

Mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường, sáng tạo xanh và hiệu suất xanh của tổ chức: Vai trò điều tiết của vốn cam kết

Đào Thị Trang¹, Vũ Minh Trang², Đỗ Tiến Quang³, Vi Minh Lực⁴,
Hà Diệp Anh⁵, Nguyễn Quang Huy⁶, Trương Đình Đức⁷, Trần Mạnh Dũng⁸
Trường Đại học Ngoại thương, Việt Nam^{1,2,3,4,5,6}, Đại học Kinh tế quốc dân, Việt Nam^{7,8}

Ngày nhận: 13/02/2025

Ngày nhận bản sửa: 16/07/2025

Ngày duyệt đăng: 28/07/2025

Tóm tắt: Nghiên cứu nhằm phân tích tác động của lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường tới hiệu suất xanh của tổ chức. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua dữ liệu thu thập được từ 321 nhân viên từ các doanh nghiệp có quy mô vừa tại Việt Nam trong khoảng thời gian từ tháng 08/2024 đến tháng 10/2024, sử dụng phương pháp khảo sát hỗn hợp giữa phát phiếu hỏi trực tiếp và phát bảng hỏi trực tuyến. Các thang đo trong nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 cấp độ nhằm đảm bảo tính nhất quán và độ tin cậy.

The relationship between environmentally oriented servant leadership, green innovation, and organizational performance: The moderating role of commitment capital

Abstract: This study aims to analyze the impact of environmentally oriented servant leadership on the green performance of organizations. This quantitative study employed a mixed-method survey (combining online questionnaires and face-to-face interviews) to collect data from 321 employees in medium-sized enterprises in Vietnam. All measures utilized a 5-point Likert scale to ensure consistency and reliability. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), a method chosen for its robustness in handling complex models and non-normal data, to test the proposed hypotheses. The findings indicated that commitment capital plays a moderating role in the relationship between environmentally oriented servant leadership and employees' green innovation, which has positive effects on the green performance of the organization. Based on the findings, recommendations are provided to help motivate and enhance green performance, assisting businesses and organizations in accomplishing sustainable development goals.

Keywords: Servant leadership, Employees' green innovation, Informal leader, Green performance of organizations, Commitment capital

Doi: 10.59276/JELB.2025.07CD.2882

Dao Thi Trang¹, Vu Minh Trang², Do Tien Quang³, Vi Minh Luc⁴, Ha Diep Anh⁵, Nguyen Quang Huy⁶,
Truong Dinh Duc⁷, Tran Manh Dung⁸

Email: dttrang28032005@gmail.com¹, vutrang01111@gmail.com², quangbmha@gmail.com³,
davidkale1906@gmail.com⁴, k62.2314510017@ftu.edu.vn⁵, huynq@ftu.edu.vn⁶, ductd@neu.edu.vn⁷,
manhdung@ktpt.edu.vn⁸

Organization: Foreign Trade University, Vietnam^{1,2,3,4,5,6}, National Economics University, Vietnam^{7,8}

Dữ liệu sau đó được phân tích bằng mô hình PLS- SEM (phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần) nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả thu được đã chỉ ra rằng vốn cam kết đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường và sáng tạo xanh của nhân viên, điều này có tác động tích cực đến hiệu suất xanh của tổ chức. Trên cơ sở kết quả đã được tìm ra, các giải pháp nhằm khuyến khích và cải thiện hiệu suất xanh cũng được đề xuất cho các doanh nghiệp và tổ chức có định hướng phát triển bền vững.

Từ khóa: Lãnh đạo phụng sự, Sáng tạo xanh của nhân viên, Lãnh đạo ngầm, Hiệu suất xanh của tổ chức, Vốn cam kết

1. Giới thiệu

Hiện nay, nhiều quốc gia đang phải đối mặt với những vấn đề cấp bách liên quan đến môi trường và xu hướng phát triển bền vững ngày càng được các tổ chức và chính phủ quan tâm. Các tổ chức quốc tế và các quốc gia đã có những hành động cụ thể như việc ban hành Thỏa thuận Xanh châu Âu (Europe Green Deal) mục tiêu đưa lượng khí thải carbon về mức 0 vào năm 2050, Đạo luật Giảm lạm phát năm 2022 (Inflation Reduction Act) của Hoa Kỳ hay cam kết đạt mức phát thải ròng bằng 0 vào giữa thế kỷ này của khu vực châu Á, Nhật Bản và Hàn Quốc. Các tổ chức ngày càng phải chịu áp lực từ nhiều bên liên quan, bao gồm chính phủ, khách hàng và cộng đồng. Từ nghiên cứu của Farooqui và Nagendra (2016) đã cho thấy lãnh đạo luôn là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công của một tổ chức. Tuy nhiên, để nhà lãnh đạo có thể góp phần đạt được mục tiêu hướng đến phát triển bền vững chung của cho tổ chức cũng cần điều kiện thuận lợi của các yếu tố khác trong nội bộ tổ chức. Cụ thể hơn, nghiên cứu của Zhou và cộng sự (2022) cho thấy phong cách lãnh đạo phụng sự (LDPS) có thể ảnh hưởng tích cực đến sự tham gia của nhân

viên bằng cách tạo dựng lòng tin, qua đó cải thiện hiệu suất công việc và sự cam kết với tổ chức.

Đến nay chưa có nhiều nghiên cứu, khảo sát tại châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng để đưa ra các khuyến nghị, giải pháp về vai trò của LDPS định hướng môi trường. Ngoài ra, các mối quan hệ giữa phong cách LDPS nói chung và lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường nói riêng, nhân viên, lãnh đạo ngầm (LDN) cũng chưa được làm rõ ở các nghiên cứu hiện có. Đặc biệt, tác động của vốn cam kết (VCK) đối với các mối quan hệ này vẫn chưa được nghiên cứu một cách cụ thể và rõ ràng. Xuất phát từ vấn đề này, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu nhằm tìm hiểu cách thức LDPS tác động đến hiệu suất xanh (HSX) của các tổ chức thông qua vai trò trung gian của sáng tạo xanh (STX) từ phía nhân viên và vai trò điều tiết của vốn cam kết (VCK). Để kiểm chứng mô hình đề xuất, chúng tôi đã sử dụng các phương pháp thống kê mô tả và kiểm tra độ tin cậy thang đo trên SPSS 27. SmartPLS 4.0 được sử dụng để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu góp phần hoàn thiện lý thuyết quản lý bằng cách làm rõ quá trình lan tỏa giá trị xanh từ lãnh đạo đến tổ chức, đồng thời đưa ra giải pháp để thực hiện các nỗ

lực tối ưu hóa HSX thông qua việc nâng cao năng lực trong nội bộ tổ chức.

2. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm

Lãnh đạo ngầm (LĐN) là những cá nhân không nắm giữ chức danh hay quyền lực chính thức nhưng lại có ảnh hưởng lớn trong việc thúc đẩy sự đóng góp của bản thân và những người khác thông qua việc xây dựng mối quan hệ, chia sẻ kiến thức và phát huy chuyên môn (Smart, 2010). Sự hình thành của LĐN xảy ra khi một thành viên trong nhóm giành được sự tôn trọng và ảnh hưởng đối với các thành viên khác trong nhóm. Từ đó, LĐN có thể định hướng, thúc đẩy và điều chỉnh hành vi trong công việc mà không cần có vị trí quyền lực chính thức (Schneider & Janet, 1983).

Hiệu suất xanh (HSX) được hiểu là kết quả thực tiễn của các nỗ lực bảo vệ môi trường. HSX của tổ chức phản ánh một quan điểm dài hạn, tập trung vào việc cải thiện hiệu quả một cách liên tục và thúc đẩy đổi mới sáng tạo không ngừng (De Burgos-Jiménez và cộng sự, 2013). Trong bối cảnh nhu cầu ngày càng tăng về trách nhiệm môi trường từ phía xã hội, HSX đã trở thành một chỉ số quan trọng, phản ánh cam kết bảo vệ môi trường và là yếu tố quyết định triển vọng tăng trưởng bền vững của doanh nghiệp (Feng & Wang, 2016).

2.2. Các lý thuyết nền tảng

Lý thuyết học tập xã hội của Bandura (1977) nhấn mạnh rằng con người học hỏi thông qua quan sát và sao chép hành vi của những người xung quanh, đặc biệt là những người được coi là hình mẫu trong môi trường xã hội. Trong tổ chức, LĐPS

đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy STX của nhân viên thông qua việc làm gương và tạo điều kiện hỗ trợ (Luu, 2018; Tuan, 2020). Bằng cách khuyến khích chia sẻ kiến thức và trao quyền thử nghiệm ý tưởng, lãnh đạo tạo nên văn hóa đổi mới, từ đó thúc đẩy HSX của tổ chức (Zada và cộng sự, 2022; Popescu & Popescu, 2019). Khi nhân viên quan sát được hành vi tích cực từ lãnh đạo, họ sẽ có động lực học hỏi và đề xuất các ý tưởng sáng tạo ra các giải pháp thân thiện môi trường, góp phần giảm phát thải, tiết kiệm tài nguyên và nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Chen & Chang, 2013; Alt & Spitzack, 2016; Song & Yu, 2018).

Lý thuyết bất cân xứng nhận thức về khoảng cách quyền lực giữa lãnh đạo và nhân viên nhấn mạnh rằng trong tổ chức, sự bất cân xứng nhận thức về khoảng cách quyền lực xảy ra khi lãnh đạo cho rằng họ đã cung cấp đủ điều kiện hỗ trợ cho sự sáng tạo, nhưng nhân viên lại không cảm nhận được điều đó (Hackman & Oldham, 1976; Jung, 2001). Lãnh đạo phụng sự thường chủ động tạo môi trường khuyến khích sáng tạo thông qua hỗ trợ tài nguyên, học tập và cởi mở (Greenleaf, 1970; Amabile, 1996), song khoảng cách trong nhận thức có thể khiến nỗ lực này không phát huy hiệu quả. Nhân viên có thể cảm thấy thiếu công nhận hoặc không đủ động lực, dẫn đến khoảng cách giữa kỳ vọng lãnh đạo và trải nghiệm thực tế (Amabile, 1996).

Lý thuyết về vốn cam kết cho rằng trong bối cảnh tổ chức hiện đại, việc xây dựng niềm tin và sự cam kết giữa lãnh đạo và nhân viên là yếu tố then chốt trong việc duy trì hiệu quả và phát triển bền vững của tổ chức. Đặc biệt, khi có sự bất cân xứng về nhận thức giữa lãnh đạo và nhân viên, lãnh đạo cần thể hiện phong cách lãnh đạo hỗ trợ, thúc đẩy giao tiếp cởi mở và sự tham gia của nhân viên. Điều này giúp

giảm thiểu xung đột, tăng cường hợp tác và tạo ra một môi trường làm việc tích cực (Huang và cộng sự, 2010). Vốn cam kết không chỉ có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, mà còn thúc đẩy sáng tạo xanh và cam kết môi trường trong tổ chức (Cheng và cộng sự, 2022).

2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.3.1. Mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường và sáng tạo xanh của nhân viên

LĐPS có thể tác động đáng kể đến STX của nhân viên. Theo Bandura (1986), hành vi quan sát được có xu hướng tạo cảm hứng cho người quan sát khi hành vi đó được liên kết với các giá trị và mục tiêu cụ thể. LĐPS thông qua các hành động như phát triển chính sách bảo vệ môi trường, sử dụng nguồn lực bền vững, tiết kiệm nước, tiết kiệm điện hoặc khuyến khích các sáng kiến xanh sẽ cung cấp một hình mẫu hành vi cụ thể cho nhân viên. Nhân viên khi quan sát các hành vi này, có thể phát triển nhận thức và động lực sáng tạo liên quan đến hành vi bảo vệ môi trường. Bên cạnh đó, lý thuyết học tập xã hội còn nhấn mạnh vai trò của các yếu tố củng cố. LĐPS thường thúc đẩy sự tham gia của nhân viên thông qua việc tạo cơ hội, khuyến khích thử nghiệm và công nhận các nỗ lực đổi mới theo hướng thân thiện với môi trường hơn. Hơn nữa, LĐPS sẽ giúp tạo ra môi trường tổ chức có bầu không khí khuyến khích STX. Môi trường này làm tăng sự kết nối giữa giá trị cá nhân của nhân viên với mục tiêu tổ chức, từ đó thúc đẩy tinh thần trách nhiệm và ý thức đóng góp. Theo lý thuyết học tập xã hội, sự nhận thức về giá trị chung này là tiền đề để nhân viên tích cực tìm kiếm các giải pháp STX nhằm giải quyết thách thức môi trường (Wang, 2020). Từ cơ sở lý thuyết trên, nhóm nghiên cứu đưa ra giả

thuyết sau:

Giả thuyết H₁: Lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường có ảnh hưởng tích cực đến sáng tạo xanh của nhân viên.

2.3.2. Mối quan hệ giữa sáng tạo xanh của nhân viên và hiệu suất xanh của tổ chức

Các sáng kiến bảo vệ môi trường từ nhân viên là một yếu tố đóng góp quan trọng vào HSX của tổ chức vì sáng tạo cá nhân là yếu tố tiên quyết trong quá trình đổi mới và phát triển bền vững (Bidault & Castello, 2009). Nhân viên, với khả năng sáng tạo cá nhân và tinh thần đổi mới, có thể đưa ra những giải pháp sáng tạo giúp tổ chức của mình phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới có lợi hơn cho môi trường, đồng thời cải thiện hiệu quả sản xuất và giảm thiểu các tác động tiêu cực đến môi trường. Khi mức độ STX của nhân viên trong tổ chức đạt mức cao, tổ chức có thể sản xuất ra các sản phẩm và dịch vụ xanh với chất lượng vượt trội và với chi phí thấp hơn, đồng thời nâng cao uy tín và năng lực cạnh tranh trong thị trường trong nước và quốc tế. Điều này không chỉ giúp tổ chức đạt được HSX mà còn tạo ra cơ hội phát triển bền vững trong dài hạn. Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H₂: Sáng tạo xanh của nhân viên có ảnh hưởng tích cực tới hiệu suất xanh của tổ chức.

2.3.3. Mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường và vai trò của lãnh đạo ngấm

LĐPS và vai trò của LĐN có mối quan hệ chặt chẽ vừa thúc đẩy, củng cố lẫn nhau góp phần cải thiện HSX của tổ chức. Theo Ardoin và cộng sự (2015), LĐPS bao gồm cả việc cam kết cá nhân đối với các vấn đề liên quan đến công tác bảo vệ môi trường và sự phát triển bền vững đồng thời đóng vai trò nâng cao tinh thần STX trong tổ chức.

Nhờ có sự trách nhiệm cũng như có sự cam kết đầy đủ đối với định hướng môi trường và STX của lãnh đạo phụng sự, những cơ hội và điều kiện được mở ra cho các LDN thể hiện vai trò lãnh đạo và dẫn dắt tổ chức tới những sự thay đổi tích cực trong chiến dịch phát triển bền vững (Bruyere, 2015; Wang và cộng sự, 2023). Bên cạnh đó, LDPS luôn hướng tới sự thấu cảm với nhân viên và tập trung vào sự phát triển chung của tổ chức. Họ có xu hướng truyền cảm hứng tích cực cho sự xuất hiện của LDN cũng như tạo động lực cho sự phát triển của hành vi LDN trong tổ chức (Wang và cộng sự, 2023). Nhờ vậy, các LDN có cơ hội được đóng góp và hỗ trợ nhiều hơn về mặt tinh thần. Do đó, HSX của tổ chức được nâng cao và cải thiện một cách tích cực. Hơn nữa, vai trò của LDN dưới sự tác động mang tính tích cực từ LDPS cũng đóng vai trò hỗ trợ, củng cố và nâng cao hiệu suất của LDPS nhờ vào ảnh hưởng của họ đến sáng kiến xanh của nhân viên và nguồn lực trong tổ chức (Bruyere, 2015). Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H₃: Lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường có ảnh hưởng tích cực đến vai trò của lãnh đạo ngầm

2.3.4. Mối quan hệ giữa vai trò của lãnh đạo ngầm và hiệu suất xanh của tổ chức

LDN là những cá nhân không được trao quyền hành và vị trí lãnh đạo một cách chính thức nhưng vẫn được coi là một lãnh đạo. Những người này không nắm quyền lực thực sự, thay vào đó họ sử dụng các chiến thuật lãnh đạo một cách hiệu quả hơn là thể hiện uy quyền (Pielstick, 2003). LDN với năng lực và kiến thức xanh của mình, có thể nâng cao nhận thức và hiểu biết của các nhân viên khác từ đó thúc đẩy hành vi và các sáng kiến STX trong tổ chức (Mughal và cộng sự, 2022). Khi LDN thể hiện những hành vi thân thiện với

môi trường và STX một cách tự nguyện, họ cũng sẽ đóng vai trò như một khuôn mẫu và có ảnh hưởng tích cực đến nhận thức và duy trì hành động xanh của nhân viên một cách tự nhiên, thúc đẩy định hướng phát triển bền vững trong tổ chức (Cai và cộng sự, 2020). Từ đó, nhóm nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

Giả thuyết H₄: Vai trò của lãnh đạo ngầm có ảnh hưởng tích cực tới hiệu suất xanh của tổ chức

2.3.5. Vốn cam kết với vai trò điều tiết

Vai trò điều tiết của VCK trong mối quan hệ giữa LDPS, STX của nhân viên, vai trò của LDN và HSX của tổ chức đã được xem xét trong bối cảnh có sự bất cân xứng nhận thức khoảng cách quyền lực giữa lãnh đạo và nhân viên. LDPS tập trung vào việc phục vụ lợi ích chung và khuyến khích trách nhiệm môi trường, tạo điều kiện để thúc đẩy STX (Eva và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, sự chênh lệch quyền lực lớn có thể làm giảm khả năng tương tác và sự tham gia của nhân viên trong các sáng kiến sáng tạo (Zhang và cộng sự, 2012). Sự kết hợp giữa LDPS, vai trò trung gian của LDN và VCK không chỉ thúc đẩy STX mà còn giúp tổ chức duy trì hiệu suất cao, ngay cả trong bối cảnh có sự bất cân xứng nhận thức khoảng cách quyền lực. Do đó, nhóm nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

Giả thuyết H₅: Vốn cam kết điều tiết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phụng sự định hướng về môi trường và sáng tạo xanh của nhân viên.

Giả thuyết H₆: Vốn cam kết điều tiết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phụng sự định hướng về môi trường và vai trò của lãnh đạo ngầm.

Trên cơ sở các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu được trình bày trong Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

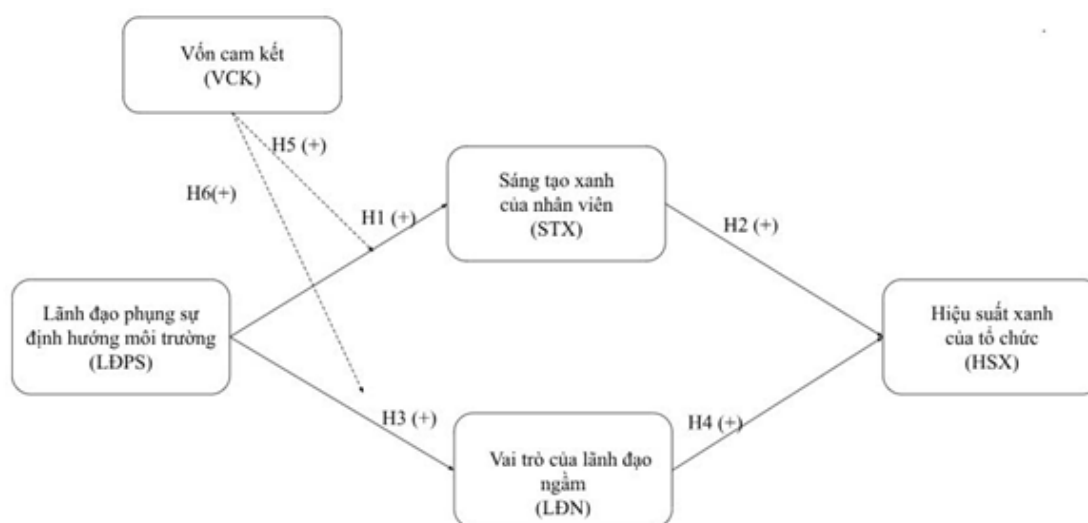
Các thang đo của các nhân tố trong nghiên cứu này được sử dụng từ các nghiên cứu trước đây. Thang đo LĐPS được lấy từ thang đo trong nghiên cứu của Liden và cộng sự (2008), và Norton và cộng sự (2015), thang đo HSX của tổ chức được sử dụng từ nghiên cứu của tác giả Zhu và cộng sự (2008), thang đo STX của nhân viên được lấy từ nghiên cứu của Chen và cộng sự (2014). Thang đo VCK được sử dụng từ thang đo của Li và cộng sự (2024). Cuối cùng, thang đo vai trò của LĐN được lấy từ thang đo gốc trong nghiên cứu của Srivastava và Gupta (2022). Chi tiết được tổng hợp tại Phụ lục 1.

Bảng hỏi được thể hiện bằng 02 ngôn ngữ (Tiếng Việt và Tiếng Anh) để phục vụ mục đích khảo sát các doanh nghiệp có vốn trong nước và có vốn nước ngoài. Bảng hỏi tiếng Việt được một giảng viên chuyên ngành Tiếng Anh thương mại dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt, sau đó được một

giảng viên khác dịch ngược lại sang tiếng Anh nhằm đảm bảo tính dễ hiểu và sự nhất quán ngôn ngữ giữa hai phiên bản.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp tư nhân và các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Các doanh nghiệp này đều có quy mô trên 100 nhân sự và có chi nhánh tại Việt Nam, thuộc các ngành như ngân hàng, xuất nhập khẩu, tài chính và một số ngành sản xuất công nghiệp. Theo Nghị định số 80/2021/NĐ-CP của Chính phủ (2021), doanh nghiệp có từ trên 100 đến 200 lao động và đạt ngưỡng doanh thu hoặc tổng nguồn vốn theo quy định được xếp vào nhóm doanh nghiệp vừa. Đây là nhóm doanh nghiệp có quy mô tổ chức đủ lớn để hình thành các cấp quản trị rõ ràng, đồng thời có năng lực triển khai các chiến lược liên quan đến lãnh đạo, đổi mới sáng tạo và quản trị hiệu suất. Khảo sát được thực hiện dựa trên dữ liệu được cung cấp bởi Vietnam Expo 2023. Sau đó, Bảng hỏi vừa được gửi trực tuyến qua email vừa được



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

phát trực tiếp tới người tham gia mục tiêu từ ngày 01/8/2024 đến ngày 15/10/2024. Có 180 phiếu gửi trực tiếp và phiếu online được gửi cho 1.500 người là nhân viên của 23 doanh nghiệp. Nghiên cứu thu về 368 phiếu trả lời gồm 179 phiếu trực tiếp và 189 phiếu trực tuyến (tỷ lệ phản hồi lần lượt là 99,4% và 12,6%). Sau khi thực hiện sàng lọc, 321 phiếu có thể sử dụng để phân tích (tỷ lệ mẫu dùng được 86,96%).

3.3. Xử lý dữ liệu

Để kiểm chứng mô hình đề xuất, chúng tôi đã sử dụng thống kê mô tả và kiểm tra độ tin cậy thang đo trên SPSS 27. SmartPLS 4,0 được sử dụng để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả: xem Bảng 1

4.2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Trong nghiên cứu này, kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu (PLS-SEM) đã được nhóm nghiên cứu sử dụng cho việc phân tích dữ liệu thu thập thông qua phần mềm Smart-PLS phiên bản

4.0. Việc đánh giá thang đo của mô hình được tiến hành thông qua kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ của các cấu trúc. Như thể hiện trong Bảng 2, các tải trọng nhân tố hầu hết đều đạt mức đáng kể, với đa số các giá trị trên 0,7, phù hợp với tiêu chí được đề xuất (Hair và cộng sự, 2019). Hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các cấu trúc đều vượt ngưỡng 0,7. Điều này cho thấy thang đo là đáng tin cậy với tất cả các yếu tố trong mô hình.

4.3. Kết quả phân tích mô hình đo lường

Đánh giá mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn bậc một, kết quả cho thấy hệ số tải nhân tố đơn lẻ (Outer loading) của các thang đo lớn hơn 0,5 (xem Bảng 3) và tổng phương sai trích (Average Variance Extracted- AVE) cũng đều lớn hơn ngưỡng khuyến khích là 0,5... Ngoài ra, tất cả các giá trị độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability- CR) đều vượt mức 0,7. Do đó, độ tin cậy thang đo của các nhân tố cũng được thiết lập theo các nghiên cứu trước đây (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair và cộng sự, 2019) (xem Bảng 4).

Chỉ số tương quan Heterotrait- Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) dùng để đánh giá giá trị phân biệt giữa các thang

Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu

Tiêu thức	Thông tin	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	165	51,4
	Nữ	156	48,6
Quy mô (số lượng lao động)	Từ 100 đến <200 người	104	32,4
	Từ 200 đến <300 người	131	40,8
	Từ 300 đến <450 người	86	26,8
Kinh nghiệm làm việc của nhân viên	Dưới 2 năm	95	29,6
	Từ 2 đến <5 năm	112	34,9
	Từ 5 đến <10 năm	70	21,8
	Từ 10 năm trở lên	44	7,8
Doanh nghiệp tư nhân/có vốn đầu tư nước ngoài	Tư nhân	175	54,5
	Vốn đầu tư nước ngoài	146	45,5

Nguồn: Tổng hợp của Tác giả

Mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường, sáng tạo xanh và hiệu suất xanh của tổ chức: Vai trò điều tiết của vốn cam kết

Bảng 2. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo

Nhân tố	Hệ số Cronbach's Alpha	KMO	Tương quan biến tổng nhỏ nhất	Sig.	Tổng phương sai trích (%)	Hệ số tải nhân tố nhỏ nhất
Vốn cam kết	0,881	0,832	0,714	0,000	73,763	0,840
Lãnh đạo phụng sự	0,829	0,821	0,550	0,000	54,035	0,691
Lãnh đạo ngầm	0,767	0,699	0,595	0,000	68,223	0,823
Sáng tạo xanh	0,790	0,683	0,564	0,000	70,464	0,791
Hiệu suất xanh	0,724	0,659	0,510	0,000	64,478	0,776

Nguồn: Theo phân tích của nhóm tác giả

đo trong mô hình. Khi hệ số HTMT nhỏ hơn 0,85, các biến được coi là có sự phân biệt rõ ràng với nhau (Henseler và cộng sự, 2009). Các kết quả trong Bảng 5 cho thấy tất cả các hệ số HTMT đều nhỏ hơn 0,85

do đó các nhân tố đều phân biệt với nhau (Henseler và cộng sự, 2015).

Đa cộng tuyến là một hiện tượng thường xảy ra khi có mối tương quan cao giữa hai hoặc nhiều biến độc lập trong mô hình.

Bảng 3. Hệ số tải của mô hình đo lường (Outer loading)

	HSX	LĐN	LĐPS	STX	VCK	VCK x LĐPS
HSX1	0,854					
HSX2	0,781					
HSX3	0,772					
LĐN1		0,789				
LĐN2		0,811				
LĐN3		0,869				
LĐPS1			0,721			
LĐPS2			0,745			
LĐPS3			0,764			
LĐPS4			0,662			
LĐPS5			0,857			
LĐPS6			0,575			
STX1				0,858		
STX2				0,851		
STX3				0,807		
VCK1					0,864	
VCK2					0,829	
VCK3					0,907	
VCK4					0,822	
VCK x LĐPS						1,000

Nguồn: Theo phân tích của nhóm tác giả

Bảng 4. Hệ số Cronbach's Alpha, hệ số độ tin cậy tổng hợp và hệ số phương sai trung bình trích của các nhân tố

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted
VCK	0,881	0,916	0,733
LĐPS	0,829	0,868	0,527
LĐN	0,767	0,863	0,678
STX	0,789	0,877	0,704
HSX	0,723	0,845	0,645

Nguồn: Theo phân tích của nhóm tác giả

Đánh giá đa cộng tuyến đặc biệt quan trọng đối với các nghiên cứu vì khi có đa cộng tuyến, mối quan hệ giữa các biến độc lập và các biến phụ thuộc bị ảnh hưởng bởi các biến khác. Trong phần mềm Smart-PLS, sự tồn tại của đa cộng tuyến có thể được xác định thông qua bảng Kết quả chỉ số VIF. Tất cả các yếu tố trong mối quan hệ trong nghiên cứu này đều có hệ số VIF nhỏ hơn 2, do đó không có đa cộng tuyến trong mô hình nghiên cứu (xem Bảng 6).

4.4. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

Các mối quan hệ giả định giữa các cấu trúc đề xuất được đánh giá bằng mô hình cấu trúc thông qua phân tích đường dẫn. Liên quan đến các phát hiện trong Bảng 7, trong số 6 mối quan hệ trực tiếp, chỉ có 01 mối quan hệ bị bác bỏ.

Giả thuyết H_1 , $LĐPS \rightarrow STX$, có kết quả dương và có ý nghĩa. Điều này ngụ ý rằng H_1 được chấp nhận (Hệ số đường dẫn bằng 0,255, $p < 0,001$). H_1 đưa ra giả thuyết là LĐPS có ảnh hưởng tích cực đến STX của nhân viên.

Giả thuyết H_2 , $LĐPS \rightarrow LĐN$, cũng cho kết quả có ý nghĩa và dương. Điều này ngụ ý rằng đã có sự chấp nhận giả thuyết H_2 (Hệ số đường dẫn bằng 0,251, $p < 0,001$). Giả thuyết H_2 là STX có ảnh hưởng tích cực tới HSX của tổ chức.

Giả thuyết $STX \rightarrow HSX$ (giả thuyết H_3)

có kết quả dương và có giá trị cao hơn 2 giả thuyết trên. Như vậy, giả thuyết H_3 đã được chấp nhận với hệ số đường dẫn 0,352, $p < 0,001$.

H_4 , giả thuyết $LĐN \rightarrow HSX$, cũng có kết quả dương và có giá trị cao nhất. Như vậy, giả thuyết H_4 đã được chấp nhận với hệ số đường dẫn 0,450, $p < 0,001$ (xem Bảng 7). Đường dẫn $LĐPS \rightarrow STX \rightarrow HSX$ có hệ số tác động gián tiếp là 0,090 nhỏ hơn hệ số tác động gián tiếp của đường dẫn $LĐPS \rightarrow LĐN \rightarrow HSX$ là 0,113. Do đó, nhân

Bảng 5. Bảng hệ số Heterotrait-monotrait

	HSX	LĐN	LĐPS	STX	VCK
HSX					
LĐN	0,696				
LĐPS	0,240	0,221			
STX	0,598	0,295	0,250		
VCK	0,118	0,140	0,063	0,062	
VCK x LĐPS	0,324	0,266	0,163	0,332	0,044

Nguồn: Theo phân tích của nhóm tác giả

Bảng 6. Kết quả chỉ số VIF

	HSX	LĐN	LĐPS	STX	VCK
HSX					
LĐN	1,058				
LĐPS		1,015		1,015	
STX	1,058				
VCK		1,001		1,001	

Nguồn: Theo phân tích của nhóm tác giả

Mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường, sáng tạo xanh và hiệu suất xanh của tổ chức: Vai trò điều tiết của vốn cam kết

Bảng 7. Kết quả dự đoán mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn	Giá trị t quan sát được	P values	Kết quả
H ₁	LĐPS→STX	0,255	4,198	0,000	Chấp nhận H ₁
H ₂	LĐPS→LĐN	0,251	4,765	0,000	Chấp nhận H ₂
H ₃	STX→HSX	0,352	7,214	0,000	Chấp nhận H ₃
H ₄	LĐN→HSX	0,450	8,578	0,000	Chấp nhận H ₄
	VCK→LĐN	-0,104	1,760	0,078	-
	VCK→STX	-0,012	0,163	0,871	-
H ₅	VCKxLĐPS→LĐN	0,245	4,256	0,000	Chấp nhận H ₅
H ₆	VCKxLĐPS→STX	0,306	4,842	0,000	Chấp nhận H ₆

Ghi chú: **** $p < 0,001$, *** $p < 0,010$, ** $p < 0,050$, * $p < 0,100$

Nguồn: Theo phân tích của nhóm tác giả

tổ LĐN có vai trò trung gian lớn hơn so với nhân tố STX (xem Bảng 8).

Nhân tố VCK tác động tích cực và có ý nghĩa lên cả hai nhân tố STX và LĐN với các hệ số lần lượt là 0,306 và 0,245. Như vậy, tác động điều tiết của VCKxLĐPS lên LĐN và STX đều có ý nghĩa thống kê. Như vậy, giả thuyết H₅ và H₆ có đủ căn cứ về mặt thống kê để được chấp nhận (xem Bảng 7 và Hình 2).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất xanh của tổ chức, tập trung vào vai trò của lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường, sự sáng tạo xanh của nhân viên và vai trò của lãnh đạo ngầm. Kết quả nghiên cứu cho thấy LĐPS định hướng môi trường có tác động tích cực đến sáng tạo xanh của cả nhân viên và vai trò của LĐN. Đồng thời, sự sáng tạo xanh của nhân viên và vai trò của lãnh đạo ngầm đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất xanh của tổ chức.

Kết quả của nghiên cứu này cho thấy giá trị tương đồng với các công trình trước của các tác giả như Chen và cộng sự (2014), Walls và Berrone (2017) và Liden và cộng

sự (2008) khi nó tiếp tục khẳng định vai trò của phong cách LĐPS định hướng môi trường và sáng tạo xanh của nhân viên trong việc thúc đẩy phát triển bền vững. Tuy nhiên, nghiên cứu này đã góp phần gợi mở thêm về mặt lý thuyết khi cho thấy có sự ảnh hưởng nhất định đến đối tượng LĐN- một nhóm ít được chú ý trong các nghiên cứu trước.

Điểm khác biệt chính của nghiên cứu này là nhấn mạnh vai trò trung gian của STX của nhân viên và vai trò của LĐN trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường và hiệu suất xanh của tổ chức. Sự khác biệt này có thể được lý giải bởi bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam- nơi văn hóa tổ chức có xu hướng đề cao tinh thần tập thể và vai trò không chính thức của cá nhân trong tổ chức.

Đặc biệt, nghiên cứu còn làm rõ vai trò điều tiết của vốn cam kết trong mối quan hệ giữa LĐPS định hướng môi trường và STX của nhân viên. Cụ thể, khi vốn cam kết ở mức cao, tác động tích cực của LĐPS định hướng môi trường đến STX càng trở nên rõ rệt, với giá trị p-value nhỏ hơn 0,05, củng cố giả thuyết H₆. Phân tích đường dốc đơn giản cho thấy rằng VCK làm tăng cường tác động này ở các mức độ khác

Bảng 8. Bảng mối quan hệ trung gian

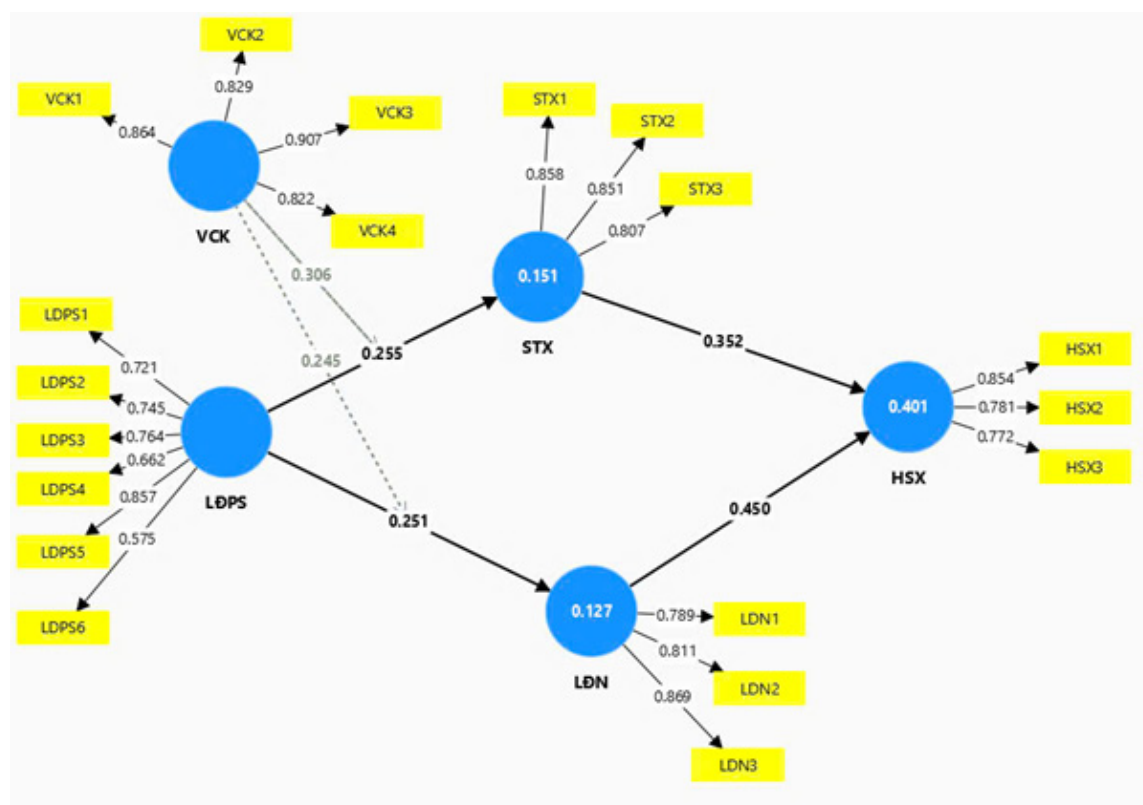
	Hệ số hồi quy chuẩn hoá (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Kiểm định T-statistic (O/STDEV)	P values
LĐPS→STX→HSX	0,090	0,090	0,024	3,710	0
LĐPS→LĐN→HSX	0,113	0,115	0,028	3,985	0

Nguồn: Theo phân tích của nhóm tác giả

nhau (cao hơn, bằng hoặc thấp hơn một độ lệch chuẩn), cho thấy vai trò hỗ trợ của cam kết nội bộ đối với các nỗ lực lãnh đạo xanh và sáng tạo xanh trong tổ chức. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số khuyến nghị nhằm thúc đẩy hiệu suất xanh trong tổ chức.

Để nâng cao sáng tạo xanh và hiệu suất xanh của tổ chức, lãnh đạo cần xây dựng hệ thống tiêu chí xanh cụ thể, khả thi và phù hợp với thực tiễn. Cần triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu về sáng kiến xanh, kết hợp với cơ chế giám sát, đánh giá định kỳ và điều chỉnh linh hoạt.

Đối với nhóm giải pháp thúc đẩy sáng tạo xanh của nhân viên, cần tập trung vào việc nâng cao nhận thức và đào tạo kỹ năng liên quan đến sáng tạo xanh; thiết lập cơ chế khuyến khích và tạo động lực phù hợp; xây dựng văn hóa tổ chức xanh, thúc đẩy sự hợp tác và chia sẻ tri thức giữa các bộ phận. Đối với cơ quan quản lý Nhà nước, cần có các giải pháp nhằm thúc đẩy phát triển LĐPS và STX. Cụ thể, Nhà nước cần hoàn thiện hệ thống pháp luật, xây dựng chiến lược nâng cao nhận thức cộng đồng và tạo điều kiện cho khu vực tư nhân tham gia vào chuyển đổi xanh.



Nguồn: Theo phân tích của nhóm tác giả

Hình 2. Kết quả nghiên cứu

Ngoài những đóng góp nhất định về lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu vẫn còn tồn tại một vài hạn chế. Cụ thể: Thứ nhất, nghiên cứu chưa xem xét trong những bối cảnh đa dạng hơn như chưa khảo sát tại nhiều khu vực, quốc gia và vùng lãnh thổ với các đặc điểm khác nhau. Thứ hai, nghiên cứu còn thiếu sự tích hợp của các

yếu tố bên ngoài như chính sách nhà nước, áp lực thị trường hoặc sự thay đổi công nghệ. Thứ ba, nghiên cứu chưa đi sâu vào một ngành hoặc phân khúc thị trường cụ thể dẫn đến hạn chế trong việc hiểu rõ hơn về mức độ ảnh hưởng của các biến đến từng nhóm đối tượng.■

Tài liệu tham khảo

- Alt, E., & Spitzbeck, H. (2016). Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviors for the environment: A capability perspective. *Journal of Environmental Management*, 182, 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.034>
- Amabile, T.M., 1996. *Creativity in Context*. Westview Press.
- Ardoin, N. M., Gould, R. K., Kelsey, E., & Fielding-Singh, P. (2015). Collaborative and Transformational Leadership in the Environmental Realm. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 17(3), 360-380. <https://doi.org/10.1080/01523908X.2014.954075>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bidault, F., & Castello, A. (2009). Trust and creativity: Understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments. *R&D Management*, 39(3), 259-270. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00557.x>
- Bruyere, B. L. (2015). Giving Direction and Clarity to Conservation Leadership. *Conservation Letters*, 8(5), 378-382. <https://doi.org/10.1111/conl.12174>
- Cai, W., Yang, C., Bossink, B. A. G., & Fu, J. (2020). Linking Leaders' Voluntary Workplace Green Behavior and Team Green Innovation: The Mediation Role of Team Green Efficacy. *Sustainability*, 12(8), 3404. <https://doi.org/10.3390/su12083404>
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., & Lin, Y.-H. (2014). Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621. <https://doi.org/10.3390/su6106604>
- Cheng, Z., Wu, B., Deng, X., & Li, W. (2022). The impact of employees' pro-environmental behaviors on corporate green innovation performance: The mediating effect of green organizational identity. *Frontiers in Psychology*, 13, 984856. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.984856>
- Chính phủ (2021). Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 8 năm 2021 về quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa. <https://vbpl.vn/TW/Pages/vbpq-toanvan.aspx?ItemID=158783>
- De Burgos-Jiménez, J., Vázquez-Brust, D., Plaza-Úbeda, J. A., & Dijkshoorn, J. (2013). Environmental protection and financial performance: An empirical analysis in Wales. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(8), 981-1018. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2010-0374>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farooqui, S., & Nagendra, A. (2016). Role of Transformational leadership on Organizational Performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(4), 15-22.
- Feng, T., & Wang, D. (2016). The Influence of Environmental Management Systems on Financial Performance: A Moderated-Mediation Analysis. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 265-278. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2486-z>
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp.250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Jung, D. I., 2001. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Li, P., Qu, Y. (Elly), Li, M., Downes, P. E., & Wang, G. (2024). The effects of relational human resource management: A moderated mediation model of positive affective climate and collective occupational calling. *Human Resource Management*, 63(4), 673-689. <https://doi.org/10.1002/hrm.22222>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Luu, T. T. (2018). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31, 406-426. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0425>
- Mughal, M. F., Cai, S. L., Faraz, N. A., & Ahmed, F. (2022). Environmentally Specific Servant Leadership and Employees' Pro-Environmental Behavior: Mediating Role of Green Self Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 305-316. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S328776>
- 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>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd Ed.).
- Pielstick, C. Dean. (2003). *Authentic leading: Where the blue sky hits the road*. Rocky Mountain Press.
- Popescu, C. R. G., and Popescu, G. N. (2019). An exploratory study based on a questionnaire concerning green and sustainable finance, corporate social responsibility, and performance: Evidence from the Romanian business environment. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(4), 162. <https://doi.org/10.3390/jrfm12040162>
- Schneider, C. E., & Goktepe, J. R. (1983). Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader sex, leader behavior. *Small Groups and Social Interaction*, 1, 413-421.
- Smart, M. (2010). *Informal leadership*. Xulon Press.
- Song, W., & Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135-150. <https://doi.org/10.1002/csr.1445>
- Srivastava, S., & Gupta, P. (2022). Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: A SDT perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 375-388. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.014>
- Tuan, L. T. (2018). Activating tourists' citizenship behavior for the environment: The roles of CSR and frontline employees' citizenship behavior for the environment. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1178-1203. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1330337>
- Walls, J. L., & Berrone, P. (2017). The Power of One to Make a Difference: How Informal and Formal CEO Power Affect Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 293-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2902-z>
- Wang, C. H. (2020). An environmental perspective extends market orientation: Green innovation sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3123-3134. <https://doi.org/10.1002/bse.2561>
- Wang, X., Kou, F., & Zhu, K. (2023). The influence of responsible leadership on teachers' green behavior: The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14, 1117386. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1117386>
- Zada, M., Zada, S., Ali, M., Jun, Z. Y., Contreras-Barraza, N., & Castillo, D. (2022). How Classy Servant Leader at Workplace? Linking Servant Leadership and Task Performance During the COVID-19 Crisis: A Moderation and Mediation Approach. *Frontiers in Psychology*, 13, 810227. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.810227>
- Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49-78. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01238.x>
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 925732. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925732>
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 261-273. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.029>

Mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường, sáng tạo xanh
và hiệu suất xanh của tổ chức: Vai trò điều tiết của vốn cam kết

Phụ lục 1. Thang đo nghiên cứu

Mã	Nội dung câu hỏi
Lãnh đạo phụng sự định hướng môi trường	
LDPS 1	Nhà lãnh đạo của tôi khuyến khích sự phát triển cá nhân của nhân viên.
LDPS 2	Nhà lãnh đạo của tôi chú trọng đến việc phục vụ cộng đồng và tổ chức.
LDPS 3	Nhà lãnh đạo của tôi thường xuyên hỗ trợ và hướng dẫn nhân viên vượt qua khó khăn.
LDPS 4	Tổ chức của tôi tạo điều kiện để nhân viên đóng góp vào các hoạt động bảo vệ môi trường.
LDPS 5	Tổ chức của tôi có các chính sách khuyến khích sự phát triển bền vững.
LDPS 6	Đồng nghiệp và cấp trên luôn quan tâm đến các giải pháp thân thiện với môi trường.
Hiệu suất xanh của tổ chức	
HSX 1	Tổ chức của tôi luôn đạt được các mục tiêu môi trường đã đề ra.
HSX 2	Tổ chức của tôi áp dụng các công nghệ thân thiện với môi trường.
HSX3	Tổ chức của tôi giảm thiểu được các tác động tiêu cực đến môi trường qua hoạt động sản xuất/kinh doanh.
Sáng tạo xanh của nhân viên	
STX 1	Tôi thường đưa ra các ý tưởng mới giúp tổ chức giảm tác động tiêu cực đến môi trường.
STX 2	Tôi tích cực tham gia vào các dự án sáng tạo hướng tới bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.
STX 3	Tôi tìm cách cải tiến các quy trình để tăng hiệu quả sử dụng tài nguyên.
Vốn cam kết	
VCK 1	Tôi cảm thấy gắn bó với tổ chức hiện tại.
VCK 2	Tôi cảm thấy được công nhận và tôn trọng tại nơi làm việc.
VCK 3	Lãnh đạo luôn hỗ trợ tôi trong công việc và đưa ra định hướng rõ ràng.
VCK 4	Tôi cảm thấy sự cam kết của mình với tổ chức thay đổi tích cực sau khi nhận được hỗ trợ từ lãnh đạo hoặc đội nhóm.
Vai trò của lãnh đạo ngầm	
LDN 1	Tôi cảm thấy các quyết định của lãnh đạo ngầm có ảnh hưởng đến tổ chức.
LDN 2	Tôi luôn được lãnh đạo ngầm thúc đẩy để đưa ra các ý tưởng mới trong công việc.
LDN 3	Tôi tin tưởng vào các quyết định của lãnh đạo ngầm.