên.

Kết quả Bảng 2 cho thấy, giá trị p-value của các mối quan hệ gián tiếp đều nhỏ hơn mức 0,05, đồng thời, các hệ số chuẩn hoá riêng lẻ đều nằm trong giới hạn dưới và giới hạn trên. Như vậy, tồn tại mối quan hệ gián tiếp từ Lãnh đạo toàn diện xanh lên Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên thông qua Cam kết xanh của nhân viên.

Phân tích vai trò điều tiết của “Chủ nghĩa tập thể”

Kết quả chạy mô hình biến điều tiết cho thấy, tương tác giữa Chủ nghĩa tập thể và Cam kết xanh của nhân viên có tác động tích cực lên Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên ($\beta = 0,1716$; $p=0,0069 < 0,05$).

Hình 2 trình bày đồ họa về tác động điều tiết của Chủ nghĩa tập thể đối với mối quan hệ giữa Cam kết xanh và Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên. Cụ thể, khi Chủ nghĩa tập thể thấp thì Cam kết xanh ảnh hưởng yếu hơn đến Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên, nhưng khi nhân viên có Chủ nghĩa tập thể cao hơn thì Cam kết xanh ảnh hưởng mạnh hơn đến Hành vi xanh tự nguyện của họ. Như vậy, Chủ nghĩa tập thể đóng vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ giữa Cam kết xanh và Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên.

Thảo luận

Các phát hiện của nghiên cứu đã cung cấp những hiểu biết có giá trị về mối quan hệ giữa Lãnh đạo toàn diện xanh và Hành vi xanh của nhân viên. Nghiên cứu chỉ rõ, Lãnh đạo toàn diện xanh có ảnh hưởng đáng kể và tích cực đến Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với khối lượng các nghiên cứu ngày càng mở rộng nhấn mạnh vai trò quan trọng của lãnh đạo toàn diện xanh trong việc thúc đẩy các hành vi có trách nhiệm với môi trường của nhân viên. Bản thân nhân viên tại công ty dệt may tập trung nhiều vào những nhiệm vụ tại nhà máy, văn phòng do cấp trên giao và họ cố gắng làm tốt những yêu cầu đó. Do đó, những hành vi bên ngoài trách nhiệm (ngoài bản mô tả công việc), đặc biệt là những việc làm cho tập thể, cho công ty nói chung cần có một “lực đẩy” lớn đến từ các nhà lãnh đạo luôn cởi mở với các cuộc thảo luận về các mục tiêu thân thiện với môi trường và các phương pháp tiếp cận xanh mới.

Nghiên cứu này làm sáng tỏ vai trò điều tiết của Chủ nghĩa tập thể trong mối quan hệ giữa Cam kết xanh và Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên, xác nhận lý thuyết Bản sắc xã hội, nơi nhận thức



về nhóm tăng cường lòng tự trọng và nỗ lực của nhân viên.

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, Lãnh đạo toàn diện xanh có ảnh hưởng tích cực đến Hành vi xanh tự nguyện, với Cam kết xanh đóng vai trò trung gian. Nghiên cứu đã chứng minh vai trò Điều tiết của chủ nghĩa tập thể trong mối quan hệ giữa Cam kết xanh và Hành vi xanh tự nguyện của nhân viên, khẳng định sự phù hợp của lý thuyết Bản sắc tổ chức và mô hình SOR trong việc giải thích hành vi của nhân viên.

Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu một số hàm ý quản trị thúc đẩy hành vi xanh tự nguyện của nhân viên tại các công ty dệt may tại Thành phố Huế như sau:

Thứ nhất, các công ty dệt may tại Thành phố Huế cần lập kế hoạch và nhắm mục tiêu để phát triển lãnh đạo toàn diện xanh, cải thiện kiến thức và kỹ năng bảo vệ môi trường của lãnh đạo, thiết lập các ý tưởng và khái niệm về lãnh đạo xanh, bảo vệ môi trường, bền vững, cho phép các nhà lãnh đạo chấp nhận những khác biệt và cởi mở với các khái niệm xanh.

Thứ hai, cần thiết lập ý thức xanh và khái niệm môi trường đúng đắn trong số các nhân viên của mình, làm cho họ nhất quán với khái niệm bảo vệ môi trường của mình, để nhân viên tham gia vào công việc bảo vệ môi trường và khuyến khích họ hành xử theo cách xanh hơn.

Thứ ba, cần đào tạo và phát triển cách thức làm

việc nhóm, thúc đẩy các mục tiêu và chuẩn mực của nhóm cũng có thể làm tăng các giá trị tập thể.

Thứ tư, các công ty dệt may tại Thành phố Huế cần xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích sự tham gia chủ động của nhân viên vào các sáng kiến xanh. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc tạo ra các cơ chế ghi nhận và khen thưởng dành cho những cá nhân hoặc nhóm có đóng góp tích cực trong hoạt động bảo vệ môi trường. Khi nhân viên cảm thấy nỗ lực xanh của họ được công nhận, họ sẽ có động lực mạnh mẽ hơn để tiếp tục và lan tỏa các hành vi xanh trong toàn tổ chức. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể tổ chức các cuộc thi nội bộ, tuần lễ môi trường hoặc phong trào “văn phòng xanh - phân xưởng xanh” nhằm tạo không khí thi đua lành mạnh và thúc đẩy sự tham gia tự nguyện của nhân viên.

Thứ năm, doanh nghiệp nên nâng cấp và đầu tư vào cơ sở vật chất, công nghệ phục vụ sản xuất xanh. Việc tạo điều kiện thuận lợi về mặt kỹ thuật - chẳng hạn như trang bị hệ thống xử lý nước thải hiệu quả, sử dụng máy móc tiết kiệm năng lượng, hoặc bố trí thùng rác phân loại khoa học - sẽ giúp nhân viên dễ dàng thực hiện các hành vi xanh trong công việc hằng ngày. Khi cơ sở vật chất được thiết kế theo hướng hỗ trợ, hành vi xanh không còn chỉ là nỗ lực cá nhân mà trở thành một phần tự nhiên trong quy trình vận hành. ■

Lời cảm ơn: Nghiên cứu được thực hiện dưới sự hỗ trợ của Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, với mã số đề tài DHKT2025-03-18.

Tài liệu tham khảo:

1. Abdou, A. H., Al Abdulathim, M. A., Hussni Hasan, N. R., Salah, M. H. A., Ali, H. S. A. M., & Kamel, N. J. (2023). From green inclusive leadership to green organizational citizenship: exploring the mediating role of green work engagement and green organizational identification in the hotel industry context, *Sustainability*, 15(20), 1-22.
2. Afridi, S. A., Shahjehan, A., Zaheer, S., Khan, W., & Gohar, A. (2023). Bridging generative leadership and green creativity: Unpacking the role of psychological green climate and green commitment in the hospitality industry. *SAGE Open*, 13(3), 1-17.
3. Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737.
4. Hameed, A. A., Anjum, Z.-u.-Z., & Waqas, M. (2022). Does ethical leadership enhance employee green behaviour? Examining the mediating influence of employee green commitment, *Middle East Journal of Management*, 9(2), 127-145.
5. Mandal, V., & Pal, D. (2024). Going green from within: the mediation of employee green creativity in the relationship between green inclusive leadership and green organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 1-19.
6. WWF. (2020). Guidelines for Greening the Textile Sector in Viet Nam. <https://vietnam.panda.org/en/?366522/Guidelines-for-Greening-the-Textile-Sector-in-Viet-Nam>
7. Yang, D., Tang, G., & Jia, J. (2025). Greening for greater meaning: A dynamic examination of the consequences of voluntary employee green behavior, *Journal of Business Research*, 186, 1-11.
8. Zhang, X., Li, Z., Zhang, H., & Zhang, Q. (2022). Appraising and reacting to voluntary green behavior at work: The effects of green motive attribution. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14.
9. Zhang, S., Li, Y., & Hong, A. (2025). The Impact of Green Inclusive Leadership on Green Innovation in Chinese SMEs: The Mediating Roles of Green Knowledge Sharing and Green Organizational Identity, *Sustainability*, 17(3), 1180.