

Quản trị nguồn nhân lực xanh, năng lực xanh của người lao động và hiệu quả hoạt động bền vững của doanh nghiệp: Góc nhìn từ lý thuyết nguồn lực

Green human resource management, employees' green capability, and corporate sustainable performance: A resource-based view

Cáp Thị Bích

Trường Đại học Bình Dương

Email: ctbich@bdu.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh các tổ chức ngày càng chịu áp lực về bảo vệ môi trường, trách nhiệm xã hội và hiệu quả kinh tế, năng lực xanh của người lao động đang nổi lên như một yếu tố then chốt quyết định kết quả bền vững của tổ chức. Nghiên cứu này nhằm phân tích mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, năng lực xanh của người lao động và kết quả bền vững của tổ chức dưới góc nhìn của lý thuyết nguồn lực. Dựa trên nền tảng lý thuyết Nguồn lực (RBV) và Lý thuyết Vốn nhân lực (HCT), nghiên cứu đề xuất mô hình lý thuyết trong đó năng lực xanh của người lao động đóng vai trò trung gian giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và ba khía cạnh của kết quả bền vững gồm môi trường, xã hội và kinh tế. Thông qua việc tổng hợp các nghiên cứu thực nghiệm gần đây, bài viết làm rõ vai trò chiến lược của năng lực xanh như một dạng nguồn lực vô hình, có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức. Kết quả nghiên cứu góp phần mở rộng cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực xanh và cung cấp hàm ý quản trị cho các tổ chức theo đuổi phát triển bền vững.

Từ khóa: *Năng lực xanh; quản trị nguồn nhân lực xanh; kết quả bền vững; lý thuyết nguồn lực; vốn nhân lực.*

Abstract: In the context of increasing pressure on organizations to achieve environmental protection, social responsibility, and long-term economic performance, employees' green capability has emerged as a critical determinant of organizational sustainability outcomes. This study examines the relationship between green human resource management, employees' green capability, and organizational sustainability performance from a resource-based perspective. Grounded in the Resource-Based View (RBV) and Human Capital Theory (HCT), the study proposes a theoretical model in which employees' green capability serves as a mediating mechanism linking green human resource management to environmental, social, and long-term economic performance. By synthesizing recent empirical studies, the paper highlights the strategic role of green capability as an intangible resource that is valuable, rare, and difficult to imitate, thereby contributing to sustainable competitive advantage. The findings extend the theoretical understanding of green human resource management and offer practical implications for organizations seeking to enhance sustainability through human capital development.

Keywords: *Green capability; green human resource management; sustainability performance; resource-based view; human capital.*

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, phát triển bền vững đã chuyển từ một định hướng mang tính khuyến nghị sang một yêu cầu chiến lược đối với các tổ chức trên phạm vi toàn cầu. Sự gia tăng của các thách thức môi trường, yêu cầu trách nhiệm xã hội ngày càng cao và áp lực duy trì hiệu quả kinh tế trong dài hạn đã buộc các tổ chức phải xem xét lại cách thức tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh. Trong bối cảnh đó, hiệu quả tổ chức không còn được đánh giá đơn thuần dựa trên kết quả tài chính ngắn hạn, mà ngày càng gắn chặt với khả năng cân bằng và tích hợp các mục tiêu môi trường, xã hội và kinh tế trong chiến lược phát triển tổng thể.

Một xu hướng nổi bật trong các nghiên cứu gần đây cho thấy rằng thành công của các chiến lược bền vững không chỉ phụ thuộc vào đầu tư công nghệ, đổi mới quy trình hay nguồn lực tài chính, mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể từ yếu tố con người trong tổ chức. Cụ thể, năng lực của người lao động trong việc hiểu, tiếp nhận và triển khai các thực hành thân thiện với môi trường đã được xem là điều kiện quan trọng để các chính sách và chiến lược bền vững được hiện thực hóa trong hoạt động hàng ngày. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng khi người lao động được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng và nhận thức liên quan đến môi trường, tổ chức có khả năng đạt được các kết quả tích cực hơn về hiệu quả môi trường, trách nhiệm xã hội và hiệu quả kinh tế trong dài hạn [1], [2].

Trong bối cảnh đó, năng lực xanh của người lao động được hiểu là tập hợp các yếu tố bao gồm kiến thức, kỹ năng, thái độ và khả năng vận dụng các thực hành thân thiện với môi trường trong quá trình thực hiện công việc. Khác với cách tiếp cận coi năng lực xanh chỉ là một đặc điểm cá nhân hoặc một kết quả phụ của các chương trình môi trường, các nghiên cứu gần đây cho thấy năng lực xanh ngày càng được xem như một nguồn lực có ý nghĩa chiến lược đối với tổ chức. Người lao động sở hữu năng lực xanh cao không chỉ góp phần cải thiện hiệu quả môi trường mà còn hỗ trợ tổ chức nâng cao hình ảnh xã hội và củng cố nền tảng cho tăng trưởng kinh tế bền vững [3], [4].

Từ góc độ lý thuyết, mối quan hệ giữa năng lực xanh của người lao động và kết quả bền vững của tổ chức thường được lý giải thông qua các khung lý thuyết nhấn mạnh vai trò của nguồn lực nội tại. Lý thuyết Nguồn lực (Resource-Based View – RBV) cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững được hình thành khi tổ chức sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó sao chép và khó thay thế. Trong bối cảnh phát triển bền vững, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng năng lực xanh của người lao động đáp ứng các đặc tính này và có thể được xem là một dạng nguồn lực vô hình mang tính chiến lược [5], [3]. Tuy nhiên, theo lập luận của RBV, các nguồn lực chỉ tạo ra giá trị bền vững khi được tích hợp hiệu quả vào hệ thống quản trị và vận hành của tổ chức.

Bổ sung cho RBV, Lý thuyết Vốn nhân lực (Human Capital Theory –

HCT) cung cấp cơ sở để giải thích cơ chế hình thành năng lực xanh ở cấp độ cá nhân. Theo HCT, năng lực của người lao động là kết quả của các khoản đầu tư có chủ đích thông qua tuyển dụng, đào tạo và phát triển. Trong quá trình xanh hóa tổ chức, các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh đóng vai trò then chốt trong việc tích lũy vốn nhân lực xanh, giúp người lao động phát triển những năng lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu bền vững [1], [4]. Việc kết hợp RBV và HCT cho phép tiếp cận vấn đề năng lực xanh một cách toàn diện, vừa làm rõ quá trình hình thành năng lực, vừa lý giải giá trị chiến lược của năng lực đó đối với kết quả bền vững của tổ chức.

Xuất phát từ các lập luận trên, có thể thấy rằng năng lực xanh của người lao động không chỉ chịu tác động từ các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh mà còn giữ vai trò trung tâm trong việc chuyển hóa các chính sách và chiến lược nhân sự thành các kết quả bền vững về môi trường, xã hội và kinh tế. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có vẫn còn thiếu những mô hình lý thuyết tích hợp làm rõ đầy đủ cơ chế tác động này. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, năng lực xanh của người lao động và kết quả bền vững của tổ chức dưới góc nhìn tích hợp của RBV và HCT, qua đó góp phần mở rộng hiểu biết học thuật và cung cấp cơ sở khoa học cho các quyết định quản trị trong bối cảnh phát triển bền vững hiện nay.

2. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Trong bối cảnh các tổ chức trên toàn cầu đang chịu áp lực ngày càng lớn từ các yêu cầu về phát triển bền vững, vai trò của nguồn nhân lực đã được nhìn nhận lại theo hướng chiến lược hơn. Thay vì chỉ tập trung vào hiệu quả ngắn hạn hoặc các chỉ tiêu tài chính, nhiều nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng kết quả bền vững của tổ chức phụ thuộc đáng kể vào năng lực và hành vi của người lao động trong việc thực hiện các mục tiêu môi trường và xã hội. Theo hướng tiếp cận này, năng lực xanh của người lao động (green human capital/green capability) nổi lên như một yếu tố trung tâm, phản ánh tập hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ và khả năng áp dụng các thực hành thân thiện với môi trường trong công việc hàng ngày.

Một dòng nghiên cứu quan trọng tập trung vào vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh trong việc thúc đẩy kết quả bền vững của tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy rằng các thực hành GHRM như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá gắn với tiêu chí môi trường và khen thưởng cho hành vi xanh có tác động tích cực đến hiệu quả môi trường và hiệu suất tổng thể của tổ chức. Bagader và Adelhadi [1] chứng minh rằng khi các yếu tố môi trường được tích hợp một cách hệ thống vào các chính sách nhân sự, tổ chức có thể giảm thiểu lãng phí tài nguyên, cải thiện tuân thủ môi trường và nâng cao hiệu quả hoạt động. Tương tự, Alshammari chỉ ra rằng GHRM không chỉ tác động đến hiệu quả

môi trường mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả xã hội và hiệu quả kinh tế, cho thấy tính toàn diện của HRM xanh trong chiến lược phát triển bền vững [2].

Bên cạnh mối quan hệ trực tiếp giữa GHRM và kết quả bền vững, một số nghiên cứu đã bắt đầu đi sâu vào cơ chế trung gian, trong đó năng lực xanh của người lao động giữ vai trò then chốt. Yong và cộng sự cho rằng các thực hành GHRM chỉ thực sự tạo ra giá trị khi được chuyển hóa thành năng lực xanh ở cấp độ cá nhân. Theo các tác giả, năng lực xanh đóng vai trò như “cầu nối” giúp biến các chính sách và chương trình nhân sự thành hành vi và kết quả môi trường cụ thể. Ahmed và cộng sự cũng khẳng định rằng người lao động sở hữu năng lực xanh cao có xu hướng chủ động tham gia các hành vi bảo vệ môi trường, từ đó cải thiện hiệu quả môi trường và trách nhiệm xã hội của tổ chức [4]. Những kết quả này cho thấy năng lực xanh không chỉ là kết quả của GHRM mà còn là yếu tố quyết định chất lượng và mức độ bền vững của các kết quả tổ chức.

Ngoài ra, một số nghiên cứu mở rộng phạm vi phân tích sang các chiều cạnh khác của kết quả bền vững. Alshammari chỉ ra rằng năng lực và hành vi xanh của người lao động góp phần cải thiện hình ảnh tổ chức, nâng cao sự hài lòng của các bên liên quan và tạo nền tảng cho tăng trưởng kinh tế [2]. Johnson và cộng sự (2025) trong nghiên cứu về các tổ chức phi lợi nhuận cũng cho thấy rằng năng lực xanh của nhân sự giúp tổ chức nâng cao hiệu quả xã hội và khả năng duy trì sứ mệnh dài hạn, bất kể mục tiêu

lợi nhuận. Điều này hàm ý rằng năng lực xanh có thể tạo ra giá trị vượt ra ngoài hiệu quả môi trường thuần túy, tác động đồng thời đến nhiều chiều cạnh của kết quả bền vững.

Các nghiên cứu tổng quan hệ thống và phân tích thư mục tiếp tục củng cố tầm quan trọng của chủ đề này. Masum Miah [5], trên cơ sở tổng hợp 89 nghiên cứu quốc tế, nhận định rằng vốn nhân lực xanh và năng lực xanh ngày càng được xem là yếu tố cốt lõi trong các mô hình giải thích kết quả bền vững. Tương tự, Kumar và cộng sự (2024) [6] cho thấy xu hướng nghiên cứu đang dịch chuyển từ việc xem GHRM như một tập hợp thực hành sang việc coi năng lực xanh như một nguồn lực chiến lược của tổ chức.

2.2. Khoảng trống nghiên cứu

Mặc dù các nghiên cứu trước đã cung cấp bằng chứng về vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh và năng lực xanh của người lao động đối với các kết quả bền vững, vẫn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu quan trọng.

Thứ nhất, mặc dù năng lực xanh của người lao động ngày càng được thừa nhận về mặt khái niệm, nhưng vẫn thiếu các nghiên cứu xem năng lực xanh như một nguồn lực chiến lược trung tâm quyết định đồng thời các kết quả môi trường, xã hội và kinh tế của tổ chức dưới góc nhìn Lý thuyết Nguồn lực. Phần lớn các nghiên cứu mới chỉ coi năng lực xanh như một biến trung gian hoặc kết quả phụ của GHRM, mà chưa làm rõ bản chất chiến lược và giá trị dài hạn của nguồn lực này đối với tổ chức.

Thứ hai, các nghiên cứu hiện có chưa giải thích đầy đủ chuỗi tác động hoàn chỉnh từ quản trị nguồn nhân lực xanh đến năng lực xanh của người lao động và từ đó đến các chiều cạnh khác nhau của kết quả bền vững. Nhiều công trình tập trung vào từng mối quan hệ riêng lẻ, chẳng hạn GHRM → hiệu quả môi trường hoặc năng lực xanh → hành vi xanh, mà chưa tích hợp các mối quan hệ này trong một mô hình lý thuyết thống nhất. Điều này khiến cơ chế chuyển hóa từ chính sách nhân sự xanh sang kết quả bền vững của tổ chức vẫn chưa được làm rõ một cách hệ thống.

Những khoảng trống trên cho thấy sự cần thiết của một nghiên cứu tập trung vào việc xem năng lực xanh của người lao động như một nguồn lực chiến lược cốt lõi, đóng vai trò trung tâm trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và kết quả bền vững của tổ chức. Đây chính là cơ sở lý luận và thực tiễn để đề xuất và kiểm định mô hình nghiên cứu trong bài báo này.

3. Cơ sở lý thuyết

3.1. Các khái niệm

3.1.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh

Quản trị nguồn nhân lực xanh được hiểu là việc tích hợp các mục tiêu, chính sách và thực hành bảo vệ môi trường vào toàn bộ hệ thống quản trị nhân sự của tổ chức, bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả và chế độ đãi ngộ. Theo Renwick et al [7] và Yong et al [8], quản trị nguồn nhân lực xanh đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng hành vi của người lao động theo hướng thân thiện với môi trường và hỗ trợ doanh nghiệp đạt được các mục tiêu

phát triển bền vững. Dưới góc nhìn của lý thuyết nguồn lực, GHRM được xem là một cơ chế quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua phát triển nguồn nhân lực xanh.

3.1.2. Năng lực xanh

Năng lực xanh của người lao động phản ánh tập hợp kiến thức, kỹ năng và khả năng vận dụng các thực hành thân thiện với môi trường trong quá trình thực hiện công việc. Alshammari (2025) [2] cho rằng năng lực xanh là một dạng vốn nhân lực đặc thù, cho phép doanh nghiệp giảm chi phí tuân thủ, nâng cao năng suất và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Tương tự, Yong et al. (2024) [3] khẳng định rằng năng lực xanh giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả hoạt động thông qua việc tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực và đổi mới quy trình sản xuất.

3.1.3. Hiệu quả hoạt động bền vững

Hiệu quả hoạt động bền vững được tiếp cận như một khái niệm đa chiều, phản ánh mức độ đạt được sự cân bằng giữa hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội và hiệu quả môi trường. Theo Khaskheli et al. (2022) [9] và Yong et al. (2024) [8], ba yếu tố này không tồn tại độc lập mà cùng cấu thành nên hiệu quả hoạt động bền vững tổng thể, phản ánh kết quả thực hiện chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp.

3.2. Lý thuyết nền

Để lý giải mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, năng lực xanh của người lao động và kết quả bền vững của tổ chức, nghiên cứu này kế thừa và tích

hợp hai nền tảng lý thuyết quan trọng là Lý thuyết Nguồn lực (Resource-Based View – RBV) và Lý thuyết Vốn nhân lực (Human Capital Theory – HCT). Hai lý thuyết này cung cấp khung phân tích hỗ trợ nhằm giải thích cơ chế hình thành và phát huy giá trị chiến lược của năng lực xanh trong tổ chức.

3.3. Lý thuyết Nguồn lực (Resource-Based View – RBV)

Lý thuyết Nguồn lực cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức không đến từ các yếu tố bên ngoài mà chủ yếu được hình thành từ các nguồn lực nội tại có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và khó thay thế. Trong bối cảnh phát triển bền vững, nhiều nghiên cứu gần đây đã mở rộng RBV theo hướng nhấn mạnh vai trò của các nguồn lực vô hình, đặc biệt là nguồn lực con người và các năng lực gắn với tri thức, giá trị và hành vi môi trường. Theo cách tiếp cận này, năng lực xanh của người lao động không chỉ là một tập hợp kỹ năng kỹ thuật, mà còn là một dạng nguồn lực chiến lược giúp tổ chức đạt được kết quả bền vững dài hạn.

Các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho lập luận của RBV. Bagader và Adelhadi cho thấy rằng các tổ chức tích hợp yếu tố môi trường vào hệ thống nhân sự có khả năng xây dựng năng lực nội tại giúp cải thiện hiệu quả môi trường và hiệu quả tổ chức một cách bền vững [1]. Yong và cộng sự nhấn mạnh rằng năng lực xanh của người lao động đóng vai trò trung tâm trong việc chuyển hóa các thực hành GHRM thành kết quả xanh, qua đó tạo ra giá trị mà các đối thủ khó sao chép trong ngắn hạn [3].

Theo các tác giả, chính sự tích lũy tri thức môi trường, kinh nghiệm thực hành và cam kết của người lao động đã tạo nên lợi thế cạnh tranh dựa trên nguồn lực.

RBV cũng giúp giải thích vì sao năng lực xanh có tác động đồng thời đến nhiều chiều cạnh của kết quả bền vững. Alshammari chỉ ra rằng khi năng lực xanh được phát triển và duy trì trong tổ chức, doanh nghiệp không chỉ cải thiện hiệu quả môi trường mà còn nâng cao uy tín xã hội và hiệu quả kinh tế [2]. Điều này phù hợp với lập luận của RBV rằng một nguồn lực chiến lược thường tạo ra giá trị đa chiều, vượt ra ngoài một mục tiêu đơn lẻ. Johnson và cộng sự (2025) cũng cho thấy rằng trong các tổ chức phi lợi nhuận, năng lực xanh của nhân sự góp phần nâng cao hiệu quả xã hội và khả năng duy trì sứ mệnh, cho thấy tính phổ quát của nguồn lực này.

Các nghiên cứu tổng quan tiếp tục củng cố vai trò của RBV trong lĩnh vực này. Masum Miah (2024) nhận định rằng năng lực xanh và vốn nhân lực xanh ngày càng được xem là nguồn lực cốt lõi trong các mô hình nghiên cứu về bền vững. Kumar và cộng sự (2024) cũng chỉ ra rằng xu hướng học thuật hiện nay đang dịch chuyển từ việc xem GHRM như một tập hợp chính sách sang việc coi năng lực xanh như một nguồn lực chiến lược theo logic của RBV. Do đó, RBV cung cấp nền tảng lý thuyết vững chắc để giải thích giả thuyết cho rằng năng lực xanh của người lao động là nguồn lực chiến lược quyết định kết quả bền vững của tổ chức.

3.4. Lý thuyết Vốn nhân lực (Human Capital Theory – HCT)

Lý thuyết Vốn nhân lực tập trung vào việc xem con người như một dạng vốn có thể được đầu tư, tích lũy và phát triển thông qua giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm làm việc. Theo HCT, các khoản đầu tư vào tri thức và kỹ năng của người lao động sẽ làm gia tăng năng suất, cải thiện hiệu quả tổ chức và tạo ra lợi ích dài hạn. Trong bối cảnh phát triển bền vững, HCT được mở rộng để giải thích cách các khoản đầu tư vào năng lực xanh của người lao động góp phần nâng cao kết quả môi trường, xã hội và kinh tế của tổ chức.

Nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nhân lực xanh đã tiếp cận năng lực xanh của người lao động như một dạng vốn nhân lực đặc thù. Yong và cộng sự cho rằng đào tạo xanh và các chương trình phát triển kỹ năng môi trường giúp hình thành vốn tri thức xanh, từ đó nâng cao khả năng thực hiện các thực hành bền vững trong tổ chức. Ahmed và cộng sự cũng chỉ ra rằng khi người lao động được đầu tư vào đào tạo và phát triển năng lực xanh, họ có xu hướng thể hiện hành vi xanh tích cực hơn, góp phần cải thiện hiệu quả môi trường và trách nhiệm xã hội của tổ chức [4]. Những kết quả này phù hợp với luận điểm cốt lõi của HCT rằng đầu tư vào con người tạo ra giá trị thông qua cải thiện năng lực thực thi.

HCT đặc biệt hữu ích trong việc giải thích mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và năng lực xanh của người lao động. Alshammari cho thấy rằng các thực hành GHRM như đào tạo

xanh, đánh giá gắn với tiêu chí môi trường và khen thưởng cho hành vi xanh đóng vai trò như các hình thức đầu tư vào vốn nhân lực xanh [2]. Những khoản đầu tư này không chỉ nâng cao kỹ năng cá nhân mà còn gia tăng mức độ gắn kết và cam kết của người lao động đối với mục tiêu bền vững. Từ góc nhìn HCT, năng lực xanh vì vậy là kết quả trực tiếp của các chiến lược đầu tư nhân lực có định hướng môi trường.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu liên quan đến năng lực nghề nghiệp và khả năng thích ứng của người lao động cũng gián tiếp củng cố HCT. Johnson và cộng sự cho thấy rằng khi người lao động sở hữu năng lực phù hợp với yêu cầu phát triển bền vững, tổ chức có khả năng duy trì hiệu quả xã hội và hoạt động lâu dài tốt hơn. Masum Miah (2024) cũng nhận định rằng vốn nhân lực xanh là một trong những yếu tố then chốt giúp tổ chức chuyển hóa chiến lược bền vững thành kết quả thực tiễn.

Khi kết hợp với RBV, HCT giúp giải thích cơ chế hình thành năng lực xanh ở cấp độ cá nhân, trong khi RBV lý giải cách năng lực đó được chuyển hóa thành lợi thế và kết quả bền vững ở cấp độ tổ chức. Sự bổ trợ này tạo nên nền tảng lý thuyết vững chắc cho mô hình nghiên cứu đề xuất, trong đó quản trị nguồn nhân lực xanh được xem là công cụ đầu tư vào vốn nhân lực xanh, còn năng lực xanh của người lao động được xem là nguồn lực chiến lược quyết định kết quả bền vững của tổ chức.

4. Giả thuyết nghiên cứu

Quản trị nguồn nhân lực xanh được xem là cơ chế tổ chức quan trọng nhằm

hình thành và phát triển năng lực xanh của người lao động thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng gắn với mục tiêu môi trường. Theo các nghiên cứu đã được tổng hợp, GHRM không chỉ nâng cao nhận thức môi trường mà còn giúp người lao động tích lũy kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để thực hiện công việc theo hướng bền vững. Bagader và Adelhadi chỉ ra rằng các chương trình đào tạo xanh và đánh giá hiệu quả môi trường giúp người lao động cải thiện đáng kể năng lực xử lý chất thải và tuân thủ quy trình sinh thái [1]. Tương tự, Yong et al khẳng định rằng GHRM là tiền đề trực tiếp cho sự hình thành năng lực xanh, khi các thực hành nhân sự xanh tạo điều kiện cho nhân viên học hỏi và áp dụng tri thức môi trường vào công việc hàng ngày. Do đó, có cơ sở để cho rằng GHRM tác động tích cực đến năng lực xanh của người lao động.

Giả thuyết H1: Quản trị nguồn nhân lực xanh tác động tích cực đến năng lực xanh của người lao động

Quản trị nguồn nhân lực xanh được xem là một cơ chế quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp tích hợp các mục tiêu môi trường và xã hội vào hệ thống quản trị nhân sự, từ đó tạo nền tảng nâng cao hiệu quả hoạt động bền vững. Theo Renwick et al, các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh và hệ thống khen thưởng gắn với kết quả môi trường có vai trò định hướng nhận thức và hành vi của người lao động theo hướng thân thiện với môi trường và có trách nhiệm

xã hội. Dưới góc nhìn của lý thuyết nguồn lực và lý thuyết nguồn lực tự nhiên, nguồn nhân lực được quản trị theo định hướng xanh được xem là một nguồn lực vô hình có giá trị, khó sao chép, qua đó góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã cung cấp bằng chứng cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có mối quan hệ tích cực với hiệu quả hoạt động bền vững của doanh nghiệp. Khaskhely et al. (2022) cho rằng các thực hành GHRM giúp doanh nghiệp cải thiện đồng thời hiệu quả môi trường và hiệu quả xã hội thông qua việc giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và nâng cao điều kiện làm việc cho người lao động. Bên cạnh đó, Yong et al. (2024) chỉ ra rằng quản trị nguồn nhân lực xanh còn góp phần nâng cao hiệu quả kinh tế thông qua việc tối ưu hóa sử dụng nguồn lực, giảm chi phí tuân thủ và cải thiện hiệu suất hoạt động.

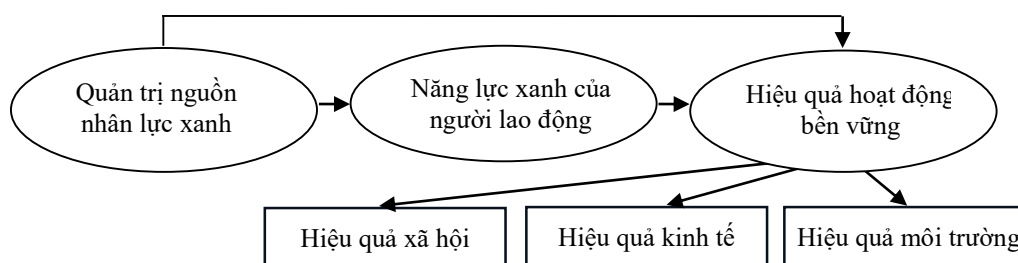
Từ góc độ quản trị, việc triển khai hiệu quả quản trị nguồn nhân lực xanh giúp doanh nghiệp xây dựng văn hóa tổ chức hướng đến phát triển bền vững, gia tăng sự gắn kết của người lao động và nâng cao uy tín đối với các bên liên quan. Do đó, nghiên cứu kỳ vọng rằng quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động bền vững của tổ chức.

Giả thuyết H2: Quản trị nguồn nhân lực xanh tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động bền vững của tổ chức.

Theo Lý thuyết Nguồn lực (RBV), các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và khó thay thế là nền tảng tạo

ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức. Trong bối cảnh phát triển bền vững, năng lực xanh của người lao động được xem là một dạng nguồn lực chiến lược vì nó kết tinh tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm gắn với môi trường, khó có thể sao chép trong ngắn hạn. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng năng lực xanh đóng vai trò trung tâm trong việc liên kết GHRM với các kết quả bền vững. Yong et al và Alshammari đều nhấn mạnh rằng tổ chức chỉ đạt được hiệu quả bền vững khi năng lực xanh được tích hợp sâu vào hệ thống vận hành [3], [2]. Do đó, năng lực xanh không chỉ là kết quả của quản trị nhân sự mà còn là nguồn lực chiến lược quyết định hiệu quả bền vững của tổ chức. Do đó, việc kiểm định vai trò trung gian của năng lực xanh giúp làm rõ cơ chế mà thông qua đó GHRM góp phần tạo ra hiệu quả bền vững của tổ chức.

Giả thuyết H3: Năng lực xanh của người lao động đóng vai trò trung gian



Hình 1. Mô hình đề xuất

(Nguồn: tác giả)

6. Kết luận và hàm ý quản trị

6.1. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ vai trò trung tâm của năng lực xanh của người lao động trong việc thúc đẩy kết quả bền vững của tổ chức dưới góc nhìn lý thuyết

trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả bền vững của tổ chức.

5. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu trước và các giả thuyết nghiên cứu đã được xây dựng, mô hình nghiên cứu được đề xuất nhằm làm rõ cơ chế tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến kết quả bền vững của tổ chức thông qua vai trò trung tâm của năng lực xanh của người lao động. Mô hình phản ánh cách thức các thực hành GHRM góp phần hình thành và phát huy năng lực xanh như một dạng nguồn lực chiến lược, từ đó ảnh hưởng đến các khía cạnh môi trường, xã hội và kinh tế của phát triển bền vững. Việc xây dựng mô hình dựa trên nền tảng lý thuyết Nguồn lực và Vốn nhân lực, giúp đảm bảo tính chặt chẽ về mặt lý luận và khả năng kiểm định thực nghiệm.

nguồn lực và vốn nhân lực. Thông qua việc tổng hợp và phân tích các nghiên cứu trước, bài viết khẳng định rằng quản trị nguồn nhân lực xanh không chỉ góp phần hình thành năng lực xanh mà còn giúp chuyển hóa nguồn lực con người

Quản trị nguồn nhân lực xanh, năng lực xanh của người lao động và hiệu quả hoạt động bền vững của doanh nghiệp: Góc nhìn từ lý thuyết nguồn lực

thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Năng lực xanh được chứng minh có tác động tích cực đồng thời đến hiệu quả môi trường, xã hội và kinh tế của tổ chức. Những kết quả này góp phần bổ sung cơ sở lý luận cho nghiên cứu về phát triển bền vững và gợi mở các định hướng quản trị nhân sự phù hợp trong bối cảnh tổ chức ngày càng chịu áp lực về trách nhiệm môi trường và xã hội.

6.2. Hàm ý quản trị

6.2.1. Hàm ý đối với quản trị nguồn nhân lực xanh

Kết quả nghiên cứu gợi ý rằng các nhà quản trị cần xem quản trị nguồn nhân lực xanh như một công cụ chiến lược thay vì chỉ là tập hợp các hoạt động mang tính tuân thủ. Doanh nghiệp nên tích hợp các tiêu chí môi trường và xã hội vào toàn bộ quy trình quản trị nhân sự, từ tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá và khen thưởng. Việc thiết kế các chính sách nhân sự gắn với mục tiêu phát triển bền vững sẽ giúp định hướng hành vi của người lao động và tạo nền tảng cho việc cải thiện hiệu quả hoạt động bền vững của tổ chức.

6.2.2. Hàm ý đối với phát triển năng lực xanh của người lao động

Nghiên cứu nhấn mạnh vai trò trung gian của năng lực xanh, do đó doanh nghiệp cần chú trọng đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng và khả năng thực hành xanh của người lao động. Việc xây dựng môi trường làm việc khuyến khích học hỏi, đổi mới và tham gia vào các sáng kiến bền vững sẽ giúp chuyển hóa các chính sách quản trị nguồn nhân

lực xanh thành năng lực thực tiễn, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động bền vững.

6.2.3. Hàm ý đối với nâng cao hiệu quả hoạt động bền vững

Từ góc độ kết quả, doanh nghiệp cần tiếp cận hiệu quả hoạt động bền vững một cách tổng thể, cân bằng giữa hiệu quả kinh tế, xã hội và môi trường. Các quyết định quản trị nên được đánh giá không chỉ dựa trên kết quả tài chính mà còn xét đến tác động xã hội và môi trường. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín, tăng cường sự gắn kết của các bên liên quan và duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Tài liệu tham khảo

- [1] M. A. Bagader and A. Adelhadi, "Enhancing construction excellence: The role of green human resource management in organizational performance," *Journal of Management Development*, 2022.
- [2] M. Alshammari, "Sustainable human resource management and organizational value creation," *Sustainability*, 2025.
- [3] J. Y. Yong, M. Y. Yusliza and T. Ramayah, "Green human resource management practices, green capability and green performance," *Journal of Cleaner Production*, 2024.
- [4] U. Ahmed and e. al., "Effects of green human resource management on employee green behavior," *Sustainability*, 2025.

Ngày nhận bài: 18/11/2025

Ngày hoàn thành sửa bài: 15/12/2025

Ngày chấp nhận đăng: 22/12/2025