

Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực xanh, Văn hóa tổ chức xanh, Hiệu quả môi trường, F&B

**THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE IN F&B INDUSTRY:
THE MEDIATING ROLE OF GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE**

Abstract: Green human resource management plays a pivotal role in enhancing the competitiveness of organizations in the context of sustainable development. This study aims at investigating the impact of green human resource management on green organizational culture and environmental performance in the Food and Beverage Service (F&B) industry. In addition, the study focuses on examining the mediating role of green organizational culture in the aforementioned relationship. Data collected from 188 F&B enterprises and households in northern Vietnam through a structured questionnaire to test the proposed hypothesis with the application of partial least squares structural equation modeling. The results indicate that green human resource management has a positive impact on organizational environmental performance. Moreover, the results of the empirical data analysis confirmed that green organizational culture partially mediating role in the positive relationship between green human resource management and environmental performance of the organization. Although the study has some limitations (research design, sample size), the research is expected to contribute to the existing literature on understanding the underlying mechanism of green human resource management on organizational performance. In addition, the study suggests implications to managers in managing and operating enterprises towards sustainable development.

Keywords: Green HRM, Green Organizational Culture, Environmental Performance, F&B

1. Giới thiệu

Thách thức sinh thái và áp lực xã hội về việc xem xét tác động của con người đến môi trường tự nhiên đang thúc đẩy các công ty toàn cầu hướng tới hoạt động kinh doanh bền vững hơn (Kotler, 2011). Đặc biệt, ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống (F&B) có tác động đáng kể đến môi trường do sử dụng nhiều tài nguyên, tạo ra nhiều chất thải và lượng khí thải carbon. Ngành công nghiệp này chiếm khoảng 26% lượng phát thải khí nhà kính toàn cầu (Poore & Nemecek, 2018). Đặc biệt tại những quốc gia đang phát triển, ngành này càng cho thấy những tác động đáng chú ý và nổi bật hơn cả.

Tại Việt Nam, ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống, cùng với sợi dệt và sản xuất phân bón, là những ngành có tải lượng ô nhiễm lớn nhất đối với môi trường đất tại Việt Nam (Dore & cộng sự, 2008). Cùng với đó, nhu cầu của người tiêu dùng đối với sản phẩm được chứng nhận thân thiện với môi trường ngày càng tăng. Theo một cuộc khảo sát gần đây, người tiêu dùng Việt Nam nằm trong số những người có ý thức xã hội nhất ở khu vực Châu Á-Thái Bình Dương. Có tới 86% người tiêu dùng ở Việt Nam sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho các sản phẩm và dịch vụ từ các doanh nghiệp cam kết có tác động tích cực đến xã hội và môi trường (Nielsen, 2015). Điều

này đã thúc đẩy các doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống (F&B) triển khai hoạt động kinh doanh bền vững theo hướng thân thiện với môi trường.

Trong bối cảnh này, quản trị nguồn nhân lực xanh đã nổi lên như một cách tiếp cận quan trọng để điều chỉnh hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm cải thiện hiệu quả môi trường phù hợp với các mục tiêu môi trường của tổ chức (Kim & cộng sự, 2019; Arulrajah & cộng sự, 2016). Quản trị nguồn nhân lực được coi là một trong những yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp đạt những mục tiêu kinh doanh bền vững (Ahmad, 2015). Quản trị nguồn nhân lực xanh là một chủ đề mới cho tương đối nhiều doanh nghiệp, đặc biệt đối với các doanh nghiệp ở những nước đang phát triển (Ramasamy & cộng sự, 2017).

Theo Roscoe & cộng sự (2019), văn hóa tổ chức xanh có thể được hiểu là giá trị, thái độ và hành vi quan tâm đến môi trường tự nhiên của nhân viên trong tổ chức. Sroufe & cộng sự (2010) giải thích rằng văn hóa tổ chức xanh chỉ có thể được coi là “xanh” khi các nhân viên ưu tiên giảm thiểu tác động tiêu cực từ các hoạt động của doanh nghiệp đến môi trường và tối đa hóa tác động tích cực của chúng, thay vì chỉ nhằm mục đích tìm kiếm lợi nhuận. Theo Karunarathne (2021), để có thể cải thiện hiệu quả môi trường của tổ chức, các hoạt động thực hiện văn hóa tổ chức xanh là một yêu cầu nền tảng đối với doanh nghiệp. Hiệu quả môi trường của tổ chức đề cập đến tất cả các hoạt động được thực hiện trong một tổ chức để làm môi trường xanh từ mọi khía cạnh. Hiệu quả môi trường đóng một vai trò quan trọng trong việc bảo vệ môi trường tự nhiên khỏi các tác động tiêu cực (ô nhiễm, xả thải ra môi trường, chất thải) và duy trì hiệu suất tổng thể của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này nhằm mục đích điều tra sự tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh lên văn hóa tổ chức xanh và hiệu quả môi trường của các công ty và hộ kinh doanh thực phẩm và đồ uống, tập trung vào vai trò trung gian của văn hóa tổ chức xanh. Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả môi trường của các tổ chức trong ngành F&B là một lĩnh vực nghiên cứu quan trọng vì nó cung cấp cái nhìn sâu sắc về cơ chế mà qua đó các hoạt động nhân sự có thể ảnh hưởng đến kết quả môi trường. Vai trò trung gian của văn hóa tổ chức xanh trong mối quan hệ này có thể làm sáng tỏ những cách thức mà quản trị nguồn nhân lực xanh có thể định hình văn hóa tổ chức xanh và từ đó tác động đến hiệu quả môi trường của tổ chức. Đây cũng là nghiên cứu đầu tiên kiểm tra cơ chế tác động này trong ngành F&B tại Việt Nam.

Bài nghiên cứu được chia làm 5 phần. Sau phần giới thiệu nghiên cứu, phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết để hình thành nên mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Nội dung phương pháp nghiên cứu và phân tích kết quả nghiên cứu được đưa vào phần 3 và 4 tiếp theo. Cuối cùng, các kết luận và hàm ý quản trị sẽ được đề xuất trong phần 5.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Quản trị nguồn nhân lực xanh

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực là các chương trình, quy trình và kỹ thuật quản lý nguồn nhân lực thực tế được triển khai trong tổ chức hoặc đơn vị kinh doanh (Gerhart & cộng sự, 2000; Becker & Huselid, 2000). Theo Renwick & cộng sự (2008), quản trị nguồn nhân lực xanh có thể được định nghĩa là sự kết hợp của sự áp dụng các phương thức quản trị môi trường của doanh nghiệp vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Theo đó, nó là một tập hợp của các chính sách, phương thức và hệ thống nhằm kích thích hành vi xanh của nhân viên công ty nhằm tạo ra một tổ chức nhạy cảm với môi trường, tiết kiệm tài nguyên và có trách nhiệm với xã hội. Nó bao gồm một chuỗi các hoạt động nhân sự chẳng hạn như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, quản lý hiệu suất xanh và sự tham gia của nhân viên xanh. quản trị nguồn nhân lực xanh đề cập đến tất cả các hoạt động liên quan đến việc phát triển, triển khai và duy trì liên tục một hệ thống nhằm mục đích làm cho nhân viên của một tổ chức trở nên “xanh” hơn (Opatha, 2013).

2.1.2 Văn hóa tổ chức xanh

Văn hóa tổ chức đề cập đến niềm tin, giá trị, chuẩn mực và thực tiễn được chia sẻ nhằm hình thành hành vi và thái độ của các cá nhân trong một tổ chức (Wijethilake & cộng sự, 2021). Nó mang lại cảm giác nhận dạng và hướng dẫn cho nhân viên về những gì được mong đợi và cách mọi việc nên được thực hiện (Tsai, 2011). Văn hóa tổ chức xanh, còn được gọi là văn hóa bền vững hoặc văn hóa tổ chức sinh thái, là sự mở rộng của khái niệm văn hóa tổ chức, tập trung vào tính bền vững của môi trường và là người quản lý có trách nhiệm đối với môi trường tự nhiên (Isensee & cộng sự, 2020). Văn hóa tổ chức xanh thể hiện một tập hợp các giá trị, niềm tin và hành động thực tiễn ưu tiên sự bền vững môi trường trong mọi khía cạnh hoạt động của tổ chức (Roscoe & cộng sự, 2019; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Điều này bao gồm các chiến lược giảm lượng khí thải carbon, bảo tồn tài nguyên, giảm thiểu chất thải và nâng cao nhận thức về môi trường trong nhân viên. Văn hóa tổ chức xanh nhấn mạnh việc tích hợp các hoạt động bền vững vào tất cả các cấp độ ra quyết định, từ lập kế hoạch chiến lược đến hoạt động hàng ngày (Isensee & cộng sự, 2020). Nó liên quan đến việc tạo ra một môi trường làm việc thúc đẩy ý thức về môi trường, khuyến khích sự đổi mới và hợp tác trong việc tìm kiếm các giải pháp bền vững và trao quyền cho nhân viên thực hiện các hành động có lợi cho môi trường.

2.1.3 Hiệu quả môi trường của tổ chức

Hiệu quả môi trường đề cập đến việc đo lường và đánh giá tác động của một tổ chức đối với môi trường (Govindarajulu & Daily, 2004). Nó bao gồm đánh giá việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên của tổ chức, mức độ tiêu thụ năng lượng, phát sinh chất thải, phát thải khí nhà kính, sử dụng nước và toàn bộ dấu chân sinh thái của tổ chức (Mitrea-

Curpanaru, 2021). Đề tài hiệu quả môi trường của các tổ chức ngày càng thu hút sự chú ý từ các học giả và các tổ chức, doanh nghiệp trong vài thập kỷ qua. Các chính phủ đã nhấn mạnh về các chỉ số đo lường hiệu quả môi trường đối với các tổ chức như một phần trong chính sách nhằm duy trì và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, môi trường xung quanh và đạt được các mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc (UN SDGs). Các tổ chức giám sát và cải thiện hiệu quả môi trường của họ không chỉ vì nó giúp giảm tác động tiêu cực đến môi trường, mà còn mang lại nhiều lợi ích khác như tiết kiệm chi phí, tạo ra lợi thế cạnh tranh, giảm thiểu rủi ro và cải thiện danh tiếng thương hiệu (Masanet-Llodra, 2012). Hơn nữa, hiệu quả môi trường có liên quan chặt chẽ với hiệu quả tài chính, vì các tổ chức có hiệu quả môi trường tốt hơn có thể giảm chi phí tuân thủ quy định pháp luật về môi trường và giảm trách nhiệm môi trường trong tương lai. Do đó, các tổ chức ưu tiên và cải thiện hiệu quả môi trường của họ có thể đạt được cả thành công về môi trường và tài chính (Albertini, 2013).

Hành vi môi trường của nhân viên là một trong những mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp khi muốn đạt được các hiệu quả về môi trường. Các nhà nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực khách sạn định nghĩa hiệu quả môi trường là kết quả của tổ chức từ các hoạt động môi trường nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường (Kim & cộng sự, 2019) và nhân viên trong doanh nghiệp chính là người thực hiện các hoạt động đó. Rất nhiều nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa hành vi môi trường của nhân viên và các kết quả liên quan tới môi trường của tổ chức.

2.2 Mô hình nghiên cứu

Quản trị nguồn nhân lực xanh chính là các chương trình, quy trình và kỹ thuật quản lý nguồn nhân lực xanh thực tế được triển khai trong các tổ chức nhằm giảm thiểu tác động môi trường tiêu cực hoặc tăng cường tác động môi trường tích cực của các tổ chức (Sroufe & cộng sự, 2010). Mục đích cuối cùng của quản trị nguồn nhân lực xanh là cải thiện hiệu quả môi trường bền vững của tổ chức (Arulrajah & cộng sự, 2015). Quản trị nguồn nhân lực xanh có vai trò quan trọng trong việc duy trì các hoạt động môi trường diễn ra hàng ngày tại tổ chức, chỉ khi đó tổ chức mới đạt được những mục tiêu về hiệu quả môi trường (Jabbour, 2011).

Lý thuyết AMO (Ability - Motivation - Opportunities) cho rằng 3 yếu tố có tác động tới hiệu quả làm việc của người lao động là khả năng cá nhân (Individual Ability), động cơ (Motivation) và cơ hội (Opportunity) (Appelbaum & cộng sự, 2000). Mô hình AMO cấu thành nên hành vi con người (Rayner & Morgan, 2017). Dựa trên lý thuyết này, khi doanh nghiệp muốn nâng cao hiệu quả của người lao động trên khía cạnh môi trường - thứ góp phần tạo nên hiệu quả xanh cho toàn bộ tổ chức, họ cần cải thiện kỹ năng về môi trường, tăng động lực thực hiện các hành vi môi trường và tăng cường cơ hội tham gia các hoạt động môi trường cho nhân viên. Mô hình AMO giúp hiểu được động lực của các mối liên kết giữa quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả trong doanh nghiệp (Gupta & Jangra, 2024)

Khi doanh nghiệp tiến hành đào tạo nhân viên về tác động sinh thái của các hoạt động tổ chức, mục đích của họ là phát triển các khả năng xanh của nhân viên để họ tập trung vào việc giảm các hoạt động tạo ra ô nhiễm và chất thải không cần thiết (Simpson & Samson, 2010). Vì nhiều nhân viên sẽ làm việc ở các vị trí vận hành, nên họ có thể xác định và loại bỏ các quy trình tạo ra chất thải và nước thải có hại (Renwick & cộng sự, 2013). Một chương trình đào tạo tập trung vào nhận thức về môi trường sẽ nâng cao kỹ năng của nhân viên trong việc loại bỏ chất thải và vật liệu có hại cũng như tăng cường sự tham gia về mặt cảm xúc của họ vào việc cải thiện hiệu quả môi trường của công ty (Fernández & cộng sự, 2003). Chức năng nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc lựa chọn và thăng chức cho các ứng viên có nhận thức về môi trường vào làm việc hoặc lên các vị trí lãnh đạo (Egri & Herman, 2000), nói cách khác, tạo ra động lực cũng như cơ hội cho họ thực hiện các hoạt động vì môi trường cũng như lan tỏa tới các đồng nghiệp và cấp dưới khác. Trong doanh nghiệp thực hiện Quản trị nguồn nhân lực xanh, việc đánh giá hiệu suất của nhân viên dựa trên việc đạt được các mục tiêu về môi trường thường xuyên được triển khai (Alfred & Adam, 2009). Trong quá trình đánh giá hiệu suất, các nhà quản lý nhân sự có thể thảo luận với nhân viên xem họ đã đạt được các mục tiêu về môi trường và bất kỳ ý tưởng nào về việc giảm thiểu chất thải và cải thiện hiệu suất mà họ có thể có (Renwick & cộng sự, 2013). Mặc dù nhân viên thường có động lực làm ít gây hại cho môi trường hơn, nhưng hành vi của họ có thể bị ảnh hưởng thêm thông qua hệ thống trả lương và khuyến khích (Cordeiro & Sarkis, 2008; Marshall & cộng sự, 2005). Fernández & cộng sự (2003) phát hiện ra rằng các công ty có các nhà quản lý cấp cao làm việc với mức thù lao phụ thuộc vào việc hoàn thành các mục tiêu về môi trường có hiệu quả môi trường cao hơn so với các công ty có mức lương cố định. Những hoạt động tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển xanh, đánh giá và đãi ngộ xanh kể trên tạo điều kiện xây dựng một môi trường nhằm nâng cao kỹ năng, động lực cũng như các cơ hội cho nhân viên hình thành các hành vi “xanh” - thứ sẽ tạo ra hiệu quả môi trường cho tổ chức. Phan & cộng sự (2023), Kim & cộng sự (2019), Roscoe & cộng sự (2019), Shafaei & cộng sự (2020) đều cho rằng quản trị nguồn nhân lực xanh nói chung có tác động tích cực đến hiệu quả môi trường. Từ các nhận định nêu trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến hiệu quả môi trường.

Rất nhiều nghiên cứu trước chỉ ra rằng quản trị nguồn nhân lực xanh có mối quan hệ chặt chẽ và có tác động tích cực lên văn hóa tổ chức xanh. Hoạt động của doanh nghiệp dẫn đến sự thay đổi trong giá trị, chuẩn mực và niềm tin của nhân viên. Cụ thể, khi doanh nghiệp áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh, bao gồm tuyển dụng, đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo và phát triển, quan hệ nhân viên và hệ thống khen thưởng, những hoạt động này đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp xanh vì nó hình thành các giá trị, niềm tin và hành vi của người lao động. Quản trị nguồn nhân lực xanh có vai trò đảm bảo người

lao động có nhận thức về các mục tiêu môi trường của doanh nghiệp, mà những mục tiêu đó cũng là mục tiêu khi doanh nghiệp thực hiện áp dụng văn hóa tổ chức xanh (Jabbour, 2011). Hệ tư tưởng của tổ chức thể hiện trong hành vi của từng nhân viên và theo thời gian, những hành vi này hình thành nên thói quen ăn sâu vào hoạt động hàng ngày của công ty, qua đó định hình nên văn hóa của tổ chức (Schein, 1992). Với một hệ thống quản trị nguồn nhân lực xanh, hệ thống có các hoạt động quản trị nguồn nhân cải thiện kỹ năng về môi trường, các hoạt động quản trị nguồn nhân tăng động lực thực hiện các hành vi môi trường và các hoạt động quản trị nguồn nhân tăng cường cơ hội tham gia các hoạt động môi trường. Nhân viên được tạo điều kiện có được khả năng, động lực và cơ hội thực hiện các hành vi môi trường, họ sẽ dần có các thói quen “xanh”, từ đó tạo nên văn hóa tổ chức “xanh”. Saeed & cộng sự (2019) đã chỉ ra mối quan hệ trực tiếp giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và văn hóa tổ chức xanh. Tương tự, nghiên cứu của Ahmad & cộng sự (2023) cho thấy các biện pháp quản trị nguồn nhân lực xanh như đào tạo xanh, quản trị hiệu suất và lương thưởng xanh, và lãnh đạo chuyển đổi xanh có tác động tích cực đáng kể đến văn hóa tổ chức xanh. Từ các nhận định nêu trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H2: Quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến văn hóa tổ chức xanh.

Nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng hiệu quả hoạt động thực tế đạt được không chỉ bằng cách thay đổi quy trình vận hành hoặc năng lực sản xuất mà còn bằng cách thay đổi văn hóa tổ chức hướng đến sự bền vững. Văn hóa tổ chức xanh đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả môi trường. Ngoài ra, nghiên cứu trước đây đã tìm ra tác động tích cực của văn hóa tổ chức xanh lên hiệu quả môi trường. Hadjri & cộng sự (2019) đã báo cáo mối liên hệ tích cực giữa văn hóa tổ chức xanh và hiệu quả môi trường. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Jabbour (2011) đã chỉ ra rằng cải thiện hiệu quả môi trường liên tục là một mục tiêu khi doanh nghiệp áp dụng văn hóa tổ chức xanh. Nghiên cứu cũng cho rằng văn hóa tổ chức xanh là yếu tố quan trọng giúp cải thiện các mục tiêu hiệu quả môi trường của tổ chức.

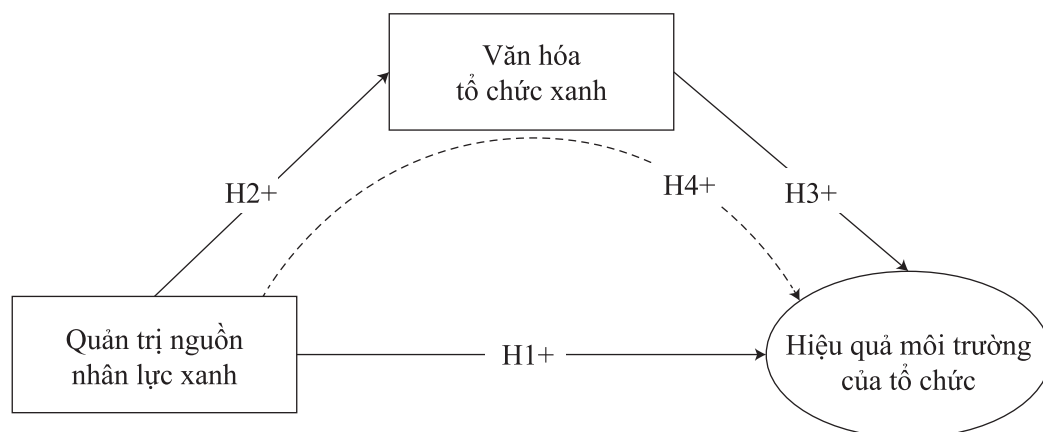
Sự liên kết giữa thực tiễn quản lý nguồn nhân lực xanh và các hành vi vì môi trường của nhân viên dựa trên lý thuyết AMO có thể dẫn đến sự phát triển văn hóa tổ chức xanh mạnh mẽ, nơi tính bền vững của môi trường được gắn sâu vào các giá trị, chuẩn mực và thông lệ của tổ chức. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh hiệu quả có thể nâng cao khả năng, động lực và cơ hội của nhân viên để tham gia vào các hành vi vì môi trường. Khi tổ chức tập hợp được đội ngũ nhân viên có ý thức và mục tiêu về môi trường (thông qua tuyển dụng, đào tạo và phát triển), có kỹ năng và hiểu biết để thực hiện các hành vi vì môi trường (thông qua đào tạo), có động lực và cơ hội triển khai các hoạt động về môi trường (thông qua đào tạo, đánh giá, trao quyền và đãi ngộ), những giá trị liên quan tới môi trường sẽ được chia sẻ và theo đuổi trong nội bộ doanh nghiệp, ảnh hưởng tới hành vi

của toàn bộ nhân viên. Điều này có thể dẫn đến sự phát triển văn hóa tổ chức xanh mạnh mẽ và tiếp tục củng cố các hành vi về môi trường của nhân viên thông qua các thông điệp của lãnh đạo, sự tham gia của thành viên khác trong nhóm. Cuối cùng, sự thay đổi trong ý chí và hành vi môi trường của nhân viên sẽ cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường trong toàn bộ tổ chức. Do vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H3: Văn hóa tổ chức xanh có tác động tích cực đến hiệu quả môi trường.

H4: Văn hóa tổ chức xanh có tác động trung gian lên mối quan hệ tích cực của quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả môi trường.

Từ các giả thuyết nghiên cứu trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất theo Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Phương pháp xây dựng thang đo và bảng hỏi

Trong nghiên cứu này, các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm với 1 - “Hoàn toàn phản đối”, 2 - “Phản đối”, 3 - “Không có ý kiến”, 4 - “Đồng tình” và 5 - “Hoàn toàn đồng tình”. Bảng thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước và được chỉnh sửa bổ sung để phù hợp với lĩnh vực nghiên cứu.

Quản trị nguồn nhân lực xanh được kế thừa từ nghiên cứu của Shafaei & cộng sự (2020) với nguyên mẫu gồm 08 thang đo. Ba thang đo văn hóa doanh nghiệp xanh cũng được kế thừa từ nghiên cứu này. Đối với 8 thang đo hiệu quả về môi trường của doanh nghiệp, nghiên cứu sử dụng kết hợp các thang đo của Shafaei & cộng sự (2020) (các biến hqmt_2, hqmt_4, hqmt_6, hqmt_7, hqmt_8, ...), Kim & cộng sự (2019) (biến hqmt_1, hqmt_5), Roscoe & cộng sự (2019) (biến hqmt_1, hqmt_3, hqmt_5, hqmt_7), đồng thời sửa đổi một số từ ngữ trong quá trình dịch câu hỏi từ tiếng Anh sang tiếng Việt để phù hợp với nghiên cứu trong ngành F&B tại Việt Nam. Ví dụ với biến hqmt_5, các thang đo trước đây chỉ là “giảm chất thải” được

điều chỉnh lại thành “Tổ chức giảm chất thải trong quá trình hoạt động. Trong quá trình xây dựng bộ câu hỏi, một số thang đo được sử dụng chung bởi nhiều nghiên cứu (hqmt_1, hqmt_5, hqmt_7) sẽ được ưu tiên lựa chọn, các thang đo về hành động cụ thể vì môi trường liên quan tới ngành F&B (nguyên liệu xanh, phân loại rác, nhiệt độ phòng, ...) cũng sẽ được lựa chọn từ các nghiên cứu liên quan để đưa vào bộ câu hỏi.

3.2 Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này lựa chọn phương pháp lấy mẫu phi xác suất, cụ thể là phương pháp lấy mẫu chủ đích (Purposive Sampling) và phương pháp lăn cầu tuyết (Snowball Sampling) để khảo sát và thu thập số liệu từ các doanh nghiệp và hộ kinh doanh trong ngành F&B tại Hà Nội để đảm bảo tính khách quan và đa dạng của nghiên cứu. Trước tiên, danh sách một nhóm đáp viên được lập đảm bảo điều kiện: (1) làm chủ hộ kinh doanh hoặc giám đốc/trưởng phòng nhân sự của một số doanh nghiệp kinh doanh trong ngành F&B; (2) có đủ kiến thức và có thời gian trải qua thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh. Tiếp theo, dựa trên giới thiệu của chính các đáp viên này, tiếp tục tiếp cận các đối tượng khác phù hợp với điều kiện phỏng vấn để mở rộng mẫu nghiên cứu. Quy trình này tiếp tục được áp dụng cho tới khi mẫu đạt được hơn 200 người. Dữ liệu được thu thập bằng nhiều phương thức khác nhau để tối đa hóa số lượng phản hồi. Bảng hỏi được thiết kế theo hai phiên bản online (qua Google Form) và bản giấy được gửi tới các doanh nghiệp và hộ kinh doanh trong ngành để lấy phản hồi.

Theo quan điểm của Bentler & Chou (1987), một mô hình muốn đảm bảo tính xác thực thì số liệu thu thập phải nên đáp ứng đủ tỉ lệ 1:5. Dựa trên quan điểm này, với mô hình gồm 19 biến quan sát thì số lượng phản hồi thu được tối thiểu phải đạt là 95. Sau khi quá trình khảo sát kết thúc, 188 phản hồi hợp lệ được thu về và tiến hành phân tích kết quả. Việc tiến hành khảo sát đã thỏa mãn được yêu cầu về kích thước mẫu. Thông tin đối tượng khảo sát được trình bày trong Bảng 1. Các số liệu sau khi được tổng hợp, làm sạch sẽ được phân tích bằng công cụ SmartPls.

Bảng 1. Thông tin đối tượng tham gia khảo sát

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ %
<i>Loại hình kinh doanh</i>		
Doanh nghiệp	103	54,79
Hộ kinh doanh	85	45,21
<i>Loại hình cung cấp dịch vụ F&B</i>		
Mô hình nhà hàng	61	32,45
Mô hình chỉ phục vụ đồ uống	109	57,98
Mô hình F&B tại khách sạn	18	9,57

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Đánh giá mô hình đo lường

4.1.1 Chất lượng của biến quan sát

Các biến có hệ số tải rất thấp (dưới 0,40) sẽ bị loại bỏ khỏi mô hình. Đối với các biến quan sát có hệ số tải nằm trong khoảng từ 0,40 đến 0,70, Hair & cộng sự (2016) khuyến nghị loại khỏi thang đo nếu việc loại bỏ chúng dẫn đến nâng cao độ tin cậy tổng hợp hoặc tăng chỉ số phương sai trung bình được trích (AVE).

Dựa theo các điều kiện trên, tác giả đã lần lượt loại bỏ ba biến quan sát qtx_1 “Tổ chức có tầm nhìn, định hướng rõ ràng để hướng dẫn nhân viên nâng cao kỹ năng quản lý môi trường” (hệ số tải bằng -0,093), hqtm_1 “Tổ chức đạt được lợi ích trong hệ thống quản lý hiệu suất do tuân thủ hoặc đáp ứng các mục tiêu quản lý môi trường” (hệ số tải bằng 0,684), hqmt_6 “Tổ chức luôn sử dụng điều hòa từ 23-24 độ” (hệ số tải bằng 0,532). Thang đo mới cho biến quản trị nguồn nhân lực xanh là qtx_2, qtx_3, qtx_4, qtx_5, qtx_6, qtx_7, qtx_8 và của biến hiệu quả môi trường của tổ chức là hqmt_2, hqmt_3, hqmt_4, hqmt_5, hqmt_7 và hqmt_8 (Bảng 2).

Bảng 2. Hệ số tải, Giá trị TB, Độ lệch chuẩn sau khi loại biến không phù hợp

Biến	Nội dung	Thang đo	Hệ số tải	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTX)	Tổ chức liên tục thiết kế những chương trình đào tạo về môi trường cho nhân viên	qtx_2	0,834	3,819	1,091
	Chương trình đào tạo về môi trường của tổ chức là chương trình đào tạo cốt lõi so với các chương trình đào tạo khác	qtx_3	0,879	3,644	1,205
	Chương trình đào tạo về môi trường được xem như một khoản đầu tư quan trọng của tổ chức	qtx_4	0,821	3,718	1,380
	Tổ chức đánh giá mức độ cống hiến của nhân viên thông qua kỹ năng quản lý cải thiện môi trường	qtx_5	0,880	3,585	1,258
	Tổ chức công khai khen thưởng tài chính với nhân viên thể hiện tốt hiệu suất quản lý những vấn đề môi trường	qtx_6	0,875	3,202	1,330
	Tổ chức sở hữu những kênh truyền thông chính thức hoặc không chính thức để truyền bá văn hóa xanh tới nhân viên	qtx_7	0,816	3,457	1,381

Bảng 2. Hệ số tải, Giá trị TB, Độ lệch chuẩn sau khi loại biến không phù hợp (tiếp theo)

Biến	Nội dung	Thang đo	Hệ số tải	Giá trị TB	Độ lệch chuẩn
Hiệu quả môi trường (HQMT)	Tổ chức chú trọng sử dụng “thương hiệu tuyến dụng xanh” để thu hút nhân viên “có ý thức xanh”	qtx_8	0,881	3,415	1,368
	Tổ chức phân loại các vật liệu có thể tái chế và các vật liệu không thể tái chế	hqmt_2	0,886	3,830	1,226
	Tổ chức không ngừng cải tiến liên tục quy trình và hoạt động nhằm mục tiêu môi trường	hqmt_3	0,787	3,564	1,163
	Tổ chức có giải pháp giải quyết rác thải xanh (phân loại rác thải, tiết kiệm đồ ăn thừa gửi tới các nhà từ thiện,..)	hqmt_4	0,808	3,883	1,202
	Tổ chức giảm lượng chất thải trong quá trình hoạt động	hqmt_5	0,772	3,718	1,212
	Tổ chức sử dụng các biện pháp giúp tiết kiệm nhiên liệu	hqmt_7	0,814	4,101	1,142
	Tổ chức có nguồn cung ứng nguyên liệu xanh	hqmt_8	0,835	3,989	1,176
Văn hóa tổ chức xanh (VHX)	Nâng cao nhận thức nhân viên về vấn đề môi trường là một trong những hoạt động thiết yếu của tổ chức	vhx_1	0,884	3,963	1,122
	Nâng cao nhận thức về vấn đề môi trường là một trong những mục tiêu hàng đầu (tôn chỉ) của tổ chức	vhx_2	0,945	3,596	1,206
	Định hướng nhận thức nhân viên về vấn đề môi trường là tiêu chí cạnh tranh của tổ chức	vhx_3	0,924	3,378	1,357

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

4.1.2 Kiểm định độ tin cậy của thang đo, độ hội tụ và độ phân biệt

Sau khi điều chỉnh thang đo cho hai biến QTX và HQMT, các chỉ số dùng để đánh giá mô hình đo lường đều ở mức tốt. Các giá trị của Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn mức cho phép tối thiểu 0,7, chứng tỏ thang đo đảm bảo độ tin cậy. Tính hội tụ của các biến được đảm bảo khi Phương sai trung bình được trích (AVE) của các biến đều lớn hơn 0,5. Kết quả kiểm định bằng phương pháp Fornell-Larcker cho thấy toàn bộ các nhân tố trong mô hình không

có hệ số tương quan của cặp nhân tố nào lớn hơn hai giá trị căn bậc hai AVE của cặp nhân tố đó, do vậy các biến quan sát đảm bảo tính phân biệt. Ngoài ra, theo Henseler & cộng sự (2015), khi sử dụng tiêu chí HTMT để kiểm định tính phân biệt, hai cặp nhân tố HQMT và VHX, QTX và VHX có tính phân biệt tốt với chỉ số HTMT nhỏ hơn 0,85. Cặp nhân tố HQMT và QTX có tính phân biệt chấp nhận được với chỉ số HTMT trong khoảng từ 0,85 đến 0,9.

Bảng 3. Kết quả đánh giá độ tin cậy, độ hội tụ và độ phân biệt của thang đo

	Cronbach's alpha ($\geq 0,7$)	CR ($\geq 0,7$)	AVE ($\geq 0,5$)	HTMT ($< 0,9$)			Fornell-Larcker		
				HQMT	QTX	VHX	HQMT	QTX	VHX
HQMT	0,901	0,924	0,669				0,818		
QTX	0,939	0,950	0,732	0,852			0,787	0,856	
VHX	0,906	0,941	0,843	0,725	0,635		0,660	0,590	0,918

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

4.2 Đánh giá mô hình cấu trúc

Chỉ số VIF được sử dụng để kiểm tra sự tồn tại của vấn đề đa cộng tuyến trong mô hình cấu trúc. Kết quả thu được là tất cả các hệ số VIF đều nhỏ hơn 3, điều đó có nghĩa là mô hình cấu trúc không mắc khuyết tật đa cộng tuyến.

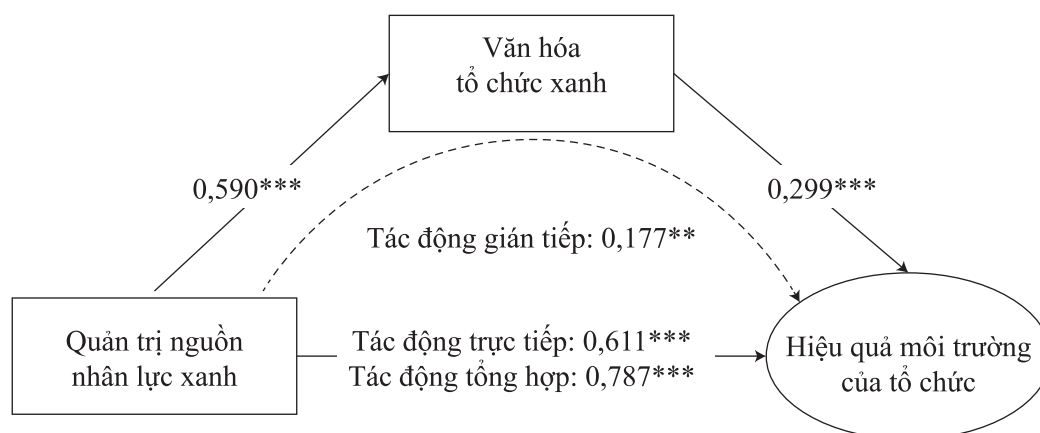
Bảng 4. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc của mô hình

Giả thuyết	β	Độ lệch chuẩn	Kiểm định T	p-value	R ²	R ² hiệu chỉnh	VIF
<i>Tác động trực tiếp</i>							
QTX → HQMT	0,611	0,091	6,730	0,000	—	—	1,535
QTX → VHX	0,590	0,069	8,581	0,000	0,348	0,345	1,000
VHX → HQMT	0,299	0,090	3,361	0,001	—	—	1,535
<i>Tác động gián tiếp</i>							
QTX → VHX → HQMT	0,177	0,059	3,010	0,003	—	—	
<i>Tác động tổng hợp</i>							
QTX → HQMT	0,787	0,046	17,041	0,000	0,678	0,675	

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Theo kết quả phân tích mô hình cấu trúc trình bày trong Bảng 4, giá trị R² hiệu chỉnh cho hai biến phụ thuộc VHX và HQMT lần lượt là 0,345 và 0,675 cho thấy mức độ giải thích của các biến độc lập lên VHX là 34,6%, ở mức trung bình và mức độ giải thích của các biến độc lập lên biến HQMT là 67,5%, ở mức khá tốt. Thao tác Bootstrapping 5000 mẫu lặp lại trên phần mềm SmartPLS được sử dụng để kiểm định các giả thuyết của mô hình. Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy tất cả các giả thuyết đặt ra đều được chấp nhận với mức ý nghĩa 5%.

4.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu



Ghi chú: ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Hình 2. Kết quả kiểm định mô hình

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Mô hình kiểm định chưa được khám phá bởi bất kỳ công trình nào được công bố trước đây về mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, văn hóa tổ chức xanh và hiệu quả môi trường trong ngành F&B ở Việt Nam. Các ước tính tham số trong Bảng 4 cho thấy tất cả các hệ số đường dẫn đều có ý nghĩa (p -value nhỏ hơn 0,05). Kết quả cho thấy mối quan hệ tích cực đáng kể giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và văn hóa tổ chức xanh (H2). Cụ thể, kết quả cho thấy rằng các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và khen thưởng trong thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh đóng một vai trò tích cực trong sự phát triển văn hóa tổ chức xanh. Kết quả này phản ánh như kỳ vọng nghiên cứu đề ra và phù hợp với một số nghiên cứu đi trước như Aggarwal & Agarwala (2023), Galina & Irena (2022), Karunarathne (2021) và Roscoe & cộng sự (2019). Hơn nữa, nghiên cứu đã tìm thấy mối quan hệ tích cực tương tự giữa văn hóa tổ chức xanh và hiệu quả môi trường (chấp nhận H3). Những phát hiện này củng cố khẳng định của Harris & Crane (2002) rằng các yếu tố phát triển văn hóa tổ chức xanh có thể ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của các công ty theo đuổi mục tiêu môi trường (Harris & Crane, 2002; Roscoe & cộng sự, 2019). Dữ liệu của nghiên cứu chỉ ra rằng văn hóa tổ chức xanh có ảnh hưởng tới với mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả môi trường (H4) với chỉ số Beta bằng 0,177 và p -value bằng 0,003. Tác động tổng hợp của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hiệu quả môi trường có ý nghĩa thống kê ở mức 5% với hệ số Beta bằng 0,787 (chấp nhận H1). Do hệ số ảnh hưởng gián tiếp của văn hóa tổ chức xanh khá nhỏ so với hệ số ảnh hưởng trực tiếp của quản trị nguồn nhân lực xanh lên hiệu quả môi trường, để kết luận vai trò trung gian của văn hóa tổ chức xanh trong mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc, chỉ số VAF (Variance Accounted For) được sử dụng. VAF xác định mức độ mà quá trình trung gian giải

thích phương sai của biến phụ thuộc. Đối với một trung gian đơn giản, tỷ lệ VAF được định nghĩa là:

$$VAF = (a \times b)/(a \times b + c')$$

Nếu hiệu ứng gián tiếp là đáng kể nhưng không tác động trung gian phần lớn hiệu ứng tổng thể, VAF sẽ thấp. Nguyên tắc chung là nếu VAF nhỏ hơn 20%, nên kết luận rằng gần như không có sự trung gian nào xảy ra; khi VAF lớn hơn 20% và nhỏ hơn 80% có thể được mô tả là sự trung gian một phần điển hình (Hair & cộng sự, 2016); và VAF trên 80% chỉ ra sự trung gian đầy đủ. Chỉ số VAF của nghiên cứu là 22,5% (lớn hơn 20%), như vậy kết luận biến trung gian có vai trò trung gian bán phần và giả thuyết H4 được chấp nhận.

Một số nghiên cứu ở các lĩnh vực riêng lẻ như khách sạn (Preecha & Panida, 2022), y tế (Muhamad & cộng sự, 2019), sản xuất (Roscoe & cộng sự, 2019) hoặc đa ngành (Aggarwal & Agarwala, 2023) cũng khẳng định vai trò trung gian này của văn hóa tổ chức xanh trong việc chuyển đổi những hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh thành hiệu quả thực hành các hoạt động môi trường trong tổ chức. Việc tiến hành các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh trong tổ chức sẽ ảnh hưởng tới các giá trị cốt lõi được chia sẻ bên trong tổ chức hướng tới môi trường, dẫn tạo nên các hành vi thường ngày của nhân viên như phân loại rác thải, sử dụng tiết kiệm nguồn lực, lựa chọn các nhà cung cấp xanh, ... Kết quả là doanh nghiệp và hộ kinh doanh sẽ đạt được hiệu quả về môi trường mong muốn, đồng thời có thể lan tỏa tới các bên liên quan khác trong hệ sinh thái kinh doanh của mình.

Có một sự khác biệt trong kết quả nghiên cứu này và một số nghiên cứu trước khi văn hóa tổ chức xanh chỉ có vai trò trung gian bán phần trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả môi trường. Roscoe (2019) chỉ ra ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hiệu quả môi trường tổ chức bị trung gian toàn phần bởi văn hóa tổ chức xanh. Sự khác biệt này có thể giải thích do xu hướng quản trị xanh mới được áp dụng tại Việt Nam trong thời gian ngắn. Để có thể thay đổi văn hóa tổ chức trở thành văn hóa xanh cần nhiều thời gian để điều chỉnh hành vi cũng như xây dựng giá trị chung cho cả doanh nghiệp, do vậy vai trò trung gian của văn hóa tổ chức xanh vẫn còn hạn chế.

5. Hàm ý chính sách và kết luận

Nghiên cứu này đóng góp cho cả lý thuyết quản trị nguồn nhân lực nói chung và khối kiến thức về quản trị nguồn nhân lực xanh nói riêng. Về mặt lý thuyết chung về quản trị nhân sự, kết quả nghiên cứu phù hợp với các kết luận trước đây rằng nguồn nhân lực có thể cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty (Huselid & Becker, 2000; Guest, 2011).

Ngoài ra, nghiên cứu này cho thấy rằng văn hóa tổ chức “xanh” đóng một vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa hoạt động nhân sự và hiệu quả về môi trường

của tổ chức. Cụ thể, việc nâng cao hiệu quả về môi trường đòi hỏi phải có các biện pháp quản lý nhân sự thân thiện với môi trường và một văn hóa tổ chức xanh làm trung gian tích cực cho mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả về môi trường của tổ chức. Các hoạt động quản lý nguồn nhân lực vì môi trường về tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ được chỉ ra sẽ hỗ trợ sự phát triển của văn hóa xanh. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng những cơ chế hỗ trợ này khuyến khích nhân viên chủ động giảm chất thải, tiêu thụ ít tài nguyên hơn, phát triển các chương trình tái chế, tích cực triển khai các sáng kiến môi trường hàng ngày và qua đó cải thiện hiệu quả môi trường của tổ chức.

Nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng đối với cả các nhà quản lý trong việc sử dụng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh để thúc đẩy văn hóa hướng tới môi trường trong tổ chức. Về ý nghĩa quản lý, nghiên cứu này có thể gợi ý cho các nhà quản lý thúc đẩy nhân viên thực hiện các sáng kiến vì môi trường trong công việc hàng ngày của họ. Các nhà quản trị có thể thông qua việc tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ vì môi trường để phát triển văn hóa tổ chức xanh trong đơn vị mình. Việc tiến hành tuyển dụng những nhân viên có ý thức về môi trường sau đó thiết lập một hệ thống đo lường và đào tạo nhất quán, hiệu quả nhằm nâng cao nhận thức về môi trường trên toàn bộ các phòng ban chức năng khác nhau của công ty sẽ giúp đảm bảo rằng nhận thức về môi trường được lồng ghép vào hành vi và thói quen của nhân viên. Và theo thời gian, những hành vi trở thành thói quen này có thể hình thành nên văn hóa tổ chức thân thiện với môi trường (Ruscoe & cộng sự, 2019). Tiếp đó, văn hóa này củng cố nỗ lực của nhân viên trong việc thực hiện các sáng kiến có trách nhiệm với môi trường trong các hoạt động hàng ngày nhằm cải thiện hiệu quả về môi trường của công ty họ.

Đối với các doanh nghiệp và hộ kinh doanh trong lĩnh vực F&B nói riêng, các giải pháp quản trị nguồn nhân lực xanh cụ thể có thể tiến hành được nhóm tác giả đề xuất bao gồm: tuyển dụng nhân viên có thái độ xanh bằng cách nhấn mạnh tiêu chí về môi trường trong các chiến dịch tuyển dụng, lồng ghép các câu hỏi về môi trường trong các buổi trao đổi phỏng vấn; triển khai đào tạo xanh toàn diện cho nhân viên để nâng cao nhận thức về môi trường và khả năng thực hiện các hoạt động vì môi trường thực tế như hướng dẫn nhân viên tư duy và xử lý công việc theo hướng thân thiện với môi trường, truyền tải các giá trị xanh của tổ chức để nhân viên hiểu được về văn hóa xanh của cửa hàng và phải coi đây là nhiệm vụ trọng tâm của tổ chức; và nên thực hiện các biện pháp thích hợp để liên kết thái độ và các hành vi xanh của nhân viên với đánh giá hiệu quả làm việc và đãi ngộ để thúc đẩy nhân viên thực hiện nhiều hoạt động vì môi trường.

Nghiên cứu hiện tại vẫn còn một số hạn chế có thể đóng vai trò là ý tưởng cho nghiên cứu trong tương lai. Đầu tiên, nghiên cứu này tập trung vào các hoạt động quản lý nguồn nhân lực xanh nói chung và ảnh hưởng của nó hiệu quả môi trường của tổ chức. Các nghiên cứu sau này có thể chỉ tập trung vào một vài hoạt động

quản trị nguồn nhân lực xanh cụ thể như tuyển dụng nhân viên xanh, đào tạo xanh hoặc đánh giá thành tích xanh. Thứ hai, các tác giả khác có thể mở rộng chủ đề bằng cách tìm hiểu thêm các biến khác để giải thích quá trình trung gian, chẳng hạn như tư duy xanh và trao quyền xanh hoặc tìm hiểu các biến điều tiết mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả môi trường. Nghiên cứu này bao gồm một nghiên cứu định lượng duy nhất và sử dụng khảo sát để thu thập dữ liệu; do đó, nghiên cứu định tính hoặc phương pháp tiếp cận hỗn hợp áp dụng độ trễ thời gian để thu thập dữ liệu có thể là cách tiếp cận mới.

Lời cảm ơn: Bài viết là sản phẩm của đề tài khoa học và công nghệ cấp Cơ sở của Trường Đại học Ngoại thương, mã số NTCS2023-03.

Tài liệu tham khảo

- Aggarwal, P. & Agarwala, T. (2023), "Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture", *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 30 No. 7, pp. 2351-2376.
- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Makhbul, Z.K.M. & Ali, K.A.M. (2023), "Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: evidence from an emerging economy", *Heliyon*, Vol. 9 No. 9, pp. 1-17.
- Ahmad, S. (2015), "Green human resource management: Policies and practices", *Cogent business & management*, Vol. 2 No. 1, 1030817.
- Albertini, E. (2013), "Does environmental management improve financial performance? a meta-analytical review", *Organization & Environment*, Vol. 26 No. 4, pp. 431-457.
- Alfred, A.M. & Adam, R.F. (2009), "Green management matters regardless", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23 No. 3, pp. 17-26.
- Al-Swidi, A.K., Gelaidan, H.M. & Saleh, R.M. (2021), "The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 316, 128112.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay off*, Cornell University Press, New York.
- Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P. & Nawaratne, N.N.J. (2016), "Green human resource management practices: a review", *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 1-16.
- Bentler, P.M. & Chou, C.P. (1987), "Practical issues in structural modeling", *Sociological Methods & Research*, Vol. 16 No. 1, 78117.
- Cordeiro, J.J. & Sarkis, J. (2008), "Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance?", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17 No. 5, pp. 304-317.
- Dore, G., Brylski, P., Nygard, J., Thi, P. & Tran, T. (2008), *Review and Analysis of the Pollution Impacts from the Vietnamese Manufacturing Sectors*, EASRE, The World Bank, Washington.

- Egri, C.P. & Herman, S. (2000), "Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, pp. 571-604.
- Fernández, E., Junquera, B. & Ordiz, M. (2003), "Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 634-656.
- Galina, S.A. & Irena, A.E. (2022), "Effects of HR management on employee environmental behaviour: The role of green organizational culture," *Upravlenets, Ural State University of Economics*, Vol. 13 No. 3, pp. 46-56.
- Gerhart B., Wright PM. & McMahan GC. (2000), "Measurement error and estimates of the HR-firm performance relationship: Further evidence and analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 55, pp. 855-872.
- Govindarajulu, N. & Daily, B.F. (2004), "Motivating employees for environmental improvement", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 4, pp. 364-372.
- Guest, D.E. (2011), "Human resource management and performance: still searching for some answers", *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, pp. 3-13.
- Gupta, A. & Jangra, S. (2024), "Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions", *Sustainable Futures*, Vol. 7, 100174.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hadjri, M.I., Perizade, B. & Farla, Z.W. (2019), "Green human resource management, green organizational culture, and environmental performance: an empirical study", *Proceedings of the 2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019): Advances in Economics, Business and Management Research*, pp. 138-143.
- Harris, L.C. & Crane, A. (2002), "The greening of organizational culture: management views on the depth, degree and diffusion of change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 214-234.
- 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*, Vol. 43, pp. 115-135.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2000), "Comment on measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?", *Personnel Psychology*, Vol. 53, pp. 835-854.
- Iftikar, T., Hussain, S., Malik, M.I., Hyder, S., Kaleem, M. & Saqib, A. (2022), "Green human resource management and pro-environmental behaviour nexus with the lens of AMO theory", *Cogent Business & Management*, Vol. 9 No. 1, 2104603.
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.M. & Topi, C. (2020), "The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: a systematic review", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 275 No. 1, 122944.
- Jabbour, C. (2011), "How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 2, pp. 98-105.

- Karunarathne, R. (2021), “Impact of green human resource management practices on firm’s environmental performance: the mediating role of green organizational culture”, *Rajalata University Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 15-21.
- 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*, Vol. 76 No. 1, pp. 83-93.
- Kotler, P. (2011), “Reinventing marketing to manage the environmental imperative”, *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 4, pp.132-135.
- Linnenluecke, M.K. & Griffiths, A. (2010), “Corporate sustainability and organizational culture”, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 4, pp. 357-366.
- Marshall, R.S., Cordano, M. & Silverman, M. (2005), “Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14 No. 2, pp. 92-109.
- Masanet-Llodra, M.J. (2012), “Environmental management in businesses: does it make money? An accounting perspective”, <https://www.intechopen.com/chapters/38105>, truy cập ngày 20/04/2024.
- Mitrea-Curpanaru, G.G.L. (2021), “Performance management - a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations”, *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 1169 No. 1, 012039.
- Nielsen (2015), “Sustainability influences purchase intent of Vietnamese consumers”, <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/>, truy cập ngày 25/04/2024.
- Opatha, H. (2013), “Green human resource management: a simplified introduction”, *Proceedings of the HR Dialogue*, Vol. 1 No. 1, pp. 12-21
- Poore, J. & Nemecek, T. (2018), “Reducing food’s environmental impacts through producers and consumers”, *Science*, Vol. 360 No. 6392, pp. 987-992.
- Preecha, K. & Panida, N. (2022), “The effects of green human resource management, green organizational culture and green service innovation on environmental performance”, *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6 No. 3, pp. 9741-9747.
- Phan, H., Trần, A., Nguyễn T.Đ., Nguyễn G.L., Nguyễn, A. & Đỗ, B.H. (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”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 315, tr. 84-96.
- Ramasamy, A., Inore, I. & Sauna, R. (2017), “A study on implications of implementing green HRM in the corporate bodies with special reference to developing Nations”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 12 No. 9, pp. 117-129.
- Rayner, J. & Morgan, D. (2017), “An empirical study of “green” workplace behaviours: ability, motivation and opportunity”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 56 No. 1, pp. 56-78.
- Renwick, D.W.S., Redman, T. & Maguire, S. (2013), “Green human resource management: a review and research agenda”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-14.

- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C.J.C. & Chong, T. (2019), “Green human resource management and the enablers of green organisational culture: enhancing a firm's environmental performance for sustainable development”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 28, pp.737-749.
- Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. & Afridi, M.A. (2019), “Promoting employee’s proenvironmental behavior through green human resource management practices”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 424-438.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shafaei, A., Nejati, M. & Mohd Yusoff, Y. (2020), "Green human resource management: a two-study investigation of antecedents and outcomes", *International Journal of Manpower*, Vol. 41 No. 7, pp. 1041-1060.
- Simpson, D. & Samson, D. (2010), “Environmental strategy and low waste operations: Exploring complementarities”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19 No. 2, pp. 104-111.
- Sroufe, R., Liebowitz, J., Sivasubramaniam, N. & Donahue, J. (2010), “Are you a leader or a laggard, HR’s role in creating a sustainability culture”, *People and Strategy*, Vol. 33 No. 1, pp. 34-42.
- Tsai, Y. (2011), “Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction”, *BMC Health Services Research*, Vol. 11, pp. 1-9.
- Wijethilake, C., Upadhaya, B. & Lama, T. (2021), “The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry”, *Production Planning & Control*, Vol. 34 No. 3, pp. 1-20.