CẢM NHẬN VỀ TÍNH CHÂN THỰC TRONG ESG VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA BẢN SẮC TỔ CHỨC XANH VÀ HÀNH VI XANH CỦA NHÂN VIÊN

TS. Trần Thị Mỹ Linh* - TS. Đoàn Huy Hoàng*

Nghiên cứu đánh giá tác động của cảm nhận tính chân thực ESG (PEA) đến lợi thế cạnh tranh bền vững (SCA) dựa trên khảo sát 347 nhân viên. Kết quả PLS-SEM cho thấy PEA không ảnh hưởng trực tiếp đến SCA. Tuy nhiên, PEA tác động gián tiếp thông qua bản sắc tổ chức xanh (GOI) và hành vi xanh (PEB). Nghiên cứu khẳng định ESG chỉ tạo giá trị khi được nhân viên cảm nhận là chân thực.

This study assesses the impact of perceived ESG authenticity (PEA) on sustainable competitive advantage (SCA) based on a survey of 347 employees. The PLS-SEM results show that PEA does not directly affect SCA. However, PEA indirectly impacts SCA through green organizational identity (GOI) and green behavior (PEB). The study confirms that ESG only creates value when employees perceive it as authentic.

Ngày nhận bài: 25/12/2025
Ngày gửi phản biện: 05/3/2026
Ngày duyệt đăng: 17/4/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i311.35

1. Mở đầu

ESG ngày càng quan trọng, nhưng doanh nghiệp khó tạo được niềm tin rằng các cam kết bền vững là chân thực. Khi nhân viên tin tưởng, họ dễ hình thành PEB. Tuy vậy, mối liên hệ giữa nhận thức ESG và SCA vẫn chưa được làm rõ. Nghiên cứu này kiểm định tác động của cảm nhận ESG thông qua PEB giúp giải thích cách ESG chuyển hóa thành lợi thế cho doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết

2.1. PEA và GOI

GOI phản ánh mức độ nhân viên nhận thức rằng tổ chức gắn liền với phát triển bền vững. Theo Lý thuyết Bản sắc Tổ chức, bản sắc được hình thành từ những giá trị trung tâm và lâu dài (Albert & Whetten, 1985). Khi nhân viên cảm nhận rằng các cam kết ESG được thực hiện một cách chân thực, họ dễ nội tại hóa giá trị bền vững và coi đó là một phần của định nghĩa "chúng ta là ai". Các nghiên cứu cho thấy sự chân thực trong thực tiễn tổ chức có thể củng cố tính đồng nhất và gắn kết của nhân viên (Arieli et al., 2020). Đồng thời, GOI mạnh thường làm tăng sự tự hào và cam kết của tập thể (Chang et al., 2019). Quá trình nhân viên diễn giải và đồng thuận với những giá trị mà họ tin là thật sẽ trực tiếp định hình bản sắc tổ chức (Arieli et al., 2020). Do đó, PEA được xem là tiền đề quan trọng hình thành GOI.

H1: PEA tác động tích cực đến GOI.

2.2. PEA và PEB

PEB là các hành vi tự nguyện nhằm giảm tác động tiêu cực đến môi trường. Theo Thuyết Hành vi có kế hoạch, thái độ và chuẩn mực xã hội đóng vai trò quan trọng trong hình thành hành vi (Ajzen, 1991). Khi nhân viên tin rằng ESG là chân thực, họ có xu hướng phát triển thái độ tích cực và động lực nội tại để hành động xanh. Kết quả thực nghiệm cho thấy niềm tin vào tính chân thực ESG giúp gia tăng hành vi xanh trong tổ chức (Katz et al., 2022; Pham et al., 2021). Điều này lý giải tại sao các tổ chức bị nghi ngờ "tô xanh" thường không khuyến khích được hành vi tự nguyện. Do đó, PEA được kỳ vọng là chất xúc tác thúc đẩy PEB.

H2: PEA tác động tích cực đến PEB.

2.3. GOI và SCA

SCA phản ánh khả năng duy trì lợi thế dài hạn dựa trên các nguồn lực khó sao chép. Theo RBV, văn hóa, giá trị và bản sắc tổ chức là những nguồn lực vô hình đáp ứng tiêu chí hiếm có và khó bắt chước (Barney, 1991). Khi GOI được hình thành vững chắc, nó tạo ra sự khác biệt trên thị trường và tăng cường gắn kết nội bộ. Các nghiên cứu cho thấy GOI có thể nâng cao uy tín và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua việc củng cố hình ảnh và định vị tổ chức (Chang et al., 2019; Choi & Yu, 2014). Điều này cho thấy GOI là một nguồn lực quan trọng góp phần tạo nên SCA.

H3: GOI tác động tích cực đến SCA.

** Trường Đại học Thương mại; email: linh.ttm@tmu.edu.vn; https://orcid.org/0009-0002-1910-6414 - hoang.dh@tmu.edu.vn; https://orcid.org/0000-0002-8920-3298*

2.4. PEB và SCA

PEB có thể tích lũy thành thói quen và chuẩn mực tổ chức, tạo ra năng lực khó bắt chước. Theo RBV, các hành vi gắn liền với động lực nội tại thường đóng góp vào lợi thế bền vững nhờ tính duy nhất và khó thay thế (Barney, 1991). Bằng chứng cho thấy hành vi xanh tự nguyện giúp nâng cao uy tín tổ chức và hiệu quả vận hành, từ đó tạo ra năng lực cạnh tranh dài hạn (Chen & Sriphon, 2022; Rehman & Zeb, 2023). Một ví dụ có thể thấy ở Unilever, nơi các sáng kiến xanh tự nguyện từ nhân viên đã góp phần quan trọng trong việc định vị thương hiệu toàn cầu gắn với bền vững, giúp công ty giữ vững thị phần trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Vì vậy, PEB được xem là nguồn lực nội sinh quan trọng góp phần hình thành SCA.

H4: PEB tác động tích cực đến SCA.

2.5. Vai trò trung gian của GOI

Tác động của PEA lên SCA được kỳ vọng chủ yếu diễn ra thông qua GOI - cơ chế kết nối nhận thức cá nhân với giá trị tập thể. Khi nhân viên cảm nhận ESG là chân thực, họ dễ nội tại hóa các giá trị bền vững và cùng đồng thuận trong định nghĩa bản sắc tổ chức. GOI sau đó trở thành tài sản vô hình mang tính tập thể, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh (Chang et al., 2019; Choi & Yu, 2014). Đồng thời, các nghiên cứu nhấn mạnh rằng tính chân thực trong trách nhiệm xã hội có thể tăng cường niềm tin và gắn kết, từ đó tác động đến hiệu quả chiến lược (Chen & Sriphon, 2022; Rehman & Zeb, 2023). Vì vậy, GOI được kỳ vọng đóng vai trò trung gian giữa PEA và SCA.

H5: GOI trung gian hóa tác động giữa PEA và SCA.

2.6. Vai trò trung gian của PEB

Tác động của PEA lên SCA cũng có thể được truyền dẫn qua PEB. Niềm tin vào ESG chân thực thúc đẩy động lực nội tại, khiến nhân viên dễ thực hiện hành vi xanh. Các hành vi này, khi lặp lại và lan tỏa, trở thành thói quen và chuẩn mực tổ chức, những yếu tố khó sao chép và có giá trị chiến lược (Chen & Sriphon, 2022; Rehman & Zeb, 2023). Các nghiên cứu cũng củng cố lập luận này và cho thấy hành vi xanh tự nguyện của nhân viên không chỉ giảm chi phí và nâng cao hiệu quả mà còn gia tăng uy tín tổ chức trong mắt các bên liên quan (Malik et al., 2021; Wei et al., 2023). Do vậy, PEB được xem là kênh trung gian giúp PEA chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh.

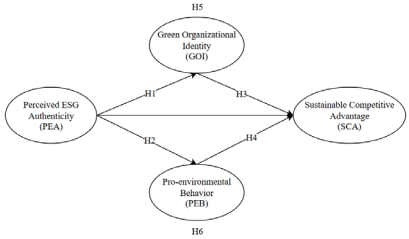
H6: PEB trung gian hóa tác động giữa PEA và SCA.

3. Phương pháp

3.1. Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu đề xuất mô hình kiểm định vai trò của PEA trong việc hình thành SCA thông qua hai biến trung gian GOI và PEB. Khi nhân viên tin rằng các hoạt động ESG của doanh nghiệp là chân thực, họ có xu hướng đồng nhất bản thân với tổ chức định hướng bền vững và tự nguyện thực hiện các hành vi xanh trong công việc. GOI và PEB được xem là các nguồn lực vô hình và thói quen tổ chức có khả năng đóng góp vào SCA vì khó bị sao chép. Trên cơ sở đó, mô hình gồm sáu giả thuyết H1-H6 kiểm định các quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa các biến.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



3.2. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát nhằm kiểm định mô hình giả thuyết. Dữ liệu được phân tích bằng PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS. Phương pháp này phù hợp vì không yêu cầu dữ liệu phân phối chuẩn, thích hợp với cỡ mẫu trung bình và hiệu quả trong ước lượng các mô hình có nhiều biến trung gian. Khảo sát được triển khai bằng bảng hỏi điện tử, đảm bảo tính thuận tiện và khả năng tiếp cận rộng.

Để giảm thiểu thiên lệch do mong muốn xã hội (social desirability bias) thường gặp ở dữ liệu tự báo cáo (self-report), bảng hỏi được thiết kế ẩn danh hoàn toàn. Người tham gia được nhấn mạnh rằng không có câu trả lời đúng hay sai và dữ liệu chỉ phục vụ mục đích học thuật (Podsakoff et al., 2003).

3.3. Bối cảnh và đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam ngày càng chú trọng ESG. Đây là môi trường phù hợp để đánh giá cảm nhận của nhân viên về PEA, một yếu tố quan trọng tại các nền kinh tế mới nổi. Đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp có công bố hoạt động ESG hoặc đang triển khai các chương trình bền vững. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng kết hợp với snowball sampling để mở rộng phạm vi tiếp cận. Sau quá trình thu thập dữ liệu, 347 bảng trả lời hợp lệ được đưa vào phân tích. Quy mô mẫu này đáp ứng tiêu chuẩn tối thiểu của PLS-SEM và bảo đảm độ tin cậy thống kê. Dữ liệu được kiểm tra để loại bỏ các phản hồi không đầy đủ hoặc thiếu nhất quán. Mẫu được mô tả theo các đặc điểm cơ bản như giới tính, độ tuổi, lĩnh vực hoạt động và mức độ triển khai ESG tại doanh nghiệp.

3.4. Công cụ đo lường

Bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm. Tất cả thang đo đều được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước, sau đó dịch-ngược dịch để bảo đảm tính tương đương. Bảng hỏi được thử nghiệm sơ bộ với 30 nhân viên trước khi thu thập chính thức. PEA được đo bằng 15 biến quan sát phản ánh mức độ nhất quán và giá trị cốt lõi của các hoạt động ESG. GOI gồm 6 biến quan sát mô tả mức độ tổ chức được nhận diện gắn với định hướng xanh. PEB gồm 7 biến quan sát ghi nhận các hành vi xanh tự nguyện trong công việc. SCA được đo bằng 6 biến phản ánh khả năng duy trì lợi thế dài hạn dựa trên các nguồn lực vô hình. Độ tin cậy và giá trị thang đo được đánh giá bằng Cronbach's Alpha, CR và AVE trước khi tiến hành phân tích mô hình cấu trúc.

4. Kết quả

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Tổng cộng 347 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Mẫu nghiên cứu có sự đa dạng về đặc điểm nhân khẩu học. Về giới tính, nữ chiếm 55%, nam chiếm 45%. Về độ tuổi, nhóm 25-34 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (45%), tiếp theo là nhóm dưới 25 tuổi và nhóm 35-44 tuổi, thể hiện mẫu tập trung vào lực lượng lao động trẻ, đang trực tiếp tham gia triển khai các hoạt động ESG tại doanh nghiệp.

Người trả lời làm việc trong nhiều loại hình doanh nghiệp và ngành nghề khác nhau. Hai nhóm ngành chiếm tỷ lệ lớn nhất là Dịch vụ (35%) và Sản xuất (30%), bên cạnh đó còn có các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực Thương mại, Công nghệ, Tài chính và các ngành khác. Quy mô doanh nghiệp cũng đa dạng, bao gồm cả doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn. Điều này cho thấy mẫu khảo sát phản ánh tương đối tốt bối cảnh triển khai ESG trong các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Để kiểm tra thiên lệch do không phản hồi (non-response bias), nghiên cứu đã áp dụng phương pháp so sánh t-test giữa nhóm phản hồi sớm và nhóm phản hồi muộn (được xem như đại diện cho nhóm không phản hồi) (Armstrong & Overton, 1977). Kết quả không ghi nhận sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về các đặc điểm nhân khẩu học giữa hai nhóm, cho thấy thiên lệch này không phải là vấn đề nghiêm trọng đối với tập dữ liệu.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Trước khi đánh giá mô hình cấu trúc, nghiên cứu tiến hành kiểm tra chất lượng thang đo. Một số biến quan sát có hệ số tải thấp đã được loại bỏ khỏi mô hình (PEB3, PEB4, SCA3, SCA4). Sau khi tinh chỉnh, các thang đo được đánh giá lại theo các chỉ số Cronbach's Alpha, CR và AVE.

Kết quả tổng hợp trong Bảng 1 cho thấy tất cả các thang đo đều đạt ngưỡng chấp nhận. Cronbach's Alpha của các cấu trúc GOI, PEA và PEB đều trên 0.88; riêng SCA ở mức 0.698 nhưng CR đạt 0.815, vẫn được coi là đạt yêu cầu trong nghiên cứu khám phá. Giá trị CR của các cấu trúc dao động từ 0.815 đến 0.961, vượt ngưỡng 0.70. Các giá trị AVE đều lớn hơn 0.50, cho thấy các biến quan sát giải thích tốt phương sai của biến tiềm ẩn. Điều này khẳng định mô hình đo lường có độ tin cậy và giá trị hội tụ tốt, đủ điều kiện để tiếp tục đánh giá mô hình cấu trúc.

Ngoài ra, chỉ số VIF của các biến trong mô hình cấu trúc đều nhỏ hơn 3.3, cho thấy không có vấn đề đa cộng tuyến đáng kể và thiên lệch phương pháp chung không ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả.

Bảng 1. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Cấu trúc (Constructs)	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)	Kết luận
Bản sắc tổ chức xanh (GOI)	0.882	0.910	0.628	Đạt
Cảm nhận về tính chân thực của ESG (PEA)	0.956	0.961	0.619	Đạt
Hành vi xanh của nhân viên (PEB)	0.886	0.911	0.594	Đạt
Lợi thế cạnh tranh bền vững (SCA)	0.698	0.815	0.524	Đạt
Ngưỡng khuyến nghị	**> 0.70**	**> 0.70**	**> 0.50**	

Bên cạnh đó, giá trị phân biệt (discriminant validity) được đánh giá kỹ lưỡng nhằm đảm bảo các khái niệm mang tính độc lập, đặc biệt là giữa Bản sắc tổ chức xanh (GOI) và Hành vi xanh (PEB). Kết quả cho thấy căn bậc hai của AVE đối với từng cấu trúc đều lớn hơn hệ số tương quan của nó với các cấu trúc khác (Fornell & Larcker, 1981). Đồng thời, chỉ số Tỷ lệ Dị biệt - Đồng biệt (HTMT) giữa tất cả các cặp biến đều thấp hơn ngưỡng khắt khe 0.85 (Henseler et al., 2015). Đáng chú ý, HTMT giữa GOI và PEB đạt mức thấp (0.265), khẳng định tuyệt đối rằng nhận thức về bản sắc và hành vi thực tế là hai cấu trúc hoàn toàn biệt lập, bác bỏ nguy cơ trùng lặp khái niệm.

Bảng 2: Kết quả đánh giá giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell-Larcker

	GOI	PEA	PEB	SCA
GOI	**0.793**			
PEA	0.560	**0.787**		
PEB	0.237	0.381	**0.771**	
SCA	0.456	0.381	0.395	**0.724**

Bảng 3: Kết quả đánh giá giá trị phân biệt theo Tỷ lệ HTMT

	GOI	PEA	PEB	SCA
GOI				
PEA	0.607			
PEB	0.265	0.411		
SCA	0.577	0.464	0.497	

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua các chỉ số R^2 và Q^2 của các biến nội sinh. Kết quả cho thấy R^2 của GOI đạt 0.314, nghĩa là PEA giải thích khoảng 31,4% biến thiên của GOI. R^2 của PEB đạt 0.145,

phản ánh PEA giải thích 14,5% biến thiên của PEB. Đối với SCA, các biến PEA, GOI và PEB cùng giải thích 29,9% biến thiên (R^2 = 0.299). Các mức R^2 này nằm trên ngưỡng yếu và tiệm cận mức trung bình, cho thấy mô hình có mức độ giải thích chấp nhận được trong bối cảnh nghiên cứu hành vi và nhận thức.

Chỉ số Q^2 được tính bằng kỹ thuật blindfolding đều dương đối với cả ba biến nội sinh (GOI = 0.193; PEB = 0.083; SCA = 0.149). Điều này cho thấy mô hình có năng lực dự báo nhất định đối với các biến nội sinh và đáp ứng yêu cầu về khả năng dự đoán.

4.4. Kết quả kiểm định giả thuyết

Các giả thuyết trong mô hình được kiểm định bằng PLS-SEM với phương pháp bootstrapping 5.000 mẫu lặp lại. Bảng 4 trình bày chi tiết kết quả ước lượng các đường dẫn trực tiếp và gián tiếp.

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết (tác động trực tiếp và gián tiếp)

Giả thuyết	Mối quan hệ	β	Độ lệch chuẩn	Giá trị T	Giá trị P	Kết luận
H1	PEA -> GOI	0.560	0.036	15.547	< 0.001	Được ủng hộ
H2	PEA -> PEB	0.381	0.049	7.777	< 0.001	Được ủng hộ
H3	GOI -> SCA	0.344	0.051	6.788	< 0.001	Được ủng hộ
H4	PEB -> SCA	0.283	0.051	5.516	< 0.001	Được ủng hộ
	PEA -> SCA	0.080	0.059	1.363	0.173	Không được ủng hộ
H5	PEA -> GOI -> SCA	0.193	0.033	5.863	< 0.001	Được ủng hộ
H6	PEA -> PEB -> SCA	0.108	0.023	4.604	< 0.001	Được ủng hộ

Đối với các tác động trực tiếp, H1 và H2 được ủng hộ khi PEA có tác động tích cực và có ý nghĩa đến GOI ($\beta = 0.560$; $p < 0.001$) và PEB ($\beta = 0.381$; $p < 0.001$). H3 và H4 cũng được ủng hộ khi GOI và PEB đều có tác động tích cực, có ý nghĩa đến SCA với các hệ số β lần lượt là 0.344 và 0.283. Đường dẫn trực tiếp từ PEA đến SCA không có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0.080$; $p = 0.173$), do đó không hỗ trợ cho mối quan hệ trực tiếp giữa hai biến này.

Đối với các tác động gián tiếp, H5 được ủng hộ khi PEA tác động đến SCA thông qua GOI với hệ số gián tiếp $\beta = 0.193$ ($p < 0.001$). H6 cũng được ủng hộ khi PEA tác động đến SCA thông qua PEB với $\beta = 0.108$ ($p < 0.001$). Như vậy, cả GOI và PEB đều đóng vai trò trung gian có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa PEA và SCA.

Các kết quả trên cho thấy mô hình đề xuất được dữ liệu ủng hộ, với bốn giả thuyết tác động trực tiếp (H1-H4) và hai giả thuyết tác động gián tiếp (H5, H6) đều được chấp nhận, ngoại trừ tác động trực tiếp PEA → SCA.

5. Thảo luận

5.1. Diễn giải kết quả

Kết quả cho thấy toàn bộ giả thuyết H1-H6 đều được ủng hộ, xác nhận chuỗi tác động từ PEA đến SCA thông qua hai cơ chế trung gian GOI và PEB. Điều này khẳng định rằng ESG chỉ trở thành nguồn lực chiến lược khi được nhân viên nhận thức là chân thực và được nội tại hóa vào bản sắc và hành vi.

H1 cho thấy PEA ảnh hưởng tích cực đến GOI, phù hợp với lập luận rằng bản sắc tổ chức được hình thành từ những giá trị cốt lõi và được nhân viên tin tưởng. Khi ESG được cảm nhận là thật, nhân viên dễ xem phát triển bền vững là một phần của "chúng ta là ai", từ đó tạo nền tảng cho bản sắc xanh vững chắc.

H2 xác nhận PEA thúc đẩy PEB. Niềm tin vào sự chân thực ESG làm tăng động lực nội tại và khuyến khích các hành vi tự nguyện, trái ngược với bối cảnh "greenwashing" vốn thường gây thờ ơ hoặc chống đối. Điều này cho thấy ESG authenticity không chỉ tác động đến thái độ mà còn chuyển hóa thành hành vi cụ thể.

H3 và H4 khẳng định GOI và PEB đều góp phần nâng cao SCA. GOI giúp củng cố sự khác biệt và uy tín tổ chức, trong khi PEB tích lũy thành chuẩn mực và thói quen tổ chức khó sao chép. Cả hai yếu tố đều mang đặc tính của nguồn lực vô hình - phù hợp với tiêu chí giá trị, hiếm có và khó bắt chước.

Cuối cùng, H5 và H6 chỉ ra rằng tác động của PEA đến SCA diễn ra hoàn toàn gián tiếp. ESG authenticity không tự tạo ra lợi thế cạnh tranh, mà tạo nền tảng để hình thành bản sắc và thúc đẩy hành vi - chính các yếu tố này mới chuyển hóa ESG thành lợi thế dài hạn.

Tổng hợp lại, chuỗi cơ chế "Nhận thức → Bản sắc → Hành vi → Lợi thế" cho thấy lợi thế cạnh tranh bền vững bắt nguồn từ sự nội tại hóa giá trị ESG trong tổ chức, thay vì các tuyên bố bên ngoài.

5.2. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu mang lại ba đóng góp chính. Thứ nhất, nghiên cứu đóng góp vào văn liệu quản trị ESG từ góc độ giao thoa văn hóa và thể chế (cross-cultural and institutional perspective). Khác với bối cảnh tại Bắc Mỹ hay Châu Âu nơi các tiêu chuẩn ESG đã được thể chế hóa mạnh mẽ bằng luật định, tại các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, ranh giới giữa thực hành ESG thực chất và hành vi "tô xanh" (greenwashing) còn khá mong manh. Bằng cách chứng minh vai trò trung tâm của PEA, nghiên cứu khẳng định rằng trong những môi trường thiếu vắng sự cưỡng chế pháp lý khắt khe, cảm nhận chủ quan của nhân viên về "tính chân thực" trở thành màng lọc quyết định để các nỗ lực ESG chuyển hóa thành cấu trúc thượng tầng của tổ chức (GOI) và hành vi vi mô (PEB).

Thứ hai, nghiên cứu củng cố và mở rộng Lý thuyết Bản sắc Tổ chức bằng cách xác định GOI như cơ chế trung gian, kết nối nhận thức cá nhân với kết quả chiến lược. Điều này lý giải rõ ràng cách giá trị ESG được nội tại hóa thành bản sắc và chuyển hóa thành lợi thế.

Thứ ba, nghiên cứu đóng góp cho lý thuyết hành vi xanh và RBV khi chứng minh PEB không chỉ mang tính vận hành mà còn có giá trị chiến lược. Những hành vi vi mô, khi tích lũy thành văn hóa và thói quen tổ chức, trở thành nguồn lực vô hình bền vững trong cạnh tranh.

5.3. Hàm ý thực tiễn

Từ kết quả nghiên cứu, có ba hàm ý quản trị mang tính hành động cao. Thứ nhất, minh bạch hóa và bản địa hóa ESG. Doanh nghiệp cần tránh những tuyên bố vĩ mô xa rời thực tế. Thay vào đó, cần công bố các báo cáo phát triển bền vững với dữ liệu có thể kiểm chứng. Ví dụ, mô hình của Vinamilk trong việc xây dựng hệ thống trang trại sinh thái "Green Farm" kết hợp kinh tế tuần hoàn là một minh chứng điển hình: họ không chỉ tuyên bố mà còn cho nhân viên và công chúng thấy rõ dòng chảy tái chế chất thải thành năng lượng. Sự "mắt thấy tai nghe" này là cốt lõi để xây dựng PEA.

Thứ hai, thể chế hóa bản sắc xanh thông qua truyền thông nội bộ. Tổ chức không nên để GOI hình thành tự phát. Cần lồng ghép ESG vào các chương trình hội nhập cho nhân sự mới và duy trì tần suất truyền thông liên tục về các mục tiêu Net Zero của công ty, biến "xanh" trở thành DNA của thương hiệu tuyển dụng.

Thứ ba, lượng hóa và gắn kết hành vi xanh vào hệ thống đánh giá. PEB cần vượt ra khỏi giới hạn tự nguyện để trở thành một phần của văn hóa thực thi. Ban lãnh đạo nhân sự nên xem xét thiết lập các Chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) liên quan đến tiết kiệm năng lượng hoặc sáng kiến xanh. Đồng thời, việc ứng dụng trò chơi hóa, ví dụ: các ứng dụng nội bộ tích điểm đổi quà khi nhân viên giảm sử dụng nhựa dùng một lần hoặc đi chung xe sẽ tạo ra cơ chế khen thưởng vi mô, giúp củng cố thói quen tổ chức và kiến tạo lợi thế cạnh tranh khó sao chép."

Kết luận

Nghiên cứu xây dựng và kiểm định mô hình giải thích cách PEA chuyển hóa thành SCA thông qua hai cơ chế trung gian GOI và PEB. Kết quả khảo sát 347 nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam cho thấy toàn bộ giả thuyết đều được ủng hộ: PEA tác động tích cực đến GOI và PEB; đồng thời, GOI và PEB góp phần nâng cao SCA và giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa PEA và SCA. Những phát hiện này củng cố logic "Perception → Identity → Behavior → Advantage", nhấn mạnh rằng tính chân thực của ESG là điều kiện tiên quyết để biến các sáng kiến bền vững thành lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Mặc dù mang lại nhiều đóng góp, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế cần được giải quyết trong các nỗ lực học thuật tương lai. Thứ nhất, thiết kế nghiên cứu cắt ngang (cross-sectional) làm hạn chế khả năng khẳng định tuyệt đối mối quan hệ nhân quả theo thời gian giữa các biến số, các nghiên cứu tương lai nên áp dụng thiết kế theo chiều dọc (longitudinal). Thứ hai, việc sử dụng dữ liệu tự báo cáo từ một nguồn duy nhất có thể tiềm ẩn rủi ro về thiên lệch mong muốn xã hội, khi người trả lời có xu hướng đánh giá cao hành vi xanh của bản thân. Nghiên cứu hiện tại chưa đưa các biến kiểm soát nhân khẩu học và đặc điểm tổ chức (như độ tuổi, thâm niên, hay quy mô doanh nghiệp) vào mô hình cấu trúc. Do các yếu tố như thế hệ (ví dụ: Gen Z) hoặc nguồn lực của công ty lớn có thể ảnh hưởng độc lập đến mức độ thực hiện PEB, việc thiếu vắng các biến kiểm soát này có thể giới hạn khả năng giải thích toàn diện của mô hình. Thứ ba, việc sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và quả cầu tuyết dẫn đến đặc tính mẫu tập trung nhiều vào lực lượng lao động trẻ tại các khu vực đô thị, làm giảm giá trị đại diện đối với các nhóm nhân sự lớn tuổi hoặc doanh nghiệp nhỏ ở nông thôn, mở ra không gian cho các nghiên cứu sau này tích hợp thêm các biến điều tiết như phong cách lãnh đạo, hoặc thực hiện so sánh chéo giữa các quốc gia có mức độ trưởng thành về ESG khác nhau.

Tóm lại, nghiên cứu cung cấp bằng chứng cho thấy ESG chỉ trở thành nguồn lực chiến lược khi được nhân viên cảm nhận là chân thực, được nội tại hóa thành bản sắc và được thể hiện qua hành vi xanh. Đây là con đường quan trọng để các tổ chức chuyển hóa giá trị ESG thành lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh phát triển bền vững hiện nay.

Tài liệu tham khảo:

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior. https://psycnet.apa.org/record/1986-02640-001

Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations. Applied Psychology, 69(2), 230-275. https://doi.org/10.1111/apps.12181

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. Journal of Marketing Research, 14(3), 396-402.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Chang, T.-W., Chen, F.-F., Luan, H.-D., & Chen, Y.-S. (2019). Effect of Green Organizational Identity, Green Shared Vision, and Organizational Citizenship Behavior for the Environment on Green Product Development Performance. Sustainability, 11(3), 617. https://doi.org/10.3390/su11030617

Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. Sustainability, 14(10), 5883. https://doi.org/10.3390/su14105883

Choi, Y., & Yu, Y. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance. Sustainability, 6(1), 348-364. https://doi.org/10.3390/su6010348

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.

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.

Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(5), 1146-1157. https://doi.org/10.1002/csr.2260

Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link? Sustainability, 13(3), 1044. https://doi.org/10.3390/su13031044

Pham, A. T., Nguyen, T. L., VNU University of Economics and Business, Faculty of Political Economics, Hanoi, Vietnam, Hoang, X. T., Tay Bac University, Faculty of Economics, Son La, Vietnam, Trinh, H. P., VNU University of medicine and pharmacy, Breau of research management and International cooperation, Hanoi, Vietnam, Le, T. V. A., Tay Bac University, Faculty of General, Son La, Vietnam, Vu, V. A., Thai Nguyen University of Education, Faculty of Geography, Thai Nguyen, Vietnam, Dang, T. K., Tay Bac University, Faculty of Economics, Son La, Vietnam, Nguyen, T. K., & VNU University of Economics and Business, Center for Socio-Economic Analysis and Databases (CSEAD), Hanoi, Vietnam. (2021). Green performance and employees' citizenship behavior: examining the role of employees' pride and commitment. GeoJournal of Tourism and Geosites, 36(2spl), 563-570. https://doi.org/10.30892/gtg.362spl02-684

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879.

Rehman, F. U., & Zeb, A. (2023). Investigating the nexus between authentic leadership, employees' green creativity, and psychological environment: Evidence from emerging economy. Environmental Science and Pollution Research, 30(49), 107746-107758. https://doi.org/10.1007/s11356-023-29928-1

Wei, F., Abbas, J., Alarifi, G., Zhang, Z., Adam, N. A., & Queiroz, M. J. D. (2023). Role of green intellectual capital and top management commitment in organizational environmental performance and reputation: Moderating role of pro-environmental behavior. Journal of Cleaner Production, 405, 136847. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136847