

TÁC ĐỘNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH ĐẾN HÀNH VI XANH CỦA NHÂN VIÊN: BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TỪ NGÀNH HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

● BÙI NHẤT VƯƠNG¹ - VÕ THỊ HIẾU² - NGUYỄN NỮ TƯỜNG VI³

¹Phó Trưởng khoa Quản trị kinh doanh,

Trưởng bộ môn Quản trị nhân lực, Học viện Hàng không Việt Nam

²Giảng viên, Khoa Quản trị kinh doanh, Học viện Hàng không Việt Nam

³Phụ trách Phòng Tổ chức - Hành chính, Học viện Hàng không Việt Nam

DOI: <https://doi.org/10.62831/202504042>

TÓM TẮT:

Mục đích của nghiên cứu này để kiểm định sự tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (HRM) xanh đến hành vi xanh của nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự cam kết xanh. Căn cứ vào tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu trước, mô hình nghiên cứu đã được phát triển cho nghiên cứu này. Mô hình này đã được kiểm tra với cỡ mẫu 120 nhân viên đang làm việc cho các hãng hàng không tại Việt Nam. Kết quả từ mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) sử dụng chương trình SmartPLS 4.0 chỉ ra rằng thực tiễn HRM xanh đã tác động trực tiếp đến sự cam kết xanh và hành vi xanh của nhân viên. Bên cạnh đó, mối quan hệ này được trung gian một phần thông qua sự cam kết xanh. Những phát hiện của nghiên cứu này cũng ngụ ý, các hãng hàng không tại Việt Nam có chính sách HRM xanh phù hợp để phát triển hành vi xanh của nhân viên.

Từ khóa: thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh, sự cam kết xanh, hành vi xanh của nhân viên, hàng không, hãng Hàng không Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Tính bền vững đã trở thành một chủ đề thảo luận sôi nổi trên thế giới. Các tổ chức gần đây đã nhận ra rằng việc duy trì hoạt động kinh doanh của họ phụ thuộc vào việc cung cấp tài nguyên thiên nhiên liên tục. Sự cạn kiệt tài nguyên thiên

nhiên mà hoạt động của họ phụ thuộc vào sẽ phá vỡ không chỉ tính bền vững sinh thái mà cả tính bền vững tài chính của tổ chức (Chaudhary, 2020). Hơn nữa, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã phát hiện ra rằng chiến lược ba điểm mấu chốt liên quan đến việc xem xét đồng thời các khía cạnh xã

hội, môi trường và kinh tế của doanh nghiệp là chìa khóa để đạt được lợi thế cạnh tranh (Rop, 2023). Kết quả, các doanh nghiệp đang chuyển đổi hoạt động bằng cách tích hợp các khía cạnh xã hội và môi trường vào mô hình kinh doanh của họ.

Trong những thập kỷ gần đây, ngành hàng không đã trở thành một trong những ngành phải đối mặt với những thách thức và bất ổn môi trường cao. Lĩnh vực hàng không đóng góp đáng kể vào sự nóng lên toàn cầu. Theo đó, các hãng hàng không đang tìm cách bay bền vững hơn để đạt được phát thải ròng bằng 0 vào năm 2050 (Galhoz và cộng sự., 2024). Nhằm giảm thiểu ô nhiễm môi trường, ngành hàng không phải xem xét lại khía cạnh “cứng” và “mềm” của các vấn đề bền vững (Sun và cộng sự., 2022), một số hãng hàng không đã giải quyết những lo ngại của các nhà bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, vẫn còn một số thiếu sót và các báo cáo chưa chính thức liên quan đến khía cạnh thứ hai, “khía cạnh mềm”, liên quan đến vốn con người. Điều này đặc biệt quan trọng để thừa nhận tầm quan trọng của nhận thức, đóng góp và cam kết của nhân viên đối với những nỗ lực và hành vi thân thiện với môi trường trong tổ chức (Tanveer và cộng sự., 2024).

Quản trị nguồn nhân lực xanh đại diện cho mối liên hệ giữa hệ thống quản lý môi trường và hệ thống quản trị nhân sự của tổ chức. Vì vai trò của vốn nhân lực là công cụ để thực hiện chiến lược công ty và đạt được các mục tiêu của tổ chức, nên các nhà nghiên cứu đã lập luận rằng điều quan trọng là phải gắn kết chức năng quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management - HRM) với hệ thống quản lý môi trường để hoàn thành các mục tiêu bền vững về môi trường của tổ chức (Ren và cộng sự., 2018). Các nghiên cứu trước chỉ ra rằng, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực góp phần vào hiệu quả hoạt động dài hạn của tổ chức thông qua ảnh hưởng của nó đến các kết quả như thái độ và hành vi của nhân viên. Tuy nhiên, Chaudhary (2020) cho rằng còn thiếu hiểu biết về cách thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng đến động lực tham gia vào các hoạt động

môi trường của nhân viên. Hơn nữa, các quá trình tâm lý cơ bản và các điều kiện chi phối mối quan hệ trên vẫn chưa được biết rõ. Do đó, việc kiểm tra ảnh hưởng của thực tiễn HRM xanh đến hành vi xanh của nhân viên là một lĩnh vực nghiên cứu quan trọng, đòi hỏi sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong tương lai.

Để giải quyết những khoảng trống trên, nghiên cứu này nhằm mục đích xem xét tác động của các thực tiễn HRM xanh đối với các hành vi thực hiện xanh của nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự cam kết xanh. Nghiên cứu này cố gắng mở rộng nguồn tài liệu hạn chế về thực tiễn HRM xanh và mở ra những hướng nghiên cứu trong tương lai trong lĩnh vực này tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Thực tiễn HRM xanh và hành vi xanh của nhân viên

Các thực tiễn HRM xanh đã được một số học giả định nghĩa và khái niệm hóa là các thực tiễn bao gồm chiêu mộ và tuyển chọn nhân viên có nhận thức và kiến thức xanh; đào tạo xanh để phát triển kỹ năng, năng lực và kiến thức xanh của nhân viên; đánh giá hiệu quả xanh với các tiêu chuẩn xanh đã được thiết lập để đánh giá hiệu quả hoạt động; và phần thưởng xanh để cung cấp các biện pháp khuyến khích dựa trên việc thực hiện thành công các mục tiêu xanh do tổ chức đặt ra. Bên cạnh đó, hành vi xanh của nhân viên phản ánh hành vi thân thiện của cá nhân đối với môi trường (Norton và cộng sự., 2015). Nó bao gồm cả hành vi xanh trong nhiệm vụ và hành vi xanh tự nguyện. Hành vi xanh trong nhiệm vụ được định nghĩa là các nhiệm vụ chính thức xanh là một phần không thể thiếu trong đánh giá hiệu quả của nhân viên. Ngược lại, hành vi xanh ngoài vai trò phản ánh những hành vi xanh tự nguyện, vượt xa các nhiệm vụ chính thức bắt buộc của nhân viên và không được chi tiết trong bảng mô tả công việc. Tổ chức có thể thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên để giảm thiểu tác động tiêu cực và tối đa hóa tác động tích cực đến môi trường (Aboramadan, 2022). Nhân viên có thể thân thiện

với môi trường trong khi thực hiện nhiệm vụ được giao. Vì vậy, có thể đặt ra giả thuyết sau:

H₁: Thực tiễn HRM xanh có tác động tích cực đến các hành vi xanh của nhân viên.

2.2. Thực tiễn HRM xanh và sự cam kết xanh của nhân viên

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), những nhân viên nhận ra những lợi ích nhất định từ hoạt động quản lý có thể sẽ có nghĩa vụ đáp lại bằng thái độ tích cực, bao gồm cả sự cam kết xanh. Trong bối cảnh này, thái độ của nhân viên có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao thực tiễn HRM xanh; thái độ này có thể được thể hiện thông qua cam kết xanh của họ. Noor và cộng sự. (2024) khuyến nghị các tổ chức nên chú ý đến việc cung cấp các thực tiễn HRM xanh để tăng cường sự cam kết xanh của nhân viên. Dựa trên sự hỗ trợ và chỉ dẫn của lý thuyết nêu trên, giả thuyết được đặt ra:

H₂: Thực tiễn HRM xanh có tác động tích cực đến sự cam kết xanh của nhân viên.

2.3. Sự cam kết xanh và hành vi xanh của nhân viên

Sự cam kết của nhân viên đối với môi trường dựa trên mong muốn chia sẻ và quan tâm đến các vấn đề môi trường của tổ chức (Jnaneswar, 2023). Theo Rahman và Reynolds (2016), các cá nhân có thể được hưởng lợi từ môi trường khi họ cảm thấy được kết nối về mặt tâm lý và gắn gũi với thiên nhiên. Nurul và cộng sự. (2023) cho rằng, sự cam kết xanh có thể quyết định sự sẵn lòng của nhân viên làm những gì cần thiết vì môi trường, bao gồm cả hành vi ủng hộ môi trường. Theo lý thuyết nhận diện xã hội của Tajfel (1974), những nhân viên làm việc trong một tổ chức có trách nhiệm với xã hội có thể có cảm giác thân thuộc và trở nên cam kết với tổ chức hơn. Khi họ thấy họ đồng quan điểm với tổ chức về ý thức môi trường, cam kết xanh của nhân viên sẽ nâng cao năng lực và sự tự tin của bản thân, nhờ vậy họ có xu hướng thể hiện nhiều sáng kiến hơn trong việc đạt được các mục tiêu của công ty phù hợp với giá trị của họ. Sự cam kết xanh đã được chứng minh là yếu tố quan trọng quyết định hành vi xanh của nhân viên (Noor và cộng sự., 2024). Dựa

trên các cuộc thảo luận ở trên, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

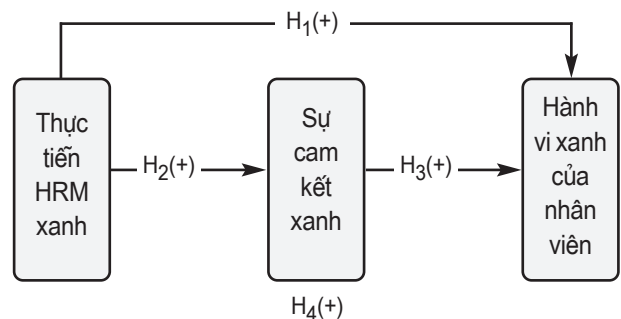
H₃: Sự cam kết xanh có tác động tích cực đến các hành vi xanh của nhân viên.

2.4. Vai trò trung gian của sự cam kết xanh

Aboramadan và cộng sự. (2020) lập luận, sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức thúc đẩy họ có lòng vị tha và siêng năng thực hiện nhiệm vụ của mình. Bởi vì cam kết xanh bao gồm mong muốn của nhân viên liên tục cống hiến năng lượng và nỗ lực của họ cho sự bền vững môi trường trong tổ chức, cam kết này chắc chắn sẽ dẫn đến việc thực hiện hành vi xanh. Nghiên cứu hiện tại lập luận, các thực tiễn HRM xanh của tổ chức dẫn đến hành vi xanh của nhân viên thông qua sự cam kết xanh. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất (Hình 1).

H₄: Sự cam kết xanh làm trung gian cho mối quan hệ giữa thực tiễn HRM xanh và hành vi xanh của nhân viên.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



3. Phương pháp nghiên cứu

Mẫu của nghiên cứu này là nhân viên đang làm việc cho các hãng hàng không Việt Nam. Bên cạnh đó, các thang đo được sử dụng để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu được phát triển bởi các nghiên cứu trước bằng ngôn ngữ tiếng Anh. Để đảm bảo tính hợp lệ của bảng hỏi, các biến quan sát sẽ được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt bởi một chuyên gia về tiếng Anh người Việt và sau đó được dịch lại sang tiếng Anh bởi một người Việt khác thông thạo tiếng Anh. Lợi ích của dịch ngược trong nghiên cứu đa văn hóa là đảm bảo độ chính xác về ý nghĩa của câu hỏi đối với ngôn ngữ gốc. Gorsuch (1988) cho rằng, số lượng mẫu cần gấp 5 lần số

lượng biến. Trong nghiên cứu này có tất cả 26 biến quan sát cần tiến hành phân tích, vì vậy số mẫu tối thiểu cần thiết là $26 \times 5 = 130$. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp tiếp cận hồi quy từng phần (Partial Least Square - PLS) để phân tích dữ liệu. Theo Vương và Giao (2024), PLS không yêu cầu dữ liệu phải được phân phối chuẩn và phù hợp với kích thước mẫu nhỏ (100-200).

4. Kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện với đối tượng khảo sát là nhân viên hàng không đang làm việc cho các hãng hàng không tại Việt Nam. Tác giả đã tiến hành khảo sát trực tuyến bằng biểu mẫu googledocs. Tổng cộng có 130 bảng câu hỏi được thu về đã được mã hóa và phân loại giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn và độ tuổi (Bảng 1). Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 84 người trả lời là nữ chiếm tỷ lệ 64,6%, nam có 46 người chiếm tỷ lệ 35,4%. Số lượng trả lời khảo sát có sự chênh lệch lớn về giới tính. Về tình trạng hôn nhân, có 103 đáp viên độc thân (79,2%) và 27 đáp viên đã lập gia đình (20,8%). Thêm vào đó, số người tham gia trả lời bằng câu hỏi có trình độ học vấn đại học chiếm tỷ lệ 72,3% (94 người) và trình độ sau đại học chiếm 8,5% (11 người). Bên cạnh đó, đa số đáp viên trả lời có độ tuổi trung dưới 25 tuổi (chiếm tỷ lệ 50,8%).

Kết quả phân tích cho thấy giá trị của Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp bé nhất lần lượt là 0,826 và 0,838, nằm trên phạm vi chấp nhận được là 0,70 (Hair và cộng sự., 2019). Vì vậy, tất cả các biến quan sát cho các cấu trúc đều đạt được tin cậy tốt. Bên cạnh đó, hệ số tải ngoài nhân tố được sử dụng để kiểm tra giá trị hội tụ trong phân tích này. Hair và cộng sự. (2019) chỉ ra rằng hệ số tải ngoài tối thiểu 0,5 là đủ để phân tích giá trị hội tụ. Trong Hình 2, kết quả thống kê cho thấy tất cả các hệ số tải ngoài của các cấu trúc đều lớn hơn ngưỡng 0,5. Ví dụ: hệ số tải ngoài tối thiểu của Thực tiễn HRM xanh = 0,604; Giá trị xanh = 0,684; và Sự cam kết xanh = 0,815. Hơn thế nữa, Vương và Giao (2024) đề nghị giá trị hội tụ sẽ đảm bảo khi

Bảng 1. Mô tả đặc điểm nhân khẩu học

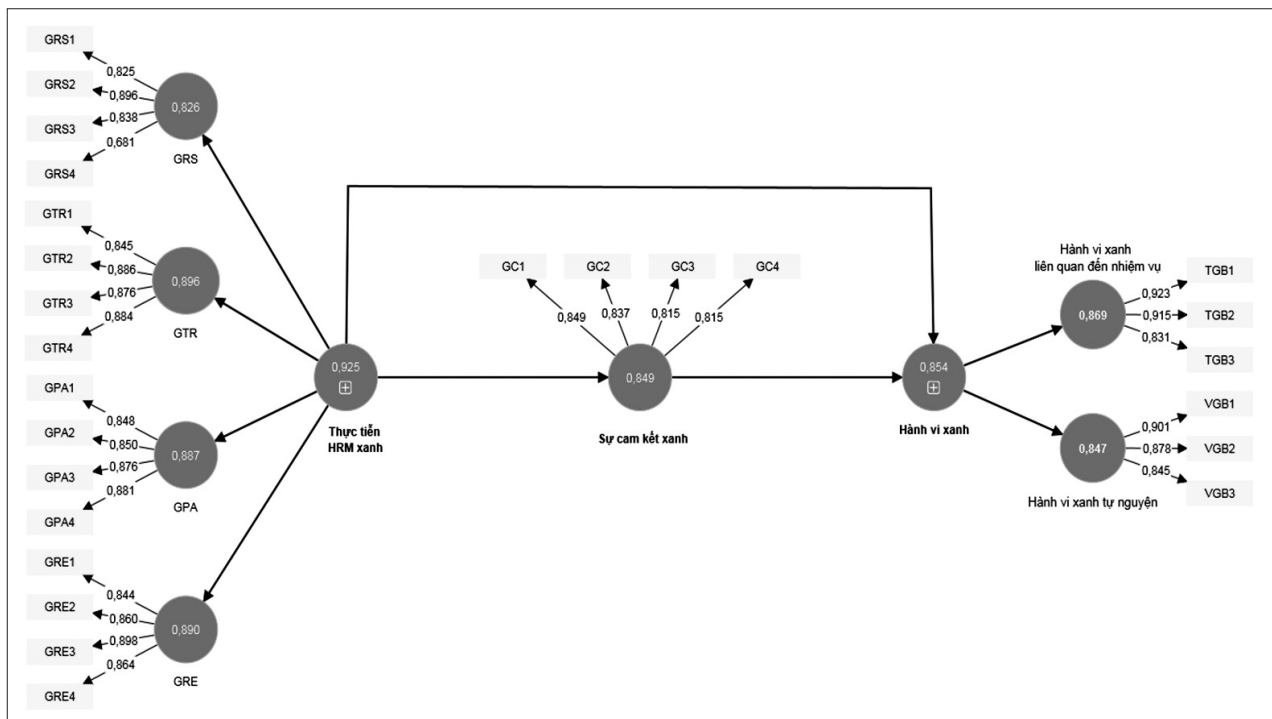
	N=130	Tần số	Phần trăm (%)
Giới tính	Nữ	84	64,6
	Nam	46	35,4
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	103	79,2
	Đã lập gia đình	27	20,8
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông	12	9,2
	Trung cấp/Cao đẳng	13	10,0
	Đại học	94	72,3
	Sau đại học	11	8,5
Nhóm tuổi	Dưới 25 tuổi	66	50,8
	26 - 30 tuổi	33	25,4
	31 - 35 tuổi	24	18,5
	Trên 35 tuổi	7	5,4

giá trị phương sai trích trung bình (AVE) lớn hơn 0,5. Như thể hiện trong Bảng 2, các giá trị AVE được báo cáo cho mỗi biến trong khoảng từ 0,572 đến 0,688 (tương ứng với biến thực tiễn HRM xanh và Sự cam kết xanh). Do đó, tất cả các cấu trúc đều cho thấy giá trị hội tụ tốt.

Fornell và Larcker (1981) gợi ý rằng, khi căn bậc hai của AVE của cấu trúc phải lớn hơn bất kỳ mối tương quan nào mà nó có liên quan thì giá trị phân biệt của biến được chấp nhận. Bảng 2 thể hiện giá trị tuyệt đối của căn bậc hai của AVE lớn hơn bất kỳ hệ số tương quan nào trong cột và hàng chứa nó. Ví dụ, giá trị AVE của Sự cam kết xanh là 0,688 và căn bậc hai của AVE của nó là 0,829. Giá trị này đều cao hơn các giá trị tương quan trong hàng của nó (0,696) và cột của nó (0,537). Thêm vào đó, chỉ số HTMT lớn nhất là 0,808 (Bảng 2), nhỏ hơn 0,9. Do đó, giá trị phân biệt đối với các cấu trúc là rất tốt. Hơn nữa, kết quả cho thấy giá trị VIF tối đa của các cấu trúc là 1,404 (Bảng 2), bé hơn 3,3. Vì vậy, không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng trong mô hình này (Hair và cộng sự., 2019).

Giả thuyết H_1 cho rằng thực tiễn HRM xanh có mối tương quan cùng chiều với tình hình vi phạm của nhân viên. Kết quả cho thấy có mối quan hệ tích cực đáng kể giữa chúng ($\beta = 0,324$; $p = 0,000$) (Bảng 3). Như vậy, giả thuyết H_1 được ủng hộ tại

Hình 2: Mô hình đo lường



Bảng 2. Kết quả mô hình đo lường

Biến số	Độ tin cậy của thang đo		Tính giá trị của thang đo							Hệ số phương sai phóng đại	
			Giá trị hội tụ		Giá trị phân biệt						
					Tiêu chuẩn Fornell-Larcker			Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	CA	CR	AVE	MOL	EGB	GC	GHRMP	EGB	GC	EGB	GC
TGB	0,869	0,870	0,794	0,831							
VGB	0,847	0,852	0,766	0,845							
EGB	0.854	0,857	0,579	0,684	(0,761)						
GC	0.849	0,852	0,688	0,815	0,696	(0,829)		0,808		1,404	
GHRMP	0.925	0,927	0,572	0,604	0,604	0,537	(0,756)	0,682	0,602	1,404	1,000
GRS	0,826	0,838	0,662	0,681							
GTR	0,896	0,897	0,761	0,845							
GPA	0,887	0,891	0,747	0,848							
GRE	0,890	0,891	0,752	0,844							

Ghi chú: Căn bậc hai của AVE ở trong các ô đường chéo in đậm được hiển thị trong dấu ngoặc đơn. CA = Hệ số Cronbach's alpha; CR = Độ tin cậy tổng hợp; AVE = Phương sai trích trung bình; MOL = Hệ số tải ngoài tối thiểu; EGB = Hành vi xanh; TGB = Hành vi xanh liên quan đến nhiệm vụ; VGB = Hành vi xanh tự nguyện; GHRMP = Thực tiễn HRM xanh; GC = Sự cam kết xanh; GRS = Chiêu mộ và tuyển chọn xanh; GTR = Đào tạo xanh; GPA = Đánh giá hiệu quả xanh; GRE = Phần thưởng xanh.

mức ý nghĩa 5%. Kết quả này hỗ trợ cho các nghiên cứu trước đây của Noor và cộng sự. (2024).

Giả thuyết H₂ đề xuất thực tiễn HRM xanh có mối liên hệ tích cực với sự cam kết xanh. Kết quả xác nhận có mối quan hệ tích cực đáng kể giữa chúng ($\beta = 0,537$; $p = 0,000$) (Bảng 3). Như vậy, giả thuyết H₃ được ủng hộ tại mức ý nghĩa 5%. Kết quả này trái ngược với nghiên cứu của Noor và cộng sự. (2024)

Giả thuyết H₃ đề xuất sự cam kết xanh có mối liên hệ tích cực với hành vi xanh của nhân viên. Kết quả khẳng định có mối quan hệ cùng chiều đáng kể giữa chúng ($\beta = 0,522$; $p = 0,000$) (Bảng 3). Vì vậy, giả thuyết H₆ được được hỗ trợ bởi thống kê tại mức ý nghĩa 5%. Kết quả này nhất quán với nghiên cứu của Noor và cộng sự. (2024).

Giả thuyết H₄: cho rằng mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn HRM xanh và hành vi xanh của nhân viên được trung gian bởi sự cam kết xanh. Kết quả phân tích xác nhận sự cam kết xanh đã đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa GHRMP và EGB với hệ số hồi quy là 0,280 và giá trị p là 0,000 (Bảng

4). Do đó, vai trò trung gian này được hỗ trợ về mặt thống kê. Vì vậy, giả thuyết H4 được chấp nhận. Bên cạnh đó, mối quan hệ trực tiếp giữa GHRMP và EGB cũng đã được xác nhận (Giả thuyết H1). Kết quả này cho thấy mối quan hệ tích cực giữa GHRMP và GB đã được trung gian một phần bởi GC. Kết quả xác nhận tổng tác động tích cực của GHRMP trong GB, cũng có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,604$; $p = 0,000$) (Bảng 4). Điều này cho thấy sự cam kết xanh là yếu tố giải thích rõ ràng lý do tại sao các nhân viên hàng không cảm nhận tích cực về GHRM có xu hướng thể hiện hành vi xanh tại nơi làm việc nhiều hơn. Đặc biệt, do mối tương quan tích cực giữa GHRMP và GB được hỗ trợ về mặt thống kê (Giả thuyết H₁), có thể kết luận mối liên hệ giữa GHRMP và GB đã mạnh lên đáng kể khi xuất hiện vai trò trung gian của sự cam kết xanh.

Cuối cùng, giá trị R² của hành vi xanh là 0,559 (Hình 3) cho thấy 55,9% sự biến thiên của hành vi xanh có thể được giải thích bởi thực tiễn HRM xanh và sự cam kết xanh. Thêm vào đó, thực tiễn HRM xanh có thể giải thích được 28,8% sự biến thiên của

Bảng 3. Bảng kết quả của mối quan hệ giữa các cấu trúc trong mô hình

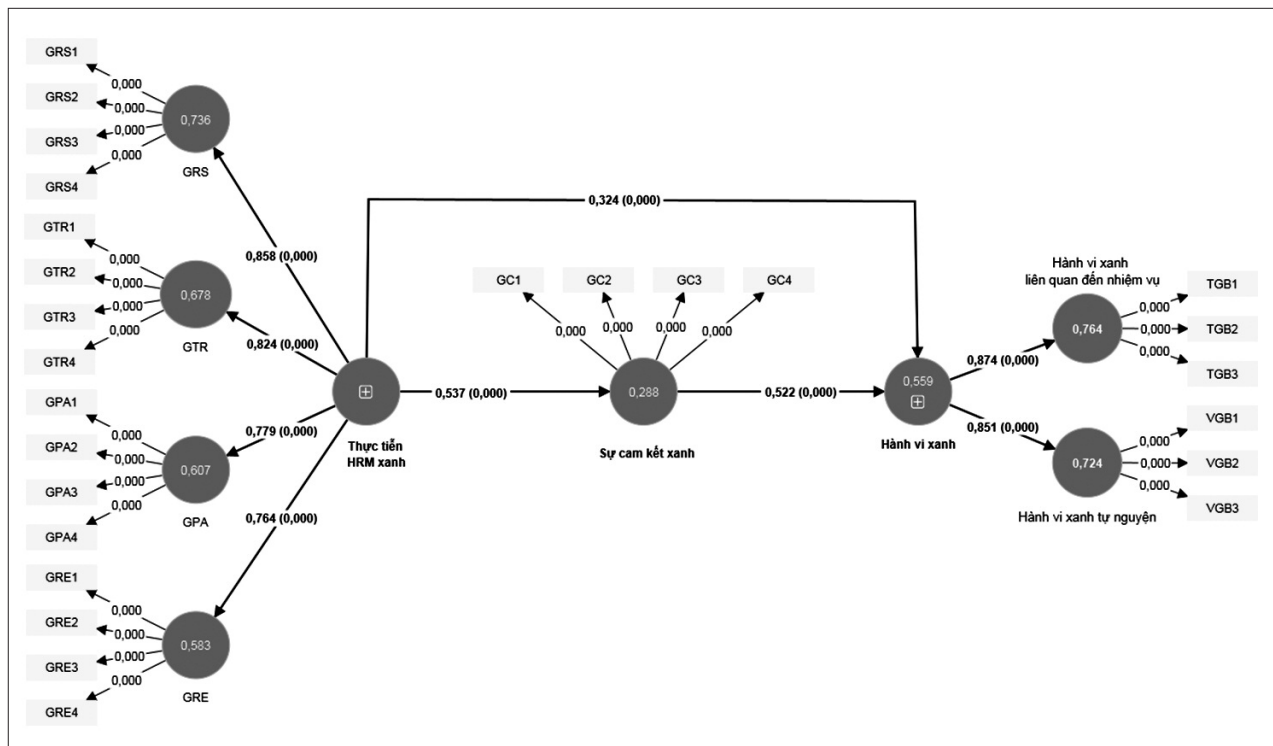
Giả thuyết	Mối quan hệ			Hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	Thống kê T	Giá trị P	Kết quả
	GHRMP	→	GRS	0,858	0,024	35,319	0,000	
	GHRMP	→	GTR	0,824	0,028	29,786	0,000	
	GHRMP	→	GPA	0,779	0,042	18,430	0,000	
	GHRMP	→	GRE	0,764	0,043	17,847	0,000	
	EGB	→	TGB	0,874	0,021	41,393	0,000	
	EGB	→	VGB	0,851	0,029	29,632	0,000	
H ₁	GHRMP	→	EGB	0,324	0,081	3,986	0,000	Chấp nhận
H ₂	GHRM	→	GC	0,537	0,061	8,740	0,000	Chấp nhận
H ₃	GC	→	EGB	0,522	0,076	6,889	0,000	Chấp nhận

Bảng 4. Bảng kết quả vai trò trung gian

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trực tiếp	Gián tiếp	Tổng ảnh hưởng	Tổng ảnh hưởng	Kết quả
H ₄	GHRMP → GC → EGB	0,324**	0,280***	0,604***	Trung gian một phần	Chấp nhận

Ghi chú: ***= $p < 0,001$; **= $p < 0,01$; *= $p < 0,05$.

Hình 3: Mô hình cấu trúc PLS-SEM



sự cam kết xanh. Hơn nữa, trong khoa học xã hội, giá trị R^2 là 0,26 (ảnh hưởng lớn), 0,13 (ảnh hưởng trung bình) và 0,02 (ảnh hưởng yếu) (Wetzels và cộng sự., 2009). Bởi vì, các giá trị R^2 cho hành vi xanh và sự cam kết xanh đều lớn hơn 0,26, do đó, mô hình của nghiên cứu này đã chứng minh sự phù hợp với thực tiễn.

5. Kết luận

Mục đích của nghiên cứu này nhằm khám phá sự đóng góp của thực tiễn HRM xanh đối với hành vi xanh của nhân viên. Căn cứ vào tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu trước, mô hình nghiên cứu đã được phát triển cho nghiên cứu này. Với những kết quả thu được, nghiên cứu này có những đóng góp tích cực về mặt lý thuyết, cụ thể như sau: Đầu tiên, bằng cách điều tra tác động của các thực tiễn của HRM xanh (chiêu mộ và tuyển chọn xanh, đào tạo xanh, đánh giá hiệu quả xanh và phần thưởng xanh) đối với các hành vi xanh của nhân viên (hành vi xanh trong nhiệm vụ và hành vi xanh tự nguyện), nghiên cứu này đã bổ sung thêm vào nguồn tài liệu khan hiếm về sự

liên kết giữa các thực tiễn HRM xanh với các hành vi tại nơi làm việc của nhân viên. Hầu hết các nghiên cứu trước đó đã chỉ xem xét tác động của các thực tiễn HRM xanh nói chung đối với các hành vi thực hiện xanh của nhân viên hoặc các thực tiễn HRM xanh đối với hành vi thực hiện chung của nhân viên.

Ngoài ra, nghiên cứu đã đề xuất sự cam kết xanh như một quá trình tâm lý xã hội thiết yếu làm trung gian cho ảnh hưởng của thực tiễn HRM xanh đến các hành vi thực hiện xanh của nhân viên. Nghiên cứu góp phần nâng cao sự hiểu biết về các cơ chế phức tạp giải thích mối liên kết của GHRMP với EGB. Kết quả nghiên cứu cho thấy, GHRMP gây ảnh hưởng cả trực tiếp và gián tiếp đến hành vi xanh của nhân viên thông qua sự cam kết xanh. Nghiên cứu cũng đã kiểm định mô hình giả thuyết bởi sử dụng mẫu nhân viên từ ngành Hàng không Việt Nam. Nghiên cứu này bổ sung thêm bằng chứng về việc triển khai thực tiễn HRM xanh trong ngành Hàng không mà chưa có bất kỳ nghiên cứu trước nào đã được thực hiện

trên thế giới. Cuối cùng, nghiên cứu đã góp phần giới thiệu thang đo lường thực tiễn HRM xanh, sự cam kết xanh và hành vi xanh trong bối cảnh nghiên cứu các nhân viên đang làm việc trong ngành không tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy toàn bộ thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là đáng tin cậy (Cronbach's Alpha > 0,7) và có thể được sử dụng cho những nghiên cứu khác.

6. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này cũng mang ý nghĩa quan trọng đối với các nhà hoạch định chính sách nhân sự trong việc giữ tính bền vững ở trung tâm phát triển mô hình nhân sự trong tương lai. Nghiên cứu bằng cách nâng cao sự hiểu biết về cách HRM có thể đóng góp vào việc quản lý môi trường hiệu quả sẽ giúp các nhà hoạch định chính sách thiết kế các chính sách nhằm khuyến khích các tổ chức áp dụng các thực tiễn HRM xanh. Kết quả nghiên cứu cho thấy có bốn thực tiễn xanh có mức độ đóng góp khác nhau đến cấu trúc thực tiễn HRM xanh theo thứ tự giảm dần gồm: Chiêu mộ và tuyển dụng xanh ($\beta=0,858$), Đào tạo xanh ($\beta=0,824$), Đánh giá hiệu quả xanh ($\beta=0,779$), và Phần thưởng xanh ($\beta=0,764$).

Thứ nhất, các nhà quản trị nhân sự tại các hãng hàng không khi xây dựng nội dung mô tả công việc cần nhấn mạnh vai trò của nhân viên trong việc thực hiện các chính sách bảo vệ môi trường. Ví dụ như nhân viên phải tuân thủ các quy định giảm thiểu khí thải, quản lý rác thải và tham gia các sáng kiến xanh của công ty. Hơn nữa, cần đưa các trách nhiệm liên quan đến bảo vệ môi trường vào tiêu chuẩn công việc, chẳng hạn như quản lý năng lượng hiệu quả hoặc đề xuất các giải pháp cải tiến xanh.

Thứ hai, bộ phận nhân sự cần khảo sát nhu cầu của nhân viên để đảm bảo chương trình đào tạo phù hợp với vai trò và mong muốn của họ. Sau đó, các chương trình đào tạo cần được thiết kế phù hợp với từng đối tượng nhân sự. Chẳng hạn, nhân viên kỹ thuật có thể tập trung vào các giải pháp giảm khí thải từ máy bay, trong khi nhân viên văn phòng chú trọng vào quản lý năng lượng

và rác thải. Trong chương trình đào tạo cần đưa các ví dụ thực tế trong ngành hàng không vào nội dung đào tạo để tăng tính ứng dụng và hiệu quả.

Thứ ba, các hãng hàng không cần tích hợp các mục tiêu liên quan đến môi trường vào quy trình đánh giá hiệu suất nhân viên, đảm bảo rằng các yếu tố như giảm tiêu thụ tài nguyên hoặc tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường được xem xét. Phát triển công cụ đánh giá cụ thể với các chỉ số đo lường rõ ràng và định lượng. Liên kết kết quả đánh giá này với các cơ hội phát triển nghề nghiệp, thưởng tài chính hoặc công nhận để khuyến khích nhân viên đóng góp nhiều hơn.

Thứ tư, các hãng hàng không nên phát động các chiến dịch hoặc chương trình nội bộ nhằm ghi nhận và quảng bá rộng rãi các sáng kiến xanh tiêu biểu của nhân viên thông qua bản tin nội bộ, trang web công ty, hoặc các nền tảng truyền thông xã hội. Tổ chức cần tạo cơ hội để các nhân viên chia sẻ sáng kiến của mình trong các hội thảo hoặc cuộc họp với lãnh đạo và đồng nghiệp. Điều này không chỉ ghi nhận công lao mà còn lan tỏa tinh thần sáng tạo và ý thức bảo vệ môi trường trong toàn tổ chức.

7. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đề tài đã giải quyết xong mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, nhưng vẫn còn một số hạn chế như sau: Thứ nhất, nghiên cứu chỉ được thực hiện với các đối tượng khảo sát là 233 nhân viên đang làm việc cho các hãng hàng tại Việt Nam với phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Do đó, kết quả nghiên cứu khó có thể mang tính đại diện cao. Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng kỹ thuật lấy mẫu xác suất với mở rộng khung lấy mẫu để tăng tính đại diện của nghiên cứu. Thứ hai, nghiên cứu này chưa quan tâm đến các biến kiểm soát: chẳng hạn như các yếu tố nhân khẩu học, tức là giới tính, tuổi tác, trình độ học vấn,... Những yếu tố này có thể ảnh hưởng đến hành vi xanh của nhân viên. Vì vậy, các nhà nghiên cứu trong tương lai có thể khám phá vai trò biến kiểm soát khi nghiên cứu về hành vi xanh của nhân viên ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23. doi:10.1108/IJOA-05-2020-2190
2. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174. doi:10.1108/IJEM-04-2019-0160
3. Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
4. Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. 27(2), 630-641. doi:https://doi.org/10.1002/csr.1827
5. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
6. Galhoz, I., Ramos, R. F., & Biscaia, R. (2024). Airline environmental sustainability actions and CSR impact on customer behavior. *Research in Transportation Business & Management*, 53, 101111. doi:https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2024.101111
7. Gorsuch, R. L. (1988). Exploratory Factor Analysis. In J. R. Nesselroade & R. B. Cattell (Eds.), *Handbook of Multivariate Experimental Psychology* (pp. 231-258). Boston, MA: Springer US.
8. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (9th Ed.). Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
9. Jnaneswar, K. (2023). Green HRM and employee green behavior in the manufacturing firms: do psychological green climate and employee green commitment matter? *Social Responsibility Journal*, 19(10), 1852-1869. doi:10.1108/SRJ-11-2022-0477
10. Noor, F. J., Yusliza, M. Y., Chaudhary, R., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2024). Green human resource management and employee ecological behaviour: the mediating role of green commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(6), 1157-1176. doi:10.1108/SRJ-07-2023-0399
11. 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*, 28(1), 103-125. doi:10.1177/1086026615575773
12. Nurul, A. M., Mashi, M. S., Azizan, N. A., Alotaibi, M., & Hashim, F. (2023). When and How Green Human Resource Management Practices Turn to Employees' Pro-Environmental Behavior of Hotel Employees in Nigeria: The Role of Employee Green Commitment and Green Self-Efficacy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-28. doi:10.1080/1528008X.2023.2249233
13. Rahman, I., & Reynolds, D. (2016). Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 107-116. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.007
14. Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803. doi:10.1007/s10490-017-9532-1
15. Rop, W. (2023). Gaining competitive advantage through destination branding: a factorial analysis. *Anatolia*, 34(4), 465-475. doi:10.1080/13032917.2022.2051056
16. Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2022). STARTUPS: Founding airlines during COVID-19 - A hopeless endeavor or an ample opportunity for a better aviation system? *Transport Policy*, 118, 10-19. doi:https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.01.013
17. Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93. doi:10.1177/053901847401300204

18. Tanveer, M. I., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. (2024). Green HRM and hospitality industry: challenges and barriers in adopting environmentally friendly practices. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 121-141. doi:10.1108/JHTI-08-2022-0389
19. Vương, B. N., & Giao, H. N. K. (2024). Giáo trình Sau đại học phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh: Cập nhật SmartPLS. TP. Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Tài chính.
20. Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van-Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.

Ngày nhận bài: 4/12/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 19/12/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 6/1/2025

THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE GREEN BEHAVIOR: EVIDENCE FROM VIETNAM'S AVIATION INDUSTRY

● BUI NHAT VUONG¹

● VO THI HIEU²

● NGUYEN NU TUONG VI³

¹Vice Dean, Faculty of Business Administration, Head of Human Resource Management Department, Vietnam Aviation Academy

²Lecturer, Faculty of Business Administration, Vietnam Aviation Academy

³Head of Organization and Administration Department, Vietnam Aviation Academy

ABSTRACT:

This study examines the impact of green human resource management (HRM) practices on employee green behavior, emphasizing the mediating role of green commitment. Drawing on a strong theoretical framework and prior research, a comprehensive research model was developed and tested using a sample of 120 employees from Vietnamese airlines. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis, conducted via SmartPLS 4.0, confirms that green HRM practices significantly influence both employees' green commitment and green behavior. Moreover, green commitment partially mediates this relationship, highlighting its crucial role in shaping sustainable workplace behaviors. These findings provide valuable insights for Vietnamese airlines, demonstrating how HRM policies can be leveraged to foster environmentally responsible employee actions.

Keywords: green human resource management (HRM) practices, green commitment, employee green behavior, aviation.