



Working Paper 2025.1.4.12

- Vol. 1, No. 4

**NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH
ĐẾN HÀNH VI XANH CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP F&B
TẠI VIỆT NAM**

Hoàng Phương Dung¹

Sinh viên K62 Quản trị Kinh doanh quốc tế
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Lê Thanh Hải, Nguyễn Phương Thảo Linh

Sinh viên K61 Quản trị Kinh doanh quốc tế
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Vân Anh

Sinh viên K61 Kinh tế quốc tế
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Đoàn Nguyễn Khôi Nguyên

Sinh viên K62 Kinh tế quốc tế CLC
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Đỗ Thị Thanh Hương

Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

¹ Tác giả liên hệ, Email: k62.2311250705@ftu.edu.vn

Tóm tắt

Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) ngày càng có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên và đảm bảo sự phát triển bền vững trong ngành F&B tại Việt Nam. Nghiên cứu này nhằm mục đích đánh giá tác động của các thực hành GHRM—bao gồm tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý hiệu suất xanh, khen thưởng và đãi ngộ xanh, cũng như trao quyền xanh—đối với hành vi xanh của nhân viên trong doanh nghiệp F&B tại Việt Nam. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 262 nhân viên tại nhiều doanh nghiệp F&B khác nhau, nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các giả thuyết trong mô hình đề xuất. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định rằng mô hình nghiên cứu hoàn toàn hợp lý và GHRM có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi xanh của nhân viên, trong đó, đào tạo và phát triển xanh là yếu tố có tác động mạnh nhất. Thông qua kết quả trên, các nhà quản lý trong doanh nghiệp F&B có thêm hiểu biết về vai trò của GHRM trong việc thúc đẩy hành vi xanh, từ đó, có thể áp dụng các chính sách phù hợp nhằm nâng cao tính bền vững trong doanh nghiệp.

Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi xanh, doanh nghiệp F&B Việt Nam.

IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON GREEN BEHAVIOR OF EMPLOYEES AT F&B ENTERPRISES IN VIETNAM

Abstract

Green Human Resource Management (GHRM) is becoming increasingly important in promoting employees' green behavior and ensuring sustainable development in Vietnam's F&B industry. This study aims to assess the impact of GHRM practices—including green recruitment, green training and development, green performance management, green rewards and compensation, and green empowerment—on employees' green behavior in F&B enterprises in Vietnam. Survey data were collected from 262 employees across various F&B businesses, and the study employed Structural Equation Modeling (SEM) to test the proposed hypotheses. The research findings confirm that the proposed model is well-supported and that GHRM has a significant impact on employees' green behavior, with green training and development being the most influential factor. These results provide valuable insights for F&B business managers regarding the role of GHRM in fostering sustainable workplace behaviors. By understanding these impacts, businesses can implement appropriate policies to enhance sustainability within their organizations.

Keywords: Green Human Resource Management, Green Behavior, F&B Enterprises

1. Giới thiệu chung

Mục tiêu phát triển kinh tế gắn với bảo vệ môi trường đã trở thành yêu cầu bắt buộc đối với các quốc gia, đồng thời trở thành chiến lược hoạt động của nhiều tổ chức, doanh nghiệp (Huong, 2023). Sự gia tăng các vấn đề môi trường nghiêm trọng như biến đổi khí hậu, ô nhiễm nguồn nước, không khí, suy thoái tài nguyên thiên nhiên đang đặt ra những thách thức to lớn cho sự phát triển bền vững của xã hội và cộng đồng doanh nghiệp (Chaudhary, 2020). Trước

những thách thức càng tăng về vấn đề môi trường, các doanh nghiệp đang dần nhận thức được tầm quan trọng của việc thực hành quản lý xanh như một yếu tố sống còn để đảm bảo khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong dài hạn. Do đó, xu hướng quản lý xanh hướng tới sự thân thiện với môi trường đã trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược phát triển của nhiều doanh nghiệp ở tại Việt Nam cũng như trên thế giới.

Để thực hiện quản lý xanh một cách hiệu quả, các doanh nghiệp cần xem xét lại mọi hoạt động của mình, từ sản xuất, vận hành đến quản lý nhân sự. Và quản trị nguồn nhân lực xanh chính là một cách tiếp cận mới, giúp doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ nhân viên “xanh”, có ý thức và thực hiện hành vi xanh, hay còn gọi là hành vi xanh của nhân viên tại nơi làm việc (Prathima và Misra, 2012). Quản trị nguồn nhân lực xanh không chỉ đơn thuần là các chính sách hay quy định, mà là cả một hệ thống các hoạt động quản lý nhân sự được thiết kế để khuyến khích và hỗ trợ nhân viên thực hiện hành vi xanh (Opatha và Arulrajah, 2014).

Tại Việt Nam, một đất nước đang trên đà phát triển kinh tế, cũng không nằm ngoài xu hướng chung của thế giới. Vấn đề ô nhiễm môi trường ở Việt Nam đang ngày càng trở nên đáng báo động, ảnh hưởng đến mọi mặt của đời sống xã hội (Tuấn Hà, 2021). Chính phủ và cộng đồng đang ngày càng quan tâm và thúc đẩy các doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường (Phạm Thị Cẩm Anh & Tăng Văn Nghĩa, 2020). Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu và áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là trong các ngành như thực phẩm và đồ uống, một ngành có nhiều tiềm năng phát triển nhưng cũng tạo ra những tác động môi trường nhất định là vô cùng cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn (Darvishmotevali & Altinay, 2022).

Chính vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu tìm hiểu **“Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi xanh của nhân viên tại các doanh nghiệp F&B tại Việt Nam”**. Kết quả của nghiên cứu này hy vọng sẽ đóng góp thêm những kiến thức và thông tin hữu ích, giúp các doanh nghiệp F&B Việt Nam có thể áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh một cách hiệu quả hơn, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững và thân thiện với môi trường.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết của quản trị nguồn nhân lực xanh

Quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management - GHRM) là khái niệm đã phát triển dần qua các thập kỷ, với nền tảng ban đầu được thiết lập bởi Wehrmeyer (1996) khi ông nhấn mạnh vai trò của nhân viên trong việc thực hiện các mục tiêu môi trường của tổ chức. Tuy nhiên, thuật ngữ "Green HRM" chỉ được sử dụng chính thức trong nghiên cứu học thuật từ công trình của Renwick và cộng sự (2008), những người đề xuất mô hình tích hợp các vấn đề môi trường vào các hoạt động HRM truyền thống. Đến năm 2013, Renwick, Redman và Maguire đã định nghĩa GHRM là "việc tích hợp quản lý môi trường của công ty vào quản trị nguồn nhân lực" và phân loại GHRM thành ba nhóm thực hành: phát triển nhân

viên xanh, duy trì nhân viên xanh, và trao quyền nhân viên xanh. Một bước tiến quan trọng trong việc khái niệm hóa GHRM đến từ nghiên cứu của Jackson và cộng sự (2010), những người đã phát triển khung lý thuyết toàn diện liên kết GHRM với kết quả môi trường. Điều này sau đó được Tang và cộng sự (2016) cụ thể hóa thành sáu chiều của GHRM: tuyển dụng và lựa chọn xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý hiệu suất xanh, đãi ngộ và khen thưởng xanh, trao quyền xanh, và sự tham gia xanh. Việc xác định các thành phần cụ thể này đã giúp các nhà nghiên cứu và thực hành có cái nhìn rõ ràng hơn về cách thực hiện GHRM trong tổ chức.

Để giải thích cơ chế hoạt động của GHRM, đã có nhiều khung lý thuyết đã được áp dụng. Đáng chú ý nhất là khung AMO (Ability-Motivation-Opportunity) được Yu và cộng sự (2020) sử dụng để phân loại các thực hành GHRM thành ba nhóm: nâng cao khả năng của nhân viên (như đào tạo xanh), tăng động lực (như khen thưởng xanh), và tạo cơ hội (như trao quyền xanh). Bên cạnh đó, lý thuyết trao đổi xã hội cũng được Dumont và cộng sự (2017) áp dụng để giải thích cách nhân viên đáp lại các thực hành GHRM thông qua hành vi thân thiện môi trường. Sự phát triển nghiên cứu về GHRM được phản ánh rõ nét qua tổng quan hệ thống của Yong và cộng sự (2019), những người đã phân tích các công trình từ 2007-2019 và xác định các chủ đề, khoảng trống nghiên cứu cũng như hướng phát triển tương lai. Họ nhận thấy nghiên cứu về GHRM đã phát triển từ các nghiên cứu khái niệm ban đầu sang các nghiên cứu thực nghiệm kiểm tra mối quan hệ giữa GHRM và các kết quả như hiệu suất môi trường, hành vi xanh và uy tín tổ chức.

Đạo gần đây, xu hướng nghiên cứu về GHRM đã mở rộng sang các bối cảnh mới như giáo dục đại học (Aboramadan, 2022) và các quốc gia đang phát triển, đồng thời tập trung khám phá các cơ chế trung gian phức tạp hơn như ý nghĩa công việc xanh (Tran et al., 2024) và các biến điều tiết như bản sắc môi trường của nhân viên (Chaudhary, 2023). Đặc biệt, nghiên cứu về GHRM trong bối cảnh Việt Nam đã được thực hiện bởi Nguyen và Ngo (2023) và Le và Tran (2024), cho thấy tác động tích cực của GHRM đến động lực xanh và hiệu quả xanh của doanh nghiệp.

2.2. Cơ sở lý thuyết của hành vi xanh

Hành vi xanh của nhân viên (Employee Green Behavior - EGB) có nguồn gốc từ lĩnh vực tâm lý học môi trường phát triển mạnh từ những năm 1970 - giai đoạn được Kruse và Graumann (1987) gọi là "Sự tái sinh lần thứ hai của tâm lý học môi trường". Thuật ngữ và khái niệm về hành vi xanh trong tổ chức đã phát triển qua nhiều giai đoạn: Daily, Bishop và Govindarajulu (2003) là những người đầu tiên đề xuất khái niệm hành vi công dân tổ chức hướng đến môi trường (OCBE), mô tả các hành vi tự nguyện của nhân viên nhằm cải thiện môi trường trong tổ chức; Ramus và Steger (2000) nghiên cứu về cách thức hỗ trợ tổ chức có thể khuyến khích sáng kiến môi trường của nhân viên; Stern (2005) đã phát triển phân loại chi tiết về các hành vi có ý nghĩa về mặt môi trường, phân biệt giữa các hành vi định hướng theo tác động và định hướng theo ý định. Đến năm 2008, Ones và Dilchert chính thức đưa ra thuật ngữ "employee green behavior" với định nghĩa được thừa nhận rộng rãi là "những hành động của nhân viên nhằm bảo tồn tài nguyên thiên nhiên, môi trường sinh thái và góp phần giảm thiểu

sự suy thoái môi trường, cải thiện chất lượng môi trường". Sau đó, Norton và cộng sự (2015) đã phân loại EGB thành hai nhóm cơ bản: hành vi xanh bắt buộc (nằm trong yêu cầu công việc chính thức) và hành vi xanh tự nguyện (vượt quá yêu cầu công việc), trong khi Ones và Dilchert (2012) đề xuất phân loại chi tiết hơn thành năm nhóm: bảo tồn (như tiết kiệm năng lượng), tránh gây hại (như xử lý chất thải đúng cách), chuyển đổi (như sử dụng sản phẩm thân thiện môi trường), gây ảnh hưởng đến người khác (như giáo dục đồng nghiệp), và đề xuất sáng kiến (như tham gia vào các dự án xanh). Về mặt lý thuyết, các nghiên cứu về EGB dựa trên lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) của Ajzen (1991), giải thích rằng hành vi xanh bị ảnh hưởng bởi ý định, được hình thành từ thái độ, chuẩn mực chủ quan và nhận thức về kiểm soát hành vi. Lý thuyết giá trị-niềm tin-chuẩn mực của Stern (2005) cũng được áp dụng để giải thích cách các giá trị cá nhân và niềm tin về môi trường ảnh hưởng đến hành vi. Dumont và cộng sự (2017) áp dụng lý thuyết khả năng-động lực-cơ hội để giải thích cách tổ chức có thể thúc đẩy EGB thông qua phát triển khả năng, tạo động lực và tạo cơ hội. Nghiên cứu meta-analysis của Katz và cộng sự (2022) đã tổng hợp kết quả từ 135 mẫu độc lập và xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến EGB: yếu tố cá nhân (thái độ, giá trị), yếu tố tổ chức (khí hậu tâm lý xanh, hỗ trợ tổ chức), và yếu tố lãnh đạo. Các nghiên cứu gần đây như Khan và cộng sự (2022) đã nhấn mạnh vai trò trung gian của khí hậu tâm lý xanh trong mối quan hệ giữa lãnh đạo đạo đức môi trường và hành vi xanh. Trong bối cảnh Việt Nam, Nguyen và Ngo (2023) cùng Le và Tran (2024) đã khẳng định tác động tích cực của quản trị nguồn nhân lực xanh đến động lực và hành vi xanh của nhân viên. Mặc dù những nghiên cứu về hành vi xanh của nhân viên đã phát triển nhưng vẫn cần nghiên cứu sâu hơn về cơ chế tác động, yếu tố điều tiết trong bối cảnh văn hóa, ngành nghề khác nhau

2.3. Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh

Quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management) là một tập hợp các chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự nhằm thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường trong tổ chức (Renwick và cộng sự., 2013). Các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh, bao gồm tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá hiệu suất xanh, và đãi ngộ dựa trên tiêu chí môi trường, được coi là công cụ quan trọng để tác động đến hành vi xanh của nhân viên (Tang và cộng sự., 2018).

Theo nghiên cứu của Nguyen và cộng sự. (2024), quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng đáng kể đến ý định hành vi xanh của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Việt Nam, đặc biệt khi kết hợp với các giá trị xanh cá nhân và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Dữ liệu thu thập từ 380 nhân viên tại Việt Nam đã cho thấy rằng khi các chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh được thực hiện hiệu quả, nhân viên có xu hướng tăng cường hành vi xanh, chẳng hạn như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu rác thải, và tham gia vào các sáng kiến bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.

Ngoài ra, Al-Ghazali & Afsar (2020) chỉ ra rằng khi nhân viên tiếp xúc với các chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh, họ sẽ có động lực nội tại mạnh mẽ hơn để tham gia vào các hoạt động xanh, nhờ vào sự tương thích giữa giá trị cá nhân và văn hóa tổ chức. Trong một

nghiên cứu khác, Dumont và cộng sự. (2017) nhấn mạnh vai trò của môi trường làm việc trong việc tạo ra một **khí hậu xanh tâm lý**, qua đó ảnh hưởng tích cực đến ý định hành vi xanh của nhân viên.

Trong ngành F&B tại Việt Nam, các doanh nghiệp đang ngày càng quan tâm đến việc tích hợp quản trị nguồn nhân lực xanh để nâng cao hiệu suất môi trường và đáp ứng các yêu cầu phát triển bền vững. Nghiên cứu của Luu (2021) cho thấy rằng các công ty F&B áp dụng chính sách tuyển dụng và đào tạo xanh không chỉ cải thiện nhận thức về môi trường của nhân viên mà còn tạo ra một động lực mạnh mẽ thúc đẩy hành vi xanh trong hoạt động hàng ngày. Điều này càng quan trọng hơn trong bối cảnh Việt Nam đang đối mặt với áp lực về môi trường từ ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống.

Tóm lại, các nghiên cứu đã chứng minh rằng quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến hành vi xanh của nhân viên, đặc biệt khi doanh nghiệp có chiến lược rõ ràng trong việc triển khai các chính sách nhân sự hướng đến tính bền vững. Do đó, các doanh nghiệp F&B tại Việt Nam cần cân nhắc việc lồng ghép quản trị nguồn nhân lực xanh vào chiến lược phát triển của mình nhằm thúc đẩy không chỉ trách nhiệm môi trường mà còn cả sự gắn kết và động lực làm việc của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Dựa trên nền tảng tổng hợp và phân tích các nghiên cứu liên quan, kết hợp với thảo luận, xây dựng và tham khảo ý kiến chuyên gia, nhóm tác giả đề xuất mô hình sau với:

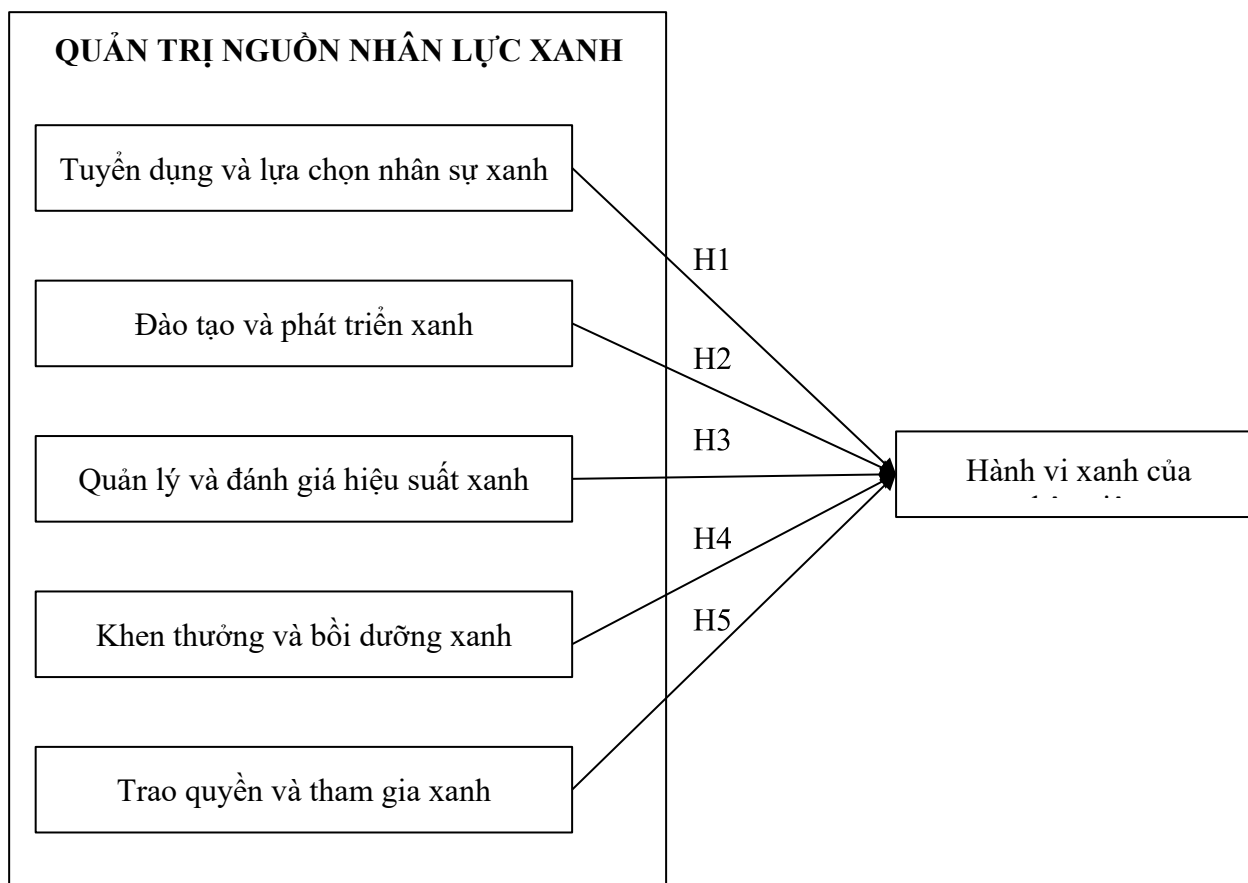
Giả thuyết H1: *Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên*

Giả thuyết H2: *Đào tạo và phát triển xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên*

Giả thuyết H3: *Quản lý và đánh giá hiệu suất xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên*

Giả thuyết H4: *Khen thưởng và bồi thường xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên*

Giả thuyết H5: *Trao quyền và tham gia xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên*



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm nghiên cứu đề xuất

3.2. Thiết kế nghiên cứu

Bài nghiên cứu thực hiện 4 bước chính để phân tích tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến mức độ đổi hành vi xanh trong doanh nghiệp, cụ thể:

Bước 1: Lập bảng hỏi, chọn mẫu và tiếp cận mẫu.

Bước 2: Thống kê mô tả mẫu và thang đo

Bước 3: Kiểm định độ tin cậy của mô hình

Bước 4: Tiến hành phân tích mô hình cấu trúc SEM.

3.3. Thang đo

Bài nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, bắt đầu từ 1 = Rất không đồng ý, 2 = Không đồng ý, 3 = Trung lập, 4 = Đồng ý và 5 = Rất đồng ý. Để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả kết hợp sử dụng bảng hỏi từ nhiều nguồn khác nhau, được thể hiện trong bảng dưới đây.

Bảng 1: Thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
<i>Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh</i>		
GRS1	Thông báo tuyển dụng của công ty có đề cập đến các tiêu chí liên quan đến môi trường.	Opatha, 2013; Masri & Jaaron, 2017
GRS2	Công ty ưu tiên tuyển chọn ứng viên có cam kết cá nhân đối với sự phát triển bền vững môi trường	
GRS3	Công ty xem xét mối quan tâm môi trường của ứng viên như một tiêu chí tuyển dụng.	
GRS4	Trong phỏng vấn, chúng tôi đặt câu hỏi về môi trường để đánh giá sự phù hợp giá trị của ứng viên với công ty.	
GRS5	Bản mô tả công việc của công ty có bao gồm các vấn đề về môi trường.	
<i>Đào tạo và phát triển xanh</i>		
GTD1	Công ty xem xét đến các vấn đề môi trường khi phân tích nhu cầu đào tạo.	Masri & Jaaron, 2017; Islam et al., 2021; Halodari et al., 2022
GTD2	Tại công ty, đào tạo về môi trường được thực hiện liên tục.	
GTD3	Tại công ty, hoạt động đào tạo về môi trường được xem là một khoản đầu tư quan trọng.	
GTD4	Tất cả tài liệu đào tạo đều có sẵn trực tuyến cho nhân viên để giảm chi phí giấy.	
GTD5	Nhân viên được đào tạo về sinh thái có cơ hội áp dụng kiến thức xanh vào các hoạt động hàng ngày.	
<i>Quản lý và đánh giá hiệu suất xanh</i>		
GPMA1	Nhân viên của công ty nắm rõ các mục tiêu, chỉ tiêu và trách nhiệm liên quan đến các vấn đề môi trường.	Masri & Jaaron,
GPMA2	Công ty tích hợp các mục tiêu và chỉ tiêu quản lý môi trường vào hệ thống đánh giá hiệu suất của tổ chức.	

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
GPMA3	Công ty thường xuyên cung cấp phản hồi cho nhân viên hoặc nhóm để đạt được mục tiêu môi trường hoặc cải thiện hiệu suất môi trường của họ.	2017; Saeed et al., 2019; Al-Ghazali & Afsar, 2020
GPMA4	Trong phỏng vấn phản hồi hiệu suất luôn có một phần riêng về tiến độ thực hiện các hoạt động xanh hóa.	

Khen thưởng và bồi thường xanh

GRC1	Công ty tôi áp dụng chế độ khen thưởng cho những thành tích đóng góp vào các hoạt động thân thiện với môi trường.	Masri & Jaaron, 2017; Al-Ghazali & Afsar, 2020
GRC2	Những đề xuất của nhân viên cho các sáng kiến môi trường sáng tạo sẽ được khen thưởng.	
GRC3	Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên tiên phong và có đóng góp xuất sắc trong lĩnh vực phát triển bền vững.	
GRC4	Hiệu suất về môi trường tại công ty tôi luôn được công ty ghi nhận công khai.	

Trao quyền và tham gia xanh

GEP1	Tôi được tham gia vào việc đưa ra các quyết định xanh ảnh hưởng đến công việc của mình.	Masri & Jaaron, 2017; Saeed et al., 2019; Al-Ghazali & Afsar, 2020
GEP2	Lãnh đạo cấp cao sử dụng làm việc nhóm để quản lý thành công và nâng cao nhận thức về các vấn đề môi trường của công ty.	
GEP3	Công ty tôi đã thiết lập các kênh truyền thông để hỗ trợ các sáng kiến xanh.	
GEP4	Công ty tôi công nhận nhân viên là một bên liên quan chủ chốt trong quản lý môi trường.	

Hành vi xanh của nhân viên

EGB1	Tôi thực hiện các trách nhiệm được quy định trong mô tả công việc
------	---

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
	theo cách thân thiện với môi trường.	
EGB2	Tôi thực hiện các công việc được mong đợi ở mình theo cách thân thiện với môi trường.	Bissing-Olson et al. (2012)
EGB3	Tôi nắm bắt cơ hội để tham gia tích cực vào việc bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.	
EGB4	Tôi chủ động thực hiện các hành động thân thiện với môi trường tại nơi làm việc.	
EGB5	Tôi làm vì môi trường tại nơi làm việc nhiều hơn những gì được mong đợi ở mình.	

Nguồn: Nhóm nghiên cứu đề xuất

3.4. Mẫu nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập bằng cách gửi các bảng khảo sát online và offline cho các nhân viên trong các doanh nghiệp F&B trên phạm vi lãnh thổ Việt Nam, cụ thể tập trung tại các thành phố lớn: Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh. Đã có 262 người tham gia nghiên cứu và gửi phản hồi hợp lệ. Để xử lý dữ liệu nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng phần mềm thống kê SmartPLS 3.

4. Kết quả nghiên cứu và Thảo luận

4.1. Thống kê mô tả

Đối tượng khảo sát của bài nghiên cứu là nhân viên trong các doanh nghiệp F&B trên phạm vi lãnh thổ Việt Nam, cụ thể tập trung tại các thành phố lớn: Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh. Mẫu nghiên cứu được thu thập từ các nhân viên ở các vị trí khác nhau: Nhân viên (56,3%), quản lý cấp cao (11,8%), quản lý cấp trung (31,3%) và các vị trí khác, với thâm niên làm việc từ dưới 1 năm (chủ yếu - 35,1%) đến 7-10 năm (11.1%), ở các doanh nghiệp F&B với quy mô từ dưới 50 nhân viên tới 501-1000 nhân viên, chủ yếu đến từ doanh nghiệp có quy mô 50-100 nhân viên (30.92%) và 101-500 nhân viên (29,39%).

Theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (2007), kích thước mẫu tối thiểu cho nhân tố khám phá EFA là $n \geq 5$ với tỷ lệ 5:1 và tối đa là $n \geq 10$ với tỷ lệ 10:1 (với n là số câu hỏi quan sát

n = 27). Do đó, ta được kích thước mẫu tối thiểu cho bài nghiên cứu cho nhân tố khám phá là 135 và tối đa là 270.

Ngoài ra, theo Tabanick và Fidell (1996), kích cỡ mẫu tối thiểu cho mô hình phân tích hồi quy đa biến cần thỏa mãn công thức $50 + 8 \cdot m$ (với m là số biến độc lập $m = 6$). Do đó ta được kích cỡ mẫu thỏa mãn công thức này là 98.

Từ hai công thức trên, ta được kích cỡ mẫu tối thiểu cho bài nghiên cứu là 98 và tối đa là 270. Kích cỡ mẫu của bài nghiên cứu là 262, thỏa mãn cả hai công thức.

Bảng 2. Thống kê mô tả thang đo và độ tin cậy của mô hình

Nhân tố	Kí hiệu	Số quan sát	Min	Max	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh	GRS1	262	2	5	4.06	0.871
	GRS2	262	2	5	4.08	0.885
	GRS3	262	2	5	3.94	0.977
	GRS4	262	2	5	4.04	0.890
	GRS5	262	2	5	4.06	0.895
Đào tạo và phát triển xanh	GTD1	262	1	5	3.65	0.678
	GTD2	262	1	5	3.58	0.648
	GTD3	262	1	5	3.65	0.700
	GTD4	262	1	5	3.67	0.694
	GTD5	262	2	5	3.44	0.841
Quản lý và đánh giá hiệu suất xanh	GPMA1	262	1	5	3.47	1.016
	GPMA2	262	1	5	3.60	0.924
	GPMA3	262	1	5	3.59	0.965
	GPMA4	262	1	5	3.48	0.891

Nhân tố	Kí hiệu	Số quan sát	Min	Max	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Khen thưởng và bồi thường xanh	GRC1	262	2	5	3.46	0.873
	GRC2	262	2	5	3.44	0.872
	GRC3	262	1	5	3.51	0.874
	GRC4	262	2	5	3.47	0.883
Trao quyền và tham gia xanh	GEP1	262	2	5	3.35	0.847
	GEP2	262	2	5	3.56	0.713
	GEP3	262	2	5	3.54	0.703
	GEP4	262	2	5	3.60	0.740
Hành vi xanh của nhân viên	EGB1	262	2	5	3.53	0.641
	EGB2	262	2	4	3.52	0.629
	EGB3	262	2	5	3.57	0.723
	EGB4	262	2	5	3.56	0.639
	EGB5	262	2	5	3.56	0.639

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SMARTPLS 3

Thống kê mô tả của các biến cho thấy, các biến đều có giá trị trung bình (mean) trong khoảng 3.4 đến 4.1, với độ lệch chuẩn tương đối nhỏ, đều bé hơn 0.9 ở tất cả các biến, ngoại trừ biến GPMA1 có sai số chuẩn lớn hơn 1.

4.2. Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ và giá trị hội tụ

Bảng 3: Độ tin cậy nhất quán nội bộ và giá trị hội tụ của mô hình đo lường

Biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EGB	0.938	0.940	0.953	0.803
GEP	0.767	0.791	0.864	0.681
GPMA	0.937	0.938	0.955	0.842
GRC	0.931	0.932	0.951	0.830
GRS	0.930	0.932	0.947	0.782
GTD	0.846	0.855	0.896	0.683

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SMARTPLS 3

4.2.1. Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ

Theo Hair và cộng sự (2022), tiêu chí truyền thống để đánh giá độ tin cậy nhất quán nội bộ là chỉ số Cronbach's Alpha. Hệ số này dao động từ 0 đến 1, với các giá trị càng cao thì mức độ tin cậy của cấu trúc càng cao. Cụ thể, các giá trị từ 0.6-0.7 là có thể chấp nhận, các giá trị từ 0.7-0.9 là thích hợp và các giá trị trên 0.9 và đặc biệt trên 0.95 được cho là không mong muốn vì có thể được xem như là kết quả của sự dư thừa biến quan sát. Từ đó có thể thấy rằng hệ số Cronbach's Alpha của các biến khá cao, nhưng chỉ ở dưới mức 0.94.

Một thước đo khác là Composite Reliability (độ tin cậy tổng hợp), tương tự hệ số Cronbach's Alpha và mặt đánh giá, hệ số Composite Reliability của các biến cũng ở mức tương đối cao, đặc biệt có các biến EGB, GPMA, và GRC trên 0.95.

Trong khi Cronbach's Alpha được cho là quá khắt khe, Composite Reliability được cho là quá tự do, chỉ số rho_A được đề xuất. Tương tự với mức độ đánh giá của các chỉ số trên, rho_A nằm trong khoảng 0.7-0.9 được coi là thỏa đáng và lớn hơn 0.9 (thậm chí trên 0.95) là không mong muốn, các chỉ số của các biến trong mô hình nghiên cứu đều khá lớn và nhỏ hơn 0.95, có 2 biến GEP và GTD nằm trong khoảng thỏa đáng.

4.2.1. Đánh giá giá trị hội tụ

Một thước đo phổ biến để thiết lập giá trị hội tụ ở mức độ cấu trúc là phương sai trích trung bình (AVE - Average Variance Extracted) (Phùng, 2024). Giá trị AVE lớn hơn 0.5 chỉ ra rằng, trung bình, thang đo khái niệm nghiên cứu giải thích hơn một nửa phương sai của các biến chỉ báo của nó (Đoàn, Đoàn, & Tô, 2023) và ngược lại với $AVE < 0.5$. Có thể thấy các biến trong

mô hình nghiên cứu đều có chỉ số AVE lớn hơn 0.5, được đánh giá là thích hợp, đảm bảo giá trị hội tụ.

4.3. Đánh giá giá trị phân biệt

Henseler và cộng sự (2015) đã đề xuất phương pháp đánh giá giá trị phân biệt cho mô hình SEM là chỉ số tương quan Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Bảng 5: Chỉ số tương quan HTMT

	EGB	GEP	GPMA	GRC	GRS	GTD
EGB						
GEP	0.506					
GPMA	0.376	0.174				
GRC	0.368	0.243	0.085			
GRS	0.718	0.288	0.147	0.278		
GTD	0.536	0.270	0.360	0.265	0.384	

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ phần mềm SMARTPLS

Henseler và cộng sự (2015) đã đưa ra đề xuất về ngưỡng đáng giá giá trị phân biệt giữa các biến của cấu trúc:

- Nếu tỷ số HTMT > 0.9: khó đạt được giá trị phân biệt giữa hai biến
- Nếu tỷ số HTMT < 0.85: đạt được giá trị phân biệt giữa 2 biến

Có thể thấy rằng các tỷ số HTMT của các biến trong mô hình nghiên cứu đều < 0.8, có thể kết luận rằng giá trị phân biệt giữa các biến được đảm bảo.

4.4. Phân tích mô hình cấu trúc và kết quả nghiên cứu

4.4.1. Kiểm định vấn đề đa cộng tuyến tính (Multicollinearity):

Nhóm tác giả thực hiện kiểm định vấn đề đa cộng tuyến bằng cách phân tích hệ số Collinearity statistics (VIF) của các nhân tố. Các hệ số VIF đều nhỏ hơn 3 hoặc trong khoảng từ 3 đến 5. Do đó, mô hình có thể không có hoặc ít có khả năng có hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2019).

Theo Hair và cộng sự (2019), nếu VIF từ 5 trở đi, mô hình có khả năng rất cao xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến. Ngưỡng đánh giá VIF do nhóm tác giả đề xuất như sau:

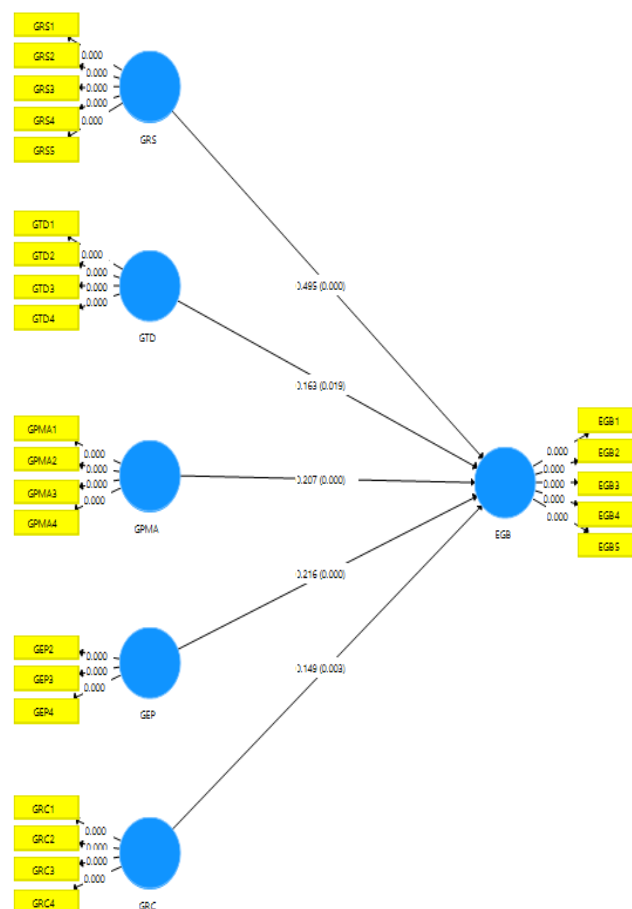
- **VIF ≥ 5:** Khả năng xuất hiện đa cộng tuyến là rất cao.
- **3 ≤ VIF ≤ 5:** Có thể gặp hiện tượng đa cộng tuyến.
- **VIF < 3:** Có thể không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 6: Bảng VIF

	EGB	GEP	GPMA	GRC	GRS	GTD
EGB						
GEP	1.121					
GPMA	1.160					
GRC	1.153					
GRS	1.221					
GTD	1.305					

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ SmartPLS3

4.4.2. Kiểm định tính đáng kể của các mối quan hệ giả thuyết:



Hình 2: Mô hình chạy Bootstrap

Kết quả của phân tích Bootstrap được sử dụng để đánh giá các mối quan hệ tác động trong mô hình. P Value < 0,05 cho thấy mỗi tác động gián tiếp có ý nghĩa (White và cộng sự, 2022). Như vậy, các biến tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý và đánh giá hiệu suất xanh, trao quyền và tham gia xanh, khen thưởng và bồi thường xanh đều có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc hành vi xanh của nhân viên.

Bảng 7: Bảng kiểm định ý nghĩa các quan hệ tác động giữa các biến

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GEP → EGB	0.216	0.214	0.044	4.899	0.000
GPMA → EGB	0.207	0.209	0.045	4.626	0.000
GRC → EGB	0.149	0.153	0.050	2.958	0.003
GRS → EGB	0.495	0.487	0.061	8.080	0.000
GTD → EGB	0.163	0.171	0.069	2.349	0.019

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ SmartPLS3

Mô hình đề xuất không có biến nào vi phạm mức ý nghĩa của kiểm định T(P-value < 0.05). Các biến đề xuất đều có tác động lên hành vi xanh của nhân viên.

	Giả thuyết	Kết luận
H1	Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên	Chấp nhận
H2	Đào tạo và phát triển xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên	Chấp nhận
H3	Quản lý và đánh giá hiệu suất xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên	Chấp nhận
H4	Khen thưởng và bồi thường xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên	Chấp nhận
H5	Trao quyền và tham gia xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên	Chấp nhận

5. Hàm ý nghiên cứu lý thuyết

Nghiên cứu của nhóm đóng góp quan trọng vào lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp F&B tại Việt Nam. *Trước tiên*, nghiên cứu mở rộng sự hiểu biết về tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đối với hành vi xanh của nhân viên. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng quản trị nguồn nhân lực xanh không chỉ là một xu hướng quản trị hiện đại mà còn đóng vai trò thiết yếu trong việc thúc đẩy ý thức và hành vi xanh của nhân viên.

Thứ hai, nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho các lý thuyết về hành vi tổ chức xanh. Các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung khám phá mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Hameed và cộng sự, 2022), quản trị nguồn nhân lực xanh và ý định hành vi xanh của nhân viên (Zhang và cộng sự, 2021) và khuôn khổ khái niệm về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tại Việt Nam (Nguyen và cộng sự, 2018). trong khi nghiên cứu của nhóm tác giả nhấn mạnh vai trò của các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh như tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý và đánh giá hiệu suất xanh, khen thưởng và bồi thường xanh và trao quyền và tham gia xanh trong việc ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi xanh của nhân viên.

Thứ ba, nghiên cứu làm sáng tỏ cách thức mà từng yếu tố trong quản trị nguồn nhân lực xanh tác động đến hành vi xanh của nhân viên, từ đó giúp điều chỉnh và phát triển thêm các mô hình lý thuyết liên quan. Đặc biệt, nghiên cứu xác định rằng tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh là yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất, điều này nhấn mạnh rằng việc xây dựng một đội ngũ nhân sự có nhận thức và cam kết với các giá trị bền vững ngay từ giai đoạn tuyển dụng sẽ tạo nền tảng vững chắc cho văn hóa xanh trong doanh nghiệp.

Cuối cùng, nghiên cứu này mở ra hướng nghiên cứu mới về các yếu tố trung gian và điều tiết trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh, đồng thời đặt nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo về cách tối ưu hóa đào tạo và phát triển xanh nhằm nâng cao nhận thức và hành vi xanh của nhân viên. Những phát hiện này không chỉ có ý nghĩa đối với các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nhân sự và phát triển bền vững mà còn cung cấp cơ sở lý luận quan trọng để doanh nghiệp xây dựng chiến lược quản trị nhân lực xanh hiệu quả hơn.

6. Hàm ý nghiên cứu thực tiễn

Kết quả của nghiên cứu này chứng minh rõ ràng tác động đáng kể của quản trị nguồn nhân lực xanh trong việc thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên tại các doanh nghiệp F&B. Đặc biệt, nghiên cứu cho thấy đào tạo và phát triển xanh là yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cung cấp kiến thức và kỹ năng về phát triển bền vững cho nhân viên. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với các doanh nghiệp trong ngành F&B và chính phủ trong việc xây dựng và triển khai các chiến lược hiệu quả để thúc đẩy quản trị nguồn nhân lực xanh. Bắt đầu từ giai đoạn tuyển dụng và định hướng, doanh nghiệp cần lồng ghép

nhận thức về bền vững vào tầm nhìn, sứ mệnh và quy trình làm việc, giúp nhân viên hiểu rõ trách nhiệm và vai trò của họ trong việc bảo vệ môi trường. Việc cung cấp các khóa đào tạo định kỳ, hội thảo chuyên sâu về kỹ năng quản lý môi trường sẽ giúp nhân viên duy trì và phát triển các thói quen bền vững, từ đó tạo nên một văn hóa xanh mạnh mẽ trong doanh nghiệp. Bên cạnh đào tạo, doanh nghiệp cũng cần tích hợp các tiêu chí xanh vào hệ thống quản lý hiệu suất và chính sách khen thưởng. Khi nhân viên thấy rằng các nỗ lực bảo vệ môi trường của họ được công nhận và đánh giá cao, họ sẽ có động lực hơn trong việc thực hiện các hành vi xanh. Các chương trình khen thưởng, tôn vinh cá nhân hoặc tập thể có sáng kiến bền vững hay chế độ đãi ngộ đặc biệt dành cho nhân viên có đóng góp tích cực cũng sẽ giúp tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích hành vi xanh và trách nhiệm với môi trường. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc truyền cảm hứng và định hướng cho nhân viên. Bằng cách tích cực tham gia vào các sáng kiến xanh, lãnh đạo không chỉ làm gương mà còn tạo ra sự lan tỏa trong toàn bộ tổ chức. Việc thiết lập các kênh giao tiếp minh bạch về các mục tiêu bền vững, tổ chức các cuộc họp chia sẻ thành tựu về môi trường hoặc xây dựng các diễn đàn trao đổi nội bộ sẽ giúp nhân viên cảm thấy gắn kết hơn với chiến lược xanh của doanh nghiệp. Cuối cùng, nhà lãnh đạo cần cam kết mạnh mẽ trong việc thực hiện chiến lược xanh dài hạn, không chỉ dừng lại ở các phong trào ngắn hạn mà cần có kế hoạch cụ thể và đo lường hiệu quả thường xuyên.

Chính phủ cũng đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy việc triển khai, áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp. Trước hết cần thiết lập và thực thi các quy định cụ thể về tiêu chuẩn môi trường đối với doanh nghiệp F&B, đặc biệt trong việc quản lý bao bì, nguyên liệu thân thiện và xử lý chất thải, đồng thời áp dụng chế tài nghiêm khắc đối với các doanh nghiệp vi phạm. Bên cạnh đó, các chính sách ưu đãi như miễn giảm thuế, trợ cấp cho doanh nghiệp xanh hoặc công nhận những tổ chức có thành tích xuất sắc trong phát triển bền vững có thể khuyến khích cộng đồng tham gia vào các dự án bảo vệ môi trường, từ đó mở rộng tác động của các sáng kiến phát triển bền vững, đồng thời tạo động lực để doanh nghiệp và nhân viên tích cực góp phần xây dựng một môi trường làm việc thân thiện với môi trường. Ngoài ra, chính phủ có thể đóng vai trò trung gian kết nối giữa doanh nghiệp và các tổ chức phi chính phủ để hỗ trợ các dự án môi trường quy mô lớn. Việc tổ chức các hội thảo, hội nghị về quản trị nguồn nhân lực xanh cũng là một giải pháp hiệu quả, giúp doanh nghiệp có cơ hội học hỏi từ những mô hình thành công và từ đó nâng cao khả năng ứng dụng và cải thiện các chiến lược bền vững trong thực tiễn.

7. Một số hạn chế và định hướng nghiên cứu

Dựa trên kết quả nghiên cứu hiện tại, nhóm nghiên cứu xác định một số hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai như sau:

Trước tiên, nghiên cứu hiện tại của nhóm chủ yếu dựa vào phương pháp định lượng thông qua mô hình SEM để kiểm định mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên tại các doanh nghiệp F&B tại Việt Nam. Tuy nhiên, việc thiếu các dữ liệu

định tính có thể khiến nghiên cứu chưa có chiều sâu, phản ánh đầy đủ mà dừng lại ở mức hiểu biết về mối quan hệ này. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai nên kết hợp phương pháp định tính như phỏng vấn chuyên sâu hoặc nghiên cứu tình huống để làm rõ hơn bản chất của mối quan hệ này.

Thứ hai, bài nghiên cứu có kích thước mẫu khá khiêm tốn (262 phản hồi) nên vẫn chưa phản ánh được hết sự đa dạng của các doanh nghiệp F&B tại Việt Nam về quy mô, loại hình kinh doanh và văn hóa tổ chức. Để khắc phục hạn chế này, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát, thu thập dữ liệu từ nhiều khu vực địa lý khác nhau và từ các doanh nghiệp có đặc điểm khác biệt nhằm tăng tính khái quát của kết quả nghiên cứu.

Thứ ba, bài nghiên cứu của nhóm tác giả chủ yếu thu thập dữ liệu từ nhân viên trong các doanh nghiệp F&B thông qua bảng hỏi với thang đo Likert với 5 cấp độ, điều này có thể bị ảnh hưởng bởi sự chủ quan của người trả lời hoặc các yếu tố tâm lý xã hội. Để đảm bảo tính khách quan và toàn diện hơn, các nghiên cứu trong tương lai có thể kết hợp nhiều nguồn dữ liệu khác nhau như thu thập phản hồi khách hàng hoặc dữ liệu quan sát thực tế về các hoạt động xanh trong doanh nghiệp.

Thứ tư, đa số các biến trong bài nghiên cứu đang có các chỉ số đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ và mức độ tin cậy tổng hợp quá cao. Điều này có thể phản ánh sự trùng lặp hoặc thiếu tính phân biệt giữa các biến trong mô hình. Các nghiên cứu tiếp theo nên xem xét điều chỉnh thang đo và áp dụng phương pháp xác thực chéo (cross-validation) để đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ của các yếu tố trong mô hình.

Cuối cùng, nhóm tác giả tập trung vào việc kiểm định tác động trực tiếp của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi xanh của nhân viên mà chưa xem xét đến các yếu tố trung gian hoặc điều tiết có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ này, chẳng hạn như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp hay giá trị xanh cá nhân. Các nghiên cứu tiếp theo có thể đi sâu hơn vào những yếu tố này nhằm xây dựng một khung lý thuyết hoàn chỉnh hơn về các động lực thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên trong doanh nghiệp F&B tại Việt Nam.

8. Kết luận

Nghiên cứu này tập trung xem xét và khám phá tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đối với mức độ hành vi xanh trong các doanh nghiệp F&B tại Việt Nam. Kết quả của nghiên cứu không chỉ xác định sự ảnh hưởng tích cực của quản trị nguồn nhân lực xanh mà còn phân tích cụ thể các yếu tố mà doanh nghiệp có thể áp dụng để thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên. Đặc biệt, tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh được xác định là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất, nhấn mạnh việc lựa chọn nhân sự có nhận thức và cam kết về bền vững ngay từ giai đoạn tuyển dụng sẽ giúp hình thành và duy trì hành vi xanh của nhân viên.

Nghiên cứu chỉ ra cả 5 yếu tố của GHRM, bao gồm tuyển dụng và lựa chọn nhân sự xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý và đánh giá hiệu suất xanh, khen thưởng và bồi thường xanh và trao quyền và tham gia xanh đều có ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh của nhân viên.

Điều này nhấn mạnh rằng việc triển khai một hệ thống quản trị nguồn nhân lực bền vững với các chính sách thích hợp sẽ giúp nâng cao nhận thức và thúc đẩy nhân viên thực hiện các hành vi có lợi cho môi trường trong công việc hàng ngày.

Từ các gợi ý của kết quả nghiên cứu này, các doanh nghiệp F&B cũng như các nhà lãnh đạo có thể rút ra những bài học quý báu và áp dụng những giải pháp cụ thể để nâng cao mức độ hành vi xanh trong tổ chức. Việc xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích sự bền vững cùng với các chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh hiệu quả không chỉ mang lại lợi ích ngắn hạn trong việc tối ưu hóa chi phí và tuân thủ quy định môi trường mà còn góp phần tăng cường lợi thế cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong tương lai. Nghiên cứu của nhóm tác giả cũng mở ra hướng đi mới cho các nghiên cứu trong tương lai, bao gồm việc xem xét các yếu tố trung gian và điều tiết có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa GHRM và hành vi xanh, từ đó xây dựng một mô hình quản trị nhân sự toàn diện hơn trong bối cảnh doanh nghiệp hiện đại.

Tài liệu tham khảo

Aboramadan, M. (2022). “The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: The role of employee engagement.” *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 1, pp. 7–23.

Ajzen, I. (1991). “The theory of planned behavior.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50 No. 2, pp. 179–211.

Al-Ghazali, B. M. & Afsar, B. (2020). “Green human resource management and employees’ green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 536–536.

Chaudhary, R. (2020). “Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 630–641.

Chaudhary, R. (2023). “Linking green human resource management to environmental performance through pro-environmental behavior: Moderating role of employee environmental identity.” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 32 No. 1, pp. 427–443.

Daily, B. F., Bishop, J. W. & Govindarajulu, N. (2003). “A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment.” *Business & Society*, Vol. 48 No. 2, pp. 243–256.

Darvishmotevali, M. & Altinay, L. (2022). “Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership.” *Tourism Management*, Vol. 88, pp. 104401.

Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2015). “Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values.” *Human Resource Management*, Vol. 56 No. 4, pp. 613–627.

Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017). “Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values.” *Human Resource Management*, Vol. 56 No. 4, pp. 613–627.

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.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). “When to use and how to report the results of PLS-SEM.” *European Business Review*, Vol. 31, pp. 2–24.

Hameed, R., Mahmood, A. & Shoaib, M. (2022). “The role of green human resource practices in fostering green corporate social responsibility.” *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, pp. 792343.

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, pp. 115–135.

Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J. & Muller-Camen, M. (2010). “State-of-the-art and future directions for green human resource management.” *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 24 No. 1, pp. 99–116.

Katz, I. M., Yoerger, M. & Wyatt, J. B. (2022). “A meta-analysis of employee green behavior: The theory of planned behavior and beyond.” *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 81, pp. 101805.

Khan, M. A. S., Ali, M. & Akhtar, P. (2022). “Environmental specific ethical leadership and employee green behavior: The role of psychological green climate.” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 104, pp. 103235.

Kruse, L. & Graumann, C. F. (1987). “Environmental psychology in Germany.” In D. Stokols & I. Altman (Eds.), *Handbook of environmental psychology* (Vol. 2, pp. 1195–1226). Wiley.

Le, H. & Tran, V. (2024). “Impact of green human resource management on green efficiency in manufacturing enterprises in Can Tho City.” *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No. 2, pp. 145–162.

Luu, T. T. (2021). “Can green creativity be fostered? Unfolding the roles of perceived green human resource management practices, dual mediation paths, and perceived environmentally-specific authentic leadership.” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 34 No. 6, pp. 1246–1273.

Nguyen, T. T. & Ngo, L. V. (2023). “The relationship between green human resource management, green motivation, and green behavior: An empirical study of hotels in Da Nang.” *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 78–95.

Nguyen, T. H. H., Truong, T. H., Nguyen, Q. A., Dang, N. A., Tran, M. N. & Nguyen, D. L. N. (2024). “Green Human Resources Management and employees’ green behavioral intention: The role of individual green values and corporate social responsibility.” *Cogent Business & Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 2386464.

Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H. & Ashkanasy, N. M. (2015). “Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda.” *Organization & Environment*, Vol. 28 No. 1, pp. 103–125.

Ones, D. S. & Dilchert, S. (2008). “Environmental sustainability at work: A call to action.” *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5 No. 4, pp. 444–466.

Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012). “Employee green behaviors.” In S. E. Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 85–116). Jossey-Bass.

Opatha, H. & Arulrajah, A. A. (2014). “Green human resource management: Simplified general reflections.” *International Business Research*, Vol. 7 No. 8, pp. 101–112.

Phạm, T. C. A. & Tăng, V. N. (2020). “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong việc bảo vệ môi trường và ảnh hưởng của nó tới hành vi của người tiêu dùng.” *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, Vol. 125, pp. 71–79.

Prathima, M. & Misra, S. (2012). “The Green Revolution in Human Resource Management.” *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Vol. 1 No. 3, pp. 227–237.

Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). “Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability.” *California Management Review*, Vol. 43 No. 3, pp. 85–105.

Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2008). “Green HRM: A review, process model, and research agenda.” *Discussion Paper Series, University of Sheffield Management School*.

Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013). “Green human resource management: A review and research agenda.” *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 No. 1, pp. 1–14.

Stern, P. C. (2005). “Understanding individuals' environmentally significant behavior.” *Environmental Law Reporter*, Vol. 35, pp. 10785–10790.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. & Jia, J. (2016). “Green human resource management practices: Scale development and validity.” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 56 No. 1, pp. 31–55.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. & Jia, J. (2018). “Green Human Resource Management practices: Scale development and validity.” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 56 No. 1, pp. 31–55.

Tran, H. P., To, A. H., Nguyen, T. M. & Tran, T. T. H. (2024). “Green human resource management and employees' green workplace behavior: Examining the mediating role of green work meaningfulness.” *Business Strategy and the Environment*, Vol. 33 No. 1, pp. 693–707.

Tuấn Hà. (2021). “Một số thiệt hại kinh tế do ô nhiễm môi trường gây nên.” *Moitruongvaxahoi.vn*. Truy cập tại: <https://moitruongvaxahoi.vn>

Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Greenleaf Publishing.

White, H. & cộng sự. (2022). *Phương pháp nghiên cứu định lượng trong khoa học xã hội*. Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T. & Fawehinmi, O. (2019). “Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019.” *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 No. 7, pp. 2005–2027.

Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y. & Fynes, B. (2020). “Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective.” *International Journal of Production Economics*, Vol. 219, pp. 224–235.

Zhang, W., Xu, R., Jiang, Y. & Zhang, W. (2021). “How environmental knowledge management promotes employee green behaviors: An empirical study.” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18 No. 9, pp. 1–15.