

## Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh

Trịnh Đoàn Tuấn Linh\*, Hồ Thị Hương My, Đinh Trương Tường Vân

Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

### TỪ KHÓA

GHRM,  
GOC,  
OCBE,  
Hiệu quả bền vững,  
SME.

### TÓM TẮT

Mục đích của nghiên cứu này là đánh giá tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) đến hiệu quả bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh. Bài viết sử dụng lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội (AMO), mô hình cấu trúc (PLS-SEM) và dữ liệu khảo sát từ 230 nhân viên, quản lý đến từ các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại TP.HCM. Kết quả cho thấy GHRM có tác động đáng kể đến hiệu quả bền vững. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra hành vi công dân tổ chức đối với môi trường (OCBE) và văn hóa tổ chức xanh (GOC) đóng vai trò trung gian mô tả mối liên kết giữa GHRM và hiệu quả bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại TP.HCM. Những phát hiện của nghiên cứu này mang lại giá trị thiết thực cho các nhà quản lý trong việc lựa chọn GHRM, đồng thời nâng cao OCBE và GOC nhằm thúc đẩy tính bền vững cho doanh nghiệp.

### 1. Giới thiệu

Mối quan tâm ngày càng tăng về môi trường và nhu cầu phát triển bền vững đã dẫn đến lời kêu gọi thực hiện bền vững về mặt môi trường, kinh tế và xã hội trong các doanh nghiệp. Mọi doanh nghiệp hiện nay đều có nghĩa vụ cân bằng hiệu quả kinh tế, xã hội và môi trường của mình. Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) như một giải pháp hiệu quả, các tổ chức tại các nước phát triển đã chủ động phát động và không ngừng thực hiện các chiến dịch mang tính cách mạng với khẩu hiệu “Green HRM”. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa GHRM và hiệu quả bền vững cũng như GHRM giữ vai trò đóng góp thiết yếu vào sự phát triển bền vững của tổ chức (Zaid, 2018). Bên cạnh đó, văn hóa tổ chức xanh (GOC) cũng được phát hiện có tác động tích cực đến hiệu quả bền vững của tổ chức (Wang, 2019) và được gợi ý nên có nhiều nghiên cứu xem xét vai trò trung gian của GOC trong

mối quan hệ giữa GHRM và hiệu quả bền vững (Anwar & cộng sự, 2020). Thực tế, đã có nhiều tổ chức đang áp dụng GHRM nhằm thúc đẩy GOC và điều này sẽ giúp giảm thiểu tác động đến môi trường trong kỷ nguyên phát triển công nghiệp tiên tiến này.

Trên toàn cầu, các nhà hoạt động môi trường và các nhà nghiên cứu đã đồng thuận chỉ ra rằng những nguyên nhân sâu xa dẫn đến các thách thức liên quan đến môi trường, đều xuất phát từ hành vi của con người (Anwar & cộng sự, 2020). Nhận thức được điều đó, các tổ chức đã đưa ra hàng loạt các thuật ngữ mới liên quan đến phát triển xanh, bao gồm hành vi công dân tổ chức đối với môi trường (OCBE) nhằm bảo vệ môi trường thông qua khả năng tham gia của nhân viên được thể hiện bằng OCBE. Các nghiên cứu trước đó cũng đã chỉ ra OCBE có tác động tích cực đến hiệu quả bền vững và điều hòa đáng kể mối quan hệ giữa các hoạt động GHRM và hiệu quả bền vững (Malik & cộng sự, 2021).

\*Tác giả liên hệ. Email: [trinhdoantuanlinh@juh.edu.vn](mailto:trinhdoantuanlinh@juh.edu.vn)

<https://doi.org/10.61602/jdi.2025.82.11>

Ngày nộp bài: 09/8/2024; Ngày chỉnh sửa: 11/10/2024; Ngày duyệt đăng: 19/10/2024; Ngày online: 25/4/2025

ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

Nhìn chung, có khá nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ mật thiết giữa GHRM và hiệu quả bền vững. Tuy nhiên, những tài liệu liên quan đến tác động của GHRM đến GOC và OCBE cũng như tác động của GOC và OCBE đến hiệu quả bền vững còn khá khan hiếm, đặc biệt là vị trí trung gian của chúng trong mối quan hệ này. Bên cạnh đó, dù vai trò quan trọng của các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong việc thúc đẩy đổi mới và hiệu quả tổ chức đã được khẳng định ở các doanh nghiệp lớn. Thế nhưng, tác động cụ thể của nó đối với các SME vẫn còn là chủ đề cần được nghiên cứu sâu hơn (Shahzad & cộng sự, 2022). Tại Việt Nam, GHRM hiện vẫn còn là một khái niệm mới mẻ và có ít nghiên cứu chuyên sâu về đề tài này, nhất là tại Thành phố Hồ Chí Minh, nơi tập trung nhiều SMEs đồng thời đóng vai trò là đầu tàu cho nền kinh tế Việt Nam.

Nghiên cứu này đánh giá tác động của GHRM đến hiệu quả bền vững của các SMEs tại TP.HCM. Điểm mới của nghiên cứu này là chúng tôi sử dụng dữ liệu khảo sát mới nhất từ các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM và đánh giá tác động của GHRM đến hiệu quả bền vững với vai trò trung gian của GOC và OCBE. Kết quả nghiên cứu cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà quản lý SMEs về tầm quan trọng của GHRM, GOC và OCBE đối với hiệu quả bền vững của doanh nghiệp. Kết quả này cũng góp phần nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của phát triển bền vững trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả bền vững

Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) là sự kết hợp giữa các hoạt động nhân sự truyền thống và các mục tiêu môi trường của tổ chức. Nó đề cập đến các chính sách, thực tiễn và hệ thống giúp nhân viên trong tổ chức trở nên thân thiện với môi trường, vì lợi ích của cá nhân, xã hội, môi trường tự nhiên và cả doanh nghiệp. Các tài liệu nghiên cứu thường phân tích mức độ “xanh” của HRM trên một loạt các hoạt động nhân sự truyền thống như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, quản lý hiệu quả xanh và sự tham gia xanh của nhân viên (Renwick & cộng sự, 2013).

Hiệu quả bền vững là khái niệm được đồng tình phổ biến nhất là đề cập đến sự phát triển đáp ứng được nhu cầu ở hiện tại mà không làm ảnh hưởng đến nhu cầu của các thế hệ tương lai. Các nghiên cứu trước đây mô tả ba khía cạnh của tính bền vững, đó là hiệu quả môi trường, hiệu quả kinh tế và xã hội (Chapman, 2021). Hiệu quả kinh tế có nghĩa là giải quyết các vấn đề tài chính, hiệu quả môi trường giúp giảm thiểu các vấn đề liên quan đến môi trường và hiệu quả xã hội cho thấy cách các công ty đối xử với nhân viên, các bên liên quan và phúc lợi của nhân viên, xã hội và cộng đồng. Nhiều tài liệu nghiên cứu trước đã nhấn mạnh

tầm quan trọng của tính bền vững trên các lĩnh vực kinh doanh khác nhau, chẳng hạn như sản xuất, quản lý chuỗi cung ứng.

GHRM đóng vai trò thiết yếu trong việc đạt được mục tiêu về hiệu quả bền vững. GHRM có thể cải thiện hiệu quả của tổ chức xanh bằng cách tuyển dụng những người có nhận thức về tính bền vững môi trường, cung cấp đào tạo xanh để truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên tham gia các hoạt động xanh, và thiết lập hệ thống khen thưởng và đánh giá hoạt động xanh.

### 2.2. Lý thuyết Khả năng - Động lực - Cơ hội

Mô hình Khả năng - Động lực - Cơ hội (AMO) đóng vai trò quan trọng và được ứng dụng rộng rãi trong quản trị nguồn nhân lực, giúp đánh giá tác động của việc thực hiện GHRM lên hiệu quả của tổ chức. Tuy nhiên, số lượng nghiên cứu áp dụng đầy đủ khuôn khổ AMO còn hạn chế (Anwar & cộng sự, 2020). Trong nghiên cứu này khung phân tích Khả năng - Động lực - Cơ hội (AMO) được mô tả là các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đo lường bằng việc nâng cao khả năng, thúc đẩy động lực của nhân viên và tạo ra các cơ hội cho nhân viên trong tổ chức. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực ở các SME có sự khác biệt so với các công ty lớn, và mối quan hệ giữa các thực hành AMO và hiệu quả trong SMEs có thể thay đổi tùy thuộc vào đặc điểm cụ thể của từng doanh nghiệp. Vận dụng lý thuyết AMO, các nhà quản lý có thể xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân viên hiệu quả, từ đó đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

### 2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Zhu và cộng sự (2013) cho rằng doanh nghiệp có thể đạt được một số lợi ích kinh tế thông qua các nỗ lực giảm thiểu các loại chi phí mua vật liệu, sử dụng năng lượng hoặc tuân thủ các quy định về môi trường. Đồng thời, Renwick và cộng sự (2013) đã chứng minh mối quan hệ trực tiếp và tích cực giữa GHRM và hiệu quả môi trường. Theo đó, GHRM được cho là góp phần nâng cao nhận thức và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, đồng thời nâng cao hiệu quả môi trường của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có khả năng đạt hiệu quả môi trường cao hơn nếu áp dụng hệ thống quản lý môi trường chính thức bao gồm các chính sách và thực tiễn GHRM. Doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động mang lại lợi ích cho cộng đồng giúp nâng cao tính bền vững và việc thực hiện GHRM thúc đẩy hiệu quả xã hội (Amrutha & Geetha, 2020). Vì vậy, ta có các giả thuyết sau:

*Giả thuyết H1a: GHRM có tác động tích cực đến hiệu quả kinh tế*

*Giả thuyết H1b: GHRM có tác động tích cực đến hiệu quả môi trường*

*Giả thuyết H1c: GHRM có tác động tích cực đến hiệu quả xã hội*

Attaianesse (2012) cho thấy rằng nhân viên được đào tạo và khuyến khích tham gia các hoạt động thân thiện với môi trường đã giúp phát triển và thúc đẩy văn hóa xanh trong toàn công ty. Khi nhân viên tương tác và hợp tác để giải quyết các thách thức về môi trường, theo thời gian, những hành vi này trở thành thói quen và một văn hóa thân thiện với môi trường xuất hiện trong tổ chức và các hoạt động của GHRM ảnh hưởng tích cực đến GOC.

*Giả thuyết H2: GHRM có tác động tích cực đến GOC*

OCBE là hành vi tự nguyện của nhân viên, không nhằm mục đích khen thưởng nhưng có tác động đến việc cải thiện môi trường, được coi là yếu tố quan trọng đóng góp vào tính bền vững và bảo vệ môi trường của công ty. GHRM có tác động đáng kể đến OCBE (Malik & cộng sự, 2021).

*Giả thuyết H3: GHRM có tác động tích cực đến OCBE*

GOC bao gồm các giá trị, chuẩn mực chung phù hợp với đặc điểm của tổ chức. GOC có thể giúp doanh nghiệp khác biệt so với đối thủ, thu hút khách hàng và nhà đầu tư, và tạo dựng vị thế vững chắc trên thị trường, thúc đẩy năng suất lao động, phát triển hình ảnh thương hiệu tích cực, tăng cường đổi mới và sáng tạo, và góp phần vào tính bền vững tổng thể của doanh nghiệp. Zhu và cộng sự (2013) cho thấy mối quan hệ tích cực giữa GOC và hiệu quả bền vững của tổ chức.

*Giả thuyết H4a: GOC có tác động tích cực đến hiệu quả kinh tế*

*Giả thuyết H4b: GOC có tác động tích cực đến hiệu quả môi trường*

*Giả thuyết H4c: GOC có tác động tích cực đến hiệu quả xã hội*

Aggarwal và Agarwala (2022) cho rằng văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến kết quả hoạt động thông qua trung gian như chuyển đổi kiến thức, quản lý kiến thức và tính đổi mới. Kết quả từ nghiên cứu này cũng hỗ trợ các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy tác động gián tiếp của văn hóa tổ chức đến hiệu quả của doanh nghiệp.

*Giả thuyết H5: GOC làm trung gian giữa GHRM và hiệu quả bền vững*

*Giả thuyết H5a: GOC làm trung gian giữa GHRM và hiệu quả kinh tế*

*Giả thuyết H5b: GOC làm trung gian giữa GHRM và hiệu quả môi trường*

*Giả thuyết H5c: GOC làm trung gian giữa GHRM và hiệu quả xã hội*

Hành vi công dân tổ chức (OCBE) có ảnh hưởng đến hiệu quả môi trường, cải thiện hiệu quả tài chính và hiệu quả bền vững của doanh nghiệp (Anwar & cộng sự, 2020).

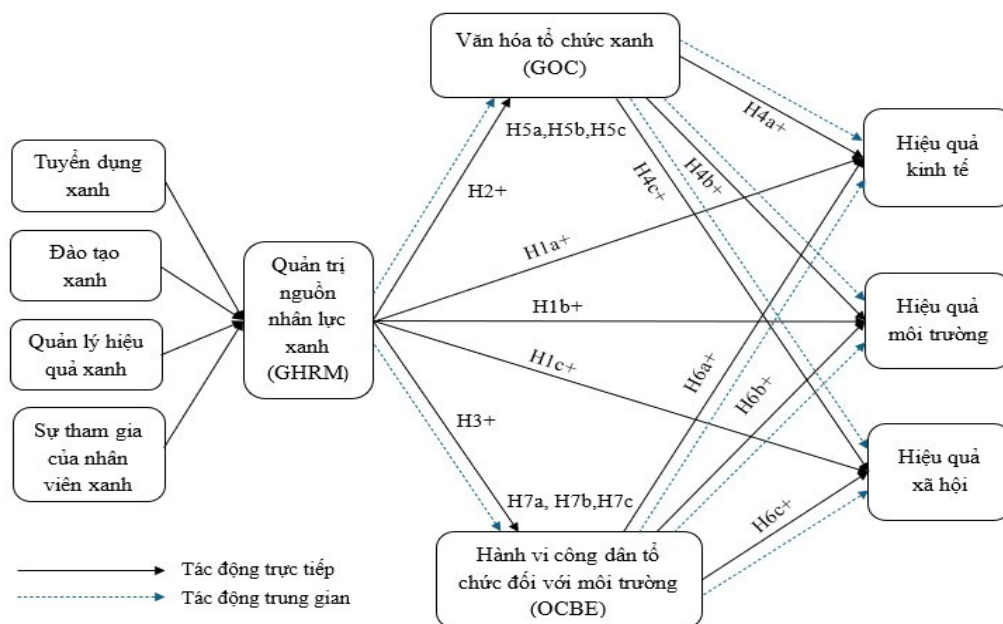
*Giả thuyết H6a: OCBE có tác động tích cực đến hiệu quả kinh tế*

*Giả thuyết H6b: OCBE có tác động tích cực đến hiệu quả môi trường*

*Giả thuyết H6c: OCBE có tác động tích cực đến hiệu quả xã hội*

Hiệu quả bền vững của doanh nghiệp không phụ thuộc trực tiếp vào việc áp dụng các chính sách nhân sự, mà thay vào đó, nó xuất phát từ những nỗ lực tự nguyện của nhân viên. Mặc dù không được yêu cầu hoặc công nhận trực tiếp, những hành vi tự nguyện và ngoài vai trò này có thể góp phần đáng kể vào việc cải thiện hoạt động và hiệu quả của tổ chức (MacKenzie & cộng sự, 1998).

*Giả thuyết H7: OCBE làm trung gian giữa GHRM và hiệu quả bền vững*



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

*Giả thuyết H7a: OCBE làm trung gian giữa GHRM và hiệu quả kinh tế*

*Giả thuyết H7b: OCBE làm trung gian giữa GHRM và hiệu quả môi trường*

*Giả thuyết H7c: OCBE làm trung gian giữa GHRM và hiệu quả xã hội*

Từ các cơ sở lý thuyết trên, tác giả đã thiết lập được mô hình nghiên cứu đề xuất cùng với những giả thuyết liên quan và được trình bày như Hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thang đo

Dựa trên những tài liệu nghiên cứu và các bài báo có liên quan trước đó, nhóm tác giả đã kế thừa, thiết lập thang đo cho các nhân tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất và mã hóa thang đo, chi tiết được trình bày tại Bảng 1.

#### 3.2. Mẫu và dữ liệu

Tổng thể nghiên cứu là SMEs tại TP.HCM. Mẫu nghiên cứu được thiết kế với tối thiểu  $n = 5 \times 46 = 230$  để đảm bảo mẫu khảo sát đủ lớn và đáng tin cậy. Ban đầu, chúng tôi thu thập 50 mẫu để điều chỉnh mô hình, sau đó mở rộng lên 350 người và chọn 230 mẫu thích hợp để phân tích (tỷ lệ thu hồi 65,7%).

Phương pháp chọn mẫu theo xác suất, mẫu khảo sát được chọn ngẫu nhiên để đảm bảo đại diện và khách quan, bao gồm các nhóm về giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và thu nhập. Khảo sát nhân viên, cán bộ quản lý đến từ các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại TP.HCM.

Kết quả thu về được 230 quan sát đạt yêu cầu. Do đó, số quan sát được đưa vào phân tích là 230. Các biến quan sát được thu thập bằng cách sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, cho phép người tham gia đánh giá độ tin cậy của các yếu tố liên quan đến GHRM. Dữ liệu được xử lý chủ yếu trên phần mềm SmartPLS 4.0 theo các công đoạn sau: Kiểm định độ tin cậy thang đo, kiểm định mô hình đo lường, đánh giá mô hình cấu trúc (PLS-SEM).

### 4. Kết quả và thảo luận

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM). Mô hình kiểm tra mức tác động với sự tham gia của 9 yếu tố, bao gồm (1) Tuyển dụng xanh; (2) Đào tạo xanh; (3) Quản lý hiệu quả xanh; (4) Sự tham gia xanh của nhân viên; (5) Văn hóa tổ chức xanh; (6) Hành vi công dân tổ chức đối với môi trường; (7) Hiệu quả kinh tế; (8) Hiệu quả môi trường; (9) Hiệu quả xã hội. 46 thang đo đo lường chính xác 09 yếu tố này bởi chúng đã được đánh giá sơ bộ thông qua nghiên cứu định tính. Theo quan điểm

của Hair và cộng sự (2014), biến quan sát được đánh giá là chất lượng khi hệ số tải ngoài (outer loading) có giá trị  $\geq 0,7$ . Dựa vào kết quả dữ liệu phân tích trên phần mềm SmartPLS 4.0, tất cả các biến quan sát đều thỏa mãn điều kiện ( $\geq 0,7$ ) và dao động từ 0,730 – 0,941. Ngoài việc sử dụng outer loading, tác giả còn sử dụng hệ số độ tin cậy tổng hợp (CR), trung bình phương sai trích xuất (AVE) để đánh giá thêm độ tin cậy của thang đo. Điều kiện để đảm bảo thang đo đạt chuẩn độ tin cậy là khi hệ số CR phải  $\geq 0,7$  và AVE phải  $\geq 0,5$ . Theo đó, kết quả xử lý dữ liệu cho thấy các thang đo đều đạt ngưỡng tin cậy khi các chỉ số CR đều  $> 0,7$  và AVE đều  $> 0,5$ . Khi đó, biến tiềm ẩn mẹ trung bình giải thích được ít nhất 50% sự biến thiên của từng biến quan sát con và các biến đo lường đều được giữ lại để tiếp tục kiểm định độ phân biệt.

Tính phân biệt được đảm bảo vì căn bậc hai của AVE cho các biến tiềm ẩn DTX, HQKT, HQMT, HQXH, OCBE, QLX, TDX, TGX, GOC (lần lượt là 0,846, 0,865, 0,842, 0,869, 0,801, 0,897, 0,920, 0,834, 0,802) cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau. Ảnh hưởng của các nhân tố được phản ánh thông qua chỉ số f-Square ( $f^2$ ), cho thấy tác động trung bình của OCBE đến HQXH khi có  $f^2 = 0,204$ , OCBE cũng có tác động nhỏ đến HQKT ( $f^2 = 0,101$ ) và HQMT ( $f^2 = 0,084$ ). Cùng với đó, biến GOC có mức tác động nhỏ đến cả ba biến bao gồm HQKT, HQMT và HQXH với các giá trị  $f^2$  lần lượt là 0,023, 0,031 và 0,083. Kết quả chi tiết được trình bày trong Bảng 2.

Kết quả được trình bày tại Bảng 3, các chỉ số P values của các tác động đều nhỏ hơn mức 0,05, vậy nên các giả thuyết của nghiên cứu được xác định là có ý nghĩa thống kê (Hair & cộng sự, 2014). Chỉ số Original sample (O) là hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc, cho thấy tác động của các yếu tố lên các biến và các biến này có tác động như sau: Biến GHRM có tác động mạnh đến GOC (0,584), theo sau là tác động của GHRM đến HQXH và HQMT với chỉ số O lần lượt là 0,524 và 0,327. Tiếp đến là tác động của OCBE đến HQKT (0,292) và HQXH (0,283); GHRM đến OCBE (0,269); OCBE đến HQMT (0,248); GOC đến HQXH (0,214); GHRM đến HQKT (0,185). Cuối cùng, mức tác động ít hơn của GOC đến HQMT và HQKT (lần lượt là 0,179 và 0,164). Như vậy, các giả thuyết H1a, H1b, H1c, H2, H3, H4a, H4b, H4c, H6a, H6b, H6c đều được chấp nhận với độ tin cậy 95%.

Kết quả trình bày tại Bảng 4, các chỉ số P values đều  $< 0,05$ . Do đó, các giả thuyết nghiên cứu đặt ra đều có ý nghĩa thống kê. Từ đó cho thấy GOC giữ vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa GHRM và hiệu quả bền vững (HQKT, HQMT, HQXH), vì vậy chấp nhận các giả thuyết H5a, H5b, H5c. Cùng với đó, kết quả cho thấy OCBE cũng đóng vai trò trung gian trong mối liên hệ giữa GHRM và hiệu quả bền vững. Thế nên, các giả thuyết H7a, H7b, H7c được chấp nhận.

Mức độ giải thích giữa các biến độc lập với các biến phụ thuộc OCBE, GOC, HQKT, HQMT, HQXH

**Bảng 1. Mô tả thang đo**

| Thang đo                                    | Mã hóa | Biểu quan sát                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tuyển dụng xanh                             | TDX1   | Nhân viên được tuyển dụng dựa trên tiêu chí môi trường của công ty                                                                     |
|                                             | TDX2   | Thu hút nhân viên thông qua cam kết môi trường                                                                                         |
|                                             | TDX3   | Công ty chúng tôi tuyển dụng nhân viên có nhận thức về xanh                                                                            |
| Đào tạo xanh                                | DTX1   | Cung cấp đầy đủ đào tạo về các vấn đề môi trường cho nhân viên                                                                         |
|                                             | DTX2   | Nhân viên có cơ hội được đào tạo về các vấn đề môi trường                                                                              |
|                                             | DTX3   | Nhân viên được đào tạo về môi trường thường xuyên                                                                                      |
|                                             | DTX4   | Nhân viên sử dụng đào tạo về môi trường một cách hiệu quả                                                                              |
|                                             | DTX5   | Nhân viên có nhiều cơ hội được đào tạo về môi trường                                                                                   |
|                                             | DTX6   | Có đánh giá đầy đủ về hiệu quả làm việc của nhân viên sau đào tạo về môi trường                                                        |
| Quản lý hiệu quả xanh                       | QLX1   | Công ty tôi đặt ra mục tiêu, mục đích và trách nhiệm xanh cho người quản lý và nhân viên                                               |
|                                             | QLX2   | Công ty của tôi sử dụng các chỉ số hiệu quả xanh trong đánh giá hiệu quả                                                               |
|                                             | QLX3   | Công ty của tôi xem xét các hành vi xanh tại nơi làm việc của nhân viên trong việc thăng tiến                                          |
|                                             | QLX4   | Trong công ty của chúng tôi, hệ thống quản lý hiệu quả có những bất lợi nếu không tuân thủ hoặc không đáp ứng                          |
| Sự tham gia xanh của nhân viên              | TGX1   | Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào các chương trình gợi ý xanh và tham vấn chung để giải quyết vấn đề môi trường                    |
|                                             | TGX2   | Tổ chức cung cấp các hội thảo hoặc diễn đàn cho nhân viên để cải thiện hành vi môi trường và trao đổi kiến thức ngầm của họ            |
|                                             | TGX3   | Người quản lý duy trì giao tiếp cởi mở với nhân viên về các vấn đề môi trường                                                          |
|                                             | TGX4   | Nhân viên được phép đưa ra quyết định liên quan đến vấn đề môi trường                                                                  |
|                                             | TGX5   | Nhân viên được tham gia vào các nhóm giải quyết vấn đề liên quan đến vấn đề môi trường                                                 |
| Văn hóa tổ chức xanh                        | GOC1   | Công ty chúng tôi nỗ lực phối hợp để làm cho mọi nhân viên hiểu được tầm quan trọng của bảo tồn môi trường                             |
|                                             | GOC2   | Công ty chúng tôi có tuyên bố chính sách rõ ràng thúc đẩy nhận thức về môi trường trong mọi lĩnh vực                                   |
|                                             | GOC3   | Bảo vệ môi trường là hoạt động được ưu tiên hàng đầu tại công ty chúng tôi                                                             |
|                                             | GOC4   | Bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi của công ty chúng tôi                                                                             |
|                                             | GOC5   | Công ty chúng tôi liên kết các mục tiêu môi trường với các mục tiêu khác của công ty                                                   |
|                                             | GOC6   | Công ty chúng tôi phát triển các sản phẩm và quy trình giảm thiểu tác động đến môi trường                                              |
| Hành vi công dân tổ chức đối với môi trường | OCBE1  | Trong công việc, tôi cân nhắc hành động của mình trước khi làm điều gì đó có ảnh hưởng đến môi trường                                  |
|                                             | OCBE2  | Tôi đưa ra gợi ý cho đồng nghiệp về những cách bảo vệ môi trường hiệu quả hơn, thậm chí đó không phải là trách nhiệm trực tiếp của tôi |
|                                             | OCBE3  | Tôi luôn cập nhật thông tin về các sáng kiến môi trường của công ty mình                                                               |
|                                             | OCBE4  | Tôi thực hiện các hoạt động vì môi trường góp phần tích cực vào hình ảnh của tổ chức tôi                                               |
|                                             | OCBE5  | Tôi tình nguyện tham gia các dự án, nỗ lực hoặc các sự kiện giải quyết các vấn đề môi trường trong tổ chức của tôi                     |
|                                             | OCBE6  | Tôi tự nguyện dành thời gian của mình để giúp đồng nghiệp quan tâm đến môi trường trong mọi việc họ làm ở nơi làm việc                 |
|                                             | OCBE7  | Tôi khuyến khích các đồng nghiệp của mình áp dụng những hành vi có ý thức bảo vệ môi trường hơn                                        |
| Hiệu quả kinh tế                            | HQKT1  | Công ty chúng tôi giảm chi phí mua vật liệu                                                                                            |
|                                             | HQKT2  | Công ty chúng tôi giảm chi phí sử dụng năng lượng                                                                                      |
|                                             | HQKT3  | Công ty chúng tôi giảm phí xử lý chất thải                                                                                             |
|                                             | HQKT4  | Công ty chúng tôi giảm phí xả thải                                                                                                     |
|                                             | HQKT5  | Công ty chúng tôi giảm mức xử phạt vi phạm môi trường                                                                                  |
| Hiệu quả môi trường                         | HQMT1  | Giảm lượng hóa chất độc hại thải vào nước                                                                                              |
|                                             | HQMT2  | Ít chất thải và tái chế vật liệu trong quá trình sản xuất                                                                              |
|                                             | HQMT3  | Tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo và nhiên liệu bền vững                                                                           |
|                                             | HQMT4  | Cải thiện tình trạng môi trường của công ty                                                                                            |
|                                             | HQMT5  | Giảm tần suất sự cố môi trường                                                                                                         |
| Hiệu quả xã hội                             | HQXH1  | Sức khỏe và an toàn của nhân viên                                                                                                      |
|                                             | HQXH2  | Cải thiện sức khỏe và an toàn cộng đồng                                                                                                |
|                                             | HQXH3  | Phát triển các hoạt động kinh tế                                                                                                       |
|                                             | HQXH4  | Khuyến khích và gắn kết cho việc làm địa phương                                                                                        |
|                                             | HQXH5  | Giảm các tác động bất lợi của sản phẩm và quy trình đối với cộng đồng địa phương                                                       |

**Bảng 2. Kết quả f-Square**

|      | f-Square |       |       |       |       |       |
|------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
|      | GHRM     | HQKT  | HQMT  | HQXH  | OCBE  | GOC   |
| GHRM |          | 0,029 | 0,105 | 0,505 | 0,078 | 0,517 |
| HQKT |          |       |       |       |       |       |
| HQMT |          |       |       |       |       |       |
| HQXH |          |       |       |       |       |       |
| OCBE |          | 0,101 | 0,084 | 0,204 |       |       |
| GOC  |          | 0,023 | 0,031 | 0,083 |       |       |

**Bảng 3. Kiểm định mối quan hệ trực tiếp**

| Path         | Giả thuyết | Original sample | STDEV | T statistics | P values | Kết quả   |
|--------------|------------|-----------------|-------|--------------|----------|-----------|
| GHRM -> HQKT | H1a        | 0,185           | 0,075 | 2,472        | 0,013    | Chấp nhận |
| GHRM -> HQMT | H1b        | 0,327           | 0,065 | 5,016        | 0,000    | Chấp nhận |
| GHRM -> HQXH | H1c        | 0,524           | 0,050 | 10,462       | 0,000    | Chấp nhận |
| GHRM -> GOC  | H2         | 0,584           | 0,047 | 12,504       | 0,000    | Chấp nhận |
| GHRM -> OCBE | H3         | 0,269           | 0,060 | 4,445        | 0,000    | Chấp nhận |
| GOC -> HQKT  | H4a        | 0,164           | 0,073 | 2,257        | 0,024    | Chấp nhận |
| GOC -> HQMT  | H4b        | 0,179           | 0,065 | 2,774        | 0,006    | Chấp nhận |
| GOC -> HQXH  | H4c        | 0,214           | 0,048 | 4,428        | 0,000    | Chấp nhận |
| OCBE -> HQKT | H6a        | 0,292           | 0,065 | 4,534        | 0,000    | Chấp nhận |
| OCBE -> HQMT | H6b        | 0,248           | 0,058 | 4,270        | 0,000    | Chấp nhận |
| OCBE -> HQXH | H6c        | 0,283           | 0,063 | 4,496        | 0,000    | Chấp nhận |

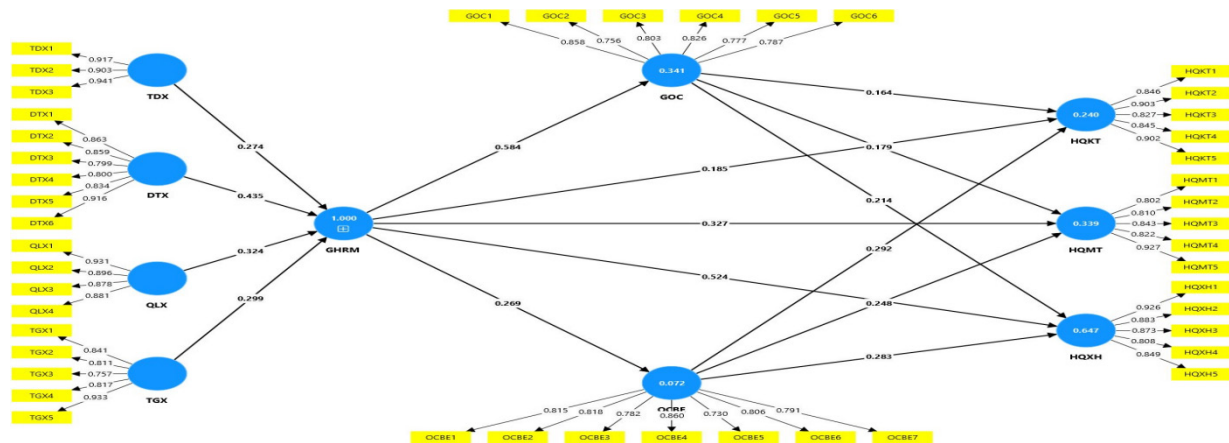
**Bảng 4. Kiểm định mối quan hệ trung gian**

|                      | Giả thuyết | Original sample | STDEV | T statistics | P values | Kết quả   |
|----------------------|------------|-----------------|-------|--------------|----------|-----------|
| GHRM -> GOC -> HQKT  | H5a        | 0,096           | 0,043 | 2,218        | 0,027    | Chấp nhận |
| GHRM -> GOC -> HQMT  | H5b        | 0,105           | 0,040 | 2,609        | 0,009    | Chấp nhận |
| GHRM -> GOC -> HQXH  | H5c        | 0,125           | 0,031 | 3,984        | 0,000    | Chấp nhận |
| GHRM -> OCBE -> HQKT | H7a        | 0,079           | 0,023 | 3,446        | 0,001    | Chấp nhận |
| GHRM -> OCBE -> HQMT | H7b        | 0,067           | 0,022 | 2,993        | 0,003    | Chấp nhận |
| GHRM -> OCBE -> HQXH | H7c        | 0,076           | 0,022 | 3,521        | 0,000    | Chấp nhận |

với các giá trị R<sup>2</sup> lần lượt là 0,072, 0,341, 0,240, 0,339, 0,647 được thể hiện ở Hình 2. Tổng hợp từ những phân tích trên, nhóm tác giả có thể kết luận rằng mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và có 13 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận, bao gồm H1a, H1b, H1c, H2, H3, H4a, H4b, H4c, H5 (H5a, H5b, H5c), H6a, H6b, H6c, H7 (H7a, H7b, H7c). Qua kết quả kiểm định mô hình lý thuyết được mô hình chính thức như thể hiện trong Hình 2.

Dựa trên lý thuyết AMO, các giả thuyết đã được xây dựng nhằm chứng minh mối quan hệ giữa GHRM, GOC, OCBE và hiệu quả bền vững của tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa GHRM và hiệu quả kinh tế (H1a được ủng hộ), trong

đó giá trị kinh tế của doanh nghiệp được tăng thêm nếu doanh nghiệp sở hữu được lực lượng lao động tận tâm và đầy cảm hứng, song khi nhân viên càng có ý thức đến việc bảo vệ môi trường thì các chi phí vận hành, chi phí năng lượng hay chi phí xử lý rác thải của doanh nghiệp được giảm thiểu đáng kể. Mối quan hệ tích cực cũng được tìm thấy giữa GHRM và hiệu quả môi trường (H1b được ủng hộ), lời giải thích được đưa ra là khi phổ biến thành công tư tưởng và tiêu chuẩn môi trường thông qua hoạt động GHRM sẽ thúc đẩy động lực và kỹ năng quản lý dựa trên môi trường của nhân viên, theo Zaid và cộng sự (2018). Ngoài ra còn có mối quan hệ tích cực giữa GHRM và hiệu quả xã hội được phát hiện (H1c được ủng hộ), trong đó việc triển khai



**Hình 2. Mô hình đánh giá tác động của GHRM đến hiệu quả bền vững**

các hoạt động GHRM không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao hình ảnh và danh tiếng của mình mà còn đóng góp vào phúc lợi kinh tế và xã hội của người sử dụng lao động & người lao động (Vyas, 2016). Từ đó có thể nhận thấy GHRM có tác động tích cực đến hiệu quả bền vững của doanh nghiệp, phù hợp với những nghiên cứu trước đó (Zaid & cộng sự, 2018).

Bên cạnh đó, H2 được phát triển để quan sát mức độ ảnh hưởng của GHRM đến GOC. Kết quả cho thấy GHRM có tác động đáng kể đến GOC, đồng tình với kết quả của Shah và cộng sự (2021). Ngoài ra, H3 cũng được xây dựng để xem xét mức tác động của GHRM đối với OCBE. Từ kết quả phân tích, ta có thể khẳng định rằng GHRM có ảnh hưởng đến OCBE và điều này đồng nhất với phát hiện trước đó của Anwar và cộng sự (2020). Khi nhân viên được đào tạo đầy đủ để thực hiện các sáng kiến môi trường, họ sẽ có động lực hơn để tham gia vào các hoạt động vì môi trường của tổ chức một cách tự nguyện và vượt xa nhiệm vụ công việc được quy định của họ. Những phát hiện này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Malik và cộng sự (2021), người đã tìm thấy ảnh hưởng tích cực của tuyển dụng xanh cũng như các chương trình phát triển, đào tạo xanh và đánh giá hiệu quả xanh đối với OCBE. Do đó, có thể kết luận H2, H3 là phù hợp.

Hơn nữa, các giả thuyết H4a, H4b, H4c được xây dựng nhằm kiểm tra mức tác động của GOC đối với hiệu quả bền vững (hiệu quả kinh tế, hiệu quả môi trường, hiệu quả xã hội). Từ kết quả nghiên cứu, ta có thể nhận thấy rằng hiệu quả bền vững có chịu tác động bởi GOC, tương đồng với những nghiên cứu trước đó của Wang (2019). Song, các giả thuyết H6a, H6b, H6c cũng được xây dựng nhằm kiểm tra mức tác động của OCBE đối với hiệu quả (hiệu quả kinh tế, hiệu quả môi trường, hiệu quả xã hội). Kết quả đã chỉ ra OCBE có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả bền vững, vì vậy các giả thuyết H4a, H4b, H4c, H6a, H6b, H6c được ủng hộ.

Các giả thuyết H5 (H5a, H5b, H5c) được phát triển để kiểm tra khả năng điều hòa của GOC đối với mối

quan hệ giữa GHRM và hiệu quả bền vững (hiệu quả kinh tế, hiệu quả môi trường, hiệu quả xã hội). Từ kết quả, nghiên cứu đã làm sáng tỏ vai trò trung gian cũng như khả năng điều hòa đáng kể của GOC trong mối liên hệ giữa GHRM và hiệu quả bền vững (hiệu quả kinh tế, hiệu quả môi trường, hiệu quả xã hội), phù hợp với gợi ý nghiên cứu của Anwar và cộng sự (2020). Do đó, H5 (H5a, H5b, H5c) được ủng hộ. Đồng thời trong mối quan hệ này (GHRM và hiệu quả bền vững), nghiên cứu cũng đã khám phá vai trò điều hòa của OCBE và nhận thấy OCBE đóng vai trò trung gian tích cực và đáng kể. Điều này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Malik và cộng sự (2021). Vậy nên, H7 (H7a, H7b, H7c) là phù hợp.

## 5. Kết luận

Nghiên cứu đánh giá tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) đến hiệu quả bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh. Với dữ liệu mẫu gồm 230 nhân viên và cán bộ quản lý đến từ các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại TP.HCM, bằng cách sử dụng lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội (AMO), mô hình cấu trúc (PLS-SEM). Kết quả cho thấy GHRM có tác động đáng kể đến hiệu quả bền vững. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra hành vi công dân tổ chức đối với môi trường (OCBE) và văn hóa tổ chức xanh (GOC) đóng vai trò trung gian mô tả mối liên kết giữa GHRM và hiệu quả bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại TP.HCM. Những phát hiện của nghiên cứu này mang lại giá trị thiết thực cho các nhà quản lý trong việc lựa chọn GHRM, đồng thời nâng cao OCBE và GOC nhằm thúc đẩy tính bền vững cho doanh nghiệp. Dựa trên những phát hiện của nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số kiến nghị sau:

Thứ nhất, áp dụng GHRM giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, giảm rác thải, nâng cao lợi nhuận và cải thiện hình ảnh thương hiệu. Doanh nghiệp cần nhận

thức đúng giá trị của GHRM và có chính sách phù hợp để phát triển bền vững.

Thứ hai, xây dựng chính sách GHRM là thiết yếu để có đội ngũ nhân viên ý thức cao về môi trường. Quản lý nên cân nhắc tập trung vào tuyển dụng và đào tạo xanh. Doanh nghiệp có thể đặt ra những tiêu chí xanh trong quá trình tuyển dụng để lựa chọn được những ứng viên phù hợp với định hướng doanh nghiệp đề ra; tăng cường tổ chức các buổi tập, hội thảo về bảo vệ môi trường. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần thiết lập hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên tiêu chí vì môi trường hay khuyến khích, tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường nhằm cải thiện và góp phần thúc đẩy phát triển tư tưởng hướng đến bền vững cho mỗi cá nhân nhân viên.

Thứ ba, khi nhân viên có nhận thức cao về bền vững, họ sẽ tự nguyện chia sẻ ý tưởng và đề xuất giải pháp cải thiện môi trường. Điều này tạo ra một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo, thúc đẩy sự đổi mới và cải tiến liên tục đồng thời góp phần thúc đẩy văn hóa xanh của doanh nghiệp, hướng đến bền vững. Từ đó, có thể nhận thấy cá nhân mỗi nhà lãnh đạo, nhà quản trị cần nghiêm túc trong việc tạo ra và thực hiện các sáng kiến xanh nhằm khuyến khích, truyền cảm hứng cho nhân viên. Bởi vì họ không chỉ làm gương cho nhân viên mà còn là người tiên phong cũng như khơi dậy lòng tự nguyện và cam kết của nhân viên đối với các hoạt động liên quan đến môi trường.

Thứ tư, việc thúc đẩy công tác xây dựng văn hóa xanh tại doanh nghiệp là điều rất cần thiết. Các doanh nghiệp cần xác định và truyền tải các giá trị cốt lõi giúp nhân viên hiểu rõ về văn hóa hướng đến môi trường của tổ chức; thiết lập các chính sách nhằm thúc đẩy nhận thức của nhân viên trong việc bảo vệ môi trường chẳng hạn như tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các hoạt động vì môi trường, khen thưởng và động viên những cá nhân có ý thức bảo vệ môi trường; phát động các phong trào thi đua, sáng kiến thân thiện với môi trường.

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được mục tiêu xác định tác động của GHRM đối với hiệu quả bền vững của SMEs tại TP.HCM và làm sáng tỏ vai trò trung gian của GOC và OCBE trong mối quan hệ mật thiết này (GHRM - Hiệu quả bền vững). Tuy nhiên, bài nghiên cứu vẫn có điểm hạn chế. Theo đó, mẫu khảo sát khá trẻ và chiếm số đông là nhân viên, thiếu hụt góc nhìn từ lãnh đạo, quản lý, dẫn đến thiếu sự toàn diện trong việc đánh giá hiệu quả của GHRM và không thể phản ánh đầy đủ, chính xác thực trạng áp dụng GHRM cũng như hiệu quả bền vững của các SME tại TP.HCM.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2022). Green organizational culture: An exploration of dimensions. *Global Business Review*.
- Amrutha, V., & Geetha, S. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal Of Cleaner Production*, 256, 120401.
- Attaianese, E. (2012). A broader consideration of human factor to enhance sustainable building design. *Work*, 41 (Supplement 1), 2155-2159.
- Chapman, D. (2021). Environmentally sustainable urban development and internet of things connected sensors in cognitive smart cities. *Geopolitics, History, and International Relations*, 13(2), 51-64.
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal Of Global Responsibility*, 10(2), 161-175.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal Of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Malik, S. Y., Mughal, Y. H., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1-24.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Shah, S. M. A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., & Adebayo, T. S. (2021). Linking green human resource practices and environmental economics performance: the role of green economic organizational culture and green psychological climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10953.
- Vyas, A. (2016). New era of human resource management—Go green. In *International Conference on Emerging Technologies in Engineering, Biomedical, Medical and Science (ETEBMS)*, Raj, India.
- Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19, 106-117.

# **Green Human Resource Management and Sustainable Performance of small and medium Enterprises in Ho Chi Minh City**

**Trình Doan Tuan Linh, Ho Thi Huong My, Dinh Truong Tuong Van**  
Industrial University of Ho Chi Minh City, Vietnam

## **Abstract**

The purpose of this study is to assess the impact of green human resource management (GHRM) on the sustainable performance of small and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City. The paper uses the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory, structural equation modeling (PLS-SEM) and survey data from 230 employees and managers from small and medium enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City. The results show that GHRM has a significant impact on sustainable performance. In addition, the paper also shows that organizational citizenship behavior towards the environment (OCBE) and green organizational culture (GOC) play a mediating role in describing the link between GHRM and sustainable performance of small and medium enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City. The findings of this paper provide practical value for managers in selecting GHRM, and enhancing OCBE and GOC to promote business sustainability.

**Keywords: GHRM, GOC, OCBE, Sustainability Performance, SME.**