

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Ngô Nhật Phương Diễm** - Ảnh hưởng của quản trị công ty đến hiệu quả tài chính: nghiên cứu tại các công ty niêm yết ở Việt Nam. *Mã số: 191.1FiBa.11* 3
Influence of Corporate Governance on Financial Performance: Research at Listed Companies in Vietnam
- 2. Nguyễn Mạnh Hùng, Đinh Thị Hương, Phạm Thị Minh Phương và Nguyễn Thị Dung** - Tác động của quản trị nhân sự xanh đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 191.1HRMg.11* 15
The impact of green human resource management on the competitive advantage of Vietnamese businesses
- 3. Nguyễn Hồng Hạnh và Lâm Như Quỳnh** - Tác động của toàn cầu hoá đến bất bình đẳng thu nhập: nghiên cứu thực nghiệm tại một số quốc gia Châu Á. *Mã số: 191.1IHEM.11* 31
Impact of Globalization on Income Inequality: An Empirical Study in Some Asian Countries

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Hoàng Giang, Lê Bảo Ngọc và Nguyễn Đắc Thành** - Nghiên cứu về hành vi công dân của khách hàng trong môi trường thương mại điện tử: vai trò trung gian của sự cam kết mối quan hệ và niềm tin. *Mã số: 191.2BMkt.21* 44
Consumer Citizenship Behavior in Electronic Commerce Environment: the Mediating Role of Relationship Commitment and Trust

- 5. Lê Anh Tuấn, Nguyễn Tô Tâm, Đặng Quốc Hương và Trần Thị Hoàng Hà** - Hành vi mua xanh nghiên cứu từ góc độ lý thuyết hành vi có kế hoạch mở rộng. *Mã số: 191.2BMkt.21* 62
Green Purchasing Behavior from the Extended Theory of Planned Behavior Perspective
- 6. Phạm Lê Thông, Nguyễn Bảo Trân, Nguyễn Tấn Nghĩa, Trang Đoàn Như Huỳnh và Nguyễn Đức Thọ** - Lựa chọn kênh mua sắm thịt của người tiêu dùng tại khu vực thành thị Thành phố Cần Thơ. *Mã số: 191.2BMkt.21* 77
Consumers' choice of shopping channels for fresh meat in the inner Can Tho City
- 7. Dư Thị Chung và Nguyễn Việt Huy** - Tác động của marketing giác quan đến giá trị cảm nhận, sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng đối với các chuỗi cửa hàng cà phê - Ứng dụng mô hình lý thuyết SOR. *Mã số: 191.2BMkt.21* 89
The impact of sensory marketing on perceived value, satisfaction and loyalty of customers toward coffee shops – A study based upon SOR model

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Nguyễn Việt Bằng và Châu Võ Trí Tiến** - Tác động của hành vi làm việc phản tác dụng lên hành vi công dân tổ chức: vai trò điều tiết của bản sắc đạo đức. *Mã số: 191.3OMIs.31* 101
The Impact of Counterproductive Work Behavior on Organizational Citizenship Behavior: the Moderating Role of Moral Identity

TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ XANH ĐẾN LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Nguyễn Mạnh Hùng

Trường Đại học Thương mại

Email: hung.nm@tmu.edu.vn

Đinh Thị Hương

Trường Đại học Thương mại

Email: huongdt@tmu.edu.vn

Phạm Thị Minh Phương

Trường Đại học Ngoại thương

Email: phuongptm@ftu.edu.vn

Nguyễn Thị Dung

Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng

Email: nguyenthidung29792@gmail.com

Ngày nhận: 26/04/2024

Ngày nhận lại: 21/06/2024

Ngày duyệt đăng: 25/06/2024

Bài viết nghiên cứu vai trò và tác động của quản trị nhân sự xanh đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả khảo sát 348 doanh nghiệp đã chứng minh làm rõ 6 nội dung chính của quản trị nhân sự xanh đều có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam, bao gồm: (1) Thu hút và lựa chọn nhân sự xanh; (2) Đào tạo và phát triển nhân sự xanh; (3) Đánh giá nhân sự xanh; (4) Dãi ngộ nhân sự xanh; (5) Cam kết tham gia của nhân sự xanh; (6) Môi trường làm việc và văn hóa xanh. Đồng thời, bài viết cũng tìm ra quy mô nhân sự không có tác động đáng kể đến lợi thế cạnh tranh trong khi doanh thu lại có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm thúc đẩy thực hành quản trị nhân sự xanh, góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị nhân sự; quản trị nhân sự xanh; lợi thế cạnh tranh.

JEL Classifications: M54, M12, M1.

DOI: 10.54404/JTS.2024.191V.02

Tính cấp thiết

Khoa học công nghệ phát triển thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng đồng thời cũng gây ra những tác động xấu đến môi

trường sống xung quanh. Doanh nghiệp ngày nay, với nguồn lực con người là trung tâm, phải đối mặt với áp lực từ phía khách hàng và cơ quan quản lý mà còn cả vấn đề trách nhiệm

môi trường. Điều này đòi hỏi sự thấu hiểu về mối liên kết giữa quản trị nhân sự và phát triển bền vững của doanh nghiệp, cũng như sự cần thiết phải tái cấu trúc lại mô hình quản trị nhân sự truyền thống để đáp ứng các thách thức mới. Trong bối cảnh đó, quản trị nhân sự xanh không chỉ là một xu hướng, mà đã dần khẳng định được vai trò quan trọng, trở thành yếu tố thiết yếu đóng góp vào năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Thực tế, để thành công, các doanh nghiệp phải phát triển và đạt được lợi thế cạnh tranh, làm nền tảng xây dựng và thực thi chiến lược theo định hướng phát triển bền vững. Quá trình này hoàn toàn phụ thuộc vào lựa chọn và khả năng thực thi các định hướng, chính sách đề ra; trong đó nhận thức và trách nhiệm của đội ngũ nhân sự về bảo vệ môi trường đóng vai trò quan trọng (Hamod và Majeed, 2021). Điều này đặt ra nhiều thách thức cho các doanh nghiệp trong triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh xanh như giới thiệu sản phẩm thân thiện với môi trường, xây dựng quan hệ với các đối tác môi trường, quản lý chất thải... Điều này đặt ra tính cấp thiết cũng như khẳng định vai trò quan trọng của triển khai thực hành quản trị nhân sự xanh trong doanh nghiệp. Bằng cách thúc đẩy ý thức bảo vệ môi trường trong lực lượng lao động, quản trị nhân sự xanh giúp doanh nghiệp áp dụng các thực hành kinh doanh thân thiện với môi trường, từ đó tạo ra hình ảnh thương hiệu tích cực và thu hút khách hàng, nhà đầu tư. Ngoài ra, quản trị nhân sự xanh còn giúp doanh nghiệp tuân thủ các quy định pháp luật về môi trường, giảm thiểu rủi ro pháp lý và tài chính, đồng thời mở ra cơ hội tiếp cận các nguồn vốn đầu tư xanh. Như vậy, quản trị nhân sự xanh không chỉ đóng góp vào phát triển bền vững mà còn là yếu tố quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Thực trạng quản trị nhân sự xanh tại Việt Nam hiện nay đang ở giai đoạn khởi đầu với nhiều thách thức cần vượt qua. Mặc dù các

doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của việc bảo vệ môi trường và có xu hướng tích cực ủng hộ các chính sách phát triển bền vững, việc triển khai quản trị nhân sự xanh vẫn gặp nhiều khó khăn (Nguyễn Duy Phương, 2023; Nguyễn Thị Minh Nhân & Phạm Thị Bảo Hậu, 2020). Một phần lớn các doanh nghiệp chưa có chiến lược rõ ràng và hệ thống quản lý hiệu quả để tích hợp các yếu tố xanh vào hoạt động quản trị nhân sự. Nhiều doanh nghiệp thiếu nguồn lực và kiến thức chuyên môn để thực hiện các chương trình nhân sự xanh một cách hiệu quả. Xuất phát từ thực trạng trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá tác động của thực hành quản trị nhân sự xanh đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu sẽ góp phần làm rõ và nâng cao nhận thức của doanh nghiệp, cũng như khẳng định sự cần thiết phải chuyển đổi sang thực hành quản lý nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp.

Cơ sở lý luận và tổng quan

2.1. Cơ sở lý luận về quản trị nhân sự xanh và mối quan hệ với lợi thế cạnh tranh

Quản trị nhân sự xanh (green human resource management) là thuật ngữ được sử dụng hàm chỉ các chính sách và thực hành quản trị nhân sự theo định hướng chiến lược vì môi trường của doanh nghiệp. Theo Ramasamy và cộng sự (2017), quản trị nhân sự xanh gắn liền với triển khai các chính sách quản trị nhân sự và liên kết chúng với mục tiêu chính là thúc đẩy sử dụng bền vững các nguồn lực nhằm đảm bảo tính bền vững của môi trường và đạt được các mục tiêu kỳ vọng của doanh nghiệp. Zhao và cộng sự (2020) định nghĩa quản trị nhân sự xanh là tập hợp các hoạt động hướng đến thực hiện chiến lược doanh nghiệp theo định hướng môi trường, có thể đóng góp đáng kể vào lợi thế cạnh tranh, nhằm khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Opatha và Arulrajah (2014) cụ thể hơn quản trị nhân sự xanh bao hàm “*tất cả các hoạt động của doanh nghiệp liên quan đến*

phát triển, triển khai và duy trì liên tục hệ thống làm việc thân thiện với môi trường dành cho mọi nhân viên trong doanh nghiệp. Đó là khía cạnh quản trị nhân sự liên quan đến chuyển đổi các nhân viên thông thường thành những nhân viên có ý thức về môi trường nhằm đạt được các mục tiêu về môi trường của tổ chức và cuối cùng là đóng góp đáng kể cho sự bền vững của môi trường xã hội, tự nhiên và công việc” (trang 104).

Quản trị nhân sự xanh có những khác biệt đáng kể so với quản trị nhân sự truyền thống, như trình bày trong bảng dưới đây, xoay quanh nhận thức về phát triển bền vững vì môi trường (Aykan, 2017). Nếu như quản trị nhân sự truyền thống đề cao hiệu quả tối đa, lợi thế cạnh tranh và năng lực lãnh đạo, giám sát; quản trị nhân sự xanh lại đề cao tính bền vững về môi trường và năng lực lãnh đạo chuyển đổi, thúc đẩy phát triển và thực thi các chính sách môi trường. Nhìn chung, quản trị nhân sự xanh cũng triển khai các chính sách quản trị nhân sự truyền thống, nhưng hướng đến thúc đẩy sử dụng bền vững các nguồn lực

trong doanh nghiệp, góp phần vào phát triển môi trường bền vững (Aggarwal và Agarwala, 2023).

Nếu như các nghiên cứu trước đây đã khẳng định vai trò của quản trị nhân sự, quản trị nhân sự xanh kế thừa và cũng có thể trở thành nguồn gốc cho lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Aykan, 2017; Hamod và Majeed, 2021; Vũ Tuấn Dương và cộng sự, 2022). Về bản chất, lợi thế cạnh tranh là sự đạt được hiệu suất vượt trội dựa trên các nguồn lực hoặc tài nguyên mà các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng không thể bắt chước (Porter, 1985). Barney (1991) và Grant (1991) cụ thể hơn lợi thế cạnh tranh khởi nguồn từ các tài sản, tính năng hoặc khả năng của tổ chức khó tái tạo hoặc vượt qua và mang lại vị trí vượt trội hoặc phù hợp lâu dài so với đối thủ cạnh tranh. Để đạt được lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh sức ép môi trường ngày càng tăng từ khách hàng và các cơ quan quản lý, quản trị nhân sự xanh được xem là một công cụ chiến lược đối với sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp.

Bảng 1: So sánh giữa quản trị nhân sự truyền thống và quản trị nhân sự xanh

	Quản trị nhân sự truyền thống	Quản trị nhân sự xanh
Niềm tin và giá định	Tầm nhìn tập trung và chia sẻ giá trị Văn hóa mạnh	Tầm nhìn tập trung và chia sẻ theo định hướng phát triển bền vững Văn hóa vì môi trường
Định hướng chiến lược	Mọi người Định hướng chiến lược Theo đuổi hiệu quả xuất sắc và lợi thế cạnh tranh	Mọi người Hợp tác đa chức năng Theo đuổi môi trường bền vững và các thực hành bền vững
Định hướng quản trị	Cấu trúc hệ thống Lãnh đạo giám sát và thay đổi Quan hệ hai chiều và kiểm soát cá nhân	Cấu trúc hệ thống và thể chế hóa Lãnh đạo chính sách và thay đổi Quan hệ hai chiều và đối thoại cởi mở
Thực hành quản trị	Cam kết và làm việc nhóm Tuyển dụng và tuyển chọn Đánh giá và khen thưởng Đào tạo, phát triển và học tập	Cam kết và làm việc nhóm vì môi trường Tuyển dụng và lựa chọn vì môi trường Đánh giá và khen thưởng vì môi trường Đào tạo, phát triển và học tập vì môi trường

(Nguồn: Revill (2000, trang 4))

Cụ thể, phân tích theo mô hình VRIO của Barney (1991), quản trị nhân sự xanh có thể tạo ra giá trị (*valuable*) đích thực cho doanh nghiệp thông qua việc thu hút và giữ chân nhân tài trên cơ sở xây dựng và phát triển thương hiệu uy tín từ khía cạnh môi trường. Những nhân viên chia sẻ tầm nhìn và giá trị của doanh nghiệp về bảo vệ môi trường có thể đóng góp vào sự sáng tạo, tăng cường hiệu suất làm việc, tạo ra sản phẩm và dịch vụ có lợi ích môi trường. Mô hình quản trị nhân sự xanh cũng đòi hỏi sự cam kết sâu sắc từ phía lãnh đạo và cần phải được tích hợp sâu rộng vào văn hóa tổ chức. Do đó, để xây dựng và triển khai mô hình này không dễ dàng và phổ biến (*rare*) bởi vì liên quan đến sự thay đổi về cả tư duy và hành vi của các thành viên trong tổ chức. Mặt khác, sự phát triển và triển khai một chương trình quản trị nhân sự xanh không chỉ là việc triển khai các chính sách và quy trình mới, mà còn đòi hỏi sự thay đổi về cách tiếp cận và quản lý con người. Các doanh nghiệp cần đầu tư thời gian và tài nguyên để xây dựng khả năng này, điều này không thể được sao chép một cách dễ dàng (*inimitable*) bởi các đối thủ. Nhìn chung, một mô hình quản trị nhân sự xanh hiệu quả yêu cầu sự phối hợp và tổ chức tốt giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Sự tổ chức và cơ cấu này (*organized*) có thể là một nguồn lợi thế cạnh tranh, giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh chóng với các thay đổi môi trường và tối ưu hóa tài nguyên. Với những đặc điểm và thế mạnh này, quản trị nhân sự xanh có thể giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh cạnh tranh quyết liệt hiện nay.

2.2. Tổng quan về tác động của các nội dung quản trị nhân sự xanh

Thực hành quản trị nhân sự xanh gồm nhiều hoạt động có nội hàm bản chất khác biệt nhau. Do đó, để phân tích tác động của nó, bài viết đi sâu nghiên cứu ảnh hưởng riêng biệt của các hoạt động thành phần này

đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Cụ thể như sau:

Nội dung đầu tiên của quản trị nhân sự xanh là *thu hút và lựa chọn nhân sự xanh*, được hiểu là quá trình tìm kiếm, đánh giá, tuyển chọn những nhân sự có năng lực, kỹ năng và kiến thức về môi trường để cùng chia sẻ về tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và giá trị của doanh nghiệp (Hamod và Majeed, 2021). Hoạt động thu hút và lựa chọn nhân sự xanh mang tính chiến lược dài hạn, hướng đến mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp, góp phần xây dựng nên thương hiệu doanh nghiệp rất quan trọng trong việc thu hút đội ngũ nhân sự xanh tự tìm đến doanh nghiệp. Hiện nay, tăng trưởng xanh là sứ mệnh quan trọng hướng tới phát triển bền vững và cần có sự kết hợp chặt chẽ, hợp lý, hài hòa giữa phát triển kinh tế - xã hội và bảo vệ môi trường (Nguyễn Duy Phương, 2023). Theo đó, những hoạt động kinh doanh hướng đến môi trường góp phần xây dựng nên thương hiệu doanh nghiệp, gia tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Để đạt được điều này, doanh nghiệp trước tiên cần sở hữu đội ngũ nhân sự xanh, những cá nhân có kiến thức và ý thức về môi trường (Aykan, 2017). Từ những lý luận trên, bài viết đề xuất giả thuyết thứ nhất như sau:

Giả thuyết H1: Hoạt động thu hút và lựa chọn nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ hai, đào tạo và phát triển nhân sự xanh được hiểu là hoạt động cung cấp kiến thức cho người lao động về giá trị của công việc và của môi trường, huấn luyện người lao động các phương pháp làm việc tiết kiệm năng lượng, giảm lượng chất thải ra môi trường, nâng cao ý thức về bảo vệ môi trường và tham gia giải quyết các vấn đề môi trường (Aykan, 2017; Nguyễn Thị Minh Nhân & Phạm Thị Bảo Hậu, 2020). Để đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua quản trị nhân sự xanh, điều kiện tiên quyết chính là ý thức của

người lao động về ý nghĩa của việc bảo vệ môi trường và sự hiểu biết của họ về vai trò, trách nhiệm của mình trong quá trình này. Các chương trình đào tạo đặc biệt về các vấn đề môi trường có thể nâng cao ý thức trách nhiệm đối với tổ chức của nhân viên, trong việc tạo ra một hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp và khuyến khích nhân viên tích cực tham gia các hoạt động quản lý trên tinh thần vì môi trường (Hamod và Majeed, 2021). Bên cạnh đó, các hoạt động đào tạo cũng cung cấp kiến thức về các quy định pháp luật liên quan đến môi trường và cam kết tuân thủ các quy định này. Các hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự xanh tạo ra một tập thể nhân viên sống và làm việc với nhận thức đầy đủ và đúng đắn về trách nhiệm bảo vệ môi trường giúp doanh nghiệp gia tăng lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp cạnh tranh khác. Theo quan điểm này, giả thuyết thứ hai được đề xuất như sau:

Giả thuyết H2: Hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ ba, hoạt động đánh giá nhân sự xanh là một trong những nội dung quan trọng của quản lý thực hiện công việc xanh để biết được hiệu suất xanh của doanh nghiệp. Quá trình thực hiện công việc xanh được theo dõi, giám sát thường xuyên nhằm đảm bảo doanh nghiệp đạt được các mục tiêu xanh đã đề ra trước đó. Đánh giá nhân sự xanh dựa trên các tiêu chí về bảo vệ môi trường, tiêu chuẩn thực hiện về môi trường của nhân viên, sự tham gia của họ vào các hoạt động kinh doanh thân thiện với môi trường giúp cho doanh nghiệp đánh giá được hiệu suất thực hành xanh từ những dự án và phương pháp đã được áp dụng, để từ đó đưa ra các mục tiêu và phương pháp mới nếu cần (Nguyễn Thị Minh Nhân & Phạm Thị Bảo Hậu, 2020). Thông qua kết quả đánh giá nhân sự xanh, các doanh nghiệp có thể đề ra các biện pháp khắc phục hoặc khuyến khích nhân viên trong các vấn đề về

môi trường cũng như nâng cao và lan tỏa ý thức bảo vệ môi trường đến toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp, đẩy mạnh tinh thần tham gia các hoạt động vì môi trường của nhân viên, dần tạo nên lợi thế cạnh tranh về lâu dài cho doanh nghiệp. Theo đó, bài viết đề xuất giả thuyết nghiên cứu thứ ba:

Giả thuyết H3: Hoạt động đánh giá nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ tư, đãi ngộ lao động được hiểu là những khoản tiền mà người lao động nhận được dựa trên hiệu suất và thành tích làm việc đạt được. Phát triển khái niệm này, đãi ngộ nhân sự xanh là khoản tiền thưởng dành cho nhân viên thực hành tốt công việc xanh, đạt được mục tiêu doanh nghiệp đề ra (Hamod và Majeed, 2021). Thực hành quản lý hiệu suất và tạo động lực cho nhân viên thông qua khen thưởng là một trong những chức năng chính của quản trị nhân sự xanh. Việc đánh giá, khen thưởng dựa trên kết quả công việc cùng với ý thức bảo vệ môi trường là một công cụ quan trọng để định hướng nhân viên thực hành có ý thức về môi trường. Phần thưởng bằng tiền cho các hoạt động cải thiện hiệu suất môi trường thúc đẩy nhân viên đạt được hiệu suất công việc đồng thời nâng cao ý thức trách nhiệm bảo vệ môi trường, đạt được các mục tiêu xanh của doanh nghiệp và đưa ra các sáng kiến làm việc thân thiện với môi trường. Aykan (2017) cho rằng để tạo động lực thúc đẩy nhân viên, các doanh nghiệp nên có những phần thưởng khích lệ tinh thần như: phần thưởng bằng tiền, kỳ nghỉ, quà tặng... Từ những lập luận trên, bài viết đề xuất giả thuyết nghiên cứu thứ tư:

Giả thuyết H4: Đãi ngộ nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ năm, bên cạnh những đãi ngộ dành cho nhân sự xanh, một nội dung quan trọng trong quản lý nhân sự xanh đó là cam kết tham gia của nhân sự xanh. Cam kết tham gia

của nhân sự xanh phải trở thành một trong những quy định phải tuân thủ trong doanh nghiệp (Haldorai và cộng sự, 2022). Một hệ thống thưởng phạt tốt sẽ thúc đẩy nhân viên thực hiện cam kết tham gia về các vấn đề môi trường tốt nhất (Nguyễn Duy Phương, 2023). Điều kiện cơ bản để thực hành quản trị nhân sự xanh và tính bền vững môi trường là toàn bộ doanh nghiệp chấp nhận và tiếp thu các vấn đề môi trường. Theo nghĩa này, sự tham gia và đóng góp của tất cả nhân viên, từ vị trí thấp nhất đến vị trí cao nhất, vào chương trình môi trường là rất quan trọng. Nhận các khuyến nghị, kỳ vọng, khiếu nại và ý tưởng của nhân viên về các vấn đề môi trường, tăng cường nhiệm vụ và quyền hạn của họ, bao gồm các vấn đề môi trường trong hợp đồng lao động giúp tăng tính cam kết tham gia của nhân sự xanh, từ đó nâng cao ý thức bảo vệ môi trường, tạo động lực thực hiện các hành vi xanh, góp phần phát triển lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Nguyễn Thị Minh Nhân & Phạm Thị Bảo Hậu, 2020; Phạm và cộng sự, 2020). Từ những phân tích trên, bài viết đề xuất giả thuyết nghiên cứu thứ năm:

Giả thuyết H5: Cam kết tham gia của nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ sáu, một doanh nghiệp quan tâm đến môi trường được thể hiện trước hết qua việc tạo lập môi trường làm việc và văn hóa xanh trong chính doanh nghiệp. Môi trường làm việc và văn hóa xanh đem đến một số lợi ích như cải thiện sức khỏe và an toàn của nhân viên cũng như những cải thiện về sức khỏe môi trường, về kinh tế và hình ảnh tổ chức (Aggarwal và Agarwala, 2023). Sống và làm việc trong một doanh nghiệp tạo được môi trường làm việc và văn hóa xanh sẽ dần hình thành nên trong nhân viên nhận thức trách nhiệm đối với môi trường. Từ nhận thức về bảo vệ môi trường dẫn đến hành động có lợi cho môi trường với tất cả nhân viên, góp phần thúc đẩy sự thành công của chiến lược đạt

được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Khammadee và Ninaroon, 2022). Từ những lập luận trên, bài viết đề xuất giả thuyết nghiên cứu thứ sáu:

Giả thuyết H6: Môi trường làm việc và văn hóa xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ những lý luận phát triển các giả thuyết trên đây, mô hình nghiên cứu lý thuyết được xây dựng như hình 1.

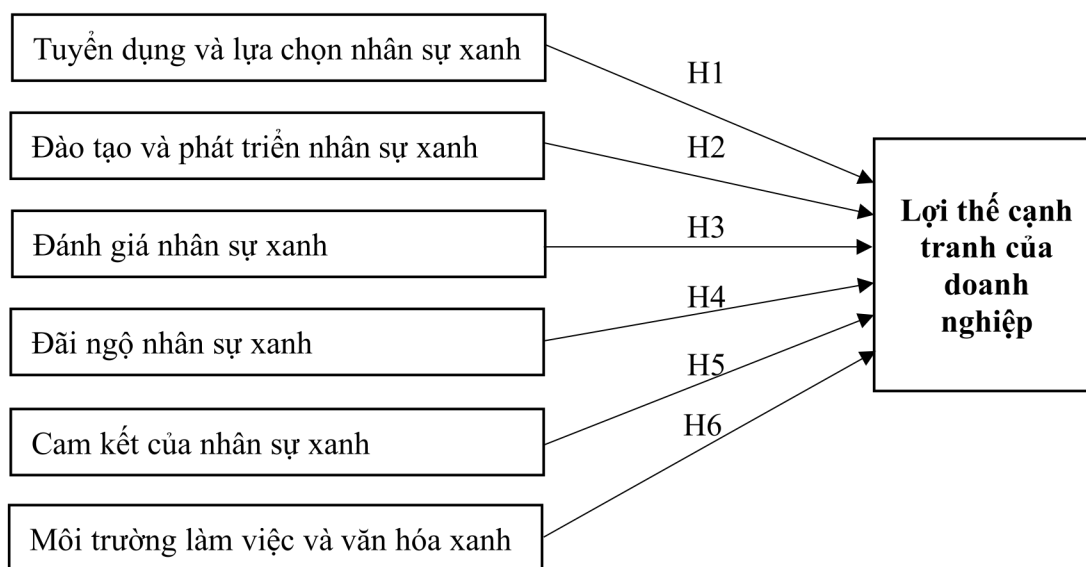
3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nguồn số liệu

Để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất, nghiên cứu tiến hành khảo sát điều tra bằng hỏi để thu thập dữ liệu sơ cấp nhằm đánh giá mức độ thực trạng thực hành quản trị nhân sự xanh và tác động của các nội dung hoạt động này đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp tại Việt Nam. Đây là một phương pháp phổ biến được sử dụng trong nghiên cứu xã hội và quản lý để thu thập dữ liệu sơ cấp từ một mẫu phù hợp, đồng thời cung cấp cơ sở dữ liệu lớn và đa dạng cho phân tích.

Danh sách các doanh nghiệp được lựa chọn từ danh bạ doanh nghiệp Việt Nam trong khoảng thời gian 3 năm gần đây, tập trung tại các tỉnh/thành lớn như Tp. Hà Nội, Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng, Bình Dương, Vĩnh Phúc... Sự đa dạng của mẫu này có thể tạo ra một hình ảnh toàn diện về các quy trình quản trị nhân sự xanh và mức độ ảnh hưởng của hoạt động này đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Sau khi đã xác định được đối tượng điều tra, bảng hỏi được gửi các doanh nghiệp qua thư điện tử, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu thập dữ liệu một cách toàn diện và đa dạng.

Các bảng hỏi thu về, sau khi tinh lọc loại bỏ các bảng hỏi không phù hợp, thiếu thông tin trả lời quan trọng, hình thành mẫu nghiên cứu gồm 348 doanh nghiệp. Trong đó, phần lớn là các doanh nghiệp có thời gian hoạt động từ 6 đến 10 năm, chiếm 37,58%; đa



(Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu lý thuyết

phân hoạt động trong lĩnh vực thương mại – dịch vụ, chiếm 43,1%, kế đến là lĩnh vực công nghiệp và sản xuất chiếm 28,74%, thấp nhất là lĩnh vực nông nghiệp với tỷ lệ 8,62%. Về quy mô lao động, các doanh nghiệp có số lao động từ 10 đến 49 chiếm phần nhiều nhất với 35,34%.

3.2. Phương pháp phân tích và xử lý số liệu

Trong nghiên cứu này, phương pháp xử lý số liệu được thực hiện theo quy trình khoa học nhằm đảm bảo tính chính xác và tin cậy của kết quả. Dữ liệu thu thập từ các doanh nghiệp Việt Nam thông qua các bảng hỏi khảo sát sẽ được mã hóa và nhập vào phần mềm thống kê SPSS để tiến hành phân tích.

Phương pháp phân tích hồi quy được áp dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Phương trình hồi quy gồm 6 biến độc lập tương ứng với các nội dung quản trị nhân sự xanh và 02 biến kiểm soát về quy mô nhân sự và doanh thu bình quân năm của doanh nghiệp. Theo đó, mẫu nghiên cứu tối thiểu xác định theo phương trình này là $50 + 8 \cdot 8 = 114$ hoặc $104 + 8 = 112$ doanh nghiệp,

nhỏ hơn quy mô mẫu hiện tại là 348 doanh nghiệp, đảm bảo mẫu phù hợp để kiểm định phương trình hồi quy sau:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_8X_8 + \varepsilon$$

Với:

Y: Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

a_0, a_1, \dots, a_8 : các hệ số cần tìm;

X_1, X_2, \dots, X_6 : là các nội dung thực hành quản trị nhân sự xanh trong doanh nghiệp;

X_7, X_8 : là quy mô nhân sự và doanh thu bình quân năm của doanh nghiệp;

ε : sai số chuẩn.

3.3. Các chỉ tiêu phân tích

Các chỉ tiêu phân tích gồm 06 biến độc lập và biến phụ thuộc, được tổng hợp trong Bảng 2 dưới đây. Cụ thể, 06 biến độc lập về các nội dung thực hành quản trị nhân xanh, gồm: Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh tập trung vào việc thu hút và chọn lọc những nhân viên có ý thức bảo vệ môi trường. Đào tạo và phát triển nhân sự xanh đề cập đến việc trang bị kiến thức và kỹ năng về bảo vệ môi trường cho nhân viên. Đánh giá nhân sự xanh liên quan đến việc đánh giá hiệu suất công việc dựa trên tiêu chí bền vững. Đãi ngộ nhân

Bảng 2: Mẫu khảo sát điều tra

Tiêu chí	Số doanh nghiệp	Tỷ lệ %	Tiêu chí	Số doanh nghiệp	Tỷ lệ %
Năm thành lập	348	100	Quy mô lao động	348	100
< 3 năm	49	14,08	Dưới 10 LĐ	89	25,57
3 - 5 năm	99	28,45	10 - 49 LĐ	123	35,34
6 - 10 năm	108	31,03	50 - 99 LĐ	75	21,55
11 - 20 năm	67	19,25	100 - 199 LĐ	50	14,37
> 20 năm	25	7,18	Từ 200 LĐ trở lên	11	3,16
Lĩnh vực kinh doanh	348	100	Quy mô doanh thu	348	100
Nông nghiệp	30	8,62	Dưới 3 tỷ	69	19,83
Thương mại - dịch vụ	150	43,10	3 - < 50 tỷ	84	24,14
Công nghiệp và sản xuất	100	28,74	50 - < 100 tỷ	92	26,44
Xây dựng	68	19,54	100 - < 300 tỷ	80	22,99
Khác	0	0,00	Trên 300 tỷ	23	6,61

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS)

sự xanh xem xét việc khen thưởng và phúc lợi dành cho nhân viên có đóng góp tích cực vào bảo vệ môi trường. Cam kết của nhân sự xanh đo lường mức độ cam kết và gắn bó của nhân viên đối với các mục tiêu môi trường của doanh nghiệp. Cuối cùng, môi trường làm việc và văn hóa xanh liên quan đến việc tạo ra một môi trường làm việc thúc đẩy các thực hành bền vững và xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến bảo vệ môi trường.

Biên phụ thuộc trong nghiên cứu này là lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam, được đo lường qua khả năng doanh nghiệp duy trì và gia tăng thị phần, thu hút khách hàng và nhà đầu tư, cũng như tối ưu hóa chi phí và hiệu quả hoạt động nhờ các thực hành nhân sự xanh.

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, các thang đo nghiên cứu được kiểm định và cho kết quả như trong Bảng 3. Theo đó, các hệ số kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin đạt ngưỡng thống kê 95% (Sig.) và có giá trị KMO lớn

hơn 0,7; các biên gộp hình thành từ các câu hỏi trong bảng hỏi khảo sát điều tra đều có các hệ số Cronbach's Alpha đạt ngưỡng thống kê với giá trị lớn hơn 0,7. Kết quả này cho thấy các thang đo sử dụng đối với các biến độc lập và phụ thuộc trong nghiên cứu này là đáng tin cậy và đảm bảo để tiến hành phân tích hồi quy kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đã đề ra.

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả hồi quy và các phép kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến được trình bày trong bảng 4 dưới đây. Mô hình có thống kê F là 49,422 với giá trị p (Sig.) = 0,000 thể hiện mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập được và tồn tại các biến giải thích có ý nghĩa. Kết quả phân tích đa cộng tuyến của mô hình cho giá trị VIF đều nhỏ hơn 2, đảm bảo không tồn tại vấn đề về đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy. Giá trị R² hiệu chỉnh đạt 0,527 cho thấy các biến độc lập đưa vào mô hình giải thích được 52,7% > 50% sự biến thiên của

Bảng 3: Kiểm định thang đo của biến nghiên cứu

STT	Biến nghiên cứu	Kí hiệu	Số quan sát	Cronbach's Alpha	Kaiser-Meyer-Olkin	Giá trị cộng dồn cột trụ đầu (%)	Nguồn tác giả
1	Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh	X1	4	0,879	0,709 (Sig,=0,000)	73,610	Aykan (2017); Hamod và Majeed (2021)
2	Đào tạo và phát triển nhân sự xanh	X2	5	0,863	0,813 (Sig,=0,000)	65,952	Hamod và Majeed (2021); Nguyễn Thị Minh Nhân và Phạm Thị Bảo Hậu (2020)
3	Đánh giá nhân sự xanh	X3	4	0,853	0,717 (Sig,=0,000)	69,793	Hamod và Majeed (2021); Nguyễn Thị Minh Nhân và Phạm Thị Bảo Hậu (2020)
4	Đãi ngộ nhân sự xanh	X4	6	0,880	0,845 (Sig,=0,000)	62,739	Aykan (2017); Hamod và Majeed (2021)
5	Cam kết của nhân sự xanh	X5	4	0,897	0,742 (Sig,=0,000)	76,646	Haldorai và cộng sự (2022); Pham và cộng sự (2020)
6	Môi trường làm việc và văn hóa xanh	X6	3	0,872	0,732 (Sig,=0,000)	79,754	Aggarwal và Agarwala (2023); Khammadee và Ninaroon (2022)
7	Lợi thế cạnh tranh	Y	5	0,855	0,738 (Sig,=0,000)	63,922	Hamod và Majeed (2021); Aykan (2017)

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS)

thực tế. Các kết quả này khẳng định mô hình hồi quy đạt mức tin cậy cần thiết và cho phép tiếp tục đánh giá các giả thuyết nghiên cứu như sau (bảng 4):

Tác động của hoạt động thu hút và lựa chọn nhân sự xanh: kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập thu hút và lựa chọn nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 95% với các hệ số thống kê $B = 0,121$ và $\text{Sig.} = 0.003$. Kết quả này cho phép *khẳng định giả thuyết*

H1 đúng: Hoạt động thu hút và lựa chọn nhân sự xanh tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là đúng. Điều này có nghĩa là hoạt động thu hút và lựa chọn nhân sự xanh càng tốt thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao. Trong nội dung của quản trị nhân sự xanh, yếu tố đóng vai trò quan trọng tiên quyết là đội ngũ nhân sự có kiến thức và ý thức trách nhiệm bảo vệ môi trường. Để có thể tuyển mộ được nhân sự xanh, trước hết doanh nghiệp phải có những

Bảng 4: Kết quả phân tích hồi quy

Biến số	Hệ số		t	Sig.	Đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn			Dung sai	VIF
(Constant)	-0,143	0,145	-0,985	0,325		
X1	0,121**	0,040	3,016	0,003	0,853	1,172
X2	0,205***	0,039	5,270	0,000	0,903	1,107
X3	0,122**	0,044	2,804	0,005	0,717	1,395
X4	0,313***	0,045	6,992	0,000	0,681	1,467
X5	0,260***	0,045	5,786	0,000	0,676	1,479
X6	0,121**	0,040	3,028	0,003	0,855	1,170
X7	-0,022	0,036	-0,624	0,533	0,882	1,134
X8	0,072*	0,033	2,195	0,029	0,877	1,140

R = 0,734; R² = 0,538; R² hiệu chỉnh = 0,527; F = 49,422; Sig.= 0,000.

Ghi chú: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS)

sáng kiến và hoạt động hướng đến bảo vệ môi trường, góp phần cải thiện môi trường, từ đó tạo nên thương hiệu và hình ảnh tốt cho doanh nghiệp, đồng thời thu hút các nguồn nhân sự xanh tự tìm đến doanh nghiệp. Vấn đề ô nhiễm môi trường ở Việt Nam hiện nay đã đến mức báo động, tuy vậy vẫn không có nhiều doanh nghiệp thực sự quan tâm và thực hành bảo vệ môi trường. Vì thế, doanh nghiệp nhận thức được vai trò quan trọng của đội ngũ nhân sự xanh cũng như ý nghĩa triển khai hoạt động thu hút và lựa chọn nhân sự xanh sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp đối thủ.

Tác động của hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự xanh: kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập đào tạo và phát triển nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 95% với các hệ số thống kê B = 0,205 và Sig. = 0.000. Kết quả này cho phép khẳng định giả thuyết H2: Hoạt động đào tạo và phát triển

nhân sự xanh là đúng. Điều này mang ý nghĩa là hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự xanh càng tốt thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao. Kết quả này là hoàn toàn hợp lý vì ý thức trách nhiệm về môi trường của đội ngũ nhân sự là điều kiện mang tính quyết định để doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua quản trị nhân sự xanh. Và mục tiêu chính của hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự xanh chính là nâng cao ý thức trách nhiệm cũng như cung cấp các kiến thức về môi trường cho đội ngũ nhân sự của doanh nghiệp. Mặc dù nhà nước đã có những quy định và chính sách nhằm bảo vệ và cải thiện môi trường, tuy vậy, vẫn còn tình trạng vứt rác bừa bãi ở khắp mọi nơi, không phân loại rác tại nguồn, nhiều doanh nghiệp xả trực tiếp chất thải chưa qua xử lý ra môi trường... Đó là vì ý thức trách nhiệm về bảo vệ và cải thiện môi trường của đại đa số bộ phận còn yếu kém. Chính vì vậy, hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự xanh có vai trò

ý nghĩa rất quan trọng đối với doanh nghiệp trong quá trình đạt được lợi thế cạnh tranh từ quản trị nhân sự xanh.

Tác động của hoạt động đánh giá nhân sự xanh: kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập đánh giá nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 95% với các hệ số thống kê $B = 0,122$ & $Sig. = 0.005$. Kết quả này cho phép khẳng định giả thuyết H3: Hoạt động đánh giá nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là đúng. Điều này có nghĩa là hoạt động đánh giá nhân sự xanh càng tốt thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao. Hoạt động đánh giá nhân sự xanh là một nội dung có ý nghĩa quan trọng trong quản trị nhân sự xanh, nhằm đảm bảo đạt được các mục tiêu xanh đã đề ra trước đó thông qua việc thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện hành vi xanh. Từ kết quả đánh giá này, doanh nghiệp có thể nhận ra được điểm cần khắc phục cũng như những điểm cần phát huy quá trình quản lý thực hiện công việc xanh. Thông qua kết quả đánh giá, doanh nghiệp có thể nhận ra được vấn đề tồn tại trong quản lý nguồn lực xanh, để từ đó có những sáng kiến, biện pháp, phương thức thực hiện mới thay thế. Có thể thấy thực tế hiện nay nhiều doanh nghiệp đề ra và thực hiện những hoạt động hướng đến môi trường nhưng không tổ chức đánh giá hoặc có cũng chỉ đánh giá theo hình thức. Điều này khiến cho doanh nghiệp không thể xác định đúng hiệu quả của quản trị nhân sự xanh, từ đó gây ảnh hưởng tiêu cực đến mục tiêu đạt lợi thế cạnh tranh.

Tác động của hoạt động đãi ngộ nhân sự xanh: kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập đãi ngộ nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 95% với các hệ số thống kê $B = 0,313$

và $Sig. = 0.000$. Kết quả này cho phép khẳng định giả thuyết H4: Hoạt động đãi ngộ nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là đúng. Điều này mang ý nghĩa nếu chế độ đãi ngộ nhân sự xanh càng tốt thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao. Bên cạnh những hoạt động thu hút và lựa chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân sự xanh thì một chế độ đãi ngộ xanh có ý nghĩa quan trọng khuyến khích, thúc đẩy tinh thần làm việc vì môi trường, nâng cao ý thức hành động vì môi trường và tham gia giải quyết các vấn đề về môi trường. Doanh nghiệp thực hiện chế độ đãi ngộ tốt sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho tất cả mọi người ở tất cả các bộ phận hưởng ứng và hào hứng tham gia vào các hoạt động vì môi trường của doanh nghiệp đề ra, dần hình thành văn hóa doanh nghiệp xanh. Mặc dù vậy, thực tế hiện nay rất ít doanh nghiệp có thể thiết lập nên chế độ đãi ngộ tốt có khả năng tạo động lực thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc xanh, khiến cho mục tiêu xanh không đạt được, gây ảnh hưởng đến chiến lược đạt lợi thế cạnh tranh từ quản trị nhân sự xanh.

Tác động của cam kết tham gia của nhân sự xanh: theo kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập cam kết tham gia của nhân sự xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 95% với các hệ số thống kê $B = 0,260$ và $Sig. = 0.000$. Kết quả này cho phép khẳng định giả thuyết H5: Cam kết tham gia của nhân sự xanh có tác động đáng kể đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là đúng. Điều này có nghĩa là cam kết tham gia của nhân sự xanh càng tốt thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao. Cam kết tham gia của nhân sự xanh mang ý nghĩa quan trọng đảm bảo tính chắc chắn đối với sự thành công của chiến lược đạt lợi thế cạnh tranh lâu dài của doanh

ngiệp. Cam kết thể hiện mức độ cao về ý thức trách nhiệm đối với môi trường trong tất cả các hoạt động. Cam kết tham gia khiến cho tất cả nhân sự trong doanh nghiệp xem đó là nghĩa vụ cần phải thực hiện, do vậy ý thức hành động vì môi trường sẽ cao hơn. Đồng thời, cam kết tham gia của nhân sự xanh mang ý nghĩa quyền lợi của nhân sự xanh được đảm bảo bên cạnh trách nhiệm thực hiện công việc xanh. Những hoạt động vì môi trường nếu chỉ là những lời kêu gọi, những đề xuất mà không có tính ràng buộc thì sẽ không đạt được những mục tiêu xanh đề ra, không thu về được kết quả như mong đợi, từ đó không đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua quản trị nhân sự xanh theo như định hướng của doanh nghiệp.

Tác động của hoạt động của môi trường làm việc và văn hóa xanh: theo kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập môi trường làm việc và văn hóa xanh có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 95% với các hệ số thống kê $B = 0,121$ & $\text{Sig.} = 0.003$. Kết quả này cho phép khẳng định giả thuyết H6: Môi trường làm việc và văn hóa xanh tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là đúng. Điều này mang ý nghĩa là tạo ra môi trường làm việc và văn hóa xanh trong doanh nghiệp càng tốt thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp càng cao. Kết quả này cũng không gây ngạc nhiên vì môi trường làm việc ảnh hưởng rất lớn đến ý thức, tinh thần, trách nhiệm và hành vi của nhân viên. Nếu doanh nghiệp xác định hướng phát triển bền vững dựa trên việc đạt lợi thế cạnh tranh từ quản trị nhân sự xanh thì trước tiên cần xây dựng môi trường làm việc xanh, nơi nhân viên thực hiện những hành vi xanh trong suốt quá trình làm việc của mình. Khi những hành vi được thể hiện thường xuyên sẽ trở thành thói quen, và dần

hình thành nên văn hóa xanh nơi doanh nghiệp. Một doanh nghiệp muốn đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua quản trị nhân sự xanh nhưng lại không quan tâm đến việc xây dựng lối sống xanh từ những điều nhỏ nhất thì chiến lược bền vững này rất khó có thể thành công được.

Tác động của các biện pháp kiểm soát: theo kết quả hồi quy cho thấy biến kiểm soát quy mô nhân sự không có tác động đáng kể đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Biến kiểm soát quy mô nhân sự không có tác động đáng kể đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có nghĩa là không phải doanh nghiệp với quy mô nhân sự càng nhiều thì càng có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Bởi vì, quy mô nhân sự lớn không đồng nghĩa kiến thức về môi trường và ý thức trách nhiệm bảo vệ môi trường cao. Trong khi đó như đã xác định ngay lúc đầu, đội ngũ nhân sự có hiểu biết và nhận thức đúng và đầy đủ về môi trường là nhân tố chính trong quản trị nhân sự xanh, là điều kiện tiên quyết cho sự thành công của chiến lược đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua quản trị nhân sự xanh.

Ngược lại, biến kiểm soát quy mô doanh thu lại có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, nghĩa là quy mô doanh thu càng lớn thì càng có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đó là vì các hoạt động hướng đến bảo vệ, cải thiện môi trường đòi hỏi vốn đầu tư lớn và tỷ lệ hoàn vốn tương đối chậm. Chẳng hạn như để tiết kiệm điện, các doanh nghiệp chuyển sang sử dụng điện năng lượng mặt trời và việc chuyển đổi này cần phải lắp đặt các tấm pin với chi phí không nhỏ, trong khi đó mức giảm của chi phí qua tiết kiệm năng lượng điện có thể không đủ để bù đắp cho chi phí chuyển đổi ban đầu. Bên cạnh đó, chi phí đầu tư cho hệ thống xử lý chất thải công nghiệp là một

khảo không nhỏ mà nếu quy mô doanh thu thấp thì các doanh nghiệp sẽ không có khả năng thực hiện. Ngoài ra, doanh nghiệp với quy mô doanh thu lớn sẽ có thể quan tâm đầu tư vào các hoạt động thu hút, đào tạo, phát triển và đánh giá nhân sự xanh đồng thời xây dựng nên chế độ đãi ngộ tốt đối với nhân sự xanh. Từ đó có thể đạt được mục tiêu lợi thế cạnh tranh.

5. Hàm ý chính sách và quản trị

Từ kết quả nghiên cứu tìm ra, bài viết đề một số nhóm hàm ý chính sách và quản trị đối với các doanh nghiệp Việt Nam như sau:

Nhóm giải pháp thu hút và lựa chọn nhân sự xanh: Để thành công trong chiến lược đạt lợi thế cạnh tranh từ quản trị nhân sự xanh, thì điều cần được quan tâm đầu tiên là lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự xanh. Doanh nghiệp nếu muốn tuyển mộ được những nhân sự có cùng tầm nhìn, mục tiêu và giá trị xanh thì những hoạt động của doanh nghiệp là rất quan trọng, bởi vì chính những hoạt động hướng đến môi trường của doanh nghiệp sẽ tạo ra lực thu hút những người có kiến thức am hiểu về môi trường và tinh thần làm việc vì môi trường. Doanh nghiệp có thể thực hiện quy trình tuyển dụng xanh như sử dụng phương pháp tuyển dụng thông mạng internet từ việc đăng tin tuyển, nộp hồ sơ, lọc hồ sơ, phỏng vấn, thông báo kết quả. Bên cạnh đó để thu hút nhân sự xanh, doanh nghiệp cần phải luôn tuân thủ các quy định về môi trường của Chính phủ, đổi mới công nghệ, sắp xếp lại cơ cấu và hình thành đội ngũ “doanh nhân xanh”, hạn chế phát triển những ngành nghề kinh doanh phát sinh lượng chất thải độc hại lớn gây ô nhiễm môi trường, sử dụng hiệu quả và tiết kiệm nguồn tài nguyên...

Nhóm giải pháp đào tạo và phát triển nhân sự xanh: Sau khi doanh nghiệp đã thu

hút và lựa chọn được nhân sự xanh, những người có chung tầm nhìn và mục tiêu xanh với doanh nghiệp, thì bước tiếp theo là đào tạo và phát triển nhân sự xanh. Các chương trình đào tạo phù hợp sẽ giúp phát triển đội ngũ nhân sự này và họ sẽ mang lại kết quả tích cực đồng thời tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp khi được đặt vào những vị trí đúng với khả năng. Doanh nghiệp nên tập trung vào đào tạo kiến thức và kỹ năng xanh hóa cho nhân viên, tạo cơ hội cho họ được áp dụng vào trong công việc những kiến thức về bảo vệ môi trường có được thông qua đào tạo, những kiến thức pháp luật về môi trường cần được đưa vào chương trình đào tạo và cần phải được cam kết tuân thủ.

Nhóm giải pháp đánh giá nhân sự xanh: Đánh giá là một hoạt động quan trọng trong nội dung quản trị nhân sự xanh. Để có được kết quả đánh giá khách quan, công bằng và đầy đủ, doanh nghiệp cần phải có hệ thống đánh giá gồm các tiêu chí tiêu chuẩn phù hợp với đặc điểm thực tiễn và khả năng thực hiện của doanh nghiệp. Bên cạnh đó cần tổ chức một đội ngũ có trách nhiệm thường xuyên kiểm tra, theo dõi, đôn đốc việc thực hiện để đảm bảo đạt được mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Khi đánh giá cần thẳng thắn thừa nhận những tích cực cũng như hạn chế, đồng thời ghi nhận những thành tích đã đạt được.

Nhóm giải pháp đãi ngộ nhân sự xanh: Chế độ đãi ngộ luôn nhận được sự quan tâm đặc biệt từ người lao động. Một chế độ đãi ngộ tốt có tác động khuyến khích tinh thần làm việc, góp phần thúc đẩy gia tăng hiệu suất công việc của người lao động. Cũng như vậy, chế độ đãi ngộ nhân sự xanh tốt khuyến khích mọi người tích cực tham gia vào các hoạt động vì mục tiêu xanh của doanh nghiệp đề ra. Cần thiết lập nên một chế độ khen thưởng

thích hợp và tương xứng cụ thể cho những hành vi, ý kiến, sáng kiến thực tế, những phát minh sáng chế góp phần cải thiện môi trường, tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp

Nhóm giải pháp thúc đẩy cam kết tham gia của nhân sự xanh: Cam kết tham gia của nhân sự xanh có ý nghĩa quan trọng trong đảm bảo cho thành công của chiến lược đạt lợi thế cạnh tranh thông qua quản trị nhân sự xanh. Để có thể thúc đẩy cam kết tham gia của nhân sự xanh trong hoạt động vì môi trường, tác giả đề xuất một số giải pháp sau: khuyến khích nhân viên thực hiện các hành vi xanh cũng như đưa sáng kiến làm việc xanh bằng các phần thưởng tài chính hoặc phi tài chính; nhắc nhở các nhân viên chưa thực hiện tốt; trao quyền cho nhân viên để họ phát huy tính tự giác, tự ý thức, tự chủ trong giải quyết các vấn đề từ đó giúp thúc đẩy khả năng sáng tạo của nhân viên; tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện ý tưởng cá nhân nhằm tạo ra môi trường thuận lợi cho quản trị nhân sự xanh bằng cách xây dựng và duy trì các chính sách tạo sự tin tưởng giữa các cấp lãnh đạo, quản lý và nhân viên.

Nhóm giải pháp về môi trường làm việc và văn hóa xanh: Môi trường làm việc ảnh hưởng nhiều đến ý thức, nhận thức và hành vi của nhân viên. Chính vì vậy để có thể đạt lợi thế bền vững từ quản trị nhân sự xanh, cần chú ý nâng cao nhận thức về môi trường và hành động bảo vệ môi trường, doanh nghiệp phải có những hoạt động, việc làm góp phần cải thiện môi trường ngay tại chính trong doanh nghiệp mình. Những hoạt động này chỉ là những việc làm nhỏ, bình thường nhưng nếu được lặp lại thường xuyên và nhân rộng, trở thành lối sống xanh hay văn hóa xanh sẽ có tác động tích cực đến môi trường. Một số hành động cụ thể thể hiện lối sống xanh như:

tiết kiệm điện, nước, giấy..., tiết kiệm chi phí vận hành, sử dụng các vật liệu thân thiện với môi trường, tận dụng các nguồn năng lượng thiên nhiên, tạo quy định về tái chế, tái sử dụng, và phân loại rác...

6. Kết luận

Bài nghiên cứu này đã cung cấp một cái nhìn tổng quan và chi tiết về vai trò của quản trị nhân sự xanh trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Kết quả phân tích dựa trên mẫu 348 doanh nghiệp đã chứng minh một cách rõ ràng rằng cả 6 nội dung chính của quản trị nhân sự xanh, bao gồm thu hút và lựa chọn nhân sự xanh, đào tạo và phát triển nhân sự xanh, đánh giá nhân sự xanh, đãi ngộ nhân sự xanh, cam kết tham gia của nhân sự xanh và môi trường làm việc và văn hóa xanh, đều có tác động tích cực đến lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Những kết quả tìm ra trên chứng minh mục tiêu ban đầu của nghiên cứu, nhằm đánh giá tác động của thực hành quản trị nhân sự xanh đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, đã được đáp ứng và khẳng định một cách thuyết phục. Việc áp dụng các chiến lược quản trị nhân sự xanh không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu quả hoạt động mà còn củng cố và nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường. Từ những phân tích này, có thể rút ra nhận định rằng sự chuyển đổi sang thực hành quản lý nguồn nhân lực xanh là một xu hướng không thể thiếu, nhằm đáp ứng và thích ứng với những yêu cầu bền vững của thời đại. Điều này không chỉ cần thiết để cải thiện hiệu quả kinh doanh mà còn để xây dựng lòng tin và nhận thức bền vững trong cộng đồng doanh nghiệp tại Việt Nam.

Đồng thời, bài viết cũng đề xuất những giải pháp cụ thể để thúc đẩy quản trị nhân sự xanh, bao gồm các biện pháp tiết kiệm năng

lượng, giảm phát thải, xây dựng và lan tỏa lối sống xanh từ bên trong doanh nghiệp, cũng như việc thiết lập một chế độ đãi ngộ tốt đối với nhân sự xanh. Các biện pháp này, nếu được triển khai một cách hiệu quả, có thể mang lại nhiều lợi ích, bao gồm bảo vệ và cải thiện môi trường, đồng thời thúc đẩy sự phát triển bền vững và đạt được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng có một số hạn chế về giới hạn về phạm vi mẫu nghiên cứu chỉ tập trung vào doanh nghiệp tại Việt Nam, và không đề cập đến một số vấn đề chi tiết trong thực hành quản trị nhân sự xanh. Đối với những nghiên cứu tiếp theo, việc mở rộng phạm vi mẫu và tập trung vào các khía cạnh cụ thể của quản trị nhân sự xanh có thể cung cấp cái nhìn sâu sắc hơn và đa chiều hơn về chủ đề này. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking*, 30(7), 2351-2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>.
- Aykan, E. (2017). Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management. *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.69703>.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>.
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. L. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88(January 2021), 104431. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104431>.
- Hamod, R. M., & Majeed, S. A. (2021). Effect of Green Human Resource Management Practices in Enhancing Sustainable Competitive Advantage: an Exploratory Study of a Sample of Hospitals Pjaee, 18(7) (2021) Effect of Green Human Resource Management Practices in Enhancing Sustainable Competitive. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(7), 1169-1189.
- Khammadee, P., & Ninaroon, P. (2022). The effects of green human resource management, green organizational culture and green service innovation on environmental performance. *Journal of Positive School Psychology*, 6(12), 9741-9747. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/download/5402/3570>.
- Nguyễn Duy Phương. (2023). Đầu tư vào nguồn nhân lực xanh: giải pháp cho các doanh nghiệp Việt Nam trong thời đại 5.0. *Tạp Chí Kinh Tế Châu Á - Thái Bình Dương*, 637, 68-70.
- Nguyễn Thị Minh Nhân & Phạm Thị Bảo Hậu (2020). Ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam. *Kinh tế và Dự báo*, 18, 97-100.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General

Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>.

Pham, N. T., Vo Thanh, T., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88(September). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.

Ramasamy, A., Inore, I., & Sauna, R. (2017). A Study on Implications of Implementing Green HRM in the Corporate Bodies with Special Reference to Developing Nations. *International Journal of Business and Management*, 12(9), 117. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n9p117>.

Revill, C. (2000). The Greening of Personnel/Human Resource Management an Assessment. *International Journal of Applied HRM*, 1(3), 1-30.

Vũ Tuấn Dương, Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt, Lưu Thị Thùy Dương, & Nguyễn Hoàng Nam. (2022). Mối liên hệ giữa quản trị nhân lực xanh, thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn cao cấp sau dịch bệnh Covid - 19. *Tạp Chí Khoa Học Thương Mại*, 172, 63-75.

Zhao, J., Liu, H., & Sun, W. (2020). How proactive environmental strategy facilitates environmental reputation: Roles of green human resource management and discretionary slack. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030763>.

Summary

This article delves into the pivotal role and impact of green human resource management on bolstering the competitive edge of Vietnamese enterprises. Through a comprehensive survey encompassing 348 businesses, the study elucidates six key facets of green human resource management, each wielding a discernible positive influence on the competitive advantage of Vietnamese businesses. These include: (1) Attraction and selection of green personnel; (2) Training and development of green personnel; (3) Evaluation of green personnel; (4) Remuneration of green personnel (5) Commitment to green personnel participation; and (6) Fostering a green workplace and culture. Moreover, the research underscores that while the scale of staff doesn't wield a significant impact on competitive advantage, revenue emerges as a potent driver thereof for Vietnamese enterprises. Building upon these findings, the article proffers pragmatic solutions aimed at fostering the adoption of green human resource management practices, thereby enhancing the competitive advantage of Vietnamese enterprises.