Quản trị nguồn nhân lực xanh và lợi thế cạnh tranh xanh: Vai trò trung gian kép của gắn kết công việc xanh và hành vi xanh tự nguyện

Green human resource management and green competitive advantage: The dual mediating roles of green work engagement and voluntary green behavior

Hoàng Thu Thảo[1*], Lê Phước Bình[1], Vũ Thanh Thảo[1], Võ Thị Yến Ngọc[1], Đoàn Văn Tính[1]

[1]Trường Đại học Tài chính - Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[*]Tác giả liên hệ, Email: thuthao@ufm.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.20.12.4538.2025

Ngày nhận: 30/06/2025

Ngày nhận lại: 04/09/2025

Duyệt đăng: 03/10/2025

Mã phân loại JEL:

M12; M14; O15; L21

Từ khóa:

hành vi xanh tự nguyện; lợi thế cạnh tranh xanh; quản trị nguồn nhân lực xanh; sự gắn kết công việc xanh

Keywords:

voluntary green behavior; green competitive advantage; green human resource management; green work engagement

TÓM TẮT

Dựa trên nền tảng lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết Khả năng - động lực - cơ hội (AMO), nghiên cứu này nhằm khám phá tác động của Quản Trị Nguồn Nhân Lực Xanh (QTNNLX) đến Lợi Thế Cạnh Tranh Xanh (LTCTX) của doanh nghiệp thông qua vai trò trung gian kép của sự Gắn Kết Công Việc Xanh (GKCVX) và Hành Vi Xanh Tự Nguyện (HVXTN) của nhân viên. Dữ liệu được thu thập từ 302 nhân viên trong các doanh nghiệp tại Thànnh phố Hồ Chí Minh và áp dụng mô hình PLS-SEM để kiểm tra các mô hình nghiên cứu và giả thuyết. Kết quả cho thấy tất cả các giả thuyết đều được hỗ trợ, xác nhận QTNNLX có tác động tích cực lên LTCTX, đồng thời vai trò trung gian kép của GKCVX và HVXTN cũng được phát hiện trong mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX. Nghiên cứu đã mở rộng nền tảng lý thuyết và cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho các nhà quản trị và các nhà hoạch định chính sách nắm bắt thông tin triển khai QTNNLX, góp phần thúc đẩy chuyển đổi bền vững.

ABSTRACT

Grounded on the theoretical foundations of the Resource-Based View (RBV) and the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) framework, this study aims to explore the impact of Green Human Resource Management (GHRM) on firms' Green Competitive Advantage (GCA) through the dual mediating roles of Green Work Engagement (GWE) and Voluntary Green Behavior (VGB). Data was collected from 302 employees working in enterprises located in Ho Chi Minh City, and the PLS-SEM model was applied to test the research model and hypotheses. The results support all proposed hypotheses, confirming that GHRM positively influences GCA. Additionally, the dual mediating effects of GWE and VGB were found to be significant in the relationship between GHRM and GCA. This study extends the theoretical foundation and provides empirical evidence for managers and policymakers to implement GHRM practices, thereby contributing to sustainable transformation effectively.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và biến đổi khí hậu ngày càng gia tăng, phát triển bền vững không chỉ còn là lựa chọn chiến lược mà đã trở thành một yêu cầu tất yếu toàn cầu (Tanveer & ctg., 2023). Không nằm ngoài xu hướng này, với cam kết đạt mức phát thải ròng bằng "0" vào năm 2050 (Doan Nguyen, 2024), các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước nhu cầu cấp bách phải tái cấu trúc hoạt động sản xuất kinh doanh theo hướng thân thiện với môi trường để đáp ứng các yêu cầu ngày càng nghiêm ngặt về pháp lý và quy định môi trường. Nhu cầu tiêu dùng xanh tại Việt Nam cũng đang ghi nhận mức tăng trưởng cao với 66% người tiêu dùng sẵn sàng trả thêm tiền cho các thương hiệu cam kết bền vững (Ngoc Hien, 2025). Mặt khác, áp lực từ thị trường quốc tế cũng là yếu tố đáng kể khi các đối tác toàn cầu và chuỗi cung ứng ngày càng yêu cầu doanh nghiệp đáp ứng các tiêu chuẩn ESG (Môi trường - Xã hội - Quản trị), dấu chân cacbon, hay chứng chỉ xanh. Trước những áp lực ngày càng gia tăng từ nhiều phía, những thay đổi toàn diện và có hệ thống theo định hướng xanh và bền vững trong mô hình quản trị không còn là một chiến lược tùy chọn, mà đã trở thành một yêu cầu cấp thiết để doanh nghiệp Việt Nam để có thể tồn tại và duy trì sự phát triển. Trong bối cảnh này, Quản Trị Nguồn Nhân Lực Xanh (QTNNLX) đã nổi lên như một công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp tích hợp các mục tiêu phát triển bền vững vào từng khâu trong quá trình quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Do đó, các nghiên cứu gần đây cũng bắt đầu phân tích hiệu quả của QTNNLX đến các khía cạnh khác nhau của tổ chức. Phần lớn nghiên cứu tập trung khám phá tác động của QTNNLX đến nhân viên như nâng cao khả năng sáng tạo xanh của nhân viên (Farooq & ctg., 2022) và tăng cường các hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên (Aboramadan, 2022). Một nhánh nghiên cứu khác hướng đến vai trò của QTNNLX đối với hiệu suất doanh nghiệp như thúc đẩy văn hóa tổ chức xanh (Tanveer & ctg., 2023), hiệu suất môi trường (Kim & ctg., 2019), hiệu suất bền vững (Haldorai & ctg., 2025). Mặc dù các nghiên cứu đã đóng góp quan trọng giúp hình thành cơ sở lý luận liên quan đến vai trò của QTNNLX, chúng tôi vẫn tìm ra một số khoảng trống trong nghiên cứu ở chủ đề này, vẫn chưa được các học giả đào sâu khám phá.

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View, RBV) đã nhấn mạnh lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp xuất phát từ việc sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế (Hart, 1995). Dưới lăng kính của RBV, nguồn nhân lực xanh được hình thành thông qua các thực hành QTNNLX, có thể trở thành một nguồn lực nội bộ độc đáo của tổ chức (Kim & ctg., 2023), tạo nền tảng cho các doanh nghiệp xây dựng và duy trì Lợi Thế Cạnh Tranh Xanh (LTCTX) trong bối cảnh thị trường ngày càng ưu tiên các tiêu chuẩn môi trường và phát triển bền vững. Tuy nhiên, các nghiên cứu khám phá mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX vẫn còn khá hiếm hoi và chủ yếu tập trung vào các quốc gia có nền kinh tế phát triển và đặc biệt quan tâm đến chuyển đổi xanh như Hàn Quốc (Kim & ctg., 2023), Trung Quốc (Muisyo & ctg., 2022). Tại Việt Nam, mặc dù chủ đề QTNNLX đã bắt đầu nhận được sự quan tâm trong những năm gần đây, nhưng phạm vi nghiên cứu vẫn còn khá hạn chế. Các công trình hiện tại chủ yếu tập trung vào việc khám phá tác động của QTNNLX đến hành vi nhân viên (Ngo & ctg., 2023; Pham, 2024) và hiệu quả môi trường của doanh nghiệp (Ngo & ctg., 2022; Phan & ctg., 2023) với khung lý thuyết Khả năng - Động cơ - Cơ hội (Ability - Motivation - Opportunity, AMO) (Kellner & ctg., 2019). Theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa có nghiên cứu thực nghiệm nào tại Việt Nam xem xét mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX dưới lăng kính của RBV. Điều này tạo ra một khoảng trống quan trọng cần được lấp đầy nhằm góp phần mở rộng hiểu biết lý thuyết và thực tiễn cho các nhà quản lý ở Việt Nam về vai trò, tác động và điều kiện áp dụng QTNNLX một cách hiệu quả. Do đó, nghiên cứu của chúng tôi sẽ thu hẹp khoảng trống nghiên cứu này bằng cách cung cấp bằng chứng thực nghiệm

về vai trò của lý thuyết RBV trong bối cảnh thực hiện QTNNLX ở Việt Nam và là cơ sở quan trọng cho các nhà quản trị và các nhà hoạch định chính sách nắm bắt thông tin triển khai QTNNLX, góp phần thúc đẩy chuyển đổi bền vững.

Hơn nữa, QTNNLX đề cập đến các thực hành quản trị của doanh nghiệp nhằm phát triển các kỹ năng và khả năng xanh của nhân viên thông qua xây dựng môi trường và chính sách nhân sự (Muisyo & ctg., 2022). Trong khi đó, LTCTX của doanh nghiệp là kết quả của hoạt động kinh doanh, liên quan đến khả năng tạo ra sự khác biệt và duy trì vị thế vượt trội trên thị trường về các thực hành bền vững (Ahmad & ctg., 2023). Nghiên cứu đã chỉ ra rằng các chiến lược quản trị của doanh nghiệp có thể không trực tiếp chuyển thành hiệu quả kinh doanh, mà các chiến lược này cần được phát huy lợi ích thông qua vai trò của con người trong tổ chức (Do & ctg., 2018; Luu, 2022). Điều này chứng tỏ tầm quan trọng của việc khám phá một cơ chế trung gian liên quan đến nhân sự để giúp chuyển đổi QTNNLX thành LTCTX của doanh nghiệp. Theo hiểu biết của chúng tôi, ngoài một vài nghiên cứu hiếm hoi (Kim & ctg., 2023), hướng nghiên cứu này vẫn chưa được các học giả tập trung khám phá. Dưới lăng kính của lý thuyết AMO (Kellner & ctg., 2019), động lực làm việc của nhân viên chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các chính sách tập trung nâng cao năng lực thực thi công việc của doanh nghiệp. Khi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ để phát triển bản thân (khả năng), họ thường được kích thích và đáp lại bằng những hành vi tích cực tại nơi làm việc (động lực), từ đó sẽ có nhiều cơ hội đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp. Tích hợp khung lý thuyết AMO vào lý thuyết RBV, bài viết này giúp thu hẹp khoảng cách nghiên cứu bằng cách đề xuất hai yếu tố là sự Gắn Kết Công Việc Xanh (GKCVX) (Aboramadan, 2022) và Hành Vi Xanh Tự Nguyện (HVXTN) của nhân viên (Zhang & ctg., 2023) đóng vai trò trung gian kép giúp chuyển đổi các thực hành QTNNLX thành LTCTX cho doanh nghiệp.

GKCVX được định nghĩa là một trạng thái tinh thần tích cực, viên mãn, liên quan đến sự tham gia nhiệt tình vào các nhiệm vụ liên quan đến công việc xanh của một người nhân viên, là nguồn lực quan trọng giúp doanh nghiệp đạt hiệu quả trong quản lý những thách thức về môi trường (Aboramadan, 2022). Trạng thái này có thể được kích hoạt và thúc đẩy nếu các chính sách quản trị nhân lực của doanh nghiệp hiệu quả (Haque & ctg., 2024). Bên cạnh đó, HVXTN phản ánh sự chủ động của nhân viên trong hình thành các ý tưởng xanh về quy trình, thiết kế, sản xuất sản phẩm trong tổ chức, có thể góp phần tăng hiệu suất môi trường cho doanh nghiệp (Zhang & ctg., 2023). Do đó, GKCVX và HVXTN có thể đóng vai trò là cầu nối động lực giúp liên kết QTNNLX và LTCTX, phản ánh sự giao thoa giữa lý thuyết RBV và AMO, vốn vẫn còn khá hạn chế trong các tài liệu hiện có.

Tóm lại, bài viết này nhằm trả lời câu hỏi nghiên cứu:

(1) QTNNLX tác động như thế nào đến LTCTX của các doanh nghiệp?

(2) Vai trò trung gian kép của GKCVX và HVXTN của nhân viên trong việc chuyển đổi các lợi ích của QTNNLX thành LTCTX như thế nào?

(3) Sự kết hợp của lý thuyết RBV và AMO có thể giải thích mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX, cũng như vai trò trung gian của GKCVX và HVXTN trong mối quan hệ này không?

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Tích hợp Lý thuyết Động cơ - Khả năng - Cơ hội (AMO) vào Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV)

Lý thuyết RBV được Hart (1995) phát triển và sau đó áp dụng rộng rãi trong các nghiên

cứu liên quan đến nguồn lực của doanh nghiệp và làm rõ mối quan hệ giữa nguồn lực và năng lực của doanh nghiệp trong việc ứng phó với các kích thích bên ngoài để đạt được lợi thế cạnh tranh. Trong lĩnh vực hoạch định chiến lược quản trị doanh nghiệp, RBV giúp giải thích lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp bằng cách quản lý và tận dụng các nguồn lực có giá trị, hiếm, độc đáo và không thể sao chép, bao gồm ba nhóm chính là vốn con người, vốn cấu trúc và vốn quan hệ (Haldorai & ctg., 2025). Tuy nhiên, cách thức doanh nghiệp quản lý và tận dụng các nguồn lực này như thế nào để tạo ra các kết quả mong muốn vẫn chưa được lý giải trong RBV. Bổ sung cho hạn chế này của RBV trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, lý thuyết AMO đã gợi ý rằng nỗ lực của một nhân viên tham gia đóng góp vào sự phát triển của tổ chức được xác định bởi ba yếu tố chính: (1) kiến thức, kỹ năng và chuyên môn cần thiết (ability); (2) động lực để nỗ lực và đạt kết quả trong công tác (motivation); và (3) cơ hội để thể hiện, đóng góp và áp dụng khả năng của mình vào công việc (opportunity) (Ahmad & ctg., 2023). Do đó, bằng cách tích hợp lý thuyết AMO vào RBV, nghiên cứu này có thể cung cấp một khung lý thuyết toàn diện hơn, làm rõ vai trò của các hoạt động QTNNLX trong việc phát triển năng lực, động lực và cơ hội làm việc, biến nguồn nhân lực xanh thành nguồn lực nội bộ quý hiếm và cạnh tranh, từ đó giúp doanh nghiệp đạt được LTCTX.

2.2. Quản trị nguồn nhân lực xanh và lợi thế cạnh tranh xanh

LTCTX là khả năng đặc biệt của một doanh nghiệp trong việc quản lý môi trường và đổi mới bền vững mà đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước hoặc sao chép, từ đó doanh nghiệp đạt được lợi ích bền vững (Kim & ctg., 2023). Theo quan điểm RBV (Barney, 1991; Hart, 1995), nhân viên chính là vốn nhân lực quý giá của doanh nghiệp, sở hữu tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm. Do đó, trong bối cảnh doanh nghiệp cần ứng phó với những thách thức môi trường ngày càng phức tạp và nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường để giành lợi thế cạnh tranh, nhân viên trở thành nguồn lực nội bộ độc đáo và có giá trị (Haldorai & ctg., 2025).

QTNNLX được hiểu là một hệ thống thiết kế và triển khai các hoạt động quản trị nhân sự nhằm tích hợp các yếu tố môi trường vào toàn bộ quá trình quản trị, qua đó giúp doanh nghiệp đạt được các hiệu suất môi trường (Gupta & Jangra, 2024; Haldorai & ctg., 2022). Cách tiếp cận này cho phép tổ chức vừa khuyến khích hành vi xanh của nhân viên, vừa hướng tới việc đạt được các mục tiêu phát triển bền vững (Kim & ctg., 2019). Theo định hướng này, các chức năng quản trị nhân sự như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu suất, lương thưởng và phúc lợi đều được lồng ghép các tiêu chí môi trường nhằm tạo nền tảng cũng như động lực để nhân viên hiện thực hóa các mục tiêu xanh của tổ chức. Các thực hành này không chỉ góp phần định hình nguồn nhân lực theo định hướng bền vững mà còn hỗ trợ doanh nghiệp triển khai thành công các quy trình và sáng kiến xanh, vốn vẫn còn khá mới mẻ trong bối cảnh nhiều thị trường và doanh nghiệp (Kim & ctg., 2023). Dưới lăng kính của RBV (Hart, 1995), nguồn nhân lực với kỹ năng, kiến thức và năng lực xanh được xem như một loại tài sản chiến lược "có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế" (Meyer, 1991, tr. 823), từ đó giúp doanh nghiệp tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết:

H1: QTNNLX có ảnh hưởng tích cực đến LTCTX của doanh nghiệp

2.3. Tác động trung gian của sự gắn kết công việc xanh

GKCVX là sự sẵn sàng nỗ lực, là cảm giác nhiệt tình, tự hào và cảm hứng của người nhân viên khi thực hiện các nhiệm vụ xanh và môi trường (Haque & ctg., 2024). Dưới góc nhìn của lý thuyết AMO (Kellner & ctg., 2019), việc nâng cao năng lực xanh thông qua đào tạo, khen thưởng, trao quyền và các chính sách hỗ trợ sẽ kích thích động lực nội tại và tạo cơ hội cho nhân

viên tham gia tích cực vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Nói cách khác, khi nhân viên được trang bị kiến thức, nâng cao năng lực để hiểu và thực hiện các nhiệm vụ xanh một cách hiệu quả thông qua các thực hành QTNNLX, họ có nhiều khả năng trải nghiệm những cảm xúc tích cực và gắn bó hơn với công việc. Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy việc xác định các mục tiêu bền vững và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, một hệ thống khen thưởng, đào tạo xanh và các chính sách hỗ trợ hiệu quả, hay cơ chế trao quyền thực hiện các hoạt động bảo vệ môi trường sẽ hình thành những phản ứng cảm xúc tích cực và thể hiện mức độ gắn kết với công việc xanh cao hơn (Gupta & Jangra, 2024). Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H2a: QTNNLX có ảnh hưởng tích cực đến GKCVX của nhân viên

Theo Aboramadan (2022), những nhân viên thực sự cam kết với các sáng kiến môi trường không chỉ hoàn thành nhiệm vụ cơ bản mà còn chủ động đề xuất các giải pháp đổi mới bền vững, tối ưu hóa hiệu quả sử dụng tài nguyên và nâng cao hình ảnh sinh thái của tổ chức. Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy các doanh nghiệp có lực lượng lao động xanh gắn kết cao thường đạt được hiệu suất môi trường vượt trội, từ đó mang lại những lợi ích cạnh tranh cụ thể như: tiết kiệm chi phí nhờ giảm lãng phí, định giá cao hơn cho phân khúc khách hàng quan tâm đến môi trường, và được ưu đãi từ các cơ quan quản lý (Hameed & ctg., 2022). Đặc biệt, GKCVX của nhân viên giúp hình thành các năng lực tổ chức mang tính xã hội phức tạp và khó sao chép (Kim & ctg., 2023). Theo lý thuyết RBV, những đặc điểm then chốt này sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết:

H2b: GKCVX có ảnh hưởng tích cực đến LTCTX của doanh nghiệp

Dưới lăng kính của lý thuyết AMO (Kellner & ctg., 2019), mối quan hệ giữa ba thành phần khả năng - động lực - cơ hội được thể hiện rất rõ ràng trong bối cảnh doanh nghiệp áp dụng QTNNLX. Cụ thể, khi nhân viên được tạo môi trường làm việc xanh, được cung cấp năng lực và kiến thức xanh (khả năng), họ sẽ hình thành mức độ GKCVX cao hơn, thể hiện qua sự nhiệt tình, tự hào và nỗ lực đối với các nhiệm vụ xanh (động lực). Sự gắn kết này khiến nhân viên thực hiện tốt các nhiệm vụ hiện tại và có cơ hội thúc đẩy đổi mới và cải tiến xanh cho tổ chức, đem lại LTCTX cho doanh nghiệp (cơ hội). Các nghiên cứu gần đây (Darban & ctg., 2022) cũng hỗ trợ đề xuất này của chúng tôi. Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H2c: GKCVX có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX của doanh nghiệp

2.4. Tác động trung gian của hành vi xanh tự nguyện của nhân viên

Theo Unsworth và cộng sự (2013), hành vi xanh hay còn được gọi là hành vi thân thiện với môi trường, đề cập đến một loạt các hành động được thực hiện bởi các cá nhân để thúc đẩy sự nghiệp bảo tồn môi trường. Đặt khái niệm hành vi xanh của nhân viên trong mục tiêu hướng đến môi trường của người lao động, HVXTN của nhân viên là các hành vi có thể không được chỉ định bắt buộc trong mô tả công việc chính thức nhưng nhân viên vẫn tự nguyện thực hiện nhằm hướng đến một tổ chức và xã hội bền vững hơn (Zhang & ctg., 2023). Khi nhân viên được làm việc trong một tổ chức có đầu tư mạnh mẽ vào các chính sách nhân sự xanh, họ có thể sẽ cảm nhận được cam kết cao của lãnh đạo với môi trường và động lực từ phía tổ chức (Ahmed & ctg., 2023). Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Cropanzano & Mitchell, 2005), các cảm nhận tích cực này sẽ giúp hình thành các hành vi tự nguyện đáp lại của nhân viên một cách chủ động và không bắt buộc như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, hoặc tham gia vào các sáng kiến bền vững. Một nghiên cứu gần đây của Kim và cộng sự (2023), đã giải thích rằng QTNNLX không chỉ cung cấp các công cụ và nguồn lực cần thiết mà còn nuôi dưỡng động

lực nội tại của nhân viên đối với các hành vi bền vững. Từ cơ sở trên, chúng tôi đưa ra giả thuyết sau:

H3a: QTNNLX có ảnh hưởng tích cực đến HVXTN của nhân viên

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng các hoạt động đổi mới xanh tạo ra một nguồn lực giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu suất môi trường lẫn tài chính (Xie & ctg., 2022). Do đó, HVXTN có thể được xem như một nguồn lực nội sinh giúp doanh nghiệp thích ứng với áp lực sinh thái, đồng thời tạo ra giá trị khác biệt thông qua đổi mới quy trình và sản phẩm, từ đó cải thiện hiệu suất môi trường (Uddin & ctg., 2020). Hơn nữa, một phân tích định lượng gần đây của Adowah và cộng sự (2025) đã chỉ ra rằng những hành động của nhân viên như tiết kiệm năng lượng, giảm chất thải, và ủng hộ văn hóa bền vững sẽ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu suất bền vững. Trái ngược với các chiến lược môi trường áp đặt từ cấp quản lý, HVXTN phản ánh sáng kiến từ gốc rễ, tạo ra lợi thế khó sao chép do tính độc đáo trong văn hóa doanh nghiệp (Zhang & ctg., 2023). Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết:

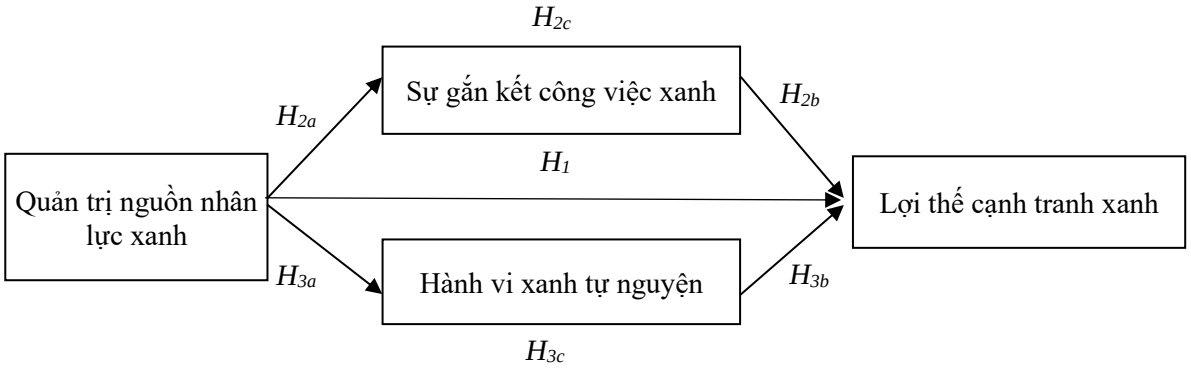
H3b: HVXTN của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến LTCTX của doanh nghiệp

Dựa trên nền tảng lý thuyết AMO, chúng tôi đề xuất hoạt động QTNNLX hiệu quả sẽ tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao kiến thức (khả năng), từ đó khuyến khích tinh thần trách nhiệm thực hiện các HVXTN (động cơ) và hình thành LTCTX cho doanh nghiệp (cơ hội). Nhận định này được hỗ trợ trong các nghiên cứu gần đây, như Uddin và cộng sự (2020) đã khám phá thấy vai trò trung gian của HVXTN trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội và năng lực cạnh tranh của tổ chức. Từ cơ sở trên, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H3c: HVXTN của nhân viên có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX của doanh nghiệp

Hình 1

Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất



Ghi chú: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp định lượng và tiến hành khảo sát cắt ngang. Thang đo cho các biến trong mô hình được kế thừa từ các bài viết trước đây. QTNNLX được thừa kế từ thang đo của Kim và cộng sự (2019), GKCVX được tham khảo từ thang đo của Aboramadan (2022), HVXTN dựa vào bộ câu hỏi khảo sát trong nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2023) và LTCTX được xây dựng từ thang đo của Lin và Chen (2017). Trước khi bắt đầu khảo sát chính thức, chúng tôi đã gửi đến cho năm chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nguồn

nhân lực để kiểm tra tính rõ ràng, dễ hiểu và hiệu quả của các câu hỏi. Sau khi điều chỉnh, chúng tôi tiếp tục thực hiện kiểm tra trên một mẫu nhỏ 20 nhân viên ở các công ty có thực hành xanh để kiểm tra kết quả và thực hiện một số điều chỉnh cần thiết để hoàn thiện bảng câu hỏi.

Bảng 1

Thang Đo các Biến

Biến	Thang đo	Hệ số tải nhân tố
Quản trị nguồn nhân lực xanh		
(Kim & ctg., 2019; Kim & ctg., 2023)		
Cronbach's Alpha = 0.914; AVE = 0.701; CR = 0.916		
GHMR1	Công ty của tôi có cung cấp đào tạo đầy đủ để thúc đẩy quản lý môi trường như một giá trị cốt lõi của tổ chức.	0.812
GHRM2	Công ty của tôi có xem xét mức độ thực hiện các hoạt động thân thiện với môi trường là một phần trong đánh giá hiệu suất lao động của nhân viên.	0.862
GHRM3	Công ty của tôi có tích hợp các hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong chế độ lương thưởng.	0.819
GHRM4	Trong hoạt động tuyển dụng nhân sự, công ty của tôi xem xét sự phù hợp giữa bản sắc cá nhân của người ứng tuyển và các hoạt động quản lý theo hướng bảo vệ môi trường của công ty.	0.852
GHRM5	Nhân viên hiểu đầy đủ về các chính sách bảo vệ môi trường của công ty.	0.817
GHRM6	Công ty của tôi khuyến khích nhân viên đưa ra các đề xuất về cải thiện môi trường.	0.859
Sự gắn kết với công việc xanh (Aboramadan, 2022)		
Cronbach's Alpha = 0.914; AVE = 0.699; CR = 0.933		
GWE1	Những công việc liên quan đến môi trường truyền cảm hứng cho tôi.	0.824
GWE2	Tôi tự hào về những hành động bảo vệ môi trường trong công việc của tôi.	0.806
GWE3	Tôi rất yêu thích những công việc bảo vệ môi trường.	0.836
GWE4	Tôi rất nhiệt tình với những nhiệm vụ bảo vệ môi trường trong công việc của mình.	0.832
GWE5	Tôi cảm thấy hạnh phúc khi làm việc chăm chỉ với các nhiệm vụ bảo vệ môi trường.	0.870
GWE6	Tôi luôn tràn đầy năng lượng với những nhiệm vụ bảo vệ môi trường trong công việc của mình.	0.845

Biến	Thang đo	Hệ số tải nhân tố
Hành vi xanh tự nguyện (Zhang & ctg., 2023)		
Cronbach's Alpha = 0.908; AVE = 0.685; CR = 0.910		
VGB1	Tôi thường sử dụng vật liệu thân thiện với môi trường để phát triển công nghệ xanh và sản xuất sản phẩm xanh tại nơi làm việc.	0.790
VGB2	Tôi luôn có ý thức xanh chủ động về mục tiêu phát triển công nghệ xanh ít carbon tại nơi làm việc.	0.803
VGB3	Tôi thường cải tiến quy trình để giảm thiểu lãng phí nguyên liệu thô và năng lượng cần thiết cho công nghệ xanh tại nơi làm việc.	0.824
VGB4	Tôi thường áp dụng các biện pháp mới để xử lý khí thải độc hại tại nơi làm việc.	0.857
VGB5	Tôi thường cải tiến quy trình/công nghệ để sử dụng hợp lý và hiệu quả vật liệu tại nơi làm việc.	0.843
VGB6	Tôi thường tìm kiếm kiến thức và thông tin xanh, ít carbon hoặc bảo vệ môi trường để thiết kế quy trình/công nghệ thân thiện với môi trường tại nơi làm việc.	0.848
Lợi thế cạnh tranh xanh (Lin & Chen, 2017)		
Cronbach's Alpha = 0.894; AVE = 0.758; CR = 0.895		
GCA1	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty của tôi có lợi thế cạnh tranh về chi phí thấp trong quản lý môi trường hoặc đổi mới xanh.	0.840
GCA2	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty của tôi cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng tốt hơn.	0.862
GCA3	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty của tôi có khả năng về R&D môi trường và đổi mới xanh hơn.	0.889
GCA4	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty của tôi có khả năng quản lý môi trường tốt hơn.	0.892

Ghi chú: Tác giả tổng hợp

3.2. Mẫu và dữ liệu nghiên cứu

Sử dụng công cụ Google Forms, nhóm nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu từ nhân viên các doanh nghiệp có thực hành xanh tại đa dạng các địa điểm như: tại các buổi hội thảo về phát triển bền vững, các buổi tham quan doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh, với phương pháp chọn mẫu thuận tiện để có thể thu thập được cỡ mẫu lớn, tăng khả năng đại diện cho tổng thể. Kết quả thu được 302 câu trả lời hợp lệ trên tổng 500 số phiếu đã phát.

Bảng 2

Đặc Điểm Mẫu Khảo Sát

Chỉ tiêu	Đặc điểm	Tần số	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam giới	147	48.675
	Nữ giới	155	51.325
Trình độ học vấn	Trung cấp	5	1.656
	Cao đẳng	4	1.325
	Đại học	286	94.702
	Trên đại học	8	2.649
Kinh nghiệm làm việc	Ít hơn 10 năm	269	89.037
	10 - 15 năm	27	8.940
	Trên 15 năm	7	2.318
Thu nhập theo tháng (VND)	Dưới 20 triệu	146	48.344
	Từ 20 - 40 triệu	88	29.139
	Trên 40 triệu	65	21.452
Tổng		**302**	**100**

Ghi chú: Tác giả tổng hợp

3.3. Phương pháp xử lý số liệu

Mô hình PLS-SEM được sử dụng để phân tích các mối quan hệ trong mô hình. Quá trình phân tích dữ liệu được thực hiện qua hai bước: đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, theo Gerbing và Anderson (1988). Hiện tượng thiên lệch phương pháp thông thường (CMB) đã được kiểm tra bằng kiểm định Harman. Kết quả cho thấy tổng phương sai trích được nhỏ hơn ngưỡng 50%, cho thấy không có ảnh hưởng đáng kể từ sai lệch phương pháp chung đến kết quả nghiên cứu (Podsakoff & ctg., 2003).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Mô hình đo lường

Kết quả kiểm định mô hình đo lường cho thấy các chỉ số của mô hình đều đạt yêu cầu theo tiêu chí đề xuất. Thứ nhất, độ tin cậy của thang đo (Bảng 1) được đảm bảo khi hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp Composite Reliability, CR) lớn hơn ngưỡng 0.6, theo đề xuất của Hair và cộng sự (2017). Thứ hai, cũng theo nhóm tác giả, tính hội tụ của các nhân tố được đảm bảo khi hệ số tải ngoài (outer loading) lớn hơn ngưỡng cho phép đã được chấp nhận rộng rãi là 0.708 và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) không thấp hơn 0.5. Thứ ba, giá trị phân biệt cũng được chấp nhận được khi hệ số Square root of AVE lớn hơn hệ số tương quan giữa các khái niệm (inter-construct correlations) (Fornell & Larcker, 1981) (Bảng 3) và khi tỷ lệ tương quan dị tính-đơn tính (HTMT) không lớn hơn giá trị ngưỡng là 0.85 (Henseler & ctg., 2015) (Bảng 4).

Bảng 3

Bảng Fornell-Larcker

	GCA	VGB	GHRM	GWE
GCA	**0.871**			
VGB	0.711	**0.828**		
GHRM	0.707	0.674	**0.837**	
GWE	0.664	0.732	0.677	0.836

Ghi chú: Các in đậm là căn bậc hai của AVE của mỗi biến. Ký hiệu biên được mô tả ở Bảng 1. Tác giả tổng hợp

Bảng 4

Bảng Heterotrait – Monotrait (HTMT)

	GCA	VGB	GHRM	GWE
GCA				
VGB	0.788			
GHRM	0.780	0.737		
GWE	0.730	0.805	0.739	

Ghi chú: Ký hiệu biên được mô tả ở Bảng 1. Tác giả tổng hợp

4.2. Mô hình cấu trúc

Nhóm tác giả đánh giá tính cộng tuyến của các biến độc lập bằng cách xem xét các hệ số phóng đại phương sai (VIF). Kết quả cho thấy, toàn bộ VIF < 3, mô hình không xảy ra hiện tượng cộng tuyến (Hair & ctg., 2014). Kết quả đánh giá được ý nghĩa mối quan hệ tác động trình bày ở Bảng 5. Theo đó tất cả các giả thuyết đặt ra đều đạt yêu cầu, có ý nghĩa nghiên cứu. Bên cạnh đó, QTNNLX giải thích được 46% ($R^2 = 0.46$) phương sai trong GKCVX. QTNNLX giải thích được 45% ($R^2 = 0.45$) phương sai trong HVXTN. QTNNLX, GKCVX và HVXTN giải thích được 61% ($R^2 = 0.61$) phương sai trong LTCTX. Các giá trị f^2 đều lớn hơn mức đề xuất tối thiểu là 0.02 thể hiện các tác động trong mô hình đề xuất là có ý nghĩa.

Bảng 5

Kết Quả Kiểm Định Cấu Trúc

Mối quan hệ	β chuẩn hóa	Trung bình mẫu	Độ lệch chuẩn	Thống kê t	Giá trị p	Kết quả
H_1 GHRM → GCA	0.361	0.358	0.075	4.788	0.000	Chấp nhận
H_{2a} GHRM → GWE	0.677	0.677	0.047	14.531	0.000	Chấp nhận
H_{2b} GWE → GCA	0.166	0.165	0.074	2.254	0.024	Chấp nhận
H_{2c} GHRM → GWE → GCA	0.112	0.113	0.052	2.163	0.031	Chấp nhận
H_{3a} GHRM → VGB	0.674	0.675	0.039	17.098	0.000	Chấp nhận
H_{3b} VGB → GCA	0.346	0.349	0.071	4.863	0.000	Chấp nhận
H_{3c} GHRM → VGB → GCA	0.233	0.236	0.052	4.466	0.000	Chấp nhận

Ghi chú: Kí hiệu biến được mô tả trong Bảng 1. Tác giả tổng hợp

5. Thảo luận và kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu đã làm sáng tỏ các tác động trực tiếp và gián tiếp của QTNNLX lên LTCTX của các doanh nghiệp dưới lăng kính của lý thuyết RBV và AMO. Kết quả đã xác nhận mối quan hệ tác động tích cực của QTNNLX lên LTCTX, cùng với tác động trung gian kép của GKCVX và HVXTN trong mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX. Điều này có ý nghĩa rằng, khi các hoạt động QTNNLX được thúc đẩy nhằm cải thiện khả năng của nhân viên thì nhân viên sẽ ngày càng thể hiện mức độ gắn kết với công việc cao hơn và kích thích nhân viên chủ động thực hiện các nhiệm vụ để góp phần bảo vệ môi trường, từ đó có cơ hội đóng góp vào kết quả hoạt động của tổ chức (LTCTX). Các phát hiện đã góp phần ủng hộ các nghiên cứu trước đây của Kim và cộng sự (2023), Mustafa và cộng sự (2023), và Ahmad và cộng sự (2023), khi chứng minh rằng hành vi của nhân viên và QTNNLX là những chỉ số quan trọng để hiện thực hóa LTCTX của doanh nghiệp. Điều này đã khẳng định tầm quan trọng trung tâm của nhân viên trong việc chuyển đổi các chính sách và chiến lược hoạt động thành hiệu suất cho doanh nghiệp, cũng đã được nhấn mạnh trong các nghiên cứu trước đây (Kim & ctg., 2019; Luu, 2019; Obeidat & ctg., 2020).

5.1. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu của chúng tôi đóng góp vào tài liệu có liên quan theo nhiều cách khác nhau. Thứ nhất, các nghiên cứu hiện tại khám phá mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX chủ yếu tập trung ở các nền kinh tế lớn như như Hàn Quốc (Kim & ctg., 2023), Trung Quốc (Muisyo & ctg., 2022). Trong khi đó, các quốc gia đang phát triển gây tác hại ô nhiễm môi trường nghiêm trọng hơn các quốc gia thuộc nhóm phát triển và cũng đang chịu áp lực lớn từ các bên về chuyển đổi xanh (Meng & ctg., 2023). Tại các quốc gia này, doanh nghiệp vẫn ưu tiên các yếu tố như chi phí và hiệu quả ngắn hạn (Nguyen & ctg., 2022), trong khi các chính sách QTNNLX thường đòi hỏi sự đầu tư lâu dài vào đào tạo, phát triển ý thức môi trường và xây dựng văn hóa doanh nghiệp bền vững (Tanveer & ctg., 2023), nghiên cứu của chúng tôi được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam, đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm và bổ sung cơ sở lý thuyết cho các nhà quản trị về cơ chế áp dụng QTNNLX nhằm góp phần nâng cao LTCTX của doanh nghiệp.

Thứ hai, bằng chứng về vai trò của GKCVX và HVXTN trong mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX của doanh nghiệp, phù hợp với các kết quả trước đây trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Các nghiên cứu này cũng đã phát hiện thấy tác động trực tiếp của QTNNLX lên GKCVX (Gupta & Jangra, 2024), HVXTN (Zhang & ctg., 2023) và LTCTX (Muisyo & ctg., 2022). Một số nghiên cứu cũng tìm ra tác động trực tiếp của GKCVX và HVXTN lên hiệu suất xanh của doanh nghiệp (Darban & ctg., 2022; Kim & ctg., 2019). Tuy nhiên, thông qua phát hiện về vai trò của GKCVX và HVXTN như một cơ chế trung gian kép trong việc chuyển đổi các thực hành QTNNLX thành LTCTX của doanh nghiệp, nghiên cứu của chúng tôi khác biệt với các công trình trong dòng nghiên cứu, vốn chủ yếu làm sáng tỏ các mối liên hệ trực tiếp nói trên. Với phát hiện về cơ chế trung gian kép này, nghiên cứu của chúng tôi cung cấp thêm sự xác nhận cho quan điểm về vai trò của nguồn nhân lực trong việc chuyển đổi các thực hành quản trị thành kết quả cho doanh nghiệp (Do & ctg., 2018; Luu, 2022).

Thứ ba, nghiên cứu này tích hợp lý thuyết AMO vào RBV để cung cấp một khung lý thuyết toàn diện hơn, giải thích cho cách thức các hoạt động QTNNLX biến nhân viên trở thành nguồn lực xanh có giá trị và hiếm thông qua GKCVX và HVXTN, để tạo ra kết quả tích cực cho doanh nghiệp (nâng cao LTCTX). Khác với các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận RBV và AMO một cách riêng lẻ để điều tra mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX (Ahmad & ctg., 2023; Muisyo & ctg., 2022), kết quả của chúng tôi đã xác nhận sự giao thoa giữa hai khung lý thuyết, và mở ra định hướng nghiên cứu tương tự trong tương lai.

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu cũng cung cấp một số hướng dẫn thực tế cho các doanh nghiệp. Các nhà quản lý tại Việt Nam cần nhận thức rõ rằng việc triển khai QTNNLX không chỉ là một yêu cầu của xu hướng phát triển bền vững toàn cầu mà còn là một chiến lược giúp doanh nghiệp tăng cường GKCVX và HVXTN của nhân viên, từ đó xây dựng LTCTX bền vững. Trong bối cảnh văn hóa tổ chức Việt Nam còn thiên về truyền thống và đề cao sự ổn định (Nguyen & ctg., 2022), các doanh nghiệp nên thực hiện các bước thay đổi từ trong nội bộ doanh nghiệp, cụ thể là điều chỉnh các chính sách nhân sự phù hợp với các mục tiêu phát triển bền vững. Ví dụ, trong tuyển dụng, phòng nhân sự có thể đưa các tiêu chí phát triển bền vững vào mô tả công việc để thu hút nhân viên có định hướng mạnh mẽ về môi trường và đam mê phát triển bền vững (Ahmad & ctg., 2023). Ngoài ra, tăng cường đào tạo xanh, truyền thông nội bộ về trách nhiệm xã hội và trao thêm cơ hội và ghi nhận vào thành tích phát triển bền vững trong toàn tổ chức sẽ giúp nâng cao nhận thức và năng lực của người lao động về chuyển đổi xanh, từ đó sẽ tăng gắn kết với công việc và chủ động thực hiện hành vi xanh trong nhân viên. Các nhà quản trị cũng cần thúc đẩy một môi trường làm việc hỗ trợ đổi mới, tôn trọng đóng góp cá nhân vào mục tiêu chung về bền vững, từ đó giúp nâng cao sự chủ động của nhân viên trong thực hiện các hành vi xanh (Aboramadan, 2022). Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo hướng xanh và hỗ trợ sự gắn bó của nhân viên sẽ không chỉ cải thiện hiệu suất môi trường mà còn góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh vượt trội cho doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi xanh (Kim & ctg., 2023).

6. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

Chúng tôi thừa nhận một số hạn chế của nghiên cứu này. Đầu tiên, nghiên cứu cung cấp một góc nhìn tổng quan về QTNNLX, trong khi đó, QTNNLX bao gồm nhiều chức năng như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh hay lãnh đạo xanh, ... Mỗi hoạt động này có thể tác động khác nhau đến hiệu suất của doanh nghiệp, như trong nghiên cứu của Ahmad và cộng sự (2023). Do đó, chúng tôi đề xuất các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét sự ảnh hưởng của từng hoạt động QTNNLX. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu có thể ảnh hưởng bởi các yếu tố điều tiết như lãnh đạo xanh (Muisyo & ctg., 2022), đổi mới xanh (Muisyo & ctg., 2022). Do đó, việc bổ sung các yếu tố điều tiết sẽ giúp làm rõ hơn cách thức và điều kiện mà các hoạt động QTNNLX có thể tăng cường hiệu suất kinh doanh.

ĐÓNG GÓP KHOA HỌC

Bài báo xác định rõ khoảng trống nghiên cứu; bài báo mở rộng hoặc bổ sung lý thuyết hiện có; bài báo đưa ra hàm ý chính sách, quản trị; bài báo gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

CRediT: **Hoàng Thu Thảo**: Dẫn dắt xây dựng ý tưởng và thiết kế nghiên cứu, Viết bản thảo ban đầu, Điều phối đóng góp của các đồng tác giả, Bảo đảm tính trung thực khoa học của các kết quả chính, Thực hiện việc nộp bài cho Tạp chí, Phụ trách toàn bộ trao đổi trong quá trình phản biện, Đảm bảo tất cả tác giả phê duyệt bản thảo cuối, Là đầu mối liên hệ sau khi bài báo được xuất bản, Bảo đảm tuân thủ quy định đạo đức và chính sách Tạp chí; **Lê Phước Bình**: Điều tra, thu thập và phân tích dữ liệu, Viết phần nội dung theo phân công, Tham gia chỉnh sửa và phản biện nội bộ bản thảo; **Vũ Thanh Thảo**: Điều tra, thu thập và phân tích dữ liệu, Viết phần nội dung theo phân công, Tham gia chỉnh sửa và phản biện nội bộ bản thảo; **Võ Thị Yến Ngọc**: Điều tra, thu thập và phân tích dữ liệu, Viết phần nội dung theo phân công, Tham gia chỉnh sửa và phản biện nội bộ bản thảo; **Đoàn Văn Tính**: Điều tra, thu thập và phân tích dữ liệu, Viết phần nội dung theo phân công, Tham gia chỉnh sửa và phản biện nội bộ bản thảo.

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Tài chính Marketing.

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Các tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(1), 7-23. https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190

Adowah, M. A., Oli, S., Boasiako, N. A., Lartey, E., & Osei, B. A. (2025). Impact of green HRM practices and employee green perception on sustainable organizational performance. *International Business Research*, *18*(1), Article 94. https://doi.org/10.5539/ibr.v18n1p94

Ahmad, J., Al Mamun, A., Reza, M. N. H., Makhbul, Z. K. M., & Ali, K. A. M. (2023). Green human resource management, competitive advantages, and green ambidexterity: Using partial least squares structural equation modeling and necessary condition analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, *30*(37), 87938-87957. https://doi.org/10.1007/s11356-023-28624-4

Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. *Heliyon*, *9*(1), e12679. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12679

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Darban, G., Karatepe, O. M., & Rezapouraghdam, H. (2022). Does work engagement mediate the impact of green human resource management on absenteeism and green recovery performance? *Employee Relations: The International Journal*, *44*(5), 1092-1108. https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0215

Do, H., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2018). Relationship between innovation-led HR policy, strategy, and firm performance: A serial mediation investigation. *Human Resource Management, 57*(5), 1271-1284. https://doi.org/10.1002/hrm.21903

Doan Nguyen (2024). Việt Nam với định hướng chiến lược đạt phát thải ròng bằng "0" vào năm 2050 [Vietnam with the strategic orientation to achieve net zero emissions by 2050]. *Tạp chí Tài nguyên và Môi trường*, *24*(2).

Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhir, A. (2022). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, *30*(4), 824-845. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1891239

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, *25*(2), 186-192. https://doi.org/10.1177/002224378802500207

Gupta, A., & Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Sustainable Futures*, *7*, Article 100174. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100174

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd a.b). SAGE.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, *26*(2), 106-121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. L. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, *88*, Article 104431. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104431

Haldorai, K., Kim, W. G., Phetvaroon, K., & Gazzoli, G. (2025). Green synergy: Integrating green human resource management and green supply chain management for sustainable performance in the Thai hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *128*, Article 104196. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104196

Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2022). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, *43*(3), 595-613. https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0244

Haque, M. A., Islam, M. A., & Soh, S. (2024). Green HRM practices and green work engagement: The roles of green knowledge sharing and green group cohesion. *Global Business and Organizational Excellence*, *44*(1), 16-31. https://doi.org/10.1002/joe.22266

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, *20*(4), Article 986. https://doi.org/10.2307/258963

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). *Ability, motivation and opportunity theory: A formula for employee performance?* Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781786439017.00029

Kim, T. T., Kim, W. G., Majeed, S., & Haldorai, K. (2023). Does green human resource management lead to a green competitive advantage? A sequential mediation model with three mediators. *International Journal of Hospitality Management*, *111*, Article 103486. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103486

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, *76*, 83-93. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007

Lin, Y.-H., & Chen, Y.-S. (2017). Determinants of green competitive advantage: The roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality & Quantity*, *51*(4), 1663-1685. https://doi.org/10.1007/s11135-016-0358-6

Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: The roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(8), 1167-1196. https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601731

Luu, T. T. (2022). Fostering green service innovation perceptions through green entrepreneurial orientation: The roles of employee green creativity and customer involvement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *34*(7), 2640-2663. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1136

Meng, B., Liu, Y., Gao, Y., Li, M., Wang, Z., Xue, J., Andrew, R., Feng, K., Qi, Y., Sun, Y., Sun, H., & Wang, K. (2023). Developing countries' responsibilities for CO2 emissions in value chains are larger and growing faster than those of developed countries. *One Earth, 6*(2), 167-181. https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.01.006

Meyer, A. D. (1991). What is strategy's distinctive competence? *Journal of Management, 17*(4), 821-833. https://doi.org/10.1177/014920639101700413

Muisyo, P. K., Qin, S., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *33*(1), 22-40. https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0388

Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*, *9*(11), e21830. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830

Ngo, T. M., Le, N. T., & Luong, Y. T. N. (2022). Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xanh của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Cần Thơ [Green human resource management and green efficiency of enterprises: empirical evidence from manufacturing companies in Can Tho City]. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 33*(11), 41-55.

Ngo, T. M., Le, T. T. T., & Pham, U. N. T. (2023). Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của người lao động: Nghiên cứu vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và môi trường tâm lý xanh tại Thành phố Cần Thơ [Green human resource management and green behavior of employees: a study on the mediating role of corporate social responsibility and green psychological environment in Can Tho City]. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 318,* 63-72. https://doi.org/10.33301/JED.VI.1268

Ngoc Hien (2025). *Việt Nam Xanh 2025: Hành trình của mọi người tiêu dùng* [The journey of every consumer]. Tuổi Trẻ. https://tuoitre.vn/viet-nam-xanh-2025-hanh-trinh-cua-moi-nguoi-tieu-dung-2025032714334619.htm

Nguyen, H. T., Hoang, T. G., Nguyen, L. Q. T., Le, H. P., & Mai, H. X. V. (2022). Green technology transfer in a developing country: Mainstream practitioner views. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(3), 699-720. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1941

Obeidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2020). Leveraging "green" human resource practices to enable environmental and organizational performance: Evidence from the qatari oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, *164*(2), 371-388. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4075-z

Pham, T. T. (2024). Vai trò điều tiết của giá trị xanh cá nhân tới tác động của quản trị nhân lực xanh đến hành vi xanh [The moderating role of individual green values to the impact of green human resource management on green behavior]. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, *188*, 61-73. https://doi.org/10.54404/JTS.2024.188V.05

Phan, H. T. T., Tran, A. T. N., Nguyen, D. T., Nguyen, L. G., Nguyen, A. T. V., & Do, H. B. (2023). Tác động của quản trị nhân lực xanh lên kết quả hoạt động môi trường của các doanh nghiệp ngành thực phẩm và đồ uống tại miền Bắc Việt Nam [Impact of green human management on organization's environmental performance of food and beverage businesses in the North of Vietnam]. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, *315*, 84-96. https://doi.org/10.33301/JED.VI.1098

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Tanveer, M. I., Yusoff, Y. M., Ngah, A. H., & Khan, M. A. K. (2023). Mapping the link between CSR and sustainability performance through GHRM practices in hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, *429*, Article 139258. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139258

Uddin, Md. A., Akter, R., Al-Amin, Md., Rahman, Md. S., & Ferdausy, S. (2020). How do socially responsible human resource management and voluntary green behavior influence organizational competitiveness? *Studies in Business and Economics*, *15*(2), 243-255. https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0038

Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(2), 211-229. https://doi.org/10.1002/job.1837

Xie, X., Han, Y., & Hoang, T. T. (2022). Can green process innovation improve both financial and environmental performance? The roles of TMT heterogeneity and ownership. *Technological Forecasting and Social Change*, *184*, Article 122018. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122018

Zhang, W., Zhang, W., & Daim, T. U. (2023). The voluntary green behavior in green technology innovation: The dual effects of green human resource management system and leader green traits. *Journal of Business Research*, *165*, Article 114049. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114049

©The Authors 2025. This is an open access publication under CC BY NC license.