

Vai trò của cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và đồng nghiệp trong việc nâng cao hành vi hỗ trợ sinh thái

The role of perceived organizational support and perceived co-worker support in fostering eco-helping behavior

Nguyễn Hoàng Kim^{1*}

¹Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: hoangkimnguyen.hkn@gmail.com

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.17.5.2026.2022

Ngày nhận: 06/08/2021

Ngày nhận lại: 24/09/2021

Duyệt đăng: 10/11/2021

Từ khóa:

cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp; cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức; hành vi hỗ trợ sinh thái; sự hài lòng trong công việc

Keywords:

perceived co-worker support; perceived organizational support; eco-helping behavior; job satisfaction

TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm sáng tỏ mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức, cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, sự hài lòng trong công việc đến hành vi hỗ trợ sinh thái. Dữ liệu được thu thập từ 211 nhân viên văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái. Bên cạnh đó, sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và từ đồng nghiệp với hành vi hỗ trợ sinh thái. Hàm ý lý thuyết và thực tiễn sẽ được thảo luận dựa trên các kết quả nghiên cứu.

ABSTRACT

This inquiry aims to cast light on the interplay between perceived organizational support, perceived co-worker support, job satisfaction, and eco-helping behavior. Data from a sample of 211 office workers in Ho Chi Minh City showed that perceived organizational support and perceived co-worker support have positive effects on eco-helping behavior. Additionally, job satisfaction mediated the effect of perceived organisational support, and perceived co-worker support on eco-helping behavior. Enlightened by the research findings, theoretical and practical implications are presented.

1. Giới thiệu

Tác động từ môi trường được xem là vấn đề các tổ chức phải đối mặt hiện nay (Rhead, Elliot, & Upham, 2015; Robertson & Barling, 2017). Việc nhân viên thể hiện những hành vi sinh thái có thể giúp tổ chức đạt được các thành quả bền vững về môi trường (Mesmer-Magnus, Viswesvaran, & Wiernik, 2012). Tuy nhiên, Zibarras và Ballinger (2011) cho rằng vấn đề thiếu sự hỗ trợ là một trong những sự cản trở đối với các hành vi này tại nơi làm việc. Khái niệm hành vi công dân tổ chức hướng về môi trường bao gồm sự tham gia sinh thái của công dân, sáng kiến sinh thái và hành vi hỗ trợ sinh thái (Boiral & Paillé, 2012) có thể là cách thức để các nghiên cứu nắm bắt được những hành vi của nhân viên trong các vấn đề liên quan đến môi trường (Paillé, Mejía-Morelos, Marché-Paillé, Chen, & Chen, 2016). Dựa trên thuyết trao đổi xã hội, nếu nhân viên nhận

thấy sự ủng hộ và lợi ích của các hoạt động vì môi trường thì nhiều khả năng họ sẽ tự nguyện tham gia vào các hoạt động này (Paillé & Mejia-Morelos, 2014). Vì vậy, việc tìm hiểu vấn đề hỗ trợ trong tổ chức là điều cần thiết để giúp nhân viên củng cố những hoạt động thân thiện với môi trường (Norton, Parker, Zacher, & Ashkanasy, 2015). Trong khi một số nghiên cứu cho thấy sự ảnh hưởng tích cực của sự hài lòng trong công việc đối với các hành vi môi trường (Tudor, Barr, & Gilg, 2008) thì những nghiên cứu khác cho thấy tác động đó là ngược chiều (Paillé & ctg., 2016) hoặc không có ảnh hưởng (Paillé & Boiral, 2013). Do vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm tra sự liên hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức, cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, sự hài lòng trong công việc và hành vi hỗ trợ sinh thái trong bối cảnh hiện tại. Nghiên cứu được trình bày qua năm phần: phần một giới thiệu về nghiên cứu, phần hai đề cập đến cơ sở lý thuyết và các giả thuyết, phần ba xác định phương pháp nghiên cứu, phần bốn thể hiện các kết quả và phần năm mang đến kết luận, hàm ý cũng như gợi ý các hướng nghiên cứu trong tương lai.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Thuyết trao đổi xã hội

Thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) đề cập đến các hành động tự nguyện của cá nhân vốn được thúc đẩy bởi những gì họ dự kiến sẽ được nhận lại và thực tế là những thứ ấy sẽ được mang lại từ người khác. Thuyết trao đổi xã hội gần đây xuất hiện như một khung lý thuyết phù hợp để nghiên cứu các hành vi hướng đến môi trường của nhân viên tại nơi làm việc (Paillé & Boiral, 2013). Các mối quan hệ trao đổi xã hội vốn chủ yếu được định hình bởi ba yếu tố: chi phí và tính tương hỗ của mối quan hệ, kỳ vọng về mối quan hệ và đánh giá các mối quan hệ thay thế (Cook, Cheshire, Rice, & Nakagawa, 2013). Theo đó, hỗ trợ là một trong những thành phần giúp xác định các hành vi tương hỗ trong quá trình trao đổi xã hội (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017). Nhân viên có xu hướng thực hành các hành vi vì môi trường nếu họ cảm nhận được sự hỗ trợ trong tổ chức, và sự hài lòng trong công việc có thể là nhân tố quan trọng trong bối cảnh diễn ra các mối quan hệ trao đổi xã hội này (Paillé & Mejia-Morelos, 2014).

2.2. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

2.2.1. Ảnh hưởng của cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức đến hành vi hỗ trợ sinh thái qua vai trò trung gian của sự hài lòng công việc

Một số học giả (Boiral & Paillé, 2012; Lamm, Tosti-Kharas, & Williams, 2013) đã đề xuất khái niệm hành vi công dân tổ chức hướng về môi trường dựa trên khung lý thuyết về hành vi công dân tổ chức do Organ, Podsakoff, và MacKenzie (2005) phát triển. Hành vi công dân tổ chức hướng về môi trường được định nghĩa là “hành vi tự nguyện không được nêu rõ trong các mô tả công việc chính thức nhưng qua những nỗ lực tổng hợp của từng nhân viên giúp làm cho tổ chức và xã hội bền vững hơn” (Lamm & ctg., 2013, tr. 165) hoặc “các hành vi xã hội cá nhân và tự nguyện không được hệ thống khen thưởng chính thức công nhận rõ ràng nhưng góp phần trong việc quản lý môi trường hiệu quả hơn của các tổ chức” (Boiral & Paillé, 2012, tr. 431). Nói cách khác, hành vi công dân tổ chức hướng về môi trường là những hành vi tự nguyện của nhân viên, họ thể hiện sự hợp tác với tổ chức và với các cá nhân khác qua việc tham gia vào các hành vi có ích cho môi trường (Paillé & ctg., 2016). Boiral và Paillé (2012) cho rằng hành vi này thường được mô tả dưới ba hình thức: tham gia sinh thái của công dân, sáng kiến sinh thái và hành vi hỗ trợ sinh thái. Hành vi hỗ trợ sinh thái là việc “tự nguyện giúp đỡ đồng nghiệp để hòa hợp tốt hơn các mối quan ngại về môi trường tại nơi làm việc” (Boiral & Paillé, 2012, tr. 442). Hành vi hỗ trợ sinh thái được thể hiện bằng việc dành thời gian để giúp đồng nghiệp quan tâm đến yếu tố sinh thái trong mọi việc làm, khuyến khích đồng nghiệp bày tỏ quan điểm về vấn đề sinh thái và thực hành các hành vi nhận thức về môi trường sinh thái tại nơi làm việc (Paillé, Amara, & Halilem, 2018).

Sự hỗ trợ từ tổ chức và từ đồng nghiệp là những nguồn lực hỗ trợ cốt lõi về mặt xã hội mà nhân viên nhận được tại nơi làm việc (He, Lai, & Lu, 2011; Ladd & Henry, 2000). Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức được khái niệm là “niềm tin phổ quát của nhân viên liên quan đến mức độ mà tổ chức đánh giá cao những đóng góp của họ và quan tâm đến hạnh phúc của họ” (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, tr. 501). Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức đề cập đến mức độ nhân viên cảm thấy tổ chức đánh giá cao những đóng góp của nhân viên, quan tâm đến quyền lợi của họ, công nhận khi và đánh giá cao nỗ lực của nhân viên trong công việc (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Dựa trên nguyên tắc trao đổi, cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức thường được hình thành như một kích hoạt ban đầu cho quá trình trao đổi giữa các bên, khi nhân viên có cảm giác được sự hỗ trợ thì họ nhiều khả năng sẽ đáp lại bằng cách thực hiện các hành vi được tổ chức đề cao. Một số nghiên cứu (Cantor, Morrow, & Montabon, 2012; Ramus & Steger, 2000) đã cho thấy rằng nhân viên sẵn sàng thể hiện các hành vi vì môi trường nếu họ nhận thấy sự hỗ trợ từ tổ chức sử dụng lao động. Do vậy, giả thuyết H1 được đề xuất như sau:

H1: Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái

Sự hài lòng trong công việc được xem là những đánh giá của cá nhân về trải nghiệm của họ trong công việc được giao (Weiss, 2002). Khái niệm này vốn được Hackman và Oldham (1975) đề xuất trong mô hình đặc trưng công việc. Cheung, Wu, Chan, và Wong (2009) định nghĩa khái niệm này là “trạng thái hài lòng của một người bắt nguồn từ việc đánh giá công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của bản thân” (tr. 78). Các nhà nghiên cứu thường giả định rằng các đánh giá tiêu cực sẽ phản ánh sự không hài lòng trong những một đánh giá tích cực sẽ tạo ra sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Bowling, Beehr, & Lepisto, 2006). Nghiên cứu của Riggall, Edmonson, và Hansen (2009) cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên, những cá nhân trải nghiệm sự hỗ trợ sẽ hài lòng hơn với công việc của bản thân. Vì vậy, giả thuyết H2 được đưa ra như sau:

H2: Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc

Phát hiện từ nghiên cứu của Biga, Dilchert, McCance, Gibby, và Oudersluys (2012) gợi ý rằng nếu những nhân viên hài lòng với công việc thì nhiều khả năng họ sẽ thể hiện sự ủng hộ với các hành vi môi trường trong bối cảnh công việc, bao gồm các hoạt động hướng đến sự bền vững của môi trường hoặc các hành vi bảo tồn sinh thái. Nếu không hài lòng với công việc, nhân viên ít có xu hướng tham gia vào các hành vi môi trường hơn thực hiện các công việc hàng ngày (Mesmer-Magnus & ctg., 2012). Do đó, thái độ công việc này thường có liên quan tích cực đến các hành vi vì môi trường (Paillé & Boiral, 2013). Giả thuyết H3 như sau:

H3: Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái

Bên cạnh các ảnh hưởng đã nêu, nghiên cứu của Tudor và cộng sự (2008) cũng nhận định rằng khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ cấp quản lý thì yếu tố sự hài lòng trong công việc sẽ tạo thuận lợi cho việc áp dụng các hành vi chống lãng phí hướng đến bảo vệ môi trường. Ngoài ra, dựa trên những phát hiện từ các nghiên cứu trước (Biga & ctg., 2012; Cantor & ctg., 2012; Ramus & Steger, 2000) cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức có thể tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc và nếu thái độ công việc này ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái thì cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức cũng được giả định rằng có ảnh hưởng gián tiếp đến hành vi hỗ trợ sinh thái thông qua sự hài lòng trong công việc. Vì vậy, giả thuyết H4 được đề xuất rằng:

H4: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và hành vi hỗ trợ sinh thái

2.2.2. Ảnh hưởng của cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đến hành vi hỗ trợ sinh thái qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc

Tại nơi làm việc, đồng nghiệp là đối tác trao đổi xã hội quan trọng của nhân viên (Loi, Ao, & Xu, 2014). Sự hỗ trợ đồng nghiệp là “mức độ mà nhân viên tin rằng đồng nghiệp của họ sẵn sàng cung cấp sự hỗ trợ liên quan đến công việc nhằm giúp họ thực hiện các yêu cầu về dịch vụ” (Susskind, Kacmar, & Borchgrevink, 2003, tr. 181). Do đó, cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp biểu hiện mức độ nhân viên tin rằng đồng nghiệp đánh giá cao sự đóng góp, quan tâm đến quyền lợi và lợi ích của họ (Bishop, Scott, & Burroughs, 2000) và đồng thời cũng là mức độ hỗ trợ mà nhân viên cảm nhận được từ đồng nghiệp (Mossholder, Settoon, & Henagan, 2005). Boiral (2002) phát hiện ra rằng nhân viên mới có thể nhận được lợi ích nhanh hơn qua việc chia sẻ kinh nghiệm mà nhân viên cũ tích lũy được so với việc tham khảo từ tài liệu. Ảnh hưởng của đồng nghiệp đối với cá nhân nhân viên thường sẽ rõ ràng đối với một số vấn đề thực tiễn của tổ chức như việc chuyển hóa các nội dung công việc thường ngày sang những nhiệm vụ phức tạp hơn (Chiaburu & Harrison, 2008). DeJonghe, Doctori-Blass, và Ramus (2009) đã nghiên cứu hướng tới việc xác định các yếu tố có thể giải thích cho động lực thúc đẩy sáng kiến sinh thái của nhân viên trong các công ty kinh doanh sinh thái. Kết quả cho thấy khi nhân viên tham gia vào các sáng kiến sinh thái thì họ sẽ tìm kiếm sự đồng thuận từ những đồng nghiệp và họ thường được thúc đẩy bởi sự công nhận từ những đồng nghiệp này. Phát hiện trên đã gợi ý mối quan hệ giữa cách thức hỗ trợ đồng nghiệp với các hành vi hướng về môi trường sinh thái. Do đó, giả thuyết H5 về mối quan hệ này được phát biểu như sau:

H5: Cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái

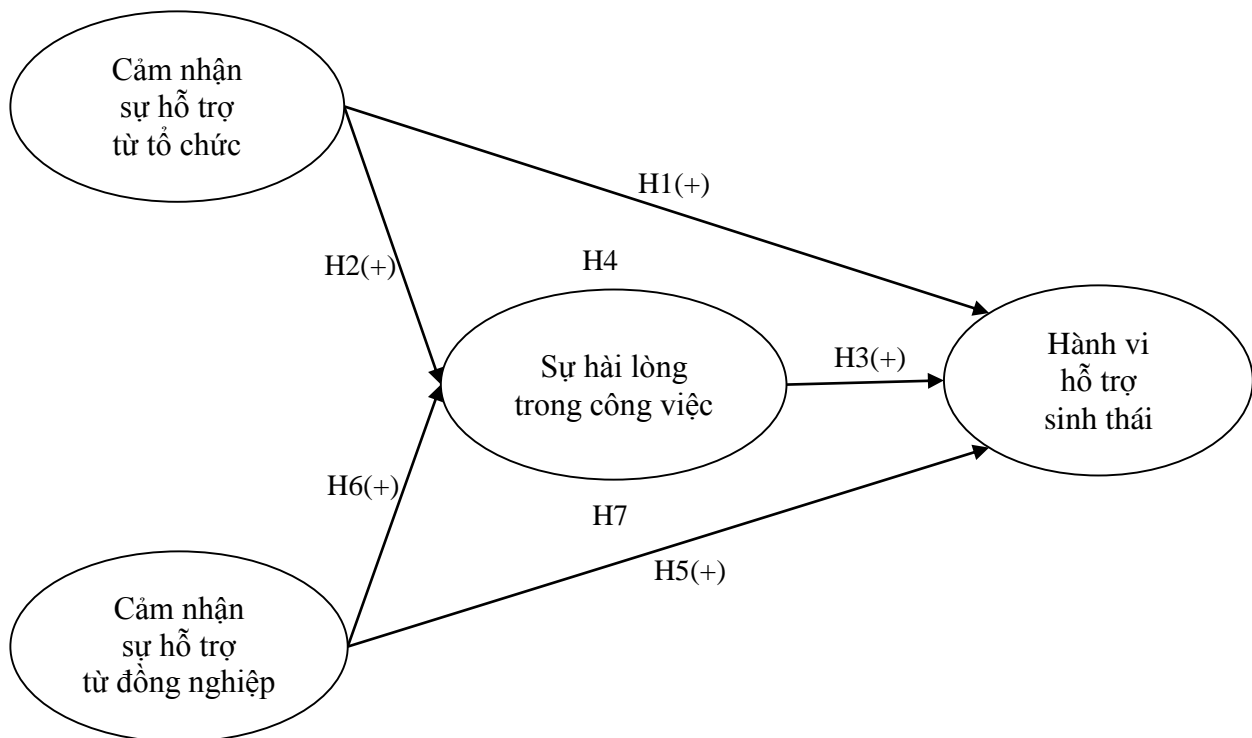
Sự hài lòng của nhân viên đối với công việc là kết quả của việc đánh giá các khía cạnh khác nhau của công việc (Bowling & ctg., 2006) và mối quan hệ trao đổi xã hội giữa nhân viên với đồng nghiệp có thể ảnh hưởng đến thái độ công việc này (Sherony & Green, 2002). Khi một cá nhân nhận được sự hỗ trợ từ đồng nghiệp thì đánh giá của họ về khía cạnh công việc là cảm giác rằng sự hỗ trợ đó đã góp phần lấp đầy các nhu cầu quan trọng về tình cảm, xã hội của họ (Paillé & ctg., 2016). Do vậy, mối quan hệ tốt với đồng nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng của sự hài lòng công việc (Paillé & ctg., 2016). Ngoài ra, nghiên cứu của Chiaburu và Harrison (2008) đã cho thấy có bằng chứng về mối quan hệ tích cực giữa sự hỗ trợ của đồng nghiệp và sự hài lòng trong công việc. Vì vậy, giả thuyết H6 được đề xuất như sau:

H6: Cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc

Khuyến khích phối hợp để xử lý các vấn đề phức tạp như giảm thiểu ô nhiễm, giúp đồng nghiệp làm sạch môi trường là những hình thức hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên (Paillé & ctg., 2016). Các cá nhân sẽ được hưởng lợi ích qua lại từ việc cảm nhận về sự hài lòng trong công việc của họ (Ilies, Fulmer, Spitzmuller, & Johnson, 2009). Những nhân viên có sự hài lòng trong công việc được dự đoán sẽ tham gia nhiều hơn vào các hành vi sinh thái tại nơi làm việc (Biga & ctg., 2012). Nói cách khác, nếu một nhân viên gắn kết những trải nghiệm hài lòng trong công việc với các mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp, và nếu việc bảo vệ môi trường cũng là một vấn đề được quan tâm ở nơi làm việc, thì nhân viên đó có thể đáp lại bằng việc tham gia vào hành vi hỗ trợ sinh thái nhằm thúc đẩy sự bền vững của môi trường (Paillé & ctg., 2016). Do vậy, giả thuyết H7 được giả định rằng:

H7: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và hành vi hỗ trợ sinh thái

Từ những lập luận giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu sau được đề xuất:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Các thang đo gốc bằng Anh ngữ được dịch sang Việt ngữ theo tiến trình dịch ngược (Schaffer & Riordan, 2003). Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp lần lượt được đo lường bởi bốn biến quan sát (Stinglhamber, Cremer, & Mercken, 2006). Ba biến quan sát của Hackman và Oldham (1975) được sử dụng để đo lường sự hài lòng trong công việc. Thang đo gồm ba biến do Boiral và Paillé (2012) đề xuất được dùng để đo lường hành vi hỗ trợ sinh thái. Các biến quan sát đều được đánh giá bằng thang đo Likert 5 điểm từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý).

3.2. Dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện với thiết kế cắt ngang và dữ liệu được thu thập bằng phương pháp phi xác suất với kỹ thuật “Lấy mẫu bóng tuyết” (Snowball sampling) (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2013). Thời gian thu thập dữ liệu khảo sát được thực hiện từ tháng 03/2021 - 04/2021 tại Thành phố Hồ Chí Minh. Đối tượng khảo sát là nhân viên văn phòng sẽ được nhà nghiên cứu giải thích rõ mục đích, đảm bảo tính ẩn danh của người trả lời và đồng thời giới thiệu giúp nhà nghiên cứu gửi tiếp bảng khảo sát cho đồng nghiệp của họ tại nơi làm việc.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Chương trình SPSS ver.25 được sử dụng để đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, hệ số cần lớn hơn 0.6 và các biến quan sát có tương quan biến - tổng lớn hơn 0.3 (Fornell & Larcker, 1981). Giá trị phân biệt sẽ được đảm bảo nếu hệ số tương quan của hai nhân tố khác 1 và có ý nghĩa thống kê (Steenkamp & Van Trijp, 1991), bên cạnh đó căn bậc hai của phương sai trích mỗi nhân tố được yêu cầu lớn hơn hệ số tương quan với các nhân tố khác (Fornell & Larcker, 1981). Các hệ số phóng đại phương sai nhỏ hơn 5 và dung sai lớn hơn 0.3 thường cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến xuất hiện (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019).

Phân tích nhân tố khẳng định CFA sử dụng để đánh giá giá trị hội tụ, mức độ tương thích của mô hình đo lường với dữ liệu. Nhân tố đạt được giá trị hội tụ nếu các trọng số chuẩn hóa lớn hơn 0.6 và t-value lớn hơn 1.96 (Gefen & Straub, 2005). Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) cần lớn hơn 0.7 (Bagozzi & Yi, 1988) và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) lớn hơn 0.5 (Fornell & Larcker, 1981). Mô hình sẽ tương thích với dữ liệu khi có các chỉ số: χ^2/df (Chi-square/Degrees of freedom) nhỏ hơn 2.5 (Homburg & Baumgartner, 1995), các chỉ số TLI (Tucker Lewis Index), CFI (Comparative Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) lớn hơn 0.9 (Tabachnick, Fidell, & Ullman, 2007) và chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) nhỏ hơn 0.08 (Hu & Bentler, 1999).

Các tác động trực tiếp và gián tiếp được đánh giá bằng chương trình Mplus ver.8.4. Tác động gián tiếp được xác nhận qua việc kiểm định khoảng tin cậy (Confidence Intervals - CIs) với bootstrap 10,000 mẫu lặp nếu 95% khoảng tin cậy không chứa 0 (Shrout & Bolger, 2002).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Tổng cộng 300 bảng khảo sát được nhà nghiên cứu phát ra, 263 bảng trả lời được thu về, sau khi loại ra những bảng khảo sát không đạt yêu cầu, dữ liệu cuối cùng bao gồm 211 quan sát phù hợp được sử dụng để phân tích. Trong số các bảng khảo sát hợp lệ cho thấy nhân viên là nữ chiếm tỷ lệ 58.3%, độ tuổi trung bình của đối tượng khảo sát là 26.5 tuổi (SD = 3.6). Các nhân viên có thâm niên chuyên môn là 3.7 năm (SD = 2.3) và thâm niên làm việc liên tục tại tổ chức là 3.1 năm (SD = 1.9).

4.2. Sai lệch do phương pháp

Do nghiên cứu khảo sát trên cùng đối tượng trả lời cho đồng thời biến độc lập và biến phụ thuộc cùng một thời điểm nên có thể xuất hiện sai lệch do phương pháp (Common method bias). Vì vậy, để làm giảm những ảnh hưởng tiềm ẩn của sai lệch này, nghiên cứu đã sử dụng phối hợp phương thức về quy trình và thống kê (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Phương thức về quy trình được thực hiện qua việc đảm bảo tính ẩn danh và bí mật của người trả lời, hiệu chỉnh nội dung những biến quan sát chưa rõ nghĩa thông qua tiến trình dịch ngược (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Phương thức về thống kê được thực hiện với cách tiếp cận về biến đánh dấu (Lindell & Whitney, 2001). Biến đánh dấu “Thái độ đối với màu xanh dương” gồm ba biến quan sát (“Tôi thích màu xanh dương”, “Tôi thích quần áo có màu xanh dương” và “Tôi thích màu xanh dương hơn những màu khác”) (Simmering, Fuller, Richardson, Ocal, & Atinc, 2015) được đưa vào cùng bảng khảo sát. Biến đánh dấu về lý thuyết không liên quan với các biến khác trong nghiên cứu và đạt được độ tin cậy cần thiết ($\alpha = 0.80$), thỏa mãn điều kiện trong cách tiếp cận này. Ma trận tương quan cho thấy biến đánh dấu có hệ số tương quan $r_M = 0.05$, chênh lệch trung bình hệ số tương quan khi tách biến đánh dấu là 0.02. Do đó, ảnh hưởng tiềm ẩn của sai lệch do phương pháp tạm thời là không đáng kể trong nghiên cứu này.

4.3. Kết quả kiểm định

Kết quả phân tích cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo biến thiên từ 0.80 đến 0.91 và các tương quan biến - tổng đều lớn hơn 0.3. Phân tích CFA mô hình tối hạn có các chỉ số: $\chi^2/df = 139.873/66 = 2.12$ ($p = 0.000$), CFI = 0.96, TLI = 0.94, IFI = 0.97 và RMSEA = 0.073 đều đạt yêu cầu. Biến quan sát có hệ số tải dao động trong khoảng 0.61 đến 0.89 và t-value lớn hơn 1.96 cho thấy các nhân tố đạt giá trị hội tụ (Bảng 1).

Bảng 1

Hệ số tải các biến quan sát

Các biến quan sát	Hệ số tải chuẩn hóa	t-value
Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức		
Tổ chức của tôi quan tâm đến tôi	0.79	
Tổ chức của tôi sẵn sàng giúp tôi thực hiện công việc với khả năng tốt nhất của bản thân	0.69	11.29
Tổ chức của tôi sẽ ghi nhận nếu tôi làm việc theo cách tốt nhất có thể	0.86	10.73
Tổ chức của tôi rất quan tâm đến mục tiêu và giá trị của tôi	0.71	11.05
Cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp		
Các đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ khi tôi gặp vấn đề	0.84	
Các đồng nghiệp đánh giá cao sự đóng góp của tôi	0.79	12.10
Các đồng nghiệp luôn cân nhắc ý kiến của tôi	0.61	8.74
Các đồng nghiệp thực sự quan tâm đến phúc lợi của tôi	0.72	10.77
Sự hài lòng trong công việc		
Tôi hài lòng với công việc tôi đang làm	0.70	
Hầu hết các đồng nghiệp của tôi đều đánh giá cao công việc của họ	0.86	10.21
Nhìn chung, tôi rất hài lòng với công việc của mình	0.74	9.36
Hành vi hỗ trợ sinh thái		
Tôi thường dành thời gian để khuyến khích đồng nghiệp quan tâm đến các vấn đề về môi trường tại nơi làm việc	0.89	
Tôi hỗ trợ đồng nghiệp thể hiện các hành vi có ý thức về môi trường	0.72	11.12
Tôi khuyến khích đồng nghiệp bày tỏ ý kiến, quan điểm của họ về các vấn đề môi trường	0.79	12.24

Nguồn: Phân tích của tác giả

Độ tin cậy tổng hợp có hệ số biến thiên từ 0.81 đến 0.85 cho thấy đều đạt yêu cầu, ngoài ra phương sai trích trung bình biến thiên từ 0.55 đến 0.65 cũng xác nhận giá trị hội tụ của các nhân tố (Bảng 2). Hệ số tương quan của từng cặp nhân tố đều khác biệt so với 1 và có ý nghĩa thống kê, căn bậc hai của phương sai trích trung bình mỗi nhân tố biến thiên từ 0.74 đến 0.81 đều lớn hơn hệ số tương quan của nhân tố đó với các nhân tố khác (Bảng 2) nên bốn nhân tố đạt được giá trị phân biệt. Bên cạnh đó, hệ số phóng đại phương sai từ 1.47 đến 1.54 và dung sai từ 0.65 đến 0.68 cũng cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến ít có khả năng xuất hiện.

Bảng 2

Ma trận tương quan

Biến	Trung bình	Độ lệch chuẩn	1	2	3	4	CR	AVE
1. Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức	3.73	0.75	0.77				0.85	0.59
2. Cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp	3.79	0.61	0.50**	0.74			0.83	0.55
3. Sự hài lòng trong công việc	3.70	0.57	0.49**	0.52**	0.77		0.81	0.59
4. Hành vi hỗ trợ sinh thái	3.39	0.59	0.42**	0.43**	0.42**	0.81	0.85	0.65

Ghi chú: **p < 0.01; Giá trị in đậm là căn bậc hai của AVE

Nguồn: Phân tích của tác giả

Giả thuyết H1 đề xuất rằng cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái, giả thuyết H5 cũng giả định cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có tác động tích cực và giả thuyết H3 cho rằng sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến hành vi này. Kết quả cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức ($\beta = 0.175, p < 0.01$), cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp ($\beta = 0.212, p < 0.01$) và sự hài lòng trong công việc ($\beta = 0.204, p < 0.01$) đều có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái (Bảng 3), do đó lần lượt các giả thuyết H1, H3 và H5 được chấp nhận. Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc cũng chịu ảnh hưởng bởi cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức ($\beta = 0.231, p < 0.001$) và cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp ($\beta = 0.348, p < 0.001$), vì vậy các giả thuyết H2 và H6 được xác nhận.

Bảng 3

Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Hệ số β chưa chuẩn hóa	S.E	p-value	Kết luận
H1	Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức → Hành vi hỗ trợ sinh thái	0.175	0.057	0.002	Chấp nhận
H2	Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức → Sự hài lòng trong công việc	0.231	0.049	0.000	Chấp nhận
H3	Sự hài lòng trong công việc → Hành vi hỗ trợ sinh thái	0.204	0.075	0.007	Chấp nhận
H4	Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức → Sự hài lòng trong công việc → Hành vi hỗ trợ sinh thái	0.107	0.034	0.002	Chấp nhận
H5	Cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp → Hành vi hỗ trợ sinh thái	0.212	0.071	0.003	Chấp nhận
H6	Cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp → Sự hài lòng trong công việc	0.348	0.061	0.000	Chấp nhận
H7	Cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp → Sự hài lòng trong công việc → Hành vi hỗ trợ sinh thái	0.135	0.039	0.001	Chấp nhận

Nguồn: Phân tích của tác giả

Giả thuyết H4 dự đoán rằng sự hài lòng trong công việc có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và hành vi hỗ trợ sinh thái được chứng minh. Kết quả bootstrap cho thấy ảnh hưởng gián tiếp này có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0.107$, $SE = 0.034$, $p < 0.01$) và không chứa 0 trong khoảng tin cậy (95% Cis = 0.050 - 0.184). Ngoài ra, mức độ ảnh hưởng của cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức đến hành vi hỗ trợ sinh thái cũng trở nên yếu hơn ($\beta = 0.175$ so với $\beta = 0.107$) cho thấy sự hài lòng với công việc đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ này. Tương tự, giả thuyết H7 lập luận rằng sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và hành vi hỗ trợ sinh thái. Hệ số ảnh hưởng sau kết quả bootstrap có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0.135$, $SE = 0.039$, $p < 0.01$) và khoảng tin cậy (95% Cis = 0.061 - 0.215) không chứa 0 cho thấy giả thuyết này được chấp nhận. Bên cạnh đó, ảnh hưởng của cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đến hành vi hỗ trợ sinh thái không còn mạnh so với lúc đầu ($\beta = 0.135$ so với $\beta = 0.212$) khi có sự xuất hiện của sự hài lòng với công việc cũng khẳng định yếu tố này đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ trên.

4.4. Thảo luận kết quả

Kết quả phân tích cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và từ đồng nghiệp có tác động tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái của nhân viên, điều này có nghĩa là khi nhân viên cảm nhận được sự giúp đỡ trong tổ chức thì họ có xu hướng thể hiện nhiều hơn các hành vi hỗ trợ sinh thái. Bên cạnh đó, ảnh hưởng tích cực của sự hài lòng trong công việc đến hành vi hỗ trợ sinh thái cũng được làm rõ, ngụ ý rằng nhân viên càng cảm thấy hài lòng trong công việc thì họ càng tham gia vào các hành vi này nhiều hơn. Cuối cùng, bối cảnh nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức, cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và hành vi hỗ trợ sinh thái được trung gian qua vai trò của sự hài lòng trong công việc. Dựa trên thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu này giúp củng cố hơn về cơ chế ảnh hưởng của sự hỗ trợ đến các hành vi môi trường của nhân viên trong tổ chức.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và từ đồng nghiệp có tác động tích cực đến hành vi hỗ trợ sinh thái của nhân viên, kết quả này khá tương đồng với khám phá từ Paillé và Boiral (2013), Paillé và Mejía-Morelos (2014), Paillé và cộng sự (2016). Ngược lại, trong khi một số nghiên cứu trước cho thấy tác động của sự hài lòng trong công việc đối với hành vi môi trường là chưa rõ ràng như ảnh hưởng cùng chiều (Tudor & ctg., 2008), ảnh hưởng ngược chiều (Paillé & ctg., 2016) hoặc không có ảnh hưởng (Paillé & Boiral, 2013) thì trong bối cảnh nghiên cứu hiện tại đã thể hiện sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến hành vi hỗ trợ sinh thái. Hơn nữa, nghiên cứu này cũng cho thấy vai trò trung gian sự hài lòng trong công việc trong mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và hành vi hỗ trợ sinh thái, trong khi ở nghiên cứu của Paillé và Mejía-Morelos (2014) vai trò này chưa được khẳng định. Ngoài ra, kết quả cũng chứng minh cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có ảnh hưởng đến hành vi hỗ trợ sinh thái qua trung gian của sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ giữa các yếu tố này mặc dù được đề cập nhưng chỉ mới dừng lại ở mức độ phân tích các tác động riêng lẻ nên cơ chế trung gian vẫn chưa được kiểm chứng trong nghiên cứu trước đó của Paillé và cộng sự (2016).

5.2. Hàm ý quản trị

Hành vi hỗ trợ sinh thái phản ánh sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các nhân viên với quan điểm bền vững về môi trường (Boiral & Paillé, 2012). Mục đích của nghiên cứu nhằm khám phá mức độ ảnh hưởng đến hành vi môi trường này tại nơi làm việc của nhân viên thông qua cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức và đồng nghiệp cũng như vai trò của sự hài lòng trong công việc trong các mối quan

hệ này. Về lý thuyết, nghiên cứu này giúp củng cố kết quả của các nghiên cứu đã có về tác động của cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức, đồng thời làm sáng tỏ ảnh hưởng của cảm nhận sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đối với sự hài lòng trong công việc. Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc được chứng minh có thể là cơ chế cho tác động của các yếu tố hỗ trợ đến hành vi môi trường, điều mà các nghiên cứu trước chưa đề cập.

Kết quả nghiên cứu đã gợi ý cho các nhà thực hành cách thức có thể giúp nâng cao các hành vi thân thiện với môi trường. Với quan điểm hiện nay xem công sở là ngôi nhà thứ hai, một ngày người lao động sẽ dành phần lớn thời gian tại đây, vì vậy ý thức bảo vệ môi trường làm việc là điều các đơn vị cần quan tâm. Boiral và Paillé (2012) cho rằng sự sẵn sàng tham gia vào các hoạt động hỗ trợ sinh thái đã được “giả định trước ở một môi trường hỗ trợ lẫn nhau” (tr. 422). Phát hiện từ nghiên cứu này cho thấy để có thể đạt được môi trường hỗ trợ lẫn nhau đó thì việc thúc đẩy mối quan hệ trao đổi giữa tổ chức và giữa các cá nhân trong tổ chức là điều cần thiết. Các đơn vị nên khuyến khích các nhân viên giúp đỡ nhau trong việc tự nâng cao ý thức giữ gìn môi trường như hạn chế việc sử dụng các sản phẩm túi nilong và sản phẩm nhựa dùng một lần (chủ động mang theo các vật dụng có thể tái sử dụng như chai nước cá nhân, cốc cà phê, hộp đựng thực phẩm), phân loại rác thải (cho rác hữu cơ và rác tái chế vào các thùng rác riêng biệt). Ngoài ra, đơn vị có thể thể hiện sự hỗ trợ của mình qua việc nhân rộng mô hình văn phòng xanh bằng những hành động cụ thể như trồng hoa, cây cảnh tại không gian trụ sở, mỗi nơi làm việc của các phòng, ban đều có thùng đựng phân loại rác tại vị trí thuận tiện, dễ tiếp cận. Bên cạnh đó, việc phát động các phong trào môi trường qua các hoạt động truyền thông bằng tọa đàm, hội thi, bảng tin nội bộ cũng là hình thức quan tâm đến các giá trị môi trường mà nhân viên theo đuổi.

Các yếu tố như chia sẻ tri thức (Boiral, 2002), sự đồng thuận và công nhận (DeJonghe & ctg., 2009) vốn là những khía cạnh quan trọng của sự hỗ trợ (Rhoades & Eisenberger, 2002). Do vậy, đơn vị muốn thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên nhất thiết cần xây dựng một không khí làm việc hòa đồng, tin tưởng. Việc thiết lập những nguyên tắc công việc rõ ràng, điều kiện thăng tiến và tiêu chuẩn thành tích minh bạch sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát huy hết khả năng vì họ biết những đóng góp của mình sẽ được đơn vị trân trọng. Cùng với việc công nhận những thành tích trong công việc, đơn vị cũng cần tuyên dương những hành vi đẹp vì môi trường của mỗi cá nhân. Ngoài ra, sự hài lòng của nhân viên có thể được tạo nên thông qua việc học hỏi, tiếp thu các kỹ năng mới, phát triển năng lực tại nơi làm việc (Janssen & Van Yperen, 2004). Do vậy, không khí thân thiện được xây dựng tại nơi làm việc sẽ góp phần thúc đẩy các trao đổi xã hội, hỗ trợ giữa các nhân viên với nhau và giúp họ tin tưởng để chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp. Những phát hiện từ nghiên cứu trước (Janssen & Van Yperen, 2004) đã chứng minh mối quan hệ trao đổi tích cực giữa cấp quản lý và nhân viên có liên quan đến sự hài lòng trong công việc. Văn hóa trao đổi xã hội có thể đạt được bằng cách thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong đơn vị thông qua những biện pháp khuyến khích (Siemsen, Balasubramanian, & Roth, 2007). Vì vậy, việc các đơn vị xây dựng một môi trường công sở có văn hóa trao đổi xã hội cao là điều cần thiết vì yếu tố này có thể nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên, từ đó giúp họ thể hiện nhiều hơn các hành vi thân thiện với môi trường vốn vượt ngoài yêu cầu của công việc, qua đó góp phần làm cho môi trường công sở trở nên sạch, đẹp và xanh hơn.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này được thực hiện theo thiết kế cắt ngang và hạn chế của thiết kế là chưa đủ cơ sở để khẳng định các mối quan hệ nhân quả được đề xuất (Barbbie, 2013), do vậy các nghiên cứu tiếp theo nên thực hiện khảo sát theo thời gian nhằm xác thực các mối quan hệ này, đồng thời có thể mở rộng phạm vi khảo sát để đạt được tính tổng quát hóa cao hơn. Hành vi hỗ trợ sinh thái do đối tượng khảo sát tự đánh giá nên có thể chưa đạt được yêu cầu về tính khách quan, các nghiên

cứu trong tương lai nên để đồng nghiệp và lãnh đạo đánh giá hành vi này, ngoài ra nên thực hiện theo thiết kế cách khoảng thời gian (Time-lagged design) (Lam & Mayer, 2014) hoặc thiết kế cách khoảng chéo (Cross-lagged design) (Kasl & Jones, 2003) nhằm hạn chế sự ảnh hưởng của sai lệch do phương pháp. Đối tượng tìm hiểu của nghiên cứu này chỉ mới ở hành vi hỗ trợ sinh thái, các nghiên cứu tiếp theo có thể tìm hiểu thêm các khía cạnh vì môi trường khác như sự tham gia sinh thái của công dân (sự tham gia tự nguyện vào các chương trình và hoạt động môi trường của tổ chức) hoặc sáng kiến sinh thái (hành vi tùy nguyện liên quan đến các đề xuất cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường) (Boiral & Paillé, 2012).

Tài liệu tham khảo

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), Article 411.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barbbee, S. (2013). *The practice of social research* (13th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Biga, A., Dilchert, S., McCance, A. S., Gibby, R. E., & Oudersluys, A. D. (2012). Environmental sustainability and organization sensing at Procter & Gamble. In S. E. Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 362-374). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, 35(3), 291-317.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., & Lepisto, L. R. (2006). Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 315-330.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 33-51.
- Cheung, M. F., Wu, W. P., Chan, A. K., & Wong, M. M. (2009). Supervisor-subordinate guanxi and employee work outcomes: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 77-89.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), Article 1082.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 61-88). Dordrecht, Netherlands: Springer.

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- DeJonghe, N., Doctori-Blass, V., & Ramus, C. A. (2009). Employee eco-initiatives: Case studies of two eco-entrepreneurial companies. In G. D. Libecap (Ed.), *Frontiers in eco-entrepreneurship research* (pp. 79-125). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems*, 16(1), 91-109.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Boston, MA: Cengage.
- He, Y., Lai, K. K., & Lu, Y. (2011). Linking organizational support to employee commitment: Evidence from hotel industry of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 197-217.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von kausalmodellen: Bestandsaufnahme und anwendungsempfehlungen. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17(3), 162-176.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kasl, S. V., & Jones, B. A. (2003). An epidemiological perspective on research design, measurement and surveillance strategies. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 379-398). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2028-2049.
- Lam, C. F., & Mayer, D. M. (2014). When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context. *Personnel Psychology*, 67(3), 637-666.

- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Loi, R., Ao, O. K., & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- Mesmer-Magnus, J., Viwsevaran, C., & Wiernik, B. M. (2012). The role of commitment in bridging the gap between organizational sustainability and environmental sustainability. In S. E. Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 155-186). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
- 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.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London, UK: Sage Publications.
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.
- Paillé, P., & Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviours at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 124-131.
- Paillé, P., Amara, N., & Halilem, N. (2018). Greening the workplace through social sustainability among co-workers. *Journal of Business Research*, 89, 305-312.
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J. H., Marché-Paillé, A., Chen, C. C., & Chen, Y. (2016). Corporate greening, exchange process among co-workers, and ethics of care: An empirical study on the determinants of pro-environmental behaviors at coworkers-level. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 655-673.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- 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), 879-903.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Rhead, R., Elliot, M., & Upham, P. (2015). Assessing the structure of UK environmental concern and its association with pro-environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 43, 175-183.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57-66.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2013). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow, UK: Pearson.
- Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6(2), 169-215.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Siemens, E., Balasubramanian, S., & Roth, A. V. (2007). Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups. *Management Science*, 53(10), 1533-1550.
- Simmering, M. J., Fuller, C. M., Richardson, H. A., Ocal, Y., & Atinc, G. M. (2015). Marker variable choice, reporting, and interpretation in the detection of common method variance: A review and demonstration. *Organizational Research Methods*, 18(3), 473-511.
- Steenkamp, J. B. E., & Van Trijp, H. C. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Tudor, T. L., Barr, S. W., & Gilg, A. W. (2008). A novel conceptual framework for examining environmental behavior in large organizations: A case study of the Cornwall National Health Service (NHS) in the United Kingdom. *Environment and Behavior*, 40(3), 426-450.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Zibarras, L., & Ballinger, C. (2011). Promoting environmental behaviour in the workplace: A survey of UK organisations. *Going Green: The Psychology of Sustainability in the Workplace*, 84-90.

