

TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG Ở NHÂN LỰC TRẺ ĐẾN HIỆU QUẢ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA HÀNH VI XANH TẠI NƠI LÀM VIỆC

● NGUYỄN HỒ VIỆT ANH

Khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Văn Lang

Email: anh.nhv@vlu.edu.vn

TÓM TẮT:

Nghiên cứu kiểm định tác động của 5 nhóm năng lực quản trị nguồn nhân lực bền vững mà lực lượng nhân lực trẻ mang vào tổ chức đến hiệu quả phát triển bền vững của doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại Thành phố Hồ Chí Minh, với hành vi xanh tại nơi làm việc đóng vai trò biến trung gian. Dựa trên quan điểm nguồn lực tự nhiên (NRBV) và khung năng lực - động lực - cơ hội (AMO), dữ liệu từ 412 đáp viên là nhân sự trẻ và nhà quản lý tại các SMEs được phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả cho thấy, cả 5 nhóm năng lực đều tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi xanh, trong đó định hướng giá trị bền vững và năng lực số xanh có vai trò chi phối; hành vi xanh, đến lượt mình, là yếu tố dự báo mạnh của hiệu quả phát triển bền vững và trung gian toàn phần quan hệ giữa năng lực và hiệu quả. Nghiên cứu đóng góp hàm ý lý thuyết về cơ chế truyền dẫn bền vững thông qua nhân lực trẻ và hàm ý thực tiễn cho đào tạo, tuyển dụng và chuyển đổi xanh của SMEs.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực bền vững, hành vi xanh, phát triển bền vững, doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhân lực trẻ.

1. Đặt vấn đề

Phát triển bền vững đang tái định hình luật chơi cạnh tranh toàn cầu. Tại COP26 (2021), Việt Nam cam kết đưa phát thải ròng về 0 vào năm 2050, kéo theo hàng loạt chính sách tăng trưởng xanh. Bộ tiêu chuẩn Môi trường - Xã hội - Quản trị (ESG) đã trở

thành ngôn ngữ chung của thị trường vốn và chuỗi cung ứng: IFC (2023) cho thấy doanh nghiệp có chiến lược ESG rõ ràng thu hút nhiều hơn 20 - 25% vốn đầu tư và cải thiện hiệu quả tài chính 10 - 30%. Với doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam, tri hoãn chuyển đổi xanh đồng nghĩa với nguy cơ bị loại khỏi

chuỗi cung ứng toàn cầu. Tuy nhiên, khoảng cách giữa cam kết và hành động vẫn rất lớn, đặc biệt ở khu vực SMEs vốn chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp (Climateworks Centre, 2025). Theo PwC Việt Nam (2025), dù 80% doanh nghiệp đã có cam kết hoặc dự định thực hành ESG, chỉ khoảng 29% thực sự hiểu hoặc ứng dụng, trong khi hơn 70% chưa có chiến lược phát triển bền vững. Thực trạng này phản ánh một nút thắt về năng lực con người: không thiếu công nghệ hay vốn, mà thiếu đội ngũ biết thiết kế, vận hành và lan tỏa các thực hành bền vững trong tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực được xem là đòn bẩy then chốt. Quan điểm quản trị nguồn nhân lực bền vững (Kramar, 2014) cho rằng, HRM hiện đại phải tạo đồng thời giá trị kinh tế, xã hội và môi trường; trong khi dòng nghiên cứu green HRM (Renwick và cộng sự, 2013) chỉ ra hành vi xanh của người lao động mới là mắt xích chuyển hóa chính sách thành kết quả môi trường. Tuy vậy, phần lớn nghiên cứu tập trung vào doanh nghiệp lớn và cấp tổ chức, bỏ ngỏ hai khoảng trống: khu vực SMEs - nơi vai trò từng cá nhân trở nên trọng yếu (O'Donohue & Torugsa, 2016); và vai trò của nhân lực trẻ như kênh truyền dẫn bền vững từ dưới lên. Từ đó, nghiên cứu đặt câu hỏi: những năng lực bền vững nào mà nhân lực trẻ mang vào SMEs tác động đến hiệu quả phát triển bền vững, và cơ chế truyền dẫn diễn ra thế nào? Trên cơ sở tích hợp NRBV và AMO, nghiên cứu đề xuất mô hình trung gian với hành vi xanh tại nơi làm việc, thực hiện tại Thành phố Hồ Chí Minh - trung tâm kinh tế và đầu tư ESG sôi động nhất cả nước.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Quản trị nguồn nhân lực bền vững là cách tiếp cận mở rộng HRM chiến lược, hướng đến tạo đồng thời kết quả kinh tế, xã hội và môi trường (Kramar, 2014; Ehnert và cộng sự, 2016), với green HRM là một nhánh khuyến khích người lao động sử dụng nguồn lực thân thiện môi trường (Renwick và cộng sự, 2013; Ren và cộng sự, 2018). Tuy nhiên, phần lớn nghiên cứu quan niệm năng lực bền vững như thuộc tính của hệ thống cấp tổ chức, ít chú ý đến năng lực của từng cá nhân, đặc biệt là nhân lực trẻ. Nghiên cứu định nghĩa năng lực quản trị nguồn nhân lực bền vững ở nhân lực trẻ là tập hợp kiến thức, kỹ năng, giá trị và tư duy về phát triển bền vững mà người lao động trẻ mang vào và huy động trong công việc, gồm năm thành phần: (1) kiến thức ESG và quản trị bền vững (KTB); (2) năng lực số

xanh (NSX) dùng công cụ số cho đo phát thải, dữ liệu ESG và báo cáo bền vững; (3) định hướng giá trị bền vững (GTB); (4) kỹ năng gắn kết các bên liên quan (GKB); và (5) tư duy đổi mới bền vững (DMB). Cách tiếp cận cấp cá nhân này phù hợp với SMEs, nơi vài nhân sự chủ chốt có thể tạo ảnh hưởng không tương xứng với quy mô.

Hành vi xanh tại nơi làm việc là những hành vi đo lường được của người lao động nhằm giảm tác động tiêu cực và gia tăng tác động tích cực đến môi trường, gồm cả hành vi bắt buộc và tự nguyện ngoài vai trò (Ones & Dilchert, 2012; Norton và cộng sự, 2015). Robertson và Barling (2013) cho thấy, đây là cơ chế trung tâm chuyển hóa năng lực thành kết quả môi trường; trong SMEs thiếu hệ thống quản trị môi trường chính quy, vai trò của hành vi cá nhân chủ động càng nổi bật (Pham, Tuckova & Jabbour, 2019). Hiệu quả phát triển bền vững được thao tác hóa theo khung ba điểm mấu chốt của Elkington (1997) gồm kinh tế, môi trường và xã hội.

Nghiên cứu được dẫn dắt bởi hai khung lý thuyết bổ sung nhau. NRBV (Hart, 1995), mở rộng từ Quan điểm dựa trên nguồn lực (Barney, 1991), lập luận lợi thế cạnh tranh bền vững bắt nguồn từ các năng lực gắn với môi trường; theo đó, năng lực bền vững của nhân lực trẻ là nguồn lực có giá trị, hiếm và khó sao chép. Khung AMO (Appelbaum và cộng sự, 2000) giải thích cơ chế chuyển hóa: người lao động thể hiện hành vi xanh khi có năng lực, động lực và cơ hội (Renwick và cộng sự, 2013). Kết hợp hai khung cho phép lý giải đồng thời tại sao năng lực bền vững tạo lợi thế và bằng cách nào năng lực được chuyển hóa thành kết quả qua hành vi xanh.

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên khung lý thuyết NRBV - AMO và đặc điểm thực tiễn của SMEs tại Thành phố Hồ Chí Minh, nghiên cứu đề xuất mô hình trung gian với 5 biến độc lập đại diện cho năng lực quản trị nguồn nhân lực bền vững ở nhân lực trẻ, biến trung gian là hành vi xanh tại nơi làm việc (HVX) và biến phụ thuộc là hiệu quả phát triển bền vững của SMEs (HQB). Mô hình có dạng tổng quát:

$$HVX = f(KTB, NSX, GTB, GKB, DMB);$$

$$HQB = g(HVX)$$

Trong đó KTB, NSX, GTB, GKB, DMB lần lượt là kiến thức ESG và quản trị bền vững, năng lực số xanh, định hướng giá trị bền vững, kỹ năng gắn kết các bên liên quan và tư duy đổi mới bền vững. Bảy giả thuyết được xây dựng như sau:

Giả thuyết H1 - H5: Kiến thức ESG (KTB), năng lực số xanh (NSX), định hướng giá trị bền vững (GTB), kỹ năng gắn kết các bên (GKB) và tư duy đổi mới bền vững (DMB) lần lượt có tác động tích cực đến hành vi xanh tại nơi làm việc.

Giả thuyết H6: Hành vi xanh tại nơi làm việc (HVX) có tác động tích cực đến hiệu quả phát triển bền vững của DNNVV.

Cuối cùng, kết hợp NRBV và AMO hàm ý, năng lực bền vững tác động đến hiệu quả doanh nghiệp chủ yếu thông qua hành vi xanh - tức hành vi xanh giữ vai trò trung gian:

Giả thuyết H7 (H7a và H7e): Hành vi xanh tại nơi làm việc (HVX) trung gian quan hệ giữa từng nhóm năng lực quản trị nguồn nhân lực bền vững và hiệu quả phát triển bền vững của DNNVV.

tích: nhân sự phụ trách nhân sự/ bền vững 58,0% và nhà quản lý/ chủ doanh nghiệp 42,0%; nam 47,1%, nữ 52,9%; tuổi trung bình 29,4 (SD = 4,8). Về lĩnh vực, dịch vụ 44,2%, sản xuất 30,8%, thương mại 25,0%; về quy mô, siêu nhỏ 21,6%, nhỏ 51,2%, vừa 27,2% phản ánh đúng cơ cấu SMEs tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ: hệ số tải ngoài 0,761-0,851 ($> 0,70$), Cronbach's Alpha 0,793-0,881, CR 0,866-0,913 (đều $> 0,70$) và AVE 0,617-0,677 (đều $> 0,50$) (Bảng 1). Giá trị phân biệt được khẳng định qua cả hai tiêu chí: căn bậc hai AVE của mỗi cấu trúc đều lớn hơn các tương quan với cấu trúc khác (Fornell-Larcker), và mọi tỷ số HTMT đều nhỏ hơn ngưỡng 0,85 (Henseler và cộng sự, 2015), cao nhất là 0,742 (HVX-HQB). (Bảng 1)

Bảng 1. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo

Cấu trúc	Số biến QS	Khoảng hệ số tải	Cronbach's α	CR	AVE
KTB	4	0,768 - 0,811	0,798	0,868	0,621
NSX	5	0,781 - 0,838	0,866	0,903	0,650
GTB	4	0,772 - 0,829	0,812	0,877	0,640
GKB	4	0,763 - 0,812	0,793	0,866	0,617
DMB	4	0,784 - 0,831	0,818	0,880	0,647
HVX	5	0,792 - 0,831	0,871	0,906	0,659
HQB	5	0,802 - 0,848	0,881	0,913	0,677

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích kết hợp qua cầu tuyết để thu thập dữ liệu từ nhân sự trẻ (dưới 35 tuổi) và nhà quản lý tại các SMEs ở Thành phố Hồ Chí Minh. Kích thước mẫu tối thiểu được xác định theo quy tắc “10 lần” và tiêu chí $n \geq 5 \times m$ (Hair và cộng sự, 2010), với $m = 31$ biến quan sát. Tổng cộng 412 bảng khảo sát hợp lệ sử dụng thang đo Likert 5 mức. Các thang đo được kế thừa từ tài liệu quốc tế và hiệu chỉnh theo bối cảnh Việt Nam. Dữ liệu được phân tích bằng SmartPLS 4 (Ringle và cộng sự, 2022) theo PLS-SEM, gồm đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc (VIF, R^2 , Q^2 , bootstrapping 5.000 mẫu). Phương sai chung của phương pháp được kiểm soát bằng kiểm định nhân tố đơn của Harman (Podsakoff và cộng sự, 2003).

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Sau khi làm sạch, 412 phiếu hợp lệ được phân

4.2. Mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Hệ số VIF của các biến độc lập dao động 1,11-1,38 ($< 3,0$), không vi phạm đa cộng tuyến. R^2 của HVX đạt 0,512 (5 nhóm năng lực giải thích 51,2% biến thiên hành vi xanh) và R^2 của HQB đạt 0,448; Q^2 đạt 0,318 (HVX) và 0,291 (HQB), đều lớn hơn 0, xác nhận khả năng dự báo ngoài mẫu. Qua bootstrapping 5.000 mẫu (Bảng 2), cả 6 giả thuyết trực tiếp (H1-H6) đều được chấp nhận với $p < 0,01$.

Do mô hình không thiết lập đường dẫn trực tiếp từ năng lực đến hiệu quả, cả 5 tác động gián tiếp đều có ý nghĩa và khoảng tin cậy 95% không chứa giá trị 0 (Bảng 3), khẳng định hành vi xanh trung gian toàn phần; các giả thuyết H7a - H7e đều được ủng hộ.

Phương trình chuẩn hóa:

$$\begin{aligned} HVX &= 0,262 \times GTB + 0,241 \times NSX \\ &+ 0,198 \times DMB + 0,176 \times KTB + 0,142 \times GKB; \\ &\text{và } HQB = 0,669 \times HVX. \end{aligned}$$

Bảng 2. Kết quả kiểm định giả thuyết trực tiếp (bootstrapping 5.000 mẫu)

GT	Đường dẫn	β	SE	t-value	p-value	Kết luận
H1	KTB $\rightarrow$ HVX	0,176	0,038	4,632	<0,001	Chấp nhận
H2	NSX $\rightarrow$ HVX	0,241	0,037	6,514	<0,001	Chấp nhận
H3	GTB $\rightarrow$ HVX	0,262	0,036	7,278	<0,001	Chấp nhận
H4	GKB $\rightarrow$ HVX	0,142	0,037	3,838	<0,001	Chấp nhận
H5	DMB $\rightarrow$ HVX	0,198	0,038	5,211	<0,001	Chấp nhận
H6	HVX $\rightarrow$ HQB	0,669	0,028	23,893	<0,001	Chấp nhận

Ghi chú: $R^2(HVX) = 0,512$; $R^2(HQB) = 0,448$; $Q^2(HVX) = 0,318$; $Q^2(HQB) = 0,291$; $n = 412$.

Bảng 3. Kết quả kiểm định tác động gián tiếp (vai trò trung gian của HVX)

Giả thuyết	Đường dẫn gián tiếp	β (gián tiếp)	t-value	KTC 95%	Kết luận
H7a	KTB $\rightarrow$ HVX $\rightarrow$ HQB	0,118	4,402	[0,067; 0,170]	Chấp nhận
H7b	NSX $\rightarrow$ HVX $\rightarrow$ HQB	0,161	6,071	[0,110; 0,214]	Chấp nhận
H7c	GTB $\rightarrow$ HVX $\rightarrow$ HQB	0,175	6,742	[0,125; 0,228]	Chấp nhận
H7d	GKB $\rightarrow$ HVX $\rightarrow$ HQB	0,095	3,701	[0,046; 0,147]	Chấp nhận
H7e	DMB $\rightarrow$ HVX $\rightarrow$ HQB	0,132	4,938	[0,081; 0,185]	Chấp nhận

4.4. Thảo luận

Kết quả chấp nhận toàn bộ 7 giả thuyết: năng lực quản trị nguồn nhân lực bền vững ở nhân lực trẻ tác động đến hiệu quả phát triển bền vững của SMEs chủ yếu thông qua hành vi xanh, củng cố lập luận của Robertson và Barling (2013) và logic AMO rằng năng lực và động lực chỉ tạo giá trị khi được hiện thực hóa thành hành vi. Định hướng giá trị bền vững ($\beta = 0,262$) mạnh nhất, cho thấy với nhân lực trẻ, động lực nội tại dẫn dắt hành vi hơn cả kiến thức thuần túy (Dumont và cộng sự, 2017); trong SMEs thiếu cơ chế khen thưởng chính quy, động lực nội tại càng quan trọng. Năng lực số xanh ($\beta = 0,241$) mạnh thứ hai, khẳng định khả năng đo phát thải, xử lý dữ liệu ESG và dùng công cụ báo cáo bền vững là điều kiện để hành vi xanh khả thi về kỹ thuật. Tư duy đổi mới bền vững ($\beta = 0,198$) và kiến thức ESG ($\beta = 0,176$) cho thấy cả chiều sáng tạo lẫn nền tảng nhận thức đều cần thiết; kỹ năng gắn kết các bên ($\beta = 0,142$) khiêm tốn nhất, phản ánh việc nhân sự trẻ mới gia nhập còn ít cơ hội tham gia quyết định trong SMEs. Đặc biệt, hành vi xanh tác động rất mạnh đến hiệu quả bền vững ($\beta = 0,669$), xác nhận luận điểm NRBV (Hart, 1995): chính hành vi xanh chủ động của từng cá nhân, nguồn lực khó sao chép tạo khác biệt về hiệu quả 3 trụ cột, nhất quán với O'Donohue và Torugsa (2016).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu áp dụng PLS-SEM để kiểm định tác động của 5 nhóm năng lực quản trị nguồn nhân lực bền vững ở nhân lực trẻ đến hiệu quả phát triển bền vững của SMEs tại Thành phố Hồ Chí Minh, với vai trò trung gian của hành vi xanh. Cả 5 nhóm năng lực đều tác động tích cực đến hành vi xanh, và hành vi xanh trung gian toàn phần quan hệ năng lực hiệu quả; trong đó định hướng giá trị bền vững và năng lực số xanh là 2 nhóm quan trọng nhất, phản ánh đúng giai đoạn chuyển đổi xanh và chuyển đổi số đang diễn ra đồng thời tại Việt Nam.

5.2. Hàm ý quản trị

Đối với cơ sở đào tạo: tích hợp các học phần ESG, kinh tế tuần hoàn, đo lường phát thải và công cụ số xanh vào chương trình, đồng thời nuôi dưỡng định hướng giá trị bền vững qua học tập trải nghiệm.

Đối với SMEs: chủ động tuyển dụng và trao quyền cho nhân lực trẻ có năng lực bền vững, tạo cơ hội ("O" trong AMO) để họ thực hiện sáng kiến xanh, và ghi nhận hành vi xanh dù phi tài chính.

Đối với cơ quan quản lý: xây dựng khung năng lực bền vững quốc gia và chương trình hỗ trợ đào tạo ESG dành riêng cho SMEs, kết hợp ưu đãi tín dụng xanh.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế. *Thứ nhất*, việc sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất có thể làm hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu. *Thứ hai*, dữ liệu được thu thập thông qua hình thức tự báo cáo nên có thể chịu ảnh hưởng của thiên lệch mong muốn xã hội. *Thứ ba*, thiết kế nghiên cứu cắt ngang chỉ phản ánh mối quan hệ giữa các biến tại một thời điểm, do đó chưa đủ cơ sở để khẳng định quan hệ nhân quả.

Trong các nghiên cứu tiếp theo, tác giả đề xuất mở rộng phạm vi khảo sát sang các địa phương khác và áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc nhằm đánh giá sự thay đổi của các biến theo thời gian. Đồng thời, cần xem xét bổ sung các biến điều tiết như văn hóa xanh của tổ chức, sự hỗ trợ của lãnh đạo hoặc các yếu tố bối cảnh khác để làm rõ hơn cơ chế tác động của năng lực quản trị nguồn nhân lực bền vững đến hiệu quả phát triển bền vững của doanh nghiệp ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Climateworks Centre. (2025). Vietnam net zero hub. Climateworks Centre. <https://www.climateworkscentre.org/project/vietnam-net-zero-hub/>
- 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*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- 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*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- 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*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- International Finance Corporation. (2023). *Vietnam country climate and development report*. World Bank Group.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239–261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- 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.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- PwC Việt Nam. (2025). *Vietnam ESG progress tracker survey report 2025*. PwC Vietnam. <https://www.pwc.com/vn/en/publications/vietnam-publications/esg-progress-tracker-2025.html>

- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>

Ngày nhận bài: 05/5/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/5/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 05/6/2026

IMPACT OF YOUNG TALENT'S SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT COMPETENCIES ON THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY: THE MEDIATING ROLE OF GREEN WORKPLACE BEHAVIOR

● NGUYEN HO VIET ANH

Faculty of Business Administration, Van Lang University

Email: anh.nhv@vlu.edu.vn

ABSTRACT:

As Vietnam pursues its commitment to achieve net-zero emissions by 2050 and faces increasing pressure to comply with ESG standards from global supply chains, sustainable human resource management competencies are shifting from a strategic option to a survival requirement for small and medium-sized enterprises (SMEs). This study examines the impact of five groups of sustainable human resource management competencies that young talent brings into organizations on the sustainable development performance of SMEs in Ho Chi Minh City, with green workplace behavior serving as a mediating variable. Drawing on the Natural-Resource-Based View (NRBV) and the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) framework, data from 412 respondents who were young employees and managers at SMEs were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings show that all five competency groups have positive and statistically significant effects on green behavior, with sustainability value orientation and green digital competency playing dominant roles. Green behavior, in turn, is a strong predictor of sustainable development performance and fully mediates the relationship between competencies and performance. The study provides theoretical implications regarding the mechanism of sustainability transmission through young human capital and practical implications for training, recruitment, and green transformation in SMEs.

Keywords: sustainable human resource management, green workplace behavior, sustainable development performance, small and medium-sized enterprises, young talent.