

Vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh và chia sẻ kiến thức xanh đến lợi thế cạnh tranh xanh của doanh nghiệp: Tác động điều tiết của vốn nhân lực xanh

Nguyễn Phi Hoàng, Hoàng Thu Thảo*, Võ Thái Huy Cường, Nguyễn Thị Hải Bình, Nguyễn Thị Minh Trâm



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Bằng cách sử dụng hai khung lý thuyết là RBV và AMO để khám phá tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX), chia sẻ kiến thức xanh (CSKTX) đến lợi thế cạnh tranh xanh (LTCTX) của doanh nghiệp với sự điều tiết của yếu tố vốn nhân lực xanh (VNLX), chúng tôi đã tiến hành thu thập dữ liệu từ 303 nhân viên trong các doanh nghiệp tại TP. HCM và áp dụng mô hình PLS-SEM để kiểm tra các mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu này cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận bao gồm giả thuyết H_1 , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} và H_{3b} , ngoại trừ giả thuyết H_{3a} về tác động điều tiết của yếu tố VNNL đến mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX. Kết quả của nghiên cứu này cho thấy QTNNLX và CSKTX có tác động tích cực đến LTCTX của doanh nghiệp và vai trò điều tiết của yếu tố VNLX đối với mối quan hệ giữa QTNNLX và CSKTX được xác nhận. Yếu tố VNLX không đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX là một phát hiện thú vị của nghiên cứu này tại thị trường Việt Nam và đây cũng là một vấn đề đặt ra cho công tác QTNNLX tại các doanh nghiệp Việt. Bên cạnh đó, kết quả của nghiên cứu này đã nhấn mạnh vai trò quan trọng và hữu ích của việc tích hợp hai khung lý thuyết RBV và AMO trong quá trình xây dựng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp cũng như cung cấp cho các quản trị gia những kiến thức thực tiễn trong việc xây dựng các chính sách quản trị nhân sự xanh ngõ hầu giúp gia tăng lợi thế cạnh tranh xanh cho doanh nghiệp.

Từ khoá: Quản trị nguồn nhân lực xanh, Chia sẻ kiến thức xanh, Lợi thế cạnh tranh xanh, Vốn nhân lực xanh

Trường Đại học Tài chính – Marketing,
TP.HCM, Việt Nam

Liên hệ

Hoàng Thu Thảo, Trường Đại học Tài chính – Marketing, TP.HCM, Việt Nam

Email: thuthao@ufm.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 09-06-2025
- Ngày sửa đổi: 15-10-2025
- Ngày chấp nhận: 09-04-2026
- Ngày đăng: 09-06-2026

DOI:

<https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-eb1.v10i2.1658>



Check for updates

Bản quyền

© Tạp chí ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh toàn cầu ngày càng nhấn mạnh tầm quan trọng của phát triển bền vững, các doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều thách thức liên quan đến quản lý nguồn lực và bảo vệ môi trường. Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) đã nổi lên như một chiến lược then chốt giúp các tổ chức không chỉ nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững¹. QTNNLX bao gồm tuyển dụng nhân sự có ý thức về môi trường, đào tạo nâng cao năng lực xanh, thúc đẩy các hành vi bảo vệ môi trường trong nội bộ tổ chức và xây dựng các chính sách phù hợp để khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các sáng kiến xanh². Những nghiên cứu gần đây đã chứng minh rằng QTNNLX không chỉ hỗ trợ giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường mà còn góp phần quan trọng nâng cao hiệu suất kinh doanh thông qua việc tối ưu hóa các nguồn lực nội bộ³. Mặc dù các lợi ích của QTNNLX đã được ghi nhận rõ ràng, các nhà nghiên cứu vẫn còn thiếu các nghiên cứu tập trung vào cơ chế chuyển đổi từ các chiến lược nhân sự xanh sang lợi thế cạnh tranh xanh (LTCTX). Các

tổ chức cần hiểu rõ hơn về cách thức những hoạt động QTNNLX tác động đến các yếu tố nội tại của doanh nghiệp, đặc biệt là vai trò của chia sẻ kiến thức xanh (CSKTX) và vốn nhân lực xanh (VNLX) trong quá trình này⁴. Các nghiên cứu trước đây phần lớn tập trung vào từng yếu tố riêng lẻ, như tác động của QTNNLX hoặc CSKTX đối với LTCTX, nhưng chưa làm rõ được mối liên hệ phức tạp giữa chúng, đặc biệt là vai trò trung gian và điều tiết của các yếu tố này trong quá trình xây dựng LTCTX⁵. Do đó, việc nghiên cứu về cơ chế này là rất cần thiết để giúp các doanh nghiệp xây dựng chiến lược nhân sự phù hợp nhằm tối đa hóa lợi ích từ các hoạt động nhân sự xanh để từ đó khởi tạo và phát huy LTCTX cho doanh nghiệp.

Lý thuyết nguồn lực (RBV) đã trở thành nền tảng lý thuyết quan trọng để giải thích vai trò của nguồn lực nội tại trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp⁶. Theo RBV, các nguồn lực như VNLX là các yếu tố có tính hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế, giúp doanh nghiệp tạo ra năng lực sinh thái độc đáo⁷. Trong bối cảnh này, QTNNLX được xem

Trích dẫn bài báo này: Phi Hoàng N, Thu Thảo H, Thái Huy Cường V, Thị Hải Bình N, Thị Minh Trâm N. **Vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh và chia sẻ kiến thức xanh đến lợi thế cạnh tranh xanh của doanh nghiệp: Tác động điều tiết của vốn nhân lực xanh.** *VNUHCM J. Econ. Bus. Law.* 2026; 10 (2):6634-6645.

như một nguồn lực chiến lược giúp phát triển VNLX, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong thị trường ngày càng xanh hóa⁸. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại mới chỉ đề cập đến mối liên hệ trực tiếp giữa QTNNLX và LTCTX, còn thiếu các phân tích sâu về vai trò trung gian của CSKTX và ảnh hưởng điều tiết của VNLX trong quá trình này. Trong khi đó, lý thuyết AMO có thể giúp giải thích cách thức QTNNLX thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên thông qua việc phát triển năng lực (Ability), tạo động lực (Motivation) và cung cấp cơ hội (Opportunity) tham gia vào các sáng kiến xanh⁹. Nghiên cứu của Phạm và cộng sự đã chứng minh rằng QTNNLX không chỉ nâng cao năng lực xanh của nhân viên mà còn thúc đẩy ý thức và hành vi bảo vệ môi trường thông qua các cơ chế tham gia và sáng tạo¹⁰. Tuy nhiên, các nghiên cứu này thường xem xét các yếu tố riêng lẻ, chưa tích hợp một cách toàn diện các yếu tố lý thuyết nhằm giải thích toàn bộ quá trình từ chính sách nhân sự xanh đến LTCTX của doanh nghiệp. Khoảng trống nghiên cứu lớn nằm ở chỗ chưa có các mô hình tích hợp, trong đó CSKTX đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX, đồng thời VNLX đóng vai trò điều tiết các quá trình này. Các nghiên cứu trước đó cũng chưa làm rõ được cách thức VNLX có thể khuếch đại hoặc làm giảm tác động của QTNNLX đối với CSKTX và LTCTX, dẫn đến thiếu các hướng dẫn thực tiễn rõ ràng cho các doanh nghiệp muốn tối ưu hóa nguồn lực xanh của mình⁴. Do đó, nghiên cứu này nhằm lấp khoảng trống trên bằng cách xây dựng mô hình lý thuyết tích hợp, qua đó làm rõ các cơ chế trung gian và điều tiết trong quá trình xây dựng LTCTX dựa trên nguồn lực nội tại. Dựa trên các lý thuyết RBV và AMO, nghiên cứu này đề xuất mô hình nghiên cứu gồm ba thành phần chính: (1) QTNNLX tác động trực tiếp và gián tiếp đến LTCTX thông qua CSKTX; (2) VNLX đóng vai trò điều tiết, làm tăng hoặc giảm tác động của QTNNLX đến CSKTX và LTCTX; (3) CSKTX đóng vai trò trung gian, giúp chuyển đổi các chính sách nhân sự xanh thành LTCTX⁴. Việc xây dựng mô hình này không chỉ giúp làm rõ các cơ chế trung gian và điều tiết mà còn cung cấp các hướng dẫn thực tiễn cho các doanh nghiệp trong việc thiết kế chính sách nhân sự xanh phù hợp. Đặc biệt, nghiên cứu còn đóng góp vào lý thuyết bằng cách tích hợp hai khung lý thuyết RBV và AMO để phân tích quá trình xây dựng LTCTX, từ đó mở ra hướng nghiên cứu mới về các cơ chế nội tại của nguồn lực xanh trong doanh nghiệp⁵. Kết quả của nghiên cứu này sẽ cung cấp các hàm ý quản trị quan trọng cho các doanh nghiệp muốn phát triển chiến lược nhân sự xanh hiệu quả nhằm tối đa hóa LTCTX, bền vững. Về mặt lý thuyết,

nghiên cứu này góp phần mở rộng các mô hình lý thuyết về QTNNLX, đặc biệt là việc tích hợp RBV và AMO để phân tích các cơ chế nội tại của nguồn lực xanh trong doanh nghiệp. Đồng thời, các kết quả còn cung cấp nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo về các yếu tố khác như văn hóa doanh nghiệp, chính sách môi trường, và các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến quá trình xây dựng LTCTX¹.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Sự tích hợp giữa lý thuyết nguồn lực (RBV) và lý thuyết khả năng và động lực (AMO)

Trong bối cảnh phát triển bền vững hiện nay, RBV và AMO là hai lý thuyết đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích các yếu tố hình thành LTCTX của doanh nghiệp thông qua lực lượng nhân sự xanh và các hoạt động QTNNLX. RBV cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững của một tổ chức được tạo lập từ việc tổ chức đó sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực độc nhất và không thể thay thế hay bắt chước được⁶. Các nguồn lực này không chỉ bao gồm máy móc thiết bị, công nghệ, thương hiệu mà còn bao gồm VNLX. VNLX được định nghĩa là tổng hợp các kỹ năng, kiến thức, và thái độ của nhân viên liên quan đến bảo vệ môi trường và các thực hành bền vững⁴. VNLX được hình thành thông qua các hoạt động QTNNLX và CSKTX trong tổ chức và một khi doanh nghiệp sở hữu được một lực lượng nhân sự có nền tảng dồi dào về VNLX sẽ có tiềm năng tạo lập LTCTX cho doanh nghiệp. Trong khi đó, AMO nhấn mạnh rằng hiệu quả làm việc của nhân viên phụ thuộc vào ba yếu tố chính bao gồm: khả năng, động lực và cơ hội⁹. Thật vậy, QTNNLX hướng hành vi và thái độ của nhân viên theo hướng bền vững thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng. Những thực hành này có khả năng sẽ tạo động lực cho nhân viên tích cực tham gia vào hoạt động CSKTX liên quan đến bảo vệ môi trường, tạo ra cơ hội cho nhân viên cống hiến vì các mục tiêu bền vững của doanh nghiệp, từ đó tạo ra LTCTX mang tính lâu dài cho doanh nghiệp¹¹. Do đó, khi tích hợp khung lý thuyết AMO vào RBV, mối quan hệ nhân quả giữa QTNNLX – CSKTX – LTCTX có khả năng được giải thích rõ ràng hơn trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh theo hướng xanh hóa như hiện nay.

Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) và lợi thế cạnh tranh xanh (LTCTX)

LTCTX là khả năng của một doanh nghiệp đạt được và duy trì lợi thế so với các đối thủ trong cùng ngành thông qua việc triển khai các chính sách xanh, bảo vệ

môi trường¹². LTCTX không chỉ bao gồm việc giảm thiểu chi phí và tối ưu hóa quy trình sản xuất mà còn liên quan đến việc xây dựng thương hiệu xanh, bền vững và tăng cường mối quan hệ với các bên liên quan trên cơ sở minh bạch hóa chuỗi cung ứng, từ đó tạo ra sức mạnh bền vững cho doanh nghiệp. QTNNLX được định nghĩa là các chính sách, thực hành và quy trình trong quản lý nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững và bảo vệ môi trường trong tổ chức¹³. Các nghiên cứu cho thấy QTNNLX không chỉ giúp nâng cao nhận thức về môi trường của nhân viên mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và cam kết trong việc đạt được kết quả bền vững^{14,2}. Ahmad và cộng sự cho rằng QTNNLX có thể hỗ trợ cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp trong bối cảnh xanh, từ đó nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức¹⁵. Việc áp dụng QTNNLX hiệu quả có thể dẫn đến sự tham gia tích cực của nhân viên trong các hoạt động xanh của doanh nghiệp, từ đó góp phần xây dựng một văn hóa tổ chức thân thiện với môi trường hướng đến làm tiền đề tạo lập LTCTX cho doanh nghiệp. Xuất phát từ lập luận trên, giả thuyết H₁ được đề xuất:

Giả thuyết H₁: QTNNLX tác động tích cực đến LTCTX.

Vai trò trung gian của chia sẻ kiến thức xanh (CSKTX)

QTNNLX không đơn thuần là phương pháp quản lý nhân sự mà còn phản ánh cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp đối với việc bảo vệ môi trường và hướng đến sự phát triển bền vững. Khi các tổ chức áp dụng các nguyên tắc QTNNLX hiệu quả sẽ tạo ra môi trường làm việc mà ở đó nhân viên được khuyến khích sáng tạo và đóng góp các sáng kiến xanh cho doanh nghiệp. Môi trường đó sẽ khuyến khích sự CSKTX trong nội bộ doanh nghiệp. CSKTX là quá trình mà ở đó các thành viên trong một tổ chức sẽ chuyển giao và lan tỏa các kiến thức liên quan đến các thực hành thân thiện với môi trường¹⁶. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy rằng CSKTX bị chi phối bởi thái độ của nhân viên^{17,18} và các tác giả này đã cho rằng xuất phát điểm của thái độ tích cực của nhân viên gắn liền với lý thuyết AMO. Như vậy, có thể thấy, khi QTNNLX được triển khai hiệu quả sẽ thúc đẩy nhân viên phát triển kiến thức xanh và có động lực chia sẻ kiến thức đó với những người khác để cải thiện hiệu suất môi trường¹⁰. Xuất phát từ lập luận trên, giả thuyết H_{2a} được đề xuất:

Giả thuyết H_{2a}: QTNNLX tác động tích cực đến CSKTX.

CSKTX là quá trình mà ở đó các thành viên trong một tổ chức sẽ chuyển giao và lan tỏa các kiến thức liên quan đến các thực hành thân thiện môi trường¹⁶. Ở

góc độ khác, CSKTX là chuyển giao các kiến thức cụ thể và ngầm định nhằm bảo vệ môi trường giữa các cá nhân và các đơn vị trong hoặc ngoài tổ chức^{19,14}. CSKTX không chỉ bao gồm các thông tin kỹ thuật về công nghệ xanh mà còn bao gồm kinh nghiệm cá nhân, những thực tiễn tốt trong việc áp dụng các biện pháp bảo vệ môi trường¹¹. Việc tạo ra một nền văn hóa khuyến khích chia sẻ kiến thức trong nội bộ doanh nghiệp không chỉ thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo mà còn giúp nhân viên học hỏi lẫn nhau và cùng tạo ra kiến thức mới về bảo vệ môi trường nhằm nâng cao LTCTX cho doanh nghiệp^{20,19,16,21}. Theo Rubel và cộng sự, CSKTX hoạt động như một cơ chế trung gian giữa QTNNLX và hành vi phục vụ trong vai trò và ngoài vai trò của nhân viên¹⁴. Khả năng thực hiện các nhiệm vụ trong vai trò và ngoài vai trò của nhân viên đại diện cho các năng lực cốt lõi dẫn đến LTCTX của doanh nghiệp²². Obeidat và cộng sự cho rằng, CSKTX đóng vai trò trung gian trong việc kết nối QTNNLX với hiệu suất môi trường¹⁶ và LTCTX của tổ chức¹. Điều đó có nghĩa là một khi QTNNLX phát huy hiệu quả sẽ làm gia tăng khả năng CSKTX của đội ngũ nhân sự trong doanh nghiệp và từ đó tác động tích cực lên LTCTX của doanh nghiệp.

Giả thuyết H_{2b}: CSKTX tác động tích cực đến LTCTX.

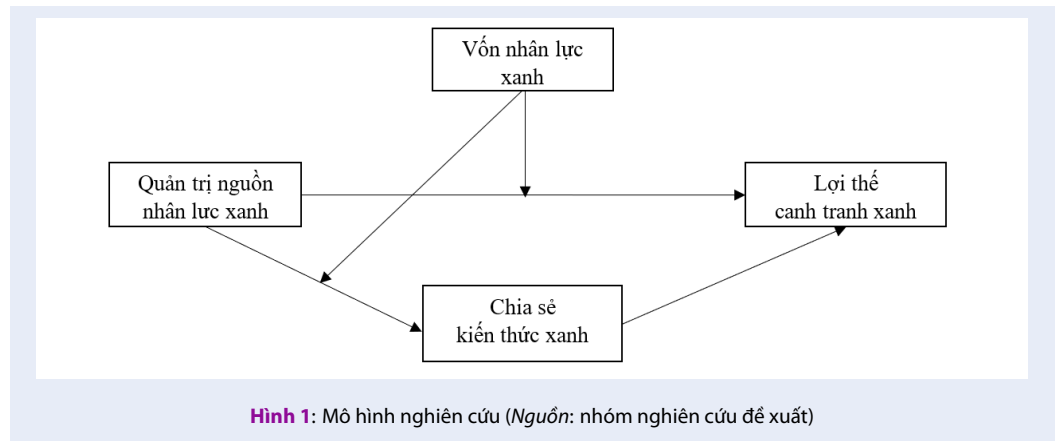
Giả thuyết H_{2c}: CSKTX có tác động trung gian tới mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX.

Tác động điều tiết của Văn nhân lực xanh (VNLX)

VNLX là tổng hợp các kỹ năng, kiến thức, và thái độ của nhân viên liên quan đến bảo vệ môi trường và các thực hành bền vững⁴. VNLX đóng vai trò quyết định đối với doanh nghiệp trong việc sáng tạo và thực hiện các sáng kiến xanh nhằm cải thiện hiệu suất môi trường cho doanh nghiệp. Nhân viên có VNLX phong phú sẽ có nhiều khả năng tiếp cận và áp dụng thành công các chính sách QTNNLX cũng như đóng góp tích cực trong xây dựng và cải tiến các chính sách QTNNLX theo hướng bền vững và thân thiện môi trường. Trong môi trường QTNNLX thuận lợi, nhân viên có VNLX sẽ có xu hướng và động lực chia sẻ kiến thức xanh nhằm cùng tạo nên một văn hóa chia sẻ trong nội bộ doanh nghiệp. Điều này góp phần làm gia tăng LTCTX cho doanh nghiệp. Như vậy, có thể thấy rằng, VNLX góp phần làm gia tăng CSKTX với vai trò là một biến điều tiết trong mối quan hệ giữa QTNNLX, LTCTX và CSKTX.

Giả thuyết H_{3a}: VNLX điều tiết mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX.

Giả thuyết H_{3b}: VNLX điều tiết mối quan hệ giữa QTNNLX và CSKTX.



Từ các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu đề xuất được thể hiện trong Hình 1

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính với PLS-SEM đã được lựa chọn do khả năng xử lý tốt các mô hình lý thuyết mở rộng, có nhiều biến trung gian và điều tiết, đồng thời phù hợp với mẫu có kích thước trung bình²³. PLS-SEM còn có ưu điểm là khả năng dự báo tốt, không yêu cầu phân phối chuẩn của dữ liệu, phù hợp với các nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực quản trị và phát triển bền vững²⁴. Vì vậy, nghiên cứu này sử dụng PLS-SEM để kiểm định các giả thuyết về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình, đồng thời xác định rõ các cơ chế trung gian và điều tiết liên quan.

Thang đo

Thang đo của nghiên cứu này được kế thừa từ một số các nghiên cứu trước có cùng lĩnh vực nghiên cứu. QTNNLX được kế thừa từ Kim và công sự²⁵, CSKTX được kế thừa từ Kim và công sự¹, VNLX được kế thừa từ nghiên cứu của Chen²⁶ và LTCTX được kế thừa từ nghiên cứu Zameer và công sự²⁷. Các biến đo lường trong nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu đã được kiểm chứng trước đó, sử dụng thang Likert 5 điểm để đảm bảo độ nhạy và độ chính xác trong phản hồi. Cụ thể, QTNNLX với hệ số Cronbach's alpha đạt 0,914 và AVE là 0,701, thể hiện độ tin cậy và hiệu lực hội tụ cao; CSKTX đạt CR = 0,874, cho thấy khả năng phân biệt rõ ràng giữa các biến; VNLX đạt AVE = 0,702 và LTCTX có hệ số Cronbach's alpha đạt 0,894 và AVE là 0,758. Các chỉ số này đều phù hợp với các tiêu chuẩn của Hair và công sự, giúp đảm bảo tính hợp lệ của các thang đo trong phân tích mô hình²³.

Bảng 1: Thang đo các biến (Trích nguồn: kế thừa từ^{25 1 26 27})

Biến	Thang đo	Hệ số tải nhân tố
Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX)²⁵		
Cronbach's Alpha = 0,914; AVE = 0,701; CR = 0,916		
QTNNLX1	Tổ chức của tôi có cung cấp đào tạo đầy đủ để thúc đẩy quản lý môi trường như một giá trị cốt lõi của tổ chức.	0,811
QTNNLX2	Tổ chức của tôi có xem xét mức độ thực hiện các hoạt động thân thiện với môi trường là một phần trong đánh giá hiệu suất lao động của nhân viên.	0,862
QTNNLX3	Tổ chức của tôi có tích hợp các hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong chế độ lương thưởng.	0,818
QTNNLX4	Trong hoạt động tuyển dụng nhân sự, tổ chức của tôi xem xét sự phù hợp giữa bản sắc cá nhân của người ứng tuyển và các hoạt động quản lý theo hướng bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.	0,852
QTNNLX5	Nhân viên hiểu đầy đủ về các chính sách bảo vệ môi trường của công ty.	0,817
QTNNLX6	Tổ chức của tôi khuyến khích nhân viên đưa ra các đề xuất về cải thiện môi trường.	0,861
Chia sẻ kiến thức xanh (CSKTX)¹		
Cronbach's Alpha = 0,874; AVE =0,726; CR =0,874		
CSKTX1	Việc tôi chia sẻ kiến thức xanh (ví dụ: loại bỏ ô nhiễm, bảo vệ môi trường và các mục tiêu phát triển bền vững, v.v.) với các thành viên khác trong tổ chức là rất tốt	0,854
CSKTX2	Việc tôi chia sẻ kiến thức xanh (ví dụ: loại bỏ ô nhiễm, bảo vệ môi trường và các mục tiêu phát triển bền vững, v.v.) với các thành viên khác trong tổ chức là một trải nghiệm thú vị	0,848
CSKTX3	Việc tôi chia sẻ kiến thức xanh (ví dụ: loại bỏ ô nhiễm, bảo vệ môi trường và các mục tiêu phát triển bền vững, v.v.) với các thành viên khác trong tổ chức là rất có giá trị đối với tôi	0,852
CSKTX4	Việc tôi chia sẻ kiến thức xanh (ví dụ: loại bỏ ô nhiễm, bảo vệ môi trường và các mục tiêu phát triển bền vững, v.v.) với các thành viên khác trong tổ chức là một định hướng đúng đắn và khôn ngoan.	0,854
Vốn nhân lực xanh (VNLX)²⁶		
Cronbach's Alpha = 0,894; AVE =0,702; CR = 0,895		
VNLX1	Công ty của tôi tốt hơn đối thủ cạnh tranh về năng suất và đóng góp của nhân viên trong các hoạt động bảo vệ môi trường.	0,865
VNLX2	Công ty của tôi tốt hơn đối thủ cạnh tranh về năng lực của nhân viên trong các hoạt động bảo vệ môi trường	0,828
VNLX3	Công ty của tôi tốt hơn đối thủ cạnh tranh về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ có liên quan đến hoạt động bảo vệ môi trường do nhân viên cung cấp.	0,840

Continued on next page

Table 1 continued

Biến	Thang đo	Hệ số tải nhân tố
VNLX4	Công ty của tôi tốt hơn đối thủ cạnh tranh về mức độ hợp tác trong làm việc nhóm về bảo vệ môi trường trong công ty.	0,822
VNLX5	Công ty của tôi tốt hơn đối thủ cạnh tranh về mức độ các nhà quản lý có thể hỗ trợ đầy đủ cho nhân viên để hoàn thành các hoạt động bảo vệ môi trường.	0,834
Lợi thế cạnh tranh xanh (LTCTX)²⁷		
Cronbach's Alpha = 0,894; AVE = 0,758; CR = 0,896		
LTCTX1	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty của tôi có lợi thế cạnh tranh về chi phí thấp trong quản lý môi trường hoặc đổi mới xanh.	0,838
LTCTX2	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty của tôi cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng tốt hơn.	0,862
LTCTX3	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty của tôi có khả năng về R&D môi trường và đổi mới xanh hơn.	0,889
LTCTX4	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty của tôi có khả năng quản lý môi trường tốt hơn.	0,893

Mẫu và dữ liệu nghiên cứu

Để đảm bảo tính khách quan và đa dạng của dữ liệu, nhóm nghiên cứu đã lựa chọn phương pháp thu thập dữ liệu qua công cụ khảo sát trực tuyến bằng Google Forms, gửi qua email tới các doanh nghiệp Việt Nam. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được sử dụng nhằm đảm bảo cỡ mẫu đủ lớn để phân tích, kết quả thu về 303 phiếu hợp lệ, phản ánh đa dạng ngành nghề, quy mô và vị trí của người trả lời trong doanh nghiệp. Các đặc điểm của mẫu được mô tả rõ ràng trong Bảng 2. Các bước thu thập dữ liệu tuân thủ các nguyên tắc đạo đức nghiên cứu, trong đó người tham gia được giải thích rõ mục đích và ký phiếu đồng ý trực tuyến, đảm bảo tính minh bạch và tự nguyện²⁸.

Bảng 2: Đặc điểm mẫu khảo sát (Trích nguồn: Từ kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

Chỉ tiêu	Đặc điểm	Tần số	Tỷ trọng
Giới tính	Nam	155	50,8
	Nữ	148	48,2
Học vấn	Trung cấp	4	1,3
	Cao đẳng	5	1,6
	Đại học	286	93,8
	Trên đại học	8	2,6
Kinh nghiệm làm việc	<3 năm	269	88,2
	3 -5 năm	27	8,9
	>5 năm	7	2,3

Phương pháp xử lý số liệu

Nhóm tác giả sử dụng mô hình PLS-SEM vì mô hình này được khuyến nghị khi thực hiện nghiên cứu các khung lý thuyết mở rộng²³. Nhóm nghiên cứu thực hiện hai giai đoạn phân tích dữ liệu bao gồm đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc²⁹. Trước khi chạy mô hình PLS-SEM, nhóm nghiên cứu đã sử dụng kiểm định Harman, kết quả cho thấy tổng phương sai trích nhỏ hơn ngưỡng 50%. Do đó, hiện tượng thiên lệch phương pháp thông thường (CMB) không ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu³⁰.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Mô hình đo lường

Bảng 1 cho thấy kết quả kiểm định độ tin cậy các biến đều đạt kết quả tốt, bao gồm hệ số tải > 0,5, Alpha > 0,7 và CR > 0,7. Thang đo đạt giá trị hội tụ cần thiết với chỉ số phương sai trung bình được trích AVE > 0,5. Tính phân biệt được bảo đảm với kết quả Fornell-Larcker (Bảng 3) cho thấy các giá trị căn bậc hai của AVE của mỗi nhân tố lớn hơn tất cả hệ số tương quan của nhân tố đó với các nhân tố khác trong mô

hình cũng như toàn bộ chỉ số Heterotrait-monotrait (HTMT) trong Bảng 4 đều nhỏ hơn 0,9. Như vậy có thể kết luận tất cả các chỉ số của mô hình nghiên cứu đều thỏa mãn³¹. Ngoài ra, kết quả R² và f² (Bảng 5 và Bảng 6) cho thấy mô hình có năng lực giải thích hợp lý sự biến thiên của các biến phụ thuộc cũng như mức độ tác động của cấu trúc ngoại sinh đối với cấu trúc nội sinh ở mức từ nhỏ đến trung bình.

Mô hình cấu trúc

Bằng cách xem xét hệ số phóng đại phương sai (VIF) để đánh giá tính đa cộng tuyến của các biến độc lập trong mô hình²³, nhóm nghiên cứu nhận thấy toàn bộ VIF đều nhỏ hơn 3 cho thấy mô hình không gặp phải hiện tượng cộng tuyến. Với các kết quả kiểm định thể hiện tại Bảng 7, tất cả các giả thuyết của nghiên cứu đều được chấp nhận, ngoại trừ giả thuyết H_{3a} (VNLX) điều tiết mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX.

THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Thứ nhất, nghiên cứu cho thấy QTNNLX có tác động làm gia tăng LTCTX của doanh nghiệp. Kết quả này tương thích với các kết quả của Muisyo và công sự²⁰; Fernandez và công sự³²; Renwick và công sự¹⁸. Theo đó, khi doanh nghiệp có các chính sách QTNNLX hiệu quả sẽ thúc đẩy sự sáng tạo, cam kết của nhân viên đối với vấn đề phát triển bền vững, từ đó làm tiền đề thúc đẩy LTCTX của doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Ghouri và công sự, các doanh nghiệp tại Malaysia đã triển khai các thực hành QTNNLX, qua đó góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả bền vững trong các ngành công nghiệp sản xuất³³. Trong khi nghiên cứu của Kim và các công sự chỉ ra rằng QTNNLX không có ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến LTCTX tại Seoul, Hàn Quốc¹, nghiên cứu của chúng tôi lại cho thấy một bức tranh khác. Cụ thể, chúng tôi phát hiện rằng các doanh nghiệp Việt Nam đã tích cực triển khai các chính sách đồng bộ về phát triển bền vững và bảo vệ môi trường, điều này không chỉ tạo ra tác động tích cực mà còn làm nổi bật mối liên hệ giữa QTNNLX và LTCTX. Nghiên cứu cũng nhận thấy QTNNLX tác động gián tiếp đến LTCTX thông qua hoạt động CSKTX và kết quả này tương đồng với các nghiên cứu của Chen và công sự; Ren và công sự và Jabbour và công sự^{34,25}. Điều này là hợp lý vì một khi các doanh nghiệp Việt Nam đã xây dựng thành công các chính sách về QTNNLX sẽ là tiền đề thúc đẩy các thành viên trong tổ chức đó thực hiện các hoạt động chia sẻ kiến thức nhằm cùng giúp doanh nghiệp thăng hạng trên thị trường. Thứ hai, nghiên cứu đã chứng minh tác động tích cực của QTNNLX đến hoạt động CSKTX trong doanh

Bảng 3: Fornell-Larcker (Trích nguồn: Từ kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

	LTCTX	VNLX	QTNNLX	CSKTX
LTCTX	0,871			
VNLX	0,727	0,838		
QTNNLX	0,707	0,826	0,837	
CSKTX	0,691	0,738	0,738	0,852

Ghi chú: Các giá trị in đậm là căn bậc hai của AVE của mỗi biến.

Bảng 4: Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Trích nguồn: Từ kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

	LTCTX	VNLX	QTNNLX	CSKTX
LTCTX				
VNLX	0,812			
QTNNLX	0,780	0,912		
CSKTX	0,780	0,834	0,823	

Bảng 5: Bảng 5, Hệ số xác định R² (Trích nguồn: Từ kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

	R ²
CSKTX	0,613
LTCTX	0,597

Bảng 6: Hệ số tác động f² (Trích nguồn: Từ kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

	GCA	GHC	GHRM	GKS	GHC x GHRM
GCA					
GHC	0,078			0,108	
GHRM	0,033			0,112	
GKS	0,066				
GHC x GHRM	0,004			0,044	

ngiệp. Kết quả này tương đồng với kết quả của Jabbour và Santos³⁵; Ren và công sự²; Chen và công sự³⁴ và Boiral³⁶ khi cho rằng QTNNLX hiệu quả sẽ thúc đẩy CSKTX trong nội bộ doanh nghiệp. Kết quả này trái ngược với các kết quả của Zibarras và Ballard³⁷ và Opatha và Arulrajah³⁸ khi nhóm tác giả này cho rằng có thể do văn hóa doanh nghiệp bảo thủ, kém cởi mở, thiếu cơ chế thưởng cho các sáng kiến môi trường hoặc do thiếu vắng sự lãnh đạo nhất quán và truyền cảm hứng về phát triển bền vững mà đôi khi QTNNLX không có tác động thúc đẩy sự chia sẻ kiến thức.

Thứ ba, nghiên cứu cho thấy CSKTX tác động tích cực đến LTCTX của doanh nghiệp. Kết quả này phù

hợp với các nghiên cứu trước đây của Ren và công sự², Chen và công sự³⁴, Jabbour và Santos³⁵, cho thấy CSKTX không chỉ giúp doanh nghiệp phát triển ý tưởng xanh và sản phẩm xanh mà còn tối ưu hóa quy trình và tiết kiệm nguồn lực, từ đó nâng cao lợi thế cạnh tranh. Tại Trung Quốc, nghiên cứu của Zhang cũng xác nhận rằng quản lý kiến thức xanh có ảnh hưởng đáng kể đến lợi thế cạnh tranh xanh, thông qua vai trò trung gian của sáng tạo xanh³⁹. Theo báo cáo của Sharpe về công việc xanh, việc chia sẻ kiến thức giữa các quốc gia thành viên vẫn gặp khó khăn do sự phân mảnh trong chính sách, thiếu năng lực thể chế và chênh lệch về tài chính kỹ thuật⁴⁰. Những yếu tố này có thể giải thích lý do tại sao VNLX không

Bảng 7: Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc (Trích nguồn: Từ kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

Giả thuyết	Mối quan hệ	Độ lệch chuẩn	Thống kê t	Giá trị p	Kết quả
H ₁	QTNNLX -> LTCTX	0,082	2,645	0,008	Chấp nhận
H _{2a}	QTNNLX -> CSKTX	0,077	4,869	0,000	Chấp nhận
H _{2b}	CSKTX -> LTCTX	0,077	3,407	0,001	Chấp nhận
H _{3a}	VNLXxQTNNLX -> LTCTX	0,025	1,040	0,298	Bác bỏ
H _{3b}	VNLX x QTNNLX -> CSKTX	0,029	2,907	0,004	Chấp nhận
H _{2c}	QTNNLX->CSKTX->LTCTX	0,037	2,668	0,008	Chấp nhận

có tác động điều tiết trực tiếp đến mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX, như đã được phát hiện trong nghiên cứu tại Việt Nam. Tuy nhiên, kết quả này trái ngược với các phát hiện của Zibarras và Ballard³⁷ và Opatha và Arulrajah³⁸, cho thấy rằng các doanh nghiệp Việt Nam đã thành công trong việc xây dựng các cơ chế khuyến khích phù hợp nhằm thúc đẩy hoạt động CSKTX trong nội bộ.

Mặc dù vậy, VNLX lại có tác động đáng kể đến mối quan hệ giữa QTNNLX và CSKTX, kết quả tương đồng với các nghiên cứu trước đây của Mustafa và công sự⁴¹, Chen và công sự³⁴. Theo nghiên cứu so sánh về giáo dục xanh của Teow và cộng sự, các nước đang phát triển như Philippines, Indonesia gặp những thách thức tương tự về việc chia sẻ kiến thức xanh thành lợi thế cạnh tranh thực tế, đặc biệt trong bối cảnh nguồn nhân lực trẻ và thiếu kinh nghiệm⁴². Điều này phù hợp với phát hiện tại Việt Nam về việc hơn 80% đối tượng khảo sát có kinh nghiệm dưới 3 năm. Ngược lại, tại Singapore - quốc gia dẫn đầu ASEAN về bền vững, nghiên cứu cho thấy việc chia sẻ kiến thức môi trường có tác động trực tiếp và đáng kể đến lợi thế cạnh tranh nhờ hệ thống giáo dục xanh hoàn chỉnh và chính sách hỗ trợ mạnh mẽ từ Kế hoạch Xanh Singapore 2030⁴². Hiện tượng VNNL không có tác động điều tiết mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX có thể được lý giải dưới các góc độ sau. Thứ nhất, doanh nghiệp Việt đã thành công xây dựng các chiến lược QTNNLX một cách hiệu quả nên đã khuyến khích và tạo động lực cho hoạt động chia sẻ kiến thức xanh trong nội bộ doanh nghiệp. Tuy việc chia sẻ kiến thức liên quan đến môi trường đã diễn ra nhưng các kiến thức này lại không có tác động làm

gia tăng LTCTX của doanh nghiệp có thể do các kiến thức này chưa thật sự chất lượng hoặc sau khi tiếp nhận kiến thức, nhân viên chưa biết cách để vận dụng vào trong thực tiễn. Thứ hai, có khả năng VNLX đã tác động trực tiếp đến LTCTX chứ không tác động gián tiếp thông qua QTNNLX. Và thứ ba, có thể do đối tượng chủ yếu tham gia khảo sát của nghiên cứu này có kinh nghiệm làm việc khá ngắn nên hàm lượng kiến thức xanh còn nhiều hạn chế. Kết quả này có lẽ cần phải có thêm nghiên cứu mới và mở rộng đối tượng khảo sát nhằm đánh giá lại phát hiện này.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu này đã làm sáng tỏ mối quan hệ giữa các yếu tố QTNNLX, CSKTX và LTCTX với vai trò điều tiết của VNNL. Từ kết quả của nghiên cứu này, một số hàm ý được rút ra cũng như hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Hàm ý lý thuyết

Thứ nhất, nghiên cứu này một lần nữa khẳng định mối quan hệ chặt chẽ giữa QTNNLX và LTCTX của doanh nghiệp. Đây là một trong những nghiên cứu hiếm hoi tiến hành đánh giá tác động điều tiết của yếu tố VNLX đối với mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX và CSKTX. Thứ hai, bằng cách tích hợp RBV và AMO, nghiên cứu này đã cho thấy tính hỗ tương của hai khung lý thuyết này trong quá trình xây dựng LTCTX cho doanh nghiệp.

Hàm ý quản trị

Cạnh tranh xanh ngày nay là yếu tố sống còn của doanh nghiệp và việc xây dựng một đội ngũ nhân sự

có tư duy xanh, kiến thức xanh cũng như có tinh thần chủ động tham gia vào các sáng kiến môi trường của doanh nghiệp đồng thời không ngại chia sẻ các kiến thức xanh trong nội bộ doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt. Điều đó chỉ có thể thực hiện được khi doanh nghiệp và lãnh đạo doanh nghiệp có thể xây dựng thành công chiến lược QTNNLX hiệu quả bắt đầu từ tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, khuyến khích và đãi ngộ xanh cũng như lan tỏa văn hóa chia sẻ kiến thức xanh trong doanh nghiệp.

Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Hạn chế lớn nhất của nghiên cứu này là đã không tìm thấy mối quan hệ điều tiết của yếu tố VNLX đến mối quan hệ giữa QTNNLX và LTCTX như kỳ vọng. Nguyên nhân có thể là do phạm vi nghiên cứu không tập trung vào một ngành cụ thể, số nhân sự có kinh nghiệm dưới 3 năm chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu mẫu khảo sát. Các nghiên cứu tiếp theo nên thực hiện phân tích so sánh liên ngành và tập trung cụ thể vào một ngành sản xuất, chế tạo hay công nghiệp với đối tượng mẫu khảo sát đối đảo kinh nghiệm làm việc hơn nên là một cân nhắc.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

QTNNLX: Quản trị nguồn nhân lực xanh
 LTCTX: Lợi thế cạnh tranh xanh
 VNNL: Vốn nhân lực xanh
 CSKTX: Chia sẻ kiến thức xanh
 GHRM: Green human resource management
 GCA: Green competitive Advantage
 GHC: Green human capital
 GKS: Green knowledge sharing
 RBV: Resource base view
 AMO: Ability-Motivation-Opportunity

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

1. Nguyễn Phi Hoàng: Thu thập dữ liệu, viết bản thảo đầu tiên và giám sát đề tài
2. Hoàng Thu Thảo: Lên ý tưởng chính, thiết kế phương pháp, nhận xét bản thảo cuối cùng
3. Võ Thái Huy Cường: Đóng góp viết kết quả và rà soát, chỉnh sửa bản thảo
4. Nguyễn Thị Hải Bình: xử lý dữ liệu
5. Nguyễn Thị Minh Trâm: xử lý dữ liệu

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Tài Chính - Marketing

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Kim TT, Kim WG, Majeed S, Haldorai K. Does green human resource management lead to a green competitive advantage? A sequential mediation model with three mediators. *International Journal of Hospitality Management*. 2023;111. Available from: <https://10.1016/j.ijhm.2023.103486>.
2. Ren S, Tang G, Jackson SE. Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*. 2018;35(3):769–803. Available from: <https://10.1007/s10490-017-9532-1>.
3. Zhang Y, Luo Y, Zhang X, Zhao J. How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability (Basel)*. 2019;11(19):5408. Available from: <https://10.3390/su11195408>.
4. Wang Z, Zhang B, Liu Y. Impact of green HRM practices on green volunteer behavior: the mediating role of green organizational identity. *Business and Economic Review*. 2019;9(3):1–15.
5. Jabbour CJ, Jabbour AB, Govindan K, Teixeira AA, Freitas WR. Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*. 2013;47:129–40. Available from: <https://10.1016/j.jclepro.2012.07.010>.
6. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1):99–120. Available from: <https://10.1177/014920639101700108>.
7. Hart SL. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*. 1995;20(4):986–1014. Available from: <https://10.2307/258963>.
8. Fatoki O. Environmental orientation and green competitive advantage of hospitality firms in South Africa: mediating effect of green innovation. *Journal of Open Innovation*. 2021;7(4):223. Available from: <https://10.3390/joitmc7040223>.
9. Appelbaum E, Bailey T, Berg P, Kalleberg AL. *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca (NY): Cornell University Press; 2001.
10. Pham NT, Thanh TV, Tuckova Z, Thuy VT. The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 2020;88. Available from: <https://10.1016/j.ijhm.2019.102392>.
11. Hameed Z, Arif MU, Amin M. How QTNNLX is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*. 2016;37(8):1336–56.
12. Porter ME, van der Linde C. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*. 1995;73(5):120–34.
13. Jackson SE, Renwick DW, Jabbour CJ, Muller-Camen M. State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *Ger J Hum Resour Manag*. 2011;25(2):99–116. Available from: <https://10.1177/239700221102500203>.
14. Rubel BR, Kee DM, Rimi NN. The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations*. 2020;43(5):996–1015. Available from: <https://10.1108/ER-04-2020-0163>.
15. Ahmad S, Islam T, Sadiq M, Kaleem A. Promoting green behavior through ethical leadership: A model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership and Organization Development Journal*. 2021;42(4):531–47. Available from: <https://10.1108/LODJ-01-2020-0024>.
16. Obeidat BY, Abdallah AB, Aqqad NO, Akhoershiedah AH, Maqableh M. The effect of intellectual capital on organizational performance: the mediating role of knowledge sharing. *Commun Netw*. 2017;9(1):1–27. Available from: <https://10.4236/cn.2017.91001>.

17. Ababneh OM. How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2021;64(7):1204–26. Available from: <https://10.1080/09640568.2020.1814708>.
18. Renwick DW, Redman T, Maguire S. Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2013;15(1):1–14. Available from: <https://10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
19. Lin YH, Chen YS. Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality & Quantity*. 2017;51(4):1663–85. Available from: <https://10.1007/s11135-016-0358-6>.
20. Muisyo PK, Qin S, Ho TH, Julius MM. The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2022;33(1):22–40. Available from: <https://10.1108/JMTM-10-2020-0388>.
21. Argote L, Ingram P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2000;82(1):155–69. Available from: <https://10.1006/obhd.2000.2893>.
22. Kuo FI, Fang WT, LePage BA. Proactive environmental strategies in the hotel industry: Eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*. 2022;30(6):1240–61. Available from: <https://10.1080/09669582.2021.1931254>.
23. Hair JF, Risher JJ, Sarstedt M, Ringle CM. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 2019;31(1):2–24. Available from: <https://10.1108/EBR-11-2018-0203>.
24. Chin WW. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: and others, editor. *Modern Methods for Business Research*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates; 1998. p. 295–336.
25. Kim YJ, Kim WG, Choi HM, Phetvaroon K. The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2019;76:83–93. Available from: <https://10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
26. Chen YS. The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*. 2008;77(3):271–86. Available from: <https://10.1007/s10551-006-9349-1>.
27. Zameer H, Wang Y, Yasmeen H. Reinforcing green competitive advantage through green production, creativity and green brand image: implications for cleaner production in China. *Journal of Cleaner Production*. 2020;247. Available from: <https://10.1016/j.jclepro.2019.119119>.
28. Creswell JW, Creswell JD. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications; 2018.
29. Gerbing DW, Anderson JC. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *JMR, Journal of Marketing Research*. 1988;25(2):186–92. Available from: <https://10.1177/002224378802500207>.
30. Podsakoff PM, Organ DW. Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*. 1986;12(4):531–44. Available from: <https://10.1177/014920638601200408>.
31. Hair JF, Hult GT, Ringle CM, Sarstedt M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications; 2014.
32. Fernandez E, Junquera B, Ordiz M. Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*. 2003;14(4):634–56. Available from: <https://10.1080/0958519032000057628>.
33. Ghouri AM, Mani V, Khan MR, Khan NR, Srivastava AP. Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2020;69(8):1585–607. Available from: <https://10.1108/IJPPM-11-2019-0520>.
34. Chen YS, Chang CH, Yeh SL, Cheng HI. Green shared vision and green creativity: the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*. 2015;49(3):1169–84. Available from: <https://10.1007/s11135-014-0041-8>.
35. Jabbour CJ, Santos FC. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 2008;19(12):2133–54. Available from: <https://10.1080/09585190802479389>.
36. Boiral O. Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? *Organization Science*. 2007;18(1):127–46.
37. Zibarras LD, Ballard C. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *International Journal of Human Resource Management*. 2018;26(16):2121–42. Available from: <https://10.1080/09585192.2014.972429>.
38. Opatha HH, Arulrajah AA. Green human resource management: simplified general reflections. *International Business Research*. 2014;7(8):101–12. Available from: <https://10.5539/ibr.v7n8p101>.
39. Zhang Z. Exploring the green edge: the role of market orientation and knowledge management in achieving competitive advantage through creativity. *Humanities & Social Sciences Communications*. 2024;11(1):1–16. Available from: <https://10.1057/s41599-024-03174-3>.
40. Sharpe S. *Regional study on green jobs policy readiness in ASEAN*. Bangkok: ILO; 2021.
41. Mustafa K, Hossain MB, Ahmad F, Ejaz F, Khan HG, Dunay A. Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*. 2023;9(11). Available from: <https://10.1016/j.heliyon.2023.e21830>.
42. Teow HH, Ahmed PK, Nair MS, Vaithilingam S. Green education divide: a comparative case study analysis of countries of the Association of Southeast Asian Nations. *The Lancet Planetary Health*. 2024;8:20. Available from: [https://10.1016/S2542-5196\(24\)00085-8](https://10.1016/S2542-5196(24)00085-8).

The role of green human resource management and green knowledge sharing on green competitive advantage of enterprises: The moderating impact of green human capital

Nguyen Phi Hoang, Hoang Thu Thao^{*}, Vo Thai Huy Cuong, Nguyen Thi Hai Binh, Nguyen Thi Minh Tram



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

Based on method of using two theoretical frameworks as Resource Base View (RBV) and Ability-Motivation-Opportunity (AMO) to explore the impact of green human resource management (GHRM) and green knowledge sharing (GKS) on enterprise's green competitive advantage (GCA) with the moderation of green human capital (GHC), we already collected data from 303 employees who are working in enterprises based in Ho Chi Minh City and we used the PLS-SEM model to test the research models and hypotheses. The results of this study showed that all hypotheses were accepted consist of H1, H2a, H2b, H2c và H3b, except for the hypothesis H3a regarding to the moderating impact of green human capital on the relationship between green human resource management and green competitive advantage. This study's result already shows that green humance resource managment and green knowleage sharing have a positive impact on the enterprise's green competitive advantage and the moderating role of green human capital on the relationship between green humance resource management and green knowleage sharing is confirmed. The green human capital factor does not play a moderating role in the relationship between green human resource managment and green competitive advanatge is an interesting finding of this study in the Vietnamese market. This finding should be also a need to be solved - problem for green human resource management activity in Vietnamese enterprises. In addition, the results of this study have emphasized the important and useful role of integrating the two theoretical frameworks consist of RBV and AMO in the process of building competitive advantages for enterprises as well as providing enterprise's managers with useful practical knowledge in building green human resource management policies which could help to increase green competitive advantages for enterprises.

Key words: Green human resource management, Green knowledge sharing, Green competitive advantage, Green human capital

University of Finance & Marketing,
HCMC, Vietnam

Correspondence

Hoang Thu Thao, University of Finance
& Marketing, HCMC, Vietnam

Email: thuthao@ufm.edu.vn

History

- Received: 09-06-2025
- Revised: 15-10-2025
- Accepted: 09-04-2026
- Published Online: 09-06-2026

DOI :

<https://doi.org/10.32508/vnuhcmj-eb1.v10i2.1658>



Copyright

© VNUHCM Journal. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Cite this article : Phi Hoang N, Thu Thao H, Thai Huy Cuong V, Thi Hai Binh N, Thi Minh Tram N. **The role of green human resource management and green knowledge sharing on green competitive advantage of enterprises: The moderating impact of green human capital.** *VNUHCM J. Econ. Bus. Law.* 2026; 10(2):6634-6645.