KIẾN THỨC XANH, GIÁ TRỊ CÁ NHÂN XANH, VĂN HÓA XANH VÀ HÀNH VI XANH CỦA NHÂN VIÊN KHU VỰC CÔNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TRẦN THỊ LỆ
LÊ ĐOÀN THÀNH TÀI
NGUYỄN TÔN THỊ TƯỜNG VÂN
Viện Nghiên cứu Phát triển,
Học viện Cán bộ TP. Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 15/9/2026. Sửa chữa xong 15/10/2026. Duyệt đăng 30/10/2026.

Abstract

Drawing on social cognitive theory and self-determination theory, this study examined how green knowledge, individual green values, and perceived green culture relate to green behavior among public sector employees in Ho Chi Minh City, a group that has received limited research attention in Vietnam. Survey responses from 317 public officials, civil servants, and public employees were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4. All three factors were positively associated with green behavior. Green knowledge and individual green values were also positively associated with perceived green culture, which partially mediated their respective relationships with green behavior. The model explained 47.1% of the variance in green behavior. The study recommends that public agencies provide clear guidelines and regular training on electricity use, printing practices, and waste sorting, issue a formal sustainability policy statement, and appoint employees with strong green values to lead workplace environmental initiatives.

Keywords: *Employee green behavior, green culture, green knowledge, individual green values, PLS-SEM, public sector.*

1. Đặt vấn đề

Công chức, viên chức thực hiện nhiều hành vi có ảnh hưởng đến môi trường trong công việc hằng ngày như tắt máy điều hòa, in hai mặt, phân loại rác và tắt thiết bị khi hết giờ làm việc. Các hành vi này được gọi là hành vi xanh của nhân viên (employee green behavior, EGB), một hướng nghiên cứu về cách tổ chức giảm tác động môi trường thông qua hành vi của người lao động (Norton và cộng sự, 2015).

Ở quy mô toàn hệ thống, các hành vi này quyết định một phần mức tiêu thụ điện, giấy và lượng chất thải của cơ quan, đơn vị nhà nước. Vấn đề này có ý nghĩa lớn tại Thành phố Hồ Chí Minh, đô thị lớn nhất cả nước, nơi đang chịu ô nhiễm không khí, ngập úng và lượng chất thải rắn ngày càng tăng nhưng khác với doanh nghiệp, cơ quan nhà nước ít có cơ chế thưởng tài chính cho hành vi tiết kiệm của từng cá nhân trong khi công việc hằng ngày của công chức, viên chức cũng gắn với quy định và thiết bị dùng chung. Vì vậy, kiến thức, giá trị cá nhân và văn hóa cơ quan có thể giải thích hành vi xanh rõ hơn so với ở doanh nghiệp. Nghiên cứu trên công chức tại Ấn Độ cho thấy giá trị sinh thái có liên hệ với hành vi môi trường tự nguyện (Hakeem và cộng sự, 2026). Tại Việt Nam, các nghiên cứu mới khảo sát nhà quản lý doanh nghiệp niêm yết (Thanh & Cong, 2025) và điều dưỡng bệnh viện công (Pham & Doan, 2026), công chức, viên chức vẫn ít được khảo sát.

Bên cạnh đó, nghiên cứu quốc tế chủ yếu xem văn hóa xanh là yếu tố từ phía tổ chức tác động lên nhân viên (Yu & Li, 2025). Ảnh hưởng của kiến thức và giá trị nhân viên đến cách họ cảm nhận văn hóa

Email: ttle0708@gmail.com

cơ quan còn ít được xem xét. Kết quả về giá trị xanh cũng chưa thống nhất. Một số nghiên cứu ghi nhận tác động trực tiếp (Dilip B & Ragini, 2025; Hakeem và cộng sự, 2026), số khác chỉ ghi nhận vai trò trung gian (Madan và cộng sự, 2025). Xuất phát từ các khoảng trống trên, nghiên cứu này dựa trên lý thuyết nhận thức xã hội (Bandura, 1986) và lý thuyết tự quyết (Gagné & Deci, 2005) để kiểm định tác động của giá trị cá nhân xanh, kiến thức xanh và văn hóa xanh đến hành vi xanh của công chức, viên chức tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu đồng thời kiểm định tác động của hai yếu tố cá nhân đến văn hóa xanh được cảm nhận.

2. Phương pháp nghiên cứu

Đối tượng khảo sát là công chức, viên chức tại Thành phố Hồ Chí Minh. Mẫu được chọn theo phương pháp phi xác suất, kỹ thuật lăn cầu tuyết. Những người tham gia ban đầu chuyển tiếp phiếu khảo sát trực tuyến (Google Forms) đến đồng nghiệp. Dữ liệu cuối cùng gồm 317 phiếu hợp lệ, không có giá trị khuyết. Đặc điểm mẫu được trình bày ở bảng 1. Phần lớn người trả lời là nữ (70,0%), thuộc nhóm từ 25 đến dưới 45 tuổi (71,9%), có bằng cao đẳng hoặc đại học (72,2%) và có thâm niên công tác từ 1 đến dưới 5 năm (52,1%).

Bảng 1: Đặc điểm mẫu khảo sát (n = 317)

Đặc điểm	Nhóm	Số người	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	222	70,0
	Nam	95	30,0
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	40	12,6
	Từ 25 đến dưới 35 tuổi	126	39,7
	Từ 35 đến dưới 45 tuổi	102	32,2
	Từ 45 đến dưới 60 tuổi	49	15,5
Trình độ học vấn	Cao đẳng, đại học	229	72,2
	Thạc sĩ	79	24,9
	Tiến sĩ	9	2,8
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	35	11,0
	Từ 1 đến dưới 5 năm	165	52,1
	Từ 5 đến dưới 10 năm	104	32,8
	Từ 10 năm trở lên	13	4,1

Nguồn: Nhóm nghiên cứu xử lý.

04 khái niệm trong mô hình nghiên cứu được đo bằng thang Likert 5 mức (1 = hoàn toàn không đồng ý, 5 = hoàn toàn đồng ý). Hành vi xanh (EGB, 5 biến quan sát về tiết kiệm điện, in ấn, tái chế, tắt máy tính và đèn) và kiến thức xanh (GK, 5 biến quan sát) được điều chỉnh từ Thanh và Cong (2025), giá trị cá nhân xanh (IGV, 6 biến quan sát) được điều chỉnh từ Islam và cộng sự (2021). Văn hóa xanh (GC, 5 biến quan sát về đào tạo, ưu tiên của phòng ban, tuyên bố chính sách và giá trị cốt lõi về phát triển bền vững của cơ quan) được điều chỉnh từ Li và cộng sự (2023). Giá trị trung bình của các biến quan sát từ 3,26 đến 3,54, độ lệch chuẩn từ 0,96 đến 1,22. Kiểm định Cramér-von Mises bác bỏ giả định phân phối chuẩn ở mọi biến quan sát ($p < 0,001$).

Dữ liệu được phân tích bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4 và tuân theo quy trình của Hair và cộng sự (2022), mô hình đo lường được đánh giá trước mô hình cấu trúc, ý nghĩa thống kê được kiểm định bằng bootstrap phân vị với 5.000 mẫu lặp, khả năng dự báo được đánh giá bằng PLSpredict và CVPAT.

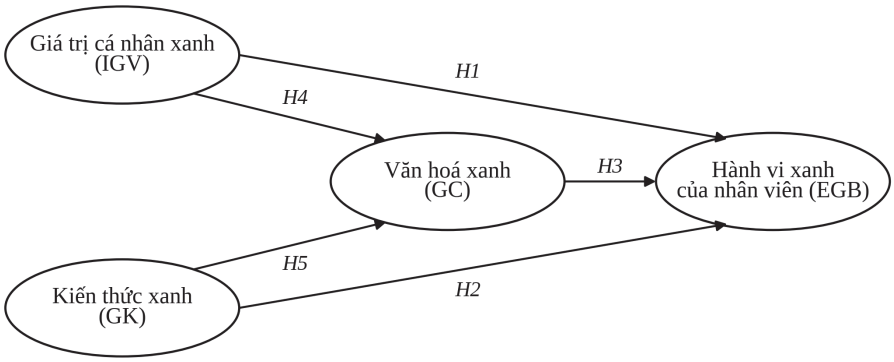
3. Nội dung nghiên cứu

3.1. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

Lý thuyết nhận thức xã hội cho rằng hành vi hình thành từ tương tác qua lại giữa yếu tố cá nhân, môi trường và hành vi (Bandura, 1986). Cá nhân học hỏi hành vi thông qua quan sát người khác, hành

động khi tin vào năng lực thực hiện của bản thân (tự hiệu lực) và duy trì hành vi khi được môi trường ghi nhận. Lý thuyết tự quyết bổ sung rằng hành vi xuất phát từ động lực tự chủ bền vững hơn hành vi xuất phát từ áp lực hoặc phần thưởng, và động lực tự chủ tăng khi ba nhu cầu tự chủ, năng lực và gắn kết được đáp ứng (Gagné & Deci, 2005). Trong mô hình, giá trị cá nhân xanh gắn với động lực tự chủ, kiến thức xanh gắn với tự hiệu lực và nhu cầu năng lực, văn hóa xanh là môi trường làm mẫu và ghi nhận hành vi, đồng thời đáp ứng nhu cầu gắn kết. Mô hình nghiên cứu được trình bày ở hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Theo Norton và cộng sự (2015), hành vi xanh của nhân viên là các hành động tại nơi làm việc làm tăng hoặc giảm tác động đến môi trường, gồm hành vi xanh gắn với nhiệm vụ và hành vi xanh tự nguyện. Nghiên cứu này đo nhóm hành vi tiết kiệm hằng ngày, gần với nhóm thứ nhất.

Giá trị cá nhân xanh là mức độ một người coi trọng và mong muốn bảo vệ môi trường (Islam và cộng sự, 2021). Nhân viên có giá trị xanh cao thực hiện nhiều hành vi xanh hơn trong doanh nghiệp công nghệ thông tin (Dilip B & Ragini, 2025) và nhiều hành vi môi trường tự nguyện hơn trong khu vực công Ấn Độ (Hakeem và cộng sự, 2026). Theo lý thuyết tự quyết, người có giá trị xanh coi hành vi tiết kiệm là trách nhiệm của bản thân nên thực hiện mà không cần sự kiểm soát từ bên ngoài (Gagné & Deci, 2005).

H1. Giá trị cá nhân xanh có tác động cùng chiều đến hành vi xanh của nhân viên.

Kiến thức xanh là hiểu biết của nhân viên về các vấn đề môi trường, nguyên nhân do con người và cách giảm thiểu trong công việc (Thanh & Cong, 2025). Các hành vi như phân loại rác, tắt thiết bị ở chế độ chờ hay cài đặt in hai mặt đòi hỏi nhân viên nắm được cách thực hiện. Kiến thức môi trường liên hệ cùng chiều với hành vi xanh của nhân viên công nghệ thông tin tại Ấn Độ (Dilip B & Ragini, 2025) và được Thanh và Cong (2025) đưa vào mô hình giải thích hành vi xanh của nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam. Kiến thức làm tăng tự hiệu lực (Bandura, 1986) và đáp ứng nhu cầu năng lực (Gagné & Deci, 2005).

H2. Kiến thức xanh có tác động cùng chiều đến hành vi xanh của nhân viên.

Văn hóa xanh là các giá trị, chuẩn mực và thực hành về bảo vệ môi trường được chia sẻ trong tổ chức (Li và cộng sự, 2023). Văn hóa xanh dự báo hành vi xanh của nhân viên thông qua nhận thức môi trường (Yu & Li, 2025). Khi cơ quan có văn hóa xanh, nhân viên quan sát hành vi của đồng nghiệp, lãnh đạo và nhận biết hành vi nào được chấp nhận, từ đó điều chỉnh hành vi của mình (Bandura, 1986).

H3. Văn hóa xanh có tác động cùng chiều đến hành vi xanh của nhân viên.

Văn hóa xanh trong nghiên cứu này là văn hóa do nhân viên cảm nhận, tức đánh giá của từng người về đào tạo, ưu tiên, chính sách và giá trị môi trường của cơ quan. Theo hướng nghiên cứu bầu không khí tâm lý, nhân viên phản ứng với môi trường làm việc qua cách họ diễn giải môi trường đó, và cách

diễn giải này dựa trên giá trị và cấu trúc hiểu biết của từng người (Parker và cộng sự, 2003). Lý thuyết nhận thức xã hội thừa nhận chiều tác động từ cá nhân đến môi trường (Bandura, 1986). Vì vậy, trong cùng một cơ quan, người có giá trị và kiến thức khác nhau có thể chú ý, diễn giải và tham gia thực hành xanh ở mức khác nhau, từ đó cảm nhận văn hóa xanh khác nhau.

Với giá trị cá nhân xanh, nhận thức về môi trường làm việc mang tính định giá, trong đó cá nhân đối chiếu đặc điểm của môi trường với giá trị của mình (Parker và cộng sự, 2003). Vì vậy, người coi trọng môi trường dễ nhận diện các tín hiệu xanh của cơ quan như nội dung đào tạo, thông báo tiết kiệm điện hay khu vực phân loại rác, trong khi người ít quan tâm có thể bỏ qua các tín hiệu này. Wagner và cộng sự (2026) ghi nhận nhân viên có giá trị sinh quyển mạnh hơn cũng cảm nhận giá trị sinh quyển của tổ chức mạnh hơn. Theo lý thuyết tự quyết, người có giá trị xanh xem bảo vệ môi trường là mục tiêu của bản thân (Gagné & Deci, 2005), nên chủ động tham gia và đề xuất hoạt động xanh trong đơn vị. Thông qua sự tham gia này, họ vừa góp phần duy trì thực hành xanh của cơ quan, vừa tiếp xúc với các thực hành đó nhiều hơn đồng nghiệp. Nghiên cứu theo dõi 1.550 nhân viên tại Đức qua năm đợt khảo sát trong một năm cho thấy khi nhân viên lên tiếng đề xuất về môi trường nhiều hơn, họ cảm nhận bầu không khí xanh của tổ chức cao hơn ở đợt sau (Kühner và cộng sự, 2025).

H4. Giá trị cá nhân xanh có tác động cùng chiều đến văn hóa xanh được cảm nhận.

Với kiến thức xanh, nhận thức về môi trường tổ chức là cách cá nhân diễn giải các sự kiện trong tổ chức dựa trên cấu trúc hiểu biết của mình (Parker và cộng sự, 2003). Mức độ dễ hiểu của các thông điệp môi trường phụ thuộc vào cách cơ quan truyền đạt và cả vào hiểu biết của người nhận. Tại cơ quan nhà nước, nội dung môi trường có thể nằm trong các văn bản về tiết kiệm năng lượng hay thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và có thể không được thể hiện thành chính sách môi trường riêng. Nhân viên hiểu rõ nguyên nhân và hệ quả của ô nhiễm, rác thải và tiêu thụ điện sẽ nhận ra ý nghĩa môi trường của các quy định, buổi đào tạo và tuyên bố về phát triển bền vững này. Kiến thức còn làm tăng tự hiệu lực (Bandura, 1986), giúp nhân viên chủ động tham gia thực hành xanh của cơ quan. Tuy vậy, kiến thức cũng giúp nhân viên nhận ra khoảng cách giữa tuyên bố và thực tế. Do đó, kiến thức xanh làm tăng cảm nhận văn hóa xanh khi cơ quan có chính sách và thực hành xanh thực chất.

H5. Kiến thức xanh có tác động cùng chiều đến văn hóa xanh được cảm nhận.

3.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Hệ số tải ngoài từ 0,607 đến 0,886 và đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$; bảng 2). Tám biến quan sát có hệ số tải từ 0,60 đến 0,70 (EGB5, GC2, GC3, GK1, GK4, IGV1, IGV5, IGV6) được giữ lại vì các khái niệm vẫn đạt ngưỡng độ tin cậy và giá trị hội tụ (Hair và cộng sự, 2022). Cronbach's alpha từ 0,774 đến 0,872, độ tin cậy tổng hợp ρC từ 0,847 đến 0,908, AVE của mọi khái niệm trên 0,50. VIF của các biến quan sát từ 1,272 đến 2,971.

Bảng 2: Độ tin cậy và giá trị hội tụ

Khái niệm	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	α	ρA	ρC	AVE
Hành vi xanh của nhân viên (EGB)	EGB1	0,886	0,872	0,892	0,908	0,666
	EGB2	0,879				
	EGB3	0,847				
	EGB4	0,790				
	EGB5	0,657				
Giá trị cá nhân xanh (IGV)	IGV1	0,607	0,840	0,851	0,883	0,560
	IGV2	0,807				
	IGV3	0,852				
	IGV4	0,805				
	IGV5	0,698				
	IGV6	0,693				

Kiến thức xanh (GK)	GK1	0,663	0,777	0,781	0,849	0,530
	GK2	0,750				
	GK3	0,772				
	GK4	0,677				
	GK5	0,772				
Văn hóa xanh (GC)	GC1	0,781	0,774	0,780	0,847	0,525
	GC2	0,684				
	GC3	0,690				
	GC4	0,714				
	GC5	0,750				

Nguồn: Nhóm nghiên cứu xử lý.

Căn bậc hai AVE của mỗi khái niệm lớn hơn hệ số tương quan với các khái niệm còn lại (bảng 3, phần B), đạt tiêu chí Fornell-Larcker. Mọi chỉ số HTMT đều dưới ngưỡng 0,85 (bảng 3, phần A) theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2022). HTMT giữa kiến thức xanh và giá trị cá nhân xanh là 0,830, gần ngưỡng 0,85 nên hai khái niệm có tương quan cao nhưng vẫn đạt giá trị phân biệt.

Bảng 3: Giá trị phân biệt

Khái niệm	EGB	IGV	GK	GC
A. Chỉ số HTMT				
IGV	0,650			
GK	0,740	0,830		
GC	0,689	0,737	0,781	
B. Tiêu chí Fornell-Larcker				
EGB	**0,816**			
IGV	0,564	**0,749**		
GK	0,619	0,679	**0,728**	
GC	0,592	0,599	0,605	**0,725**

Phần B: giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai AVE, dưới đường chéo là hệ số tương quan giữa các khái niệm.

Nguồn: Nhóm nghiên cứu xử lý.

3.3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Mô hình giải thích 47,1% biến thiên của hành vi xanh (R^2 hiệu chỉnh = 0,466) và 43,2% biến thiên của văn hóa xanh (R^2 hiệu chỉnh = 0,428). VIF của mô hình cấu trúc từ 1,761 đến 2,093. Cả 05 giả thuyết đều được chấp nhận (bảng 4). Kiến thức xanh có hệ số tác động lớn nhất đến hành vi xanh (β = 0,329), tiếp theo là văn hóa xanh (β = 0,295) và giá trị cá nhân xanh (β = 0,164; p = 0,009). Hệ số f^2 của giá trị cá nhân xanh là 0,025, chỉ vượt nhẹ ngưỡng 0,02 (Hair và cộng sự, 2022). Giá trị cá nhân xanh (β = 0,350) và kiến thức xanh (β = 0,367) tác động đến văn hóa xanh với f^2 lần lượt 0,116 và 0,128.

Bảng 4: Kết quả kiểm định tác động trực tiếp và gián tiếp

Giả thuyết	Đường dẫn	β	t	p	Kết luận
H1	IGV → EGB	0,164	2,628	0,009	Chấp nhận
	IGV → GC → EGB	0,103	3,973	< 0,001	Trung gian một phần
H2	GK → EGB	0,329	4,408	< 0,001	Chấp nhận
	GK → GC → EGB	0,108	3,563	< 0,001	Trung gian một phần
H3	GC → EGB	0,295	5,295	< 0,001	Chấp nhận
H4	IGV → GC	0,350	5,908	< 0,001	Chấp nhận
H5	GK → GC	0,367	5,821	< 0,001	Chấp nhận

IGV: giá trị cá nhân xanh; GK: kiến thức xanh; GC: văn hóa xanh; EGB: hành vi xanh của nhân viên.

Nguồn: Nhóm nghiên cứu xử lý.

Văn hóa xanh là biến trung gian trong hai đường dẫn từ giá trị cá nhân xanh và kiến thức xanh đến hành vi xanh (bảng 4). Tác động gián tiếp của giá trị cá nhân xanh (β = 0,103) và kiến thức xanh (β = 0,108) đều có ý nghĩa thống kê (p < 0,001). Tác động trực tiếp tương ứng (H1, H2) cũng có ý nghĩa và cùng chiều, nên văn hóa xanh là trung gian một phần theo dạng bổ sung (Hair và cộng sự, 2022).

Q^2predict của văn hóa xanh là 0,420 và của hành vi xanh là 0,406. So với mô hình hồi quy tuyến tính, sai số RMSE của PLS-SEM thấp hơn ở 3/5 biến quan sát của văn hóa xanh và 1/5 biến quan sát của hành vi xanh, tương ứng khả năng dự báo trung bình và thấp (Hair và cộng sự, 2022). Theo CVPAT, PLS-SEM dự báo tốt hơn mô hình trung bình chỉ báo (p < 0,001) nhưng không tốt hơn mô hình hồi quy tuyến tính (p = 0,186).

3.4. Thảo luận

Kiến thức xanh có tác động cùng chiều đến hành vi xanh. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu tại doanh nghiệp công nghệ thông tin Ấn Độ (Dilip B & Ragini, 2025) nhưng khác với Thanh và Cong (2025), nghiên cứu không ghi nhận tác động có ý nghĩa của kiến thức xanh đến hành vi xanh của nhà quản lý doanh nghiệp niêm yết Việt Nam. Khác biệt có thể do đối tượng khảo sát, vì nhà quản lý cấp cao ít trực tiếp thực hiện các thao tác tiết kiệm hằng ngày như công chức, viên chức. Các hành vi được đo là thao tác cụ thể nên nhân viên nắm được cách thực hiện có xu hướng thực hiện thường xuyên hơn, phù hợp với cơ chế tự hiệu lực (Bandura, 1986). Với hành vi tiết kiệm hằng ngày tại cơ quan nhà nước, kết quả này cho thấy kiến thức, với vai trò là năng lực cá nhân, cần được xem xét cùng với giá trị.

Giá trị cá nhân xanh có tác động trực tiếp cùng chiều đến hành vi xanh, phù hợp với các nghiên cứu ghi nhận tác động trực tiếp của giá trị xanh (Dilip B & Ragini, 2025; Hakeem và cộng sự, 2026). Giá trị cá nhân xanh còn tác động gián tiếp qua văn hóa xanh, tương đồng với nghiên cứu cho thấy giá trị tác động thông qua yếu tố khác (Madan và cộng sự, 2025). Hành vi tiết kiệm tại cơ quan nhà nước chịu chi phối của quy định và thiết bị dùng chung nên giá trị cá nhân cần được hỗ trợ bằng điều kiện của tổ chức. Giá trị và kiến thức tương quan cao (HTMT = 0,830), nên khi cùng đưa vào mô hình, hai yếu tố này có thể chia sẻ một phần khả năng giải thích hành vi xanh.

Tác động của văn hóa xanh đến hành vi xanh phù hợp với nghiên cứu trước (Yu & Li, 2025). Madan và cộng sự (2025) không ghi nhận tác động trực tiếp của văn hóa xanh đến hành vi đổi mới xanh trong ngành khách sạn. Khác biệt có thể do loại hành vi, vì chuẩn mực của tổ chức tác động đến hành vi lặp lại hằng ngày nhiều hơn đến sáng kiến mới. Người có giá trị xanh cao có thể đánh giá văn hóa xanh của cơ quan cao hơn thực tế, và văn hóa xanh cũng có thể làm tăng kiến thức, giá trị của nhân viên theo thời gian.

4. Kết luận và kiến nghị

4.1. Kết luận

Kết quả cho thấy kiến thức xanh, văn hóa xanh được cảm nhận và giá trị cá nhân xanh đều tác động cùng chiều đến hành vi xanh, trong đó kiến thức xanh có tác động lớn nhất. Giá trị và kiến thức xanh cũng tác động đến văn hóa xanh được cảm nhận, và văn hóa xanh là trung gian một phần trong hai tác động này.

Phù hợp với lý thuyết nhận thức xã hội, nhân viên nắm được cách thực hiện các thao tác cụ thể có tự hiệu lực cao hơn và thực hiện hành vi xanh thường xuyên hơn, còn văn hóa xanh tạo hình mẫu và sự ghi nhận để nhân viên noi theo (Bandura, 1986). Tác động của giá trị và kiến thức đến văn hóa xanh thể hiện chiều tác động từ cá nhân đến môi trường. Vì vậy, văn hóa xanh không chỉ xuất phát từ phía tổ chức mà còn gắn với cách mỗi nhân viên diễn giải thực hành của cơ quan. Theo lý thuyết tự quyết, với hành vi tiết kiệm hằng ngày, đáp ứng nhu cầu năng lực có vai trò rõ hơn động lực tự chủ (Gagné & Deci, 2005).

4.2. Kiến nghị

Thứ nhất, kiến thức xanh có tác động lớn nhất nên cần được nâng cao theo hướng thực hành. Cơ

quan có thể bố trí hướng dẫn ngắn gọn tại khu vực máy in, nơi tập kết rác và đưa các thao tác cụ thể vào chương trình bồi dưỡng định kỳ.

Thứ hai, văn hóa xanh được củng cố khi thông điệp rõ ràng và nhất quán. Cơ quan có thể lồng ghép nội dung môi trường vào quy chế thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và nhắc lại trong các buổi họp, sinh hoạt định kỳ. Các thực hành xanh cần được triển khai thực chất, vì công chức, viên chức có kiến thức và giá trị xanh cao dễ nhận ra khoảng cách giữa tuyên bố và thực tế.

Thứ ba, giá trị cá nhân xanh phát huy tác dụng rõ hơn khi được kết nối với văn hóa cơ quan. Cơ quan có thể tạo điều kiện để công chức, viên chức tự nguyện đề xuất sáng kiến hoặc làm đầu mối hoạt động xanh, vì sự tham gia tự nguyện giúp duy trì động lực tự chủ (Gagné & Deci, 2005).

Nghiên cứu mặt cắt, có khả năng dự báo thấp, nên kết quả phù hợp để định hướng biện pháp quản lý hơn là dự báo hành vi cá nhân. Các kiến nghị mang tính gợi ý và cần được điều chỉnh phù hợp với điều kiện của từng cơ quan.

Tài liệu tham khảo

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Prentice-Hall.

Dilip B, & Ragini. (2025). Greening the workplace: Exploring the dynamics of environmental knowledge, individual green values, supervisory support, and green behavior in IT organizations. *SAGE Open, 15*(3). https://doi.org/10.1177/21582440251357383.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322.

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE.

Hakeem, M. J., Josukutty, C. A., Safeer, M. M., & Sulphey, M. M. (2026). *Beyond compliance: Eco-centric values and voluntary environmental behavior in public organizations. Public Organization Review.* Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11115-026-01012-5.

Islam, T., Khan, M. M., Ahmed, I., & Mahmood, K. (2021). Promoting in-role and extra-role green behavior through ethical leadership: Mediating role of green HRM and moderating role of individual green values. *International Journal of Manpower, 42*(6), 1102–1123. https://doi.org/10.1108/IJM-01-2020-0036.

Kühner, C., Stein, M., Zacher, H., & Weiss, M. (2025). Employee environmental voice shapes environmental attitudes and green organizational climate (but not vice versa): A 1-year, 5-wave longitudinal study. *Journal of Environmental Psychology, 107,* Article 102756. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2025.102756.

Li, C., Aziz, F., Asim, S., Shahzad, A., & Khan, A. (2023). Employee green behavior: A study on the impact of corporate social responsibility (CSR) on employee green behavior, green culture: The moderating role of green innovation. *Environmental Science and Pollution Research, 30*(48), 105489–105503. https://doi.org/10.1007/s11356-023-29798-7.

Madan, P., Srivastava, S., Alzeiby, E. A., & Cao, D. (2025). Proliferating green innovative work behavior through green organizational culture: Mediating role of green ambidexterity and values in the hospitality context. *International Journal of Hospitality Management, 125*, Article 104006. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104006.

Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment, 28*(1), 103–125. https://doi.org/10.1177/1086026615575773.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 389–416. https://doi.org/10.1002/job.198.

Pham, T.-T.-H., & Doan, B.-S. (2026). Employee green behaviour in the Vietnamese healthcare sector: Integrating socially responsible human resource management and environmental transformational leadership. *SAGE Open, 16*(1). https://doi.org/10.1177/21582440251409044.

Thanh, N. H., & Cong, B. T. (2025). Unleashing the green potential: Unraveling the power of environmental concerns in driving employees' green behavior. *PLOS ONE, 20*(3), e0320053. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320053.

Wagner, B. A., van der Werff, E., & Steg, L. (2026). Working values: Relationships between individual and organisational biospheric values, efficacy beliefs and pro-environmental behaviour at work. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. Advance online publication*. https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2025-0540.

Yu, H., & Li, Z. (2025). Organizational green culture and employees' green behavior: A moderated mediation model with employees' environmental awareness and organizational disseminative capacity. *The Service Industries Journal, 45*(11–12), 1018–1040. https://doi.org/10.1080/02642069.2024.2379013.