

TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH ĐẾN Ý ĐỊNH RỜI BỎ DOANH NGHIỆP CỦA NHÂN VIÊN TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH: VAI TRÒ TRUNG GIẠN CỦA SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

NGUYỄN THỊ THU THẢO¹, LÊ THÚY KIỀU^{2*}

¹DHQT16D, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh

²Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh

*Tác giả liên hệ: lethuykieu@iuh.edu.vn

DOIs: <https://www.doi.org/10.46242/jstiuh.v78i6.5706>

Tóm tắt. Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) đang là vấn đề được quan tâm hầu hết ở các doanh nghiệp trên toàn thế giới, bởi vì chúng có ảnh hưởng đến các chức năng quản trị nhân sự và tác động lên hành vi của nhân viên. Việc tìm hiểu sự tác động của QTNNLX đến ý định rời bỏ doanh nghiệp và xem xét vai trò trung gian: sự hài lòng trong công việc là một điều tất yếu. Mẫu nghiên cứu gồm 300 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh và được thực hiện nghiên cứu với 5 yếu tố là (1) Tuyển dụng xanh; (2) Đào tạo xanh; (3) Hiệu suất xanh; (4) Phần thưởng xanh; (5) Tham gia xanh. Nghiên cứu sử dụng công cụ PLS-SEM để thực hiện xử lý dữ liệu và đánh giá mô hình. Kết quả cho thấy, tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, hiệu suất xanh, phần thưởng xanh, tham gia xanh đều có tác động tiêu cực lên ý định rời bỏ doanh nghiệp. Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc có tác động trung gian lên các mối quan hệ giữa QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp. Qua đó, giúp doanh nghiệp có thể tham khảo và xây dựng các chính sách phù hợp để giảm thiểu tỷ lệ rời bỏ, đưa doanh nghiệp phát triển theo hướng bền vững.

Từ khóa. Quản trị nguồn nhân lực xanh, sự hài lòng trong công việc, ý định rời bỏ doanh nghiệp.

1. Giới thiệu

Ô nhiễm môi trường gây ra các tác hại nặng nề như: biến đổi khí hậu, hiệu ứng nhà kính nghiêm trọng... Theo thống kê của Tổ chức Y tế Thế giới – WHO (2019) có đến 92% dân số hiện đang sống trong bầu không khí bị ô nhiễm (Đông, 2021). Việt Nam là quốc gia xếp thứ 36 trong tổng số 177 quốc gia có mức độ ô nhiễm không khí cao nhất trên toàn thế giới (Nguyễn Tâm, 2023). Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM) cũng hứng chịu mức ô nhiễm nặng nề khi đứng thứ hai Đông Nam Á và đứng thứ 12 trên thế giới (Thành Nam, Quang Sơn, 2022). Bên cạnh đó, theo báo cáo của Tổng cục Thống kê về tỷ lệ thất nghiệp tại TP. HCM năm 2023 là chiếm 3.69 %, đặt ra thách thức lớn cho các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng tỷ lệ thất nghiệp này. Chính vì vậy, Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) là giải pháp hữu hiệu đối với các doanh nghiệp ở Việt Nam nói chung và TP. HCM nói riêng và con người là yếu tố cốt lõi giúp doanh nghiệp triển khai hiệu quả chính sách QTNNLX. Từ đó, góp phần mang lại những thay đổi tích cực và nâng cao nhận thức của nhân viên về vấn đề môi trường và tăng sự gắn bó của nhân viên, giảm thiểu tình trạng rời bỏ doanh nghiệp.

Trong nghiên cứu khoa học và học thuật hiện nay, các nghiên cứu sẽ tập trung vào các vấn đề “xanh”. Theo số liệu thống kê từ trang Scopus, tổng số bài nghiên cứu về QTNNLX được viết bằng tiếng Anh có 781 bài và các nghiên cứu được viết bằng tiếng Việt chỉ mới có 11 bài (Mai, 2024). Hiện nay, có hai hướng nghiên cứu về sự tác động của QTNNLX đó là hướng tác động trực tiếp và hướng tác động thông qua các yếu tố trung gian. Một số nghiên cứu nước ngoài đã chỉ ra rằng QTNNLX có tác động trực tiếp đến ý định rời bỏ doanh nghiệp, đồng thời các nghiên cứu này cũng chỉ ra được tầm quan trọng của môi trường làm việc hay cụ thể hơn là sự hài lòng trong công việc cũng là yếu tố trung gian có tác động lên mối quan hệ giữa QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp như nghiên cứu của Adul và cộng sự., (2021); Syed và cộng sự., (2022); Suleman và cộng sự., (2023). Ở nước ngoài, nghiên cứu các vấn đề về QTNNLX được thực hiện nhiều hơn các nghiên cứu tại Việt Nam. Bởi vì các vấn đề QTNNLX ở Việt Nam vẫn còn phải học hỏi rất nhiều từ những lý thuyết ở nước ngoài, do đó việc cập nhật các tài liệu liên quan đến vấn đề này vẫn còn rất hạn chế. Hầu như các nghiên cứu này chỉ mới dừng ở mức là tiếp cận nguyên bản về QTNNLX và xem xét tác động của QTNNLX đến hành vi xanh, động lực xanh và kết quả hoạt động kinh doanh là chủ yếu như nghiên cứu của Thúy Nga và Ngọc Hậu (2021); Trần, Nghiêm và cộng sự., (2022); Trần, Trang và cộng sự., (2023). Chưa có nhiều công trình nghiên cứu về QTNNLX do đó các vấn đề về QTNNLX và

đặc biệt nghiên cứu tác động đến hành vi của nhân viên đặc biệt là thông qua yếu tố trung gian lại càng ít các công trình nghiên cứu. Chính vì thế, việc thực hiện nghiên cứu này là một chủ đề cấp thiết của nghiên cứu học thuật tại Việt Nam. Do đó, nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu “Tác động của QTNNLX đến ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên tại TP. HCM: vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc”.

Từ các lập luận trên, nghiên cứu sự tác động của QTNNLX đến ý định rời bỏ doanh nghiệp, thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc là vấn đề nghiên cứu cấp thiết hiện nay. Nghiên cứu này được kế thừa từ mô hình nghiên cứu của các công trình nghiên cứu thực nghiệm từ nước ngoài nhằm tìm ra sự tác động của QTNNLX đến ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên tại TP. HCM: Vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc. Từ đó, đề xuất các hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp tại TP. HCM trong việc xây dựng được các chính sách phù hợp về QTNNLX góp phần làm tăng sự hài lòng trong công việc và giảm thiểu tỷ lệ rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên, hướng đến việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng nguồn nhân lực và sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh

Mandip (2012) cho rằng “nguồn nhân lực xanh là sử dụng mọi điểm tiếp xúc/giao diện của nhân viên để thúc đẩy các hoạt động bền vững và nâng cao nhận thức cũng như cam kết của nhân viên về các vấn đề bền vững”. Việc thực hiện các sáng kiến của nhân sự thân thiện với môi trường, mang lại hiệu quả cao hơn từ đó sự gắn kết và giữ chân nhân viên tốt hơn, thông qua đó giúp các doanh nghiệp giảm các chất thải ra ngoài môi trường.

Dựa trên khái niệm về nguồn nhân lực xanh, Ramachandran (2011) đưa ra khái niệm về “QTNNLX là sự tích hợp giữa việc quản lý môi trường và quản trị nhân lực”. Quan điểm này đứng ở góc độ quản lý doanh nghiệp chung có nghĩa quản lý môi trường và các chính sách nhân sự phải có sự liên kết nhằm hướng tới những lợi ích chung như đảm bảo hệ sinh thái làm việc bền vững. Tương tự, Renwick và cộng sự., (2013) cho rằng “QTNNLX là sự kết hợp giữa quản trị nguồn nhân lực và nhiệm vụ đảm bảo lợi ích môi trường”. Khái niệm này có thay đổi câu từ nhưng về ý nghĩa là tương tự với khái niệm của Ramachandran (2011). Bên cạnh đó, Tang và cộng sự., (2017) cho rằng QTNNLX chú trọng đến các hoạt động thúc đẩy hành vi sử dụng các nguyên liệu thân thiện môi trường, nâng cao nhận thức của cá nhân, cam kết với lợi ích môi trường của tổ chức để hướng đến mục tiêu cải thiện hiệu quả môi trường. Theo đó, QTNNLX phải dẫn đến hành vi của nhân viên thông qua đó để nâng cao được nhận thức của nhân viên và đạt được mục tiêu của tổ chức, ông đưa ra khái niệm dựa trên quan điểm về mặt hành vi con người chứ không chỉ ở góc độ quản lý doanh nghiệp.

2.1.2. Ý định rời bỏ doanh nghiệp

Theo Ajzen và Fishbein (1975) khái niệm “ý định hành vi là sự biểu thị tính sẵn sàng của mỗi người khi thực hiện một hành vi đã qui định, và nó được xem là tiền đề trực tiếp dẫn đến hành vi”. Sau khi phát triển và khắc phục những mặt hạn chế của nghiên cứu vào năm 1975, Ajzen (1991) đưa ra khái niệm ý định hành vi được khái niệm rằng “ý định là bao gồm các nhân tố động cơ có ảnh hưởng đến hành vi của mỗi cá nhân; các nhân tố này cho thấy mức độ sẵn sàng hoặc nỗ lực mà mỗi cá nhân sẽ bỏ ra để thực hiện hành vi”. Theo ông, ban đầu hành vi chỉ xuất phát từ bên trong suy nghĩ của bản thân, nhưng sau đó lại bị tác động bởi các yếu tố bên ngoài có khi tác động nhiều hơn so với hành vi bên trong.

Khái niệm ý định rời bỏ doanh nghiệp được đưa ra lần đầu tiên bởi Mobley và cộng sự., (1978), theo đó “ý định rời bỏ” được hình thành có thể là cố ý hoặc có chủ ý muốn sẵn sàng rời bỏ tổ chức. Tương tự, Sousa-Poza và Henneberger (2004) cho rằng “ý định rời bỏ là sự phản ánh khả năng (mang tính chủ quan) mà một cá nhân có thể sẽ thay đổi công việc của mình trong một khoảng thời gian nhất định”. Hai khái niệm này có thay đổi về mặt câu từ nhưng về mặt ý nghĩa là tương đồng với nhau. Theo Chew (2004) thì “ý định rời bỏ là ý định rời khỏi môi trường làm việc hiện tại để chuyển sang môi trường làm việc khác”. Hầu hết các khái niệm được đưa ra hướng đến đối tượng tổ chức là chính, rất ít khái niệm hướng đến đối tượng cụ thể như doanh nghiệp. Tuy nhiên, theo Luật Nhà ở (2014), tổ chức bao gồm cơ quan nhà nước, đơn vị vũ trang nhân dân, đơn vị sự nghiệp công lập, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, tổ chức kinh tế (doanh nghiệp)...do đó, các khái niệm này phù hợp khi áp dụng vào các doanh nghiệp.

2.1.3. Sự hài lòng trong công việc

Theo Hoppock (1935) thì sự hài lòng trong công việc là “bất kỳ sự kết hợp giữa tâm lý, sinh lý và hoàn cảnh môi trường làm cho một người trung thực nói rằng tôi hài lòng trong công việc của mình”. Theo đó, sự hài lòng của mỗi nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài và duy trì các yếu tố bên trong thì được thể hiện thông qua sự hài lòng do người lao động tự cảm nhận. Tuy nhiên cách tiếp cận này mang tính chất chủ quan vì khái niệm này chỉ quan tâm đến các yếu tố bên ngoài: sinh lý, hoàn cảnh môi trường... là chủ yếu. Trong khi đó, Spector (1997) lại cho rằng “sự hài lòng là những việc phải làm theo cách người lao động cảm nhận về công việc của họ dựa trên các khía cạnh khác nhau của công việc đó”. Có sự khác biệt hơn là khái niệm của Hoppock (1935) khi khái niệm của ông quan tâm nhiều hơn đến yếu tố bên trong của nhân viên. Mặt khác, theo Armstrong (2006) thì “sự hài lòng công việc là chỉ thái độ và cảm xúc của con người về công việc của họ”. Với những tiếp cận đa dạng hơn bao gồm cả các yếu tố bên trong và bên ngoài thì sự hài lòng trong công việc phải xuất phát từ thái độ của nhân viên kết hợp với các hành động hợp lý từ phía doanh nghiệp.

2.2. Các lý thuyết nền

2.2.1. Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)

Thuyết này được áp dụng để nghiên cứu cách mà một người thực sự tham gia vào động lực hành vi mà người đó thực hiện. Maslow (1943) đã sử dụng các thuật ngữ "nhu cầu sinh lý", "nhu cầu an toàn", "nhu cầu xã hội", “nhu cầu được tôn trọng” và "nhu cầu tự thể hiện" để chỉ ra động lực của con người mong muốn có thể đạt được. Học thuyết của Maslow thường được sử dụng nhiều trong các nghiên cứu trong và ngoài nước, cho đến nay học thuyết này vẫn còn có giá trị tham khảo, làm cơ sở và tiền đề cho các nghiên cứu khác. Mặc dù, lý thuyết Maslow chỉ ra được cách thức để hiểu được nhu cầu của con người hơn nữa là áp dụng được trong nhiều thời điểm và các nhu cầu khác nhau. Tuy nhiên, học thuyết này không đề cập đến mối quan hệ giữa thỏa mãn nhu cầu và kết quả của hoạt động quản trị nhân sự nhưng vẫn có giá trị để áp dụng làm tăng sự thỏa mãn và tạo ra sự gắn bó cho nhân viên.

2.2.2. Thuyết kỳ vọng của Victor Harold Vroom (1964)

Nếu thuyết nhu cầu Maslow (1943) tiến hành nghiên cứu động cơ của cá nhân trong một tổ chức dưới góc độ của khoa học hành vi, thì thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) chính là một bước phát triển của thuyết nhu cầu. Học thuyết nhu cầu chỉ xem xét về nhu cầu của con người để thỏa mãn một cá nhân nào đó thì thuyết kỳ vọng còn xem xét thêm cả những biện pháp để thỏa mãn những nhu cầu đó và những ảnh hưởng bởi những tác động bên ngoài như hoàn cảnh của tổ chức, doanh nghiệp. Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự, bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow (1943). Thuyết cho rằng sự đền đáp hoặc kết quả mà người ta mong muốn có thể kích thích hành vi của con người nhưng không cần thiết lặp lại nhiều lần một hành vi nào đó để tạo ra phản xạ có điều kiện vì kinh nghiệm gián tiếp, tiên đoán, liên tưởng cũng có thể tạo ra sự kích thích đối với hành vi của con người, tạo ra mối liên hệ giữa kỳ vọng và kết quả. Ông cho rằng nhân viên chỉ khi nhận thức được sự nỗ lực của bản thân và phần thưởng mà mình hướng tới thì sẽ có sự kỳ vọng về một mục tiêu nào đó nhưng cần phải có chất xúc tác hay còn được gọi là sự động viên. Điều này có nghĩa là khi xảy ra một biến số nào mà bị vi phạm sẽ đánh mất động lực làm việc, sự trung thành đối với doanh nghiệp và vô hình chung tạo ra ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên.

2.3. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu.

2.3.1. Các giả thuyết nghiên cứu

Theo Tang và cộng sự., (2017) hoạt động của QTNNLX bao gồm các yếu tố: tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, hiệu suất xanh, phần thưởng xanh và tham gia xanh có tác động đáng kể đến việc quản lý nhân viên nhằm cải thiện hiệu suất, giữ chân và giảm thiểu ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên. Trong đó, tuyển dụng xanh là một quy trình tuyển dụng một cá nhân có tất cả chuyên môn cần thiết cùng hành vi thân thiện với môi trường (Bratton & Gold, 2001). Theo Renwick và cộng sự., (2013) thì đào tạo xanh là một hoạt động xây dựng năng lực giúp nâng cao nhận thức, kiến thức và kỹ năng liên quan đến nhân viên xanh. Theo Phạm và cộng sự., (2019) cho rằng hiệu suất xanh là công cụ để đánh giá và giám sát môi trường hiệu quả và sự đóng góp của cá nhân để đạt được mục tiêu về môi trường. Cơ chế khen thưởng xanh bao gồm tất cả các đặc quyền kinh tế và phi kinh tế được cung cấp cho nhân viên để thu hút, truyền cảm hứng và gắn kết họ hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức xanh (Tang và cộng sự., 2017). Tham gia xanh là

quá trình mà nhân viên tham gia vào các hoạt động và cam kết vì sự thành công của doanh nghiệp, đóng góp những năng lực khác nhau của mình vào việc cải thiện tổ chức (Renwick và cộng sự., 2013).

Mối quan hệ giữa QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp

Bangwal và Tiwari (2015) cho rằng việc triển khai các chính sách QTNNLX sẽ nâng cao hình ảnh tổ chức, cải thiện việc sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả và năng suất, từ đó dẫn đến việc giữ chân nhân viên. Nghiên cứu đã được tiến hành từ nhiều góc độ khác nhau và kết quả từ một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng các hoạt động của QTNNLX có tác động tiêu cực đến ý định rời bỏ doanh nghiệp, điển hình như nghiên cứu của Islam và cộng sự., (2020), Adul và cộng sự., (2021); Syed và cộng sự., (2022); Suleman và cộng sự., (2023). Cùng với đó, nghiên cứu Karatepe và cộng sự., (2022) cho thấy QTNNLX góp phần nâng cao nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ của doanh nghiệp đối với môi trường, thúc đẩy sự gắn kết với công việc và hành vi thân thiện với môi trường liên quan đến nhiệm vụ, từ đó giảm ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn Đài Loan. Dựa vào kết quả của các công trình nghiên cứu trước đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết cho mối quan hệ này là:

Nhóm H₁: QTNNLX tác động tiêu cực đến ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên.

Mối quan hệ giữa QTNNLX và sự hài lòng trong công việc

Edwards (1996) cho rằng khi thực hiện hay có sự liên kết giữa các giá trị của doanh nghiệp với mỗi cá nhân sẽ làm nảy sinh những thái độ tích cực trong đó sự hài lòng trong công việc cũng được thỏa mãn. Điều này có nghĩa là khi có sự tham gia hay thực hiện các nhiệm vụ chung giữa doanh nghiệp và cá nhân sẽ góp phần nâng cao được sự hài lòng trong công việc. Nghiên cứu của Adul và cộng sự., (2021); Syed và cộng sự., (2022); Suleman và cộng sự., (2023) đều xem xét yếu tố “môi trường làm việc” và kết quả nghiên cứu cho thấy các chính sách của hoạt động QTNNLX có tác động tích cực đến yếu tố “môi trường làm việc”. Trong khi, yếu tố “môi trường làm việc” là một trong bảy yếu tố liên quan đến “sự hài lòng trong công việc (Dung, 2005), điều này có nghĩa, khi áp dụng các chính sách về QTNNLX góp phần nâng cao hiệu quả môi trường làm việc, khái quát hơn là thỏa mãn được sự hài lòng trong công việc của mỗi nhân viên. Còn nghiên cứu của Ahmad và Umrani (2019) đã chứng minh rằng các hoạt động thân thiện với môi trường của các doanh nghiệp có tác động tích cực trong việc cải thiện hành vi, thái độ của nhân viên, trong đó có góp phần nâng cao sự hài lòng trong công việc. Dựa vào kết quả của các công trình nghiên cứu trước đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết cho mối quan hệ này là:

Nhóm H₂: QTNNLX tác động tích cực đến Sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ doanh nghiệp

Theo Hameed và cộng sự., (2020) chỉ ra rằng sự hài lòng trong công việc của nhân viên bị ảnh hưởng đáng kể khi họ tin rằng công ty của họ đang tích cực thúc đẩy và áp dụng các biện pháp thực hành xanh. Thực hành xanh bao gồm các sáng kiến thực tế thể hiện cam kết chân thành đối với sự bền vững của môi trường, vượt xa những cử chỉ mang tính biểu tượng đơn thuần. Yếu tố “Môi trường làm việc” cũng là một phần của sự hài lòng trong công việc, nằm trong bảy nhân tố mà tác giả Trần Kim Dung (2005) đã đưa ra để đo lường. Vì thế mà dựa vào các nghiên cứu tổng quan trước đó thì yếu tố “Môi trường làm việc” có mối quan hệ tiêu cực với ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên Adul và cộng sự., (2021); Syed và cộng sự., (2022); Suleman và cộng sự., (2023). Dựa vào kết quả của các công trình nghiên cứu trước đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết cho mối quan hệ này là:

H₃: Sự hài lòng trong công việc có tác động tiêu cực đến ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên.

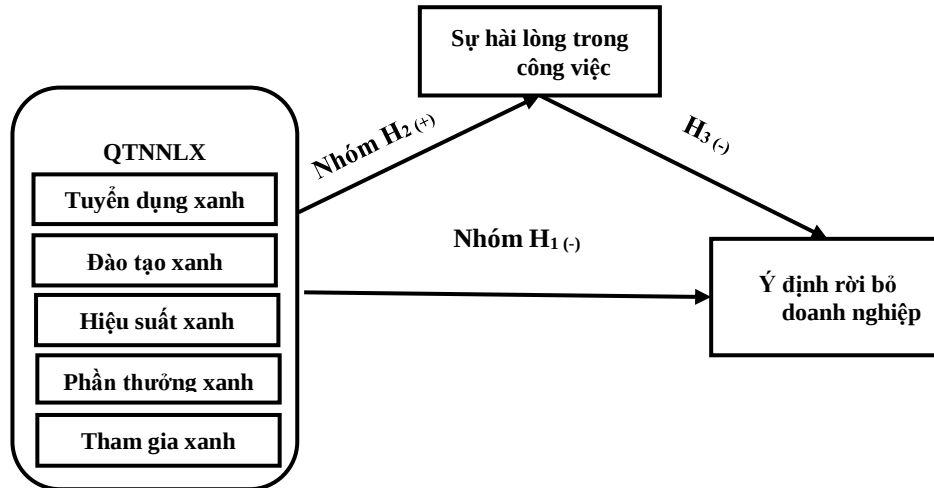
Mối quan hệ giữa QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp thông qua trung gian sự hài lòng trong công việc

Các nghiên cứu trước đã cho thấy kết quả mà họ đạt được sau khi đánh giá tại các doanh nghiệp địa phương thì QTNNLX có tác động tiêu cực đến ý định rời bỏ doanh nghiệp thông qua trung gian của sự hài lòng trong công việc. Kết quả nghiên cứu của Story và Castanheira (2019) cho thấy những doanh nghiệp có trách nhiệm với môi trường sẽ có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc, từ đó dẫn đến cải thiện các ý định hành vi của nhân viên trong doanh nghiệp, cụ thể hơn là các ý định rời bỏ doanh nghiệp. Trong nghiên cứu của Adul và cộng sự., (2021); Syed và cộng sự., (2022); Suleman và cộng sự., (2023) xem xét “môi trường làm việc” làm yếu tố trung gian, đây là một trong bảy yếu tố của sự hài lòng trong công việc. Kết quả của các nghiên cứu đều chứng minh yếu tố “môi trường làm việc” có tác động trung gian đến mối quan hệ giữa QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp. Dựa vào kết quả của các công trình nghiên cứu trước đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết cho mối quan hệ này là:

Nhóm H₄: QTNNLX tác động tiêu cực đến ý định rời bỏ doanh nghiệp thông qua trung gian sự hài lòng trong vòng việc.

2.3.2. Mô hình nghiên cứu

Qua cơ sở lý thuyết và giả thuyết đã được nêu, mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 5 yếu tố độc lập: (1) tuyển dụng xanh; (2) đào tạo xanh; (3) hiệu suất xanh; (4) phần thưởng xanh; (5) tham gia xanh, 1 yếu tố phụ thuộc “ý định rời bỏ doanh nghiệp” và 1 yếu tố trung gian “sự hài lòng trong công việc” như sau: (Xem chi tiết Hình 1).



Nhóm giả thuyết H₄(-) là giả thuyết trung gian

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện bằng phương pháp tổng hợp gồm: phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua việc sử dụng các từ khóa để tìm kiếm các khái niệm, lý thuyết cơ sở, các nghiên cứu thực nghiệm trong và ngoài nước trên các tạp chí có uy tín. Từ đó, nghiên cứu sẽ lựa chọn, sàng lọc, biện luận và đề xuất mô hình nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu và thang đo.

Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện để định lượng, đo lường và đánh giá các yếu tố trong mô hình, từ đó làm cơ sở đề xuất các hàm ý quản trị. Dữ liệu sau khi thu thập được tiến hành xử lý, phân tích bằng thống kê mô tả, độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá – EFA, tính giá trị trung bình bằng phần mềm SPSS 20, đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc bằng phần mềm Smart PLS 4. Kết quả phân tích và xử lý dữ liệu giúp cho nhóm tác giả có thể giải quyết được các mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra ban đầu.

3.2. Thang đo sử dụng trong nghiên cứu

Thang đo về QTNNLX trong nghiên cứu này được xây dựng dựa trên sự kế thừa từ thang đo của Tang và cộng sự., (2017) gồm 5 yếu tố độc lập bao gồm (1) tuyển dụng xanh (TDX); (2) đào tạo xanh (ĐTĐ); (3) hiệu suất xanh (HSX); (4) phần thưởng xanh (PTX); (5) tham gia xanh (TGX) với 19 biến quan sát. Thang đo sự hài lòng trong công việc (SHL) được xây dựng trên sự kế thừa từ thang đo của MacIntyre và cộng sự., (1997) bao gồm 6 biến quan sát. Thang đo ý định rời bỏ doanh nghiệp (YD) được kế thừa theo thang đo của Mobley và cộng sự., (1979) bao gồm 3 biến quan sát. Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert (1932) với 5 bậc từ 1: “Hoàn toàn không đồng ý”; 2: “Không đồng ý”; 3: “Bình thường”; 4: “Đồng ý”; 5: “Hoàn toàn đồng ý”. Chi tiết xem Bảng 1.

Bảng 1: Tổng hợp các thang đo thành phần của nghiên cứu

Bảng 1: Tổng hợp các thang đo thành phần của nghiên cứu		
Mã	Thang đo	Nguồn tham khảo
TUYỂN DỤNG XANH		
TDX1	Chính sách thu hút ứng viên có sử dụng tiêu chí xanh.	Tang và cộng sự., (2017)
TDX2	Sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút các ứng viên xanh.	
TDX3	Tuyển dụng những nhân viên có nhận thức về môi trường.	
ĐÀO TẠO XANH		
ĐTX1	Có chương trình đào tạo về quản lý môi trường.	Tang và cộng sự., (2017)
ĐTX2	Có tích hợp đào tạo và sự gắn kết về mặt cảm xúc của nhân viên với môi trường.	
ĐTX3	Có hệ thống đào tạo hướng tới môi trường, hành vi và giải pháp phòng ngừa.	
HIỆU SUẤT XANH		
HSX1	Đưa ra tiêu chí đánh giá hiệu suất xanh trong hệ thống.	Tang và cộng sự., (2017)
HSX2	Đặt ra các mục tiêu, mục đích và trách nhiệm xanh cho nhân viên	
HSX3	Quản lý có đặt ra các mục tiêu để đạt được kết quả xanh trong quá trình tự đánh giá.	
HSX4	Hệ thống quản lý hiệu suất đáp ứng được các mục tiêu hướng tới môi trường.	
PHẦN THƯỞNG XANH		
PTX1	Có cung cấp các lợi ích phương tiện di chuyển/ du lịch thay vì tặng các ưu đãi mua các sản phẩm xanh.	Tang và cộng sự., (2017)
PTX2	Có những phần thưởng về tài chính hoặc phi tài chính cho nhân viên.	
PTX3	Phần thưởng dựa trên sự công nhận trong quản lý môi trường cho nhân viên.	
THAM GIA XANH		
TGX1	Có tầm nhìn phát triển rõ ràng về hành động của nhân viên trong quản lý môi trường.	Tang và cộng sự., (2017)
TGX2	Có môi trường học hỏi lẫn nhau giữa các nhân viên về hành vi và nhận thức xanh.	
TGX3	Có các kênh truyền thông chính thức và không chính thức để truyền bá văn hóa xanh trong doanh nghiệp.	
TGX4	Nhân viên tham gia vào việc cải tiến chất lượng và giải quyết vấn đề xanh	
TGX5	Cung cấp các biện pháp để nhân viên tham gia quản lý môi trường	
TGX6	Doanh nghiệp có nhân mạnh đến văn hóa bảo vệ môi trường.	
SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC		
SHL1	Cảm thấy an tâm về công việc của mình.	MacIntyre và cộng sự., (1997)
SHL2	Ban quản lý có quan tâm nhân viên.	
SHL3	Công việc phù hợp với sức khỏe.	
SHL4	Lương phù hợp.	
SHL5	Kinh nghiệm và tài năng đều được sử dụng trong công việc.	
SHL6	Cảm thấy hài lòng về công việc.	
Ý ĐỊNH RỜI BỎ DOANH NGHIỆP		
YD1	Suy nghĩ rất nhiều về việc nghỉ việc.	Mobley và cộng sự., (1979)
YD2	Tìm kiếm giải pháp thay thế cho công việc hiện tại.	
YD3	Sẽ rời khỏi doanh nghiệp này sớm nhất.	

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

3.3. Phương pháp chọn mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu

3.3.1. Phương pháp chọn mẫu

Nghiên cứu này thực hiện chọn mẫu bằng phương pháp phi xác suất thuận tiện có nghĩa là lấy mẫu dựa trên sự thuận tiện và tính dễ tiếp cận với đối tượng, ở những địa điểm có đối tượng khảo sát tập hợp lớn. Nếu chọn mẫu theo phương pháp xác suất, cần phải có sẵn dữ liệu toàn bộ nhân viên đang làm việc tại TP. HCM, đây là việc khó làm nhất vì số lượng là quá lớn và không thể thu thập. Vì thế chọn mẫu theo phương pháp phi xác suất thuận tiện được ưu tiên sử dụng trong quá trình thu thập dữ liệu.

Kích thước mẫu cho nghiên cứu này được xác định theo phương pháp của Hair và cộng sự., (1998), áp dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA) với nguyên tắc là cần có ít nhất 5 lần tổng số biến quan sát, mẫu được tính như sau: $28 \times 5 = 140$. Để tránh các rủi ro khi sử dụng khảo sát trực tuyến bằng Google Forms để thu thập dữ liệu, đồng thời để đảm bảo được độ tin cậy cho nghiên cứu, nhóm tác giả đã chọn kích thước mẫu là 300 (Hair và cộng sự., 2014) cho phép sai lệch trong phạm vi 150 mẫu.

3.3.2. Phương thu thập dữ liệu

Đối với dữ liệu thứ cấp tài liệu được thu thập thông qua việc nghiên cứu và tham khảo các bài báo khoa học, công trình nghiên cứu trong và ngoài nước trong năm năm gần nhất với các từ khóa nghiên cứu và sử dụng google scholar, sciencedirect, emerald để tìm kiếm ... Các bài báo được lựa chọn từ những tạp chí có uy tín để đảm bảo chất lượng và độ tin cậy của nguồn dữ liệu nghiên cứu. Đối với dữ liệu thứ cấp là số liệu, dữ liệu được thu thập thông qua các kênh chính thống của các cơ quan chính phủ như Bộ Công thương, Tổng cục Thống kê, Sở Tài nguyên và Môi trường và nhiều nguồn tài liệu khác.

Đối với dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phương pháp khảo sát trực tiếp và khảo sát trực tuyến. Đối với khảo sát trực tiếp được thực hiện tại một số doanh nghiệp ở Quận Phú Nhuận, Quận 12, Gò Vấp... và gửi phiếu khảo sát để các nhân viên điền thông tin khảo sát và thu về trực tiếp. Đối với khảo sát trực tuyến, nhóm tác giả tiến hành gửi phiếu khảo sát trong đường link được tạo bằng Google Form qua các trang mạng xã hội: Facebook, Zalo... Thời gian thực hiện từ tháng 03/2024 đến tháng 04/2024. Các trả lời của hai hình thức được ghi lại và xuất ra thành một tệp dữ liệu.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đặc điểm mẫu thống kê.

Với 300 mẫu khảo sát hợp lệ được tiến hành phân tích thống kê mô tả. Theo kết quả ở Bảng 2 cho thấy, về giới tính tỷ lệ tham gia khảo sát là nữ chiếm tỷ lệ cao hơn giới tính nam (54.3% so với 45.7%). Về độ tuổi, tỷ lệ cao nhất là từ 18 – 30 tuổi chiếm 40.3% và tỷ lệ tham gia khảo sát thấp nhất là nhóm đối tượng trên 50 tuổi chiếm 9.3%. Về vị trí công việc, người tham gia đang là nhân viên văn phòng chiếm tỉ lệ cao nhất là 58%, số người là viên chức nhà nước chiếm 25.3%, số người là công nhân chiếm 15.3%, số người làm các công việc khác chiếm tỉ lệ thấp nhất là 1.3%. Về các loại hình doanh nghiệp, làm tại các doanh nghiệp nhà nước chiếm tỷ trọng 23.7%, làm tại các doanh nghiệp tư nhân có vốn đầu tư trong nước chiếm tỷ trọng 42% và làm việc tại các doanh nghiệp tư nhân có vốn đầu tư nước ngoài chiếm tỷ trọng 34.3%.

Bảng 2: Mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu (n = 300)

Chỉ tiêu		Tần số	Giá trị	Chỉ tiêu		Tần số	Giá trị	
Giới tính	Nam	137	45.7	Vị trí công việc	Nhân viên văn phòng	174	58.0	
	Nữ	163	54.3		Viên chức nhà nước	76	25.3	
Độ tuổi	Từ 18 – 30 tuổi	121	40.3		Công nhân	46	15.3	
	Từ 31 – 40 tuổi	103	34.3		Khác	4	1.3	
	Từ 41 – 50 tuổi	48	16.0	Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp nhà nước	58.0	23.7	
	Trên 50 tuổi	28	9.3		Doanh nghiệp tư nhân có vốn đầu tư trong nước	25.3	42.0	
					Doanh nghiệp tư nhân có vốn đầu tư nước ngoài	15.3	34.3	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

4.2. Kết quả nghiên cứu

4.2.1. Đánh giá mô hình đo lường

Theo Hair và cộng sự., (2016) một mô hình đo lường tốt cần đảm bảo chất lượng biến quan sát, có đủ độ tin cậy tổng hợp, mô hình có đủ giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Theo kết quả ở Bảng 3, các biến quan sát có trong mô hình đều lớn hơn 0.7 đạt ngưỡng đảm bảo chất lượng biến quan sát (Hair và cộng sự., 2017). Do đó, các biến quan sát này đều có ý nghĩa quan sát tốt và giữ lại để tiến hành bước kiểm định tiếp theo. Theo Hulland (1999) độ tin cậy tổng hợp lớn hơn 0.7 là tốt nhất, các biến trong nghiên cứu đều đạt hệ số tin cậy tổng hợp lớn hơn 0.7. Trong đó, biến “ý định rời bỏ doanh nghiệp” có độ tin cậy cao nhất là 0.904 và thấp nhất là biến “tuyển dụng xanh” với độ tin cậy là 0.852. Theo Fornell và Larcker (1981), nếu AVE là 0.5 thì đạt giá trị hội tụ. Kết quả cho thấy phạm vi AVE nằm trong khoảng từ 0.549 đến 0.759. Vì vậy, các biến có đạt giá trị hội tụ.

Bảng 3: Kết quả độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo

Yếu tố	Các biến quan sát	Hệ số tải ngoại (Outer loading)	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
Tuyển dụng xanh	TDX1	0.809	0.740	0.852	0.658
	TDX2	0.820			
	TDX3	0.804			

Đào tạo xanh	ĐTX1	0.857	0.791	0.878	0.706
	ĐTX2	0.853			
	ĐTX3	0.809			
Hiệu suất xanh	HSX1	0.776	0.779	0.857	0.600
	HSX2	0.732			
	HSX3	0.803			
	HSX4	0.786			
Phần thưởng xanh	PTX1	0.809	0.751	0.857	0.667
	PTX2	0.843			
	PTX3	0.798			
Tham gia xanh	TGX1	0.812	0.836	0.879	0.549
	TGX2	0.717			
	TGX3	0.718			
	TGX4	0.725			
	TGX5	0.749			
	TGX6	0.721			
Sự hài lòng trong công việc	SHL1	0.739	0.843	0.884	0.561
	SHL2	0.747			
	SHL3	0.734			
	SHL4	0.737			
	SHL5	0.809			
	SHL6	0.723			
Ý định rời bỏ doanh nghiệp	YD1	0.826	0.840	0.904	0.759
	YD2	0.922			
	YD3	0.862			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

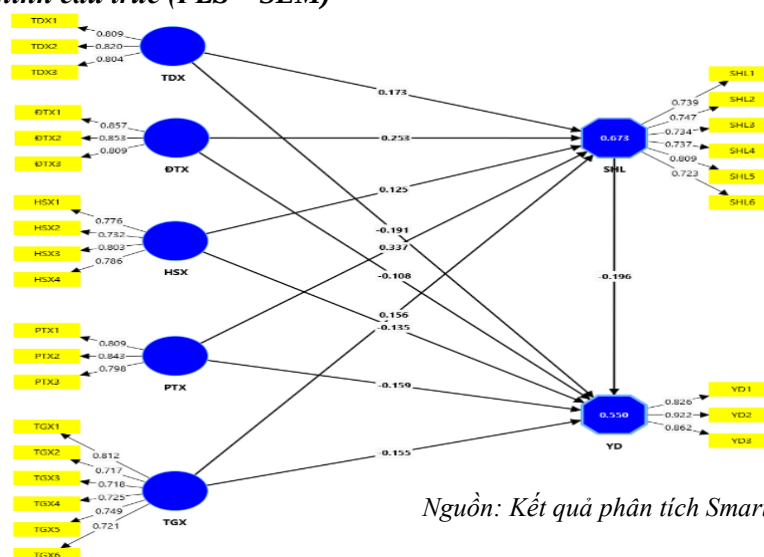
Trước đây, để đánh giá một thang đo có tính phân biệt hay không, các nghiên cứu thường sử dụng điều kiện Fornell và Larcker (1981). Tuy nhiên vào năm 2015, Henseler và cộng sự., (2015) đã xây dựng các tiêu chí Heterotrait – Monotrait (HTMT) và kết quả thì giá trị phân biệt được đo lường bởi HTMT có giá trị tốt hơn và đề xuất nếu giá trị HTMT này dưới 0.9 thì thang đo đảm bảo về giá trị phân biệt. Hiện nay, các nghiên cứu đang sử dụng ngưỡng 0.9 là phổ biến. Kết quả ở Bảng 4 cho thấy các giá trị trong thang đo đều nhỏ hơn 0.9, vì thế cấu trúc mô hình đảm bảo và giá trị phân biệt tốt.

Bảng 4: Hệ số HTMT

	HSX	PTX	SHL	TDX	TGX	YD	ĐTX
HSX							
PTX	0.655						
SHL	0.691	0.886					
TDX	0.605	0.671	0.771				
TGX	0.506	0.631	0.703	0.624			
YD	0.648	0.754	0.789	0.743	0.667		
ĐTX	0.627	0.715	0.824	0.693	0.655	0.706	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

4.2.2. Đánh giá mô hình cấu trúc (PLS – SEM)



Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS của nhóm tác giả

Dựa vào Hình 2, mô hình có hệ số R^2 hiệu chỉnh của cả hai biến “Sự hài lòng trong công việc (SHL)” và “Ý định rời bỏ doanh nghiệp (YD)” đều có hệ số lần lượt R^2 hiệu chỉnh = 0.673 có nghĩa là chúng giải thích được 67.3% sự biến thiên của sự hài lòng trong công việc của các nhân viên tại TP. HCM. Với R^2 hiệu chỉnh = 0.550 có nghĩa là chúng giải thích được 55% sự biến thiên về ý định rời bỏ doanh nghiệp của các nhân viên tại TP. HCM.

Qua kết quả từ bảng 5 thì các mối quan hệ đều có hệ số phóng đại (VIF) nhỏ hơn 3 (Hair và cộng sự, 2019). Do đó, mô hình không bị vi phạm về đa cộng tuyến. Dựa vào kết quả Bảng 5, đầu tiên xem xét sự tác động trực tiếp của các biến độc lập lên biến phụ thuộc là “Ý định rời bỏ doanh nghiệp (YD)” với mức ý nghĩa 95%, kết quả cho thấy các biến đều có tác động tỷ lệ nghịch (-) lên biến phụ thuộc và giá trị p – value đều nhỏ hơn 0.05 nên chúng đều có ý nghĩa thống kê và chấp nhận các giả thuyết đã đặt ra. Tiếp đến, xem xét sự tác động trực tiếp của các biến độc lập lên biến phụ thuộc là “sự hài lòng trong công việc (SHL)” với mức ý nghĩa 95%, kết quả cho thấy các nhân tố độc lập cũng có tác động thuận chiều (+) lên biến trung gian, và giá trị p-value đều nhỏ hơn 0.05 nên chúng có ý nghĩa thống kê và chấp nhận các giả thuyết đã đặt ra.

Bảng 5: Kết quả tác động trực tiếp của các mối quan hệ trong mô hình

Mối quan hệ	VIF	Giả thuyết	Hệ số chuẩn hóa (O)	Hệ số chuẩn hóa trung bình theo mẫu (M)	P – value	Kết luận
TDX → YD	1.634	Nhóm H ₁	-0.191	-0.191	0.001	Chấp nhận
ĐTX → YD	2.035		-0.108	-0.110	0.044	Chấp nhận
HSX → YD	1.596		-0.135	-0.142	0.004	Chấp nhận
PTX → YD	2.120		-0.159	-0.159	0.008	Chấp nhận
TGX → YD	1.710		-0.155	-0.153	0.009	Chấp nhận
TDX → SHL	1.658	Nhóm H ₂	0.173	0.174	0.001	Chấp nhận
ĐTX → SHL	1.837		0.253	0.252	0.000	Chấp nhận
HSX → SHL	1.547		0.125	0.124	0.006	Chấp nhận
PTX → SHL	1.766		0.337	0.338	0.000	Chấp nhận
TGX → SHL	1.634		0.156	0.158	0.003	Chấp nhận
SHL → YD	2.975	H ₃	-0.196	-0.192	0.004	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

Xem xét mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc thông qua biến trung gian “Sự hài lòng trong công việc (SHL)”. Kết quả Bảng 6 cho ta thấy, với mức ý nghĩa là 95% thì biến trung gian có mức độ tác động nghịch chiều (-) lên mối quan hệ giữa QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp và các giá trị p – value đều nhỏ hơn 0.05 nên có ý nghĩa thống kê và chấp nhận các giả thuyết đã đặt ra.

Bảng 6: Kết quả tác động của biến trung gian của các mối quan hệ trong mô hình

Mối quan hệ	Giả thuyết	Hệ số chuẩn hóa (O)	Hệ số chuẩn hóa trung bình theo mẫu (M)	P – value	Kết luận
TDX → SHL → YD	Nhóm H ₄	-0.034	-0.034	0.048	Chấp nhận
ĐTX → SHL → YD		-0.050	-0.048	0.012	Chấp nhận
HSX → SHL → YD		-0.025	-0.024	0.045	Chấp nhận
PTX → SHL → YD		-0.066	-0.064	0.008	Chấp nhận
TGX → SHL → YD		-0.031	-0.030	0.043	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu về “Tác động của QTNNLX đến ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên tại TP. HCM: vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc” với mục tiêu sẽ xác định và đo lường được các yếu tố của QTNNLX có tác động đến ý định rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên. Từ đó, đề xuất ra các hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh có thể tham khảo để xây dựng các chính sách nhận sự phù hợp nhằm làm tăng sự hài lòng của nhân viên và giảm tỉ lệ nhân viên rời bỏ doanh nghiệp. Mô hình nghiên cứu gồm 5 yếu tố độc lập: Tuyển dụng xanh, Đào tạo xanh, Hiệu suất xanh, Phần thưởng xanh, Tham gia xanh với 4 giả thuyết được đặt ra. Kết quả phân tích cho thấy cả 5 yếu tố của QTNNLX đều có tác động tiêu cực đến ý định rời bỏ doanh nghiệp theo thứ tự giảm dần như sau: tuyển dụng xanh ($\beta = 0.191$),

phần thưởng xanh ($\beta = 0.159$), tham gia xanh ($\beta = 0.155$), hiệu suất xanh ($\beta = 0.135$), đào tạo xanh ($\beta = 0.108$). Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp.

Điểm nổi bật nhất trong nghiên cứu này chính là đã xác định được yếu tố “sự hài lòng trong công việc” đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp, trong khi các nghiên cứu trước chỉ tập trung vào một phần nhỏ của sự hài lòng đó là yếu tố “môi trường làm việc” cụ thể là nghiên cứu của Adul và cộng sự., (2021); Syed và cộng sự., (2022) hay là sự cam kết của tổ chức với nghiên cứu của Suleman và cộng sự., (2023). Do đó, việc nghiên cứu được sự tác động của sự hài lòng trong công việc sẽ giúp cho các doanh nghiệp có thể cải thiện các chính sách từ đó giảm thiểu được tình trạng rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên. Căn cứ trên mức độ tác động của các yếu tố thì kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả tương đồng với nghiên cứu của Adul và cộng sự., (2021 là yếu tố tuyển dụng xanh có mức độ tác động mạnh nhất. Căn cứ trên số lượng các yếu tố tác động thì kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả tương đồng với nghiên cứu của của Syed và cộng sự., (2022); Suleman và cộng sự., (2023) là cả 5 yếu tố của QTNNLX đều có tác động tiêu cực lên yếu tố “ý định rời bỏ doanh nghiệp”.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu đã đáp ứng được các mục tiêu nghiên cứu và chấp nhận 4 giả thuyết đã đặt ra. Cụ thể nghiên cứu đã xác định được 5 yếu tố của QTNNLX là: tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, hiệu suất xanh, phần thưởng xanh, tham gia xanh đều tác động lên ý định rời bỏ doanh nghiệp. Đồng thời, xác định được yếu tố “sự hài lòng trong công việc” đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc QTNNLX và ý định rời bỏ doanh nghiệp. Dựa vào kết quả nghiên cứu ở bảng 5 cho thấy mức độ tác động của các yếu tố được xếp theo thứ tự: (1) Tuyển dụng xanh; (2) Phần thưởng xanh, (3) Tham gia xanh; (4) Hiệu suất xanh; (5) Đào tạo xanh. Do đó, một số hàm ý quản trị được đề xuất theo thứ tự mức độ tác động như sau:

Đối với tuyển dụng xanh: doanh nghiệp cần tăng tính xanh hóa trong quy trình tuyển dụng như ứng dụng các kỹ thuật khoa học, công nghệ vào việc đăng tuyển, nhận hồ sơ online, giảm thiểu hạn chế việc in ấn và các chất thải từ các hồ sơ giấy truyền thống. Ngoài ra, doanh nghiệp cần xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng xanh đối với các ứng viên thông qua truyền tải thông điệp xanh tới môi trường qua các hoạt động cộng đồng của doanh nghiệp.

Đối với phần thưởng xanh: doanh nghiệp cần thực hiện các chính sách, chế độ thưởng công khai khi các nhân viên có thực hiện các vấn đề liên quan đến việc làm xanh, hành vi xanh, có các sáng kiến mới và cải thiện môi trường xanh, đề xuất thêm các lợi ích, chính sách phi tài chính như cung cấp chương trình khuyến khích di chuyển bằng phương tiện xanh, sử dụng tiết kiệm các nguồn năng lượng, giấy in.

Đối với tham gia xanh: doanh nghiệp cần tạo nhiều cơ hội cho nhân viên tham gia vào các hoạt động môi trường như: tết trồng cây, ngày hội tái chế ... để từ đó có thể cải thiện ý thức cũng như thái độ của mỗi một nhân viên cùng hướng về việc hoàn thành nhiều tiêu chí về môi trường của doanh nghiệp. Đặc biệt là khi có sự tham gia của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp cũng có thể truyền cảm hứng rất lớn tới nhân viên và hướng tới những hành vi hay ý định của nhân viên.

Đối với hiệu suất xanh: doanh nghiệp cần có quy trình quản lý, đánh giá và thẩm định lại các chính sách về hiệu suất xanh một cách minh bạch, rõ ràng, dễ hiểu và phải hướng đến các mục tiêu xanh và bền vững. Đánh giá thường xuyên kết quả hiệu xuất xanh để có thể điều chỉnh các mức hiệu suất phù hợp với năng lực của mỗi nhân viên để hướng tới tiêu chí chung của doanh nghiệp.

Đối với đào tạo xanh: doanh nghiệp cần thường xuyên cải thiện các quy trình đào tạo cho phù hợp với thực tế hiện tại để từ đó nâng cao được sự hài lòng trong mỗi nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp cần xây dựng các khóa học dài hạn và ngắn hạn, các buổi định hướng về nhận thức xanh, các cuộc thi về chủ đề xanh cho các nhân viên. Thông qua các khóa học, các cuộc thi nhân viên sẽ học được kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan đến chủ đề xanh mà quốc gia, xã hội và doanh nghiệp đang quan tâm.

Mặc dù đã đạt được các mục tiêu đã đặt ra ban đầu nhưng trong nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế nhất định và cần tiếp tục bổ sung cho nghiên cứu sau. Thứ nhất thời gian nghiên cứu bị hạn chế, số lượng mẫu chưa đa dạng, do đó trong tương lai có thể mở rộng kích cỡ mẫu lớn hơn để tăng độ chính xác

và mức độ đại diện của mẫu, nếu có thời gian và nguồn lực lớn, nghiên cứu theo đội, nhóm giúp phong phú và đa dạng hơn các vấn đề nghiên cứu. Thứ hai, đối tượng khảo sát chỉ tập trung vào đối tượng là nhân viên đang làm việc tại TP. HCM có nhiều đặc điểm đặc trưng nên hướng nghiên cứu tiếp theo sẽ là các đặc điểm vùng và các khu vực kinh tế mới sẽ có nghiên cứu theo như Hà Nội, Bình Dương... hay đa ngành nghề, loại hình kinh doanh mới. Thứ ba, có thể xem xét thêm một số yếu tố trung gian mới như: trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, môi trường làm việc, sự cam kết tổ chức, động lực làm việc...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adul Faris Makarim, Muafi Muafi. (2021, 7 17). The effect of green human resource management (GHRM) practices on turnover intention: Mediating role of work environment. *Research in Business & Social Science*, 10(5), 2147 – 4478. <https://www.ssbfnnet.com/ojs/index.php/ijrbs>.
- Ahmad, I., & Umrani, W. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of 'green' HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40, 534–547.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Boston, USA: Addison - Wesley Press.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice, 10th Ed*. London: Kogan Page Publishing.
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM-A way to greening the environment. *Journal of Business and Management*, 17(12), 45-53. doi:<https://doi.org/10.9790/487X-171214553>
- Bratton, J., & Gold, J. (2001). *Human resource management: Theory and practice*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum.
- Chew, J. C. (2004). *The influence of Human Resource Management Practice on the Retention of Core Employees of Australian organisations*. An Empirical Study, Murdoch University.
- Đông, P. (2021, 12 16). Ô nhiễm môi trường không khí và giải pháp khắc phục. *Tạp chí điện tử của Bộ Tài nguyên và Môi trường*. <https://tainguyenvamoitruong.vn/o-nhiem-moi-truong-khong-khi-va-giai-phap-khac-phuc-cid1917.html>
- Dung, T. K. (2005). “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam. *Tạp chí Phát triển khoa học*, số 8, trang 1.
- Edwards, M. (1996). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 39, 292–339.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 186-92.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications.
- Hair, J., F., J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (1998). *Multivariate*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106 - 121.
- Hameed, Z., Khan, I., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *Int J Manpow*, 41(7), 1061–1079.
- 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. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Hồ Thị Thúy Nga, Lê Ngọc Hậu. (2021). Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến động lực và hành vi xanh của nhân viên: nghiên cứu trường hợp các khách sạn tại Đà Nẵng. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, tập 130, Số 5C, Trang 153 - 170. doi:10.26459/hueunijed.v130i5C.6457
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers. New York.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-224.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2020). Green Human Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review*, 22(1), 1-21.
- Karatepe, O., Hsieh, H., & Aboramadan, M. (2022). The effects of green human resource management and perceived organizational support for the environment on green and non-green hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 103 February, 103-202. doi:10.1016/j.ijhm.2022.103202.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- MacIntyre, P., Thivierge, K., & MacDonald, J. (1997). The effects of audience interest, responsiveness, and evaluation on public speaking anxiety and related variable. *Commun Res Rep*, 14(2):157–168.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277, 2502.
- Mai, P. T. (2024). Khuynh hướng nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh trong tương lai. *Tạp chí Lao động và Xã hội*. <https://tapchilaodong.vn/khuynh-huong-nghien-cuu-ve-quan-tri-nguon-nhan-luc-xanh-trong-tuong-lai-1329836.html>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, No.4, p.370 – 396.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, Vol. 86 No. 3, pp. 493-522.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psycholog*, 63, 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Ngô Mỹ Trân, Lê Tấn Nghiêm, Lương Thị Như Ý. (2022). Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xanh của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, năm thứ 33, Số 11 (2022), 41–55 <https://jabes.ueh.edu.vn/Content/ArticleFiles/a9b746fb-e104-4927-8e3b-cc9ad4a8b851/JABES-2022-3-V33.pdf>.
- Ngô Mỹ Trân, Lê Thị Thu Trang, Phạm Ngọc Tú Quyên. (2023). Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của người lao động: nghiên cứu vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và môi trường tâm lý xanh tại Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 318 (12/2023), 63–72. doi:10.33301/JED.VI.1268
- Nguyễn Tâm. (2023, 3 4). Kiểm soát và xử lý triệt để ô nhiễm bụi trong không khí. *Tạp chí điện tử Tài chính*. <https://tapchitaichinh.vn/kiem-soat-va-xu-ly-triet-de-o-nhiem-bui-trong-khong-khi.html>
- Pham NT, T. Z. (2019). Green human resource management in enhancing employee environmental commitment in. In: *2nd International Conference on Tourism Research*, p.396.
- Phetvaroon, K., Kim, Y., Kim, W., & Choi, H.-M. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees's eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
- Ramachandran. (2011). Strategic corporate social responsibility: A 'Dynamic Capabilities' perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 285-293. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.251>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.

- Sousa-Poza, A. &. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic*, vol. 38, issue 1, 113-137.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Suleman, A.-R., Amponsah-Tawiah, K., & Ametorwo, A. M. (2023, 8). The role of employee environmental commitment in the green HRM practices, turnover intentions and environmental sustainability nexus. *Benchmarking: An International Journal*, ISSN: 1463-5771. Được truy lục từ <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-06-2022-0393/full/html>
- Syed, U. Q., Muhammad, A. B., & Li, M. (2022). Work Environment as a Moderator Linking Green Human Resources Management Strategies with Turnover Intention of Millennials: A Study of Malaysian Hotel Industry. *Sustainability*, 14(12), 7401. doi: <https://doi.org/10.3390/su14127401>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., & Paille, P. &. (2017). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
- Thành Nam, Quang Sơn. (2022). Báo động tình trạng ô nhiễm không khí. *Thời Nay (Ấn phẩm của báo Nhân dân)*. <https://nhandan.vn/bao-dong-tinh-trang-o-nhiem-khong-khi-post731340.html>
- Tổng cục Thống kê. (2023). *Thông cáo báo chí tình hình lao động làm việc quý III và 9 tháng năm 2023*. Tổng cục Thống kê. <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2023/09/thong-cao-bao-chi-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-iii-va-9-thang-nam-2023/>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EMPLOYEES'S TURNOVER INTENTION IN HO CHI MINH CITY: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION

NGUYEN THI THU THAO, LE THUY KIEU

Faculty of Business administration, Industrial university of Ho Chi Minh city

Corresponding: lethuykieu@iuh.edu.vn

Abstract. Green human resource management (GHRM) is currently a major concern in businesses worldwide because it affects the functions of human resource management and employee behavior. Understanding the impact of GHRM on the employee's turnover intention and testing the mediating role of job satisfaction is essential. The research sample includes 300 employees working in businesses in Ho Chi Minh City and the study was conducted with five factors: (1) Green recruitment; (2) Green training; (3) Green performance; (4) Green rewards; (5) Green participation. The study used the PLS-SEM tool for data processing and model evaluation. The results showed that green recruitment, green training, green performance, green rewards, and green participation all have a negative impact on the turnover intention. Furthermore, job satisfaction has a mediating impact on the relationship between GHRM and employee's turnover intention. This helps businesses to refer to and develop appropriate policies to minimize turnover rates and promote sustainable development.

Keywords. Green human resource management, job satisfaction, turnover intention.

Ngày nhận bài: 23/10/2024

Ngày nhận đăng: 06/11/2025