



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

**JOURNAL
OF TRADE SCIENCE**

Chúc mừng kỷ niệm 80 năm

ngày thành lập Trường Đại học Công Đoàn

**Năm thứ 25
Số đặc biệt 4**



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:

NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ Fax: 024.37643228

❑ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

❑ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

❑ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ Nộp lưu chiểu: 9/2026

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

Họ tên	Cơ quan công tác	Quốc gia	Nhiệm vụ
Nguyễn Đức Nhuận	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Chủ tịch
Nguyễn Hoàng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Hoàng Việt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Bùi Hữu Đức	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hà Văn Sự	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Thọ Đạt	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Đông Phong	Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Quang Thuấn	Viện Hàm lâm KHXH Việt Nam	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Văn Tiến	Học viện Ngân Hàng	Việt Nam	Ủy viên
Lê Quốc Hội	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Trương Bá Thanh	Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
T. Ramayah	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
S. Mostafa Rasoolimanesh	Đại học Edith Cowan (ECU)	Australia	Ủy viên
Jayaraman Krishnaswamy	Đại học Alliance	Ấn Độ	Ủy viên
Hervé B. Boismery	Đại học Reunion	Pháp	Ủy viên
Noor Hazlina Ahmad	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
Imran Mahmud	Đại học Quốc tế Daffodil	Bangladesh	Ủy viên
H. Eric Boutin	Đại học Toulon	Pháp	Ủy viên
Hee Cheol Moon	Trường Đại học Quốc Gia Chungnam	Hàn Quốc	Ủy viên
Nastaran Taghizadeh	Đại học RMIT	Australia	Ủy viên
Nguyễn Việt Cường	Viện Nghiên cứu phát triển Mekong; Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Đặng Tùng Lâm	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
Mai Thanh Lan	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Như Tuyền	Grenoble École de Management	Pháp	Ủy viên
Đỗ Thị Bình	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Mạnh Chiến	Đại học Québec en Outaouais (UQO)	Canada	Ủy viên
Nguyễn Vũ Hùng	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Đức Hiếu	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Quang Tuyền	Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trần Văn Trang	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Ba Phong	Đại học Công nghiệp Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thành Hưng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hoàng Xuân Trung	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Văn Hường	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trịnh Thị Hường	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thị Uyên	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thế Ninh	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Minh Đạt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Phạm Xuân Bách, Phan Thế Công và Trần Thị Huyền Trang** - Tham gia chuỗi giá trị toàn cầu theo liên kết xuất tại 5 quốc gia ASEAN: vai trò của độ mở thương mại, FDI, năng lực sản xuất và đổi mới công nghệ. **Mã số: DB4.1IIEEM.11** 4
Forward Global Value Chain Participation in 5 Asean Countries: the Roles of Trade Openness, FDI, Productive Capacity and Technological Innovation
- 2. Phạm Thị Thanh Mai** - Thực hành tăng trưởng xanh và hiệu quả giảm phát thải CO₂ của doanh nghiệp tại tỉnh Thái Nguyên. **Mã số: DB4.1TrEM.11** 17
Green Growth Practices and CO₂ Emission Reduction Performance of Industrial Enterprises in Thai Nguyen Province
- 3. Lê Phương Thảo, Lê Thị Thuỳ Linh, Trần Thị Thuỷ Tiên, Đào Thị Phương Thảo và Nông Vũ Phương Thảo** - Tác động của chuyển đổi số hải quan đến thương mại quốc tế: Bằng chứng từ dữ liệu bảng toàn cầu và hàm ý chính sách cho Việt Nam. **Mã số: DB4.1IIEEM.11** 30
The Impact of Customs Digital Transformation on International Trade: Evidence from Global Panel Data and Policy Implications for Vietnam
- 4. Vũ Ngọc Thảo Vy, Phạm Bảo Dương và Phạm Tiến Thành** - Doanh nghiệp địa phương, thu nhập và tiêu dùng thực phẩm - Nghiên cứu trường hợp hộ gia đình nông thôn Việt Nam. **Mã số: DB4.1DEco.11** 46
Local firms, income and food consumption - Evidence from rural households in Vietnam

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 5. Lê Mạnh Hùng** - Quản trị nguồn nhân lực trong các trường đại học công lập tại Việt Nam theo định hướng ESG. **Mã số: DB4.2HRMg.21** 57
ESG-oriented Human Resource Management in Vietnamese Public Universities

- 6. Ngọc Thị Phương Mai và Nguyễn Hoàng Việt** - Ảnh hưởng của chất lượng dịch vụ tới sự hài lòng và ý định mua lặp lại tại nhà hàng chay ở Hà Nội: vai trò của bản sắc ăn chay. *Mã số: DB4.2BMkt.21* 74
The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Repurchase Intention at Vegetarian Restaurants in Hanoi: The Moderating Role of Vegetarian Identity
- 7. Hoàng Thị Minh Châu** - Kế toán quản trị số với đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp tại Việt Nam. *Mã số: DB4.2BAcc.21* 90
Digital Management Accounting and Enterprise Innovation in Vietnam
- 8. Lê Ba Phong, Hoàng Đức Chiến và Vũ Thị Kim Anh** - Tăng cường khả năng đổi mới thanh đạm của doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ với văn hóa hợp tác. *Mã số: DB4.2BAdm.21* 102
Stimulating Innovation Capability in Vietnamese Enterprises: the Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Collaborative Culture
- 9. Phan Thùy Tâm, Lê Quốc Hội và Phan Thúy Thảo** - Chuyển đổi số và hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại Việt Nam: vai trò điều tiết của cạnh tranh và sở hữu nước ngoài. *Mã số: DB4.2FiBa.21* 113
Digital Transformation and Bank Performance in Vietnam: Competition and Foreign Ownership as Moderators
- 10. Phạm Thị Oanh và Bùi Thị Giang** - Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp giày dép Việt Nam. *Mã số: DB4.2BMkt.21* 126
Factors Affecting the Competitiveness of Vietnamese Footwear Enterprises
- 11. Hà Văn Sỹ và Nguyễn Thị Phương Thùy** - Các nhân tố quyết định sự hài lòng trong công việc của nhân viên y tế trong bối cảnh thực hiện ESG: minh chứng từ bệnh viện đa khoa Hà Đông. *Mã số: DB4.2HRMg.21* 139
Determinants of Job Satisfaction Among Healthcare Workers in the Context of ESG Implementation: Evidence From Ha Dong General Hospital
- 12. Đinh Thị Hòa, Nguyễn Lan Hương, Phạm Thu Vân và Hoàng Bảo Ngọc** - Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định mua bảo hiểm nhân thọ của cá nhân: bằng chứng thực nghiệm từ các cá nhân tại thành phố Hà Nội. *Mã số: DB4.2BMkt.21* 153
Factors Influencing Life Insurance Purchase Intention: Empirical Evidence From Individuals In Hanoi

- 13. Nguyễn Thị Huyền Trang** - Các yếu tố ảnh hưởng đến minh bạch thông tin trên báo cáo tài chính của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi niêm yết tại Việt Nam: góc nhìn từ nhận thức của các bên liên quan. **Mã số: DB4.2FiBa.21** 168

Factors Affecting Information Transparency in Financial Statements of Listed Animal Feed Manufacturing Enterprises in Vietnam: A Stakeholder Perception Perspective

- 14. Nguyễn Hà Phương, Vũ Minh Nguyệt và Tô Thị Việt Châu** - Căng thẳng thương mại Mỹ - Trung, cầu nhập khẩu và chi phí vận chuyển quốc tế: tác động ngắn hạn và dài hạn tới xuất khẩu gỗ và sản phẩm gỗ của Việt Nam sang Hoa Kỳ. **Mã số: DB4.2IIEM.21** 186

U.S.-China Trade Tensions, Import Demand, and International Freight Costs: Short- and Long-Run Effects on Vietnam's Wood and Wood Product Exports to the United States

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 15. Phạm Thị Mai Liên và Hoàng Thị Bảo Thoa** - Mối liên hệ giữa cung cấp, tiếp nhận tri thức và hiệu quả công việc tự đánh giá của giảng viên: vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc. **Mã số: DB4.3OMIs.31** 204

The Relationship Between Knowledge Sharing (Donating and Collecting) and Lecturers' Self-Rated Job Performance: the Mediating Role of Job Satisfaction

- 16. Trần Huy Cường** - Tác động của tín hiệu thuật toán trên nền tảng đến ý định dựa vào aWOM của người tiêu dùng trẻ tại Hà Nội: vai trò trung gian của cảm nhận tính dễ sử dụng và sự hữu ích. **Mã số: DB4.3OMIs.31** 217

The Effects of Platform Algorithmic Signals on Young Consumers' Intention to Rely on aWOM in Hanoi: the Mediating Roles of Perceived Ease of Use and Perceived Usefulness

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP TẠI VIỆT NAM THEO ĐỊNH HƯỚNG ESG

Lê Mạnh Hùng
Trường Đại học Công đoàn
Email: hunglm225@dhcd.edu.vn

Ngày nhận: 04/08/2026

Ngày nhận lại: 10/09/2026

Ngày duyệt đăng: 15/09/2026

Nghiên cứu này phân tích tác động của ba trụ cột ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị) cùng hai yếu tố mở rộng gồm quản trị nguồn nhân lực số (DHRM) và văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững (OCS) đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững trong các trường đại học công lập tại Việt Nam, thông qua cơ chế truyền dẫn của sự gắn kết nhân viên. Trên cơ sở lý thuyết các bên liên quan, quan điểm dựa trên nguồn lực và lý thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu xây dựng khung ESG mở rộng và kiểm định bằng PLS-SEM trên 479 giảng viên, viên chức và cán bộ quản lý. Kết quả cho thấy cả ba trụ cột ESG và hai yếu tố mở rộng đều tác động tích cực đến sự gắn kết nhân viên; OCS có hệ số tác động lớn nhất, trong khi DHRM có tác động dương nhưng rất nhỏ. Sự gắn kết nhân viên tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững. Các tác động gián tiếp ENV/SOC/GOV/DHRM/OCS $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ SHRP đều có ý nghĩa thống kê; do mô hình hiện tại chưa báo cáo đầy đủ các đường trực tiếp từ năm biến dự báo đến SHRP, nghiên cứu chỉ kết luận có cơ chế tác động gián tiếp thông qua EE, chưa khẳng định trung gian toàn phần hay một phần. Kết quả gợi ý các trường đại học nên ưu tiên văn hóa bền vững, trách nhiệm xã hội, chất lượng quản trị và sự gắn kết, đồng thời tập trung nâng cao hiệu quả sử dụng công nghệ nhân sự số thay vì chỉ mở rộng đầu tư công nghệ.

Từ khóa: ESG; quản trị nguồn nhân lực bền vững; sự gắn kết của nhân viên; trường đại học công lập; quản trị nguồn nhân lực số; văn hóa tổ chức.

Keywords: ESG; Sustainable Human Resource Management; Employee Engagement; Public Universities; Digital Human Resource Management; Organizational Culture.

JEL Classifications: I23; M12; M54.

DOI: 10.54404/JTS.2026.DB4V.05

Trong những năm gần đây, phát triển bền vững đã trở thành định hướng chiến lược của nhiều quốc gia và tổ chức trên thế giới. Bên cạnh các mục tiêu tăng trưởng kinh tế, các tổ chức ngày càng được kỳ vọng thực hiện trách nhiệm đối với môi trường, xã hội và quản trị (ESG) nhằm tạo ra giá trị bền vững cho các bên liên quan. Từ một khuôn khổ chủ yếu được áp dụng trong lĩnh vực tài chính và doanh nghiệp, ESG hiện đã mở rộng sang nhiều lĩnh vực khác, trong đó có giáo dục đại học. Các trường đại học không chỉ đảm nhận vai trò đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao

mà còn là trung tâm nghiên cứu, đổi mới sáng tạo và lan tỏa các giá trị phát triển bền vững. Do đó, việc tích hợp các nguyên tắc ESG vào hoạt động quản trị đại học đang trở thành xu hướng tất yếu nhằm nâng cao chất lượng quản trị, gia tăng tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả hoạt động.

Tại Việt Nam, hệ thống các trường đại học công lập đang đứng trước những yêu cầu đổi mới mạnh mẽ dưới tác động của quá trình tự chủ đại học, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế. Việc triển khai Luật Giáo dục đại học sửa đổi, các chiến lược phát triển giáo dục giai

đoạn mới cùng với cam kết thực hiện Chương trình nghị sự 2030 về phát triển bền vững đã tạo ra áp lực cũng như động lực để các cơ sở giáo dục đại học đổi mới mô hình quản trị. Trong bối cảnh đó, quản trị nguồn nhân lực được xem là một trong những yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của các trường đại học công lập. Đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý và viên chức không chỉ là nguồn lực cốt lõi tạo nên chất lượng đào tạo và nghiên cứu mà còn là lực lượng trực tiếp thực hiện các chiến lược chuyển đổi và phát triển của nhà trường. Trong nội dung bài báo này tác giả nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực theo định hướng ESG trong các trường đại học công lập tại Việt Nam. Mô hình nghiên cứu xem xét tác động của năm nhân tố gồm trách nhiệm môi trường, trách nhiệm xã hội, chất lượng quản trị, quản trị nguồn nhân lực số và văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững đến sự gắn kết của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững. Mô hình được kiểm định bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương sai (PLS-SEM) với dữ liệu khảo sát từ 479 giảng viên, cán bộ quản lý và viên chức đang công tác tại các trường đại học công lập ở Việt Nam.

1. Cơ sở lý luận

1.1. Lý thuyết các bên liên quan

Lý thuyết các bên liên quan do Freeman (1984) đề xuất được xem là một trong những nền tảng học thuật quan trọng nhất của ESG. Khác với quan điểm truyền thống cho rằng mục tiêu chủ yếu của tổ chức là tối đa hóa lợi ích cho cổ đông, Stakeholder Theory cho rằng sự tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức phụ thuộc vào khả năng tạo ra giá trị cho tất cả các nhóm có lợi ích liên quan, bao gồm người lao động, khách hàng, nhà cung cấp, cơ quan quản lý, cộng đồng và môi trường tự nhiên (Freeman, 1984; Freeman et al., 2021).

Trong bối cảnh giáo dục đại học, phạm vi các bên liên quan còn rộng hơn so với doanh nghiệp thông thường. Một trường đại học công lập phải đồng thời đáp ứng kỳ vọng của Nhà nước, người học, giảng viên, viên chức, doanh nghiệp, nhà tuyển dụng, các tổ chức kiểm định chất lượng, cộng đồng địa phương

và xã hội. Điều này khiến ESG trở thành một công cụ quản trị chiến lược nhằm cân bằng lợi ích của nhiều nhóm đối tượng thay vì chỉ theo đuổi các mục tiêu tài chính ngắn hạn. Các nghiên cứu gần đây cho thấy việc áp dụng lý thuyết các bên liên quan trong quản trị giáo dục đang gia tăng nhanh chóng và đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng các mô hình đại học phát triển bền vững.

Theo góc nhìn này, ba thành phần của ESG đều phản ánh trách nhiệm của nhà trường đối với các bên liên quan. Khía cạnh môi trường thể hiện cam kết giảm thiểu tác động tiêu cực đến hệ sinh thái; khía cạnh xã hội phản ánh trách nhiệm đối với người lao động, người học và cộng đồng; trong khi quản trị hướng đến sự minh bạch, trách nhiệm giải trình và tính liêm chính trong quá trình ra quyết định. Khi các bên liên quan cảm nhận rằng tổ chức thực hiện tốt các trách nhiệm này, mức độ tin tưởng đối với tổ chức sẽ gia tăng, từ đó tạo nền tảng cho sự hợp tác lâu dài và phát triển bền vững.

1.2. Lý thuyết nguồn lực

Trong khi Stakeholder Theory giải thích động lực triển khai ESG từ góc độ các bên liên quan, lý thuyết nguồn nhân lực (RBV) của Barney (1991) lại lý giải vai trò của nguồn lực nội tại trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Theo RBV, những nguồn lực có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước và không dễ thay thế sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh lâu dài của tổ chức. Tại các trường đại học, nguồn nhân lực chất lượng cao chính là nguồn lực chiến lược quan trọng nhất. Chất lượng giảng dạy, nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo và phục vụ cộng đồng đều phụ thuộc trực tiếp vào năng lực và mức độ gắn kết của đội ngũ giảng viên và viên chức. Do đó, các thực hành ESG không chỉ mang ý nghĩa trách nhiệm xã hội mà còn là công cụ đầu tư vào nguồn lực chiến lược của tổ chức. Nhiều nghiên cứu gần đây cho rằng ESG và quản trị nguồn nhân lực có mối quan hệ hai chiều. Một mặt, ESG tạo điều kiện xây dựng môi trường làm việc công bằng, minh bạch và an toàn; mặt khác, đội ngũ nhân sự chất lượng cao lại là yếu tố quyết định thành công của chiến lược ESG. Trong giáo dục đại học, các nghiên cứu tổng quan đều chỉ ra rằng việc

tích hợp Green HRM và các thực hành phát triển bền vững vào hệ thống quản trị nhân sự giúp cải thiện hành vi xanh, sự đổi mới và hiệu quả hoạt động của trường đại học.

Theo đó quản lý nguồn nhân lực kỹ thuật số và văn hóa tổ chức hướng đến sự phát triển bền vững là hai nguồn lực chiến lược có khả năng gia tăng giá trị của nguồn nhân lực. Chuyên đổi số giúp tối ưu hóa quy trình nhân sự, nâng cao chất lượng ra quyết định và minh bạch hóa thông tin; trong khi văn hóa tổ chức bền vững tạo ra các chuẩn mực hành vi và giá trị chung thúc đẩy đổi mới, hợp tác và học tập liên tục. Hai nguồn lực này không chỉ hỗ trợ triển khai ESG mà còn góp phần chuyển hóa các chính sách phát triển bền vững thành lợi thế cạnh tranh dài hạn của nhà trường.

1.3. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội do Blau (1964) phát triển là một trong những lý thuyết được sử dụng rộng rãi nhất để giải thích hành vi của người lao động trong nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực. Lý thuyết này cho rằng các mối quan hệ giữa tổ chức và người lao động được hình thành trên nguyên tắc trao đổi. Khi người lao động cảm nhận được sự hỗ trợ, công bằng và tôn trọng từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng các hành vi tích cực như tăng cường sự gắn kết, lòng trung thành, hiệu suất làm việc và hành vi vượt trên yêu cầu chính thức.

Lý thuyết trao đổi xã hội cung cấp cơ chế giải thích vì sao các chính sách phát triển bền vững có thể ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên. Các thực hành như bảo đảm bình đẳng, đầu tư đào tạo, cải thiện điều kiện làm việc, tăng cường minh bạch trong quản trị hay thúc đẩy các hoạt động vì cộng đồng đều tạo ra nhận thức tích cực về sự quan tâm của tổ chức đối với người lao động. Nhận thức này hình thành cảm giác có nghĩa vụ đáp lại thông qua sự tận tâm, trách nhiệm và gắn bó lâu dài với tổ chức.

Trong một số công trình nghiên cứu đã được công bố gần đây trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực bền vững cũng khẳng định rằng sự gắn kết của nhân viên là cơ chế trung gian quan trọng chuyển hóa các thực hành ESG thành kết quả hoạt động của tổ chức. Đặc biệt trong các cơ sở giáo dục đại học, sự

gắn kết của giảng viên và viên chức có mối liên hệ chặt chẽ với chất lượng đào tạo, năng suất nghiên cứu, đổi mới sáng tạo và hiệu quả quản trị tổng thể.

1.4. Quản trị nguồn nhân lực bền vững

Trong khoảng hơn một thập kỷ gần đây, quản trị nguồn nhân lực bền vững (SHRM) đã phát triển thành một hướng nghiên cứu độc lập trong quản trị nguồn nhân lực. Khác với quản trị nhân sự truyền thống vốn tập trung chủ yếu vào hiệu quả kinh tế, SHRM nhấn mạnh việc đồng thời tạo ra giá trị kinh tế, giá trị xã hội và giá trị môi trường thông qua các chính sách nhân sự. Theo đó, hiệu quả của hệ thống nhân sự không chỉ được đánh giá thông qua năng suất lao động mà còn phản ánh ở khả năng duy trì sức khỏe nghề nghiệp, phát triển năng lực dài hạn, bảo đảm công bằng, tăng cường sự gắn kết và đóng góp vào mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức. Những tổng quan gần đây cho thấy xu hướng tích hợp SHRM với ESG đang ngày càng rõ nét, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục đại học, nơi con người được xem là tài sản chiến lược quan trọng nhất. Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững được xem là kết quả cuối cùng của quá trình tích hợp ESG vào hoạt động quản trị nhân sự. Hiệu quả này không chỉ phản ánh năng suất lao động mà còn bao gồm khả năng duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao, thúc đẩy đổi mới sáng tạo, tăng cường sự gắn kết và tạo lập nền tảng phát triển bền vững cho nhà trường.

1.5. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu về ESG cho thấy ba trụ cột môi trường, xã hội và quản trị ngày càng được xem như một hệ thống định hướng hành vi tổ chức, thay vì chỉ là bộ tiêu chí báo cáo. Ở cấp độ người lao động, trách nhiệm xã hội và các thực hành bền vững có thể làm gia tăng nhận thức về sự hỗ trợ, công bằng và ý nghĩa cộng việc, qua đó củng cố cam kết và sự gắn kết (Aguinis & Glavas, 2019; Farooq et al., 2017; Farooq et al., 2021). Trụ cột môi trường cũng liên hệ với hành vi vì môi trường và sự tham gia của nhân viên thông qua các thực hành quản trị nhân lực xanh (Daily & Huang, 2001; Paillé & Boiral, 2013). Trong khi đó, chất lượng quản trị, tính minh bạch và trách

nhiệm giải trình tạo nền tảng niềm tin để các chính sách bền vững được nhân viên tiếp nhận và chuyển hóa thành hành vi tích cực (Eccles et al., 2014; Velte, 2022).

Một dòng nghiên cứu thứ hai tập trung vào sự gắn kết nhân viên như một cơ chế tâm lý nối các thực hành quản trị với kết quả tổ chức. Từ nền tảng của Kahn (1990) và Schaufeli et al. (2002), các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng người lao động có xu hướng đầu tư nhiều hơn nguồn lực nhận thức, cảm xúc và hành vi khi họ cảm nhận được sự hỗ trợ, ý nghĩa và công bằng trong tổ chức (Saks, 2022; Albrecht et al., 2024). Điều này đặc biệt phù hợp với trường đại học, nơi chất lượng đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng phụ thuộc mạnh vào mức độ chủ động, hợp tác và cống hiến của giảng viên, viên chức.

Dòng nghiên cứu thứ ba về quản trị nguồn nhân lực bền vững (SHRM) chuyển trọng tâm từ tối đa hóa hiệu quả ngắn hạn sang cân bằng hiệu quả kinh tế, xã hội và môi trường, đồng thời duy trì năng lực, sức khỏe nghề nghiệp và khả năng phát triển dài hạn của người lao động (Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Aust et al., 2020). Song song với đó, chuyển đổi số làm xuất hiện DHRM như một nguồn lực hỗ trợ minh bạch hóa quy trình, cải thiện trải nghiệm nhân viên và nâng cao chất lượng ra quyết định (Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020), còn văn hóa tổ chức hướng tới bền vững giúp chuyển các định hướng chiến lược thành giá trị và chuẩn mực hành vi được chia sẻ (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Schein & Schein, 2021). Vì vậy, DHRM và OCS trong nghiên cứu này được xem là hai yếu tố mở rộng hỗ trợ việc hiện thực hóa ESG, không phải là các thành phần cấu thành ESG.

Khoảng trống nghiên cứu nằm ở ba điểm. Thứ nhất, phần lớn nghiên cứu trước xem xét riêng lẻ ESG, trách nhiệm xã hội, Green HRM hoặc sự gắn kết, trong khi bằng chứng về một khung tích hợp ba trụ cột ESG với DHRM và OCS trong quản trị nhân lực đại học còn hạn chế. Thứ hai, cơ chế mà các định hướng ESG được chuyển hóa thành hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững thông qua sự gắn kết nhân viên chưa được kiểm định đầy đủ trong bối cảnh trường đại học công

lập. Thứ ba, bối cảnh Việt Nam đồng thời chịu tác động của tự chủ đại học, chuyển đổi số và yêu cầu phát triển bền vững nhưng còn thiếu bằng chứng định lượng quy mô tương đối rộng. Nghiên cứu này giải quyết các khoảng trống trên bằng việc xây dựng và kiểm định “khung ESG mở rộng” gồm ba trụ cột ESG và hai yếu tố mở rộng, đồng thời lượng hóa các tác động gián tiếp thông qua EE đối với SHRP.

2. Mô hình và các giả thuyết

2.1. Trách nhiệm môi trường và sự gắn kết của nhân viên

Trong ba trụ cột của ESG, trách nhiệm môi trường được xem là nền tảng phản ánh cam kết của tổ chức đối với việc sử dụng hiệu quả tài nguyên, giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và đóng góp vào mục tiêu phát triển bền vững. Nếu như trước đây các nghiên cứu chủ yếu xem khía cạnh môi trường như một công cụ nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất hoặc giảm chi phí vận hành thì trong khoảng hơn một thập kỷ gần đây, các tác giả đã bắt đầu tiếp cận trách nhiệm môi trường dưới góc độ quản trị chiến lược, coi đây là yếu tố có khả năng tác động trực tiếp đến hành vi, thái độ và hiệu quả làm việc của người lao động. Sự chuyển dịch này phản ánh xu hướng mở rộng ESG từ một khuôn khổ báo cáo doanh nghiệp sang một triết lý quản trị toàn diện, trong đó con người đóng vai trò trung tâm của quá trình phát triển bền vững.

Với các cơ sở giáo dục đại học, trách nhiệm môi trường không chỉ giới hạn ở việc giảm tiêu thụ điện, nước hay giấy in mà còn bao gồm việc xây dựng khuôn viên xanh, thúc đẩy nghiên cứu về phát triển bền vững, tích hợp giáo dục môi trường vào chương trình đào tạo, số hóa quy trình quản trị và khuyến khích giảng viên, viên chức tham gia các sáng kiến bảo vệ môi trường. Những hoạt động này tạo nên một “môi trường tổ chức xanh”, nơi các giá trị phát triển bền vững được chuyển hóa thành chuẩn mực hành vi của toàn bộ đội ngũ nhân sự. Các tổng quan hệ thống gần đây đều nhận định rằng các trường đại học đang trở thành những tổ chức tiên phong trong việc hiện thực hóa các mục tiêu ESG thông qua các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) và quản trị bền vững.

Khác với quản trị nhân sự truyền thống, GHRM tích hợp các mục tiêu môi trường vào toàn bộ vòng đời quản trị nhân sự, bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá thành tích, khen thưởng và phát triển nghề nghiệp. Quan điểm này cho rằng các thực hành nhân sự xanh giúp nhân viên hiểu rõ hơn vai trò của mình trong việc thực hiện chiến lược phát triển bền vững, đồng thời tạo động lực để họ chủ động tham gia các sáng kiến môi trường. Đối với lĩnh vực giáo dục đại học, từ nhiều nghiên cứu khác nhau đã cho thấy việc xây dựng môi trường làm việc xanh có tác động tích cực đến thái độ của giảng viên và viên chức.

Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H1: *Trách nhiệm môi trường có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong các trường đại học công lập tại Việt Nam.*

2.2. Trách nhiệm xã hội và sự gắn kết của nhân viên

Trách nhiệm xã hội phản ánh cam kết của tổ chức trong việc bảo đảm quyền và lợi ích của người lao động, thúc đẩy bình đẳng, đa dạng và hòa nhập, phát triển nguồn nhân lực, bảo vệ sức khỏe nghề nghiệp, tăng cường phúc lợi và tạo ra những giá trị tích cực cho cộng đồng. Khác với trách nhiệm môi trường chủ yếu hướng đến mối quan hệ giữa tổ chức và hệ sinh thái tự nhiên, thành phần xã hội của ESG tập trung vào chất lượng các mối quan hệ giữa tổ chức với con người. Do đó, trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, trách nhiệm xã hội thường được xem là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ nhất đến thái độ, nhận thức và hành vi của người lao động (Aguinis & Glavas, 2019; Farooq et al., 2021). Sự phát triển của nghiên cứu về trách nhiệm xã hội cho thấy một sự chuyển dịch đáng kể trong cách tiếp cận. Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng nhân viên là một trong những bên liên quan quan trọng nhất của ESG và việc thực hiện trách nhiệm xã hội đối với chính người lao động có ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Quan điểm này được củng cố bởi nhiều nghiên cứu tổng quan, trong đó cho rằng tác động của ESG đến kết quả tổ chức chủ yếu được chuyển hóa thông qua các phản ứng về tâm lý và hành vi của nguồn nhân lực (Aguinis & Glavas, 2019).

Trong lĩnh vực giáo dục đại học, trách nhiệm xã hội có ý nghĩa đặc biệt bởi bản chất của trường đại học không chỉ là tổ chức đào tạo mà còn là thiết chế công phục vụ lợi ích xã hội. Vì vậy, việc bảo đảm môi trường làm việc công bằng, khuyến khích phát triển học thuật, tạo điều kiện nghiên cứu khoa học, hỗ trợ nâng cao trình độ chuyên môn và xây dựng văn hóa tôn trọng học thuật là những biểu hiện quan trọng của trách nhiệm xã hội đối với đội ngũ giảng viên và viên chức. Khi các chính sách này được triển khai hiệu quả, nhân viên có xu hướng cảm nhận rõ hơn giá trị nghề nghiệp của mình, đồng thời hình thành sự đồng nhất với sứ mệnh và giá trị của nhà trường.

Thông qua đó có thể thấy rằng trách nhiệm xã hội là cơ chế quan trọng giúp củng cố niềm tin, gia tăng cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức, thúc đẩy sự đồng nhất giá trị và tạo dựng các mối quan hệ trao đổi tích cực giữa tổ chức với người lao động. Những yếu tố này góp phần nâng cao mức độ gắn kết của giảng viên và viên chức, từ đó tạo nền tảng cho việc cải thiện hiệu quả quản trị nguồn nhân lực theo hướng bền vững. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết H2: *Trách nhiệm xã hội có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong các trường đại học công lập tại Việt Nam.*

2.3. Chất lượng quản trị và sự gắn kết của nhân viên

Chất lượng quản trị phản ánh mức độ hiệu quả của hệ thống quản trị trong việc bảo đảm tính minh bạch, trách nhiệm giải trình, đạo đức nghề nghiệp, kiểm soát nội bộ, quản trị rủi ro và sự tham gia của các bên liên quan vào quá trình ra quyết định. Nếu môi trường hướng đến việc giảm thiểu tác động tiêu cực đối với hệ sinh thái và xã hội tập trung vào việc tạo ra giá trị cho con người, thì thành phần quản trị được xem là nền tảng bảo đảm hai thành phần còn lại được triển khai một cách hiệu quả, nhất quán và bền vững (Eccles et al., 2014; Friede et al., 2015). Quản trị đã trở thành chủ đề trung tâm trong các nghiên cứu về phát triển bền vững do ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy thất bại của nhiều tổ chức không xuất phát từ việc thiếu nguồn lực mà từ những hạn chế trong cơ chế quản

trị, bao gồm thiếu minh bạch, xung đột lợi ích, quy trình ra quyết định thiếu công bằng và hệ thống kiểm soát yếu kém. Các nghiên cứu tổng quan đều khẳng định rằng chất lượng quản trị không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính mà còn tác động mạnh mẽ đến lòng tin của nhân viên, danh tiếng tổ chức và khả năng thực hiện các chiến lược phát triển bền vững (Eccles et al., 2014; Velte, 2022).

Đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập, chất lượng quản trị có ý nghĩa đặc biệt bởi đây là loại hình tổ chức đồng thời thực hiện các chức năng đào tạo, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng dưới sự quản lý của Nhà nước. Trong bối cảnh tự chủ đại học, các trường không chỉ phải nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực mà còn phải bảo đảm tính minh bạch trong tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá thành tích, phân bổ ngân sách, quản lý nghiên cứu khoa học và thực hiện trách nhiệm giải trình với người học, cơ quan quản lý và xã hội. Do đó, quản trị không chỉ là một thành phần của ESG mà còn là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng quản trị đại học và phát triển nguồn nhân lực bền vững. Những yếu tố này là tiền đề quan trọng để hình thành sự gắn kết của nhân viên, đồng thời tạo nền tảng cho việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực theo hướng phát triển bền vững. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H3: *Chất lượng quản trị có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong các trường đại học công lập tại Việt Nam.*

2.4. Quản trị nguồn nhân lực số và sự gắn kết của nhân viên

Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và quá trình chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trên phạm vi toàn cầu, quản trị nguồn nhân lực số (DHRM) đã trở thành một trọng tâm của quản trị chiến lược. Nếu như quản trị nguồn nhân lực truyền thống tập trung vào việc tối ưu hóa các quy trình tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ thông qua các phương thức quản lý hành chính thì DHRM hướng tới việc tích hợp công nghệ số, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, hệ thống thông tin nguồn nhân lực (HRIS) và phân tích dữ liệu nhân sự vào toàn bộ vòng đời quản trị nguồn nhân lực (Strohmeier, 2020; Vial, 2019).

Sự phát triển của DHRM phản ánh một sự thay đổi căn bản trong tư duy quản trị. Công nghệ số không còn được xem đơn thuần là công cụ hỗ trợ các hoạt động hành chính mà đã trở thành một nguồn lực chiến lược, giúp các tổ chức nâng cao chất lượng ra quyết định, cải thiện trải nghiệm của nhân viên, tăng cường khả năng thích ứng và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Trong khuôn khổ ESG, quản trị nguồn nhân lực số đóng vai trò là một yếu tố hỗ trợ quan trọng cho việc hiện thực hóa các mục tiêu phát triển bền vững thông qua việc giảm tiêu thụ tài nguyên, số hóa quy trình làm việc, nâng cao tính minh bạch trong quản trị và tạo điều kiện cho các hình thức làm việc linh hoạt (Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020).

Đối với các trường đại học công lập, chuyển đổi số không chỉ diễn ra trong hoạt động đào tạo và nghiên cứu mà còn mở rộng sang lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Các hệ thống quản lý hồ sơ điện tử, công thông tin nhân sự, tuyển dụng trực tuyến, đánh giá hiệu quả công việc trên nền tảng số, đào tạo trực tuyến, quản lý năng lực, quản lý nghiên cứu khoa học và phân tích dữ liệu nhân sự đang từng bước thay thế các quy trình thủ công truyền thống. Xu hướng này đặc biệt được thúc đẩy sau đại dịch COVID-19, khi các cơ sở giáo dục buộc phải thích ứng với phương thức làm việc trực tuyến và quản trị từ xa (Dwivedi et al., 2020). Thông qua việc cải thiện chất lượng nhân sự, mở rộng cơ hội phát triển nghề nghiệp và tăng cường sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động quản trị, quản trị nguồn nhân lực số góp phần củng cố niềm tin, nâng cao động lực làm việc và gia tăng sự gắn kết của đội ngũ giảng viên, viên chức trong các trường đại học công lập. Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết H4: *Quản trị nguồn nhân lực số có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong các trường đại học công lập tại Việt Nam.*

2.5. Văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững và sự gắn kết của nhân viên

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của ESG và quản trị bền vững, văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững (OCS) đã trở thành một trong những yếu tố quyết định sự thành công của

các chiến lược phát triển bền vững. Nếu như các chính sách ESG phản ánh định hướng chiến lược của tổ chức thì văn hóa tổ chức lại quyết định mức độ các giá trị đó được chấp nhận, chia sẻ và hiện thực hóa trong hành vi hằng ngày của các thành viên. Nói cách khác, văn hóa tổ chức chính là “cơ chế nội tại” chuyên hóa các mục tiêu ESG từ cấp độ chiến lược thành các hành động cụ thể của người lao động (Schein & Schein, 2021; Schneider et al., 2017). Văn hóa tổ chức là hệ thống các giá trị nền tảng, giá trị cốt lõi và chuẩn mực hành vi được các thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ và duy trì trong quá trình giải quyết các vấn đề về thích ứng với môi trường bên ngoài và hội nhập nội bộ. Những giá trị này không chỉ định hướng cách thức ra quyết định của tổ chức mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức, thái độ và hành vi của từng cá nhân. Trong bối cảnh phát triển bền vững, văn hóa tổ chức không còn giới hạn ở việc xây dựng môi trường làm việc tích cực mà còn phải thúc đẩy các giá trị như trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường, đạo đức nghề nghiệp, đổi mới sáng tạo, học tập liên tục và hợp tác vì lợi ích chung. Khái niệm này được phát triển từ quan điểm cho rằng phát triển bền vững chỉ có thể đạt được khi các nguyên tắc ESG được tích hợp vào hệ giá trị cốt lõi của tổ chức. Linnenluecke và Griffiths (2010) cho rằng một nền văn hóa hướng tới phát triển bền vững được đặc trưng bởi khả năng cân bằng giữa hiệu quả kinh tế, trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường trong mọi hoạt động của tổ chức. Điều này đòi hỏi các thành viên không chỉ tuân thủ các quy định chính thức mà còn chủ động chia sẻ trách nhiệm đối với các mục tiêu phát triển bền vững.

Trong các trường đại học công lập, vai trò của văn hóa tổ chức càng trở nên quan trọng bởi hoạt động của nhà trường phụ thuộc rất lớn vào sự hợp tác giữa các giảng viên, nhà khoa học và viên chức. Khác với các doanh nghiệp sản xuất, nơi hiệu quả chủ yếu được quyết định bởi công nghệ và quy trình, chất lượng đào tạo và nghiên cứu của trường đại học phụ thuộc nhiều vào khả năng chia sẻ tri thức, tinh thần hợp tác học thuật, đổi mới sáng tạo và sự cam kết của đội ngũ nhân sự. Do đó, việc xây dựng một nền văn hóa tổ

chức hướng tới phát triển bền vững không chỉ góp phần thực hiện các mục tiêu ESG mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển dài hạn của nhà trường. Những yếu tố này là tiền đề quan trọng để nâng cao sự gắn kết của đội ngũ giảng viên và viên chức trong các trường đại học công lập. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết H5: *Văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong các trường đại học công lập tại Việt Nam.*

2.6. Sự gắn kết của nhân viên và hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững

Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực hiện đại, sự gắn kết của nhân viên (EE) được xem là một trong những nguồn lực tâm lý quan trọng nhất quyết định hiệu quả hoạt động của tổ chức. Kể từ khi Kahn (1990) giới thiệu khái niệm này, sự gắn kết của nhân viên đã trở thành chủ đề được nghiên cứu rộng rãi trong các lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, hành vi tổ chức và phát triển bền vững. Khác với các khái niệm như sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức hay động lực làm việc, sự gắn kết của nhân viên phản ánh trạng thái tâm lý tích cực, trong đó người lao động sẵn sàng đầu tư nguồn lực về thể chất, nhận thức và cảm xúc vào việc thực hiện công việc cũng như các mục tiêu của tổ chức (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002). Theo Schaufeli và cộng sự (2002), sự gắn kết của nhân viên bao gồm ba thành phần cốt lõi: sự nhiệt huyết, phản ánh mức năng lượng và khả năng kiên trì trong công việc; sự cống hiến, thể hiện niềm tự hào, ý nghĩa và sự tận tâm đối với công việc; và sự hấp thụ, phản ánh mức độ tập trung cao và sự đắm mình trong quá trình làm việc. Ba thành phần này kết hợp tạo nên trạng thái làm việc tích cực, giúp người lao động không chỉ hoàn thành nhiệm vụ được giao mà còn chủ động đóng góp các sáng kiến, chia sẻ tri thức và tham gia vào quá trình đổi mới của tổ chức.

Trong bối cảnh quản trị nguồn nhân lực bền vững, sự gắn kết của nhân viên được xem là cầu nối giữa các chính sách quản trị và kết quả hoạt động của tổ chức. Các thực hành ESG, quản trị nhân sự số, văn hóa phát triển bền vững hay chất lượng quản trị chỉ thực sự tạo ra giá trị khi chúng được chuyển hóa

thành sự thay đổi trong nhận thức và hành vi của người lao động. Chính vì vậy, nhiều nghiên cứu gần đây đã xem sự gắn kết của nhân viên là một nguồn lực chiến lược, có khả năng chuyển đổi các nguồn lực tổ chức thành kết quả phát triển bền vững (Saks, 2022; Albrecht et al., 2024).

Có thể thấy rằng, sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò là nguồn lực tâm lý chiến lược, góp phần chuyên hóa các nguồn lực tổ chức thành hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững. Khi đội ngũ giảng viên và viên chức có mức độ gắn kết cao, họ sẽ chủ động nâng cao chất lượng giảng dạy, tích cực tham gia nghiên cứu khoa học, hợp tác với đồng nghiệp, chia sẻ tri thức và sẵn sàng đồng hành cùng các mục tiêu phát triển của nhà trường. Những hành vi này không chỉ cải thiện hiệu quả công việc cá nhân mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, khả năng đổi mới và sự phát triển bền vững của tổ chức. Do đó, tác giả đưa ra giả thuyết H6: *Sự gắn kết của nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững trong các trường đại học công lập tại Việt Nam.*

2.7. Vai trò trung gian của sự gắn kết của nhân viên trong mối quan hệ giữa ESG và hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững

Trong nghiên cứu về hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực, các học giả ngày càng thống nhất rằng các chính sách quản trị không tạo ra kết quả hoạt động một cách trực tiếp mà thường được chuyển hóa thông qua những thay đổi về nhận thức, thái độ và hành vi của người lao động (Albrecht et al., 2024; Saks, 2022). Quan điểm này đặc biệt phù hợp với nghiên cứu về ESG, bởi các thực hành phát triển bền vững trước hết tác động đến cách nhân viên cảm nhận về tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến mức độ tận tâm, sự gắn bó và cuối cùng là hiệu quả hoạt động của hệ thống quản trị nguồn nhân lực. Trong bối cảnh đó, sự gắn kết của nhân viên được xem là cơ chế trung gian quan trọng giải thích quá trình chuyên hóa các thực hành ESG thành hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững. Nói cách khác, ESG không chỉ tạo ra giá trị thông qua việc cải thiện hệ thống quản trị mà còn thông qua việc hình thành một lực lượng lao động có động lực, tận tâm và sẵn sàng đồng

hành với các mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức.

Qua đó có thể thấy rằng ba trụ cột ESG và hai yếu tố mở rộng có thể tạo ra những thay đổi về nhận thức, động lực và hành vi của đội ngũ giảng viên, viên chức; sự gắn kết nhân viên là cơ chế tâm lý có khả năng truyền dẫn các tác động này tới hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững. Do mô hình thực nghiệm hiện tại chưa báo cáo năm đường trực tiếp ENV/SOC/GOV/DHRM/OCS → SHRP, nghiên cứu đặt trọng tâm vào kiểm định tác động gián tiếp thay vì khẳng định dạng trung gian toàn phần hay một phần. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết trung gian H7: *Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các thành phần ESG với hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững trong các trường đại học công lập tại Việt Nam.*

Để kiểm định chi tiết vai trò trung gian của từng thành phần ESG, tác giả đồng thời xem xét các giả thuyết trung gian thành phần như sau:

H7a: *Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trách nhiệm môi trường và quản lý nguồn nhân lực bền vững.*

H7b: *Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và quản lý nguồn nhân lực bền vững.*

H7c: *Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng quản trị và quản lý nguồn nhân lực bền vững.*

H7d: *Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị nhân lực kỹ thuật số và quản lý nguồn nhân lực bền vững.*

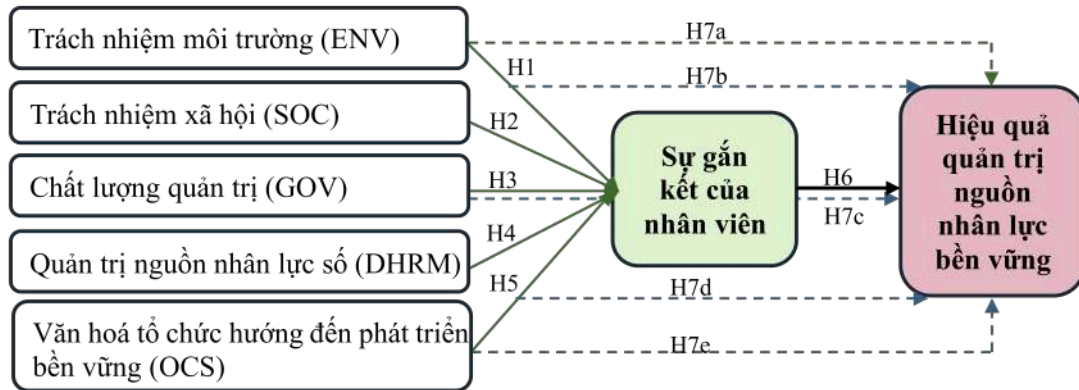
H7e: *Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa vận hành tổ chức vì sự bền vững và quản lý nguồn nhân lực bền vững.*

2.8. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý luận và các giả thuyết đã được trình bày, nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu như sau (hình 1):

3. Phương pháp nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu là phân tích tác động của các thành phần thuộc khuôn khổ ESG đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững thông qua vai trò trung gian của sự gắn kết của nhân viên trong các trường đại



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu

học công lập tại Việt Nam. Để đạt được mục tiêu này, nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận định lượng làm phương pháp nghiên cứu chủ đạo. Với đối tượng khảo sát chủ yếu là đội ngũ giảng viên và viên chức đang làm việc tại các trường đại học công lập ở Việt Nam với phương pháp chọn mẫu phi xác suất tức là phương pháp chọn mẫu thuận tiện và chọn mẫu có chủ đích. Phương pháp này được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu sử dụng mô hình PLS-SEM, đặc biệt khi tổng thể nghiên cứu phân bố rộng và khó tiếp cận (Hair và cộng sự (2022)), việc này vừa bảo đảm tính khả thi của nghiên cứu vừa nâng cao chất lượng thông tin thu thập được. Nghiên cứu này được tác giả thực hiện trong thời gian từ tháng 10 năm 2025 đến tháng 5 năm 2026.

Từ cơ sở lý luận đã được tổng hợp cũng như những giả thuyết nghiên cứu, tác giả đã hệ thống được bộ thang đo phục vụ cho nghiên cứu này như (bảng 1) sau:

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả thống kê

Sau khi hoàn thiện bảng hỏi chính thức, nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu thông qua hai hình thức gồm khảo sát trực tiếp bằng bảng hỏi giấy và khảo sát trực tuyến thông qua nền tảng Google Forms. Đối tượng khảo sát là giảng viên, viên chức và cán bộ quản lý đang công tác tại các trường đại học công lập trên phạm vi Việt Nam. Việc kết hợp hai phương thức khảo sát giúp mở rộng phạm vi tiếp cận đối tượng nghiên cứu, đồng thời nâng cao tỷ lệ phản hồi và bảo đảm tính đa dạng của mẫu. Sau thời gian thu thập dữ liệu,

nghiên cứu thu được tổng cộng 479 bảng hỏi hợp lệ.

Kết quả tại bảng 2 cho thấy mẫu nghiên cứu có cơ cấu khá cân bằng về giới tính, trong đó nữ chiếm 54,49% và nam chiếm 44,89%, trong khi nhóm không công bố giới tính chỉ chiếm 0,63%. Về độ tuổi, nhóm từ 30-39 tuổi chiếm tỷ trọng lớn nhất (32,57%), tiếp theo là nhóm 40-49 tuổi (29,85%). Như vậy, hơn 62% người tham gia khảo sát thuộc nhóm tuổi từ 30 đến 49, là lực lượng đang ở giai đoạn phát triển mạnh về chuyên môn và đảm nhiệm nhiều vị trí quan trọng trong hoạt động đào tạo, nghiên cứu và quản lý. Điều này giúp các đánh giá về ESG và quản trị nguồn nhân lực phản ánh kinh nghiệm thực tiễn tương đối đầy đủ. Đối với trình độ học vấn, 55,11% người tham gia có trình độ thạc sĩ và 32,36% có trình độ tiến sĩ; nếu tính cả nhóm phó giáo sư và giáo sư (3,34%) thì có tới hơn 90% mẫu khảo sát đạt trình độ sau đại học. Đây là một đặc điểm phù hợp với bối cảnh nghiên cứu trong các trường đại học công lập, đồng thời làm tăng độ tin cậy của các đánh giá đối với các nội dung liên quan đến quản trị và phát triển bền vững. Về vị trí công tác, giảng viên chiếm 58,66%, chuyên viên và nhân viên hành chính chiếm 24,63%, trong khi cán bộ quản lý chiếm 16,70%. Cơ cấu này bảo đảm dữ liệu phản ánh được góc nhìn của cả ba nhóm đối tượng chính trong hệ thống quản trị đại học, qua đó tăng tính toàn diện của kết quả nghiên cứu. Về phân bố địa lý, các trường thuộc miền Bắc chiếm 43,22%, miền Nam chiếm 34,66% và miền Trung chiếm 22,13%.

Bảng 1: *Thang đo phục vụ nghiên cứu*

Mã	Biến quan sát	Nguồn
ENV1	Trường tôi triển khai các chính sách nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường	<i>Daily & Huang (2001); Paillé & Boiral (2013); GRI (2021).</i>
ENV2	Nhà trường khuyến khích sử dụng tiết kiệm năng lượng và tài nguyên	
ENV3	Các hoạt động phân loại và xử lý chất thải được thực hiện thường xuyên	
ENV4	Nhà trường khuyến khích cán bộ, giảng viên và viên chức thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường	
ENV5	Tôi nhận thấy phát triển bền vững về môi trường là một trong những ưu tiên của nhà trường	
SOC1	Nhà trường quan tâm đến sức khỏe và phúc lợi của cán bộ, giảng viên và viên chức	<i>Turker (2009); Farooq et al. (2017); Aguinis & Glavas (2019)</i>
SOC2	Nhà trường tạo điều kiện cho người lao động phát triển nghề nghiệp	
SOC3	Nhà trường bảo đảm sự công bằng trong các chính sách nhân sự	
SOC4	Nhà trường khuyến khích sự đa dạng và hòa nhập trong môi trường làm việc	
SOC5	Nhà trường tích cực tham gia các hoạt động phục vụ cộng đồng và trách nhiệm xã hội	
GOV1	Các quyết định quản trị của nhà trường được công bố minh bạch	<i>OECD (2023); World Bank (2022)</i>
GOV2	Nhà trường có cơ chế giải trình rõ ràng đối với các quyết định quản lý	
GOV3	Các chính sách quản trị được áp dụng công bằng đối với mọi cán bộ và giảng viên	
GOV4	Ý kiến của giảng viên và viên chức được xem xét trong quá trình ra quyết định	
GOV5	Nhà trường quản trị rủi ro và tuân thủ các quy định một cách hiệu quả	
DHRM1	Nhà trường sử dụng hệ thống sổ trong quản lý hồ sơ nhân sự	<i>Bondarouk & Brewster (2016); Strohmeier (2020)</i>
DHRM2	Các quy trình nhân sự được thực hiện thuận tiện thông qua nền tảng số	
DHRM3	Nhà trường ứng dụng công nghệ trong đánh giá hiệu quả làm việc	
DHRM4	Nhà trường hỗ trợ đào tạo và phát triển nhân lực thông qua các nền tảng số	
DHRM5	Tôi dễ dàng tiếp cận các thông tin nhân sự thông qua hệ thống số của nhà trường	
OCS1	Nhà trường xây dựng văn hóa hướng tới phát triển bền vững	<i>Linnenluecke & Griffiths (2010); Schein & Schein (2021)</i>
OCS2	Các giá trị phát triển bền vững được chia sẻ giữa các thành viên	
OCS3	Nhà trường khuyến khích học tập và đổi mới sáng tạo	
OCS4	Nhà trường thúc đẩy hợp tác và chia sẻ tri thức	
OCS5	Phát triển bền vững được xem là giá trị cốt lõi của nhà trường	
EE1	Tôi luôn tràn đầy năng lượng khi thực hiện công việc	<i>Schaufeli et al. (2002); Saks (2022)</i>
EE2	Tôi cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa	
EE3	Tôi luôn nhiệt tình trong công việc	
EE4	Tôi hoàn toàn tập trung khi làm việc	
EE5	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn để đóng góp cho sự phát triển của nhà trường	
SHRP1	Nhà trường duy trì được đội ngũ nhân lực chất lượng cao	<i>Ehnert (2009); Kramar (2014); Aust et al. (2020)</i>
SHRP2	Hoạt động quản trị nhân sự góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của giảng viên và viên chức	
SHRP3	Nhà trường tạo điều kiện cho sự phát triển nghề nghiệp bền vững của người lao động	
SHRP4	Chính sách nhân sự góp phần nâng cao năng lực đổi mới và sáng tạo	
SHRP5	Hệ thống quản trị nguồn nhân lực hỗ trợ sự phát triển bền vững của nhà trường	

(Nguồn: *Tổng hợp và đề xuất của tác giả*)

Đồng thời, mẫu khảo sát bao gồm cả trường đại học đa ngành (47,39%), trường đại học chuyên ngành (28,39%) và trường thành viên thuộc các đại học quốc gia hoặc đại học vùng (24,22%). Điều này cho thấy mẫu nghiên cứu có phạm vi bao phủ rộng, góp phần nâng cao khả năng khái quát hóa các kết quả nghiên cứu đối với hệ thống giáo dục đại học công lập Việt Nam.

4.2. Độ tin cậy của thang đo

Độ tin cậy của các thang đo được đánh giá thông qua hai chỉ tiêu gồm Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR). Theo Hair và

cộng sự (2022), một thang đo được xem là có độ tin cậy đạt yêu cầu khi Cronbach's Alpha và Composite Reliability đều lớn hơn 0,70.

Kết quả tại bảng 3 cho thấy toàn bộ bảy biến tiềm ẩn đều có Cronbach's Alpha dao động từ 0,708 đến 0,789, vượt ngưỡng tối thiểu 0,70. Điều này chứng tỏ các biến quan sát trong từng thang đo có mức độ nhất quán nội tại tốt và phản ánh tương đối ổn định cùng một khái niệm nghiên cứu. Tương tự, Composite Reliability (CR) của các thang đo nằm trong khoảng 0,811 - 0,854, đều cao hơn mức khuyến nghị 0,70. Kết quả này tiếp tục

Bảng 2: Đặc điểm mẫu khảo sát

Tiêu chí	Nhóm	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	261	54,49
	Nam	215	44,89
	Khác/Không trả lời	3	0,63
Độ tuổi	Dưới 30	62	12,94
	30-39	156	32,57
	40-49	143	29,85
	50-59	94	19,62
	Từ 60 trở lên	24	5,01
Trình độ học vấn	Đại học	44	9,19
	Thạc sĩ	264	55,11
	Tiến sĩ	155	32,36
	PGS/GS	16	3,34
Vị trí công tác	Giảng viên	281	58,66
	Chuyên viên/Nhân viên	118	24,63
	Cán bộ quản lý	80	16,70
Loại hợp đồng	Biên chế/Viên chức	241	50,31
	HĐ không xác định thời hạn	152	31,73
	HĐ xác định thời hạn	86	17,95
Vùng trường	Miền Bắc	207	43,22
	Miền Trung	106	22,13
	Miền Nam	166	34,66
Loại hình trường	Đại học đa ngành	227	47,39
	Đại học chuyên ngành	136	28,39
	Trường thành viên/thuộc đại học	116	24,22

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 3: Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ

Cấu trúc	Số biến	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Kết luận
ENV	5	0,772	0,854	0,595	Đạt
SOC	5	0,769	0,844	0,520	Đạt
GOV	5	0,750	0,834	0,502	Đạt
DHRM	5	0,708	0,811	0,461	Chưa đạt AVE
OCS	5	0,710	0,821	0,535	Đạt
EE	5	0,760	0,839	0,511	Đạt
SHRP	5	0,789	0,851	0,488	Chưa đạt AVE

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

khẳng định các thang đo có độ tin cậy tổng hợp tốt và phù hợp để sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo. Đối với AVE, năm thang đo gồm ENV, SOC, GOV, OCS và EE đều đạt giá trị từ 0,502 đến 0,595, đáp ứng tiêu chuẩn $AVE \geq 0,50$. Tuy nhiên, hai thang đo DHRM ($AVE = 0,461$) và SHRP ($AVE = 0,488$) thấp hơn ngưỡng khuyến nghị. Mặc dù vậy, theo Fornell và Larcker (1981), khi độ tin cậy vẫn lớn hơn 0,70 thì thang đo vẫn có thể được

chấp nhận nếu mức sai lệch không lớn và các chỉ báo còn lại bảo đảm giá trị nội dung. Trong trường hợp này, cả DHRM và SHRP đều có CR lớn hơn 0,80 nên nghiên cứu quyết định giữ lại hai thang đo để tiếp tục đánh giá cùng các tiêu chí khác trước khi đưa ra kết luận cuối cùng.

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Sau khi mô hình đo lường được xác nhận đạt các yêu cầu về độ tin cậy và giá trị của

thang đo, nghiên cứu tiếp tục đánh giá mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Theo Hair và cộng sự (2022), việc đánh giá mô hình cấu trúc trong PLS-SEM bao gồm các nội dung: (i) kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến; (ii) đánh giá năng lực giải thích của mô hình thông qua hệ số xác định (R^2); (iii) đánh giá khả năng dự báo (Q^2); (iv) đánh giá kích thước tác động (f^2); (v) kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng Bootstrapping; và (vi) đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình. Khả năng giải thích của mô hình được đánh giá thông qua hệ số xác định (R^2), trong khi khả năng dự báo được đánh giá thông qua chỉ số Stone-Geisser $Q^2_{predict}$.

kết của nhân viên, vẫn còn những yếu tố khác ngoài mô hình có thể ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong các trường đại học công lập.

Về khả năng dự báo, cả hai biến nội sinh đều có $Q^2_{predict} > 0$ ($EE = 0,405$; $SHRP = 0,314$), chứng tỏ mô hình có năng lực dự báo phù hợp đối với dữ liệu quan sát.

4.4. Mức độ tác động của các biến độc lập

Để đánh giá mức độ đóng góp của từng biến độc lập vào khả năng giải thích của mô hình, nghiên cứu sử dụng chỉ số f^2 .

Kết quả cho thấy phần lớn các thành phần ESG mở rộng có kích thước tác động nhỏ đến sự gắn kết của nhân viên. Trong đó, Văn hóa

Bảng 4: Khả năng giải thích và dự báo của mô hình

Biến nội sinh	R^2	R^2 hiệu chỉnh	$Q^2_{predict}$	RMSE	MAE	Đánh giá
Sự gắn kết của nhân viên (EE)	0,422	0,416	0,405	0,770	0,616	Có giá trị dự báo
Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững (SHRP)	0,321	0,319	0,314	0,828	0,666	Có giá trị dự báo

(Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 5: Kích thước tác động của các mối quan hệ

Mối quan hệ	f^2	Mức độ tác động
ENV → EE	0,027	Nhỏ
SOC → EE	0,085	Nhỏ
GOV → EE	0,066	Nhỏ
DHRM → EE	0,009	Không đáng kể
OCS → EE	0,092	Nhỏ
EE → SHRP	0,472	Lớn

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả tại bảng 4 cho thấy mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích ở mức khá. Cụ thể, năm biến độc lập gồm trách nhiệm với môi trường (ENV), trách nhiệm xã hội (SOC), chất lượng quản trị (GOV), quản trị nguồn nhân lực kỹ thuật số (DHRM) và văn hóa tổ chức vì sự bền vững (OCS) giải thích được 42,2% sự biến thiên của sự gắn kết của nhân viên (EE) ($R^2 = 0,422$). Theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2022), đây là mức giải thích tương đối tốt đối với các nghiên cứu thuộc lĩnh vực khoa học xã hội. Đối với biến phụ thuộc hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững (SHRP), kết quả cho thấy sự gắn kết của nhân viên giải thích được 32,1% sự biến thiên của hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững ($R^2 = 0,321$). Điều này chứng tỏ bên cạnh sự gắn

tô chức vì sự bền vững (OCS) có mức tác động lớn nhất ($f^2 = 0,092$), tiếp theo là Trách nhiệm xã hội (SOC) ($f^2 = 0,085$) và Chất lượng quản trị (GOV) ($f^2 = 0,066$). Trong khi đó, Quản trị nguồn nhân lực kỹ thuật số (DHRM) chỉ đạt $f^2 = 0,009$, phản ánh tác động trực tiếp còn khá hạn chế. Đáng chú ý, sự gắn kết của nhân viên có kích thước tác động lớn đối với hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững ($f^2 = 0,472$). Điều này khẳng định vai trò trung tâm của sự gắn kết nhân viên trong việc chuyên hóa các giá trị ESG thành hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững.

4.5. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp để kiểm định ý nghĩa thống kê của các giả thuyết.

Bảng 6: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	β	t-value	p-value	Kết luận
H1	ENV $\rightarrow$ EE	0,140	3,321	<0,001	Chấp nhận
H2	SOC $\rightarrow$ EE	0,245	6,193	<0,001	Chấp nhận
H3	GOV $\rightarrow$ EE	0,219	6,215	<0,001	Chấp nhận
H4	DHRM $\rightarrow$ EE	0,080	2,019	0,043	Chấp nhận
H5	OCS $\rightarrow$ EE	0,264	7,039	<0,001	Chấp nhận
H6	EE $\rightarrow$ SHRP	0,566	14,435	<0,001	Chấp nhận
H7a	ENV $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ SHRP	0,079	3,119	0,002	Chấp nhận
H7b	SOC $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ SHRP	0,139	5,557	<0,001	Chấp nhận
H7c	GOV $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ SHRP	0,124	5,497	<0,001	Chấp nhận
H7d	DHRM $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ SHRP	0,045	1,998	0,046	Chấp nhận
H7e	OCS $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ SHRP	0,149	5,911	<0,001	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả cho thấy toàn bộ sáu giả thuyết trực tiếp đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5%. Trong số các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết nhân viên, Văn hóa tổ chức vì sự bền vững có tác động mạnh nhất ($\beta = 0,264$), tiếp theo là trách nhiệm xã hội ($\beta = 0,245$), chất lượng quản trị ($\beta = 0,219$), trách nhiệm với môi trường ($\beta = 0,140$) và quản trị nguồn nhân lực kỹ thuật số ($\beta = 0,080$). Điều này cho thấy trong bối cảnh các trường đại học công lập Việt Nam, việc xây dựng một văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững có ý nghĩa quan trọng hơn cả trong việc thúc đẩy sự gắn kết của đội ngũ giảng viên và viên chức. Các chính sách trách nhiệm xã hội và chất lượng quản trị cũng đóng vai trò nổi bật trong việc hình thành sự cam kết và đồng hành của người lao động. Mặc dù Quản trị nguồn nhân lực kỹ thuật số vẫn có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê ($p = 0,043$), mức độ tác động còn tương đối khiêm tốn. Điều này phản ánh quá trình chuyển đổi số trong quản trị nhân sự tại nhiều trường đại học công lập vẫn đang trong giai đoạn phát triển và chưa phát huy hết tiềm năng.

Đối với giả thuyết H6, kết quả cho thấy sự gắn kết của nhân viên có ảnh hưởng rất mạnh đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững ($\beta = 0,566$; $t = 14,435$). Đây là hệ số lớn nhất trong toàn bộ mô hình, khẳng định rằng sự gắn kết của nhân viên là nhân tố quyết định trong việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực theo định hướng phát triển bền vững.

Kết quả tại bảng 6 cho thấy năm tác động gián tiếp ENV/SOC/GOV/DHRM/OCS $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ SHRP đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Tác động gián tiếp mạnh nhất thuộc về OCS ($\beta = 0,149$), tiếp theo là SOC ($\beta = 0,139$), GOV ($\beta = 0,124$), ENV ($\beta = 0,079$) và DHRM ($\beta = 0,045$). Các kết quả này ủng hộ H7a-H7e theo nghĩa tồn tại tác động gián tiếp thông qua EE.

Kết quả nghiên cứu cho thấy các mối quan hệ trực tiếp giữa năm thành phần ESG mở rộng và sự gắn kết nhân viên đều có ý nghĩa thống kê, đồng thời tác động từ sự gắn kết nhân viên đến hiệu quả quản lý nguồn nhân lực bền vững cũng có ý nghĩa thống kê rất cao ($\beta = 0,566$; $p < 0,001$). Bên cạnh đó, tất cả các tác động gián tiếp đều được xác nhận thông qua Bootstrapping. Như vậy, sự gắn kết nhân viên đóng vai trò là cơ chế truyền dẫn quan trọng trong việc chuyển hóa các hoạt động ESG thành hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững. Nói cách khác, việc triển khai các chính sách về môi trường, trách nhiệm xã hội, chất lượng quản trị, quản trị nguồn nhân lực số và văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững sẽ phát huy hiệu quả cao hơn khi các chính sách này làm gia tăng mức độ gắn kết của đội ngũ giảng viên và viên chức.

5. Thảo luận kết quả

Kết quả nổi bật thứ nhất là OCS có tác động mạnh nhất đến EE ($\beta = 0,264$; $f^2 = 0,092$). Phát hiện này phù hợp với lập luận của Linnenluecke và Griffiths (2010) và Schein và Schein (2021) rằng phát triển bền

vững chỉ trở thành hành vi thường nhật khi được nội hóa trong hệ giá trị, chuẩn mực và cách thức phối hợp của tổ chức. Trong trường đại học công lập, nơi công việc có tính tự chủ nghề nghiệp cao và phụ thuộc nhiều vào chia sẻ tri thức, văn hóa bền vững có thể tạo ra sự đồng nhất giữa giá trị cá nhân với sứ mệnh tổ chức, từ đó thúc đẩy gắn kết mạnh hơn so với các công cụ quản trị mang tính kỹ thuật.

Trách nhiệm xã hội (SOC) ($\beta = 0,245$; $f^2 = 0,085$) và chất lượng quản trị (GOV) ($\beta = 0,219$; $f^2 = 0,066$) là hai yếu tố tiếp theo có ảnh hưởng đáng kể đến EE. Kết quả này tương thích với lý thuyết trao đổi xã hội và các nghiên cứu của Aguinis và Glavas (2019), Farooq et al. (2017, 2021): khi người lao động cảm nhận tổ chức quan tâm đến phúc lợi, công bằng và phát triển nghề nghiệp, họ có xu hướng đáp lại bằng sự tận tâm và gắn kết cao hơn. Đồng thời, minh bạch, trách nhiệm giải trình và sự tham gia trong quản trị góp phần củng cố niềm tin tổ chức. Trong bối cảnh tự chủ đại học ở Việt Nam, kết quả này cho thấy khía cạnh “con người” và chất lượng thể chế nội bộ có thể là các kênh ESG gắn gũi nhất với trải nghiệm hàng ngày của giảng viên và viên chức.

Trách nhiệm môi trường (ENV) có tác động tích cực nhưng nhỏ hơn ($\beta = 0,140$; $f^2 = 0,027$), phù hợp với Daily và Huang (2001) và Paillé và Boiral (2013) về vai trò của thực hành môi trường trong việc hình thành hành vi và nhận thức tích cực của nhân viên. Mức tác động nhỏ có thể phản ánh việc nhiều sáng kiến môi trường trong trường đại học vẫn được cảm nhận như hoạt động cấp tổ chức, trong khi lợi ích trực tiếp đối với công việc và trải nghiệm nhân viên chưa rõ bằng các chính sách xã hội, quản trị hoặc văn hóa.

Quản trị nguồn nhân lực số (DHRM) có hệ số dương nhưng nhỏ nhất ($\beta = 0,080$; $f^2 = 0,009$), cho thấy ý nghĩa thống kê không đồng nghĩa với ý nghĩa thực tiễn lớn. Kết quả này bổ sung sắc thái cho lập luận của Bondarouk và Brewster (2016) và Strohmeier (2020): công nghệ nhân sự chỉ tạo giá trị khi được tích hợp với quy trình, năng lực số và trải nghiệm người dùng. Trong các trường đại học công lập, việc số hóa có thể vận thiên về hành chính hóa quy trình; nếu hệ thống phân mảnh,

khó sử dụng hoặc chưa hỗ trợ ra quyết định, tác động đến gắn kết sẽ hạn chế. Vì vậy, động góp mới của nghiên cứu không phải là khẳng định cần đầu tư công nghệ nhiều hơn, mà là chỉ ra yêu cầu chuyển từ “mức độ số hóa” sang “hiệu quả sử dụng DHRM”.

Cuối cùng, sự gắn kết nhân viên (EE) có tác động rất mạnh đến SHRP ($\beta = 0,566$; $f^2 = 0,472$), đồng thời nắm tác động gián tiếp đều có ý nghĩa. Phát hiện này phù hợp với Kahn (1990), Saks (2022) và Albrecht et al. (2024), theo đó sự gắn kết là trạng thái tâm lý giúp chuyển các điều kiện tổ chức thành nỗ lực, sáng kiến và hành vi đóng góp. Động góp của nghiên cứu nằm ở việc đặt cơ chế này trong một khung tích hợp dành cho đại học công lập Việt Nam: ba trụ cột ESG được kết nối với hai nguồn lực hỗ trợ là DHRM và OCS, qua đó giải thích một phần cách các định hướng bền vững được chuyển thành hiệu quả quản trị nhân lực. Tuy nhiên, bằng chứng hiện tại chỉ xác nhận tác động gián tiếp; việc phân loại trung gian toàn phần/một phần cần mô hình bổ sung có các đường trực tiếp đến SHRP.

6. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả sáu giả thuyết về tác động trực tiếp (H1-H6) và năm giả thuyết về tác động gián tiếp (H7a-H7e) đều được chấp nhận. Điều này chứng minh rằng các thành phần của ESG không chỉ tác động trực tiếp đến sự gắn kết của đội ngũ giảng viên và viên chức mà còn góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững thông qua cơ chế trung gian của sự gắn kết nhân viên. Những phát hiện này củng cố tính phù hợp của lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết trao đổi xã hội, quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết quản lý nguồn nhân lực bền vững, đồng thời cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh giáo dục đại học tại các nền kinh tế đang phát triển. Thong qua đó làm cơ sở để tác giả đưa ra một số hàm ý quản trị đối với các trường đại học công lập như sau

- *Xây dựng văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững*: là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên. Do đó, các trường đại học cần ưu tiên xây dựng văn hóa tổ chức dựa trên các giá trị phát triển bền vững, minh bạch, hợp tác, đổi mới sáng tạo và

trách nhiệm xã hội. Lãnh đạo nhà trường cần truyền thông rõ ràng về tầm nhìn, sứ mệnh và các mục tiêu ESG; đồng thời tích hợp các giá trị này vào hoạt động giảng dạy, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và quản trị nội bộ. Bên cạnh đó, cần khuyến khích sự tham gia của giảng viên và viên chức vào quá trình xây dựng chiến lược phát triển, qua đó nâng cao cảm giác thuộc về tổ chức và tăng cường sự gắn kết lâu dài.

- *Tăng cường trách nhiệm xã hội đối với người lao động*: là yếu tố có ảnh hưởng lớn thứ hai đến sự gắn kết của nhân viên. Điều này cho thấy các trường đại học cần chú trọng hơn đến các chính sách hướng tới người lao động, bao gồm bảo đảm cộng bằng trong đánh giá, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp, cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao chất lượng phúc lợi. Đặc biệt, trong bối cảnh cạnh tranh nguồn nhân lực chất lượng cao giữa các cơ sở giáo dục đại học, việc xây dựng môi trường làm việc nhân văn và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp sẽ góp phần giữ chân đội ngũ giảng viên có năng lực, đồng thời nâng cao sức hấp dẫn của nhà trường đối với nhân tài.

- *Nâng cao chất lượng quản trị đại học* có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Do đó, các trường đại học cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản trị theo hướng minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả. Các quyết định liên quan đến tuyển dụng, bổ nhiệm, đánh giá kết quả công việc, phân bổ nguồn lực và phát triển đội ngũ cần được thực hiện dựa trên các tiêu chí rõ ràng, công khai và có sự tham gia của các bên liên quan. Đồng thời, cần tăng cường cơ chế phản hồi hai chiều giữa lãnh đạo và người lao động nhằm nâng cao niềm tin tổ chức và hạn chế các xung đột trong quá trình quản trị.

- *Nâng cao hiệu quả sử dụng DHRM thay vì ưu tiên mở rộng đầu tư*: DHRM có $\beta = 0,080$ và $F^2 = 0,009$, là tác động nhỏ nhất và hầu như không đáng kể về cơ tác động. Vì vậy, kết quả không đủ cơ sở để khuyến nghị đầu tư mạnh thêm vào công nghệ nhân sự. Các trường nên ưu tiên rà soát mức độ tích hợp của HRIS, tính thuận tiện của quy trình số, chất lượng dữ liệu, khả năng liên thông, trải nghiệm người dùng và năng lực số của

cán bộ quản lý, giảng viên, viên chức. Chỉ sau khi chứng minh các nền tảng hiện có được khai thác hiệu quả mới nên cân nhắc mở rộng đầu tư.

- *Tăng cường các hoạt động trách nhiệm môi trường* có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Do đó, các trường đại học cần tiếp tục triển khai các chương trình phát triển xanh như sử dụng năng lượng tiết kiệm, giảm thiểu rác thải nhựa, tăng cường không gian xanh, thúc đẩy nghiên cứu về phát triển bền vững và lồng ghép giáo dục môi trường vào chương trình đào tạo. Quan trọng hơn, các hoạt động môi trường cần được thiết kế theo hướng tạo điều kiện để giảng viên, viên chức và sinh viên trực tiếp tham gia, qua đó nâng cao nhận thức và hình thành văn hóa phát triển bền vững trong toàn trường.

- *Xem sự gắn kết nhân viên là đòn bẩy trung tâm của quản trị nhân lực bền vững*: EE có $\beta = 0,566$ và $F^2 = 0,472$, lớn nhất trong mô hình đối với SHRP. Do đó, các trường cần ưu tiên các cơ chế tạo ý nghĩa công việc, ghi nhận thành tích, trao quyền, phát triển nghề nghiệp, truyền thông hai chiều và môi trường hợp tác. Kết quả các tác động gián tiếp cũng cho thấy những nỗ lực về ESG, OCS và DHRM có khả năng tạo giá trị cao hơn khi được chuyển hóa thành trải nghiệm gắn kết thực chất của giảng viên và viên chức.

7. Kết luận và hướng nghiên cứu tiếp

Nghiên cứu phân tích một khung ESG mở rộng gồm ba trụ cột ESG (ENV, SOC, GOV) và hai yếu tố mở rộng (DHRM, OCS) trong quản trị nguồn nhân lực tại các trường đại học công lập Việt Nam. Kết quả cho thấy OCS, SOC và GOV là các yếu tố có ảnh hưởng nổi bật hơn đến sự gắn kết nhân viên; ENV có tác động tích cực ở mức nhỏ, trong khi DHRM có tác động dương nhưng cỡ tác động rất nhỏ. EE có tác động mạnh đến SHRP và là kênh truyền dẫn có ý nghĩa đối với các tác động gián tiếp từ năm biến dự báo đến SHRP.

Tóm lại, nghiên cứu đóng góp bằng việc kết nối ba trụ cột ESG với DHRM và OCS trong một khung mở rộng phù hợp với bối cảnh đại học công lập, đồng thời làm rõ vai trò của EE như một cơ chế truyền dẫn giữa các điều kiện tổ chức và hiệu quả quản trị nguồn nhân lực bền vững. Về thực tiễn, kết

quả ủng hộ thứ tự ưu tiên tương đối đối với OCS, SOC, GOV và EE; đối với DHRM, trọng tâm nên là nâng hiệu quả sử dụng công nghệ thay vì mở rộng đầu tư chỉ dựa trên ý nghĩa thông kê.

Mặc dù đạt được mục tiêu nghiên cứu, bài viết còn một số hạn chế. Dữ liệu cắt ngang chưa phản ánh biến động theo thời gian và phương pháp chọn mẫu phi xác suất hạn chế khả năng khái quát hóa. Hai thang đo DHRM (AVE = 0,461) và SHRP (AVE = 0,488) chưa đạt ngưỡng AVE 0,50, do đó cần được tiếp tục tinh chỉnh và kiểm định lại ở mẫu độc lập. Quan trọng hơn, mô hình hiện tại mới báo cáo các đường từ ENV, SOC, GOV, DHRM và OCS đến EE, đường EE → SHRP và các tác động gián tiếp; chưa báo cáo đồng thời năm đường trực tiếp từ các biến dự báo đến SHRP. Vì vậy, nghiên cứu chỉ kết luận có tác động gián tiếp thông qua EE, chưa phân loại trung gian toàn phần hay một phần. Các nghiên cứu tiếp theo nên ước lượng mô hình cạnh tranh có đầy đủ đường trực tiếp, bootstrap tác động trực tiếp - gián tiếp - tổng, sử dụng dữ liệu dọc hoặc đa thời điểm, kiểm định bất biến đo lường và mở rộng sang các trường ngoài công lập hoặc so sánh theo vùng/nhóm trường. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). *On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work*. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2024). *Employee engagement: Theory, research and practice* (2nd ed.). Routledge.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Coombs, C., et al. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102211.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2017). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 839-855.
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2021). Employee responses to corporate social responsibility. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 1-30.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2021). *Tensions in stakeholder theory*. *Business & Society*, 60(8), 2019-2040.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2,000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Universal Standards 2021*. Global Reporting Initiative.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD Corporate Governance Factbook 2023*. OECD Publishing.

Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.

Saks, A. M. (2022). *Caring human resources management and employee engagement*. Routledge.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 361-388.

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

Velte, P. (2022). Corporate governance and ESG performance: A systematic review. *Corporate Ownership & Control*, 19(2), 8-24.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research

agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

World Bank. (2022). *Worldwide Governance Indicators 2022*. World Bank.

Summary

This study examines an extended ESG framework comprising the three ESG pillars environmental responsibility, social responsibility, and governance quality and two extension factors, digital human resource management (DHRM) and a sustainability-oriented organizational culture (OCS), in relation to sustainable human resource management (SHRM) effectiveness in Vietnamese public universities. Drawing on stakeholder theory, the resource-based view, and social exchange theory, the model is tested using PLS-SEM with data from 479 lecturers, administrative staff, and managers. The results show that all five predictors positively affect employee engagement (EE), with OCS exerting the strongest effect, whereas DHRM has a statistically significant but very small effect size. EE has a strong positive effect on SHRM effectiveness. The five indirect effects through EE are statistically significant; however, because the current model does not report the direct paths from ENV, SOC, GOV, DHRM, and OCS to SHRM effectiveness, the study interprets EE as an indirect transmission mechanism rather than claiming full or partial mediation. The findings suggest prioritizing sustainability-oriented culture, social responsibility, governance quality, and employee engagement, while emphasizing the effective use of digital HR technologies rather than technology investment alone.