

TẠP CHÍ

Kinh tế và

Ngân hàng châu Á

ISSN
2615 - 9813



TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGÂN HÀNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

THÁNG 4
2026

SỐ 241

MỤC LỤC

Vai trò của FDI đối với thu nhập cấp tỉnh ở Việt Nam: Bằng chứng về tác động phi tuyến và phụ thuộc vào trình độ phát triển Nguyễn Trần Phúc	5
Tác động của dòng vốn ngân hàng xuyên biên đến hoạt động cho vay tại các nước ASEAN: Vai trò của cạnh tranh thị trường Nguyễn Thị Mai Huyền • Phạm Thị Tuyết Trinh	20
Mô hình đánh giá tín dụng: Tiếp cận từ tổn thất phân loại sai Bùi Thị Thiện Mỹ	33
Ảnh hưởng của biến đổi khí hậu đến FDI vào: Tiếp cận theo vùng khí hậu và địa phương Việt Nam Vũ Thị Hải Minh • Hoàng Thị Thanh Thúy • Phạm Thị Tuyết Trinh	47
Tác động của bất định chính sách kinh tế toàn cầu đến rủi ro tín dụng: vai trò điều tiết của thể chế trong bối cảnh rủi ro đạo đức Phan Diên Vỹ • Lê Tấn Phát • Lê Quang Phong	60
Trải nghiệm số và lựa chọn nhà ở xanh: Vai trò trung gian của sự tham gia nhận thức xanh Phan Trần Huy Hùng • Phan Đình Nguyên	74
Kế toán tài sản sinh học tại Việt Nam theo thông tư số 99/2025/TT-BTC và hàm ý hội tụ chuẩn mực kế toán quốc tế IAS 41- Nông nghiệp Nguyễn Vũ Hoàng Ý • Nguyễn Thị Kim Phụng	87
Tác động của lãi suất tái cấp vốn đến tăng trưởng tín dụng tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Nguyễn Trí Kiệt • Nguyễn Thị Thu Thanh • Huỳnh Quốc Khiêm • Nguyễn Duy Thanh	98
Lãnh đạo tham gia và hiệu quả công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại: Vai trò trung gian của văn hóa đổi mới Nguyễn Duy Khánh • Hà Thị Thu Hằng	112
Nhận thức hành vi tổ chức đích thực và cam kết tình cảm của nhân viên: Vai trò trung gian của vốn tâm lý và sự hoà nhập Ngô Thành Trung • Lương Nữ Nhật Quyên	126
Ứng dụng Blockchain trong truy xuất nguồn gốc đến ý định mua thực phẩm hữu cơ trực tuyến tại Thành Phố Hồ Chí Minh Trịnh Hoàng Nam • Đào Lê Kiều Oanh	138
Chuyển đổi số, chất lượng tương tác trực tuyến và hành vi quay lại của khách hàng tại khách sạn 5 sao Thành Phố Hồ Chí Minh Bùi Đức Sinh	152

CONTENTS

The Role of Foreign Direct Investment in Provincial Income in Vietnam: Nonlinear and Development-Dependent Effects	19
Nguyen Tran Phuc	
The Impact of Cross-Border Banking Flows on Bank Lending in ASEAN Countries: The Role of Market Competition	32
Nguyen Thi Mai Huyen • Pham Thi Tuyet Trinh	
A Credit Scoring Model: Cost-sensitive Learning Approach	46
Bui Thi Thien My	
Impacts of Climate Change on FDI Inflows: Evidence from Climate Zones and Regions in Vietnam	59
Vu Thi Hai Minh • Hoang Thi Thanh Thuy • Pham Thi Tuyet Trinh	
The Impact of Global Economic Policy Uncertainty on Credit Risk: The Moderating Role of Institutions in the Context of Moral Hazard	73
Phan Dien Vy • Le Tan Phat • Le Quang Phong	
Digital Experience and Green Housing Choice: The Mediating Role of Green Cognitive Engagement	86
Phan Tran Huy Hung • Phan Dinh Nguyen	
Accounting for Biological Assets in Vietnam Under Circular 99/2025/TT-BTC and Implications for Convergence with IAS 41 – Agriculture	97
Nguyen Vu Hoang Y • Nguyen Thi Kim Phung	
The Impact of Refinancing Interest Rates on Credit Growth at Vietnam Joint-Stock Commercial Banks	111
Nguyen Tri Kiet • Nguyen Thi Thu Thanh • Huynh Quoc Khiem • Nguyen Duy Thanh	
Participative Leadership and Employee Job Performance in Commercial Banks: The Mediating Role of Innovation Culture	125
Nguyen Duy Khanh • Ha Thi Thu Hang	
Perceived Authentic Organizational Behavior and Employee Affective Commitment: The Mediating Role of Psychological Capital and Inclusion	137
Ngo Thanh Trung • Luong Nu Nhat Quyen	
The Application of Blockchain in Traceability and Its Impact on Online Purchase Intention for Organic Food in Ho Chi Minh City	151
Trinh Hoang Nam • Dao Le Kieu Oanh	
Digital Transformation, Online Interaction Quality, and Customer Revisit Behavior in Five-Star Hotels in Ho Chi Minh City	164
Bui Duc Sinh	

Nhận thức hành vi tổ chức đích thực và cam kết tình cảm của nhân viên: Vai trò trung gian của vốn tâm lý và sự hoà nhập

Ngô Thành Trung^{1*} • Lương Nữ Nhật Quyên^{2**}✉

^{1,2} Trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh, ² Trường Đại học Tôn Đức Thắng.

ORCID: * 0000-0002-6256-8801; ** 0009-0008-2117-2553.

✉ **Tác giả liên hệ:** luongnunhatquyen@tdtu.edu.vn, quyenlnn.238b@ou.edu.vn.

Ngày nhận bài: 13/02/2026 | Biên tập xong: 02/4/2026 | Duyệt đăng: 12/4/2026

TÓM TẮT:

Mục tiêu nghiên cứu: Nghiên cứu này được thực hiện nhằm tìm hiểu mối quan hệ giữa nhận thức hành vi tổ chức đích thực, vốn tâm lý, sự hoà nhập và cam kết tình cảm của nhân viên.

Thiết kế nghiên cứu/phương pháp/tiếp cận: Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ hoạt động khảo sát 396 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM), cách tiếp cận hai giai đoạn rời rạc để mô hình hoá vốn tâm lý.

Kết quả nghiên cứu chính: Nhận thức hành vi tổ chức đích thực của nhân viên có tổng tác động cùng chiều ở mức độ mạnh và đạt ý nghĩa thống kê đến cam kết tình cảm của nhân viên thông qua vai trò trung gian toàn phần của vốn tâm lý và sự hoà nhập.

Giá trị đóng góp mới: Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ cấu trúc giữa nhận thức hành vi tổ chức đích thực, vốn tâm lý, sự hoà nhập và cam kết tình cảm của nhân viên trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị để thúc đẩy cam kết tình cảm của nhân viên đối với tổ chức.

TỪ KHÓA: Cam kết tình cảm, nhận thức hành vi tổ chức đích thực, sự hoà nhập, vốn tâm lý.

Mã phân loại JEL: M12, M54.

DOI: <https://doi.org/10.63065/ajeb.vn.2026.241.010>.

1. Giới thiệu

Chuyển đổi số là nội dung quan trọng, không thể thiếu trong chiến lược phát triển của Việt Nam (Nga & Tâm, 2025). Các ngân

hàng Việt Nam đang tích cực chuyển đổi số, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, công nghệ tài chính, điện toán đám mây và chuỗi khối để tái định hình mô hình hoạt động và phương thức

tương tác với khách hàng. Những thay đổi này đang làm biến đổi các hoạt động ngân hàng truyền thống và định nghĩa lại vai trò của người nhân viên (Pham, Hoang, & Do, 2026). Sự phân cực đang diễn ra cho thấy nhân viên truyền thống làm việc tại các vị trí giao dịch và vận hành bị cắt giảm hàng loạt do công nghệ thay thế, trong khi các vị trí liên quan đến dữ liệu, trí tuệ nhân tạo và tài chính số lại "khát" nhân lực nhưng không tìm được ứng viên đủ năng lực. Điều này khiến nhân viên đang mất dần cảm giác ổn định và chắc chắn về công việc của mình. Vậy nên họ chủ động tìm kiếm cơ hội việc làm mới trước khi bị sa thải hoặc đơn giản là tìm môi trường ổn định hơn. Nghịch lý là những nhân viên có năng lực cao, được thị trường săn đón có thể là người rời đi sớm nhất, dù đây chính là nhóm mà ngân hàng muốn giữ lại để vượt qua giai đoạn chuyển đổi. Hệ quả là các ngân hàng đang đối mặt với tình trạng mất ổn định với nguồn nhân lực chất lượng. Cam kết tình cảm (AC) là yếu tố then chốt khiến nhân viên muốn ở lại tổ chức và mang lại lợi ích bền vững cho cả nhân viên và tổ chức (Saleh & ctg, 2024). Trong bối cảnh này, câu hỏi đặt ra không chỉ là "làm sao tuyển được người tài?" mà còn là "làm sao giữ chân được người tài hiện có?". Vì vậy, nghiên cứu về các tiền tố tác động đến AC là cần thiết.

Vốn tâm lý (PC) không chỉ là một nguồn lực bổ sung cho vốn con người và vốn xã hội, mà còn mang lại giá trị thực tiễn trong việc nâng cao hiệu quả công việc, sức khỏe tâm lý và khả năng thích ứng của con người trước những thách thức đa dạng. Yu, Xing, & Yang (2025) và Pham, Wong, & Bui (2024) nhìn nhận PC là nguồn lực tâm lý quan trọng, không chỉ mang lại lợi ích tức thời, mà còn có tiềm năng phát triển lâu dài thông qua đào tạo và can thiệp (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Nghiên cứu về PC đang có xu hướng phát triển nhanh chóng, nhưng số lượng các bài báo về kết quả giữa PC và cam kết tổ chức còn ít (Pham & ctg, 2024).

Sự hoà nhập (IN) là trạng thái nhân viên có được từ trải nghiệm về sự thuộc về và sự độc đáo khác biệt (Shore & ctg, 2010). Cách tiếp cận này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cân bằng hai nhu cầu tâm lý cơ bản của con người tại nơi làm việc (Jansen & ctg, 2014). Dù đã có những nỗ lực trong phát triển và đo lường IN, việc mở rộng nghiên cứu ra các bối cảnh văn hóa, quốc gia và ngành nghề khác nhau, trong các phương thức làm việc khác nhau cũng là một hướng đi cần thiết trong tương lai (Dhanani & ctg, 2024).

Nhận thức hành vi tổ chức đích thực (PAOB) là khái niệm gắn liền với cảm nhận của nhân viên về một tập hợp các hành động, chính sách và quyết định mang tính đích thực của tổ chức (Shen & Kim, 2012). Khái niệm này là kết quả của một quá trình phát triển từ thuật ngữ tính đích thực (Authenticity), lãnh đạo đích thực, doanh nghiệp đích thực (Shen & ctg, 2012), thương hiệu đích thực và cá nhân đích thực trong các tổ chức, nhưng vẫn còn ít nghiên cứu về PAOB được thực hiện. Gần đây, Mehmood, Mufti, & Abbas (2024) bắt đầu tìm hiểu về mối quan hệ giữa PAOB, PC và IN của nhân viên. Tuy nhiên, vẫn cần thêm nhiều nghiên cứu thực nghiệm khác để làm rõ và nổi bật vai trò nhận thức của nhân viên về PAOB.

Từ góc độ lý thuyết, chưa có mô hình nghiên cứu nào tích hợp đồng thời PAOB (nhận thức cá nhân về hành vi tổ chức), PC (nguồn lực tâm lý cá nhân) và IN (trạng thái xã hội) để giải thích AC của nhân viên trong cùng một khung phân tích. Nghiên cứu thực nghiệm gần đây nhất của Mehmood & ctg (2024) mới chỉ tìm hiểu mối quan hệ PAOB, IN và PC trong ngành ngân hàng ở Pakistan, chưa xem xét AC như biến kết quả cuối cùng. Từ góc độ bối cảnh, chưa có nghiên cứu kiểm định mối quan hệ này trong bối cảnh văn hóa của Việt Nam, đặc biệt là trong ngành ngân hàng Việt Nam, với bối cảnh đặc biệt của tái cấu trúc và chuyển đổi số. Sử dụng dữ liệu thu thập

từ 396 nhân viên các ngân hàng thương mại Việt Nam, nghiên cứu này nhằm đến việc tìm hiểu mối quan hệ cấu trúc giữa bốn khái niệm này. Kết quả thu được là căn cứ khách quan để đề xuất các hàm ý nhằm nâng cao AC của nhân viên. Bài viết này được trình bày thành năm nội dung chính: (i) Giới thiệu lý do thực hiện nghiên cứu; (ii) Giải thích các khái niệm và lý thuyết nền để đề xuất giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu; (iii) Phương pháp nghiên cứu được sử dụng; (iv) Thảo luận kết quả nghiên cứu; và (v) Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao AC của nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Cam kết tình cảm

AC là sự gắn bó về mặt cảm xúc của nhân viên với tổ chức, thể hiện qua mong muốn ở lại tổ chức vì họ cảm nhận được sự đồng nhất và sự tham gia của cá nhân với các giá trị và mục tiêu của tổ chức (Allen & Meyer, 1990). AC phản ánh mối liên kết tâm lý sâu sắc, thúc đẩy nhân viên đóng góp tự nguyện vào sự phát triển của tổ chức mà không bị ràng buộc bởi nghĩa vụ hay chi phí rời bỏ. Bos-Nehles, Conway, & Fox (2020) cho rằng AC không chỉ là cảm xúc, mà còn liên quan đến việc nhận thức về sức mạnh hệ thống nhân sự, giúp nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và đồng nhất với tổ chức. AC là trạng thái tâm lý mà nhân viên cảm nhận và chuyển hóa các mục tiêu và giá trị của tổ chức thành của chính mình, tạo nên sự kết nối tình cảm chân thành (Yao, Ma, & Duan, 2024).

2.2. Nhận thức hành vi tổ chức đích thực

Henderson & Brookhart (1996) cho rằng tổ chức đích thực là tổ chức trung thực với chính mình. Tính đích thực trong hành vi tổ chức xây dựng niềm tin giữa các nhân viên nhờ yếu tố giao tiếp minh bạch (Jiang & Luo, 2018). Trong thời điểm khủng hoảng, nhân viên tham gia vào việc lan tỏa thông tin tích cực nhờ sự nhận thức cao về hành vi tổ chức

đích thực, điều này có tác động cùng chiều đến mối quan hệ giữa tổ chức và nhân viên (Mazzei & ctg, 2019). Hành vi tổ chức đích thực liên quan đến việc tổ chức hành động theo đúng những gì tổ chức đó vốn có, bao gồm ba thành phần là sự trung thực, sự minh bạch và sự nhất quán (Shen & ctg, 2012). Nó không phải là tổng hợp hành vi đích thực của mọi cá nhân trong tổ chức, thay vào đó nó đại diện cho một tập hợp các hành động, chính sách và quyết định ở cấp độ tổ chức phản ánh sự trung thực, minh bạch và nhất quán của tổ chức (Mehmood & ctg, 2024). Trong nghiên cứu này, kế thừa cách tiếp cận và giải thích hành vi tổ chức đích thực của Shen & ctg (2012) và Mehmood & ctg (2024), PAOB được hiểu là nhận thức của nhân viên về các hành vi thể hiện một cách trung thực, minh bạch và nhất quán của tổ chức đối với giá trị, mục tiêu, bản sắc của chính tổ chức đó.

2.3. Vốn tâm lý

PC là trạng thái tâm lý tích cực trong sự phát triển của cá nhân, khá ổn định nhưng có thể thay đổi. Các thành phần cấu thành của PC bao gồm sự tự tin, sự hy vọng, sự lạc quan và sự kiên trì, đại diện cho các nguồn lực tâm lý tích cực, có thể đo lường và phát triển được, có ảnh hưởng đến hiệu suất công việc và sự phát triển cá nhân (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio (2015) cho biết PC không chỉ là tập hợp của những đặc điểm tâm lý tích cực đơn lẻ, mà là một trạng thái phát triển, có thể được rèn luyện, can thiệp và nâng cao.

2.4. Sự hoà nhập

IN là mức độ cảm nhận của nhân viên rằng họ là thành viên được coi trọng trong nhóm làm việc thông qua việc được đối xử thỏa mãn nhu cầu sự thuộc về (cảm giác là một phần của nhóm) và sự độc đáo (sự khác biệt được chấp nhận) của họ (Shore & ctg, 2010). Nó là trạng thái tâm lý và thực tiễn khác biệt

với khái niệm đa dạng (diversity) – chỉ tập trung vào sự hiện diện của các đặc điểm khác biệt, và đồng hóa (assimilation) – nơi cá nhân phải từ bỏ sự khác biệt để hòa nhập vào nhóm (Jansen & ctg, 2014). IN không dừng lại ở việc công nhận sự hiện diện của đa dạng, mà đòi hỏi một quá trình chủ động, nơi lãnh đạo, văn hóa tổ chức và các chính sách hỗ trợ cùng phối hợp để đáp ứng đồng thời nhu cầu thuộc về và giá trị cá nhân của nhân viên (Jansen & ctg, 2014; Randel, 2025).

2.5. Lý thuyết nền

Lý thuyết Trao đổi xã hội (SET) xem hành vi xã hội như một quá trình trao đổi, nơi các cá nhân tương tác với nhau nhằm tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu chi phí. Cơ chế vận hành chính của SET là quy tắc có đi có lại. Trọng tâm của SET được mở rộng và lập luận rằng các chuỗi trao đổi còn là nền tảng để xây dựng những mối quan hệ chất lượng cao, vun đắp niềm tin và cam kết theo thời gian (Cropanzano & ctg, 2017). Trong nghiên cứu này, SET làm lý thuyết nền để làm sáng tỏ cơ chế tâm lý "cho và nhận" phức tạp đằng sau mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức.

2.6. Xây dựng giả thuyết nghiên cứu

Hành vi tổ chức đích thực không chỉ là hình ảnh bên ngoài, mà còn phản ánh văn hóa và giá trị thực sự bên trong tổ chức (Lee & Kim, 2017). Nó đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc tích cực (Mehmood & ctg, 2024) bằng cách tăng cường sự tin tưởng, tạo ra quan hệ trao đổi xã hội tích cực giữa thành viên của tổ chức và tổ chức. Vậy nên nó có ảnh hưởng theo chiều hướng tích cực đến sự cam kết với tổ chức của các thành viên trong tổ chức. Trong khuôn khổ SET, khi nhân viên cảm nhận được sự chân thành và tính đích thực từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng thái độ và hành vi tích cực, bao gồm cam kết tình cảm. Nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H1: PAOB có tác động cùng chiều đến AC.

Khi tổ chức "cho" một môi trường làm việc đích thực và hỗ trợ, nhân viên "nhận" cơ hội và sự an tâm để "đầu tư" vào việc xây dựng các nguồn lực tâm lý tích cực của chính mình. Sự phát triển PC này không chỉ mang lại lợi ích cho cá nhân nhân viên, mà còn có thể được xem là một hình thức "đáp lại" gián tiếp đối với tổ chức, bởi vì nhân viên có PC cao hơn thường có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, đối phó tốt hơn với thách thức và đóng góp nhiều hơn cho sự thành công của tổ chức (Luthans & ctg, 2007). Lập luận này phù hợp với một số nghiên cứu trước đây báo cáo rằng nhân viên thể hiện trạng thái tâm lý tích cực để đáp lại hành vi tổ chức đích thực mà họ nhận thức được (Walumbwa & ctg, 2011). Mehmood & ctg (2024) đã chỉ ra PAOB có ảnh hưởng cùng chiều đến PC. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H2: PAOB có tác động cùng chiều đến PC.

Theo SET, những tương tác xã hội là một quá trình trao đổi trong đó các cá nhân tìm cách tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu chi phí. PAOB có thể được coi là một hình thức đầu tư vào mối quan hệ với nhân viên. Đáp lại, nhân viên có thể cảm thấy có nghĩa vụ tương hỗ phải cởi mở hơn với tổ chức, tham gia nhiều hơn và cảm thấy là một phần của tổ chức. Điều này sẽ phát triển các mối quan hệ mạnh mẽ hơn giữa nhân viên và tổ chức (Mazzei & ctg, 2019). Tổ chức đích thực nhận phản hồi, giải quyết vấn đề của nhân viên, coi tính đích thực là tài sản và đoàn kết nhân viên hướng tới tầm nhìn chung, vì vậy tất cả điều này cuối cùng thúc đẩy cảm giác thuộc về giữa các nhân viên (Yu & ctg, 2025). Tính đích thực có thể được kết nối với nhận thức của nhân viên về việc được hòa nhập trong hệ thống tổ chức (Cottrill, Denise Lopez, & C. Hoffman, 2014). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H3: PAOB có tác động cùng chiều đến IN.

Nhân viên sở hữu PC cao thường có những đặc điểm tâm lý tích cực (Luthans & ctg, 2007; Walumbwa & ctg, 2011). Những đặc điểm này

không chỉ giúp họ đối phó hiệu quả với thách thức trong công việc, mà còn thúc đẩy họ chủ động, nỗ lực và kiên trì hơn trong việc đạt được các mục tiêu cá nhân và tổ chức. Trong khuôn khổ SET, những đóng góp hoặc sự đầu tư có giá trị này của nhân viên sẽ được tổ chức đáp lại bằng sự ghi nhận, khen thưởng xứng đáng và tạo điều kiện để phát triển hơn (Elshaer, 2024). Nhờ đó, mối quan hệ trao đổi giữa họ và tổ chức sẽ được củng cố và khiến nhân viên có tình cảm và mong muốn cam kết với tổ chức. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H4: PC có tác động cùng chiều đến AC.

Khi nhân viên cảm thấy được hòa nhập, họ có nhiều khả năng nhận được phản hồi xây dựng và khích lệ từ đồng nghiệp và cấp trên, giúp xây dựng niềm tin vào khả năng của họ. Môi trường làm việc hòa nhập sẽ thực sự xem xét tất cả nhu cầu, mong muốn, vấn đề và ý tưởng của nhân viên, điều này sẽ dẫn đến sự tin tưởng và khả năng gắn bó (Morgan, 2017). Cả hai thành phần sự hòa nhập đều có tác động cùng chiều đến sự hạnh phúc của nhân viên, sự thỏa mãn này tạo ra một liên kết tình cảm mạnh mẽ (Gupta & Gomathi, 2022). Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

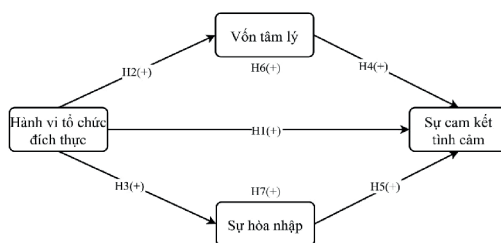
H5: IN có tác động cùng chiều đến AC

Cuối cùng, nghiên cứu cho rằng SET cũng gợi ý cơ chế trung gian: PAOB của tổ chức tạo điều kiện thuận lợi để gia tăng PC (giả thuyết H2) và xây dựng mối quan hệ tin cậy trong tổ chức, giúp thúc đẩy IN (giả thuyết H3); trong khi PC tăng lên giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, được tổ chức tưởng thưởng nên cam kết gắn bó về mặt cảm xúc với tổ chức (giả thuyết H4) thì IN cao giúp nhân viên có cảm xúc hoà hợp và xác định mục tiêu, giá trị của tổ chức cũng là của mình (giả thuyết H5). Kết hợp lần lượt giả thuyết H2–H4, H3–H5, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết:

H6: PC đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ giữa PAOB và AC.

H7: IN đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ giữa PAOB và AC.

Do đó, mô hình nghiên cứu đề xuất được mô tả tại Hình 1.



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Xây dựng thang đo

Bài viết xây dựng thang đo cho mỗi nhân tố dựa trên sự tham khảo các thang đo được sử dụng trong những nghiên cứu trước. Cụ thể, thang đo PAOB (ký hiệu tắt là AO) tham khảo từ Shen & ctg (2012), gồm bảy biến; thang đo PC tham khảo từ Luthans & ctg (2015), gồm 24 biến; thang đo IN tham khảo từ Jansen & ctg (2014) gồm 16 biến; thang đo AC tham khảo từ Allen & Meyer (1990) gồm sáu biến. Sự phản hồi của người trả lời được đo bằng thang Likert 5 mức độ.

Vì đối tượng khảo sát là người Việt Nam, nghiên cứu đã chuyển ngữ các thang đo nêu trên từ tiếng Anh sang tiếng Việt, thực hiện độc lập việc dịch ngược lại từ tiếng Việt sang tiếng Anh, và so sánh giữa bản gốc và bản dịch để đảm bảo ngữ nghĩa. Sau đó, nghiên cứu tiến hành nghiên cứu định tính để điều chỉnh nội dung thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu trong ngành ngân hàng Việt Nam. Cụ thể, hoạt động phỏng vấn cá nhân kéo dài 60 phút với hai nhà nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực và hai nhà quản lý nhân sự trong ngân hàng, cùng hoạt động phỏng vấn nhóm kéo dài 90 phút với sáu nhân viên ngân hàng có kinh nghiệm làm việc hai năm trở lên đã được thực hiện. Phương pháp lấy mẫu có chủ đích đã được sử dụng.

3.2. Phương pháp ước lượng

Xuất phát từ nội dung lý thuyết Vốn tâm lý của Luthans & ctg (2015) và tham khảo nghiên cứu thực nghiệm của Ngo & Vu (2025), vốn tâm lý được nhìn nhận là cấu trúc bậc cao và đo lường bằng mô hình phản ánh–cấu tạo. Các khái niệm còn lại là cấu trúc bậc 1 và đo lường bằng mô hình phản ánh.

Để ước lượng mối quan hệ giữa các khái niệm, bài viết sử dụng phương pháp PLS-SEM. Phương pháp này phù hợp với nghiên cứu có mục tiêu dự đoán và giải thích những cấu trúc tiềm ẩn (Hair & ctg, 2019), có ưu thế trong xử lý các mô hình phức tạp với cấu trúc bậc cao (Sarstedt và ctg, 2019), cũng như linh hoạt trong việc xử lý cả thang đo phản ánh và cấu tạo trong cùng một mô hình. Đối với mô hình bậc cao, nghiên cứu áp dụng phương pháp tiếp cận hai giai đoạn rời rạc theo khuyến nghị của Sarstedt & ctg (2019).

3.3. Dữ liệu nghiên cứu

Dữ liệu cho nghiên cứu được thu thập từ hoạt động khảo sát trực tuyến với đối tượng khảo sát là các nhân viên ngân hàng thực hiện công việc kinh doanh, thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện và quả cầu tuyết (snow-ball) được sử dụng. Người tham gia được mời trả lời hai phần riêng biệt của bảng câu hỏi vào hai thời điểm khác nhau, cách nhau một tuần, để cố gắng giảm thiểu sai lệch do phương pháp chung. Phần đầu tiên gồm các câu hỏi về PAOB, PC và IN. Sau khi hoàn thành phần này, người trả lời nhận được mã số định danh qua email cá nhân và được yêu cầu điền thông tin này vào phần trả lời khảo sát thứ hai. Phần thứ hai bao gồm thông tin cá nhân và mức độ AC của người tham gia. Bảng trả lời hoàn chỉnh được ráp nối giữa hai phần trả lời có cùng mã số định danh.

Địa chỉ email cá nhân của người trả lời được yêu cầu cung cấp chỉ nhằm mục đích kiểm tra trùng lặp bảng trả lời. Thông tin

này sẽ bị xóa sau khi quá trình kiểm tra trùng lặp hoàn tất. Thông tin cá nhân của người tham gia cũng được bảo vệ nghiêm ngặt. Người trả lời được nhắc nhở rằng việc tham gia khảo sát trực tuyến này hoàn toàn tự nguyện và dựa trên sự đồng ý của họ. Khảo sát kết thúc hoặc câu trả lời bị từ chối nếu họ chọn "Không" cho câu hỏi "Bạn có tự nguyện tham gia khảo sát này không?". Nghiên cứu đã nhận được 652 phản hồi sau phần khảo sát đầu tiên và 429 phản hồi sau phần khảo sát thứ hai. Các phản hồi có câu trả lời không hợp lệ hoặc chỉ chọn một đáp án duy nhất đã bị loại bỏ. Kích thước mẫu chính thức được xác định là 396, chiếm 92,31% tổng số phản hồi hoàn chỉnh.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Tại giai đoạn một, nghiên cứu đánh giá mô hình đo lường phản ánh cho các thành phần bậc thấp. Hầu hết các hệ số tải ngoài $> 0,7$, giải thích tốt phương sai của các cấu trúc tương ứng. HO2, HO3, HO6, RE6, SE5 có hệ số tải ngoài trong khoảng $0,4-0,7$ nhưng hệ số AVE của HO, RE, SE $> 0,5$ nên các chỉ báo này được giữ lại. Cronbach's alpha của các cấu trúc, dao động $0,701-0,878$, đều lớn hơn $0,7$; giá trị ρ_A dao động $0,799-0,901$, vượt ngưỡng $0,708$; AVE các cấu trúc $> 0,5$ nên các mô hình đo lường đều đạt độ tin cậy nội bộ và thể hiện mức độ chính xác về sự hội tụ. Bên cạnh đó, tất cả các giá trị HTMT $< 0,85$ trong khoảng tin cậy 95% nên cũng đạt mức độ chính xác về sự phân biệt.

Tại giai đoạn hai, nghiên cứu thực hiện đánh giá mô hình đo lường cấu tạo của PC và mô hình đo lường phản ánh của AO, IN và AC. Vì chưa thể đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ theo kỹ thuật phần dư không được giải thích cho mô hình bậc cao có dạng phản ánh–cấu tạo hoặc cấu tạo–cấu

tạo (Becker & ctg, 2023) nên nghiên cứu chỉ đánh giá mức ý nghĩa thống kê của trọng số và mức độ đa cộng tuyến đối với mô hình đo lường PC. Với tất cả giá trị VIF < 5 và trọng số ngoài có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$), nghiên cứu kết luận mô hình đo lường PC đạt yêu cầu. Trong khi đó, đối với mô hình đo lường AO, IN và AC, nghiên cứu thu được kết quả: hầu hết các hệ số tải ngoài > 0,7, các chỉ báo AC1, AC2, AO1, AO2, AO3, IN7, IN16 có hệ số tải ngoài trong khoảng 0,4–0,7, nhưng AVE của AO, AC, IN > 0,5 nên các chỉ báo này cũng được giữ lại; rho_A của các cấu trúc > 0,708, tất cả giá trị AVE > 0,5; tất cả giá trị HTMT < 0,85 trong khoảng tin cậy 95%. Do đó, cả ba mô hình đo lường phản ánh này đều đạt mức độ tin cậy, mức độ chính xác về sự hội tụ và mức độ chính xác về sự phân biệt.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Nghiên cứu đánh giá mức độ đa cộng tuyến và thu được những giá trị VIF trong khoảng 1,0–2,244 < 3 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các cấu trúc (Hair & ctg, 2019).

Theo kết quả giá trị R^2 , nghiên cứu nhận thấy AO, IN và PC giải thích được 66% sự biến thiên của AC ($R^2 = 0,66$); AO giải thích được

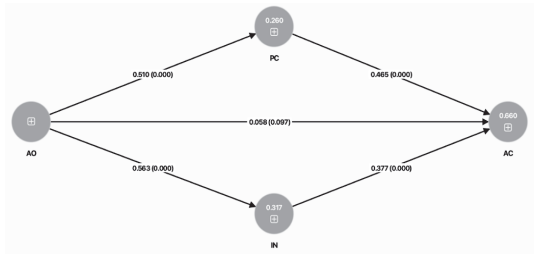
31,7% sự biến thiên của IN ($R^2 = 0,317$); và AO giải thích được 26% sự biến thiên của PC ($R^2 = 0,26$).

Theo kết quả f^2 thu được, IN và PC có mức độ giải thích trung bình tới AC ($0,150 < f^2 < 0,350$); AO có mức độ giải thích cao cho sự thay đổi của IN và PC (f^2 lần lượt bằng 0,464 và 0,351), nhưng không có vai trò giải thích cho sự thay đổi của AC ($f^2 = 0,006$).

Căn cứ đề xuất của Hair & ctg (2019), nghiên cứu cho rằng năng lực dự đoán tổng thể của IN và PC ở mức thấp khi Q^2 lần lượt đạt 0,169, $0,177 < 0,25$. Năng lực dự đoán tổng thể của biến AC ở mức trung bình khi Q^2 đạt 0,358.

Cuối cùng, kết quả thu được về mức tác động trực tiếp, gián tiếp, và tổng mức tác động được thể hiện tại Hình 2 và Bảng 1.

Các tác động trực tiếp của AO→PC, AO→IN, PC→AC, IN→AC đều là cùng chiều và có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa



Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

Hình 2: Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Bảng 1: Kết quả tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động

Loại tác động	Hướng tác động	Hệ số đường dẫn	Sai số chuẩn	T statistics	P values
Trực tiếp	AO → AC	0,058	0,044	1,301	0,097
	AO → PC	0,510	0,053	9,62	***
	AO → IN	0,563	0,042	13,437	***
	PC → AC	0,465	0,066	7,09	***
	IN → AC	0,377	0,066	5,731	***
Gián tiếp	AO → PC → AC	0,237	0,04	5,987	***
	AO → IN → AC	0,212	0,039	5,379	***
Tổng tác động	AO → AC	0,507	0,049	10,309	***

*** $p < 0,001$.

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

1% khi $p\text{-value} = 0,000 < 0,001$ và các hệ số hồi quy lần lượt là 0,510, 0,563, 0,465, 0,377. Nghiên cứu kết luận rằng các giả thuyết H2, H3, H4 và H5 được ủng hộ.

Mặc dù tác động trực tiếp của $AO \rightarrow AC$ là không có ý nghĩa thống kê khi $p = 0,097 > 0,05$, khiến giả thuyết H1 không được ủng hộ, nhưng tác động gián tiếp $AO \rightarrow PC \rightarrow AC$ và $AO \rightarrow IN \rightarrow AC$ là các tác động cùng chiều đạt ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1% ($p < 0,001$) và lần lượt có hệ số hồi quy 0,237 và 0,212, khiến giả thuyết H6 và H7 được ủng hộ. Vì vậy, tổng tác động của $AO \rightarrow AC$ tăng lên tương đối cao (0,507) và có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%.

Như đã trình bày, từ kết quả lược khảo, nhóm tác giả nhận thấy hiện có ít nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa AO, PC, IN, AC nên chỉ tìm được kết quả từ Mehmood & ctg (2024) là tương đồng với kết quả tác động $AO \rightarrow PC$ của nghiên cứu. Kết quả thực nghiệm về mối quan hệ cấu trúc giữa bốn khái niệm này cũng như vai trò trung gian toàn phần của PC và IN trong mối quan hệ giữa AO và AC là đóng góp mới của nghiên cứu này. Vận dụng lý thuyết SET để giải thích về mối quan hệ giữa các khái niệm này như những cuộc trao đổi cá nhân - cá nhân, cá nhân - tổ chức trong bối cảnh ngân hàng - nơi làm việc có nhiều thông tin công bố chính thức của tổ chức, có phong cách làm việc chuyên nghiệp, có nhiều tương tác xã hội là phù hợp. Khi nhân viên nhận thức rõ tính đích thực trong hành vi của tổ chức (thể hiện qua sự trung thực, minh bạch, nhất quán), theo cơ chế trao đổi, họ sẽ gia tăng các nguồn lực tâm lý tích cực (như sự tự tin, sự hy vọng, sự lạc quan, sự kiên cường) để thực hiện công việc; đồng thời dễ dàng có được nhận thức sự hoà nhập, thuộc về tổ chức và được tôn trọng những khác biệt cá nhân. Những điều này sẽ thúc đẩy nhân viên hình thành mong muốn ở lại nơi làm việc, chuyển hoá giá trị và mục tiêu của tổ chức thành của bản thân - tức cam kết tình cảm.

5. Kết luận, hàm ý quản trị và hạn chế của nghiên cứu

Sử dụng dữ liệu khảo sát từ 396 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại Việt Nam và phương pháp PLS-SEM, nghiên cứu đã tìm ra bằng chứng thực nghiệm về tác động cùng chiều có ý nghĩa thống kê của hành vi tổ chức đích thực đến vốn tâm lý và sự hoà nhập của nhân viên, đồng thời xác nhận chiều hướng tác động tương tự từ hai yếu tố này đến cam kết tình cảm. Vốn tâm lý và sự hoà nhập thể hiện vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa hành vi tổ chức đích thực và cam kết tình cảm, khi tác động trực tiếp giữa hai khái niệm này không có ý nghĩa thống kê.

Bằng chứng thực nghiệm nêu trên là căn cứ khách quan để nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao cảm xúc tích cực của nhân viên: (i) Để gia tăng nhận thức của nhân viên về hành vi đích thực của ngân hàng, nhà quản lý nên biến “minh bạch” thành quy trình chứ không chỉ là khẩu hiệu bằng việc công khai nguyên tắc phân bổ chỉ tiêu và thưởng, giải thích các thay đổi chính sách bằng ngôn ngữ dễ hiểu, và duy trì một kênh hỏi-đáp chính thức với thời hạn phản hồi rõ ràng. Tính nhất quán được củng cố khi lãnh đạo áp dụng cùng một chuẩn mực cho mọi phòng ban, đồng thời sẵn sàng thừa nhận sai sót và cập nhật quyết định dựa trên bằng chứng, thay vì theo cảm tính; (ii) Để phát triển vốn tâm lý, ngân hàng có thể đều đặn triển khai các buổi họp 1-1 tập trung vào mục tiêu và điểm mạnh, các chương trình huấn luyện ngắn theo tình huống để nâng cao những thành phần của vốn tâm lý, ghi nhận nỗ lực kịp thời; và (iii) Nhằm tăng nhận thức hoà nhập với tổ chức, ngân hàng cần củng cố cảm giác thuộc về thông qua chương trình hội nhập cho nhân viên mới có người dẫn dắt, diễn đàn đối thoại hai chiều, hoạt động liên phòng ban, và chính sách công bằng-bao trùm, nơi mọi tiếng nói được lắng nghe và đóng góp được ghi nhận minh bạch.

Nghiên cứu này vẫn còn một số điểm hạn chế: (i) Mặc dù hoạt động khảo sát để thu thập dữ liệu đã được phân chia thành hai thời điểm khác nhau, nhưng các sai lệch do phương pháp chung thu thập chỉ được giảm thiểu và không triệt tiêu hoàn toàn. Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng dữ liệu thiết kế theo

thời gian để tăng độ tin cậy của suy luận nhân quả; và (ii) Nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét các biến điều tiết tiềm năng như đặc điểm cá nhân (tuổi, giới tính, thâm niên) hoặc đặc điểm tổ chức (ngành nghề, quy mô, văn hóa tổ chức) có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa những khái niệm.

Đóng góp của tác giả:

Ngô Thành Trung: Xây dựng ý tưởng, Phương pháp, Quản lý dữ liệu, Viết bản thảo, Chỉnh sửa, Giám sát. Lương Nữ Nhật Quyên: Điều tra, Phương pháp, Phân tích chính thức, Phần mềm, Viết bản thảo. Tất cả tác giả đã đọc và đồng ý với phiên bản xuất bản của bài viết.

Nguồn tài trợ:

Nghiên cứu này không nhận được bất kỳ nguồn tài trợ nào từ các cơ quan khu vực công, thương mại hoặc phi lợi nhuận.

Xung đột lợi ích:

Các tác giả tuyên bố rằng không có xung đột lợi ích nào liên quan đến việc xuất bản bài báo này. Các tác giả không có mối quan hệ tài chính hoặc cá nhân với bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào mà có thể ảnh hưởng không phù hợp (định kiến) đến công trình này.

Nguồn dữ liệu:

Dữ liệu hỗ trợ kết quả nghiên cứu được cung cấp theo yêu cầu bởi tác giả liên hệ Lương Nữ Nhật Quyên. Dữ liệu không được công khai vì thỏa thuận bảo mật có thể ảnh hưởng đến quyền riêng tư của người tham gia nghiên cứu.

Sử dụng AI:

Các tác giả tuyên bố không sử dụng AI tạo sinh hay công nghệ hỗ trợ AI nào trong quá trình viết bài báo này. Toàn bộ nội dung được viết, xem xét và phê duyệt bởi các tác giả được liệt kê.

Tài liệu tham khảo

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

Becker, J.-M., Cheah, J.-H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321-346. <https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2022-0474>.

Bos-Nehles, A., Conway, E., & Fox, G. (2020). Optimising human resource system strength in nurturing affective commitment: Do all meta-features matter? *Human Resource Management Journal*, 31(2), 493-513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12320>.

Cottrill, K., Denise Lopez, P., & C. Hoffman, C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2012-0041>.

- 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. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>.
- Dhanani, L. Y., Sultan, M., Pham, C. T., Mikami, K., Charles, D. R., & Crandell, H. A. (2024). Inclusion near and far: A qualitative investigation of inclusive organizational behavior across work modalities and social identities. *Journal of Organizational Behavior*, 45(9), 1413-1430. <https://doi.org/10.1002/job.2779>.
- Elshaer, I. A. (2024). Social-psychological risk perception impacts on job insecurity and turnover intention: a mediation model using PLS-SEM technique. *Cogent Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2303219>.
- Gupta, A., & Gomathi, S. (2022). Mediating Role of Employee Engagement on the Effect of Inclusion and Organizational Diversity on Turnover Intention. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(1), 1-23. <https://doi.org/10.4018/ijhctip.300313>.
- 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>.
- Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). Leader Authenticity: Key to Organizational Climate, Health and Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 87-103. <https://doi.org/10.1177/107179199600300409>.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>.
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>.
- Lee, Y., & Kim, J.-N. (2017). Authentic enterprise, organization-employee relationship, and employee-generated managerial assets. *Journal of Communication Management*, 21(3), 236-253. <https://doi.org/10.1108/jcom-02-2017-0011>.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24. <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n2>.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford university press.
- Mazzei, A., Kim, J.-N., Togna, G., Lee, Y., & Lovari, A. (2019). Employees as advocates or adversaries during a corporate crisis. The role of perceived authenticity and employee empowerment. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(2), 195-212. <https://doi.org/10.7433/s109.2019.10>.
- Mehmood, K. K., Mufti, S., & Abbas, J. (2024). Building Psychological Capital: Role of Perceived Authentic Organization Behavior and Perceived Inclusion. *Review of Education, Administration & Law*, 7(4), 395-411. <https://doi.org/10.47067/real.v7i4.392>.
- Morgan, E. (2017). Breaking the Zero-Sum Game: Transforming Societies through Inclusive Leadership. In *Breaking the Zero-Sum Game* (pp. 5-27). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-185-020171001>.
- Nga, L. P., & Tam, P. T. (2025). Impacting Digital Transformation of Human Resource Management on Enterprise Competitive Capacity: A Case Study in Vietnam. *Qubahan Academic Journal*, 5(2), 129-155. <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n2a1636>.

Ngo, T. T., & Vu, T. H. (2025). The impacts of psychological capital, risk-taking propensity, and entrepreneurial competence on the sustainability performance of SMEs. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2466810. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2466810>.

Pham, T. T., Hoang, H. T. T., & Do, H. T. T. (2026). Human resources and bank performance in the context of digital transformation: an empirical study in Vietnam. *Pacific Accounting Review*, 38(1), 149-167. <https://doi.org/10.1108/PAR-01-2025-0017>.

Pham, V.-C., Wong, W.-K., & Bui, X. T. (2024). Publication performance and trends in psychological capital research: a bibliometric analysis. *Journal of Trade Science*, 12(3), 180-202. <https://doi.org/10.1108/jts-03-2024-0021>.

Randel, A. E. (2025). Inclusion in the workplace: A review and research agenda. *Group & Organization Management*, 50(1), 119-162.

Saleh, M. S. M., Abd-Elhamid, Z. N., Afif Aldhafeeri, N., Ghaleb Dailah, H., Alenezi, A., Zoromba, M., & Elsaid Elsabahy, H. (2024). Appreciative Leadership, Workplace Belongingness, and Affective Commitment of Nurses: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of Nursing Management*, 2024(1). <https://doi.org/10.1155/2024/2311882>.

Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>.

Shen, H., & Kim, J.-N. (2012). The Authentic Enterprise: Another Buzz Word, or a True Driver of Quality Relationships? *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 371-389. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2012.690255>.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. <https://doi.org/10.1002/job.653>.

Yao, H., Ma, L., & Duan, S. (2024). Unpacking the effect of teacher empowerment on professionalism: The mediation of trust in colleagues and affective commitment. *Teaching and Teacher Education*, 141, 104515. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104515>.

Yu, X., Xing, S., & Yang, Y. (2025). The relationship between psychological capital and athlete burnout: the mediating relationship of coping strategies and the moderating relationship of perceived stress. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02379-8>.

Perceived Authentic Organizational Behavior and Employee Affective Commitment: The Mediating Role of Psychological Capital and Inclusion

Ngo Thanh Trung^{1*} • Luong Nu Nhat Quyen^{2**}✉

^{1,2} Ho Chi Minh City Open University, ² Ton Duc Thang University.

ORCID: * 0000-0002-6256-8801; ** 0009-0008-2117-2553.

✉ **Corresponding author:** luongnunhatquyen@tdtu.edu.vn , quyenlnn.238b@ou.edu.vn.

Received: 13 February 2026 | Revised: 02 April 2026 | Accepted: 12 April 2026

ABSTRACT:

Purpose: This study aims to investigate the relationship between perceived authentic organizational behavior, psychological capital, inclusion, and employee affective commitment.

Design/methodology/approach: The research data was collected from a survey of 396 employees working at Vietnamese commercial banks. The study uses the Partial Least Squares Structural Modeling (PLS-SEM) method, a disjoint two-stage approach to model psychological capital.

Findings: Perceived authentic organizational behavior has a strong and statistically significant positive impact on employee affective commitment through the full mediating role of psychological capital and inclusion.

Originality/value: This study provides empirical evidence on the structural relationship between perceived authentic organizational behavior, psychological capital, inclusion, and employee affective commitment within the context of the Vietnamese banking industry. Based on these findings, the study proposes managerial implications aimed at enhancing employee affective commitment.

KEYWORDS: Affective commitment, perceived authentic organizational behavior, inclusion, psychological capital.

JEL classification: M12, M54.

DOI: <https://doi.org/10.63065/ajeb.vn.2026.241.010>.