

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM VĂN THIỆU

**TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
BỀN VỮNG ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC
DOANH NGHIỆP NGÀNH CHẾ BIẾN GỖ VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI, NĂM 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM VĂN THIỆU

**TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
BỀN VỮNG ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC
DOANH NGHIỆP NGÀNH CHẾ BIẾN GỖ VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 9.34.04.04

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn khoa học 1: GS.TS Lê Quân

Người hướng dẫn khoa học 2: TS. Phạm Ngọc Thành

HÀ NỘI, NĂM 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận án này là do cá nhân tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của giảng viên hướng dẫn, không vi phạm yêu cầu về tính trung thực trong nghiên cứu khoa học. Các số liệu, tài liệu tham khảo được trích dẫn trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và đảm bảo độ tin cậy.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả luận án

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, nghiên cứu sinh xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc tới tập thể giảng viên hướng dẫn đã tận tình hướng dẫn, tạo điều kiện, giúp đỡ cá nhân tôi về mọi mặt để tôi có thể nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học, hoàn thành luận án.

Tiếp đến, tôi xin chân thành cảm ơn quý Thầy, Cô phòng Quản lý đào tạo đã tận tình hỗ trợ tôi trong suốt thời gian làm nghiên cứu sinh tại Trường Đại học Lao động – Xã hội. Đồng thời, tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn chân thành đến quý Thầy, Cô khoa Quản lý nguồn nhân lực đã giúp đỡ, động viên, đưa ra những nhận xét, góp ý vô cùng quý báu để luận án của tôi được hoàn thiện. Xin được cảm ơn thầy, cô, anh, chị là các chuyên gia đã giúp tôi trong việc đưa ra ý kiến góp ý để hoàn thiện bảng hỏi khảo sát, đã có những nhận xét về kết quả nghiên cứu, về dự thảo khuyến nghị tôi đề xuất để phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các đáp viên, anh, chị, bạn, cựu sinh viên đã giúp đỡ tôi trong công tác thu thập dữ liệu để hoàn thành luận án.

Cuối cùng con xin gửi lời cảm ơn Bố, Mẹ, cảm ơn Vợ và các anh, chị trong gia đình đã động viên, tạo mọi điều kiện giúp đỡ con để luận án được hoàn thành.

Xin tri ân!

Tác giả luận án

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	5
3. Câu hỏi nghiên cứu	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
4.1 Đối tượng nghiên cứu	7
4.2 Phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	8
6. Những đóng góp mới của luận án	9
7. Kết cấu của luận án	11
Chương 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	12
1.1 Tổng quan nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực bền vững	12
1.2 Tổng quan nghiên cứu về kết quả thực hiện công việc.....	18
1.3 Tổng quan nghiên cứu về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc	21
1.3.1 Tác động trực tiếp của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc.....	21
1.3.2 Tác động gián tiếp của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức .	26
1.4 Khoảng trống nghiên cứu.....	32
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	36
2.1 Quản lý nguồn nhân lực bền vững	36
2.2 Kết quả thực hiện công việc.....	43
2.3 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	48
2.4 Chia sẻ tri thức	49
2.5 Lý thuyết nền.....	51
2.5.1 Lý thuyết trao đổi xã hội	51

2.5.2 Lý thuyết hỗ trợ tổ chức	52
2.6 Tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc	54
2.7 Mô hình nghiên cứu	59
Chương 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	62
3.1 Các bước nghiên cứu.....	62
3.2 Thang đo nghiên cứu.....	63
3.3 Nghiên cứu định tính.....	65
3.3.1 Nghiên cứu định tính lần thứ nhất	65
3.3.2 Nghiên cứu định tính lần thứ hai	76
3.4 Nghiên cứu định lượng.....	77
Chương 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH CHẾ BIẾN GỖ VIỆT NAM.....	85
4.1 Tổng quan ngành chế biến gỗ Việt Nam	85
4.1.1 Đặc điểm ngành chế biến gỗ.....	85
4.1.2 Thực trạng lao động ngành chế biến gỗ	91
4.1.3 Cơ hội và thách thức đối với ngành chế biến gỗ Việt Nam	94
4.2 Phân tích thống kê mô tả.....	96
4.2.1 Thống kê mô tả đặc điểm nhân khẩu học.....	96
4.2.2 Thống kê mô tả biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu	100
4.3 Đánh giá mô hình đo lường.....	109
4.4 Đánh giá mô hình cấu trúc	118
Chương 5: THẢO LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT KHUYẾN NGHỊ.....	127
5.1 Thảo luận về kết quả nghiên cứu	127
5.2 Khuyến nghị	132
5.2.1 Khuyến nghị về quản lý nguồn nhân lực bền vững	132
5.2.2 Khuyến nghị nâng cao cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	137
5.2.3 Khuyến nghị tăng cường chia sẻ tri thức	139

5.3 Đóng góp mới của luận án	141
5.3.1 Đóng góp về mặt lý luận	141
5.3.2 Đóng góp về mặt thực tiễn	143
5.4 Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo	144
KẾT LUẬN	146
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	149
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	150

DANH MỤC BẢNG

Bảng 3.1 Chương trình phỏng vấn định tính giai đoạn thứ nhất.....	67
Bảng 3.2 Chương trình phỏng vấn định tính giai đoạn thứ hai.....	71
Bảng 3.3 Tổng hợp thang đo các biến nghiên cứu.....	72
Bảng 3.4 Chương trình phỏng vấn định tính lần 2.....	77
Bảng 4.1 Mã ngành chế biến gỗ.....	85
Bảng 4.2 Số lượng cơ sở chế biến gỗ ở Việt Nam.....	88
Bảng 4.3 Tình hình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam	90
Bảng 4.4 Năng lực ngành chế biến gỗ	91
Bảng 4.5 Tỷ trọng lao động theo loại hình doanh nghiệp.....	93
Bảng 4.6 Kích thước mẫu khảo sát theo độ tuổi	99
Bảng 4.7 Phân bố doanh nghiệp theo tỉnh, thành phố.....	100
Bảng 4.8 Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật.....	101
Bảng 4.9 Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên.....	102
Bảng 4.10 Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	103
Bảng 4.11 Tuyển dụng xanh	104
Bảng 4.12 Đào tạo và sự tham gia xanh.....	105
Bảng 4.13 Quản lý hiệu suất và thù lao xanh.....	106
Bảng 4.14 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức.....	107
Bảng 4.15 Chia sẻ tri thức.....	108
Bảng 4.16 Kết quả thực hiện công việc của nhân viên	109
Bảng 4.17 Hệ số tải ngoài (outer loadings).....	110
Bảng 4.18 Hệ số mức độ tin cậy nhất quán nội bộ và sự hội tụ.....	111
Bảng 4.19 Ma trận hệ số tải chéo.....	112
Bảng 4.20 Giá trị phân biệt tiêu chuẩn Fornell – Larcker.....	113
Bảng 4.21 Giá trị phân biệt HTMT	113
Bảng 4.22 Giá trị kiểm định chỉ số HTMT	114
Bảng 4.23 Giá trị VIF (Variance Inflation Factor)	115
Bảng 4.24 Giá trị kiểm định P values	116

Bảng 4.25 Hệ số tải ngoài (outer loadings).....	116
Bảng 4.26 Hệ số mức độ tin cậy nhất quán nội bộ và sự hội tụ.....	117
Bảng 4.27 Ma trận hệ số tải chéo.....	117
Bảng 4.28 Giá trị phân biệt tiêu chuẩn Fornell – Larker	118
Bảng 4.29 Giá trị phân biệt HTMT	118
Bảng 4.30 Giá trị kiểm định chỉ số HTMT	118
Bảng 4.31 Giá trị VIF (Variance Inflation Factor)	119
Bảng 4.32 Giá trị R^2	119
Bảng 4.33 Mức độ ý nghĩa của hệ số hồi quy đường dẫn.....	121
Bảng 4.34 Kiểm định mức độ tác động gián tiếp.....	122
Bảng 4.35 Giá trị f^2	124
Bảng 4.36 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu	125

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	60
Hình 3.1 Các bước nghiên cứu.....	62
Hình 4.1 Doanh nghiệp chế biến gỗ phân bố theo vùng kinh tế	89
Hình 4.2 Số lao động ngành chế biến gỗ giai đoạn 2015-2021	92
Hình 4.3 Thu nhập bình quân 1 tháng của người lao động	92
Hình 4.4 Kích thước mẫu khảo sát theo giới tính	97
Hình 4.5 Kích thước mẫu khảo sát theo trình độ học vấn.....	97
Hình 4.6 Kích thước mẫu khảo sát theo địa bàn	98
Hình 4.7 Kích thước mẫu khảo sát theo quy mô doanh nghiệp.....	99
Hình 4.8 Kích thước mẫu khảo sát theo thâm niên làm việc	100
Hình 4.9 Kết quả xử lý biến bậc cao quản lý nguồn nhân lực bền vững	114
Hình 4.10 Mô hình nghiên cứu	115
Hình 4.11 Kết quả mô hình nghiên cứu	125

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong những năm gần đây, chúng ta đã được chứng kiến sự vươn lên mạnh mẽ của ngành chế biến gỗ trong đóng góp giá trị xuất khẩu của Việt Nam, trung bình mỗi năm ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam thu về hơn 10 tỷ đô la, đưa Việt Nam trở thành nước xuất khẩu gỗ và sản phẩm gỗ lớn thứ 5 trên thế giới, xếp thứ 2 châu Á, đứng đầu khu vực Đông Nam Á (Nguyễn Tri, 2024). Thị trường xuất khẩu chính là Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc và Liên minh châu Âu. Không chỉ đem lại giá trị tài chính, sự phát triển của ngành chế biến gỗ còn giúp giảm nghèo đáng kể, giải quyết việc làm và cải thiện sự phát triển kinh tế xã hội của địa phương (Zada và cộng sự, 2019).

Tuy nhiên, ngành chế biến gỗ hiện tại cũng đối mặt nhiều khó khăn, thách thức như: Năng suất lao động trong ngành chế biến gỗ của Việt Nam còn thấp, bằng 50% của Philippines, 40% năng suất lao động Trung Quốc và chỉ bằng 20% năng suất lao động của Liên Minh Châu Âu (Đỗ Hải, 2021); Thị trường các nước nhập khẩu chính đồ gỗ Việt Nam có các quy định về sản phẩm nhập khẩu ngày càng khắt khe, và được lập lên như hàng rào kỹ thuật liên quan đến phát triển bền vững, phát triển xanh và sạch như chỉ thị về báo cáo phát triển bền vững của doanh nghiệp tại Liên minh châu Âu, Ủy ban chứng khoán và giao dịch tại Mỹ, quản lý dữ liệu về ESG – môi trường, xã hội và quản trị (Cao Thị Cẩm & Trần Lê Huy, 2024). Yêu cầu doanh nghiệp chế biến gỗ cung cấp minh chứng tình trạng sử dụng lao động, tiền lương, xử lý chất thải, chứng chỉ SA 8000,... (Việt Dương, 2024). Bên cạnh đó, bài học kinh nghiệm hiện tiền của ngành may mặc khi không đáp ứng các tiêu chuẩn xanh nên bị mất đơn hàng vào quốc gia Bangladesh, cần được rút ra cho ngành chế biến gỗ ở Việt Nam.

Việc duy trì và phát triển ngành chế biến gỗ theo hướng bền vững là một yêu cầu cấp thiết, và quản lý nguồn nhân lực bền vững là một nhân tố

quan trọng trong quá trình này. Tuy nhiên, các nghiên cứu về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đặc biệt trong ngành chế biến gỗ Việt Nam, vẫn còn nhiều hạn chế. Luận án được nghiên cứu sinh thực hiện nhằm khám phá và bổ sung khoảng trống này từ góc độ lý thuyết, tập trung vào tác động trực tiếp và gián tiếp của quản lý nguồn nhân lực bền vững thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức.

Quản lý nguồn nhân lực bền vững được xem như là phần mở rộng của quản lý nguồn nhân lực chiến lược (Mariappanadar, 2019), nó được hiểu là mô hình của các chiến lược và thực tiễn nhân sự nhằm giúp đạt được các mục tiêu tài chính, xã hội và môi trường đồng thời duy trì và phát triển nhân sự trong thời gian dài (Kramar, 2013). Quản lý nguồn nhân lực bền vững không chỉ tập trung vào hiệu suất công việc và phát triển cá nhân, mà còn nhấn mạnh vào việc duy trì và bảo vệ môi trường, và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Mô hình phát triển này phù hợp với xu hướng toàn cầu về phát triển bền vững. Các tập đoàn lớn hiện đang triển khai quản lý nguồn nhân lực bền vững để đạt được các mục tiêu tổ chức xanh của họ, đặc biệt là ở các nước phát triển (Faisal, 2023a).

Quản lý nguồn nhân lực bền vững giúp tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh, cải thiện hiệu suất tài chính, môi trường, giá trị nguồn nhân lực và sự thu hút của tổ chức, cũng như các kết quả khác ở cấp độ doanh nghiệp (Anlesinya và Susomrith, 2020), đồng thời thu hút và giữ chân nhân viên tài năng, tạo cơ hội phát triển cho nhân viên, tạo môi trường làm việc lành mạnh, nâng cao kết quả thực hiện công việc (Ehnert, 2009). Thực hiện các chính sách quản lý nguồn nhân lực bền vững đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy kết quả thực hiện công việc của nhân viên (Manzoor và cộng sự, 2019). Quản lý nguồn nhân lực bền vững đặc biệt quan trọng trong ngành chế biến gỗ, ngành mà các hoạt động sản xuất có thể gây ra những hậu quả nghiêm

trọng đối với môi trường, như nạn phá rừng, ô nhiễm nguồn nước và phát thải khí độc ra bầu khí quyển.

Quản lý nguồn nhân lực bền vững bao gồm các chương trình đào tạo và phát triển bền vững, giúp nhân viên nâng cao kiến thức và các kỹ năng thực hành bền vững. Do đó, quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, quản lý nguồn nhân lực bền vững góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực, giúp nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ và đánh giá cao. Các chính sách cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cùng với những biện pháp bảo vệ sức khỏe và an toàn lao động, giúp giảm căng thẳng và tăng sự hài lòng trong công việc. Từ đó, cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức là nhận thức của nhân viên rằng tổ chức coi trọng những đóng góp công việc của mình và quan tâm đến nhân viên của họ (Eisenberger và cộng sự, 2016). Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có mối quan hệ với những kết quả có lợi cho nhân viên (như sự hài lòng trong công việc, tâm trạng tích cực) và tổ chức (cam kết tình cảm, hiệu suất, và những hành vi phản tác dụng) (Rhoades và Eisenberger 2002). Quản lý nguồn nhân lực bền vững đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Các chính sách và thực hành bền vững không chỉ thể hiện cam kết của doanh nghiệp đối với môi trường và xã hội, mà còn đối với chính nhân viên trong doanh nghiệp. Khi nhân viên nhận thấy rằng tổ chức của họ không chỉ quan tâm đến lợi nhuận, mà còn đến sự phát triển bền vững, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng và hỗ trợ. Từ đó dẫn đến tăng cường cam kết và kết quả thực hiện công việc được tốt hơn.

Chia sẻ tri thức giữa các nhân viên là rất quan trọng để đạt được hiệu quả của tổ chức (Swanson và cộng sự, 2020). Chia sẻ tri thức có thể được hiểu là một tập hợp các hành vi cá nhân liên quan đến việc chia sẻ tri thức và chuyên môn liên quan đến công việc giữa các thành viên trong một tổ chức (Bartol và Srivastava, 2002). Khi các tổ chức chú trọng việc tạo điều kiện

thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức thì sẽ thu được những lợi ích khác nhau, như: cải thiện kết quả thực hiện công việc ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức, tăng lượng tri thức tập thể ở cấp độ tổ chức, đạt được năng lực và tính đổi mới (Lee và cộng sự, 2015).

Quản lý nguồn nhân lực bền vững góp phần thúc đẩy văn hóa chia sẻ tri thức thông qua việc kiến tạo môi trường làm việc cởi mở và hợp tác. Các chương trình đào tạo và phát triển bền vững thường bao gồm các hoạt động khuyến khích chia sẻ tri thức, như các buổi thảo luận, làm việc nhóm. Khi nhân viên nhận thấy tổ chức đề cao việc chia sẻ tri thức và tạo môi trường thuận lợi thực hiện việc đó, họ sẽ có xu hướng tích cực hơn vào các hoạt động này. Điều này giúp cho kết quả thực hiện công việc của nhân viên được cải thiện thông qua việc áp dụng các kiến thức và kỹ năng mới trong quá trình làm việc.

Có nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để đánh giá tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, như nghiên cứu của Ragas và cộng sự (2017), Almarzooqi và cộng sự (2019), Manzoor và cộng sự (2019), Wulansari và cộng sự (2019), Amjad và cộng sự (2021), Elsaywy (2022), Vu (2022), ... nhưng có những kết quả trái chiều. Jeronimo và cộng sự (2020) nghiên cứu trong bối cảnh tại Bồ Đào Nha cho thấy quản lý nguồn nhân lực bền vững không có tác động đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, trong khi đó Chillakuri & Vanka (2022) nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực bền vững qua lăng kính hệ thống làm việc hiệu suất cao cho thấy có tác động tổn hại sức khỏe của nhân viên. Từ đó dẫn đến tác động tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc. Còn phần lớn các nghiên cứu của các tác giả khác như Wulansari và cộng sự (2019), Amjad và cộng sự (2021), Elsaywy (2022), Vu (2022) thì đều cho rằng quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Hiện nay có nhiều nghiên cứu đánh giá tác động trực tiếp của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức đến kết quả thực hiện công việc của nhân

viên (Astuty & Udin, 2020; Ridwan và cộng sự, 2020; Swanson và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, xem xét cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức dưới vai trò gián tiếp trong tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thì nghiên cứu sinh chưa tìm thấy, đặc biệt trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam.

Mặc dù quản lý nguồn nhân lực bền vững đã được nghiên cứu trong nhiều bối cảnh khác nhau, nhưng xét trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam thì nghiên cứu về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên còn rất ít. Điều này tạo ra một khoảng trống trong hệ thống tri thức, và đòi hỏi tiến hành nghiên cứu sâu hơn để hiểu rõ sự tác động này.

Ngành chế biến gỗ có những đặc thù riêng, với các thách thức về môi trường và xã hội đặc biệt. Việc nghiên cứu tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững trong bối cảnh này không chỉ giúp xác định các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, mà còn cung cấp các giải pháp thực hiện để cải thiện quản lý nguồn nhân lực và phát triển bền vững.

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài “Tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam” làm đề tài luận án.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát

Đánh giá tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam trực tiếp, và gián tiếp thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức. Từ đó đề xuất các khuyến nghị tăng cường thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, và chia sẻ tri thức để cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên, góp

phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam.

Mục tiêu cụ thể

Luận án có thể cụ thể hóa mục tiêu như sau:

(1) Xây dựng mô hình nghiên cứu mới về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên trực tiếp, và gián tiếp thông qua vai trò trung gian cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức, trên cơ sở tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu có liên quan.

(2) Phân tích và đo lường mức độ tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên trực tiếp, và gián tiếp thông qua vai trò trung gian cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam.

(3) Đề xuất khuyến nghị để các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam tăng cường thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, và chia sẻ tri thức từ đó cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Xuất phát từ mục tiêu như trên, luận án cần giải quyết một số câu hỏi cụ thể như sau:

(1) Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động như thế nào đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên?

(2) Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động như thế nào đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, và chia sẻ tri thức?

(3) Cần có những khuyến nghị nào để tăng cường thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững, nâng cao cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, thúc đẩy chia sẻ tri thức từ đó cải thiện kết quả thực hiện công việc nhân viên ngành chế biến gỗ Việt Nam?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam, trực tiếp và gián tiếp thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức. Theo đó, quản lý nguồn nhân lực bền vững, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức, và kết quả thực hiện công việc của nhân viên được nghiên cứu trên góc độ đánh giá cảm nhận cá nhân nhân viên.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

Nội dung nghiên cứu: Luận án tập trung đo lường và kiểm định mô hình tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, trực tiếp và gián tiếp thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức tại các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam.

Không gian nghiên cứu: Luận án tập trung vào các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ ở Việt Nam. Mẫu khảo sát đại diện theo ba khu vực Hà Nội, Bình Định và Bình Dương. Tác giả lựa chọn 3 tỉnh, thành phố trên để đại diện cho Việt Nam bởi: (1) theo Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2021) các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam tập trung chủ yếu tại khu vực Đông Nam Bộ (Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bình Phước) chiếm 41,1% tổng số doanh nghiệp cả nước, tiếp đến là khu vực Đồng bằng sông Hồng, những năm gần đây có xu hướng dịch chuyển đến khu vực Bắc trung bộ và duyên hải miền Trung, những doanh nghiệp khác phân bố rải rác ở các khu vực còn lại; (2) ba tỉnh, thành phố này thuộc ba vùng địa lý bắc, trung, nam. Như vậy sẽ giúp dữ liệu mang tính đại diện cho ngành chế biến gỗ Việt Nam. Đối tượng trả lời khảo sát là nhân viên văn phòng làm việc toàn thời gian, có kinh nghiệm làm việc tại doanh nghiệp từ 01 năm trở lên. Những đối

tượng này thông thường được xếp nhóm lao động có trình độ cao, có thể nhạy cảm với các vấn đề về tính bền vững (Jeronimo và cộng sự, 2020).

Thời gian nghiên cứu: Dữ liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2020 – 2023, dữ liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2024 dựa trên việc khảo sát lấy ý kiến nhân viên các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ tại ba tỉnh, thành gồm Hà Nội, Bình Định, Bình Dương để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng trong quá trình thực hiện.

Nhóm phương pháp nghiên cứu định tính: Nghiên cứu định tính lần thứ nhất sử dụng phương pháp phỏng vấn và thảo luận nhóm với mục đích chính là xây dựng, phát triển bảng hỏi để thu thập dữ liệu trong nghiên cứu khảo sát, và nghiên cứu định tính lần thứ hai sử dụng phương pháp phỏng vấn để đánh giá sâu về kết quả nghiên cứu. Tại giai đoạn nghiên cứu định tính lần thứ nhất, bảng hỏi dự thảo được hình thành trên cơ sở kế thừa các câu hỏi của những nghiên cứu trước. Để bảng hỏi được phù hợp bối cảnh nghiên cứu, 05 chuyên gia bao gồm: 02 nhà nghiên cứu (giảng dạy tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội và Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông), 01 cán bộ quản lý (Giám đốc công ty trách nhiệm hữu hạn Goldcat Việt Nam), 02 chuyên viên có kinh nghiệm làm việc từ 05 năm trở lên trong ngành chế biến gỗ (Công ty trách nhiệm hữu hạn chế biến gỗ Phú Sản, Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên Thiết Đan) được mời tham gia phỏng vấn. Dàn ý cuộc phỏng vấn được nghiên cứu sinh dự thảo với phần dẫn nhập, các câu hỏi mở và đóng kết hợp, phần cảm ơn khi kết thúc phỏng vấn. Phương pháp thảo luận nhóm được sử dụng để tìm kiếm sự thống nhất của các chuyên gia về bảng hỏi. Căn cứ trên những góp ý từ chuyên gia, nghiên cứu sinh tiếp thu, chỉnh sửa, hoàn thiện bảng hỏi để phục vụ thu thập dữ liệu. Nghiên cứu định tính lần thứ hai được thực hiện sau khi có kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Phương pháp phỏng vấn trực tiếp (1 đối 1) được sử dụng để thảo

luận về kết quả nghiên cứu, đánh giá về tính phù hợp của những đề xuất đối với doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam.

Nhóm phương pháp nghiên cứu định lượng: Nhóm phương pháp nghiên cứu định lượng bao gồm phương pháp nghiên cứu khảo sát, phân tích thống kê mô tả, hồi quy mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để đo lường, ước lượng tác động của các khái niệm nghiên cứu: quản lý nguồn nhân lực bền vững, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức, kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Các kỹ thuật phân tích được sử dụng trong nghiên cứu bao gồm: Đánh giá mức độ tin cậy của từng chỉ báo và tổng hợp các chỉ báo; đánh giá mức độ chính xác về mức độ hội tụ, mức độ phân biệt; đánh giá mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

6. Những đóng góp mới của luận án

Kết quả nghiên cứu của luận án có giá trị và ý nghĩa trong khoa học bởi những điểm mới như sau:

Những điểm mới về học thuật, lý luận

Nghiên cứu đóng góp giá trị về mặt lý thuyết khi phát hiện cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, mối quan hệ này chưa được tìm thấy trong các nghiên cứu trước đó khi tổng quan tài liệu.

Các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét quản lý nguồn nhân lực bền vững theo từng thành phần cấu tạo riêng lẻ, luận án có điểm khác biệt khi xem xét biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực bền vững theo hướng biến bậc cao (bậc hai). Do vậy, luận án đánh giá được tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững ở góc độ tổng thể (thay vì từng thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững) đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Với việc sử dụng phương pháp định tính để hoàn thiện bảng hỏi, nghiên cứu sinh đã bổ sung, thay thế một số chỉ báo. Đối với thang đo biến tuyến dụng xanh (thành phần cấu tạo của biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực bền

vững), tác giả bổ sung thêm chỉ báo GH3 - Công ty của chúng tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh (sử dụng yếu tố trách nhiệm môi trường, thân thiện môi trường... để thu hút ứng viên trong tuyển dụng). Đối với biến đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên, tác giả bổ sung thêm chỉ báo JP6 – Tôi hoàn thành tốt hơn so với đồng nghiệp cùng thực hiện công việc. Việc bổ sung thêm chỉ báo giúp thang đo phù hợp hơn trong bối cảnh nghiên cứu mới (ngành chế biến gỗ Việt Nam).

Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam, dựa trên lập luận với sự ủng hộ của lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết hỗ trợ tổ chức, kết quả nghiên cứu chứng minh rằng quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực và trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đồng thời cũng có tác động gián tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, và chia sẻ tri thức. Như vậy, luận án khẳng định sự phù hợp của lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết hỗ trợ tổ chức trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam, tức mở rộng sự ảnh hưởng của lý thuyết trong bối cảnh mới.

Những phát hiện, đề xuất mới rút ra được từ kết quả nghiên cứu, khảo sát của luận án

Hiện tại theo tìm hiểu của tác giả, trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam dường như chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên trực tiếp, và gián tiếp thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, và chia sẻ tri thức. Do đó, luận án có tính mới về bối cảnh nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu giúp kiểm định sự phù hợp giữa lý thuyết và thực tiễn.

Nghiên cứu này hưởng ứng lời kêu gọi của Ehnert và cộng sự (2016) tăng cường nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực bền vững. Kết quả nghiên cứu của tác giả đóng góp vào hệ thống tri thức liên quan quản lý nguồn nhân

lực bền vững, một khái niệm mới nổi và luôn cần có những nghiên cứu đề củng cố, mở rộng sự hiểu biết của con người.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất một số khuyến nghị có giá trị khoa học để các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam tham khảo, áp dụng, hướng đến thực hiện có hiệu quả các hoạt động của quản lý nguồn nhân lực bền vững (một giai đoạn phát triển tiếp theo của quản lý nguồn nhân lực vẫn còn nhiều quan điểm chưa thống nhất). Việc thực hiện có hiệu quả quản lý nguồn nhân lực bền vững sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, thúc đẩy các hành vi chia sẻ tri thức, và quan trọng nhất là nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án được thực hiện theo 05 chương, cụ thể như sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Chương 2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Kết quả nghiên cứu về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam

Chương 5. Thảo luận về kết quả nghiên cứu và đề xuất khuyến nghị.

Chương 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

1.1 Tổng quan nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực bền vững

Quản lý nguồn nhân lực bền vững được coi là lĩnh vực nghiên cứu còn mới đối với nhiều nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực (Mazur & Walczyna, 2020), vì vậy đến nay vẫn còn nhiều cách tiếp cận khác nhau (Wikhamn, 2019). Theo Müller-Christ và Remer (1999) quản lý nguồn nhân lực bền vững là những gì các tổ chức phải làm trong môi trường của họ để có thể tiếp cận những nhân viên có năng lực cao trong tương lai. Zaugg và cộng sự (2001) thì cho rằng quản lý nguồn nhân lực bền vững là hoạt động tuyển dụng, phát triển, giữ chân và cho nhân viên nghỉ việc có hiệu quả lâu dài về mặt xã hội và kinh tế. Một trong những quan điểm được nhiều học giả tán thành đó là theo Kramar (2013) quản lý nguồn nhân lực bền vững được hiểu là mô hình các chiến lược và thực hành nhân lực được thiết lập nhằm đạt được các mục tiêu tài chính, xã hội và môi trường đồng thời tái tạo nền tảng nhân lực trong dài hạn.

Quản lý nguồn nhân lực bền vững là một bước tiến mở rộng dựa trên quản lý nguồn nhân lực với quan điểm cho rằng các kết quả xã hội, con người tích cực cũng quan trọng không kém kết quả tài chính (Ehnert, 2009). Quản lý nguồn nhân lực bền vững nhấn mạnh các thực hành quản lý nguồn nhân lực đạt kết quả vượt khỏi hiệu quả tài chính (Ehnert và cộng sự, 2016).

Vì có nhiều quan điểm khác nhau về quản lý nguồn nhân lực bền vững nên trong thực tế có nhiều cách tiếp cận khác nhau, có thể phân loại theo bốn quan điểm tiếp cận về quản lý nguồn nhân lực bền vững, cụ thể gồm: Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội; Quản lý nguồn nhân lực xanh; Quản lý nguồn nhân lực ba điểm mấu chốt; và Quản lý nguồn nhân lực tốt chung (Aust và cộng sự, 2020).

Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (Socially Responsible Human Resource Management -SRHRM)

Năm 1950 đánh dấu cột mốc xuất hiện khái niệm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, kể từ đó đến nay nhận thức về trách nhiệm xã hội trong doanh nghiệp được phát triển liên tục (Carroll, 1998). Trách nhiệm xã hội trong doanh nghiệp đem lại nhiều lợi ích cho chủ thể thực hiện nó, như: giúp doanh nghiệp thực hiện tiếp thị chiến lược đến hành vi hoặc phản ứng của người tiêu dùng (Sen và cộng sự, 2006); cải thiện hình ảnh và khả năng cạnh tranh, ảnh hưởng tích cực đến việc thu hút và giữ chân khách hàng, nâng cao động lực của nhân viên và hiệu quả kinh doanh (Ebo Hinson và Kodua, 2012). Bởi vậy, nhiều doanh nghiệp đã tìm cách ứng dụng trách nhiệm xã hội trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, và một trong những cách ứng dụng đó là tích hợp trách nhiệm xã hội trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực, khái niệm quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội đã hình thành từ đó.

Đến thời điểm hiện tại đã có nhiều định nghĩa về quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm với xã hội, tuy nhiên, tất cả đều hội tụ về sự kết hợp giữa trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và quản lý nguồn nhân lực bền vững (Jie và John, 2016). Theo Shen và Jiuhua Zhu (2011) quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội được hình thành với ba cấu phần chính gồm quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật (hàm ý đề cập đến việc chính sách quản lý nguồn nhân lực tuân thủ quy định pháp luật của nước sở tại, như tuân thủ về giờ làm việc, tiền lương tối thiểu, sự đảm bảo công bằng,...), quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên (hàm ý các chính sách quản lý nguồn nhân lực giúp thỏa mãn cả nhu cầu của người lao động và gia đình họ. Một số hoạt động điển hình như đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển sự nghiệp người lao động, ...), và quản lý nguồn nhân lực hỗ trợ trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung (hướng đến việc xây dựng và thực thi chính sách quản lý nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp tham gia vào các sáng kiến trách nhiệm xã hội chung của doanh nghiệp). Trong khi đó, theo Barrena-Martínez và cộng

sự (2019) quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội bao gồm những chính sách và thực tiễn công ty tích hợp vào chức năng quản lý nguồn nhân lực của mình một cách tự nguyện để đạt mục tiêu đề ra. Tám khía cạnh thuộc về quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội được đề cập gồm: (1) thu hút và giữ chân nhân viên, (2) đào tạo và phát triển liên tục, (3) quản lý quan hệ lao động, (4) truyền thông, minh bạch và đối thoại xã hội, (5) đa dạng và bình đẳng, (6) trả lương công bằng và quan tâm chế độ phúc lợi xã hội, (7) chăm sóc sức khỏe và an toàn lao động, và (8) cân bằng giữa công việc và gia đình. Obrad & Gherheş (2018) cho rằng có năm khía cạnh có thể phản ánh được quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội gồm: (1) điều kiện làm việc, (2) sức khỏe và an toàn nơi làm việc, (3) phát triển và đào tạo chuyên môn, (4) quyền của nhân viên, và (5) giao tiếp nội bộ. López-Fernández và cộng sự (2018) cho rằng quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội liên quan đến (1) tính linh hoạt trong công việc, (2) cơ hội bình đẳng, (3) hợp tác, (4) chính sách phát triển, (5) cân bằng giữa công việc và gia đình, (6) sức khỏe nghề nghiệp. Celma và cộng sự (2018) nghiên cứu ở Tây Ban Nha cho rằng các biện pháp quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội gồm (1) thù lao, (2) nhân sự, (3) đào tạo, (4) làm việc nhóm, (5) an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, (6) môi trường làm việc, (7) an ninh, (8) trợ cấp thai sản, và (9) giờ làm việc.

Mặc dù chưa có sự thống nhất về nội hàm của quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội, nhưng các nghiên cứu đều cho rằng khi doanh nghiệp thực hiện tốt quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội sẽ có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (Farrukh và cộng sự 2020; Shen & Jiuhua Zhu, 2011), cam kết công việc (López-Fernández và cộng sự, 2018), phúc lợi của nhân viên (Celma và cộng sự, 2018), kết quả thực hiện công việc của nhân viên (Vu, 2022), cải thiện hình ảnh công ty (Shen & Benson, 2016), duy trì và động viên nhân viên, góp phần tạo sự phát triển bền vững doanh nghiệp bởi khi thực hiện quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội sẽ giúp doanh

nghiệp có lợi thế tiếp cận nguồn vốn, nhân viên tài năng, nhận được sự ưu ái từ khách hàng và chính phủ (Barrena-Martínez và cộng sự, 2019).

Quản lý nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management – GHRM)

Thuật ngữ Quản lý nguồn nhân lực xanh có nhiều cách diễn giải khác nhau. Theo Renwick và cộng sự (2008) thì quản lý nguồn nhân lực xanh hàm ý việc tích hợp quản lý môi trường vào quản lý nguồn nhân lực. Trong khi đó Tang và cộng sự (2018) cho rằng quản lý nguồn nhân lực xanh đề cập đến việc thực hành quản lý nguồn nhân lực với mục đích thúc đẩy việc sử dụng tài nguyên thân thiện với môi trường. Còn Opatha và Arulrajah (2014) đưa ra khái niệm quản lý nguồn nhân lực xanh là chuỗi các hoạt động liên quan đến phát triển, thực hiện và duy trì liên tục một hệ thống với mục đích làm cho nhân viên của tổ chức trở nên xanh. Quản lý nguồn nhân lực xanh như một chiến lược giúp các tổ chức hoàn thành mục tiêu môi trường thông qua việc xây dựng môi trường văn hóa xanh và đội ngũ nhân viên xanh quan tâm đến các vấn đề môi trường (Kim và cộng sự, 2019).

Mục tiêu cốt lõi của quản lý nguồn nhân lực xanh là giúp đội ngũ quản lý và nhân viên nâng cao được nhận thức về môi trường thông qua các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Việc xanh hóa các hoạt động quản lý nguồn nhân lực điển hình thường được áp dụng ví dụ như: tuyển dụng xanh (xây dựng và phát triển thương hiệu nhà tuyển dụng xanh; tiêu chí tuyển dụng bao gồm tiêu chí liên quan môi trường trong đó; sử dụng kỹ thuật phỏng vấn từ xa, hồ sơ ứng tuyển điện tử thay vì hồ sơ giấy,...); đào tạo và phát triển xanh (tiết giảm tài liệu giấy bằng tài liệu điện tử, tổ chức các khóa đào tạo nhận thức về môi trường, nâng cao kỹ năng nhằm hạn chế sai sót (gây ra lãng phí nguồn lực), cân nhắc đến các yếu tố môi trường để quyết định nhu cầu đào tạo, phương pháp đào tạo,...); thù lao và phúc lợi xanh (chuyến du lịch xanh, thuế xanh và công nhận xanh,...).

Xét theo góc độ cá nhân, quản lý nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến hành vi thân thiện với môi trường, cam kết với tổ chức (Y. J. Kim và cộng sự, 2019), kết quả thực hiện công việc của nhân viên (Ragas và cộng sự, 2017), sự hài lòng trong công việc (Chan & Hawkins, 2010). Đối với góc độ tổ chức, quản lý nguồn nhân lực xanh giúp tổ chức tạo sự khác biệt và có được lợi thế cạnh tranh (Carmona-Moreno và cộng sự, 2012), quản lý hiệu quả chuỗi cung ứng xanh (Teixeira và cộng sự, 2016), thúc đẩy hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp (Fayyazi và cộng sự, 2015; Sudin, 2011).

Quản lý nguồn nhân lực ba điểm mấu chốt (3 Triple Bottom Line Human Resource Management)

Không chỉ lựa chọn nhấn mạnh vào một khía cạnh trách nhiệm xã hội hoặc khía cạnh môi trường như hai quan điểm trên, quản lý nguồn nhân lực ba điểm mấu chốt nhấn mạnh tới sự tập trung vào cả ba mục tiêu là kinh tế, trách nhiệm xã hội và môi trường. Quan điểm này được Jackson và cộng sự (2011) đề cập đến khi trình bày khái niệm về quản lý nguồn nhân lực bền vững, được phát triển dựa trên quan điểm ba điểm mấu chốt của Elkington (1997). Elkington (1997) (trích theo (Piwowar-Sulej, 2021)) đã chỉ ra ba nguyên tắc (được gọi là ba điểm mấu chốt) để phát triển bền vững dựa trên: tính toàn vẹn của môi trường (hành tinh), công bằng xã hội (con người) và thịnh vượng kinh tế (lợi nhuận) (hay được gọi là 3P (Planet – People – Profit)). Tính toàn vẹn của môi trường liên quan đến khả năng tái tạo hạn chế của một hệ sinh thái; công bằng xã hội gắn với quyền của tất cả các bên liên quan được tiếp cận các nguồn lực, xây dựng các mối quan hệ minh bạch làm nổi bật việc phân phối tạo ra giá trị; và sự thịnh vượng kinh tế liên quan đến chất lượng cuộc sống đạt được thông qua năng lực sản xuất của một hệ thống.

Một số nghiên cứu thực nghiệm đã được thực hiện và chỉ ra quản lý nguồn nhân lực ba điểm mấu chốt có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc bền vững của nhân viên, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức của nhân viên (Almarzooqi và cộng sự, 2019), cam kết thương hiệu nhà tuyển dụng (App &

Büttgen, 2016), nâng cao khả năng đổi mới của doanh nghiệp và sự hài lòng của khách hàng (Almarzooqi và cộng sự, 2019).

Quản lý nguồn nhân lực tốt chung (Common Good Human Resource Management)

Với sự tiếp cận từ ngoài vào trong thay vì từ trong ra ngoài như ba cách tiếp cận trên, quản lý nguồn nhân lực tốt chung được hiểu là quản lý nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy tiến bộ hướng tới giải quyết các mục tiêu phát triển bền vững (Aust và cộng sự, 2020). Các doanh nghiệp cần tập trung nhiều hơn vào các mục tiêu phát triển bền vững thay vì thu hẹp mục tiêu doanh nghiệp bền vững, quan tâm đến bối cảnh toàn cầu và địa phương, công nhận các yếu tố tương hỗ, cá nhân và tập thể của hoạt động kinh doanh, hướng đến đóng góp chung cho lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường.

Đây có thể được xem là một trong những điểm khác biệt so với các quan điểm trên về quản lý nguồn nhân lực bền vững. Quản lý nguồn nhân lực tốt chung tập trung vào bối cảnh toàn cầu và địa phương của các tổ chức, công nhận các yếu tố tương hỗ, cá nhân và tập thể của hoạt động kinh doanh, hướng đến phục vụ mục đích đóng góp cho lợi ích chung về kinh tế, xã hội, các khía cạnh sinh thái và con người (Aust và cộng sự, 2020).

Xét trong phạm vi bối cảnh Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ nói riêng, tác giả nhận thấy quan điểm phù hợp để sử dụng cho định nghĩa về quản lý nguồn nhân lực bền vững nên được xem xét theo cách phân loại thứ ba (Quản lý nguồn nhân lực bền vững ba điểm mấu chốt), bởi:

Thứ nhất, Việt Nam là nước đang phát triển, các doanh nghiệp vẫn còn nhiều khó khăn trong sản xuất, kinh doanh. Người lao động làm việc trong các doanh nghiệp có quan tâm tới yếu tố môi trường, trách nhiệm xã hội, nhưng quan trọng nhất vẫn là các lợi ích kinh tế đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện đầy đủ, tiến bộ.

Thứ hai, trong số những nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực bền vững, ngoại trừ nghiên cứu theo loại thứ tư thì khoảng 59,02% bài nghiên cứu sử dụng định hướng quản lý nguồn nhân lực xanh, 25,41% tập trung theo hướng quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội và 15,57% tập trung theo hướng quản lý nguồn nhân lực bền vững ba điểm mấu chốt. Điều này đồng nghĩa cần thúc đẩy tăng số lượng nghiên cứu theo hướng quản lý nguồn nhân lực bền vững ba điểm mấu chốt (Anlesinya và Susomrith, 2020).

Thứ ba, mỗi doanh nghiệp bền vững góp phần giúp tổng thể nền kinh tế bền vững, từ đó có thể đạt được các mục tiêu phát triển bền vững. Vì vậy, tính bền vững xem xét từ trong ra ngoài vẫn là cần thiết và phù hợp.

Thứ tư, đã có sự tập trung quá mức vào quản lý nguồn nhân lực xanh (tức là quan điểm môi trường) hơn là đánh giá tổng thể về các thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững ba điểm mấu chốt. Do đó, Anlesinya và Susomrith (2020) kêu gọi nhiều nghiên cứu hơn trong tương lai về vấn đề này.

Thứ năm, những nghiên cứu trước tại Việt Nam về quản lý nguồn nhân lực bền vững chủ yếu sử dụng trên quan điểm trách nhiệm xã hội, môi trường. Vì vậy, việc xem xét quản lý nguồn nhân lực bền vững trên khía cạnh ba điểm mấu chốt là khoảng trống tri thức cần khám phá.

1.2 Tổng quan nghiên cứu về kết quả thực hiện công việc

Kết quả thực hiện công việc là chủ đề quan trọng trong quản trị tổ chức, bởi vai trò của nó trong việc ra các quyết định liên quan đến các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức như việc lựa chọn nhân sự (các nhà tuyển dụng có xu hướng tuyển ứng viên có tiềm năng thực hiện công việc đạt kết quả cao so với những ứng viên còn lại), các chương trình đào tạo được lựa chọn, thiết kế hướng tới nâng cao kết quả thực hiện công việc, các quyết định đề bạt, bổ nhiệm cũng đều căn cứ trên mức độ hoàn thành công việc. Không chỉ thu hút sự quan tâm của các nhà quản lý trong tổ chức, kết quả thực hiện công việc còn nhận được nhiều sự quan tâm nghiên cứu của các học giả.

Kết quả thực hiện công việc được hiểu là số lượng nhiệm vụ đã hoàn thành, chất lượng công việc được tạo ra và tốc độ hoàn thành công việc (Ateeq và cộng sự, 2023). Bởi vì khái niệm kết quả thực hiện công việc là khái niệm đa chiều (Spychala, 2008), do vậy để đo lường kết quả thực hiện công việc cũng không phải là vấn đề đơn giản. Tính đến hiện tại, có nhiều quan điểm khác nhau về cách thức đo lường kết quả thực hiện công việc. Theo Viswesvaran & Ones, (2000) có thể chia thành bốn nhóm chính:

Nhóm thứ nhất bao gồm các nhà nghiên cứu đo lường kết quả thực hiện công việc theo hướng tổng hợp các khía cạnh được sử dụng trong những bối cảnh khác nhau thành một cấu trúc tổng hợp của kết quả thực hiện công việc. Ưu điểm của các đo lường này là dễ dàng đo lường kết quả thực hiện công việc. Tuy nhiên, nhược điểm khi khó nhận được sự đồng thuận của các nhà nghiên cứu khác nhau bởi vai trò quan trọng của các thành phần đo lường khác nhau giữa các nhà nghiên cứu. Một số tác giả gần đây đo lường kết quả thực hiện công việc theo nhóm này như Almarzooqi và cộng sự (2019), Amjad và cộng sự (2021), Manzoor và cộng sự (2019).

Nhóm thứ hai đo lường kết quả thực hiện công việc dựa trên kỹ thuật phân tích công việc để xác định các hành vi và các khía cạnh liên quan kết quả thực hiện công việc. Một số tác giả điển hình như Murphy, Campbell. Khi đo lường theo hướng này, các nhà nghiên cứu tiếp tục chia nhỏ theo hướng đo lường các hành vi tạo tiền đề cho kết quả thực hiện công việc, hoặc đo lường trực tiếp theo kết quả của những hành vi, hành động thực hiện công việc của nhân viên góp phần đạt mục tiêu tổ chức. Ưu điểm đối với cách tiếp cận này là phản ánh thang đo lường sát với từng vị trí công việc bởi vì có căn cứ theo hoạt động phân tích công việc. Tuy nhiên, nhược điểm của cách tiếp cận này là cùng vị trí làm việc, nhưng những cá nhân khác nhau sẽ có những đặc trưng riêng, dẫn đến kết quả có thể sai lệch so với các cách đo lường khác.

Nhóm thứ ba bao gồm các học giả phát triển thang đo theo các giả thuyết, thu thập dữ liệu và phân tích dữ liệu theo nhân tố (ví dụ như Lance và

cộng sự, 1992). Với cách tiếp cận này, biến nghiên cứu kết quả thực hiện công việc được xem như biến bậc hai trong nghiên cứu. Ưu điểm của phương pháp đo lường giúp cho các nhà nghiên cứu có sự đánh giá trên khía cạnh tổng thể kết quả thực hiện công việc mặc dù được hình thành từ nhiều thành phần cấu thành. Nhược điểm của cách tiếp cận khi số lượng các thành phần cấu tạo kết quả thực hiện công việc bị giới hạn trong một nghiên cứu, và cách đo lường tương đối phức tạp.

Nhóm tiếp cận thứ tư, sử dụng các lý thuyết tổ chức để đo lường kết quả thực hiện công việc. Như Borman & Motowidlo (1993) sử dụng lý thuyết tổ chức công việc để đo lường kết quả thực hiện công việc theo hai thành phần kết quả thực hiện công việc theo nhiệm vụ và kết quả thực hiện công việc theo bối cảnh.

Theo Spychala (2008) có thể phân loại thang đo đo lường kết quả thực hiện công việc là đo lường theo quá trình (hành vi), và đo lường theo kết quả thực hiện công việc (kết quả của hành vi).

Kết quả thực hiện công việc đo lường theo quá trình (hành vi) tập trung đến những hành động, hành vi của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Ví dụ như đối với nhân viên kinh doanh là niềm nở với khách hàng, giới thiệu đầy đủ thông tin sản phẩm, tư vấn đầy đủ công dụng sản phẩm. Trong khi đó, nhóm còn lại đo lường kết quả thực hiện công việc theo kết quả của hành động, hành vi. Xét trong ví dụ nhân viên kinh doanh như trên thì doanh số bán hàng được tính là kết quả thực hiện công việc. Khía cạnh hành vi và khía cạnh kết quả có mối tương quan với nhau nhưng không có sự trùng lặp bởi hai yếu tố hành vi và kết quả bị chi phối bởi những yếu tố khác nhau (Spychala, 2008).

1.3 Tổng quan nghiên cứu về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc

1.3.1 Tác động trực tiếp của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc

Trong nghiên cứu “Xem xét vai trò điều tiết của phong cách sống xanh trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh đến kết quả thực hiện công việc”, dựa trên hai lý thuyết nền tảng là lý thuyết lan tỏa và lý thuyết khả năng - động lực - cơ hội, Ragas và cộng sự (2017) khảo sát 332 đáp viên ngẫu nhiên là nhân viên từ các doanh nghiệp thuộc các ngành công nghiệp khác nhau, bao gồm cả doanh nghiệp trong nước và đa quốc gia có trụ sở ở thủ đô của Philippines. Những doanh nghiệp này có chứng nhận ISO 14001 (nhằm mục đích xác nhận doanh nghiệp đang thực hiện các hoạt động xanh), sử dụng mô hình phương trình cấu trúc SEM (Structural Equation Modeling) để phân tích nghiên cứu. Quản lý nguồn nhân lực xanh được đo lường theo các hành vi xanh tại nơi làm việc (như sử dụng giấy tái chế, thúc đẩy hội họp trực tuyến để giảm đi lại, sử dụng xe điện,...); Kết quả thực hiện công việc bao gồm bốn thành phần (1) năng lực thực hiện nhiệm vụ, (2) tính linh hoạt và hiệu quả, (3) phát triển chuyên nghiệp và (4) kết quả làm việc. Một trong những kết quả nghiên cứu cho thấy, quản lý nguồn nhân lực xanh có tác động trực tiếp tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Việc thu thập dữ liệu từ các đáp viên làm việc trong ngành công nghiệp với đa dạng ngành nghề khác nhau dẫn tới kết quả nghiên cứu có thể chưa đại diện cho một ngành cụ thể, do đó nghiên cứu trong tương lai có thể nghiên cứu trong một ngành.

Nghiên cứu của Manzoor và cộng sự (2019) về “Kiểm tra thực hành HRM bền vững đến kết quả thực hiện công việc: Ứng dụng đào tạo như biến điều tiết”. Với thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững được xác định bao gồm ba thành phần là tuyển chọn bền vững, sự tham gia của nhân viên bền vững và trao quyền cho nhân viên bền vững. Bên cạnh đó, đào tạo được sử dụng với tư cách là một biến điều tiết. Dựa trên ba lý thuyết nền là lý thuyết

ngịch lý, lý thuyết hành động, và lý thuyết củng cố của Skinner, cỡ mẫu là 130 giảng viên làm việc tại hai trường đại học công của Pakistan, sử dụng phương pháp định lượng, dữ liệu được phân tích qua phần mềm SPSS phiên bản 25 và tuân thủ quy trình của Hayes. Nghiên cứu đã chỉ ra có mối quan hệ tương quan tích cực giữa cả ba thành phần: tuyển chọn bền vững, sự tham gia của nhân viên bền vững, và trao quyền cho nhân viên bền vững với kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Đào tạo cũng đóng vai trò điều tiết tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên đối với cả ba thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững. Một trong những hạn chế của nghiên cứu này là, mặc dù đánh giá tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc, nhưng xem xét dưới góc độ từng thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động đến kết quả thực hiện công việc. Do vậy, tác động tổng thể của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc cần được khám phá ở những nghiên cứu tiếp theo. Bên cạnh đó, cỡ mẫu 130 quan sát còn tương đối nhỏ, nghiên cứu trong tương lai cần tăng kích thước mẫu để nâng cao mức độ chính xác của kết quả nghiên cứu.

Almarzooqi và cộng sự (2019) nhìn nhận quản lý nguồn nhân lực bền vững theo ba thực hành gồm tuyển chọn nhân viên mang tính chọn lọc cao, đào tạo sâu rộng, và quản lý hiệu suất. Kết quả thực hiện công việc bền vững kế thừa thang đo tổng hợp chín biến quan sát của Werner (1994). Lý thuyết nền áp dụng là lý thuyết trao đổi xã hội, với cỡ mẫu là 293 nhân viên toàn thời gian lĩnh vực dầu khí ở các tiểu Vương quốc Ả rập Thống nhất (UAE), sử dụng phương pháp định lượng để phân tích. Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả đã cho thấy thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc bền vững của nhân viên. Nghiên cứu được thực hiện trong ngành dầu khí, một trong những ngành thế mạnh của quốc gia các tiểu Vương quốc Ả rập Thống Nhất, trong khi đó quản lý nguồn nhân lực bền vững là xu hướng mới nổi, do vậy cần được nghiên cứu, đánh

giá ở những ngành khác, quốc gia kém phát triển hơn để có sự so sánh, đối chiếu kết quả và khả năng ứng dụng lý thuyết trong các môi trường khác nhau.

Dựa trên lý thuyết lựa chọn chiến lược và mô hình phân bổ, Amjad và cộng sự (2021) đã tìm được bằng chứng chứng minh quản lý nguồn nhân lực bền vững (thông qua khía cạnh trách nhiệm với môi trường) có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Bối cảnh nghiên cứu là những doanh nghiệp ngành dệt may tại Pakistan có định hướng xuất khẩu, cỡ mẫu là 160 nhân viên quản lý nhân sự, sử dụng phương pháp phân tích định lượng. Quản lý nguồn nhân lực xanh được đo lường thông qua ba khía cạnh quản lý hiệu suất xanh, đào tạo và phát triển xanh, cuối cùng là phần thưởng và thù lao xanh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả ba khía cạnh trên đều có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Hạn chế của nghiên cứu khi cỡ mẫu đại diện cho một ngành chỉ là 160 đáp viên, do vậy, nghiên cứu trong tương lai cần tăng kích thước mẫu để tăng mức độ chính xác cho nghiên cứu. Quản lý nguồn nhân lực bền vững ở khía cạnh môi trường đã thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của nhiều học giả, do vậy, nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét quản lý nguồn nhân lực bền vững theo hướng có trách nhiệm xã hội hoặc ba điểm mấu chốt, để củng cố thêm lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực bền vững.

Nghiên cứu trong ngành công nghiệp tại UAE, Elsaywy (2022) đã thu thập câu trả lời từ 333 đáp viên để phân tích dữ liệu theo phương pháp định lượng, kết quả nghiên cứu cho thấy quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc bền vững của nhân viên. Bên cạnh đó, từng thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững gồm tuyển dụng nhân viên, đào tạo mở rộng và quản lý hiệu suất đều có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc bền vững của nhân viên. Hạn chế của nghiên cứu khi chỉ xem xét ba thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động đến kết quả thực hiện công việc bền vững của nhân viên, trong

khi đó các thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững rất đa dạng. Bởi vậy, nghiên cứu trong tương lai nên xem xét nhiều hơn các thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững. Thêm vào đó, nghiên cứu chỉ đánh giá tác động trực tiếp từ quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc bền vững của nhân viên, trong tương lai các nghiên cứu nên khám phá thêm các mối quan hệ điều tiết hoặc trung gian trong sự tác động này.

Nhìn nhận quản lý nguồn nhân lực bền vững dưới góc độ trách nhiệm xã hội, dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết nhận diện xã hội, Vu (2022) đã tiến hành nghiên cứu về tác động của nhận thức quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Với phương pháp định lượng, thông qua bảng trả lời câu hỏi khảo sát của 367 nhân viên toàn thời gian (cấp quản lý hàng đầu đã được loại trừ) làm việc trong các ngành công nghiệp sau đây tại Việt Nam: Thương mại, bán buôn và bán lẻ; giao thông vận tải, kho, và hậu cần; xây dựng và bất động sản; du lịch, nhà hàng, giải trí và dịch vụ khách sạn; và sản xuất hoặc chế biến (ví dụ: dệt may, giày dép, điện tử, chế biến thực phẩm). Kết quả cho thấy quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua vai trò trung gian của nhận dạng tổ chức. Mẫu nghiên cứu được tác giả thu thập bao gồm nhiều ngành nghề (thương mại, bán buôn và bán lẻ, sản xuất hoặc chế biến, xây dựng và bất động sản,...) và trong giai đoạn bị ảnh hưởng nặng nề của covid-19. Do vậy, nghiên cứu sâu hơn trong trạng thái bình thường mới và gắn với một ngành cụ thể cần được thực hiện để hiểu rõ hơn về sự tác động.

Quản lý nguồn nhân lực bền vững được nhìn nhận theo xu hướng trách nhiệm với môi trường (sử dụng thang đo quản lý nguồn nhân lực xanh của Ragas và cộng sự 2017); cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đo lường theo ba chỉ báo về (1) chăm sóc, (2) quan tâm, và (3) hỗ trợ được tổ chức cung cấp của thang đo do Eisenberger và cộng sự 1986 đề xuất; kết quả thực hiện công việc của nhân viên đo lường theo thang đo tổng hợp của Ragas và cộng sự 2017 bao

gồm (1) năng lực thực hiện nhiệm vụ, (2) tính linh hoạt và hiệu quả, (3) phát triển chuyên nghiệp, (4) kết quả làm việc. Wulansari và cộng sự (2019) đã tiến hành thu thập dữ liệu từ 232 nhân viên theo kỹ thuật lấy mẫu có chủ đích (có kinh nghiệm làm việc 5 năm) thuộc 6 trường đại học nhà nước ở trung tâm tỉnh Java, Indonesia để nghiên cứu về sự tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua vai trò của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức là biến điều tiết. Kết quả cho thấy, quản lý nguồn nhân lực xanh tác động tích cực trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Mẫu nghiên cứu tập trung vào bối cảnh giáo dục đại học, do vậy cần tiến hành thêm các nghiên cứu tiếp theo trong bối cảnh khác để có thể so sánh kết quả, mở rộng tri thức.

Sử dụng phương pháp định lượng, dữ liệu phân tích được thu thập từ 1277 đáp viên làm việc tại 96 công ty ở Trung Quốc trong các ngành sản xuất, khai thác mỏ, ngân hàng và tài chính. Dựa trên mô hình lý thuyết yêu cầu công việc – nguồn lực, Lu và cộng sự (2023) khám phá quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua hai biến trung gian là khả năng phục hồi của nhân viên, và sự cam kết công việc. Trong nghiên cứu này, quản lý nguồn nhân lực bền vững được xem xét dựa trên mô hình lý thuyết AMO (Ability – Motivation – Opportunity/ Khả năng – Động lực – Cơ hội), kế thừa các thang đo từ nghiên cứu của Guerci và cộng sự (2015, 2019). Kết quả thực hiện công việc của nhân viên kế thừa thang đo 7 mục của Williams và Anderson 1991 và do nhân viên tự đánh giá theo năm mức độ từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý. Nghiên cứu tiếp theo trong tương lai có thể thực hiện ở bối cảnh quốc gia khác bởi Trung Quốc là quốc gia có môi trường tương đối bảo thủ với các hoạt động quản lý nguồn nhân lực bền vững (Lu và cộng sự, 2023). Hoặc có thể khám phá các khía cạnh thang đo quản lý nguồn nhân lực bền vững theo trách nhiệm xã hội, môi trường.

1.3.2 Tác động gián tiếp của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức

**** Tác động gián tiếp thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức***

Sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội làm nền tảng. Với dữ liệu thu thập được từ 331 đáp viên làm việc tại các công ty dầu khí ở Libya, mỗi công ty có quy mô từ 50 cán bộ nhân viên trở lên. Nhìn nhận quản lý nguồn nhân lực bền vững từ góc độ đáp ứng mục tiêu kinh tế, Adresi và Darun (2017) đã xác định các thành phần của quản lý nguồn nhân lực chiến lược bao gồm lộ trình công danh, đào tạo, đánh giá kết quả thực hiện công việc, an ninh việc làm, hệ thống mô tả công việc, trả lương theo hiệu suất đều có tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đo lường theo thang đo 8 biến quan sát rút ra từ nghiên cứu của Eisenberger và cộng sự (1986)). Đồng thời, nghiên cứu cũng xác nhận vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong sự tác động của các thành phần quản lý nguồn nhân lực chiến lược đến niềm tin của nhân viên. Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh ngành dầu khí tại Libya, những nghiên cứu trong tương lai có thể thực hiện trong bối cảnh mới để kiểm định sự tác động giữa các biến nghiên cứu, mở rộng phạm vi ảnh hưởng của lý thuyết.

Bằng phương pháp định lượng, dữ liệu được thu thập từ 263 người lao động phản hồi (trong tổng số 1000 người lao động làm việc tại một doanh nghiệp được gửi bảng hỏi). Muse và Stamper (2007) xây dựng mô hình nghiên cứu với sự hỗ trợ của lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết hành động hợp lý và lý thuyết hành động có kế hoạch, đo lường biến tiềm ẩn cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức theo thang đo của Eisenberger 1986 rút ngắn từ 36 mục còn 8 mục đã được sử dụng, kết quả thực hiện công việc của nhân viên đo lường theo hai khía cạnh (1) kết quả thực hiện công việc theo nhiệm vụ (sử dụng thang đo của Williams và Anderson, 1991) và (2) kết quả thực hiện công việc

theo bối cảnh. Kết quả thực hiện công việc theo bối cảnh chia theo sự cống hiến trong công việc và tạo thuận lợi giữa các cá nhân (sử dụng thang đo của Van Scotter và cộng sự, 2000). Kết quả cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến từng thành phần của kết quả thực hiện công việc (kết quả thực hiện công việc theo nhiệm vụ, sự cống hiến trong công việc và tạo thuận lợi giữa các cá nhân). Tuy nhiên, nghiên cứu có hạn chế khi chỉ nghiên cứu tại một doanh nghiệp, vì vậy khó có sự suy rộng cho tổng thể, trong tương lai có thể mở rộng nghiên cứu cho một ngành, một lĩnh vực để có sự đối sánh kết quả.

Trong bối cảnh ngành dịch vụ khách sạn, Chiang và Hsieh (2012) thu thập dữ liệu từ 513 nhân viên làm việc trong 26 khách sạn ở Đài Loan, sử dụng phương pháp phân tích định lượng với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS và AMOS. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức sử dụng thang đo 8 mục của Rhoades (2001), kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo thang đo 6 mục của Ang và cộng sự (2003) và Kim và cộng sự (2009). Một trong những kết quả nhóm tác giả đã kiểm định và thu được thể hiện cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên không được hỗ trợ. Mặc dù kích thước mẫu khảo sát tương đối lớn, nhưng việc chỉ nghiên cứu trong một ngành dịch vụ khách sạn có thể chưa phản ánh hết được mối quan hệ này, thực tế cần mở rộng nghiên cứu thêm ở những ngành khác.

Afzali và cộng sự (2014) sử dụng thang đo cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức theo Eisenberger 1986 rút ngắn theo bốn khía cạnh (1) hiệu suất trong vai trò, (2) hiệu suất vai trò bổ sung, (3) nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ tổ chức, và (4) mối quan tâm của nhân viên để đo lường sự tác động tới kết quả thực hiện công việc (kết quả thực hiện công việc đo lường theo thang đo của Avkiran (1999) gồm 4 khía cạnh (1) ứng xử của nhân viên, (2) sự uy tín, (3) giao tiếp, và (4) chấp nhận dịch vụ của giao dịch viên). Thông qua mẫu khảo sát bao gồm 280 nhân viên làm việc trong ngành ngân hàng ở Iran. Kết quả cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến kết quả thực

hiện công việc của nhân viên. Hạn chế của nghiên cứu khi chỉ nghiên cứu trong ngành ngân hàng ở Iran, nghiên cứu trong tương lai có thể tiến hành trong nhiều ngành, hoặc ở ngành ngân hàng nhưng trong bối cảnh quốc gia khác để kiểm định lại sự tác động.

Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đo lường theo 4 chỉ mục có chỉ số cao trong thang đo của Eisenberger và Huntington (1986) gồm sự đánh giá cao, phát triển, điều kiện làm việc và phúc lợi nhân viên, thông qua dữ liệu khảo sát 83 nhân viên trong tổng số 482 nhân viên của thành phố Pdam Tirta Moedal Semarang, Indonesia. Hafidhah và Martono (2019) đã xác nhận cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên (kết quả thực hiện công việc đo lường bằng thang đo tổng hợp gồm 5 chỉ số theo Mathis và Jackson (2006), cụ thể là: số lượng kết quả công việc, chất lượng kết quả công việc, tính kịp thời, tham dự và khả năng làm việc cùng nhau). Kết quả nghiên cứu là một bằng chứng củng cố thêm mối quan hệ giữa cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và kết quả thực hiện công việc của nhân viên, tuy nhiên cỡ mẫu nhỏ là một trong những hạn chế của đề tài.

Trong nghiên cứu đánh giá tác động của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và khả năng lãnh đạo chuyển đổi đối với cam kết tình cảm và kết quả thực hiện công việc của nhân viên, với sự hỗ trợ của lý thuyết trao đổi xã hội, dữ liệu thu được từ 103 nhân viên (bao gồm quản lý, giám sát và nhân viên nghiệp vụ) làm việc tại công ty ở miền Trung Java, Indonesia. Sử dụng phần mềm Smart PLS 3 để phân tích. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được đo lường theo thang đo 5 chỉ báo từ Rhoades & Eisenberger (2002), kết quả thực hiện công việc của nhân viên kế thừa thang đo 5 chỉ báo của Bratton và Gold (2017). Astuty & Udin (2020) đã xác nhận cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Hạn chế của nghiên cứu khi có cỡ mẫu tương đối nhỏ, những nghiên cứu trong tương lai cần tăng thêm kích thước mẫu để nâng cao mức độ chính xác.

Ridwan và cộng sự (2020) trong nghiên cứu tại trường đại học tư có khám phá về sự tác động của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, sử dụng phương pháp định lượng. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức kế thừa thang đo nghiên cứu của Eisenberger và cộng sự 1986 đo lường theo ba biến quan sát về cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong thực hiện các nhiệm vụ chính thức, thực hiện các nhiệm vụ bổ sung, và sự quan tâm đến sức khỏe tổng thể của nhân viên. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên kế thừa thang đo của Avkiran 1999 theo bốn thành phần gồm hành vi của nhân viên, sự tín nhiệm, giao tiếp, và tiếp cận dịch vụ giao dịch viên. Thông qua mẫu nghiên cứu là 211 cán bộ, nhân viên, nhóm tác giả đã phát hiện cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động trực tiếp tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, cơ mẫu 211 quan sát còn tương đối nhỏ, và khó mang tính đại diện khi chỉ nghiên cứu tại một trường đại học.

Thực hiện nghiên cứu bằng phương pháp định lượng, với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS phiên bản 25.0 và phần mềm Amos 21.0, dữ liệu thu thập được từ 345 đáp viên làm việc trong ngành công nghệ thông tin tại Ấn Độ, đây là ngành có sự biến động lớn vì công nghệ luôn thay đổi và những chuyên gia công nghệ thông tin phải làm việc nhiều giờ để giải quyết khối lượng công việc. Chillakuri & Vanka (2022) đã phát hiện ra rằng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết sự tác động của hệ thống làm việc hiệu suất cao đến sự tổn hại sức khỏe của nhân viên thông qua lăng kính quản lý nguồn nhân lực bền vững. Nghiên cứu đưa ra một trong những gợi ý rằng các tổ chức cần thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực bền vững để giảm thiểu tác hại tiêu cực của công việc. Nghiên cứu trong tương lai có thể khám phá vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ này.

Quản lý nguồn nhân lực bền vững được nhìn nhận theo xu hướng trách nhiệm với môi trường (sử dụng thang đo quản lý nguồn nhân lực xanh của Ragas và cộng sự (2017); cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đo lường theo ba chỉ báo về (1) chăm sóc, (2) quan tâm, và (3) hỗ trợ được tổ chức cung cấp của

thang đo do Eisenberger và cộng sự 1986 đề xuất; kết quả thực hiện công việc của nhân viên đo lường theo thang đo tổng hợp của Ragas và cộng sự (2017) bao gồm (1) năng lực thực hiện nhiệm vụ, (2) tính linh hoạt và hiệu quả, (3) phát triển chuyên nghiệp, (4) kết quả làm việc. Wulansari và cộng sự (2019) đã tiến hành thu thập dữ liệu từ 232 nhân viên theo kỹ thuật lấy mẫu có chủ đích (có kinh nghiệm làm việc 5 năm) thuộc 6 trường đại học nhà nước ở trung tâm tỉnh Java, Indonesia để nghiên cứu về sự tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua vai trò của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức là biến điều tiết. Kết quả cho thấy, quản lý nguồn nhân lực xanh tác động tích cực trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đồng thời cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức cũng đóng vai trò biến điều tiết trong mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực xanh và kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Nghiên cứu có hạn chế khi chỉ nghiên cứu ở một số trường đại học thuộc khu vực nhất định, vì vậy việc suy rộng kết quả cần được tiến hành thêm ở các nghiên cứu khác.

** Tác động gián tiếp thông qua chia sẻ tri thức*

Kế thừa thang đo về quản lý nguồn nhân lực xanh của Dumont và cộng sự (2017), chia sẻ tri thức xanh của Wong và cộng sự (2013), Rubel và cộng sự (2021) sử dụng phương pháp định lượng, dữ liệu được thu thập từ 365 nhân viên trực tiếp giao dịch với khách hàng có kinh nghiệm làm việc ít nhất một năm, tại các ngân hàng thương mại tư nhân ở Bangladesh, thông qua phần mềm SPSS và PLS-SEM, lý thuyết nhận diện xã hội được sử dụng làm nền tảng xây dựng mô hình nghiên cứu, từ đó nhóm tác giả đã phân tích, kiểm định và xác nhận quản lý nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng trực tiếp, tích cực đến chia sẻ tri thức xanh của nhân viên. Nghiên cứu được thực hiện trong lĩnh vực ngân hàng với nhiều đặc điểm khác những ngành khác, vì vậy trong tương lai các nghiên cứu cần mở rộng phạm vi nghiên cứu để kiểm định mối quan hệ.

Trong nghiên cứu về thực hành quản lý nguồn nhân lực và hành vi chia sẻ tri thức của giảng viên, Naeem và cộng sự (2017) đo lường quản lý nguồn nhân lực theo ba thực hành cơ bản, (1) tuyển mộ và tuyển chọn, (2) đào tạo và phát triển, và (3) thù lao và phần thưởng, theo thang đo của các tác giả lần lượt là López và cộng sự (2006), Langford (2009), và Takeuchi và cộng sự (2007), chia sẻ tri thức sử dụng thang đo theo Van den Hooff và De Ridder (2004). Thông qua 198 bảng trả lời từ các giảng viên của bảy trường đại học công lập Pakistan, nhóm tác giả tiến hành phân tích định lượng với sự hỗ trợ của phần mềm Amos 22, mô hình được thiết kế dựa trên cơ sở ủng hộ từ lý thuyết trao đổi xã hội của Blau 1964. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thực hành quản lý nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi chia sẻ tri thức giữa các giảng viên. Một trong những hạn chế của nghiên cứu là mới chỉ nhìn nhận quản lý nguồn nhân lực với ba thực hành cơ bản, các nghiên cứu trong tương lai nên bổ sung mở rộng thêm các thực hành khác của quản lý nguồn nhân lực, hoặc mô hình quản lý nguồn nhân lực tiến bộ hơn.

Kang và cộng sự (2008) sử dụng phương pháp định lượng, dữ liệu thu được từ 323 nhân viên làm việc trong khu vực công tại Hàn Quốc đã phát hiện chia sẻ tri thức nhìn nhận gồm ba chiều (1) tổ chức, (2) cá nhân và (3) đặc điểm công việc có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc (kết quả thực hiện công việc đo lường theo thang đo của Igarria và Tan 1997, và Gueutal và cộng sự (1984) căn cứ vào sự thay đổi tích cực của kết quả thực hiện công việc do chia sẻ tri thức đem lại). Thêm vào đó, nghiên cứu còn chỉ ra trong các yếu tố thuộc về tổ chức thì đào tạo nhân viên, hệ thống phần thưởng, và sự hỗ trợ từ những người quản lý của tổ chức có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức. Những yếu tố trên đều là những yếu tố thuộc nội dung của quản lý nguồn nhân lực. Nghiên cứu có hạn chế khi chỉ nghiên cứu nhân viên trong khu vực công, vì vậy cần mở rộng nghiên cứu với những đối tượng trong lĩnh vực khác để làm rõ thêm mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và kết quả thực hiện công việc.

Swanson và cộng sự (2020) tiến hành nghiên cứu định lượng với dữ liệu thu thập được từ 496 cán bộ nhân viên ở tất cả các bộ phận, cấp bậc của bảy khách sạn 5 sao, thuộc tập đoàn khách sạn đa quốc gia tại Seoul, Hàn Quốc. Với thang đo tổng hợp một chiều chia sẻ tri thức kế thừa Tsai và cộng sự (2015), và kết quả thực hiện công việc kế thừa của Lee và cộng sự (2011). Mô hình được xây dựng trên cơ sở lấy lý thuyết vốn xã hội làm nền tảng. Kết quả nghiên cứu là bằng chứng củng cố quan điểm chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Bên cạnh những điểm tích cực thì nghiên cứu cũng có hạn chế (1) nghiên cứu chỉ thực hiện trong lĩnh vực khách sạn, khó suy rộng cho những ngành khác với những đặc thù khác, (2) kết quả thực hiện công việc là một khái niệm đa chiều, việc đo lường dựa trên một gói tổng hợp có thể không phản ánh hết tác động của chia sẻ tri thức đến từng chiều của kết quả thực hiện công việc.

1.4 Khoảng trống nghiên cứu

Căn cứ theo những nghiên cứu trước đã tổng quan, luận án được lựa chọn thực hiện bởi những khoảng trống sau cần được lấp đầy:

Thứ nhất, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu được thực hiện để đánh giá tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, nhưng kết quả thu được lại cho thấy sự không đồng nhất. Nghiên cứu của Jeronimo và cộng sự (2020) cho thấy quản lý nguồn nhân lực bền vững không có tác động đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, trong khi đó Chillakuri & Vanka (2022) chỉ ra rằng quản lý nguồn nhân lực bền vững qua lăng kính hệ thống làm việc hiệu suất cao có tác động tổn hại sức khỏe của nhân viên. Từ đó dẫn đến tác động tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc. Còn phần lớn các nghiên cứu của các tác giả khác như Amjad và cộng sự (2021), Elsayy (2022), Vu (2022) thì đều cho rằng quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Do vậy, luận án cần được thực hiện để khám phá, kiểm định sự tác

động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Thứ hai, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức được xem như những yếu tố quan trọng trong việc nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu về cách quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động đến kết quả thực hiện công việc thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức dường như chưa có. Hiểu rõ cách mà quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức và từ đó tác động đến kết quả thực hiện công việc, sẽ cung cấp các kiến thức quan trọng cho việc cải thiện kết quả thực hiện công việc, phát triển chính sách và thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững. Do vậy, luận án cần được thực hiện để khám phá và bổ sung khoảng trống này từ góc độ lý thuyết.

Thứ ba, thang đo quản lý nguồn nhân lực bền vững trong những nghiên cứu trước chủ yếu sử dụng thang đo định hướng môi trường hoặc định hướng trách nhiệm xã hội, việc sử dụng thang đo quản lý nguồn nhân lực bền vững theo định hướng ba điểm mấu chốt còn ít phổ biến, do vậy nghiên cứu này cần được thực hiện để tăng cường số lượng các nghiên cứu sử dụng thang đo quản lý nguồn nhân lực bền vững theo hướng ba điểm mấu chốt. Kết quả của luận án cũng sẽ được so sánh, đối chiếu với các phát hiện của những nghiên cứu trước, từ đó mở rộng sự hiểu biết về quản lý nguồn nhân lực bền vững.

Thứ tư, trong các nghiên cứu trước, biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực bền vững chủ yếu được nghiên cứu dưới dạng biến tiềm ẩn bậc một. Do vậy, những tác động chủ yếu được khám phá dưới dạng tác động của từng thành phần quản lý nguồn nhân lực bền vững đến biến phụ thuộc. Trong luận án này, biến quản lý nguồn nhân lực bền vững được xem xét theo biến tiềm ẩn bậc cao (bậc hai) là hướng khám phá cần được thực hiện để đánh giá sự tác động mang tính tổng hợp lên biến phụ thuộc.

Thứ năm, trong bối cảnh Việt Nam nói chung, ngành chế biến gỗ Việt Nam nói riêng chưa có nghiên cứu nào được thực hiện để xem xét sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức.

Thứ sáu, ngành chế biến gỗ ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam. Tuy nhiên, các doanh nghiệp trong ngành chế biến gỗ đang phải đối mặt với những áp lực rất lớn từ việc đáp ứng các tiêu chuẩn về bảo vệ môi trường và trách nhiệm xã hội. Việc hiểu rõ tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên sẽ giúp các doanh nghiệp này phát triển các chiến lược quản lý hiệu quả hơn, đồng thời đáp ứng các tiêu chuẩn, yêu cầu phát triển bền vững từ thị trường và các bên liên quan.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 nghiên cứu sinh đã tập trung tổng quan những công trình nghiên cứu trước liên quan đề tài luận án, các nghiên cứu được sắp xếp theo chủ đề gồm tổng quan nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực bền vững, tổng quan nghiên cứu về kết quả thực hiện công việc, tổng quan nghiên cứu về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách trực tiếp, và gián tiếp thông qua vai trò của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức.

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu, tác giả đã xác định được khoảng trống nghiên cứu của đề tài: (1) chưa có nghiên cứu nào đánh giá tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên xem xét vai trò trung gian cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức; (2) xét trong bối cảnh Việt Nam nói chung, ngành chế biến gỗ nói riêng chưa có nhiều nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tới kết quả thực hiện công việc của nhân viên; (3) những nghiên cứu trước về quản lý nguồn nhân lực bền vững chủ yếu đi theo một khía cạnh như về môi trường (quản lý nguồn nhân lực xanh) hay trách nhiệm xã hội (quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội), tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào xem xét đồng thời tính bền vững của quản lý nguồn nhân lực trên cả ba khía cạnh tài chính, xã hội và môi trường; (4) những nghiên cứu trước chủ yếu xem xét quản lý nguồn nhân lực bền vững trên khía cạnh từng thành phần cấu tạo, vì vậy xem xét quản lý nguồn nhân lực bền vững trên khía cạnh tổng thể cần được khám phá.

Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

2.1 Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Quản lý nguồn nhân lực được hình thành từ rất lâu, trong giai đoạn những năm 2000 đến 1500 trước công nguyên, con người đã biết sử dụng các kỹ thuật khác nhau để bầu chọn thủ lĩnh bộ lạc, người Trung Quốc thì sử dụng các kỹ thuật sàng lọc nhân viên, người Hy Lạp sử dụng những hệ thống học việc để đào tạo lao động (Rotich, 2015). Tuy nhiên, những hoạt động trên chỉ là một phần công việc của nhà quản lý nguồn nhân lực, và được kéo dài đến năm 1800 ở hầu hết các quốc gia trên thế giới (Dessler, 2011).

Sự phát triển của quản lý nguồn nhân lực chỉ thực sự phát triển mạnh mẽ từ sau năm 1800, có thể chia thành bốn giai đoạn: (1) Phong trào quản lý dựa trên cơ sở khoa học; (2) Phong trào các mối quan hệ con người; (3) Quản lý nguồn nhân lực; (4) Quản lý nguồn nhân lực chiến lược (Trần Kim Dung, 2011).

Taylor được xem là người đặt nền móng cho phong trào quản lý dựa trên cơ sở khoa học, về cơ bản để người lao động tích cực làm việc mà không cần giám sát thì các nhà quản lý cần hợp lý hóa phương pháp làm việc, xây dựng định mức lao động khoa học, cải tiến cách thức tổ chức, quản lý xí nghiệp. Bối cảnh dẫn đến hình thành phong trào quản lý dựa trên cơ sở khoa học thời kỳ này do cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất, các xí nghiệp có nhiều người lao động, tuy nhiên năng suất lao động thấp, người quản lý phải thường xuyên giám sát, đôn đốc, thậm chí dọa đuổi việc thì người lao động mới làm việc chăm chỉ.

Kết quả nghiên cứu của Hawthorne, về sau có sự ủng hộ từ kết quả nghiên cứu của Elton Mayo và Roethlisberger đều chỉ ra rằng các điều kiện lao động, thời gian làm việc, mối quan hệ lao động, môi trường làm việc đều

có ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên. Do đó, phong trào các mối quan hệ con người được hình thành và phát triển. Trọng tâm của quản lý nguồn nhân lực thời kỳ này hướng đến cải thiện môi trường làm việc, thúc đẩy mối quan hệ lao động tốt đẹp.

Thuật ngữ quản lý nguồn nhân lực được đề cập trong khoảng thời gian từ năm 1965 đến năm 1970 nhưng không thực sự phổ biến (Marciano, 1995). Cuối những năm 1980 chúng kiến sự phát triển tương đối hoàn thiện định nghĩa quản lý nguồn nhân lực, ở giai đoạn này đã có sự phát triển tiến bộ hơn giai đoạn trước khi quản lý nguồn nhân lực coi: (1) Việc quản lý con người không chỉ đơn thuần là quản lý hành chính nhân sự, mà hướng tới kết hợp các chính sách và thực tiễn quản lý nguồn nhân lực; (2) Nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực là trách nhiệm của các nhà quản lý, không chỉ là nhiệm vụ của bộ phận nhân sự; (3) Việc đặt đúng người vào đúng việc là quan trọng để phối hợp thực tiễn quản lý nguồn nhân lực với mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp.

Đến những năm 1990, khái niệm quản lý nguồn nhân lực chiến lược được đề cập trong những nghiên cứu về quản lý ở các nước công nghiệp phát triển. Bản chất của quản lý nguồn nhân lực được mở rộng khi thừa nhận rằng quản lý nguồn nhân lực không chỉ liên quan đến việc quản lý nhân viên mà còn liên quan đến việc quản lý con người, chẳng hạn như nhà thầu phụ, nhà tư vấn và những người không có hợp đồng lao động, cũng như có thể quản lý các tổ chức khác trong việc sản xuất hàng hóa và dịch vụ (ví dụ các tổ chức viễn thông). Quản lý nguồn nhân lực chiến lược là một cách tiếp cận để quản lý bao gồm các chiến lược nhân sự được thiết kế để cải thiện hiệu suất của tổ chức và đo lường tác động của các chiến lược này đối với hoạt động của tổ chức. Một định nghĩa rất phổ biến về quản lý nguồn nhân lực chiến lược được thể hiện bằng một loạt các hoạt động và triển khai nguồn nhân lực có kế hoạch được thiết kế để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Wright & McMahan, 1992).

Quản lý nguồn nhân lực chiến lược tiếp tục phát triển theo thời gian, bao gồm việc phát triển các khuôn khổ lý thuyết cung cấp thông tin cho quản lý nguồn nhân lực chiến lược, các quan điểm về những đóng góp cụ thể mà nó có thể tạo ra đối với hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, bất chấp sự phát triển này, mối quan tâm trọng tâm của quản lý nguồn nhân lực chiến lược vẫn là sự đóng góp của quản lý nguồn nhân lực vào hoạt động của tổ chức bằng cách chứng minh mối quan hệ tích cực giữa các chính sách nhân sự và kết quả tài chính.

Khái niệm “phát triển bền vững” chủ yếu được sử dụng để nhấn mạnh vấn đề môi trường. Sự phổ biến ngày nay của thuật ngữ này thể hiện qua sự quay trở lại trong báo cáo của Ủy ban Môi trường và Phát triển Thế giới của Liên hợp quốc, tức là “Ủy ban Brundtland”. Ủy ban Brundtland định nghĩa “phát triển bền vững” là sự phát triển “đáp ứng các nhu cầu của hiện tại mà không ảnh hưởng đến khả năng của các thế hệ tương lai trong việc đáp ứng các nhu cầu của chính họ” (WCED, 1987, trang 43). Kể từ khi được phổ biến thông qua Báo cáo Brundtland và Hội nghị Liên hợp quốc về Môi trường và Phát triển thuật ngữ bền vững đã lan tỏa vào nhiều lĩnh vực, ngành nghề, trong đó có quản lý nguồn nhân lực để hình thành quản lý nguồn nhân lực bền vững.

Có sự quan tâm ngày càng gia tăng với tương lai của quản lý nguồn nhân lực chiến lược và liệu nó có thể đóng góp cho các tổ chức đạt được sự bền vững về môi trường hay không. Nhiều nhà nghiên cứu đang tập trung hướng đến sự giao thoa giữa tính bền vững và quản lý nguồn nhân lực chiến lược để nói về giai đoạn phát triển mới của quản lý nguồn nhân lực là quản lý nguồn nhân lực bền vững.

Thuật ngữ quản lý nguồn nhân lực bền vững đã được sử dụng trong hơn một thập kỷ. Không có một định nghĩa chính xác nào về thuật ngữ này và nó đã được sử dụng theo nhiều cách khác nhau. Các bài viết về quản lý nguồn nhân lực bền vững khác nhau ở điểm nhấn mạnh đến các kết quả cụ thể bên

trong và bên ngoài. Nó đã được sử dụng để chỉ các kết quả xã hội và con người góp phần vào sự tiếp tục của tổ chức trong dài hạn, đó là một tổ chức bền vững. Nó cũng được sử dụng để chỉ các hoạt động quản lý nguồn nhân lực nâng cao kết quả tích cực về môi trường quản lý nguồn nhân lực xanh, và các kết quả xã hội và con người tích cực vì lợi ích của họ, thay vì chỉ là yếu tố trung gian giữa kết quả tài chính và chiến lược.

Theo Müller-Christ và Remer (1999) quản lý nguồn nhân lực bền vững là những gì các tổ chức phải làm trong môi trường của họ để có thể tiếp cận những nhân viên có năng lực cao trong tương lai, còn Zaugg và cộng sự (2001) thì cho rằng quản lý nguồn nhân lực bền vững là hoạt động tuyển dụng, phát triển, giữ chân và cho nhân viên nghỉ việc có hiệu quả dài hạn về mặt xã hội và kinh tế. Ehnert và cộng sự (2016) cho rằng quản lý nguồn nhân lực bền vững là thực hiện các chiến lược và thực tiễn quản lý nguồn nhân lực nhằm đạt mục tiêu tài chính, xã hội và môi trường với tác động bên trong và bên ngoài tổ chức và trong một thời gian dài. Mặc dù các thuật ngữ này khác nhau ở mức độ chúng cố gắng dung hòa các mục tiêu về khả năng cạnh tranh kinh tế, kết quả tích cực về con người hoặc xã hội và kết quả sinh thái, nhưng tất cả chúng đều quan tâm đến việc thừa nhận các kết quả xã hội và con người một cách rõ ràng hoặc ngầm định của tổ chức (Kramar, 2013). Một trong những quan điểm được nhiều học giả chấp nhận đó là theo Kramar (2013) quản lý nguồn nhân lực bền vững được hiểu là mô hình các chiến lược và thực hành nhân lực được thiết lập nhằm đạt được các mục tiêu tài chính, xã hội và môi trường đồng thời tái tạo nền tảng nhân lực trong dài hạn.

Ehnert & Harry (2012) phát hiện ra rằng phần lớn các nghiên cứu trong giai đoạn này đã xem xét không đồng thời các khía cạnh của tính bền vững. Thay vào đó, các nghiên cứu đã ưu tiên một khía cạnh nào đó hơn các khía cạnh còn lại của tính bền vững, như quản lý nguồn nhân lực xanh hỗ trợ tính bền vững môi trường trong khi thừa nhận ưu thế tối đa hóa hiệu quả kinh tế (Jackson & Seo, 2010) và quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội tập

trung vào tính bền vững xã hội và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Shen & Jiuhua Zhu, 2011). Điều này đồng nghĩa cần đáp ứng lời kêu gọi Anlesinya và Susomrith, (2020) trong việc thúc đẩy tăng số lượng nghiên cứu theo hướng quản lý nguồn nhân lực bền vững trên cả ba khía cạnh của tính bền vững.

Quản lý nguồn nhân lực bền vững giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu tài chính bởi quản lý nguồn nhân lực bền vững được xem là giai đoạn phát triển tiếp theo của quản lý nguồn nhân lực chiến lược, nó không xóa bỏ mà là sự kế thừa, mở rộng các mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực chiến lược hướng tới. “Chiến lược” đồng nghĩa với việc giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu tài chính, trọng tâm tiềm ẩn được đặt vào hiệu quả và giá trị tài chính được tăng thêm thông qua các hoạt động quản lý nguồn nhân lực (Jackson & Seo, 2010). Một số thực hành quản lý nguồn nhân lực chiến lược được áp dụng giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu tài chính như hệ thống làm việc hiệu suất cao, tuyển dụng và lựa chọn có chọn lọc, phát triển nhân viên rộng rãi, và thu hút nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định.

Mục tiêu môi trường trong quản lý nguồn nhân lực bền vững đạt được thông qua việc xây dựng môi trường văn hóa xanh và đội ngũ nhân viên xanh, quan tâm đến các vấn đề môi trường (Kim và cộng sự, 2019). Một số nghiên cứu trước khi nghiên về khía cạnh này đưa ra khái niệm quản lý nguồn nhân lực xanh (Jabbour & Santos, 2008; Jackson và cộng sự, 2011; Jackson & Seo, 2010). Một số hoạt động nhân sự được tích hợp điển hình như tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển xanh, đánh giá kết quả thực hiện công việc xanh, thù lao xanh, ...

Mục tiêu xã hội của quản lý nguồn nhân lực bền vững đạt được khi doanh nghiệp tích hợp các nội dung của trách nhiệm xã hội vào chiến lược và thực tiễn quản lý nguồn nhân lực. Khi đó một số nghiên cứu đã gắn quản lý nguồn nhân lực bền vững với tên gọi quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (Cantele, 2018; E. Cohen, 2017; Jie & John, 2016; Shen & Jiuhua Zhu,

2011). Để tích hợp trách nhiệm xã hội vào hoạt động quản lý nguồn nhân lực cũng rất đa dạng như: quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật (nhấn mạnh tuân thủ luật pháp nước sở tại về lao động), quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên (quan tâm và thỏa mãn không chỉ nhu cầu của nhân viên, thậm chí có thể cả gia đình nhân viên), quản lý nguồn nhân lực hỗ trợ trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung (điển hình như tạo điều kiện nhân viên tham gia các hoạt động trách nhiệm xã hội, tuyên dương hoặc thưởng khi nhân viên thực hiện các hoạt động trách nhiệm xã hội, ...).

Việc áp dụng quản lý nguồn nhân lực bền vững trong ngành chế biến gỗ là phù hợp với xu hướng và yêu cầu tất yếu của bối cảnh bởi:

- Bối cảnh ủy ban Brundtland đề xuất khái niệm phát triển bền vững từ ngành lâm nghiệp, việc sử dụng gỗ bền vững bao hàm ý tưởng rằng tốc độ và số lượng sản xuất gỗ được điều chỉnh và thích ứng với chu kỳ tái sinh tự nhiên của rừng. Tính bền vững này đã lan rộng ở châu Âu và sau đó nó được áp dụng cho các ngành công nghiệp khác (ví dụ như ngành đánh bắt cá);

- Ngành chế biến gỗ là ngành thâm dụng lao động. Đối tượng lao động thường là yếu tố trong quan hệ lao động bởi, ngành gỗ sử dụng rất đa dạng về trình độ (chủ yếu lao động phổ thông), hợp đồng lao động (ký kết bằng giấy, bằng miệng hoặc hợp đồng mùa vụ). Vì vậy, yêu cầu về trách nhiệm xã hội trong lao động đối với các doanh nghiệp cao;

- Ngành chế biến gỗ không những sử dụng nguyên liệu đầu vào là gỗ rừng (nếu khai thác không khoa học sẽ tác động lớn đến môi trường), mà trong quá trình chế biến cũng có nguy cơ gây hại cho môi trường (bụi, hóa chất xử lý gỗ, nước thải...);

- Để có các sản phẩm an toàn, thân thiện môi trường, đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe về phát triển bền vững của thị trường thì đòi hỏi doanh nghiệp cần có nguồn nhân lực hiểu về tính bền vững, thực hành mang tính bền vững, đồng hành bền vững cùng doanh nghiệp.

Trong luận án này, quản lý nguồn nhân lực bền vững ngành chế biến gỗ được hiểu là các chiến lược và thực hành quản lý nguồn nhân lực hướng đến đạt được mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường đồng thời tái tạo nền tảng nhân lực trong dài hạn.

Như vậy, quản lý nguồn nhân lực bền vững ngành chế biến gỗ tập trung hướng đến thiết lập các chiến lược và thực hành quản lý nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp đạt được đồng thời ba mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường. Bên cạnh đó cũng nhấn mạnh đến việc tạo ra sự bền vững cho nguồn nhân lực trong dài hạn.

Mục tiêu kinh tế: Để đạt mục tiêu này đòi hỏi việc quản lý nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp chế biến gỗ tối ưu hóa quy trình sản xuất, nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đảm bảo khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Điều này có thể đạt được thông qua một số hoạt động như thúc đẩy chia sẻ tri thức giữa những người lao động, tuyển dụng nhân viên có năng lực, phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh của doanh nghiệp, tăng cường đào tạo nâng cao năng lực nhân viên, thu hút sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động cũng như trong việc ra quyết định của doanh nghiệp.

Mục tiêu xã hội: Đối với mục tiêu này, hoạt động quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ cần hướng đến việc tạo ra môi trường làm việc công bằng, bình đẳng giữa các nhân viên, doanh nghiệp quan tâm đến nhu cầu của người lao động, lồng ghép các chiến lược và hoạt động mang tính trách nhiệm xã hội trong chức năng của quản lý nguồn nhân lực. Một số thực hành minh họa để đạt mục tiêu này như: Tuân thủ các quy định pháp luật về quản lý và sử dụng nhân lực. Thu hút nhân viên tham gia các hoạt động có trách nhiệm xã hội do doanh nghiệp tổ chức, hoặc tuyên dương nhân viên có đóng góp cho cộng đồng, xã hội.

Mục tiêu môi trường: Các chiến lược và thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững tập trung vào việc giảm tác động tiêu cực đến môi trường, nâng cao nhận thức và thu hút sự tham gia của nhân viên trong bảo vệ môi trường.

Điều này có thể đạt được thông qua tuyển dụng những nhân viên có phẩm chất tích cực đối với môi trường, đào tạo nâng cao nhận thức nhân viên về môi trường, giao chỉ tiêu, đồng thời có đánh giá và trả lương căn cứ việc hoàn thành các trách nhiệm về môi trường.

Thêm vào đó, quản lý nguồn nhân lực bền vững trong ngành chế biến gỗ cũng có hàm ý về việc tái tạo nền tảng nhân lực trong dài hạn. Việc tái tạo nền tảng nhân lực hướng đến ba mục tiêu kinh tế, xã hội, môi trường thông qua việc tuyển dụng nhân viên đáp ứng nhu cầu công việc, đào tạo và phát triển nhân viên, tạo môi trường làm việc tích cực, và thúc đẩy chia sẻ tri thức giữa các nhân viên.

2.2 Kết quả thực hiện công việc

Có nhiều nghiên cứu về kết quả thực hiện công việc đã được thực hiện trong thế kỷ qua bởi mức độ quan trọng của nó đối với tổ chức (Carpini và cộng sự, 2017). Kết quả thực hiện công việc liên quan đến việc nhân viên sẵn sàng nỗ lực đến mức độ nào để đóng góp vào sự thành công của tổ chức (Treadway và cộng sự, 2005), kết quả thực hiện công việc được xem như là một trong những tiêu chuẩn để đánh giá mức độ đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp (Sasmita và cộng sự, 2023), và trực tiếp tác động đến lợi nhuận tổ chức (Pandey, 2019), lợi thế cạnh tranh (Van Beurden và cộng sự, 2018).

Giống như các lĩnh vực khoa học xã hội khác, có nhiều định nghĩa khác nhau đã được phát triển để hiểu về kết quả thực hiện công việc cá nhân (Sasmita và cộng sự, 2023). Kết quả thực hiện công việc là mức độ mà một nhân viên hoàn thành được những mong đợi về hiệu suất tổng thể (Afzali và cộng sự, 2014). Hoặc kết quả thực hiện công việc được định nghĩa là “các hành động, hành vi và kết quả có thể mở rộng mà nhân viên tham gia hoặc mang lại có liên quan và đóng góp cho các mục tiêu của tổ chức” (Viswesvaran và Ones, 2000, trang 216). Hay Jamal (2007) định nghĩa kết quả thực hiện công việc là mức độ mà một cá nhân có thể thực hiện thành công trong khuôn khổ các ràng buộc thông thường và các nguồn lực sẵn có.

Kết quả thực hiện công việc là tổng giá trị các hành vi riêng biệt mà nhân viên thực hiện trong khoảng thời gian nhất định cho tổ chức (Naji và cộng sự, 2022).

Chính từ sự đa dạng của khái niệm kết quả thực hiện công việc dẫn đến trong thực tế tồn tại nhiều thang đo đo lường kết quả thực hiện công việc.

Campbell và cộng sự (1993) đo lường kết quả thực hiện công việc dựa trên tám khía cạnh bao gồm: Thành thạo các nhiệm vụ cụ thể trong công việc; Thành thạo các nhiệm vụ không cụ thể trong công việc; Thành thạo giao tiếp bằng văn bản và bằng miệng; Thể hiện nỗ lực; Duy trì kỷ luật cá nhân; Hỗ trợ đồng nghiệp và nhóm thực hiện; Giám sát và lãnh đạo; Quản lý và điều hành.

Kết quả thực hiện công việc được giao và kết quả thực hiện công việc phát sinh là hai thang đo được Borman và Motowidlo (1993) sử dụng để đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả thực hiện công việc được giao thường được hiểu là mức độ đáp ứng yêu cầu chính thức của công việc mà nhân viên phải thực hiện (Kappagoda và cộng sự, 2014). Nó có thể bao gồm nhiều thành phần như công việc, nhân viên, và cơ sở theo quan điểm nhân viên. Tuy nhiên, theo quan điểm của người quản lý thì kết quả đạt được là quan trọng nhất khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên (Yilmaz, 2015). Hay chất lượng công việc, sự đúng giờ, hiệu suất, năng suất,... có thể được sử dụng để đo lường chính xác kết quả thực hiện công việc (Baytos và Kleiner, 1995). Kết quả thực hiện công việc phát sinh là hành vi của các cá nhân trong việc duy trì và phát triển mạng lưới quan hệ xã hội của tổ chức và môi trường tâm lý ủng hộ các nhiệm vụ kỹ thuật (Borman và Motowidlo, 1993). Kết quả thực hiện công việc phát sinh là những hành vi quan trọng, đóng góp vào việc tạo ra kết quả thực hiện công việc, nhưng là hành vi mang tính tự nguyện của người lao động (Organ, 1988).

Welbourne và cộng sự (1998) sử dụng năm khía cạnh: Hành vi trong vai trò công việc; Hành vi trong vai trò nghề nghiệp; Hành vi trong vai trò

người đổi mới; Hành vi trong vai trò nhóm; và hành vi trong vai trò tổ chức để đo lường kết quả thực hiện công việc.

Podsakoff và cộng sự (2000) đo lường kết quả thực hiện công việc nhân viên theo bảy nhóm hành vi: Hành vi giúp đỡ; Thẳng thắn; Lòng trung thành với tổ chức; Tuân thủ tổ chức; Sáng kiến cá nhân; Đạo đức công dân; Phát triển bản thân.

Pulakos và cộng sự (2000) sử dụng hành vi thích ứng để đo lường kết quả thực hiện công việc. Các hành vi thích ứng bao gồm: Xử lý các tình huống khẩn cấp hoặc khủng hoảng; Xử lý căng thẳng trong công việc; Giải quyết vấn đề một cách sáng tạo; Xử lý các tình huống công việc không chắc chắn; Nhiệm vụ học tập, công nghệ và quy trình; Thể hiện khả năng thích ứng giữa các cá nhân; Thể hiện khả năng thích ứng về văn hóa; Thể hiện khả năng thích ứng về thể chất.

Borman và cộng sự (2001) đo lường kết quả thực hiện công việc thông qua ba khía cạnh được gọi là hiệu suất công dân, gồm: Sáng kiến tận tâm; Hỗ trợ cá nhân; Hỗ trợ tổ chức.

Johnson (2003) lựa chọn ba thang đo, hiệu suất nhiệm vụ (Thành thạo nhiệm vụ cụ thể trong công việc; thành thạo nhiệm vụ không đặc thù công việc; thành thạo giao tiếp bằng văn bản và nói; quản lý và điều hành; giám sát; sáng kiến tận tâm), hiệu suất công dân (sáng kiến tận tâm; hỗ trợ cá nhân; hỗ trợ tổ chức), và hiệu suất thích ứng (xử lý các tình huống công việc không chắc chắn) để phản ánh kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Như vậy, ta có thể thấy trong các thang đo kết quả thực hiện công việc ở trên, có những thang đo được sử dụng trùng lặp một phần, điều này có thể giải thích do tới thời điểm hiện tại chưa có một khung lý thuyết nào thích hợp để tích hợp và thống nhất các thang đo lại (Rotundo và Sackett, 2002). Do vậy, các tác giả khi nghiên cứu về kết quả thực hiện công việc cần lựa chọn thang đo phù hợp bối cảnh.

Mặc dù có nhiều định nghĩa và cách đo lường khác nhau, nhìn chung có thể phân loại thành hai cách tiếp cận chính liên quan đến bản chất của kết quả thực hiện công việc. Cách tiếp cận đầu tiên nhìn nhận kết quả thực hiện công việc là số lượng nhiệm vụ đã hoàn thành, chất lượng công việc được tạo ra và tốc độ hoàn thành công việc (Ateeq và cộng sự, 2023). Cách tiếp cận thứ hai xem kết quả thực hiện công việc là tổng thể các hành vi mà nhân viên kiểm soát trong một bối cảnh nhất định có liên quan đến các mục tiêu của tổ chức (Campbell và cộng sự, 1993).

Một số học giả cho rằng kết quả thực hiện công việc nên được phản ánh bởi các hành vi thay vì kết quả của việc thực hiện nhiệm vụ, bởi hành vi thì nhân viên có thể kiểm soát được, còn kết quả của hành động thì không (ví dụ nhân viên bán hàng có thể tư vấn đầy đủ, chu đáo cho khách hàng, nhưng khách hàng có thể không mua sản phẩm); nhân viên có thể tối đa hóa kết quả nhưng phải trả giá bằng những thứ khác (Murphy và Kroeker, 1989). Một số học giả khác lại có quan điểm ngược lại, họ cho rằng kết quả của hành động mới là quan trọng (đặc biệt là từ góc độ của người quản lý), bởi suy cho cùng, nếu nhân viên có hành vi chuẩn mực nhưng không đem lại kết quả cho tổ chức thì cũng không có ý nghĩa; nhân viên đạt kết quả thì tổ chức đạt mục tiêu (Yilmaz, 2015).

Trong luận án này, nghiên cứu sinh nghiên cứu kết quả thực hiện công việc theo cách tiếp cận thứ hai, kết quả thực hiện công việc là số lượng nhiệm vụ đã hoàn thành, chất lượng công việc được tạo ra và tốc độ hoàn thành công việc (Ateeq và cộng sự, 2023) bởi sự quan trọng của kết quả so với những hành vi mà nhân viên thực hiện góp phần hiện thực hóa mục tiêu tổ chức (Yilmaz, 2015), kết quả thực hiện công việc của nhân viên là một biến phụ thuộc chính trong phần lớn các nghiên cứu về quản lý (Campbell và cộng sự, 1993), và khi so sánh với các khía cạnh khác để đo lường kết quả thực hiện công việc (theo khái niệm đa chiều) thì kết quả đạt được vẫn là tiêu chí quan trọng nhất (Rotundo & Sackett, 2002). Mặt khác, từ góc độ chất lượng xem

xét khả năng thực hiện các nhiệm vụ theo tiêu chí hoặc tiêu chuẩn đề cập trong bản mô tả công việc. Góc độ số lượng liên quan đến khối lượng công việc mà nhân viên có thể thực hiện theo thời gian và nguồn lực được cung cấp. Góc độ thời gian được coi là hành vi làm việc của nhân viên so với thời gian được phân bổ (Na-Nan và cộng sự, 2018).

Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được lựa chọn bởi trong một tổ chức, nhân viên là lực lượng lao động chiếm tỷ trọng lớn so với các đối tượng khác, đây là lực lượng chính tạo ra kết quả công việc cho tổ chức, thêm vào đó đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên luôn được xem là một hoạt động rất quan trọng với tổ chức (Fuller và cộng sự, 2012). Khái niệm kết quả thực hiện công việc của nhân viên ngành chế biến gỗ ở Việt Nam được kế thừa theo khái niệm của Ateeq và cộng sự (2023), kết quả thực hiện công việc của nhân viên được hiểu là số lượng, chất lượng và thời gian hoàn thành các công việc được giao.

Định nghĩa trên nhấn mạnh vào ba khía cạnh số lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc hoàn thành, và thời gian hoàn thành.

Số lượng công việc hoàn thành: Thể hiện thông qua số lượng nhiệm vụ đã hoàn thành trong một khoảng thời gian quy định. Số lượng công việc hoàn thành đóng góp vào năng suất lao động của doanh nghiệp.

Chất lượng công việc hoàn thành: Trong ngành chế biến gỗ, chất lượng công việc hoàn thành được hiểu là sự tinh tế và thẩm mỹ trong thiết kế và hoàn thiện sản phẩm, sự chính xác trong quy trình sản xuất và kỹ thuật chế biến. Chất lượng sản phẩm giúp đạt được sự hài lòng của khách hàng, nâng cao uy tín, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thời gian hoàn thành công việc: Điều này hàm ý việc hoàn thành các đơn hàng, sản xuất sản phẩm và giao hàng đúng thời hạn. Để đáp ứng được khía cạnh này, nhân viên cần học hỏi kỹ năng quản lý thời gian, tối ưu hóa quy trình sản xuất, sử dụng các công nghệ tiên tiến, hiện đại trong sản xuất

sản phẩm. Đảm bảo thời gian giúp tạo ra sự uy tín và tăng cường lòng tin từ khách hàng đối với doanh nghiệp.

2.3 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức

Dựa trên cơ sở các nhân viên thường có xu hướng gán các đặc điểm giống con người cho tổ chức, cảm nhận sự hỗ trợ của tổ chức (Perceived Organizational Support - POS) của nhân viên đã được đề cập trong lý thuyết hỗ trợ tổ chức (Organizational Support Theory - OST) của Eisenberger và cộng sự (1986) thông qua bối cảnh cần hoặc không cần cung cấp các nguồn lực từ tổ chức. Từ cảm nhận sự hỗ trợ của tổ chức, nhân viên coi sự đối xử tích cực hoặc tiêu cực của họ như một dấu hiệu cho thấy tổ chức ủng hộ hoặc không ủng hộ họ (Rhoades & Eisenberger, 2002). Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được hiểu là nhận thức của nhân viên rằng tổ chức coi trọng những đóng góp công việc của mình và quan tâm đến nhân viên của họ (Eisenberger và cộng sự, 2016). Nhân viên cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức dưới hình thức đối xử công bằng và đánh giá cao công việc mang lại những kết quả tích cực khác nhau như tăng cam kết, lòng trung thành và hiệu suất làm việc (DeConinck và cộng sự, 2018), bởi vì khi nhân viên cảm nhận một mức độ hỗ trợ từ tổ chức thì họ sẽ thấy nghĩa vụ phải bù đắp cho việc đối xử tốt mà họ đã trải qua từ thực thể bằng cách thể hiện nhiều hơn hành vi tích cực được định hướng (Kurtessis và cộng sự, 2017).

Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được nhận thức là một khái niệm cốt lõi của lý thuyết hỗ trợ tổ chức (Eisenberger và cộng sự, 1986, 1997; Rhoades và Eisenberger, 2002), cho rằng nhân viên nhận thức tổ chức có định hướng tích cực hoặc tiêu cực chung đối với họ. Nhân viên cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức mang lại những kết quả tích cực khác nhau như tăng cường cam kết, lòng trung thành và kết quả thực hiện công việc (DeConinck và cộng sự, 2018), trong đó bao gồm nâng cao kết quả thực hiện công việc. Một nghiên cứu của Rhoades và Eisenberger (2002) sau khi phân tích hơn 70 nghiên cứu về cảm nhận của nhân viên về sự hỗ trợ tổ chức đã nhận thấy, có ba loại đối

xử mà nhân viên thường cho là có lợi được cảm nhận bao gồm sự công bằng, hỗ trợ của người giám sát, phần thưởng của tổ chức và điều kiện làm việc thuận lợi. Trong khi đó Kurtessis và cộng sự (2017) cho rằng có nhiều cách khác nhau để truyền đạt cho nhân viên rằng tổ chức quan tâm đến phúc lợi và đánh giá cao sự đóng góp của họ. Các khía cạnh hỗ trợ về lãnh đạo, sự công bằng, thực hành nhân sự và điều kiện làm việc đều liên quan đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Điều này cho thấy rằng phần lớn, nếu không phải là hầu hết, các yếu tố thường xuyên hoặc tái diễn trong mối quan hệ của nhân viên với tổ chức ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên về thái độ thuận lợi hoặc bất lợi của tổ chức đối với họ. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có liên quan đến kết quả có lợi cho nhân viên (như sự hài lòng trong công việc, tâm trạng tích cực) và tổ chức (cam kết tình cảm, hiệu suất, và những hành vi phản tác dụng) (Rhoades và Eisenberger, 2002). Một số nghiên cứu thực nghiệm của Muse và Stamper (2007), Afzali và cộng sự (2014), Hafidhah và Martono (2019), Wulansari và cộng sự (2019) cũng rút ra bằng chứng chứng tỏ cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động trực tiếp tích cực, hoặc gián tiếp (đóng vai trò điều tiết hoặc trung gian) đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Điều này gợi mở các tổ chức muốn nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên có thể tập trung nâng cao cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức bằng cách ghi nhận sự tích cực nỗ lực của nhân viên, đánh giá đúng những đóng góp của nhân viên với tổ chức, đề cao vai trò nhân viên trong quá trình thực hiện công việc, ...

2.4 Chia sẻ tri thức

Tri thức được coi là nguồn lực và tài sản thiết yếu của tổ chức. Trong bối cảnh tổ chức, tri thức được hình thành và duy trì khi người lao động tạo ra và chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp (Swanson và cộng sự, 2020). Chia sẻ tri thức giữa các nhân viên là rất quan trọng để đạt được hiệu quả của tổ chức (Swanson và cộng sự, 2020). Chia sẻ tri thức có thể được hiểu là một tập hợp các hành vi cá nhân liên quan đến việc chia sẻ tri thức và chuyên môn liên quan đến công việc với các thành viên khác trong một tổ chức (Bartol và

Srivastava, 2002). Chia sẻ tri thức và hành vi chia sẻ tri thức có thể được sử dụng thay thế cho nhau, hoặc chia sẻ tri thức bao gồm khả năng chia sẻ tri thức và hành vi chia sẻ tri thức theo Yi (2009).

Chia sẻ tri thức có vai trò quan trọng trong việc nâng cao kết quả thực hiện công việc và sự thành công của một tổ chức (Razmerita và cộng sự, 2016). Chia sẻ tri thức, thường được chấp nhận như một động lực tích cực cho hiệu quả hoạt động của cá nhân và tổ chức (Kuruppuge và Gregar, 2017). Các tổ chức chú trọng việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức sẽ thu được những lợi ích bao gồm cải thiện hiệu suất của cá nhân và tổ chức, tăng lượng tri thức tập thể ở cấp độ tổ chức, nâng cao năng lực và tính đổi mới (Lee và cộng sự, 2015).

Trong một tổ chức, nhân viên sẽ sẵn sàng chia sẻ tri thức khi họ tin rằng mình sẽ nhận được những phần thưởng xứng đáng để đổi lấy việc chia sẻ tri thức (Kang và cộng sự, 2008), giữa các cá nhân có mối quan hệ hợp tác (Nahapiet & Ghoshal, 1998), làm việc trong môi trường văn hóa học tập (Goodman & Darr, 1998).

Chia sẻ tri thức có thể được phân chia thành nhiều loại tùy thuộc cách tiếp cận, cụ thể như sau: (1) chia sẻ tri thức rõ ràng và chia sẻ tri thức ngầm (Wang và Wang, 2012). Những hình thức chia sẻ tri thức được quy định rõ ràng trong tổ chức như sổ tay, các chương trình học tập,... là minh họa cho chia sẻ tri thức rõ ràng. Tri thức ngầm dựa trên nền tảng kinh nghiệm của nhân viên, là những tri thức nhân viên tích lũy được qua kinh nghiệm, trải nghiệm. Chia sẻ tri thức ngầm được thực hiện thông qua cơ chế trực tiếp trao đổi với nhau giữa các nhân viên; (2) chia sẻ tri thức cấp độ cá nhân, chia sẻ tri thức cấp độ đội, nhóm, và chia sẻ tri thức cấp độ tổ chức (Ipe, 2003); (3) số lượng chia sẻ tri thức và chất lượng chia sẻ tri thức; (4) gói tổng hợp một chiều chia sẻ tri thức; (5) chia sẻ tri thức chính thức và chia sẻ tri thức không chính thức. Các kiến thức ngầm được các cá nhân nắm giữ và thường được chia sẻ thông qua các cơ chế không chính thức như trò chuyện, thảo luận

không chính thức, đôi khi sẽ qua cơ chế chính thức (Orlikowski, 2002); (6) tiếp cận theo quá trình có thể chia thành quá trình chia sẻ tri thức và quá trình tiếp nhận tri thức (De Vries và cộng sự, 2006).

2.5 Lý thuyết nền

2.5.1 Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội là một trong những lý thuyết xã hội học và tâm lý học được ứng dụng trong nhiều nghiên cứu quản trị, kinh tế. Blau (1964) cho rằng trao đổi xã hội bao gồm một loạt các tương tác, và những tương tác này được coi là phụ thuộc lẫn nhau và phụ thuộc vào hành động của người khác. Lý thuyết này nhấn mạnh các giao dịch phụ thuộc lẫn nhau, trong đó một bên cung cấp nguồn lực, sau đó bên kia đáp lại sự ưu ái từ ý thức nghĩa vụ, dẫn đến một vòng lặp tương tác mới (Karim và cộng sự, 2021). Lý thuyết này đã được sử dụng để giải thích tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đối với thái độ và hành vi tích cực của nhân viên (Aboramadan, 2020; Jia và cộng sự, 2019; Luu, 2021).

Căn cứ theo lý thuyết trao đổi xã hội, mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức được xem như một chuỗi các giao dịch xã hội, trong đó các hành vi tích cực từ bên này sẽ có tác động kích thích hành vi tích cực từ bên còn lại. Khi tổ chức thực hiện các chính sách và thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững như cung cấp môi trường làm việc an toàn, đảm bảo quyền lợi nhân viên, có trách nhiệm với các vấn đề xã hội của doanh nghiệp, và chú trọng đến các yếu tố phát triển bền vững, thì nhân viên sẽ cảm nhận được sự quan tâm và đầu tư của tổ chức vào sự phát triển cá nhân người lao động. Cảm giác này sẽ hình thành một cam kết tâm lý của nhân viên với tổ chức, khiến họ cảm thấy cần báo đáp lại tổ chức thông qua nâng cao nỗ lực và cam kết trong quá trình thực hiện công việc. Nhân viên cảm thấy cần có trách nhiệm và nỗ lực hơn nữa để hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ của mình, góp phần đạt mục tiêu cho tổ chức. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động trực tiếp

nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi.

Bên cạnh tác động trực tiếp, quản lý nguồn nhân lực bền vững còn có thể tác động gián tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian chia sẻ tri thức. Thực vậy, theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi tổ chức tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, nhân viên sẽ cảm thấy họ được tổ chức ủng hộ và công nhận, từ đó hình thành các hành vi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp. Quản lý nguồn nhân lực bền vững góp phần hình thành một môi trường văn hóa làm việc mà ở đó nhân viên cảm thấy an toàn, chủ động và tích cực trong chia sẻ tri thức.

Khi nhân viên chia sẻ tri thức, doanh nghiệp sẽ nhận được những giá trị tích cực như quy trình làm việc được cải tiến, hạn chế sai sót trong thực hiện công việc, thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo. Chia sẻ tri thức không chỉ tăng cường sự hiểu biết và kỹ năng của nhân viên, mà còn tạo ra môi trường chia sẻ, hợp tác và học hỏi liên tục trong doanh nghiệp. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, những lợi ích trên là kết quả của việc trao đổi các hành vi tích cực, trong đó nhân viên chia sẻ tri thức vì họ nhận được sự ủng hộ, sự công nhận từ tổ chức.

Do đó, thông qua chia sẻ tri thức, quản lý nguồn nhân lực bền vững tạo ra một chu kỳ tác động tích cực, trong đó việc chia sẻ tri thức và kinh nghiệm không những cải thiện kết quả thực hiện công việc tập thể, mà còn nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Bởi vậy, quản lý nguồn nhân lực bền vững không chỉ có tác động trực tiếp mà còn có tác động gián tiếp tới kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua chia sẻ tri thức.

2.5.2 Lý thuyết hỗ trợ tổ chức

Levinson (1965) cho rằng tổ chức được nhân cách hóa, giống như con người với ba đặc điểm: thứ nhất, tổ chức chịu trách nhiệm về những quyết định của mình; thứ hai, tổ chức có văn hóa và chuẩn mực riêng; thứ ba, tổ chức có người đại diện theo pháp luật, có nhân viên làm việc trong tổ chức.

Các nhân viên làm việc trong tổ chức sẽ cảm nhận tổ chức như một thực thể con người. Từ đó, hình thành cảm nhận tích cực hoặc tiêu cực. Những cảm nhận tích cực được hình thành khi nhân viên cảm nhận được tổ chức sẵn sàng giúp đỡ họ khi cần. Do Eisenberger và cộng sự đề xuất năm 1986, lý thuyết có tựa đề lý thuyết hỗ trợ tổ chức (Organizational support theory), lý thuyết này cho rằng nhân viên sẽ cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức trong quá trình thực hiện công việc thông qua những đặc điểm giống cá nhân (Eisenberger và cộng sự, 1986) như sự quan tâm cảm xúc, cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc, coi trọng nhân viên,...). Sự hỗ trợ tổ chức được nhận thức có thể phân chia thành hai loại, sự hỗ trợ mang tính bắt buộc (do tác động từ bên ngoài vào. Ví dụ như quy định của pháp luật buộc tổ chức phải quan tâm, chăm sóc người lao động), và sự hỗ trợ tổ chức mang tính tự nguyện (tổ chức chủ động hỗ trợ nhân viên, hỗ trợ vượt mức so với các tác động từ bên ngoài. Ví dụ quy định ngày nghỉ nhiều hơn so với mức chuẩn tối thiểu). Sự hỗ trợ tổ chức mang tính tự nguyện khi được nhận thức sẽ có tác động mạnh mẽ hơn so với sự hỗ trợ tổ chức mang tính bắt buộc (Eisenberger và cộng sự, 1997).

Khi tổ chức thực hiện các chính sách và thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững như có trách nhiệm bảo vệ môi trường, trách nhiệm với cộng đồng, với xã hội, quan tâm quyền và lợi ích của nhân viên thì nhân viên sẽ cảm nhận được sự hỗ trợ của tổ chức. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức sẽ tạo ra một trạng thái tâm lý tích cực, đồng thời kích thích nhân viên thể hiện năng lực và sự nỗ lực của bản thân. Khi nhân viên cảm nhận được hỗ trợ từ tổ chức, họ sẽ có xu hướng báo đáp lại thông qua nâng cao các cam kết trong thực hiện công việc. Sự hỗ trợ từ tổ chức có tác dụng giảm bớt tâm lý căng thẳng, tăng cường sự hài lòng trong công việc, từ đó cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Hơn nữa, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò trung gian trong tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ tổ chức từ các chính

sách và thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững, họ sẽ thấy có động lực và cam kết hơn đối với công việc, từ đó dẫn đến cải thiện kết quả thực hiện công việc.

2.6 Tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc

Về mặt lý thuyết, khi tổ chức áp dụng quản lý nguồn nhân lực bền vững sẽ đem đến cho người lao động nhiều lợi ích như: nâng cao năng lực nhân viên từ đó thỏa mãn nhu cầu hoàn thiện bản thân (Jiang và cộng sự, 2012); tạo dựng và duy trì mối quan hệ làm việc tốt hơn (Faisal, 2023b); áp dụng các thực tiễn quản lý nguồn nhân lực bền vững là hành động thay cho lời nói báo hiệu việc tổ chức đề cao giá trị nhân lực, cho nhân viên thấy tầm quan trọng của mình trong tổ chức, tổ chức xem xét nhân viên là một khoản đầu tư dài hạn, thay vì chỉ là một chi phí tài chính (Jeronimo và cộng sự, 2020); quản lý nguồn nhân lực bền vững xoay quanh các vấn đề mềm như thể hiện sự chân thành đối với nhân viên, bao gồm cung cấp môi trường và điều kiện làm việc tốt, mang lại cơ hội phát triển và quan tâm đến sức khỏe thể chất và tâm lý xã hội của nhân viên tại nơi làm việc (Wikhamn, 2019).

Thực vậy, các hoạt động quản lý nguồn nhân lực bền vững thông qua thực hiện tốt trách nhiệm xã hội như đảm bảo sự công bằng và bình đẳng của người lao động, tuân thủ quy định pháp luật về lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho ứng viên là người địa phương có hoàn cảnh khó khăn, hay bảo vệ môi trường như cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên, thường khi nhân viên có những hoạt động bảo vệ môi trường sẽ giúp nhân viên nhận thấy mình có giá trị với doanh nghiệp, với cộng đồng.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ liên quan đến công việc từ tổ chức của họ (lợi ích), điều này sẽ tạo ra hiệu ứng có đi có lại mang lại khiến nhân viên phải đền đáp bằng những hành vi tích cực, một trong số đó là nâng cao kết quả thực hiện công việc, chia sẻ tri thức (Almarzooqi và cộng sự, 2019).

Về nghiên cứu thực nghiệm, có nhiều nghiên cứu đã được tiến hành và kết quả cho thấy đều ủng hộ tác động tích cực của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên (Almarzooqi và cộng sự, 2019; Amjad và cộng sự, 2021; Elsayy, 2022; Manzoor và cộng sự, 2019; Ragas và cộng sự, 2017; Vu, 2022; Wulansari và cộng sự, 2019).

Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

H1: Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Quản lý nguồn nhân lực bền vững hướng đến xây dựng một môi trường làm việc tích cực cho nhân viên thông qua việc thúc đẩy sự công bằng, đa dạng và phát triển cá nhân. Không chỉ vậy, các hoạt động quản lý nguồn nhân lực bền vững còn bao gồm xây dựng và thực hiện các chính sách và chương trình hỗ trợ nhân viên như chế độ thời gian làm việc linh hoạt, chính sách cân bằng cuộc sống và gia đình, và các chương trình đào tạo phát triển nhân lực. Đối với người lao động, đây là một trong những lợi ích họ kỳ vọng sẽ nhận được trong quá trình làm việc.

Theo lý thuyết sự hỗ trợ tổ chức, với những sự quan tâm và lợi ích người lao động nhận được thông qua quản lý nguồn nhân lực bền vững như trên, nhân viên sẽ có cảm giác tổ chức quan tâm, đánh giá cao bản thân. Những hành động đó như những chỉ báo giúp nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ tổ chức. Khi nhân viên nhận thức được sự hỗ trợ của tổ chức, mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức sẽ thay đổi. Điều đó có nghĩa cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức chất lượng cao sẽ khiến nhân viên ít có khả năng nhận thấy sự khác biệt trong cam kết của tổ chức và giúp những nhân viên nhận thấy sự khác biệt sẵn sàng mang lại lợi ích cho tổ chức (Aselage và Eisenberger, 2003).

Hơn nữa, một số nghiên cứu thực nghiệm cũng đã cho kết quả quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Ví dụ như Gavino và cộng sự (2012) đã chỉ ra rằng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có vai trò như một biến trung gian để giải thích cho sự tác động của thực

tiền quản lý nguồn nhân lực đến các hành vi của nhân viên bao gồm sự hài lòng trong công việc, hành vi hướng đến khách hàng, sự cải thiện các cam kết. Hay Wulansari và cộng sự (2019) xác nhận rằng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức của nhân viên có vai trò củng cố sự tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh tới kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết sự tác động của quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội tới nhận diện tổ chức, và điều tiết sự tác động của mối quan hệ giữa nhận diện tổ chức với kết quả thực hiện công việc của nhân viên (Shen & Benson, 2016). Bên cạnh điểm tích cực, các thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững cũng có những mặt trái, thí dụ như gây ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe trong công việc của nhân viên, tuy nhiên cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức từ nhân viên được chứng minh có vai trò là một trung gian hòa giải làm giảm tác động tiêu cực này (Mariappanadar, 2020).

Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

H2: Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức.

Nhân viên cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức dưới hình thức đối xử công bằng và đánh giá cao công việc mang lại những kết quả tích cực khác nhau như tăng cường cam kết, lòng trung thành và kết quả thực hiện công việc (DeConinck và cộng sự, 2018), bởi vì khi nhân viên cảm nhận một mức độ hỗ trợ từ tổ chức thì họ sẽ thấy nghĩa vụ phải bù đắp cho việc đối xử tốt mà họ đã trải qua từ thực thể bằng cách thể hiện nhiều hơn hành vi tích cực được định hướng (Kurtessis và cộng sự, 2017), trong đó có bao gồm nâng cao kết quả thực hiện công việc.

Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có liên quan đến kết quả có lợi cho nhân viên (như sự hài lòng trong công việc, tâm trạng tích cực) và tổ chức (cam kết tình cảm, hiệu suất, và những hành vi phản tác dụng) (Rhoades và Eisenberger, 2002). Afzali và cộng sự (2014) đã chứng minh rằng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của

nhân viên, mối quan hệ này cũng được xác nhận trong nghiên cứu của Hafidhah và Martono (2019). Xem xét kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo hai khía cạnh, kết quả thực hiện công việc trong vai trò và kết quả thực hiện công việc ngoài vai trò, Neves & Eisenberger (2012) kết luận rằng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến cả hai thành phần của kết quả thực hiện công việc.

Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

H3: Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), tác giả nhận thấy rằng khi nhân viên cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức sẽ cảm nhận thấy mình nhận được lợi ích thông qua quá trình làm việc, do vậy nhân viên cảm nhận mình có nghĩa vụ phải báo đáp lại tổ chức, và nâng cao kết quả thực hiện công việc là một phương diện báo đáp.

Hơn nữa, Wulansari và cộng sự (2019) đã tiến hành nghiên cứu về sự tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua vai trò của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, kết quả cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức cũng đóng vai trò biến điều tiết trong mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực xanh và kết quả thực hiện công việc nhân viên. Thêm vào đó, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đã được sử dụng như một trung gian hòa giải để giải thích mối quan hệ giữa thực tiễn quản lý nguồn nhân lực và hành vi của nhân viên như cải thiện cam kết, sự hài lòng trong công việc, quyền công dân của tổ chức, hành vi hướng đến khách hàng và giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên (Gavino và cộng sự, 2012; Meyer, J. P. và Smith, C. A, 2000; Rhoades và cộng sự, 2001).

Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H4: Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Haywood (1992) cho rằng đào tạo nhân viên được xem xét là một hình thức chia sẻ tri thức quan trọng hướng đến cải thiện kết quả thực hiện công việc công việc của nhân viên cũng như đạt mục tiêu của tổ chức. Thông qua chia sẻ tri thức, mọi người nhanh chóng mở rộng lượng tri thức cá nhân của họ (Quinn và cộng sự, 2009), đồng thời cải thiện khả năng giải quyết vấn đề và hiệu suất công việc (Kim và Lee, 2006), và kết quả là cải thiện khả năng cạnh tranh của tổ chức (Lin, 2007).

Chia sẻ tri thức góp phần nâng cao kết quả thực hiện công việc đã được ủng hộ qua kết quả nghiên cứu thực nghiệm của Kang và cộng sự (2008), Naeem và cộng sự (2017).

Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

H5: Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến chia sẻ tri thức.

Chia sẻ tri thức dẫn đến nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên bởi ba lý do: thứ nhất, chia sẻ tri thức đóng vai trò như một chức năng chuyên môn giúp nâng cao năng lực chuyên môn của cả người chia sẻ và người nhận tri thức; thứ hai, chia sẻ tri thức giúp cải thiện sự gắn kết và ảnh hưởng của tổ chức với các tác nhân cụ thể; thứ ba, hình thành sự trao đổi tri thức theo nguyên tắc có đi có lại (Henttonen và cộng sự, 2016), khi nhân viên chia sẻ tri thức cho đồng nghiệp, nguyên tắc có đi có lại sẽ khiến người được nhận tri thức tìm cách đáp trả. Kang và cộng sự (2008), Henttonen và cộng sự (2016), Swanson và cộng sự (2020) cũng đã nghiên cứu thực nghiệm và xác nhận chia sẻ tri thức có tác động trực tiếp tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu:

H6: Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Lý thuyết trao đổi xã hội có thể giải thích vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực bền vững và kết quả

thực hiện công việc như sau: Khi tổ chức áp dụng quản lý nguồn nhân lực bền vững giúp nhân viên nhận thấy rằng mình nhận được lợi ích, từ đó hình thành nghĩa vụ đáp trả bằng những hành vi tích cực, trong đó có chia sẻ tri thức. Khi nhân viên tích cực chia sẻ tri thức với nhau sẽ giúp nâng cao năng lực làm việc, từ đó cải thiện được kết quả thực hiện công việc.

Kết quả nghiên cứu của Almarzooqi và cộng sự (2019) cho thấy chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực bền vững và kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Trên cơ sở đó, giả thuyết H7 được tác giả đề xuất như sau:

H7: Chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Như vậy, qua quá trình nghiên cứu, phân tích, tác giả tổng hợp các giả thuyết được đề xuất trong luận án gồm:

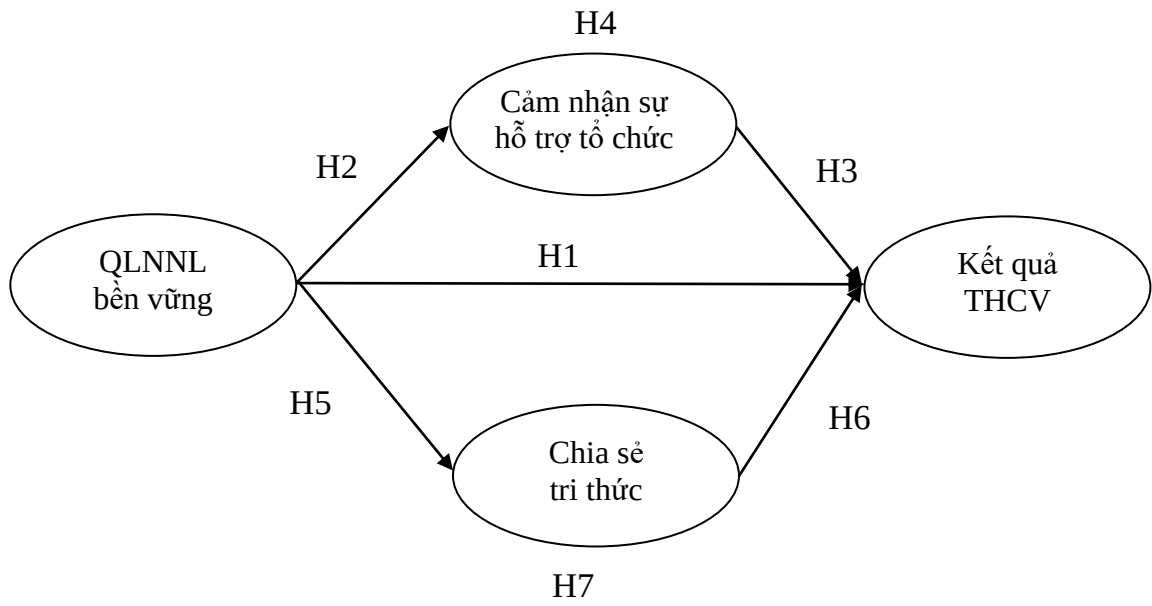
Bảng 2.1 Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình

Mã hóa	Nội dung giả thuyết
H1	Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.
H2	Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức.
H3	Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.
H4	Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.
H5	Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến chia sẻ tri thức.
H6	Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.
H7	Chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

2.7 Mô hình nghiên cứu

Từ mục tiêu nghiên cứu, tổng quan tài liệu và khoảng trống nghiên cứu được tìm thấy, dựa trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết hỗ trợ tổ chức, nghiên cứu sinh hệ thống hóa mô hình nghiên cứu như sau.



Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã tập trung làm rõ được cơ sở lý thuyết của luận án, giả thuyết và mô hình nghiên cứu được đề xuất và khái quát hóa trong chương, cụ thể:

Phần thứ nhất tập trung làm rõ lý thuyết quản lý nguồn nhân lực bền vững, kết quả thực hiện công việc của nhân viên, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, và chia sẻ tri thức. Quản lý nguồn nhân lực bền vững ngành chế biến gỗ được hiểu là các chiến lược và thực hành quản lý nguồn nhân lực hướng đến đạt được mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường đồng thời tái tạo nền tảng nhân lực trong dài hạn. Khái niệm kết quả thực hiện công việc của nhân viên ngành chế biến gỗ là số lượng, chất lượng và thời gian hoàn thành các công việc được giao. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức là nhận thức của nhân viên rằng tổ chức coi trọng những đóng góp công việc của mình và quan tâm đến nhân viên của họ. Chia sẻ tri thức là một tập hợp các hành vi cá nhân liên quan đến việc chia sẻ tri thức và chuyên môn liên quan đến công việc với các thành viên khác trong một tổ chức.

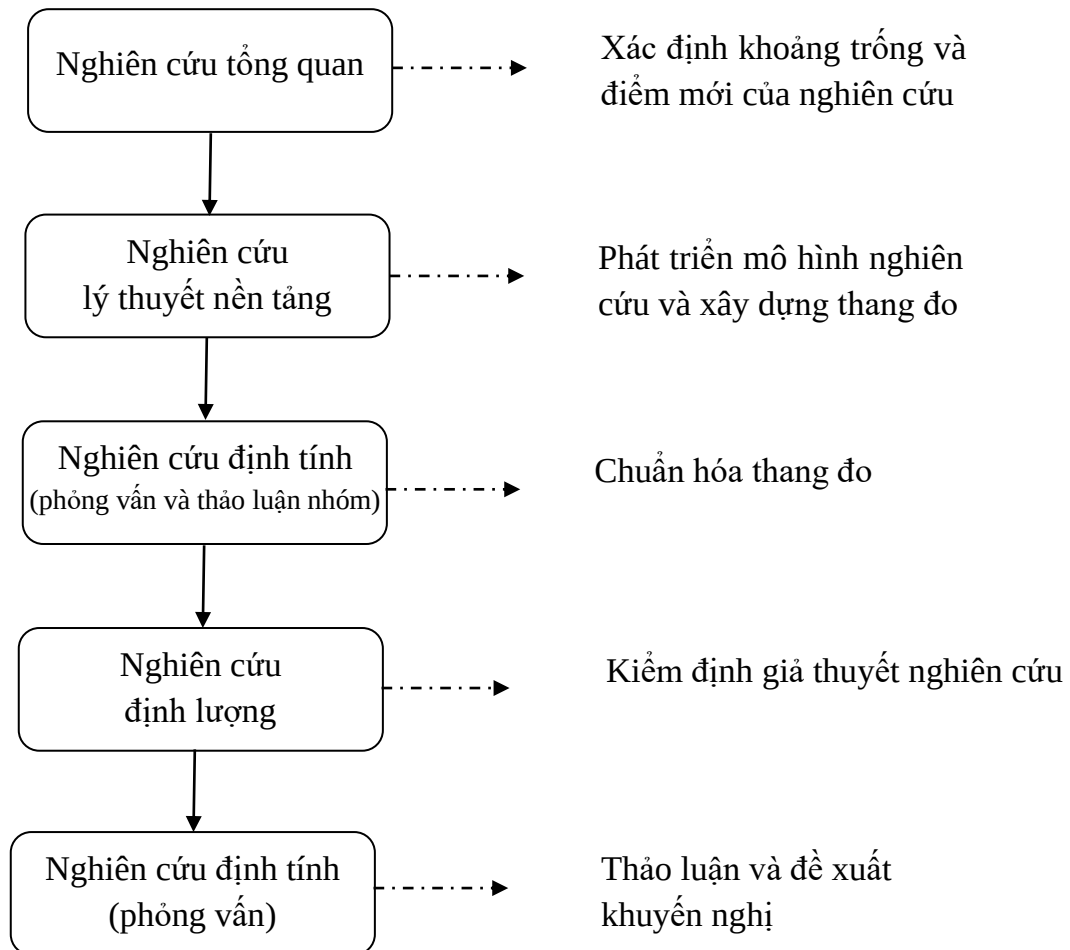
Tiếp đến hai lý thuyết nền làm căn cứ đề xuất mô hình được trình bày tổng quan là lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết hỗ trợ tổ chức.

Dựa trên cơ sở lý thuyết và kết quả nghiên cứu thực nghiệm trước, mô hình nghiên cứu của luận án được trình bày qua hình 2.1. Bảy giả thuyết thể hiện tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc một cách trực tiếp, và gián tiếp thông qua vai trò cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức được trình bày cụ thể.

Chương 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Các bước nghiên cứu

Để trả lời các câu hỏi nghiên cứu, luận án sử dụng kết hợp hai nhóm phương pháp là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng với các bước nghiên cứu triển khai theo trình tự như hình 3.1.



Hình 3.1 Các bước nghiên cứu

Nghiên cứu tổng quan được thực hiện ở bước đầu trong luận án. Những công trình nghiên cứu có liên quan đến quản lý nguồn nhân lực bền vững, kết quả thực hiện công việc, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức được nghiên cứu sinh tổng hợp, phân tích và đánh giá. Từ đó tổng hợp và rút ra khoảng trống nghiên cứu và xác định điểm mới cho đề tài.

Lý thuyết nền và các khái niệm nghiên cứu được tác giả tổng hợp, trình bày trong bước “Nghiên cứu lý thuyết nền tảng”. Trên cơ sở lý thuyết nền

tảng, khung nghiên cứu được hình thành, thang đo dự thảo biến tiềm ẩn được xây dựng dựa trên việc kế thừa các thang đo của những nghiên cứu trước đó.

Hai nhóm phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được kết hợp sử dụng trong luận án. Trong đó, nhóm phương pháp định tính được thực hiện hai lần, lần thứ nhất sử dụng phương pháp phỏng vấn và thảo luận nhóm với các chuyên gia trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học và ngành chế biến gỗ để chuẩn hóa thang đo. Lần thứ hai, sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia sau khi có các kết quả ước lượng mô hình nhằm giải thích cơ chế tác động, sự khác biệt giữa lý thuyết và thực tiễn (nếu có), đề xuất giải pháp cho các nhà quản lý doanh nghiệp ngành chế biến gỗ. Nhóm phương pháp định lượng được sử dụng trong luận án gồm có phương pháp nghiên cứu khảo sát, phân tích thống kê mô tả, và phương pháp hồi quy mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling) với mục đích kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Với số mẫu nghiên cứu khoảng 400 quan sát, các thang đo không phù hợp sẽ được loại bỏ với các kỹ thuật kiểm định mức độ tin cậy, mức độ hội tụ, mức độ phân biệt của thang đo.

3.2 Thang đo nghiên cứu

Thông qua tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận về sự tác động trực tiếp của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, và gián tiếp qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức, nghiên cứu sinh đã lựa chọn kế thừa các thang đo phù hợp từ những nghiên cứu trước. Quá trình xây dựng và kiểm định sự phù hợp của thang đo diễn ra như sau: Bảng hỏi tiếng nước ngoài nguyên gốc của các nghiên cứu được nghiên cứu sinh tổng hợp và dịch sang tiếng Việt. Bản dịch được chia thành ba cột (cột câu hỏi nguyên gốc, cột câu hỏi dịch sang tiếng Việt, và cột chỉnh sửa (nếu có)). Sau đó gửi tới một giảng viên giảng dạy tiếng anh chuyên ngành Quản trị nhân lực nhận xét, góp ý. Cụ thể những biến quan sát sau dịch thuật như sau:

Quản lý nguồn nhân lực bền vững đo lường theo mô hình biến bậc hai, được hình thành từ hai thành phần cấu tạo là quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội và quản lý nguồn nhân lực xanh. Biến quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội kế thừa thang đo của Shen và Jiuhua Zhu (2011), bao gồm quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật (LC), quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên (EO), và quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (GF). Một số mục hỏi mẫu như “Nhân viên trong công ty của tôi được trả trên mức lương tối thiểu nhà nước quy định và dựa trên mức độ hoàn thành công việc của họ”, “Công ty của tôi cung cấp đầy đủ cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên”. Biến quản lý nguồn nhân lực xanh đo lường theo thang đo của Guerci và cộng sự (2016) với ba thành phần gồm tuyển dụng xanh (GH), đào tạo và sự tham gia xanh (GT), cuối cùng là quản lý hiệu suất và thù lao xanh (GMC). Một số thang đo minh họa như “Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên”, “Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người quản lý bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường”. Nội dung các câu hỏi cụ thể xem thêm tại phụ lục 2.

Kết quả thực hiện công việc của nhân viên gồm 05 biến quan sát được kế thừa từ các nghiên cứu của Befort và Hatstrup (2003), Goodman và Svyantek (1999), Williams và Anderson (1991): (1) Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao, (2) Tôi hoàn thành một cách thành thạo các nhiệm vụ chính được giao, (3) Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc một cách kịp thời, (4) Tôi chứng tỏ kỹ năng giao tiếp bằng ngôn ngữ và văn bản tốt, (5) Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức: Các nghiên cứu trong thực tế liên quan đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức thường kế thừa một dạng rút gọn mục hỏi được phát triển từ 17 mục tải cao nhất trong khảo sát cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (Eisenberger và cộng sự, 1986). Việc rút gọn này vẫn đảm bảo phản ánh đúng khái niệm bởi thang đo ban đầu là thang đo một chiều, và có độ tin cậy nhất quán nội bộ cao (Rhoades & Eisenberger, 2002). Trong nghiên cứu này,

ngiên cứu sinh đo lường cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức theo thang đo gồm 05 biến quan sát của Rhoades và cộng sự (2001) gồm (1) Công ty quan tâm đến ý kiến của tôi, (2) Công ty thực sự quan tâm đến hạnh phúc của tôi, (3) Công ty rất coi trọng các mục tiêu và giá trị của tôi, (4) Công ty sẽ tha thứ cho lỗi lầm trung thực của tôi, (5) Công ty luôn sẵn sàng trợ giúp khi tôi gặp vấn đề.

Chia sẻ tri thức kế thừa 03 thang đo có chất lượng trong nghiên cứu của Naeem và cộng sự (2017): (1) Tôi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị của tôi, (2) Tôi tự nguyện chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp ngoài phòng/ ban/ đơn vị của tôi, (3) Tôi sẵn sàng chia sẻ kỹ năng của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị khi họ hỏi tôi về điều đó.

Tiếp đó, bảng hỏi dự thảo được sử dụng trong phỏng vấn chuyên sâu nhằm chỉnh sửa, bổ sung phù hợp mục tiêu nghiên cứu.

3.3 Nghiên cứu định tính

3.3.1 Nghiên cứu định tính lần thứ nhất

Mục tiêu

Mục tiêu của nghiên cứu định tính lần thứ nhất nhằm khám phá các biến nghiên cứu trong luận án (Quản lý nguồn nhân lực bền vững, kết quả thực hiện công việc, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức) từ quan điểm của các chuyên gia. Căn cứ kết quả phỏng vấn sâu, thang đo sẽ được hiệu chỉnh để phù hợp bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam, các biến quan sát có thể sẽ được bổ sung hoặc xóa bỏ, hoặc chỉnh sửa văn phong phù hợp bối cảnh nghiên cứu.

Cỡ mẫu

Các chuyên gia được lựa chọn tham gia phỏng vấn cần đạt ít nhất một trong hai điều kiện sau:

(1) Là giảng viên có trình độ từ tiến sĩ trở lên, đã có kinh nghiệm giảng dạy, nghiên cứu khoa học trên 10 năm.

(2) Hiện tại là nhà quản trị doanh nghiệp, hoặc chuyên viên đang công tác tại phòng Nhân sự thuộc doanh nghiệp chế biến gỗ. Có kinh nghiệm làm việc trong ngành ít nhất 5 năm.

Căn cứ những tiêu chuẩn lựa chọn chuyên gia như trên, nghiên cứu sinh tiến hành phỏng vấn trực tiếp với 05 chuyên gia, bao gồm 02 giảng viên có trình độ tiến sĩ, có kinh nghiệm giảng dạy và nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực Quản lý nguồn nhân lực (một chuyên gia là giảng viên chính tại khoa Quản trị kinh doanh, Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông, một chuyên gia là giảng viên thuộc Viện Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội), 03 cán bộ làm việc tại doanh nghiệp ngành chế biến gỗ ở Việt Nam (Công ty trách nhiệm hữu hạn Goldcat Việt Nam, Công ty trách nhiệm hữu hạn chế biến gỗ Phú Sản, và Công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên Thiết Đan). Các chuyên gia trong giảng dạy và nghiên cứu khoa học với 14 năm kinh nghiệm sẽ giúp bảng hỏi được xây dựng có cơ sở khoa học, vững chắc. Các chuyên gia trong ngành chế biến gỗ với hơn 10 năm kinh nghiệm làm việc trong ngành sẽ giúp xác định các thang đo phù hợp bối cảnh nghiên cứu (Thông tin về chuyên gia xem thêm tại phụ lục 6).

Trình tự tiến hành phỏng vấn

Nghiên cứu định tính lần thứ nhất sử dụng phương pháp phỏng vấn và phương pháp thảo luận nhóm cho hai giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp (1 đối 1) để khám phá các mối quan hệ nghiên cứu và các biến quan sát kế thừa từ những nghiên cứu trước, giai đoạn thứ hai sử dụng phương pháp thảo luận nhóm để khẳng định sự phù hợp của bảng hỏi đã dự thảo.

Giai đoạn thứ nhất:

Về địa điểm phỏng vấn: 02 chuyên gia trong lĩnh vực giảng dạy được phỏng vấn tại địa điểm yên tĩnh, thuận tiện cho việc di chuyển của chuyên gia. 01 chuyên gia ngành chế biến gỗ làm việc tại Hà Nội được phỏng vấn tại

văn phòng công ty, 02 chuyên gia ngành chế biến gỗ ở địa bàn Bình Dương được phỏng vấn trực tuyến thông qua sự hỗ trợ của phần mềm zoom.

Về thời lượng phỏng vấn: Các buổi phỏng vấn được diễn ra trong khung giờ thuận tiện của chuyên gia. Mỗi buổi phỏng vấn kéo dài từ 60 phút đến 90 phút.

Về công tác chuẩn bị: Đề buổi phỏng vấn được diễn ra thuận lợi, đạt hiệu quả cao, nghiên cứu sinh đã chuẩn bị và gửi trước nội dung phỏng vấn đề chuyên gia nghiên cứu. Nội dung dự thảo gửi trước tới chuyên gia bao gồm:

- (1) Khung nghiên cứu;
- (2) Các khái niệm nghiên cứu trong mô hình;
- (3) Khám phá mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu (Phụ lục 1);
- (4) Bảng khảo sát chuyên gia về thang đo dự kiến (Phụ lục 3).

Bảng 3.1 minh họa trình tự buổi phỏng vấn chuyên gia.

Bảng 3.1 Chương trình phỏng vấn định tính giai đoạn thứ nhất

STT	Nội dung phỏng vấn	Thời lượng dự kiến (phút)
1	Làm quen.	2
2	Dẫn nhập quản lý nguồn nhân lực bền vững, kết quả thực hiện công việc, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức.	10
3	Trao đổi về thực trạng thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững ngành chế biến gỗ.	15
4	Trao đổi về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc nhân viên, chia sẻ tri thức, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức.	15
5	Đánh giá sự phù hợp của các chỉ báo trong bảng hỏi dự kiến.	18

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Kết quả phỏng vấn sâu

Tất cả các chuyên gia đều đồng ý rằng việc thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững trong bối cảnh ngành chế biến gỗ hiện nay là điều cần thiết, và quan trọng. Cụ thể:

“Trong bối cảnh biến đổi khí hậu, môi trường như hiện nay, việc thực hành xanh, bền vững là quan trọng trong tất cả các ngành chứ không riêng ngành chế biến gỗ. Tuy nhiên, ngành chế biến gỗ cần có sự quan tâm, thực hiện cần thiết bởi ngành này liên quan đến nguyên liệu đầu vào là gỗ, có tác động đến môi trường. Con người là chủ thể quan trọng, quyết định sự thành công trong bảo vệ môi trường. Do vậy, quản lý nguồn nhân lực bền vững là cần thiết.” (Đáp viên 1, 2).

“Doanh nghiệp ngành chế biến gỗ cần chú trọng đến con người, thông qua quản lý nguồn nhân lực bền vững bên cạnh các vấn đề về tái sinh rừng, xử lý nước thải.” (Đáp viên 3).

“Thị trường nhập khẩu đồ gỗ các nước phát triển ngày càng có các yêu cầu cao về sản phẩm như bảo vệ môi trường, thực hiện trách nhiệm xã hội, ... do vậy, việc thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững là nội dung quan trọng góp phần đáp ứng yêu cầu thị trường.” (Đáp viên 4, 5).

Về các hoạt động thực tiễn quản lý nguồn nhân lực bền vững, theo các chuyên gia, có thể doanh nghiệp chưa có các tuyên bố về chiến lược, kế hoạch để thực hiện, tuy nhiên trong thực tế một số hoạt động đã được các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ triển khai áp dụng. Cụ thể:

“Pháp luật nước ta có những quy định chặt chẽ, tiến bộ có liên quan quản lý nguồn nhân lực như về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi; chế độ tiền lương tối thiểu; chống phân biệt đối xử, lao động cưỡng bức;... Chấp hành đúng các quy định của pháp luật là bước đầu tiên trong thực tiễn của quản lý nguồn nhân lực bền vững.” (Đáp viên 1).

“Tuân thủ pháp luật về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, thuế đã góp phần tuân thủ một trong những nguyên tắc của hiệp định đối tác tự nguyện giữa Liên Minh Châu Âu và Việt Nam về thực thi lâm luật, quản trị rừng, và thương mại lâm sản. Hoạt động này là một thành phần thuộc quản lý nguồn nhân lực bền vững.” (Đáp viên 2).

“Doanh nghiệp của tôi đảm bảo sự đối xử bình đẳng, tạo cơ hội bình đẳng, công bằng cho mọi nhân viên trong tiếp cận nguồn lực, quyền lợi. Trả lương đúng theo quy định của pháp luật.” (Đáp viên 3).

“Công ty tôi không sử dụng lao động trẻ em, lao động cưỡng bức. Chúng tôi chú ý đảm bảo điều kiện làm việc an toàn, sức khỏe nghề nghiệp cho người lao động.” (Đáp viên 4).

“Chúng tôi tổ chức các chương trình thiện nguyện, hành động xanh nhằm tuyên truyền và hình thành nhận thức mang tính trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường cho người lao động. Có những động viên, tuyên dương nhân viên gương mẫu, có trách nhiệm đối với xã hội, đối với môi trường.” (Đáp viên 5).

Thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững là một biện pháp giúp doanh nghiệp phát triển bền vững, tuy nhiên trong thực tế áp dụng còn vướng mắc nhiều khó khăn được các chuyên gia chỉ ra như:

“Quản lý nguồn nhân lực bền vững là mô hình quản lý nguồn nhân lực mới, chưa có định nghĩa thống nhất, hay những chuẩn mực chung. Do vậy, việc xác định các hành vi nào là thực tiễn quản lý nguồn nhân lực bền vững sẽ tùy thuộc vào bối cảnh, tùy thuộc cách tiếp cận.” (Đáp viên 1, 2).

“Ngành chế biến gỗ thường yêu cầu nguồn vốn đầu tư nhiều cho công nghệ, nguyên vật liệu, kho bãi, nhà xưởng. Do vậy nguồn vốn đầu tư cho thực tiễn quản lý nguồn nhân lực bền vững thường bị xếp ưu tiên sau những nhu cầu khác của doanh nghiệp.” (Đáp viên 3).

“Cán bộ quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chưa có sự am hiểu sâu về quản lý nguồn nhân lực bền vững, bên cạnh đó là sự ủng hộ chưa thực sự mạnh mẽ từ lãnh đạo doanh nghiệp. Dẫn đến các thực tiễn quản lý nguồn nhân lực bền vững mới chỉ thực hiện ở mức cơ bản (tuân thủ pháp luật), một số thực tiễn sâu hơn có thể được thực hiện nhưng thiếu sự kiên định, dễ bị thay đổi khi doanh nghiệp gặp khó khăn, nhất là khó khăn về vốn tài chính.” (Đáp viên 4).

“Những lợi ích từ quản lý nguồn nhân lực bền vững đem lại cần có một khoảng thời gian áp dụng.” (Đáp viên 5).

Về sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức, các chuyên gia đều ủng hộ tác động mang tính thuận chiều như lý thuyết đề cập. Cụ thể:

“Khi doanh nghiệp đối xử tốt với người lao động, họ sẽ có cảm nhận rằng tổ chức đang hỗ trợ, đang ủng hộ họ. Điều này có nghĩa quản lý nguồn nhân lực bền vững sẽ làm tăng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức.” (Đáp viên 1).

“Khi người lao động nhận được lợi ích thông qua thực tiễn quản lý nguồn nhân lực bền vững họ sẽ có xu hướng trả ơn tổ chức của mình. Hành động thiết thực nhất là nâng cao kết quả làm việc của cá nhân.” (Đáp viên 2).

“Hành vi báo đáp doanh nghiệp khi được đối xử tốt có thể thông qua chia sẻ tri thức mình có với đồng nghiệp, để tất cả mọi người đều thực hiện tốt được công việc, từ đó doanh nghiệp có sự phát triển, lớn mạnh.” (Đáp viên 3).

“Khi người lao động cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức của họ, họ sẽ có động lực lớn hơn trong việc nâng cao kết quả thực hiện công việc.” (Đáp viên 4).

“Tri thức được chia sẻ từ đồng nghiệp góp phần nâng cao năng lực cá nhân. Từ đó nâng cao kết quả thực hiện công việc.” (Đáp viên 5).

Thông qua thảo luận với các chuyên gia, mối quan hệ tác động của các biến tiềm ẩn được xác nhận, đồng thời bảng hỏi dự thảo đã nhận được góp ý, đề xuất chỉnh sửa văn phong, loại bỏ và bổ sung thêm chỉ báo.

Giai đoạn thứ hai:

Về địa điểm phỏng vấn: Phương pháp thảo luận nhóm được sử dụng trực tiếp kết hợp trực tuyến. Các chuyên gia tại Hà Nội sẽ tham gia trực tiếp tại không gian yên tĩnh, hai chuyên gia tại Bình Dương sẽ tham gia phỏng vấn nhóm với sự hỗ trợ của phần mềm zoom.

Về thời lượng phỏng vấn: Buổi phỏng vấn kéo dài trong khoảng thời gian từ 60 phút đến 90 phút.

Trình tự buổi phỏng vấn diễn ra theo trình tự bảng 3.2.

Bảng 3.2 Chương trình phỏng vấn định tính giai đoạn thứ hai

STT	Nội dung phỏng vấn	Thời lượng dự kiến (phút)
1	Phá băng	5
2	Nghiên cứu sinh trình bày tổng quan kết quả phỏng vấn trực tiếp giai đoạn thứ nhất	20
3	Đánh giá sự phù hợp của các chỉ báo trong bảng hỏi dự kiến	60

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Từng biến quan sát được nghiên cứu sinh trình bày và lắng nghe ý kiến của các chuyên gia. Kết quả về sự đồng ý, phản đối của từng biến quan sát được trình bày chi tiết tại phụ lục 4.

Hiệu chỉnh lại văn phong: chỉ báo LC4 thành “*Công ty của tôi có xem xét đến việc tuân thủ tiêu chuẩn lao động trong các đối tác kinh doanh (Ví dụ nhà cung cấp và nhà thầu) khi hợp tác*” (Đáp viên 3); chỉ báo EO2 “*Nhân viên được quyền tham gia vào việc ra quyết định và quản lý chất lượng trong doanh nghiệp*” (Đáp viên 3); chỉ báo EO3 “*Công đoàn có thể đại diện và bảo vệ quyền của người lao động trong mối quan hệ lao động*” (Đáp viên 4); chỉ báo GF2 “*Công ty tuyên dương những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp*” (Đáp viên 4); chỉ báo GF3 “*Công ty có giao nhiệm vụ theo dõi, thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung cho nhân sự phụ trách cụ thể*” (Đáp viên 3); chỉ báo GH1 “*Những ứng viên mà công ty của chúng tôi hướng tới thu hút là những người có sử dụng tiêu chí xanh để lựa chọn các tổ chức khi tìm việc (tức những ứng viên thích làm việc cho công ty có trách nhiệm với môi trường)*” (Đáp viên 1); chỉ báo GH2 “*Công ty của chúng tôi tuyển dụng những nhân viên có nhận thức về môi trường xanh (sử dụng các câu hỏi liên quan đến kiến thức, giá trị và niềm tin về môi trường để phỏng*

vấn, đánh giá ứng viên)” (Đáp viên 1); chỉ báo POS4 “Khi có sai sót, nếu cá nhân trung thực nhận lỗi sẽ được công ty thông cảm” (Đáp viên 3).

Loại bỏ và thay thế: chỉ báo JP2 “Kết quả thực hiện công việc của tôi làm hài lòng người quản lý trực tiếp” (Đáp viên 2); chỉ báo JP4 “Tôi hoàn thành trách nhiệm công việc của mình” (Đáp viên 2).

Bổ sung thêm: chỉ báo GH3 “Công ty của chúng tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh (sử dụng yếu tố trách nhiệm môi trường, thân thiện môi trường,... để thu hút ứng viên trong tuyển dụng)” (Đáp viên 5); chỉ báo JP6 “Tôi hoàn thành tốt hơn so với đồng nghiệp cùng thực hiện công việc” (Đáp viên 1).

Sau khi kết thúc phỏng vấn giai đoạn thứ hai, các biến quan sát sử dụng trong đo lường được thể hiện tại bảng 3.3.

Bảng 3.3 Tổng hợp thang đo các biến nghiên cứu

STT	Nội dung	Nguồn thang đo
1. Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật		
LC1	Công ty của tôi đảm bảo cơ hội bình đẳng trong quản lý nguồn nhân lực	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Shen và Jiuhua Zhu (2011)
LC2	Nhân viên trong công ty của tôi được trả trên mức lương tối thiểu nhà nước quy định và dựa trên mức độ hoàn thành công việc của họ	
LC3	Giờ làm việc trong công ty của tôi không vượt quá giới hạn mà luật lao động cho phép	
LC4	Công ty của tôi có xem xét đến việc tuân thủ tiêu chuẩn lao động trong các đối tác kinh doanh (Ví dụ, nhà cung cấp và nhà thầu) khi hợp tác	
LC5	Công ty của tôi không sử dụng lao động trẻ em hoặc lao động cưỡng bức	
LC6	Công ty của tôi có các quy định rõ ràng và chi tiết về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	
2. Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên		
EO1	Công ty của tôi cung cấp đầy đủ cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Shen và

STT	Nội dung	Nguồn thang đo
EO2	Nhân viên được quyền tham gia vào việc ra quyết định và quản lý chất lượng trong doanh nghiệp	Jiuhua Zhu (2011)
EO3	Công đoàn có thể đại diện và bảo vệ quyền của người lao động trong mối quan hệ lao động	
EO4	Công ty của tôi áp dụng giờ làm việc linh hoạt và các chương trình việc làm để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhân viên	
3. Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp		
GF1	Công ty tôi ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Shen và Jiuhua Zhu (2011)
GF2	Công ty tuyên dương những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	
GF3	Công ty có giao nhiệm vụ theo dõi, thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung cho nhân sự phụ trách cụ thể	
4. Tuyển dụng xanh		
GH1	Những ứng viên mà công ty của chúng tôi hướng tới thu hút là những người có sử dụng tiêu chí xanh để lựa chọn các tổ chức khi tìm việc (tức những ứng viên thích làm việc cho công ty có trách nhiệm với môi trường)	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Guerci và cộng sự (2016)
GH2	Công ty của chúng tôi tuyển dụng những nhân viên có nhận thức về môi trường xanh (sử dụng các câu hỏi liên quan đến kiến thức, giá trị và niềm tin về môi trường để phỏng vấn, đánh giá ứng viên)	
GH3	Công ty của chúng tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh (sử dụng yếu tố trách nhiệm môi trường, thân thiện môi trường,... để thu hút ứng viên trong tuyển dụng)	Phát triển từ nghiên cứu định tính
5. Đào tạo và sự tham gia xanh		
GT1	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Guerci

STT	Nội dung	Nguồn thang đo
GT2	Mô tả công việc bao gồm trách nhiệm môi trường	và cộng sự (2016)
GT3	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho người quản lý	
GT4	Công ty thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường	
6. Quản lý hiệu suất và thù lao xanh		
GMC1	Công ty giao mục tiêu môi trường đối với người quản lý	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Guerci và cộng sự (2016)
GMC2	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người quản lý bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường	
GMC3	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm hiệu quả môi trường	
GMC4	Mức lương thay đổi dựa trên kết quả hoạt động môi trường	
GMC5	Công ty có chương trình khuyến khích phi tài chính cho hoạt động môi trường	
7. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức		
POS1	Công ty quan tâm đến ý kiến của tôi	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Rhoades và cộng sự (2001)
POS2	Công ty thực sự quan tâm đến hạnh phúc của tôi	
POS3	Công ty rất coi trọng các mục tiêu và giá trị của tôi	
POS4	Khi có sai sót, nếu cá nhân trung thực nhận lỗi sẽ được công ty thông cảm	
POS5	Công ty luôn sẵn sàng trợ giúp khi tôi gặp vấn đề	
8. Chia sẻ tri thức		
KS1	Tôi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị của tôi	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Naeem và cộng sự (2017)
KS2	Tôi tự nguyện chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp ngoài phòng/ ban/ đơn vị của tôi	
KS3	Tôi sẵn sàng chia sẻ kỹ năng của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị khi họ hỏi tôi về điều đó	
9. Kết quả thực hiện công việc		

STT	Nội dung	Nguồn thang đo
JP1	Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao	Sử dụng thang đo đã hiệu chỉnh của Befort và Hatstrup, 2003; Goodman và Svyantek, 1999; Williams và Anderson, 1991
JP2	Kết quả thực hiện công việc của tôi làm hài lòng người quản lý trực tiếp	
JP3	Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc một cách kịp thời	
JP4	Tôi hoàn thành trách nhiệm công việc của mình	
JP5	Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc	
JP6	Tôi hoàn thành tốt hơn so với đồng nghiệp cùng thực hiện công việc	Phát triển từ nghiên cứu định tính

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Sau khi hoàn tất quá trình nghiên cứu định tính lần thứ nhất, bảng hỏi khảo sát của luận án được hình thành với kết cấu gồm hai phần.

Phần 1: Các câu hỏi tập trung vào cảm nhận của nhân viên về các thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững gồm quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật (6 câu hỏi), quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên (4 câu hỏi), quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (3 câu hỏi), tuyển dụng xanh (3 câu hỏi), đào tạo và sự tham gia xanh (4 câu hỏi), quản lý hiệu suất và thù lao xanh (5 câu hỏi). Các câu hỏi về cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (5 câu hỏi), chia sẻ tri thức (3 câu hỏi), mức độ hoàn thành kết quả thực hiện công việc (6 câu hỏi).

Phần 2: Thông tin chung về đáp viên. Nghiên cứu sinh thu thập câu trả lời về đặc điểm cá nhân đáp viên nhằm mục đích kiểm soát đối tượng khảo sát gồm các thông tin về: họ và tên (không bắt buộc), tên doanh nghiệp, địa bàn doanh nghiệp hoạt động, giới tính, trình độ học vấn, số năm kinh nghiệm làm việc tại doanh nghiệp, độ tuổi, tổng số lao động bình quân có tham gia đóng bảo hiểm xã hội (để xác định quy mô doanh nghiệp).

Chi tiết bảng hỏi khảo sát chính thức xem thêm tại phụ lục 5.

3.3.2 Nghiên cứu định tính lần thứ hai

Mục tiêu

Giải thích kết quả nghiên cứu sau khi nghiên cứu định lượng. Cung cố tính vững chắc, sự phù hợp của những đề xuất khuyến nghị đối với doanh nghiệp ngành chế biến gỗ.

Cỡ mẫu

Nghiên cứu sinh phỏng vấn 10 chuyên gia, trong đó có 05 chuyên gia đã phỏng vấn nghiên cứu định tính lần thứ nhất và phỏng vấn mở rộng thêm 05 chuyên gia thuộc hiệp hội gỗ, xuất nhập khẩu và doanh nghiệp chế biến gỗ.

Trình tự tiến hành

Về địa điểm phỏng vấn: Buổi phỏng vấn được tổ chức kết hợp trực tiếp và trực tuyến, địa điểm trực tiếp tại không gian yên tĩnh thuận lợi đối với các chuyên gia tại Hà Nội, trực tuyến qua phần mềm zoom đối với các chuyên gia tại tỉnh Bình Dương và tỉnh Bình Định.

Về thời lượng và trình tự phỏng vấn: Thời lượng phỏng vấn nhóm được kéo dài trong khoảng thời gian từ 60 phút đến 90 phút. Trình tự phỏng vấn diễn ra như bảng 3.4. Một số chuyên gia phỏng vấn mở rộng để đánh giá tính phù hợp, khả thi của giải pháp được thực hiện thông qua phỏng vấn cá nhân có thời lượng tương đương phỏng vấn nhóm. Để buổi phỏng vấn đạt hiệu quả cao, kết quả nghiên cứu chính của luận án được gửi trước tới các chuyên gia, gồm:

- (1) Mô hình nghiên cứu;
- (2) Kết quả kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu;
- (3) Các khuyến nghị đề xuất đối với doanh nghiệp chế biến gỗ.

Bảng 3.4 Chương trình phỏng vấn định tính lần 2

STT	Nội dung phỏng vấn	Thời lượng dự kiến (phút)
1	Phá băng	5
2	Thảo luận về kết quả tác động trực tiếp của Quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức	15
3	Thảo luận về vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	15
4	Thảo luận về những chỉ báo bị loại bỏ trong quá trình phân tích định lượng	25
5	Nhận xét sự phù hợp của khuyến nghị đề xuất trong nghiên cứu	25

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3.4 Nghiên cứu định lượng

Kích thước, đặc điểm mẫu nghiên cứu

Theo Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2021) thì vào năm 2020 cả nước có 4.674 doanh nghiệp chế biến gỗ, các doanh nghiệp này tập trung chủ yếu tại khu vực Đông Nam Bộ (Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bình Phước) chiếm 41,1% tổng số doanh nghiệp cả nước, những năm gần đây có xu hướng dịch chuyển lên khu vực Nam Trung Bộ chủ yếu tại tỉnh Bình Định. Còn lại phân bố rải rác ở khu vực Đồng Bằng Sông Hồng, Trung Du và miền núi phía Bắc. Như vậy, tác giả lựa chọn doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn 3 tỉnh, thành phố gồm thành phố Hà Nội, tỉnh Bình Định, tỉnh Bình Dương để đại diện cho các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam bởi: (1) tập trung số lượng lớn doanh nghiệp chế biến gỗ, có thể đại diện cho các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam; (2) ba tỉnh, thành phố trên thuộc ba vùng địa lý bắc, trung, nam đại diện cho ba miền của Việt Nam.

Theo Hair và cộng sự (1998) thì cỡ mẫu khảo sát tối thiểu có thể lấy theo công thức số chỉ báo nhân 5 lần. Trong nghiên cứu, tác giả sử dụng tổng cộng 39 chỉ báo, do vậy số mẫu khảo sát cần lấy tối thiểu là $39 \times 5 = 195$ quan sát. Hay Tabachnick & Fidell (1996) cho rằng cỡ mẫu phù hợp để nghiên cứu

được tính theo công thức $n = 50 + 8 \cdot m$ (trong đó n là cỡ mẫu; m là số nhân tố của các biến trong mô hình nghiên cứu). Trong luận án này, nghiên cứu sinh sử dụng 10 nhân tố, do vậy kích thước mẫu cần thu thập sẽ là $n = 50 + 8 \cdot 10 = 130$ quan sát.

Trong trường hợp cỡ mẫu lớn và không xác định được tổng thể, theo Alvin C. Burns & Ronald F. Bush (1995) cần căn cứ theo các yếu tố số lượng các thay đổi tổng thể, độ chính xác kỳ vọng, mức tin cậy cho phép trong ước lượng tổng thể để tính toán cỡ mẫu. Cụ thể, công thức tính cỡ mẫu được tính như sau:

$$n = Z^2 \frac{p \times q}{e^2}$$

Trong đó:

- n : là cỡ mẫu.
- Z : là giá trị phân phối tương ứng độ tin cậy lựa chọn.
- p : là ước lượng tính tỷ lệ % của tổng thể.
- $q = 1 - p$
- e : là sai số cho phép.

Thông thường khả năng lớn nhất có thể xảy ra của tổng thể p và q trong các công trình nghiên cứu khoa học ước tính 50% - 50%, sai số cho phép thường là 5%, độ tin cậy 95% (Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương, 2019). Khi đó, cần thu thập dữ liệu từ cỡ mẫu nghiên cứu tối thiểu là:

$$n = 1,96^2 \frac{0,5 \times 0,5}{0,05^2} = 384$$

Nghiên cứu sinh sử dụng bảng hỏi được thiết kế trên công cụ Google biểu mẫu và bản cứng phiếu hỏi để thu thập dữ liệu. Việc thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua nhóm điều tra, mỗi tỉnh, thành phố sẽ do một nhóm phụ trách. Các nhóm điều tra viên được nghiên cứu sinh tập huấn cách thức chọn đối tượng khảo sát, giải đáp thắc mắc nếu có của đáp viên khi trả lời. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp quả bóng

tuyệt. Đối tượng trả lời khảo sát là nhân viên làm việc toàn thời gian, có kinh nghiệm làm việc tại doanh nghiệp từ 01 năm trở lên. Những đối tượng này thông thường được xếp nhóm lao động có trình độ cao, có thể nhạy cảm với các vấn đề về tính bền vững (Jeronimo và cộng sự, 2020). Bảng hỏi có thể được gửi cho đáp viên tự trả lời, hoặc phỏng vấn viên sẽ đọc câu hỏi và giúp đáp viên ghi lại câu trả lời trên phiếu. Thời gian khảo sát kéo dài trong hai tháng, từ tháng 01/2024 đến tháng 02/2024.

Đến thời điểm hiện tại chưa có dữ liệu thống kê chính thức số doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam, do vậy nghiên cứu sinh đề xuất mức hạn ngạch lấy phiếu theo quy mô doanh nghiệp như sau: Doanh nghiệp có quy mô lớn (trên 200 lao động) thì số phiếu được phép thu thập tối đa là 20 phiếu, doanh nghiệp có quy mô vừa (từ 101 đến 200 lao động) số phiếu tối đa được thu thập là 15 phiếu, doanh nghiệp có quy mô nhỏ (từ 11 đến 100 lao động) có số phiếu được thu thập tối đa là 10 phiếu, doanh nghiệp siêu nhỏ (từ 10 lao động trở xuống) có số phiếu thu thập tối đa là 02 phiếu). Một số doanh nghiệp điển hình trên từng địa bàn được thu thập như sau: địa bàn Thành phố Hà Nội gồm Công ty cổ phần Woodsland, Công ty trách nhiệm hữu hạn Long Hưng, ...; địa bàn tỉnh Bình Định gồm Công ty trách nhiệm hữu hạn Hoàng Trang, Công ty trách nhiệm hữu hạn gỗ Đức Thịnh, Công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Nam, ...; địa bàn tỉnh Bình Dương gồm Công ty trách nhiệm hữu hạn chế biến gỗ Phú Sản, Công ty cổ phần chế biến gỗ Thuận An, Công ty trách nhiệm hữu hạn Kim Úc Phong, ...

Tổng số phiếu thu được sau khảo sát là 421 phiếu, trong đó số phiếu không hợp lệ là 22 phiếu (16 phiếu chỉ lựa chọn 1 đáp án duy nhất ngoại trừ các câu hỏi về thông tin chung, 06 phiếu không rõ công ty khảo sát), số phiếu hợp lệ dùng phân tích là 399 phiếu (chiếm tỷ lệ 94,77% so với tổng số phiếu thu về). Như vậy, theo phương pháp xác định cỡ mẫu tối thiểu ở trên thì 399 phiếu khảo sát hợp lệ đưa vào phân tích trong luận án đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu.

Phân tích dữ liệu của nghiên cứu định lượng

Phần mềm SPSS phiên bản 26 được sử dụng để phân tích thống kê mô tả tại bước 1. Phần mềm Smart PLS 4 phiên bản 4.0.9.2 được sử dụng để đánh giá mô hình đo lường (bước 2), và đánh giá mô hình cấu trúc (bước 3).

Bước 1. Phân tích thống kê mô tả

Phân tích thống kê mô tả đặc điểm nhân khẩu học đáp viên trả lời bảng hỏi, thống kê giá trị lớn nhất, giá trị nhỏ nhất, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn các biến tiềm ẩn.

Bước 2. Đánh giá mô hình đo lường

Để đánh giá mô hình đo lường, ba vấn đề chính cần đánh giá bao gồm đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ, đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ, và đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt (Vũ Hữu Thành & Nguyễn Minh Hà, 2023).

Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ: Theo Nunnally & Bernstein (1994) độ tin cậy nhất quán nội bộ được xem là đạt khi hệ số Cronbach Alpha lớn hơn hoặc bằng 0,708.

Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ: Theo Hair Jr và cộng sự (2021) thì hệ số phương sai trích AVE (Average Variance Extraction – AVE) lớn hơn hoặc bằng 0,5 thì thang đo đạt yêu cầu về mức độ chính xác của sự hội tụ.

Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt: Theo Henseler và cộng sự (2015) chỉ số HTMT (Heterotrait – Monotrait) được sử dụng để đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt, và được yêu cầu nhỏ hơn 0,85 thì hệ số tương quan HTMT đạt mức độ chính xác về sự phân biệt.

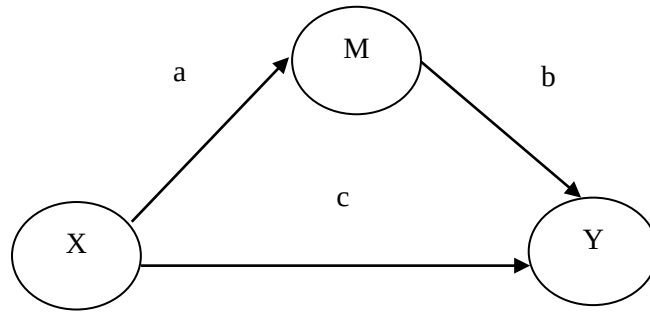
Bước 3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến: Mức độ đa cộng tuyến được đánh giá thông qua chỉ số VIF (Variance Inflation Factor), theo Hair và cộng sự (2011) thì hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra khi giá trị VIF lớn hơn 5, còn nếu giá trị VIF nằm trong đoạn 0,2 đến 5 là đáp ứng yêu cầu.

Đánh giá giá trị ảnh hưởng: Giá trị ảnh hưởng được thể hiện thông qua hai chỉ số là R^2 và f^2 . R^2 nằm trong đoạn từ 0 đến 1, càng gần giá trị 1 thì mức độ giải thích càng cao, giá trị R^2 là bao nhiêu thì phù hợp là một kết luận chưa có sự thống nhất vì nó phụ thuộc vào mức độ phức tạp của mô hình (Hair và cộng sự, 2019). Đối với giá trị f^2 , theo J. Cohen, (2013) các giá trị f^2 lớn hơn 0,02, 0,15, và 0,35 lần lượt thể hiện cho các mức độ tác động nhỏ, vừa, và lớn của cấu trúc ngoại sinh với các cấu trúc nội sinh. Chỉ số f^2 được tính toán với mục đích đánh giá tầm quan trọng của biến số ngoại sinh trong việc giải thích cho sự thay đổi của biến nội sinh nếu loại bỏ biến ngoại sinh ra khỏi mô hình thành phần (Chin, 1998).

Luận án thực hiện phương pháp Bootstrapping với số lượng tối thiểu 5000 mẫu. Theo Hair và cộng sự (2019) thì các giá trị tới hạn 1,65, 1,96, và 2,57 tương ứng các mức ý nghĩa 10%, 5%, và 1% cho các kiểm định hai phía. Phương pháp bootstrap là phương pháp chọn mẫu có hoàn lại từ mẫu gốc nhằm tạo ra một mẫu với kích thước đủ lớn từ các mẫu thứ cấp (Nguyễn Minh Hà & Vũ Hữu Thành, 2021). Bởi vì phương pháp ước lượng mô hình PLS – SEM không yêu cầu tiêu chuẩn ràng buộc về phân phối của số liệu do vậy rất khó để ước lượng các tham số thống kê đặc trưng như giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, hệ số tải ngoài, ... Để khắc phục hạn chế này, phương pháp bootstrap cần được thực hiện (Davison, 1997; Tibshirani & Efron, 1993). Số lượng mẫu bootstrap tối thiểu sử dụng cho ước lượng mô hình PLS – SEM là 5000 và cần phải lớn hơn số quan sát trong mẫu gốc (Hair Jr et al., 2017).

Đánh giá tác động trung gian: Để đánh giá tác động trung gian, luận án sử dụng quy trình hai bước theo Zhao và cộng sự (2010) và Carrión và cộng sự (2017).



+ Hiệu ứng trung gian toàn bộ: Hiệu ứng này diễn ra khi X tác động trực tiếp đến Y không có ý nghĩa thống kê, nhưng tác động gián tiếp ($a*b$) lại có ý nghĩa thống kê.

+ Hiệu ứng trung gian một phần: Xảy ra khi X tác động trực tiếp đến Y có ý nghĩa thống kê và tác động gián tiếp ($a*b$) cũng có ý nghĩa thống kê. Khi đó, hiệu ứng trung gian được chia thành hai loại, hiệu ứng trung gian bổ sung và hiệu ứng trung gian cạnh tranh. Hiệu ứng trung gian bổ sung xảy ra khi tác động trực tiếp và tác động gián tiếp là cùng chiều. Đồng nghĩa tích $(a*b)*c$ dương (Baron & Kenny, 1986). Hiệu ứng trung gian cạnh tranh xảy ra khi tác động trực tiếp và tác động gián tiếp là ngược chiều. Đồng nghĩa tích $(a*b)*c$ âm (Baron & Kenny, 1986).

+ Đánh giá vai trò của biến trung gian nếu mô hình tồn tại hiệu ứng trung gian một phần: Giá trị VAF (Variance accounted for) được sử dụng để đánh giá tầm quan trọng của biến trung gian (Shrout & Bolger, 2002). Chỉ số VAF được đo lường bằng giá trị phần trăm, nếu chỉ số này càng lớn, chứng tỏ mức độ giải thích của biến trung gian càng cao và ngược lại. Để tính giá trị VAF cho mô hình nghiên cứu của luận án, ta áp dụng công thức (Henseler, 2020):

$$VAF = \frac{\text{Tổng mức tác động gián tiếp}}{\text{Tổng tác động}}$$

+ Phân tích sự khác biệt về mức độ tác động giữa các biến trung gian: Theo Vũ Hữu Thành & Nguyễn Minh Hà (2023) thì phân tích này chỉ được thực hiện khi thỏa mãn hai điều kiện (1) mô hình có nhiều biến trung gian, và (2) xuất hiện hiệu ứng trung gian bổ sung. Phân tích sự khác biệt này sẽ giúp

ích trong việc đánh giá lý thuyết nào có vai trò quan trọng hơn trong thực nghiệm biến trung gian.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Luận án sử dụng kết hợp đồng thời phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Sau khi nghiên cứu tổng quan và nghiên cứu lý thuyết nền tảng, nghiên cứu định tính lần thứ nhất được thực hiện với các chuyên gia để chuẩn hóa thang đo. Sau khi kết thúc giai đoạn này, bảng hỏi chính thức được hình thành và sử dụng để thu thập dữ liệu.

Tiến trình thu thập dữ liệu được tác giả mô tả chi tiết trong chương này. 421 bảng trả lời khảo sát được thu thập, trong đó số phiếu hợp lệ được sử dụng để phân tích định lượng là 399 phiếu, đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu. Các doanh nghiệp chế biến gỗ trên địa bàn ba tỉnh, thành phố gồm thành phố Hà Nội, tỉnh Bình Định và tỉnh Bình Dương được lựa chọn để đại diện cho các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam.

Với bộ dữ liệu hợp lệ đã được thu thập và xử lý, nhóm phương pháp nghiên cứu định lượng được nghiên cứu sinh triển khai trong luận án. Tiến trình phân tích định lượng cũng được nghiên cứu sinh mô tả chi tiết với các bước thống kê mô tả, đánh giá mô hình đo lường, đánh giá mô hình cấu trúc. Các tiêu chuẩn kiểm định thống kê được sử dụng để loại bỏ hoặc chấp nhận các chỉ báo, kết quả hồi quy, kiểm định giả thuyết được trình bày cụ thể, rõ ràng.

Chương 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH CHẾ BIẾN GỖ VIỆT NAM

4.1 Tổng quan ngành chế biến gỗ Việt Nam

4.1.1 Đặc điểm ngành chế biến gỗ

Ngành chế biến gỗ Việt Nam được phân loại theo quyết định số 27/2018/QĐ-TTg ngày 06 tháng 7 năm 2018, của Thủ tướng chính phủ về ban hành hệ thống ngành Kinh tế Việt Nam, cụ thể như bảng 4.1.

Bảng 4.1 Mã ngành chế biến gỗ

Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Cấp 4	Cấp 5	Tên ngành
C					Công nghiệp chế biến, chế tạo
	16				Chế biến gỗ và sản xuất sản phẩm từ gỗ, tre, nứa (trừ giường, tủ, bàn, ghế); sản xuất sản phẩm từ rom, rạ và vật liệu tết bện
		161	1610		Cưa, xẻ, bào gỗ và bảo quản gỗ
				16101	Cưa, xẻ và bào gỗ
				16102	Bảo quản gỗ
		162			Sản xuất sản phẩm từ gỗ, tre, nứa (trừ giường, tủ, bàn, ghế); sản xuất sản phẩm từ rom, rạ và vật liệu tết bện
			1621	16210	Sản xuất gỗ dán, gỗ lạng, ván ép và ván mỏng khác
			1622	16220	Sản xuất đồ gỗ xây dựng
			1623	16230	Sản xuất bao bì bằng gỗ
			1629		Sản xuất sản phẩm khác từ gỗ; sản xuất sản phẩm từ tre, nứa, rom, rạ và vật liệu tết bện
				16291	Sản xuất sản phẩm khác từ gỗ
				16292	Sản xuất sản phẩm từ lâm sản (trừ gỗ), cói và vật liệu tết bện

Nguồn: Quyết định số 27/2018/QĐ-TTg

Khởi điểm từ những năm 1990, ngành chế biến gỗ của Việt Nam bắt đầu có sự phát triển, tuy nhiên, phải đến những năm 2000 thì tốc độ tăng trưởng mới được nâng cao đáng kể (Hieu và cộng sự, 2011). Trong những năm gần đây đã chứng kiến sự vươn lên mạnh mẽ của ngành công nghiệp chế biến gỗ trong đóng góp giá trị xuất khẩu của Việt Nam. Tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 13%/ năm. Năm 2017 có tổng kim ngạch xuất khẩu gỗ và lâm sản đạt trên 8 tỷ USD, về đích sớm hơn so với chỉ tiêu của chiến lược phát triển lâm nghiệp Việt Nam, giai đoạn 2016 – 2020 là 3 năm. Năm 2023, giá trị kim ngạch xuất khẩu gỗ và sản phẩm gỗ Việt Nam đạt 13,18 tỷ USD (Cao Thị Cẩm & Trần Lê Huy, 2024). Hiện tại, ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam đã trở thành ngành hàng xuất khẩu đóng vai trò chủ lực xếp thứ 5 trên thế giới sau dầu thô, dệt may, giày dép và thủy sản, thứ 2 ở Châu Á (sau Trung Quốc), và đứng đầu khu vực Đông Nam Á (Trung tâm môi trường và tài nguyên sinh học, 2022).

Việt Nam là quốc gia có gỗ và sản phẩm gỗ xuất khẩu sang 170 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Trong đó, các thị trường xuất khẩu chính là Hoa Kỳ, Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản và EU đạt trên 11,74 tỷ USD, chiếm hơn 89,13% tổng kim ngạch xuất khẩu cả ngành (Cao Thị Cẩm & Trần Lê Huy, 2024).

Về trang thiết bị, công nghệ chế biến gỗ, các doanh nghiệp có thể được xếp theo bốn nhóm chính gồm:

- Nhóm các doanh nghiệp chế biến đồ gỗ mỹ nghệ: Phần lớn là thủ công, sử dụng công cụ truyền thống như xẻ tay, đục, chạm khắc.
- Nhóm các doanh nghiệp chế biến gỗ phục vụ thị trường trong nước: Công nghệ được sử dụng chủ yếu của Đài Loan và Trung Quốc với công suất tương đối nhỏ, khoảng từ 1.000 m³ đến 10.000 m³ sản phẩm/ năm.
- Nhóm các doanh nghiệp sản xuất ván nhân tạo (MDF, ván dán, ván nhân tạo, ván ghép thanh): Công nghệ châu Âu được sử dụng là phổ biến với công suất 50.000 m³ đến 400.000 m³ sản phẩm/ năm.

- Nhóm các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và doanh nghiệp quy mô lớn: Sử dụng các công nghệ hiện đại được nhập khẩu từ các quốc gia thuộc khối liên minh châu Âu, hoặc Đài Loan, Trung Quốc.

Để phân loại quy mô doanh nghiệp ngành chế biến gỗ, luận án căn cứ quy định tại điều 5, nghị định 80/2021/NĐ-CP về các tiêu chí xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa như sau:

1. Doanh nghiệp siêu nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 10 người và tổng doanh thu của năm không quá 3 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 3 tỷ đồng.

Doanh nghiệp siêu nhỏ trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 10 người và tổng doanh thu của năm không quá 10 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 3 tỷ đồng.

2. Doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người và tổng doanh thu của năm không quá 50 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 20 tỷ đồng, nhưng không phải là doanh nghiệp siêu nhỏ tại khoản 1 điều này.

Doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân không quá 50 người và tổng doanh thu của năm không quá 100 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 50 tỷ đồng, nhưng không phải là doanh nghiệp siêu nhỏ theo quy định tại khoản 1 Điều này.

3. Doanh nghiệp vừa trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và tổng doanh thu của năm không quá 200 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 100 tỷ đồng, nhưng

không phải là doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ theo quy định tại khoản 1, khoản 2 Điều này.

Doanh nghiệp vừa trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người và tổng doanh thu của năm không quá 300 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 100 tỷ đồng, nhưng không phải là doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ theo quy định tại khoản 1, khoản 2 Điều này.

Về cơ bản, các trang thiết bị, công nghệ chế biến gỗ tại các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam trong những năm gần đây đã được hiện đại hóa, mức độ tự động cao, đặc biệt có xu hướng thân thiện môi trường (Trung tâm môi trường và tài nguyên sinh học, 2022).

Bảng 4.2 Số lượng cơ sở chế biến gỗ ở Việt Nam

Tiêu chí	Năm						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Siêu nhỏ	2.097	2.360	2.858	3.800	4.883	4.549	4.744
Nhỏ và vừa	2.134	2.213	2.227	2.302	2.336	2.146	2.258
Lớn	101	103	95	98	101	108	118
Tổng cộng	4.332	4.676	5.180	6.200	7.320	6.803	7.120

*Nguồn: Tính toán, tổng hợp của tác giả
theo niên giám thống kê giai đoạn 2016-2023*

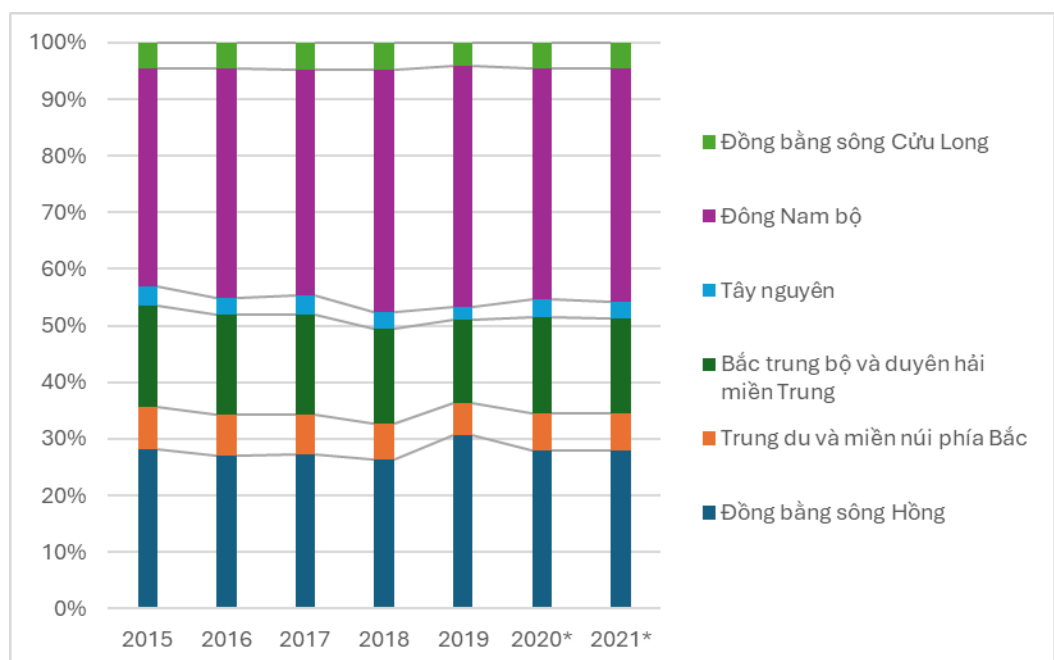
Từ bảng 4.2 ta thấy, số lượng các doanh nghiệp chế biến gỗ có xu hướng gia tăng trong giai đoạn 2015 đến 2019, tỷ lệ gia tăng cao nhất là 2018 với 1.020 doanh nghiệp so với năm 2017, tương ứng tỷ lệ gia tăng là 19,69%. Số lượng doanh nghiệp tăng thấp nhất là 344 (tương ứng tỷ lệ 7,94%) năm 2016 so với năm 2015. Đặc biệt, năm 2020 đánh dấu sự tác động bởi đại dịch covid-19 dẫn đến nhiều doanh nghiệp phải tạm ngừng hoạt động, hoặc đóng cửa. Trong năm này, số doanh nghiệp đã giảm 517 doanh nghiệp so với năm 2019, tỷ lệ giảm tương ứng là 7,06%. Với sự kiểm soát, ứng phó tốt với dịch bệnh của chính phủ, năm 2021 đánh dấu sự tăng trưởng trở lại về số lượng doanh nghiệp chế biến gỗ, tăng 317 doanh nghiệp, tương ứng tỷ lệ 4,66% so với năm 2020. Mặc dù đây là tỷ lệ gia tăng nhỏ nhất trong giai đoạn 2015 -

2021, nhưng xét trong bối cảnh tình hình dịch bệnh, điều này chứng tỏ sự nỗ lực rất lớn của các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ để thích nghi trong bối cảnh mới.

Đồng thời, bảng 4.2 cũng cho thấy doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ chiếm tỷ trọng lớn nhất, trung bình là 59,36%, tiếp đến là doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa là 38,84%. Doanh nghiệp có quy mô lớn chiếm tỷ trọng rất thấp, chỉ 1,80%. Vì phần lớn là các doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ, nhỏ (98,20%) nên dẫn đến nhiều thách thức cho ngành chế biến gỗ như việc đầu tư trang thiết bị công nghệ sản xuất, bảo vệ môi trường, thực hiện trách nhiệm xã hội.

Doanh nghiệp ngành chế biến gỗ có sự phân bố không đồng đều trên phạm vi toàn quốc, các doanh nghiệp tập trung chủ yếu ở khu vực Đông Nam Bộ chiếm 40,89%, tiếp đến là khu vực Đồng bằng Sông Hồng 27,92%, và khu vực Bắc Trung Bộ và Duyên hải miền Trung 16,93%. So với cả nước, số doanh nghiệp đóng trên địa bàn ba khu vực kinh tế trên chiếm 85,74% số doanh nghiệp ngành chế biến gỗ. Theo xu hướng thời gian, số lượng doanh nghiệp tập trung tại khu vực Đông Nam Bộ và khu vực Đồng bằng Sông Hồng có xu hướng mở rộng ra.

Hình 4.1 Doanh nghiệp chế biến gỗ phân bố theo vùng kinh tế



Nguồn: Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Quảng Ninh, 2022

** Tính toán theo báo cáo điều tra Lao động – Việc làm giai đoạn 2015*

– 2022, Tổng cục thống kê

Trong giai đoạn 2015 – 2021, đối với những doanh nghiệp còn hoạt động tính tới thời điểm 31/12 hàng năm, đều có kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tốt. Cụ thể từ bảng 4.3 ta thấy, về doanh thu thuần mỗi năm tăng trung bình 17,47%, năm 2015 là 90.323 tỷ đồng thì đến năm 2021 đạt 233.191 tỷ đồng; về lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp, hàng năm đều có lợi nhuận, trung bình mỗi năm đạt xấp xỉ 1.573 tỷ đồng; về tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp đạt trung bình 1,1% trong giai đoạn 2015 – 2021; giá trị tài sản cố định và đầu tư tài chính dài hạn của các doanh nghiệp có sự gia tăng hàng năm, trung bình đạt 16,41%/ năm.

Bảng 4.3 Tình hình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam

Tiêu chí	Năm						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1. Doanh thu thuần sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp (tỷ đồng)	90.323	99.967	118.421	151.139	187.760	191.085	233.191
2. Lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp (tỷ đồng)	1.752	1.555	1.129	692	994	1.857	3.034
3. Tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp (%)	1,93	1,54	0,95	0,46	0,53	0,97	1,30
4. Giá trị tài sản cố định và đầu tư tài chính dài hạn của các doanh nghiệp (tỷ đồng)	30.958	39.488	46.486	54.834	65.707	67.725	76.077

*Nguồn: Tính toán, tổng hợp của tác giả
theo niên giám thống kê giai đoạn 2016-2023*

Năng lực ngành chế biến gỗ Việt Nam được thể hiện thông qua dữ liệu bảng 4.4. Các doanh nghiệp có quy mô vốn nhỏ hơn hoặc bằng 20 tỷ Việt Nam đồng chiếm 67,69%. Nguồn vốn ngân hàng đóng vai trò chủ đạo trong các doanh nghiệp chế biến gỗ khi có đến 84,62% số doanh nghiệp phải vay vốn ngân hàng để hoạt động. Mặc dù tỷ lệ vay vốn ngân hàng cao, tuy nhiên có đến 98,46% các doanh nghiệp cho rằng có khả năng trả nợ đúng hạn. Về cơ sở hạ tầng, 90,77% các doanh nghiệp có diện tích nhà làm việc đáp ứng từ mức đủ trở lên, 73,85% số doanh nghiệp có nhà ăn, ở cho công nhân.

Bảng 4.4 Năng lực ngành chế biến gỗ

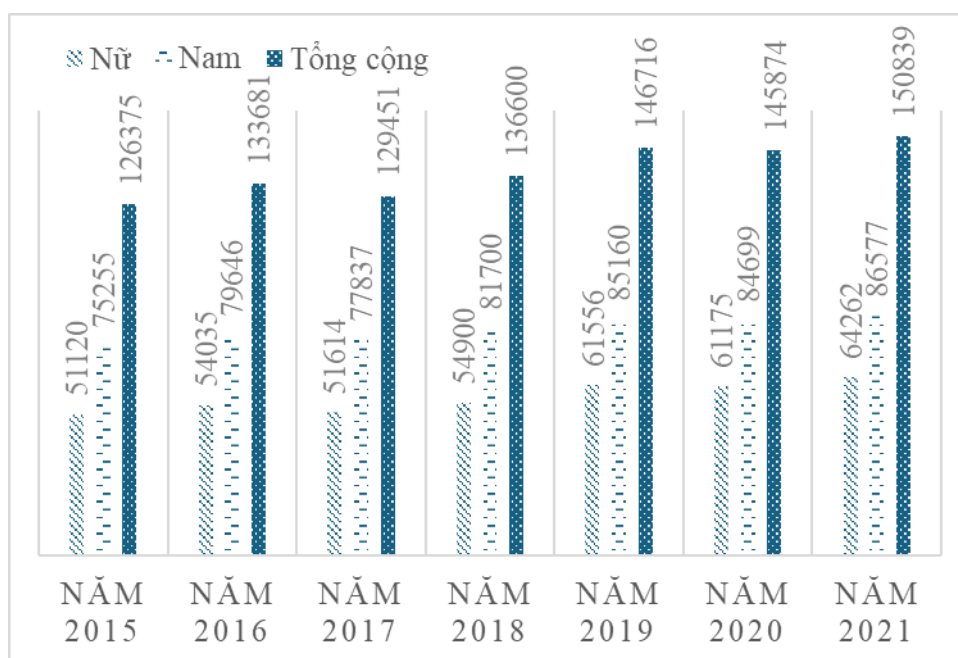
STT	Tiêu chí	Tỷ lệ DN, %	STT	Tiêu chí	Tỷ lệ DN, %
1	<i>Quy mô doanh nghiệp theo vốn, tỷ VNĐ</i>		2.2	<i>Khả năng trả nợ</i>	
	Nhỏ hơn hoặc bằng 3	27,69		Đúng hạn	98,46
	Nhỏ hơn hoặc bằng 20	40,00		Không đúng hạn	1,54
	Nhỏ hơn hoặc bằng 100	12,31		Không trả được	0,00
	Lớn hơn 100	16,92	3	<i>Hạ tầng cơ sở</i>	
2	<i>Năng lực tài chính của doanh nghiệp</i>		3.1	<i>Diện tích nhà làm việc</i>	
2.1	<i>Khả năng huy động</i>			Thừa	1,54
	Tự có	15,38		Đủ	89,23
	Tự có và vay ngân hàng	83,08		Thiếu	9,23
	Vay ngân hàng 100%	1,54	3.2	<i>Nhà ăn, ở công nhân</i>	
				Có	73,85
				Không	26,15

Nguồn: Báo cáo thực trạng ngành CBG Việt Nam – Dự án USAID,

trích theo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Quảng Ninh, 2022

4.1.2 Thực trạng lao động ngành chế biến gỗ

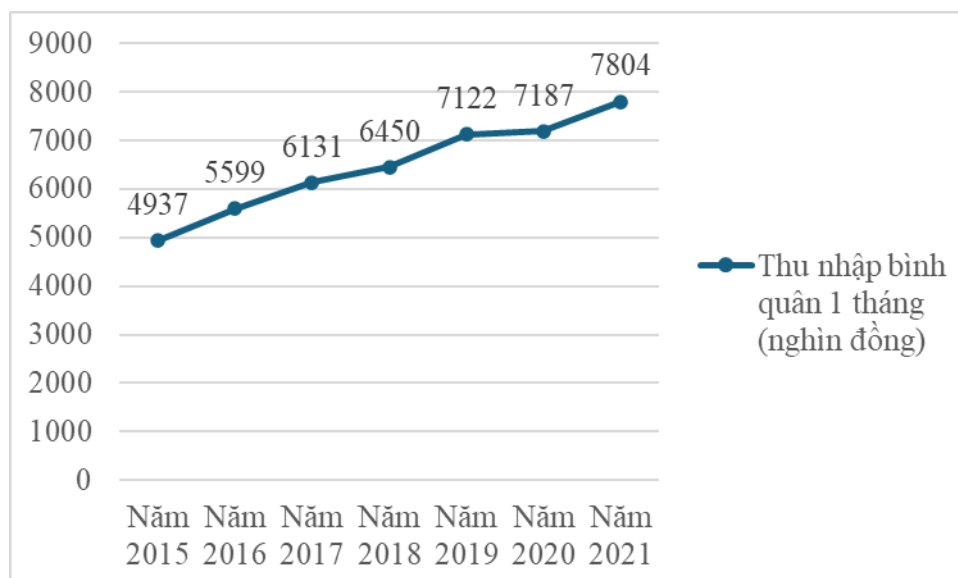
Về lao động, tổng số lao động tham gia ngành chế biến gỗ có xu hướng tăng theo thời gian. Năm 2015 có 126.375 lao động thì đến năm 2021, tổng số lao động toàn ngành là 150.837 lao động tăng 19,36%. Với đặc thù là ngành công nghiệp nặng, vì vậy lao động nam trong ngành chiếm tỷ trọng lớn, trung bình là 58,94% trong tổng số lao động giai đoạn 2015-2021.



Hình 4.2 Số lao động ngành chế biến gỗ giai đoạn 2015-2021

*Nguồn: Tính toán, tổng hợp của tác giả
theo niên giám thống kê giai đoạn 2016-2023*

Thu nhập của người lao động có xu tăng lên theo thời gian, năm 2015 là 4.937.000 đồng thì đến năm 2021 là 7.804.000 đồng, tương ứng tỷ lệ tăng là 58,07%. Trung bình mỗi năm tiền lương của người lao động ngành chế biến gỗ tăng 8%. Về mặt giá trị tuyệt đối, tiền lương trung bình của người lao động cao hơn so với mức lương tối thiểu vùng cao nhất do Nhà nước quy định trong cả giai đoạn 2015 - 2021.



Hình 4.3 Thu nhập bình quân 1 tháng của người lao động

*Nguồn: Tính toán, tổng hợp của tác giả
theo niên giám thống kê giai đoạn 2016-2023*

Tiền lương bình quân trên một lao động khu vực doanh nghiệp FDI lớn nhất, tiếp đến là doanh nghiệp Nhà nước, và cuối cùng là doanh nghiệp ngoài Nhà nước. Tuy nhiên, khu vực doanh nghiệp Nhà nước có tốc độ tăng lương lớn nhất là 14,99%, tiếp đến là khu vực doanh nghiệp ngoài Nhà nước là 9,41%, cuối cùng là doanh nghiệp FDI có tốc độ tăng tiền lương bình quân là 8,23% (Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Quảng Ninh, 2022).

Bảng 4.5 cho thấy, trong các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ ở Việt Nam, doanh nghiệp thuộc khu vực ngoài Nhà nước có số lao động chiếm tỷ trọng lớn nhất với 57,07%, tiếp theo là doanh nghiệp thuộc khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) với tỷ trọng 42,12%, khu vực doanh nghiệp Nhà nước chiếm tỷ trọng không đáng kể với 0,81%.

Bảng 4.5 Tỷ trọng lao động theo loại hình doanh nghiệp

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019
Doanh nghiệp Nhà nước	1,20	1,08	0,76	0,50	0,52
Doanh nghiệp ngoài Nhà nước	58,65	57,84	57,33	56,51	55,03
Doanh nghiệp FDI	40,15	41,08	41,91	42,99	44,45
Tổng	100	100	100	100	100

Nguồn: Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Quảng Ninh, 2022

Người lao động làm việc trong ngành chế biến gỗ Việt Nam có khoảng 60% là lao động đã qua đào tạo, làm việc ổn định, lực lượng lao động này đã thay thế được những chuyên gia nước ngoài trong việc vận hành, sử dụng thiết bị, công nghệ mới. Năng suất lao động có sự gia tăng hàng năm từ khoảng 17.000 USD /người /năm năm 2010, đến năm 2015 là khoảng 20.000 USD /người /năm, và đến năm 2021 là khoảng 25.000 USD /người /năm. Bên cạnh việc tạo việc làm cho lao động trong ngành thì ngành chế biến gỗ cũng góp phần thu hút hàng triệu lao động thuộc khu vực nông thôn, miền núi có việc làm thông qua hoạt động tạo nguồn nguyên liệu cho sản xuất, chế biến

lâm sản, góp phần xóa đói, giảm nghèo, tạo sinh kế cho người dân (Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, 2021).

Lực lượng lao động trong ngành chế biến gỗ Việt Nam có độ tuổi trong khoảng từ 18 đến 40 tuổi là chủ yếu, độ tuổi trung bình là 33,2 tuổi. Về nguồn gốc thu nhập, khoảng 58% lao động nam và 42% lao động nữ làm công ăn lương, phần còn lại đóng vai trò là lao động trong gia đình hoặc tự kinh doanh (Việt Nam và Liên minh Châu Âu, 2020).

4.1.3 Cơ hội và thách thức đối với ngành chế biến gỗ Việt Nam

Ngày 10 tháng 3 năm 2022 Thủ tướng chính phủ ra quyết định số 327/2022/QĐ-TTg về phê duyệt Đề án phát triển ngành công nghiệp chế biến gỗ bền vững, hiệu quả giai đoạn 2021 – 2030, xác định mục tiêu đến năm 2030 đưa ngành công nghiệp chế biến gỗ thành một ngành kinh tế quan trọng; xây dựng, phát triển thương hiệu sản phẩm gỗ Việt Nam có uy tín trên thị trường trong nước và quốc tế; phấn đấu để Việt Nam nằm trong nhóm các nước hàng đầu thế giới về sản xuất, chế biến, xuất khẩu gỗ và sản phẩm gỗ, với nhiều giải pháp như hoàn thiện cơ chế, chính sách hỗ trợ vốn, đất đai, nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ vào sản xuất,... cho thấy ngành chế biến gỗ Việt Nam có thêm thuận lợi khi nhận được sự ủng hộ của cơ quan Nhà nước.

Bên cạnh đó, ngày 14 tháng 7 năm 2023 Thủ tướng chính phủ ra quyết định số 843/QĐ-TTg về việc ban hành chương trình hành động quốc gia hoàn thiện chính sách và pháp luật nhằm thúc đẩy thực hành kinh doanh có trách nhiệm tại Việt Nam giai đoạn 2023 – 2027. Với quan điểm chỉ đạo của Chính phủ trong việc thúc đẩy thực hành kinh doanh có trách nhiệm của doanh nghiệp, góp phần thực hiện chương trình nghị sự 2030, vì sự phát triển bền vững với 17 mục tiêu phát triển bền vững (SDGs) của Liên Hợp quốc. Đặt mục tiêu thúc đẩy thực hành kinh doanh có trách nhiệm tại Việt Nam trong giai đoạn 2023 – 2027 nhằm phát huy các mặt tích cực, và giảm thiểu các mặt tiêu cực của hoạt động phát triển kinh tế, kinh doanh đối với xã hội, môi

trường (tập trung các lĩnh vực đầu tư, lao động, môi trường, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động, người tiêu dùng và các nhóm dễ bị tổn thương). Với nhiều nhiệm vụ, giải pháp đồng bộ, xuyên suốt trong toàn hệ thống kinh tế sẽ được các cơ quan chức năng của Nhà nước triển khai, điều này cho thấy việc áp dụng quản lý nguồn nhân lực bền vững trong ngành chế biến gỗ là xu hướng đổi mới tất yếu.

Tuy nhiên, ngành chế biến gỗ Việt Nam cũng đang đối mặt với nhiều khó khăn, thử thách: năng suất lao động thấp, bằng 50% của Philippines, 40% năng suất lao động Trung Quốc và chỉ bằng 20% năng suất lao động của Liên Minh Châu Âu (EU) (Đỗ Hải, 2021). Xu hướng phát triển bền vững, cam kết cắt giảm lượng khí thải gây hiệu ứng nhà kính xuống gần bằng 0 nhất có thể (net zero) (Cục Lâm nghiệp, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, trích theo Gỗ Việt, 2023). Các nhà máy chế biến gỗ tập trung ở các khu công nghiệp dẫn đến khó khăn trong mở rộng quy mô sản xuất, thiếu khả năng cạnh tranh với các ngành nghề, lĩnh vực khác như về lao động, mở rộng nhà xưởng, quy mô sản xuất. Nguồn nhân lực được đào tạo bài bản chuyên ngành chế biến gỗ từ các trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp còn thiếu về cả số lượng, chưa đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Lợi thế về nhân công giá rẻ không còn chiếm ưu thế như trước đây (Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, 2021).

Thị trường các nước phát triển nhập khẩu chính sản phẩm ngành chế biến gỗ Việt Nam có yêu cầu ngày càng cao đối với các doanh nghiệp về tiêu chuẩn bảo vệ môi trường, tác động đến cộng đồng dân cư trong quá trình sản xuất, diễn hình như:

Trong Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – Liên minh châu Âu (EVFTA), chương 13 chỉ rõ nghĩa vụ các doanh nghiệp phải cam kết nỗ lực cải thiện hiện trạng, nâng cao tiêu chuẩn nội địa có liên quan đến (1) Lao động; (2) Môi trường; và (3) Xã hội nhằm thúc đẩy trách nhiệm thực thi tuân

thủ theo yêu cầu của pháp luật đối với doanh nghiệp (Hoàng Liên Sơn & Nguyễn Tiến Hải, 2022).

Hay trong Hiệp định đối tác tự nguyện giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu (VPA), nguyên tắc 5 – Tuân thủ các quy định về chế biến gỗ, đòi hỏi việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh, an toàn, bảo vệ môi trường và bằng chứng về nguồn gốc gỗ (Hoàng Quốc Chính và cộng sự, 2020). Theo yêu cầu của nghị viện châu Âu, các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ phải chứng minh sản phẩm của doanh nghiệp tuân thủ luật pháp quốc gia sản xuất, trong đó có bao gồm quyền con người và quyền của người dân bản địa bị ảnh hưởng.

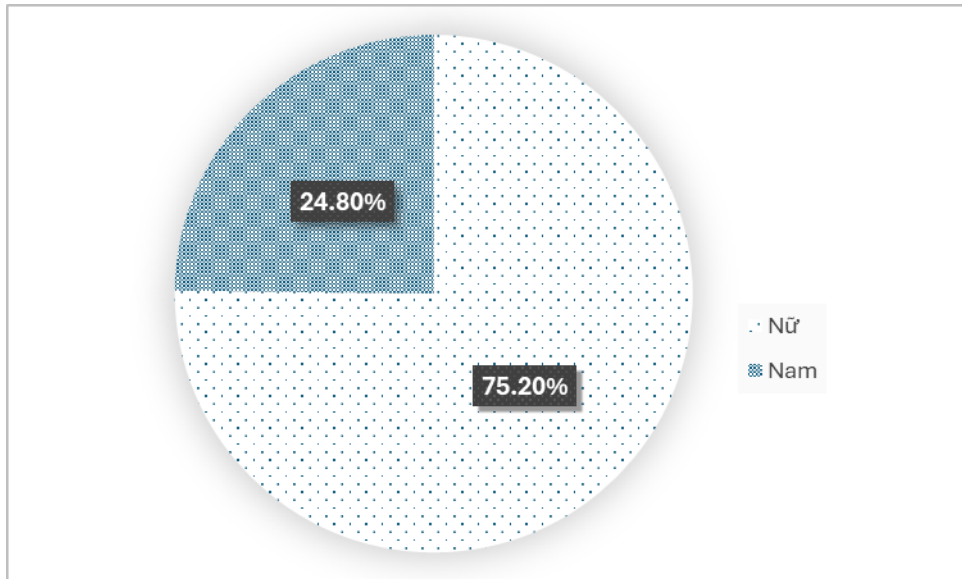
Nhật Bản yêu cầu các sản phẩm gỗ của Việt Nam khi xuất khẩu sang quốc gia này phải có chứng chỉ bền vững; Canada có xu hướng đặt ra ngày càng nhiều các quy định về môi trường trong việc thiết kế sản phẩm, sản xuất và thị trường; Đức yêu cầu các nhà sản xuất Việt Nam cung cấp minh chứng các vấn đề về nguồn gốc sản phẩm, tình trạng sử dụng lao động, tiền lương, xử lý chất thải, các chứng chỉ SA8000, FSC,...; Mỹ kiểm soát chặt chẽ những quy định liên quan Luật chống lao động cưỡng bức (Tô Xuân Phúc và cộng sự, 2023).

Việc đáp ứng các quy định của Hiệp định EVFTA cũng như các Công ước quốc tế hoặc các Hiệp định khác có liên quan đến yêu cầu bảo vệ môi trường, trách nhiệm xã hội và lao động là một thử thách lớn đối với các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam.

4.2 Phân tích thống kê mô tả

4.2.1 Thống kê mô tả đặc điểm nhân khẩu học

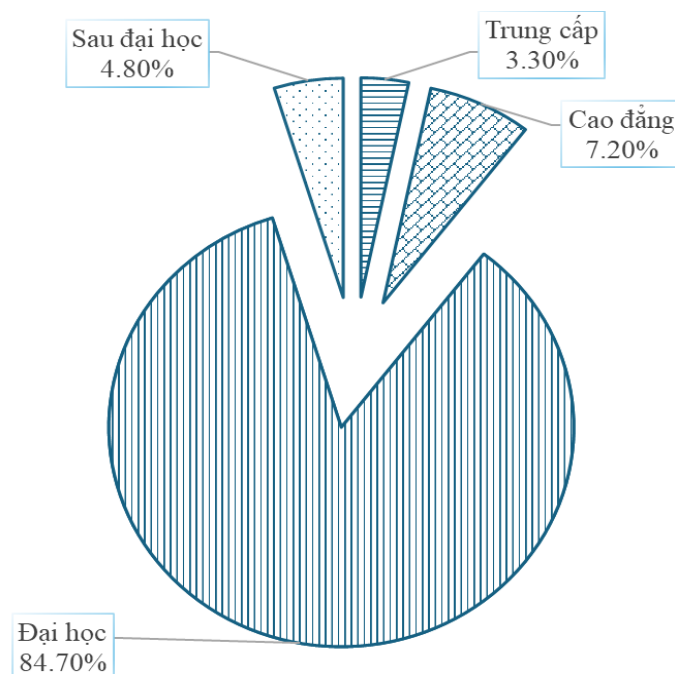
Về giới tính, lao động nữ chiếm chủ yếu với 75,2%, mặc dù trong ngành chế biến gỗ nam giới chiếm tỷ trọng lớn nhưng tập trung chủ yếu ở khối sản xuất, hơn nữa, do tác giả giới hạn khách thể nghiên cứu là nhân viên khối văn phòng, vì vậy tỷ lệ nữ giới chiếm tỷ lệ lớn cũng phù hợp thực tế.



Hình 4.4 Kích thước mẫu khảo sát theo giới tính

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

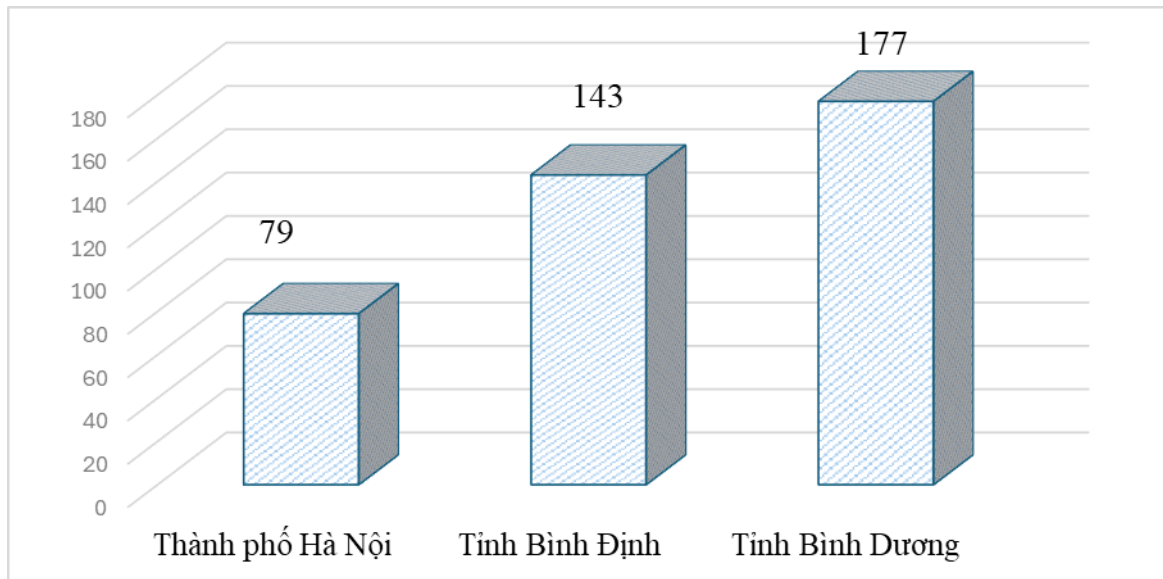
Trình độ học vấn chủ yếu là đại học 338 người, chiếm 84,7%. Trình độ sau đại học, cao đẳng và trung cấp chiếm tỷ lệ lần lượt là 4,8%, 7,2% và 3,3%.



Hình 4.5 Kích thước mẫu khảo sát theo trình độ học vấn

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

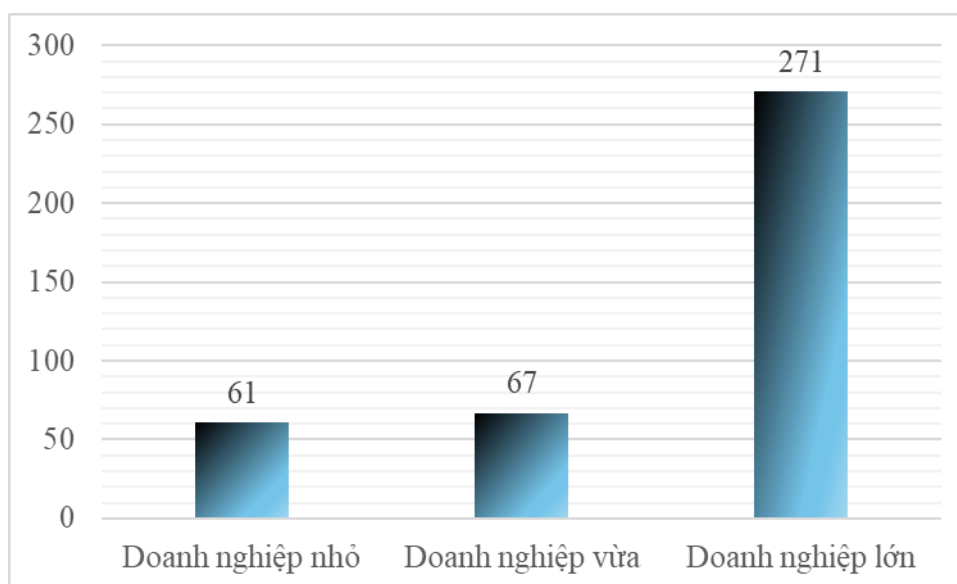
Số lượng đáp viên ở tỉnh Bình Dương là 177 chiếm tỷ lệ lớn nhất (44,4%) phù hợp thực tế khi khu vực Đông Nam Bộ được coi như thủ phủ ngành gỗ của Việt Nam. Xếp thứ hai là đáp viên làm việc tại khu vực tỉnh Bình Định 143 đáp viên chiếm 35,8%, và cuối cùng là thành phố Hà Nội 79 đáp viên chiếm 19,8%.



Hình 4.6 Kích thước mẫu khảo sát theo địa bàn

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Các đáp viên làm việc trong các doanh nghiệp có quy mô lớn chiếm đa số với 67,9%, điều này tạo thuận lợi khi phân tích dữ liệu bởi ở các doanh nghiệp lớn, việc quan tâm và thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực bền vững được chú trọng hơn các doanh nghiệp nhỏ. Doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa có tỷ lệ xấp xỉ bằng nhau với 15,3% và 16,8%. Không có đáp viên làm việc trong doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ.



Hình 4.7 Kích thước mẫu khảo sát theo quy mô doanh nghiệp

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

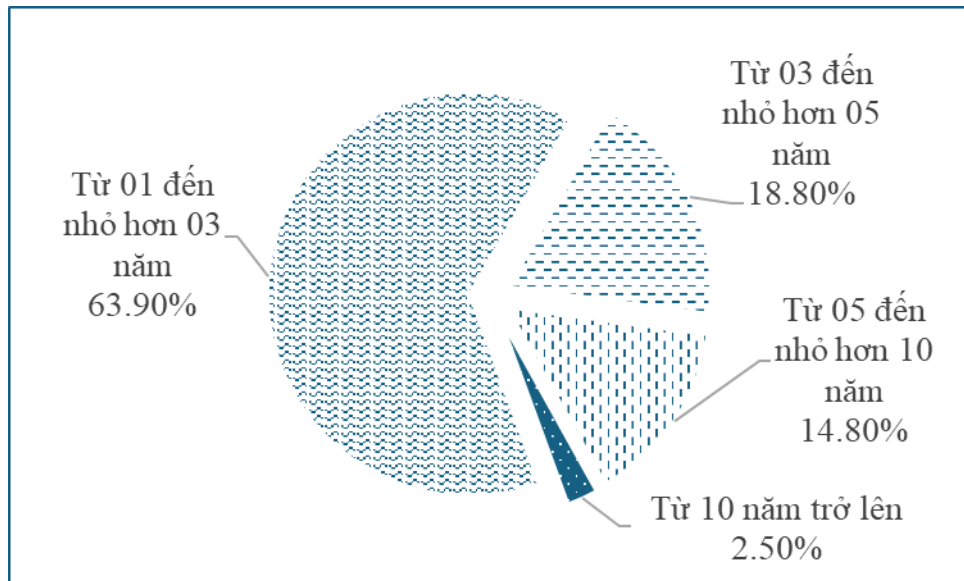
Đáp viên có độ tuổi trẻ, chủ yếu nhỏ hơn 25 tuổi chiếm 57,6%, tiếp theo là đáp viên trong độ tuổi từ 25 tuổi đến 30 tuổi chiếm 21,3%. Đáp viên trong độ tuổi từ 31 tuổi đến 35 tuổi và đáp viên thuộc khoảng từ 36 tuổi đến 40 tuổi cùng chiếm tỷ lệ 9%, đáp viên từ 41 tuổi đến 55 tuổi chiếm tỷ lệ 2,8%. Thấp nhất là đáp viên có độ tuổi trên 55 tuổi, chỉ có 1 đáp viên chiếm tỷ lệ 0,3%.

Bảng 4.6 Kích thước mẫu khảo sát theo độ tuổi

Chỉ tiêu	Số lượng (ĐVT: Người)	Tỷ lệ (ĐVT: %)
Nhỏ hơn 25 tuổi	230	57,6
Từ 25 đến 30 tuổi	85	21,3
Từ 31 đến 35 tuổi	36	9,0
Từ 36 đến 40 tuổi	36	9,0
Từ 41 đến 55 tuổi	11	2,8
Trên 55 tuổi	1	0,3

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Về thâm niên làm việc tại doanh nghiệp: Đáp viên có thâm niên làm việc trong khoảng từ 01 đến nhỏ hơn 03 năm là chủ yếu (chiếm 63,9%). Xếp sau là đáp viên có thâm niên làm việc từ 03 đến nhỏ hơn 05 năm, từ 05 đến nhỏ hơn 10 năm, từ 10 năm trở lên chiếm tỷ lệ lần lượt là 18,8%, 14,8% và 2,5%. Không có đáp viên nhỏ hơn 01 năm thâm niên làm việc.



Hình 4.8 Kích thước mẫu khảo sát theo thâm niên làm việc

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Trên địa bàn ba tỉnh đều đảm bảo các cơ cấu doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn. Điều này cho phép dữ liệu mặc dù được lựa chọn phi xác suất, nhưng có thể đáp ứng độ tin cậy để suy luận ra tổng thể (bảng 4.7).

Bảng 4.7 Phân bổ doanh nghiệp theo tỉnh, thành phố

		Tỉnh, thành phố		
		Thành phố	Tỉnh	Tỉnh
		Hà Nội	Bình Định	Bình Dương
Quy mô doanh nghiệp	Doanh nghiệp nhỏ	19	32	10
	Doanh nghiệp vừa	40	11	16
	Doanh nghiệp lớn	20	100	151
Tổng cộng		79	143	177

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

4.2.2 Thống kê mô tả biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu

Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật

Khái niệm Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật được đo lường bằng 6 biến quan sát, sau khi phân tích dữ liệu, bảng 4.8 minh họa kết quả thống kê.

Bảng 4.8 Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
LC1	Công ty của tôi đảm bảo cơ hội bình đẳng trong quản lý nguồn nhân lực	1	5	3,83	0,785
LC2	Nhân viên trong công ty của tôi được trả trên mức lương tối thiểu nhà nước quy định và dựa trên mức độ hoàn thành công việc của họ	1	5	3,83	0,743
LC3	Giờ làm việc trong công ty của tôi không vượt quá giới hạn mà luật lao động cho phép	1	5	3,95	0,678
LC4	Công ty của tôi có xem xét đến việc tuân thủ tiêu chuẩn lao động trong các đối tác kinh doanh (Ví dụ, nhà cung cấp và nhà thầu) khi hợp tác	1	5	3,94	0,800
LC5	Công ty của tôi không sử dụng lao động trẻ em hoặc lao động cưỡng bức	1	4	3,87	0,468
LC6	Công ty của tôi có các quy định rõ ràng và chi tiết về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	1	5	3,77	0,743

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Kết quả thống kê cho thấy, các biến quan sát đo lường Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật được đánh giá từ mức độ 1 đến 5, ngoại trừ biến quan sát LC5 – “Công ty của tôi không sử dụng lao động trẻ em hoặc lao động cưỡng bức” được đánh giá từ mức độ 1 đến 4. Trong đó, giá trị trung bình biến quan sát LC3 – “Giờ làm việc trong công ty của tôi không vượt quá giới hạn mà luật lao động cho phép” đạt giá trị cao nhất là 3,95 và giá trị trung bình biến LC6 – “Công ty của tôi có các quy định rõ ràng và chi tiết về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp” đạt giá trị thấp nhất là 3,77. Các biến quan sát từ LC1 đến LC6 đều có giá trị trung bình xấp xỉ bằng 4, do vậy ta có thể thấy các đáp viên có xu hướng đồng ý với các quan điểm thuộc khía cạnh quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật. Điều này cho thấy mức độ tuân thủ quy định pháp luật của các công ty được người lao động đánh giá tốt.

Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên

Khái niệm Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên được đo lường bằng 4 biến quan sát, bảng 4.9 minh họa kết quả thống kê.

Bảng 4.9 Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
EO1	Công ty của tôi cung cấp đầy đủ cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên	1	5	4,01	0,976
EO2	Nhân viên được quyền tham gia vào việc ra quyết định và quản lý chất lượng trong doanh nghiệp	1	5	3,99	0,878
EO3	Công đoàn có thể đại diện và bảo vệ quyền của người lao động trong mối quan hệ lao động	1	5	3,97	0,803
EO4	Công ty của tôi áp dụng giờ làm việc linh hoạt và các chương trình việc làm để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhân viên	1	5	4,04	0,859

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Các biến quan sát của khái niệm Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên đều được đánh giá từ mức 1 đến mức 5. Biến quan sát EO4 – “Công ty của tôi áp dụng giờ làm việc linh hoạt và các chương trình việc làm để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhân viên” có giá trị trung bình cao nhất tương ứng với 4,04, giá trị trung bình thấp nhất thuộc về biến EO3 – “Công đoàn có thể đại diện và bảo vệ quyền của người lao động trong mối quan hệ lao động” với giá trị là 3,97. Các biến quan sát từ EO1 đến EO4 đều có giá trị trung bình xấp xỉ bằng 4, do đó ta thấy các đáp viên có xu hướng đồng ý với các thành phần của quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên. Điều này cho thấy các doanh nghiệp đều có chính sách quản lý nguồn nhân lực hướng tới nhân viên, coi nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng.

Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Khái niệm Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp được đo lường bằng 3 biến quan sát, bảng 4.10 trình bày kết quả thống kê.

Bảng 4.10 Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
GF1	Công ty tôi ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương	1	5	3,69	0,708
GF2	Công ty tuyên dương những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	1	5	3,47	0,722
GF3	Công ty có giao nhiệm vụ theo dõi, thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung cho nhân sự phụ trách cụ thể	1	5	3,38	0,717

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Kết quả thống kê cho thấy, các biến quan sát đo lường Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp được đánh giá từ mức độ 1 đến 5. Giá trị trung bình biến quan sát GF3 – “Công ty có giao nhiệm vụ theo dõi, thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung cho nhân sự phụ trách cụ thể” đạt giá trị thấp nhất là 3,38 và giá trị trung bình biến GF1 – “Công ty tôi ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương” đạt giá trị cao nhất là 3,69. Biến quan sát GF2 và GF3 có giá trị trung bình xấp xỉ 3, do vậy ta thấy các ứng viên có xu hướng trung lập với nhận định “Công ty tuyên dương những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” và “Công ty có giao nhiệm vụ theo dõi, thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung cho nhân sự phụ trách cụ

thể”. Giá trị trung bình của biến quan sát GF1 xấp xỉ bằng 4, điều đó chứng tỏ các đáp viên có xu hướng đồng ý rằng “Công ty tôi ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương”. Điều này cho thấy theo đánh giá của người lao động các doanh nghiệp có tạo điều kiện hỗ trợ trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thông qua hoạt động quản lý nguồn nhân lực, tuy nhiên chưa đồng đều.

Tuyển dụng xanh

Khái niệm Tuyển dụng xanh được đo lường bằng 3 biến quan sát, kết quả thống kê mô tả được trình bày tại bảng 4.11

Bảng 4.11 Tuyển dụng xanh

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
GH1	Những ứng viên mà công ty của chúng tôi hướng tới thu hút là những người có sử dụng tiêu chí xanh để lựa chọn các tổ chức khi tìm việc (tức những ứng viên thích làm việc cho công ty có trách nhiệm với môi trường)	1	5	3,71	0,829
GH2	Công ty của chúng tôi tuyển dụng những nhân viên có nhận thức về môi trường xanh (sử dụng các câu hỏi liên quan đến kiến thức, giá trị và niềm tin về môi trường để phỏng vấn, đánh giá ứng viên)	1	5	3,75	0,856
GH3	Công ty của chúng tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh (sử dụng yếu tố trách nhiệm môi trường, thân thiện môi trường,... để thu hút ứng viên trong tuyển dụng)	1	5	3,90	0,725

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Các biến quan sát đo lường Tuyển dụng xanh được đánh giá từ mức độ 1 đến 5. Giá trị trung bình biến quan sát GH1 – “Những ứng viên mà công ty của chúng tôi hướng tới thu hút là những người có sử dụng tiêu chí xanh để lựa chọn các tổ chức khi tìm việc (tức những ứng viên thích làm việc cho

công ty có trách nhiệm với môi trường)” đạt giá trị thấp nhất là 3,71 và giá trị trung bình biến GH3 – “Công ty của chúng tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh (sử dụng yếu tố trách nhiệm môi trường, thân thiện môi trường,... để thu hút ứng viên trong tuyển dụng)” đạt giá trị cao nhất là 3,90. Các biến quan sát từ GH1 đến GH3 đều có giá trị trung bình xấp xỉ bằng 4, do vậy xu hướng của các đáp viên là đồng ý với các thành phần của tuyển dụng xanh. Điều này cho thấy theo đánh giá của người lao động các doanh nghiệp có sự quan tâm đến môi trường, xanh hóa hoạt động tuyển dụng nhân lực.

Đào tạo và sự tham gia xanh

Khái niệm Đào tạo và sự tham gia xanh được đo lường bằng 4 biến quan sát, kết quả thống kê mô tả được trình bày tại bảng 4.12.

Bảng 4.12 Đào tạo và sự tham gia xanh

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
GT1	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên	1	5	3,69	0,896
GT2	Mô tả công việc bao gồm trách nhiệm môi trường	1	5	3,62	0,827
GT3	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho người quản lý	1	5	3,68	0,891
GT4	Công ty thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường	1	5	3,72	0,783

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Từ bảng thống kê cho thấy, các biến quan sát đo lường Đào tạo và sự tham gia xanh được đánh giá từ mức độ 1 đến 5. Biến quan sát GT2– “Mô tả công việc bao gồm trách nhiệm môi trường” có giá trị trung bình thấp nhất là 3,62 và giá trị trung bình biến GT4 – “Công ty thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường” đạt giá trị cao nhất là 3,72. Các biến quan sát từ GT1 đến GT4 đều có giá trị trung bình xấp xỉ bằng 4, do đó ta có thể thấy các đáp viên đều có xu hướng đồng ý với các thành phần thuộc về đào tạo và

sự tham gia xanh. Điều này cho thấy theo đánh giá của người lao động các doanh nghiệp có các chương trình đào tạo nâng cao nhận thức nhân viên về môi trường, thu hút sự tham gia của nhân viên để giải quyết các vấn đề môi trường.

Quản lý hiệu suất và thù lao xanh

Khái niệm Quản lý hiệu suất và thù lao xanh được đo lường thông qua 5 biến quan sát, kết quả thống kê mô tả được trình bày tại bảng 4.13.

Bảng 4.13 Quản lý hiệu suất và thù lao xanh

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
GMC1	Công ty giao mục tiêu môi trường đối với người quản lý	1	5	4,05	0,778
GMC2	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người quản lý bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường	1	5	3,85	0,805
GMC3	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm hiệu quả môi trường	1	5	3,84	0,776
GMC4	Mức lương thay đổi dựa trên kết quả hoạt động môi trường	1	5	4,04	0,806
GMC5	Công ty có chương trình khuyến khích phi tài chính cho hoạt động môi trường	1	5	4,03	0,826

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Từ bảng thống kê cho thấy, các biến quan sát đo lường Quản lý hiệu suất và thù lao xanh được đánh giá từ mức độ 1 đến 5. Biến quan sát GMC3 – “Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm hiệu quả môi trường” đạt giá trị trung bình thấp nhất là 3,84 và giá trị trung bình biến GMC1 – “Công ty giao mục tiêu môi trường đối với người quản lý” đạt giá trị cao nhất là 4,05. Tất cả các biến quan sát thuộc thành phần của quản lý hiệu suất và thù lao xanh đều được đáp viên đánh giá ở mức độ đồng ý do có giá trị trung bình xấp xỉ bằng 4. Từ đó ta có thể thấy theo đánh giá của người lao động, các doanh nghiệp có lồng ghép các tiêu chí môi trường trong quản

lý hiệu suất nhằm tăng cường thêm trách nhiệm của người lao động, đồng thời có những đãi ngộ bằng lương, khuyến khích phi tài chính khi người lao động thực hiện tốt các chỉ tiêu về môi trường trong quá trình thực hiện công việc.

Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức

Khái niệm Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được đo lường thông qua 5 biến quan sát, kết quả thống kê mô tả được trình bày tại bảng 4.14.

Bảng 4.14 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
POS1	Công ty quan tâm đến ý kiến của tôi	1	5	3,79	0,853
POS2	Công ty thực sự quan tâm đến hạnh phúc của tôi	1	5	3,77	0,838
POS3	Công ty rất coi trọng các mục tiêu và giá trị của tôi	1	5	3,85	0,853
POS4	Khi có sai sót, nếu cá nhân trung thực nhận lỗi sẽ được công ty thông cảm	1	5	3,86	0,822
POS5	Công ty luôn sẵn sàng trợ giúp khi tôi gặp vấn đề	1	5	3,85	0,814

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Từ bảng thống kê cho thấy, các biến quan sát đo lường Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được đánh giá từ mức độ 1 đến 5. Giá trị trung bình biến quan sát POS2 – “Công ty thực sự quan tâm đến hạnh phúc của tôi” đạt giá trị thấp nhất là 3,77 và giá trị trung bình biến POS4 – “Khi có sai sót, nếu cá nhân trung thực nhận lỗi sẽ được công ty thông cảm” đạt giá trị cao nhất là 3,86. Tất cả các biến quan sát của khái niệm có giá trị trung bình xấp xỉ bằng nhau và gần bằng 4, do vậy ta có thể thấy các đáp viên đồng ý với sự hỗ trợ của tổ chức. Nhìn chung, ta có thể thấy người lao động cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức ở mức tương đối cao.

Chia sẻ tri thức

Khái niệm Chia sẻ tri thức được đo lường bằng 3 biến quan sát, kết quả thống kê mô tả được trình bày tại bảng 4.15.

Bảng 4.15 Chia sẻ tri thức

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
KS1	Tôi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị của tôi	1	5	3,40	0,683
KS2	Tôi tự nguyện chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp ngoài phòng/ ban/ đơn vị của tôi	1	5	3,70	0,866
KS3	Tôi sẵn sàng chia sẻ kỹ năng của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị khi họ hỏi tôi về điều đó	1	5	3,68	0,772

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Từ bảng thống kê cho thấy, các biến quan sát đo lường Chia sẻ tri thức được đánh giá từ mức độ 1 đến 5. Biến quan sát KS1 – “Tôi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị của tôi” đạt giá trị trung bình thấp nhất là 3,40 và giá trị trung bình biến KS2 – “Tôi tự nguyện chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp ngoài phòng/ ban/ đơn vị của tôi” đạt giá trị cao nhất là 3,70. Từ đó ta có thể thấy sự cởi mở, sẵn sàng chia sẻ tri thức của người lao động đối với đồng nghiệp làm việc tại doanh nghiệp ngành chế biến gỗ.

Kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Khái niệm Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đo lường thông qua 6 biến quan sát, kết quả thống kê mô tả được trình bày tại bảng 4.16.

Bảng 4.16 Kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Mã hóa	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
JP1	Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao	1	5	4,09	0,749
JP2	Kết quả thực hiện công việc của tôi làm hài lòng người quản lý trực tiếp	1	5	4,03	0,811
JP3	Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc một cách kịp thời	1	5	4,02	0,784
JP4	Tôi hoàn thành trách nhiệm công việc của mình	1	5	3,98	0,780
JP5	Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc	1	5	4,04	0,741
JP6	Tôi hoàn thành tốt hơn so với đồng nghiệp cùng thực hiện công việc	1	5	4,09	0,791

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Từ bảng thống kê cho thấy, các biến quan sát đo lường Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá từ mức độ 1 đến 5. Biến quan sát JP4 – “Tôi hoàn thành trách nhiệm công việc của mình” có giá trị trung bình thấp nhất là 3,98 và giá trị trung bình biến JP1 – “Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao” và JP6 – “Tôi hoàn thành tốt hơn so với đồng nghiệp cùng thực hiện công việc” đồng thời đạt giá trị cao nhất là 4,09. Tất cả các biến quan sát từ JP1 đến JP6 đều nhận giá trị trung bình xấp xỉ 4, từ đó ta thấy các đáp viên có xu hướng đồng ý với các nhận định mức độ hoàn thành công việc. Điều này cho thấy người lao động có đánh giá tích cực về kết quả thực hiện công việc của cá nhân.

4.3 Đánh giá mô hình đo lường

Vì mô hình nghiên cứu có biến tiềm ẩn Quản lý nguồn nhân lực bền vững đo lường theo mô hình bậc cao, do vậy quá trình đo lường áp dụng phương pháp nhúng biến tiềm ẩn bậc cao vào hai giai đoạn được tiến hành như sau.

Giai đoạn 1: Xử lý biến bậc cao quản lý nguồn nhân lực bền vững

Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ

Mức độ tin cậy nhất quán nội bộ được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài (outer loadings) và hệ số CR (Composite reliability). Từ dữ liệu bảng 4.17 ta thấy sau hai lần chạy (loại bỏ các chỉ báo không phù hợp) thì giá trị hệ số tải ngoài (outer loadings) của các thang đo đều đạt giá trị lớn hơn 0,708 (giá trị nhỏ nhất là 0,737, giá trị lớn nhất là 0,914), điều này chứng tỏ các biến quan sát đạt được mức độ tin cậy (Nunnally & Bernstein, 1994). Như vậy, các biến quan sát này đã đại diện cho các biến tiềm ẩn.

Bảng 4.17 Hệ số tải ngoài (outer loadings)

	EO	GF	GH	GMC	GT	LC
EO1	0,842					
EO2	0,794					
EO3	0,778					
GF1		0,848				
GF2		0,787				
GF3		0,802				
GH1			0,871			
GH2			0,914			
GH3			0,812			
GMC1				0,869		
GMC2				0,737		
GMC5				0,852		
GT1					0,884	
GT3					0,898	
GT4					0,813	
LC1						0,796
LC2						0,831
LC5						0,857
LC6						0,741

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bên cạnh đó, từ bảng 4.18 cho thấy giá trị CR (Composite reliability) đạt giá trị trong ngưỡng từ 0,7 đến 0,9, chứng tỏ các biến tiềm ẩn thành phần của Quản lý nguồn nhân lực bền vững đạt giá trị tin cậy nhất quán nội bộ (Hair và

cộng sự, 2019). Đồng nghĩa, mức độ tương quan giữa các chỉ báo của từng biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật, quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên, quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, tuyển dụng xanh, đào tạo và sự tham gia xanh, quản lý hiệu suất và thù lao xanh phù hợp để đo lường cho từng khái niệm của nó.

Bảng 4.18 Hệ số mức độ tin cậy nhất quán nội bộ và sự hội tụ

	Mức độ tin cậy nhất quán nội bộ (CR)	Mức độ chính xác về sự hội tụ (AVE)
EO	0,846	0,648
GF	0,854	0,661
GH	0,9	0,751
GMC	0,861	0,675
GT	0,9	0,75
LC	0,882	0,652

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ

Bảng 4.18 cho thấy, các giá trị AVE (Average variance extracted) đều đạt giá trị lớn hơn 0,5 nên đảm bảo tiêu chuẩn kiểm định. Do đó mô hình đo lường đạt được mức độ chính xác về sự hội tụ (Hair Jr và cộng sự, 2021). Như vậy, mỗi biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật, quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên, quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, tuyển dụng xanh, đào tạo và sự tham gia xanh, quản lý hiệu suất và thù lao xanh đã giải thích được phần lớn sự biến động của các chỉ báo liên quan tới nó và do đó mô hình có tính hợp lý cao.

Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt

Để đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt, kiểm định liên quan đến hệ số tải chéo (Cross loading), chỉ số Fornell – Larcker, và chỉ số HTMT (Heterotrait – Monotrait Ratio) được sử dụng.

Từ bảng 4.19 ta thấy các chỉ số tải chéo đảm bảo tiêu chuẩn khi có hiệu số giữa hệ số tải ngoài và hệ số tải chéo của từng chỉ báo lớn hơn hoặc bằng

0,3 (Hair và cộng sự, 2019). Điều này hàm ý rằng, các biến quan sát là thích hợp để đo lường cho biến mẹ hơn là đo lường cho các biến tiềm ẩn còn lại.

Bảng 4.19 Ma trận hệ số tải chéo

	EO	GF	GH	GMC	GT	LC
EO1	0,842	0,424	0,405	0,416	0,44	0,379
EO2	0,794	0,38	0,46	0,405	0,466	0,323
EO3	0,778	0,332	0,288	0,351	0,438	0,33
GF1	0,41	0,848	0,29	0,389	0,269	0,426
GF2	0,334	0,787	0,293	0,334	0,254	0,318
GF3	0,402	0,802	0,386	0,35	0,445	0,313
GH1	0,383	0,283	0,871	0,478	0,533	0,183
GH2	0,411	0,336	0,914	0,481	0,562	0,174
GH3	0,455	0,417	0,812	0,482	0,454	0,29
GMC1	0,455	0,364	0,504	0,869	0,519	0,238
GMC2	0,295	0,335	0,315	0,737	0,255	0,332
GMC5	0,431	0,387	0,522	0,852	0,472	0,286
GT1	0,455	0,334	0,505	0,458	0,884	0,076
GT3	0,559	0,414	0,583	0,481	0,898	0,151
GT4	0,419	0,287	0,451	0,407	0,813	0,187
LC1	0,228	0,355	0,116	0,145	-0,018	0,796
LC2	0,314	0,269	0,095	0,236	0,02	0,831
LC5	0,48	0,426	0,397	0,418	0,363	0,857
LC6	0,246	0,307	0,015	0,173	-0,081	0,741

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4.20 tiết lộ rằng các tiêu chuẩn kiểm định chỉ số Fornell và Larcker đều đạt yêu cầu khi có căn bậc hai của AVE của mỗi cấu trúc phản ánh lớn hơn mối tương quan cao nhất của nó với cấu trúc khác (Fornell & Larcker, 1981). Vì vậy, các biến quan sát là thích hợp để đo lường cho biến mẹ hơn là đo lường cho các biến tiềm ẩn còn lại.

Bảng 4.20 Giá trị phân biệt tiêu chuẩn Fornell – Larcker

	EO	GF	GH	GMC	GT	LC
EO	0,805					
GF	0,473	0,813				
GH	0,482	0,4	0,867			
GMC	0,487	0,441	0,555	0,821		
GT	0,556	0,402	0,596	0,52	0,866	
LC	0,428	0,434	0,25	0,34	0,159	0,807

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4.21 thể hiện các giá trị để kiểm định giá trị phân biệt theo HTMT (Heterotrait – Monotrait), các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0,85, do vậy các tập chỉ báo đều đạt mức độ chính xác về sự phân biệt. Tương tự như kết luận của kiểm định thông qua hệ số tải chéo (Cross loading), chỉ số Fornell – Larcker, các biến quan sát là thích hợp để đo lường cho biến mẹ hơn là đo lường cho các biến tiềm ẩn còn lại.

Bảng 4.21 Giá trị phân biệt HTMT

	EO	GF	GH	GMC	GT
GF	0,636				
GH	0,612	0,503			
GMC	0,643	0,586	0,685		
GT	0,71	0,5	0,712	0,635	
LC	0,498	0,528	0,263	0,387	0,209

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

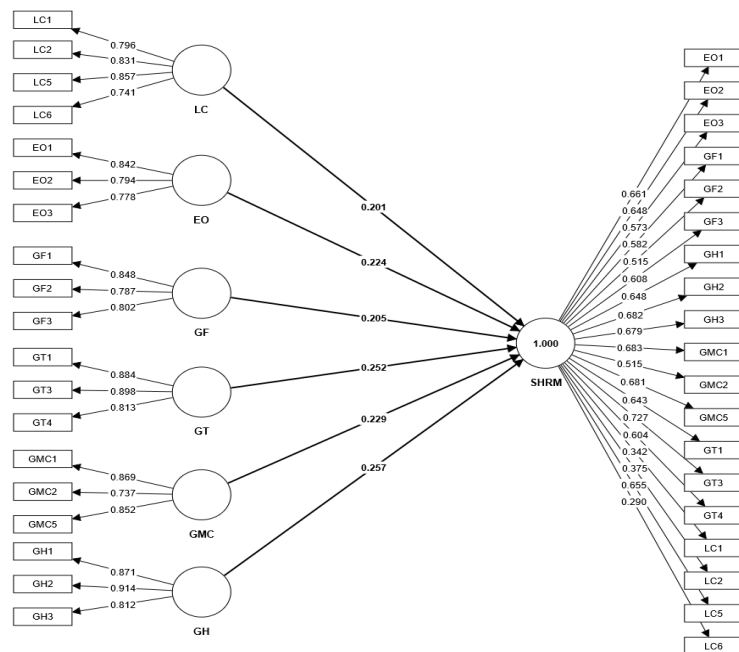
Các giá trị HTMT cần được thực hiện kiểm định thông qua tiến trình Bootstrap để đánh giá HTMT có lớn hơn hoặc bằng 1 không. Từ bảng 4.22 ta thấy các chỉ số HTMT trong đoạn 2,5% đến 97,5% đều nhỏ hơn 1, do vậy mô hình đo lường đạt mức độ chính xác về sự phân biệt (Henseler và cộng sự, 2015).

Bảng 4.22 Giá trị kiểm định chỉ số HTMT

	Trọng số gốc	Trọng số trung bình	2,50%	97,50%
GF <-> EO	0,636	0,633	0,51	0,743
GH <-> EO	0,612	0,611	0,488	0,723
GH <-> GF	0,503	0,5	0,37	0,617
GMC <-> EO	0,643	0,64	0,507	0,757
GMC <-> GF	0,586	0,583	0,447	0,7
GMC <-> GH	0,685	0,683	0,577	0,779
GT <-> EO	0,71	0,708	0,61	0,798
GT <-> GF	0,5	0,496	0,365	0,617
GT <-> GH	0,712	0,71	0,616	0,793
GT <-> GMC	0,635	0,633	0,521	0,732
LC <-> EO	0,498	0,495	0,338	0,627
LC <-> GF	0,528	0,526	0,417	0,628
LC <-> GH	0,263	0,273	0,194	0,379
LC <-> GMC	0,387	0,386	0,246	0,524
LC <-> GT	0,209	0,228	0,179	0,293

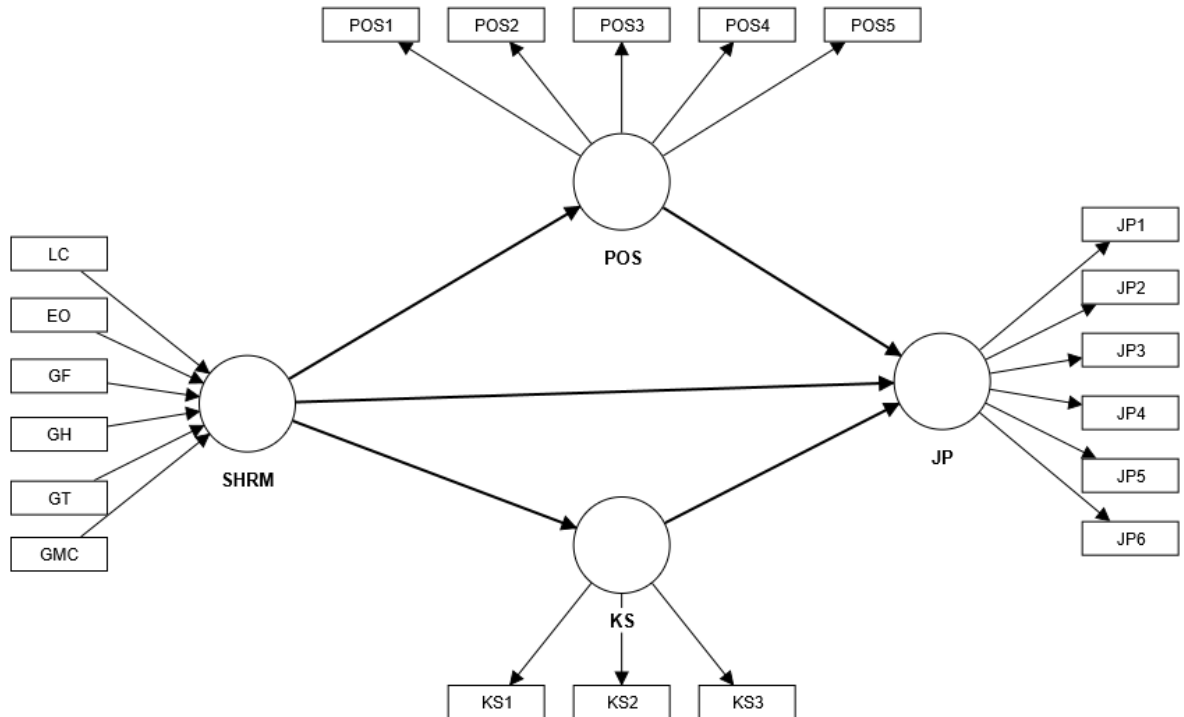
Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Kết quả xử lý biến bậc cao Quản lý nguồn nhân lực bền vững được minh họa như hình 4.9.

**Hình 4.9 Kết quả xử lý biến bậc cao quản lý nguồn nhân lực bền vững**

Giai đoạn 2: Đánh giá mô hình đo lường theo khung nghiên cứu.

Sau khi xử lý biến bậc cao, mô hình nghiên cứu được thể hiện lại như hình 4.10.



Hình 4.10 Mô hình nghiên cứu

Bảng 4.23 thể hiện các giá trị VIF (Variance inflation factor) của biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực bền vững (SHRM). Vì giá trị các hệ số VIF đều nhỏ hơn 5 (trong đoạn từ 1,414 đến 1,979), nên không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2011).

Bảng 4.23 Giá trị VIF (Variance Inflation Factor)

	EO	GF	GH	GMC	GT	LC
VIF	1,869	1,541	1,83	1,746	1,979	1,414

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4.24 cho thấy tất cả các thành phần cấu tạo của biến nghiên cứu Quản lý nguồn nhân lực bền vững có giá trị P-value <0,05, đều có ý nghĩa thống kê.

Bảng 4.24 Giá trị kiểm định P values

	Hệ số tác động	Sai số	Giá trị t	Giá trị P
EO -> SHRM	0,274	0,062	4,392	0,000
GF -> SHRM	0,156	0,058	2,671	0,008
GH -> SHRM	0,256	0,076	3,363	0,001
GMC -> SHRM	-0,143	0,069	2,076	0,038
GT -> SHRM	0,498	0,075	6,661	0,000
LC -> SHRM	0,278	0,072	3,886	0,000

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4.25 cho thấy các hầu hết giá trị hệ số tải ngoài (outer loadings) đều có giá trị lớn hơn 0,708, chỉ có hệ số tải ngoài POS1 là 0,642 nhỏ hơn tiêu chuẩn. Tuy nhiên khi xem xét thêm chỉ số đánh giá mức độ tin cậy tổng hợp của toàn bộ chỉ báo (giá trị AVE) thì vẫn đảm bảo yêu cầu (mức độ chính xác về sự hội tụ AVE > 0,5), điều này chứng tỏ các biến quan sát đạt mức độ tin cậy (Hair Jr và cộng sự, 2021).

Bảng 4.25 Hệ số tải ngoài (outer loadings)

	JP	KS	POS
JP1	0,734		
JP2	0,714		
JP3	0,729		
JP4	0,726		
JP5	0,714		
JP6	0,776		
KS1		0,874	
KS2		0,802	
KS3		0,839	
POS1			0,642
POS3			0,766
POS5			0,746

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4.26 cho thấy chỉ số mức độ tin cậy nhất quán nội bộ (Composite reliability – CR) nằm trong ngưỡng từ 0,7 đến 0,9, mức độ chính xác về sự hội tụ (Average variance extracted – AVE) lớn hơn 0,5 đảm bảo tiêu chuẩn

kiểm định do Hair và cộng sự (2019) đề xuất. Như vậy, mô hình đo lường đạt được tính nhất quán nội bộ, đạt được mức độ chính xác về sự hội tụ.

Bảng 4.26 Hệ số mức độ tin cậy nhất quán nội bộ và sự hội tụ

	Mức độ tin cậy nhất quán nội bộ (CR)	Mức độ chính xác về sự hội tụ (AVE)
JP	0,874	0,536
KS	0,877	0,704
POS	0,763	0,519

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4.27 cho thấy các hệ số tải chéo đảm bảo tiêu chuẩn khi có hiệu số giữa hệ số tải ngoài và hệ số tải chéo của từng chỉ báo lớn hơn hoặc bằng 0,3 (Hair và cộng sự, 2019).

Bảng 4.27 Ma trận hệ số tải chéo

	JP	KS	POS
JP1	0,734	0,365	0,356
JP2	0,714	0,386	0,376
JP3	0,729	0,381	0,334
JP4	0,726	0,397	0,293
JP5	0,714	0,364	0,315
JP6	0,776	0,473	0,359
KS1	0,487	0,874	0,268
KS2	0,46	0,802	0,376
KS3	0,41	0,839	0,153
POS1	0,274	0,175	0,642
POS3	0,334	0,253	0,766
POS5	0,383	0,248	0,746

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Các tiêu chuẩn kiểm định chỉ số Fornell và Larcker tại bảng 4.28 đều đạt yêu cầu khi có căn bậc hai của AVE của mỗi cấu trúc phản ánh lớn hơn mối tương quan cao nhất của nó với cấu trúc khác (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 4.28 Giá trị phân biệt tiêu chuẩn Fornell – Larker

	JP	KS	POS
JP	0,732		
KS	0,541	0,839	
POS	0,463	0,317	0,72

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Bảng 4.29 thể hiện các giá trị để kiểm định giá trị phân biệt theo HTMT (Heterotrait – Monotrait), các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0,85, do vậy các tập chỉ báo đều đạt mức độ chính xác về sự phân biệt (Henseler và cộng sự, 2015).

Bảng 4.29 Giá trị phân biệt HTMT

	JP	KS	POS
JP			
KS	0,664		
POS	0,687	0,481	

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Các giá trị HTMT cần được thực hiện kiểm định thông qua tiến trình Bootstrap để đánh giá HTMT có lớn hơn hoặc bằng 1 không. Từ bảng 4.30 ta thấy các chỉ số HTMT trong đoạn 2,5% đến 97,5% đều nhỏ hơn 1, do vậy mô hình đo lường đạt mức độ chính xác về sự phân biệt (Henseler và cộng sự, 2015).

Bảng 4.30 Giá trị kiểm định chỉ số HTMT

	Trọng số gốc	Trọng số trung bình	2,50%	97,50%
KS <-> JP	0,664	0,662	0,561	0,751
POS <-> JP	0,687	0,684	0,529	0,814
POS <-> KS	0,481	0,479	0,331	0,62

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

4.4 Đánh giá mô hình cấu trúc

Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Mức độ đa cộng tuyến được đánh giá thông qua chỉ số VIF (Variance Inflation Factor), theo Hair và cộng sự (2011) thì hiện tượng đa cộng tuyến

xảy ra khi giá trị VIF lớn hơn 5, còn nếu giá trị VIF nằm trong đoạn 0,2 đến 5 là đáp ứng yêu cầu. Từ bảng 4.31 ta thấy không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.31 Giá trị VIF (Variance Inflation Factor)

	KS -> JP	POS -> JP	SHRM -> JP	SHRM -> KS	SHRM -> POS
VIF	1,425	1,254	1,589	1,000	1,000

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Đánh giá mức độ giải thích của mô hình

Mức độ giải thích của mô hình được thể hiện thông qua chỉ số là R^2 . R^2 nằm trong đoạn từ 0 đến 1, càng gần giá trị 1 thì mức độ giải thích càng cao, giá trị R^2 là bao nhiêu thì phù hợp là một kết luận chưa có sự thống nhất vì nó phụ thuộc vào mức độ phức tạp của mô hình (Hair và cộng sự, 2019).

Từ bảng 4.32 ta có thể rút ra nhận xét về mức độ giải thích mô hình của các biến độc lập như sau. R^2 của kết quả thực hiện công việc của nhân viên (JP) là 0,551 (55,1%) hàm ý biến độc lập quản lý nguồn nhân lực bền vững (SHRM), cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS), và chia sẻ tri thức (KS) giải thích được 55,1% sự biến thiên của kết quả thực hiện công việc của nhân viên (JP), còn lại 44,9% là các yếu tố khác chưa đưa vào mô hình. R^2 của chia sẻ tri thức (KS) là 0,29 (29%) hàm ý biến độc lập quản lý nguồn nhân lực bền vững (SHRM) giải thích được 29% sự biến thiên của chia sẻ tri thức (KS), còn lại 71% là các yếu tố khác chưa đưa vào mô hình. R^2 của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS) là 0,193 (19,3%) hàm ý biến độc lập quản lý nguồn nhân lực bền vững (SHRM) giải thích được 19,3% sự biến thiên của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS), còn lại 80,7% là các yếu tố khác chưa đưa vào mô hình.

Bảng 4.32 Giá trị R^2

Biến phụ thuộc	R^2	R^2 hiệu chỉnh
JP	0,551	0,548
KS	0,29	0,289
POS	0,193	0,191

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Từ dữ liệu bảng 4.33 ta thấy các giá trị kiểm định P values đều đạt mức nhỏ hơn 0,05. Do vậy có thể kết luận như sau:

- Hệ số tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc là 0,7 có P value là $0,000 < 0,05$. Do vậy, hệ số hồi quy khác không có ý nghĩa thống kê. Quản lý nguồn nhân lực bền vững thực sự tác động dương đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên (hay Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên). Như vậy, kết quả nghiên cứu thực nghiệm này ủng hộ giả thuyết H1.

- Hệ số tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức là 0,44 có P value là $0,000 < 0,05$. Do vậy, hệ số hồi quy khác không có ý nghĩa thống kê. Quản lý nguồn nhân lực bền vững thực sự tác động dương đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (hay Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức). Như vậy, kết quả nghiên cứu thực nghiệm này ủng hộ giả thuyết H2.

- Hệ số tác động của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đến kết quả thực hiện công việc là 0,171 có P value là $0,000 < 0,05$. Do vậy, hệ số hồi quy khác không có ý nghĩa thống kê. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức thực sự tác động dương đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên (hay Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên). Như vậy, kết quả nghiên cứu thực nghiệm này ủng hộ giả thuyết H3.

- Hệ số tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến chia sẻ tri thức là 0,539 có P value là $0,000 < 0,05$. Do vậy, hệ số hồi quy khác không có ý nghĩa thống kê. Quản lý nguồn nhân lực bền vững thực sự tác động dương đến kết quả chia sẻ tri thức (hay Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến chia sẻ tri thức). Như vậy, kết quả nghiên cứu thực nghiệm này ủng hộ giả thuyết H5.

- Hệ số tác động của chia sẻ tri thức đến kết quả thực hiện công việc là 0,211 có P value là $0,000 < 0,05$. Do vậy, hệ số hồi quy khác không có ý

nghĩa thống kê. Chia sẻ tri thức thực sự tác động dương đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên (hay Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên). Như vậy, kết quả nghiên cứu thực nghiệm này ủng hộ giả thuyết H6.

Bảng 4.33 Mức độ ý nghĩa của hệ số hồi quy đường dẫn

Mối quan hệ	Hệ số tác động	Sai số	Giá trị t	Giá trị p
SHRM -> JP	0,7	0,041	17,256	0,000
SHRM -> POS	0,44	0,062	7,054	0,000
POS -> JP	0,171	0,041	4,175	0,000
SHRM -> KS	0,539	0,046	11,685	0,000
KS -> JP	0,211	0,041	5,182	0,000

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Đánh giá tác động trung gian

Để đánh giá tác động trung gian, luận án sử dụng quy trình hai bước theo Zhao và cộng sự (2010) và Carrión và cộng sự (2017). Luận án thực hiện kỹ thuật Bootstrapping với số lượng tối thiểu 5000 mẫu. Theo Hair và cộng sự (2019) các giá trị tới hạn 1,65, 1,96, và 2,57 tương ứng các mức ý nghĩa 10%, 5%, và 1% cho các kiểm định hai phía.

Kết quả tác động gián tiếp của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được thể hiện qua bảng 4.34. Do hệ số P value của tác động gián tiếp đặc thù SHRM → POS → JP có hệ số P values là $0,000 < 0,05$ nên có thể kết luận rằng xuất hiện hiệu ứng trung gian. Vì có tồn tại tác động trực tiếp giữa quản lý nguồn nhân lực bền vững và kết quả thực hiện công việc của nhân viên (bảng 4.33), do vậy hiệu ứng trung gian trong mô hình là hiệu ứng trung gian một phần. Chúng ta có tích các hệ số hồi quy giữa giữa các tác động SHRM → JP, SHRM → POS, POS → JP là $0,7 * 0,44 * 0,171 > 0$, do vậy tác động trực tiếp và tác động gián tiếp không ngược chiều nhau, vì vậy đây là hiệu ứng trung gian bổ sung. Như vậy, giả thuyết H4 được ủng hộ, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản lý

nguồn nhân lực bền vững và kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Cụ thể đóng vai trò trung gian bổ sung.

Bảng 4.34 Kiểm định mức độ tác động gián tiếp

Mối quan hệ	Hệ số tác động	Sai số	Giá trị t	Giá trị P
SHRM -> POS -> JP	0,075	0,021	3,635	0,000
SHRM -> KS -> JP	0,114	0,023	4,909	0,000

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Kết quả tác động gián tiếp của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua chia sẻ tri thức được thể hiện qua bảng 4.34. Do hệ số P value của tác động gián tiếp đặc thù SHRM → KS → JP có hệ số P values là $0,000 < 0,05$ nên có thể kết luận rằng xuất hiện hiệu ứng trung gian. Vì có tồn tại tác động trực tiếp giữa quản lý nguồn nhân lực bền vững và kết quả thực hiện công việc (bảng 4.33), do vậy hiệu ứng trung gian trong mô hình là hiệu ứng trung gian một phần. Chúng ta có tích các hệ số hồi quy giữa giữa các tác động SHRM → JP, SHRM → KS, KS → JP là $0,7 * 0,539 * 0,211 > 0$, do vậy tác động trực tiếp và tác động gián tiếp không ngược chiều nhau, vì vậy đây là hiệu ứng trung gian bổ sung. Như vậy, giả thuyết H7 được ủng hộ, chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực bền vững và kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Cụ thể đóng vai trò trung gian bổ sung.

Đánh giá vai trò của biến trung gian

Kiểm định mức ý nghĩa thống kê của hệ số VAF (Variance accounted for) từ mẫu Bootstrap với khoảng tin cậy 95%: Kết quả phân tích cho thấy giá trị mẫu Bootstrap VAF trong khoảng phân vị 2,5% đến 97,5% thuộc đoạn từ 0,182 đến 0,350 không chứa bất kỳ giá trị 0 và nhỏ hơn 0. Do vậy, giá trị VAF đã khác 0 và có ý nghĩa thống kê. Giá trị VAF đại diện khi đó được tính toán theo công thức (Henseler, 2020):

$$VAF = \frac{\text{Tổng mức tác động gián tiếp}}{\text{Tổng tác động}} = \frac{0,189}{0,7} = 27,0\%$$

Như vậy, cả hai biến trung gian cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức đã giải thích được 27% tổng mức tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Để xác định cụ thể hơn đóng góp của từng biến trung gian trong tác động từ quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, ta có thể tính toán dựa theo công thức như sau (Shrout & Bolger, 2002):

VAF thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS):

$$VAF_{POS} = \frac{\text{Tác động gián tiếp}}{\text{Tổng tác động}} = \frac{0,075}{0,7} = 10,71\%$$

VAF thông qua chia sẻ tri thức (KS):

$$VAF_{KS} = \frac{\text{Tác động gián tiếp}}{\text{Tổng tác động}} = \frac{0,114}{0,7} = 16,29\%$$

Như vậy, mức đóng góp cho tổng mức tác động thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức lần lượt là 10,71% và 16,29%.

Phân tích sự khác biệt về mức độ tác động giữa các biến trung gian

Chỉ số D được tính toán thông qua kỹ thuật Bootstrap sử dụng để phân tích tác động giữa các biến trung gian (Lau & Cheung, 2012). Khoảng tin cậy 95% được sử dụng để kiểm định mức ý nghĩa thống kê chỉ số D (Vũ Hữu Thành & Nguyễn Minh Hà, 2023). Kết quả phân tích trị số D trong khoảng phân vị 2,5% đến 97,5% lần lượt là -0,097 và 0,023. Do khoảng tin cậy 95% bao gồm cả giá trị âm và giá trị dương, nên chưa thể kết luận rằng chỉ số D khác 0. Hay không có sự khác biệt về vai trò của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức trong việc truyền tải tác động từ quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Đánh giá mức độ tác động

Để đánh giá mức độ tác động của các biến độc lập đến biến phụ thuộc chỉ số f^2 được khuyến nghị sử dụng. Theo J. Cohen, (2013) các giá trị f^2 lớn hơn 0,02, 0,15, và 0,35 lần lượt thể hiện cho các mức độ tác động nhỏ, vừa,

và lớn của cấu trúc ngoại sinh với các cấu trúc nội sinh. Bảng 4.35 thể hiện giá trị f^2 .

Bảng 4.35 Giá trị f^2

Mối quan hệ	f^2
Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	0,366
Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	0,239
Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	0,052
Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức	0,409
Chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	0,069

Nguồn: Theo khảo sát và phân tích của tác giả

Ta có thể thấy mức độ tác động của các biến tiềm ẩn lên kết quả thực hiện công việc của nhân viên được sắp xếp theo thứ tự giảm dần là: Quản lý nguồn nhân lực bền vững, chia sẻ tri thức, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức.

Các kết quả phân tích dữ liệu cho toàn bộ quá trình phân tích, đánh giá mô hình có thể xem chi tiết tại phụ lục 7.

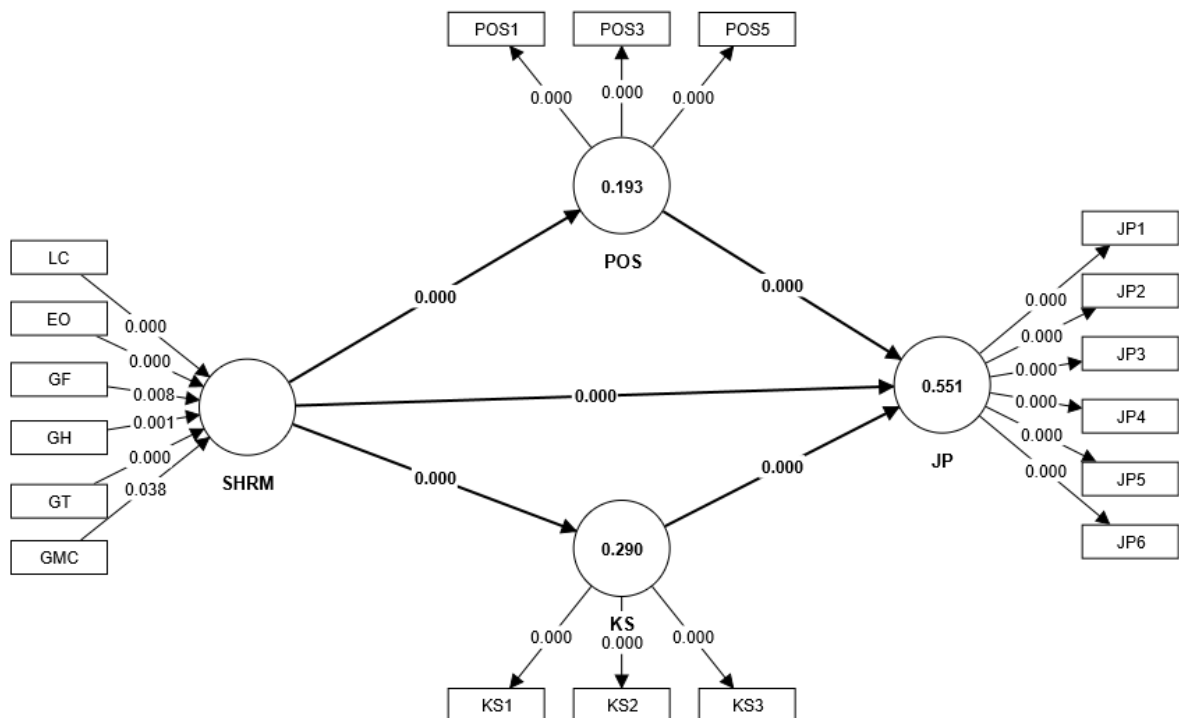
Tổng kết giả thuyết nghiên cứu: Sau khi phân tích và kiểm định thống kê, kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được tổng hợp tại bảng 4.36.

Bảng 4.36 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả kiểm định
H1	Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	Chấp nhận
H2	Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	Chấp nhận
H3	Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	Chấp nhận
H4	Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	Chấp nhận
H5	Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến chia sẻ tri thức	Chấp nhận
H6	Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	Chấp nhận
H7	Chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên	Chấp nhận

Nguồn: Phân tích của tác giả

Kết quả phân tích mô hình nghiên cứu được thể hiện tại hình 4.11.

**Hình 4.11 Kết quả mô hình nghiên cứu**

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 của luận án đã trình bày các kết quả phân tích từ dữ liệu thu thập được thông qua khảo sát, cụ thể: Tổng quan cơ bản về ngành chế biến gỗ tại Việt Nam; thống kê mô tả đặc điểm nhân khẩu học của đáp viên trả lời bảng hỏi; phân tích thống kê mô tả các biến tiềm ẩn độc lập, trung gian, và phụ thuộc; đánh giá mô hình đo lường, mô hình cấu trúc theo các tiêu chuẩn thống kê chặt chẽ.

Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cho thấy bảy giả thuyết nghiên cứu được đề ra đều được ủng hộ từ dữ liệu khảo sát, cụ thể: Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên (giả thuyết H1), cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (giả thuyết H2), chia sẻ tri thức (giả thuyết H5); cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên (tương ứng giả thuyết H3 và giả thuyết H6).

Về kiểm định vai trò trung gian, kết quả nghiên cứu cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian (cụ thể là trung gian bổ sung) trong tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên (tương ứng giả thuyết H4 và giả thuyết H7).

Chương 5: THẢO LUẬN VỀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT KHUYẾN NGHỊ

5.1 Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Mục tiêu của luận án này là kiểm tra sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách trực tiếp, và gián tiếp thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức, trong bối cảnh các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam. Dựa trên kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát thực tế, kết quả nghiên cứu đã cho thấy: Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động tích cực, trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên; đồng thời quản lý nguồn nhân lực bền vững cũng tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức; cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên; vai trò của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức cũng được xác nhận đóng vai trò trung gian, cụ thể là trung gian bổ sung trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu của tác giả có sự tương đồng với kết quả nghiên cứu của Ragas và cộng sự (2017), Almarzooqi và cộng sự (2019), Manzoor và cộng sự (2019), Vu (2022) đều khẳng định quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động trực tiếp, tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, sự tác động này cũng phù hợp với cơ chế mà Blau (1964) đã đề xuất trong lý thuyết trao đổi xã hội. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên nhận được những lợi ích từ doanh nghiệp thông qua hoạt động quản lý nguồn nhân lực bền vững thì nhân viên nhận thấy bản thân có nghĩa vụ đáp trả, một trong những nghĩa vụ đáp trả đó là nâng cao kết quả thực hiện công việc. Một số lợi ích điển hình mà nhân viên nhận được từ hoạt động quản lý nguồn nhân lực bền vững của doanh nghiệp trong luận án phát hiện như, nhân viên được đảm bảo cơ hội bình đẳng trong đối xử, được cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển, đảm bảo an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, nhân viên được

thu hút tham gia vào các vấn đề môi trường để giải quyết nhằm tạo ra cảm nhận họ đang làm điều có ý nghĩa, có giá trị cho xã hội, cho môi trường, nhận được các giá trị phi tài chính khi có những đóng góp cho vấn đề môi trường. Đồng thời, theo các chuyên gia:

“Nhân viên đi làm việc họ mong được doanh nghiệp đối xử tốt, sự đối xử tốt có thể hiểu là được tôn trọng, được bố trí và phân công công việc đúng sở trường, phù hợp năng lực, hay sự đối xử tốt cũng có thể được hiểu một phần như khái niệm quản lý nguồn nhân lực bền vững chúng ta đang nói đến. Khi được đối xử tốt, mọi người lao động sẽ thấy mình có trách nhiệm nỗ lực làm việc để đem lại kết quả công việc cao cho doanh nghiệp” (Đáp viên 3).

“Quản lý nguồn nhân lực bền vững có chú trọng đến đào tạo nâng cao năng lực nhân viên, quan tâm tới phát triển nghề nghiệp nhân viên, tạo điều kiện thuận lợi về môi trường làm việc. Đây được xem như những cơ sở quan trọng để nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên” (Đáp viên 1).

“Quản lý nguồn nhân lực bền vững đã khơi gợi động lực bên trong nhân viên bằng cách tạo cho họ cảm giác làm những công việc có giá trị đối với xã hội, đối với môi trường. Những động lực này đã giúp nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên” (Đáp viên 2).

Trong quá trình phân tích, một số biến quan sát thuộc các thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững bị loại khỏi cơ sở dữ liệu do không đáp ứng các tiêu chuẩn thống kê, cụ thể bao gồm: LC3 - Giờ làm việc trong công ty của tôi không vượt quá giới hạn mà luật lao động cho phép; LC4 - Công ty của tôi có xem xét đến việc tuân thủ tiêu chuẩn lao động trong các đối tác kinh doanh (Ví dụ, nhà cung cấp và nhà thầu) khi hợp tác; EO4 - Công ty của tôi áp dụng giờ làm việc linh hoạt và các chương trình việc làm để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhân viên; GT2 - Mô tả công việc bao gồm trách nhiệm môi trường; GMC3 - Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm hiệu quả môi trường; GMC4 - Mức lương thay đổi dựa trên kết quả hoạt động môi trường. Điều này được cho phù

hợp thực tế quản trị trong các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam hiện nay bởi:

“Đối với vấn đề giờ làm thêm, vì mặt bằng chung tiền lương người lao động làm việc trong các doanh nghiệp chế biến gỗ không cao, do đó mọi người muốn có thù lao cao thì phải chịu khó làm thêm. Từ đó làm cho giờ làm thêm của người lao động thường vượt các quy định. Còn đối với việc giám sát tuân thủ tiêu chuẩn lao động của các đối tác thì thực sự khó khăn do hạn chế về nhân lực thực hiện, hoặc, có thực hiện đi chăng nữa thì đây là hoạt động ít nổi bật nên ít được người lao động biết đến” (Đáp viên 3).

“Chế độ giờ làm việc linh hoạt thường được xây dựng và triển khai tại các doanh nghiệp có quy mô lớn là chính. Còn đối với doanh nghiệp quy mô nhỏ hơn, thường được hiểu là việc tạo điều kiện linh động đi trễ, về sớm để đón con, đưa người thân, gia đình đi khám chữa bệnh,...” (Đáp viên 4).

“Các vấn đề môi trường thường được doanh nghiệp giao về cho đơn vị có trách nhiệm kiểm soát thay vì đưa vào mô tả công việc của từng cá nhân. Hơn nữa, ngoài các tiêu chuẩn môi trường bắt buộc thì các yêu cầu về môi trường còn lại thường là doanh nghiệp kêu gọi, vận động người lao động thực hiện để nâng cao thêm trách nhiệm xã hội, trách nhiệm môi trường. Do đó, yếu tố môi trường chưa chi tiết hóa trong từng bản mô tả công việc, cũng không được sử dụng làm tiêu chí chính thức trong đánh giá kết quả thực hiện công việc và áp dụng trả lương” (Đáp viên 5).

Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động trực tiếp, tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, kết quả này có sự tương đồng với nghiên cứu của Gavino và cộng sự (2012), Wulansari và cộng sự (2019). Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động trực tiếp, tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, tương đồng với các nghiên cứu của Rhoades và Eisenberger (2002), Wulansari và cộng sự (2019), Vu (2022). Lý thuyết hỗ trợ tổ chức cũng có thể làm cơ sở để giải thích cơ chế tác động này, thông qua quản lý nguồn nhân lực bền vững người lao động cảm nhận được sự quan tâm của tổ

chức đến nhân viên, sẵn sàng hỗ trợ nhân viên trong tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên thực hiện công việc, đồng thời doanh nghiệp đề cao cảm nhận hạnh phúc của nhân viên. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ và tin rằng doanh nghiệp quan tâm đến hạnh phúc của họ, họ sẽ nỗ lực để nâng cao kết quả thực hiện công việc. Các chuyên gia cho rằng kết quả tác động này phù hợp thực tế bởi:

“Với một số hành động thiết thực như ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương, thu hút những nhân viên có thái độ tốt với môi trường, và tạo điều kiện, thu hút sự tham gia của họ vào các hoạt động trách nhiệm môi trường đã giúp tạo cảm giác hạnh phúc trong tâm thái của nhân viên. Những điều này là minh chứng cho việc áp dụng quản lý nguồn nhân lực bền vững sẽ tác động tích cực đến cảm nhận hỗ trợ tổ chức” (Đáp viên 1, 2).

“Khi nhân viên nhận được sự quan tâm, hỗ trợ từ doanh nghiệp như doanh nghiệp quan tâm và lắng nghe ý kiến của nhân viên, đề cao mục tiêu và giá trị của nhân viên, luôn sẵn sàng hỗ trợ khi nhân viên gặp vấn đề sẽ tạo cảm giác được vững tâm trong thực hiện công việc, từ đó có sự chủ động, tích cực dẫn đến kết quả thực hiện công việc được cải thiện ” (Đáp viên 4).

Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực bền vững với kết quả thực hiện công việc thì đã có nhiều nghiên cứu như nghiên cứu của Gavino và cộng sự (2012); Meyer, J. P. và Smith, C. A (2000); Rhoades và cộng sự (2001); Wulansari và cộng sự (2019). Nhưng dường như chưa có nghiên cứu nào xem xét vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực bền vững với kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Trong nghiên cứu này tác giả đã xem xét, đánh giá và xác nhận cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò trung gian (trung gian bổ sung) trong mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực bền vững và kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Đây được xem như điểm mới của nghiên cứu, bổ sung thêm vai trò của cảm nhận

sự hỗ trợ tổ chức trong khoa học quản lý nguồn nhân lực. Điều này có thể xem như gợi ý rằng các tổ chức muốn nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên có thể thực hiện thông qua các hoạt động công nhận giá trị, sự đóng góp của nhân viên với tổ chức, quan tâm đến trạng thái tâm lý hạnh phúc của nhân viên tại nơi làm việc.

Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tương đồng với kết quả nghiên cứu của Kang và cộng sự (2008); Naeem và cộng sự (2017); Kuruppuge và Gregar (2017). Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tương đồng với kết quả nghiên cứu của Kang và cộng sự (2008); Naeem và cộng sự (2017). Chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tương đồng với kết quả nghiên cứu của Almarzooqi và cộng sự (2019). Mối quan hệ tác động này phù hợp với cơ chế của lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), nhân viên nhận được lợi ích từ việc doanh nghiệp thực hiện các hoạt động thực tiễn quản lý nguồn nhân lực bền vững, sẽ hình thành tâm lý tích cực ở nhân viên. Những tâm lý tích cực này thúc đẩy nhân viên cần hành động để bảo đảm những lợi ích từ doanh nghiệp. Chia sẻ tri thức với đồng nghiệp là hoạt động bảo đảm phù hợp mà mọi nhân viên có thể thực hiện, chia sẻ những tri thức cá nhân có với đồng nghiệp để họ có thể thực hiện tốt công việc của mình.

Việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên cũng đem đến nhiều lợi ích như: nâng cao kiến thức và kỹ năng cho các cá nhân, tạo ra giải pháp sáng tạo trong quá trình làm việc, cũng như tăng cường sự đồng thuận và sự hiểu biết chung trong tổ chức. Hơn nữa, chia sẻ tri thức cũng giúp xây dựng mối quan hệ tốt hơn và tinh thần đồng đội, tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ. Cuối cùng, việc chia sẻ tri thức giúp giảm thời gian và tăng hiệu quả trong công việc bằng cách tránh được việc phải làm lại công việc đã được nhân viên khác đã thực hiện. Do đó, chia sẻ tri thức sẽ tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

“Quản lý nguồn nhân lực bền vững thường tạo ra lợi ích cả cho cá nhân và tổ chức thông qua việc chia sẻ tri thức. Các nhân viên có thể học hỏi từ kinh nghiệm của nhau và phát triển kỹ năng của mình, trong khi tổ chức có thể tận dụng tri thức tổng hợp để đạt được mục tiêu và nâng cao hiệu quả làm việc” (Đáp viên 1, 2).

“Khi người lao động chia sẻ tri thức với đồng nghiệp của mình, họ có cơ hội học hỏi lẫn nhau và phát triển năng lực cá nhân. Điều này không những tạo cảm giác nhân viên đã đóng góp giá trị của mình cho sự phát triển doanh nghiệp, mà còn nâng cao kết quả thực hiện công việc của cả cá nhân và doanh nghiệp” (Đáp viên 3,4).

“Chia sẻ tri thức tạo điều kiện cho nhân viên học hỏi lẫn nhau, từ đó phát triển kỹ năng và kiến thức cá nhân. Quản lý nguồn nhân lực bền vững thúc đẩy chia sẻ tri thức bằng cách khuyến khích các hoạt động như đào tạo 1 - 1, xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp, tạo ra một môi trường đầy đủ cơ hội học hỏi và phát triển. Từ đó kết quả thực hiện công việc nhân viên được nâng cao” (Đáp viên 5).

5.2 Khuyến nghị

Dựa trên những kết quả nghiên cứu đã khám phá, tác giả đề xuất một số khuyến nghị giúp các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam triển khai các hoạt động quản lý nguồn nhân lực bền vững, nâng cao cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức của nhân viên, tăng cường chia sẻ tri thức, từ đó cải tiến kết quả thực hiện công việc của nhân viên như sau:

5.2.1 Khuyến nghị về quản lý nguồn nhân lực bền vững

Phản hồi của đáp viên về thang đo “Công ty tuyên dương những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” và thang đo “Công ty có giao nhiệm vụ theo dõi, thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung cho nhân sự phụ trách cụ thể” nhìn chung ở mức giá trị xấp xỉ bằng 3 (mức trung lập), điều này cho thấy các doanh nghiệp chế biến gỗ ở Việt Nam chưa thực sự có

những biện pháp khuyến khích nhân viên thực hiện các hoạt động trách nhiệm xã hội. Các hoạt động phân công, bố trí việc theo dõi thực hiện sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cũng chưa được chú trọng cao. Do vậy, để thực thi được quản lý nguồn nhân lực bền vững, các doanh nghiệp chế biến gỗ có thể thực hiện các khuyến nghị sau:

Chủ động trong theo dõi, ghi nhận các hành vi tích cực của nhân viên trong doanh nghiệp có liên quan đến trách nhiệm xã hội. Có những hình thức tuyên dương kịp thời, như: thông báo cho tập thể công nhân viên qua mạng nội bộ, và đăng ấn phẩm truyền thông của doanh nghiệp (nếu có), page, website của doanh nghiệp, trong đó làm nổi bật những hành vi trách nhiệm xã hội tích cực của nhân viên; tổ chức chương trình tổng kết thành công trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp hàng năm nhằm tuyên dương các thành tích của doanh nghiệp và những cá nhân tích cực đóng góp cho xã hội; ... Điều này sẽ có tác động tích cực đến không chỉ bản thân nhân viên được tuyên dương, mà còn đối với cán bộ, nhân viên trong toàn doanh nghiệp nói chung.

Quy định rõ trong bản mô tả công việc đối với chức danh công việc được giao chức năng, nhiệm vụ theo dõi, thực hiện sáng kiến trách nhiệm xã hội. Khi được quy định rõ ràng, cụ thể thì nhân sự đảm nhiệm vị trí công việc sẽ có tinh thần trách nhiệm, chủ động trong theo dõi, tổ chức thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội. Đồng thời đây cũng là cơ sở để xây dựng chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên có gắn với trách nhiệm xã hội.

Đối với các thang đo biến quản lý nguồn nhân lực bền vững còn lại, hầu hết các đáp viên đều phản hồi ở mức xấp xỉ 4, điều đó cho thấy sự đồng ý của đáp viên đối với các thực hành quản lý nguồn nhân lực bền vững của doanh nghiệp. Điều này dẫn đến các doanh nghiệp chế biến gỗ cần tiếp tục duy trì và phát triển các thực hành, cụ thể như:

Đối với các thực hành quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội:

+ Các doanh nghiệp chế biến gỗ tiếp tục duy trì và có những chiến lược, kế hoạch thực hiện tốt việc đảm bảo cơ hội bình đẳng trong quản lý nguồn nhân lực. Doanh nghiệp cần xây dựng và thực thi các chính sách cụ thể nhằm đảm bảo mọi nhân viên trong doanh nghiệp có thể có cơ hội tiếp cận như nhau trong các vấn đề về nhân sự như: trả lương, tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến và các cơ hội phát triển khác. Các chính sách cần lấy ý kiến rộng rãi nhân viên, được công khai và minh bạch trong quá trình thực hiện tới toàn bộ nhân viên.

+ Trả lương đảm bảo quy định về lương tối thiểu và căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc để trả lương. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần thường xuyên cập nhật các quy định pháp luật hiện hành về tiền lương tối thiểu từ cơ quan Nhà nước. Đảm bảo mức lương trả cho tất cả nhân viên không thấp hơn mức lương tối thiểu quy định. Xây dựng và ban hành quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc nhân viên. Lồng ghép chính sách tiền lương với mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Những nhân viên có thành tích công việc cao sẽ được hưởng mức lương cao hơn những nhân viên khác.

+ Tuân thủ nghiêm chỉnh quy định về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi. Doanh nghiệp xây dựng chính sách cụ thể về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, thời gian làm thêm. Thông báo công khai, phổ biến rộng rãi chính sách này đến toàn bộ nhân viên. Xây dựng kế hoạch và sắp xếp lịch làm việc, chế độ đảo ca một cách khoa học, đảm bảo phân chia thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi của nhân viên hợp lý. Sắp xếp các ca làm việc linh hoạt, bao gồm các ca làm việc sáng, chiều, tối để phù hợp nhu cầu sản xuất, kinh doanh và nghỉ ngơi của nhân viên.

+ Không sử dụng lao động trẻ em, lao động cưỡng bức. Đây được xem là một trong những tiêu chí quan trọng của khách hàng nhập khẩu sản phẩm gỗ. Để thực hiện điều này, doanh nghiệp cần cam kết mạnh mẽ việc loại trừ việc sử dụng lao động trẻ em, trong trường hợp bắt buộc

phải sử dụng thì cần thực hiện ký kết hợp đồng và chỉ sử dụng ở một số vị trí việc làm pháp luật cho phép. Công khai các hoạt động và cam kết của doanh nghiệp đối với việc đấu tranh, phòng chống lao động cưỡng bức. Thường xuyên tổ chức các cuộc tự kiểm tra – đánh giá, giám sát việc thực hiện quy định phòng, chống lao động cưỡng bức. Tổ chức các buổi đào tạo cho nhân viên về quyền lao động, cách nhận biết và báo cáo các hành vi vi phạm quy định về lao động. Thiết lập các kênh nhận phản ánh về sự cưỡng bức trong lao động, đồng thời có những biện pháp đảm bảo an toàn cho người tố cáo.

+ Xây dựng cụ thể, chi tiết và rõ ràng các quy định về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp. Doanh nghiệp ngành chế biến gỗ cần tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động (ít nhất định kỳ mỗi năm một lần theo quy định của pháp luật, đối với vị trí thường xuyên tiếp xúc hóa chất, tiếng ồn hoặc bụi mịn có thể tổ chức khám 6 tháng một lần); tổ chức các chương trình tập huấn an toàn lao động, hướng dẫn sử dụng máy móc an toàn, đặt hoặc vẽ các biển cảnh báo nguy hiểm tại khu vực sản xuất. Thành lập các đội phản ứng nhanh nếu có tình huống khẩn cấp về an toàn lao động xảy ra.

+ Cung cấp đầy đủ cơ hội đào tạo và phát triển nhân viên; thu hút sự tham gia của nhân viên vào việc ra quyết định và quản lý chất lượng toàn diện.

+ Tăng cường vai trò công đoàn trong bảo vệ quyền và lợi ích của nhân viên. Doanh nghiệp thành lập và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động tham gia tổ chức công đoàn; tổ chức đối thoại tại nơi làm việc theo định kỳ. Mời cán bộ công đoàn tham gia ý kiến trong việc ban hành các chính sách có liên quan đến quyền và lợi ích của người lao động trong doanh nghiệp

+ Ưu tiên tuyển dụng ứng viên là người có hoàn cảnh khó khăn hoặc người địa phương. Khi xây dựng và ban hành chính sách tuyển dụng,

doanh nghiệp cần có những sự ưu tiên nhất định để giải quyết việc làm cho người lao động địa phương, lao động của các hộ gia đình trồng rừng, lao động địa phương có hoàn cảnh khó khăn. Công khai chính sách trên website doanh nghiệp và trong các tài liệu tuyển dụng. Thiết lập các chương trình khuyến khích nhân viên hiện tại giới thiệu ứng viên tiềm năng từ cộng đồng địa phương hoặc các đối tượng khó khăn.

Đối với các thực hành quản lý nguồn nhân lực xanh cần tiếp tục thực hiện tốt việc:

- + Thu hút ứng viên là những người có sử dụng tiêu chí xanh để lựa chọn các tổ chức khi tìm việc; tuyển dụng những nhân viên có nhận thức về môi trường xanh; sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh.

- + Cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên và người quản lý. Hướng dẫn sử dụng tiết kiệm, hiệu quả hóa chất trong quá trình chế biến gỗ, cách thức phân loại rác thải hóa chất nguy hiểm và thông thường. Xây dựng và truyền thông các chuẩn hành vi về bảo vệ môi trường đến người lao động.

- + Thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường. Doanh nghiệp có thể tổ chức các sự kiện như Ngày môi trường, hoặc các hoạt động phong trào trồng cây xanh, dọn vệ sinh nơi làm việc, tái chế. Những người lao động tham gia chương trình này vẫn được trả công lao động như bình thường. Cung cấp các công cụ, dụng cụ cần thiết để người lao động thực hành bảo vệ môi trường như thùng rác tái chế, nguyên vật liệu thân thiện môi trường. Lồng ghép các giá trị bền vững, và bảo vệ môi trường vào giá trị cốt lõi và văn hóa doanh nghiệp. Thường xuyên cập nhật và chia sẻ thông tin về các hoạt động môi trường của công ty đến nhân viên. Tuyên dương các nhân viên tích cực, có nhiều đóng góp trong bảo vệ môi trường.

- + Giao mục tiêu môi trường đối với người quản lý, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người quản lý bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường.
- + Có chương trình khuyến khích phi tài chính cho hoạt động bảo vệ môi trường. Những người lao động có thành tích trong các hoạt động bảo vệ môi trường có thể nhận được những khuyến khích phi tài chính từ doanh nghiệp như: tour du lịch sinh thái, vinh danh trên các phương tiện truyền thông của doanh nghiệp, được tham gia các khóa đào tạo về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững, nhân viên được quyền linh hoạt thời gian làm việc, hoặc thêm ngày nghỉ phép để tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường.

5.2.2 Khuyến nghị nâng cao cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức

Nhìn chung, các biến quan sát đo lường cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức của nhân viên đều được các đáp viên đánh giá ở mức tương đối cao, đạt giá trị trung bình xấp xỉ 4. Điều này cho thấy các đáp viên cảm nhận được sự hỗ trợ của tổ chức. Để tiếp tục duy trì và nâng cao được cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, doanh nghiệp có thể thực hiện những khuyến nghị sau:

Quan tâm đến ý kiến của nhân viên: Doanh nghiệp có thể tổ chức các cuộc khảo sát định kỳ hoặc không định kỳ để thu thập ý kiến và phản hồi từ nhân viên về các vấn đề như môi trường làm việc, cơ hội phát triển, lợi ích và chế độ làm việc. Hoặc tổ chức các cuộc phỏng vấn cá nhân với nhân viên để trò chuyện một cách chi tiết về ý kiến, ý tưởng và mối quan ngại của họ. Đảm bảo những thông tin mà người lao động cung cấp được giữ bí mật, không gây tác động tiêu cực đến quá trình làm việc sau này họ. Điều này có thể giúp tổ chức hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Doanh nghiệp có thể tổ chức các cuộc họp nhóm hoặc đối thoại để trao đổi ý kiến giữa nhân viên và quản lý. Điều này có thể tạo ra một diễn đàn mở cho sự giao tiếp và phản hồi. Doanh nghiệp có thể xây dựng các chương trình động viên và chính sách thù lao để khuyến khích sự tham gia và ý kiến của nhân viên. Các phần

thưởng, giải thưởng hoặc các chương trình khuyến mãi có thể tạo ra một động lực bổ sung để nhân viên chia sẻ ý kiến của mình. Lắng nghe và tôn trọng mọi góp ý của nhân viên.

Quan tâm và thúc đẩy niềm hạnh phúc của nhân viên khi làm việc tại doanh nghiệp: An toàn lao động là một trong những nhân tố quan trọng góp phần nâng cao trải nghiệm hạnh phúc của nhân viên. Các doanh nghiệp chế biến gỗ cần thiết lập môi trường làm việc an toàn, trang bị đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động và tổ chức thường xuyên các khóa đào tạo về an toàn lao động. Định kỳ tổ chức các đoàn kiểm tra an toàn nơi làm việc, diễn tập sơ cấp cứu, thoát nạn nếu có tình huống khẩn cấp xảy ra. Bên cạnh đó, thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cũng giúp nhân viên có cảm nhận hạnh phúc hơn. Để thực hiện được điều này, doanh nghiệp có thể cho phép nhân viên làm việc với thời gian linh hoạt, hoặc làm việc từ xa khi cần thiết. Đảm bảo nhân viên có đủ ngày nghỉ phép theo quy định, và khuyến khích nhân viên sử dụng ngày phép để nghỉ ngơi, tái tạo năng lượng. Tổ chức hoặc khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động tình nguyện và đóng góp cho cộng đồng cũng sẽ giúp nhân viên cảm nhận công việc mình làm, doanh nghiệp mình gắn bó có giá trị và ý nghĩa đối với xã hội, từ đó nâng cao trải nghiệm hạnh phúc. Tổ chức ngày gia đình để cán bộ, nhân viên giới thiệu với người thân về môi trường làm việc. Triển khai các chương trình mang tính trách nhiệm xã hội sẽ giúp nhân viên có lòng tự hào và gắn kết hơn đối với doanh nghiệp.

Coi trọng các mục tiêu và giá trị của nhân viên: Thiết lập mục tiêu cụ thể và đánh giá kết quả thực hiện công việc cá nhân dựa trên các giá trị và mục tiêu của tổ chức có thể là một cách để thể hiện sự quan trọng của mục tiêu và giá trị của nhân viên. Bằng cách đảm bảo rằng các mục tiêu cá nhân có sự phù hợp và liên quan đến mục tiêu doanh nghiệp, từ đó khuyến khích sự tham gia và đóng góp tích cực từ phía nhân viên. Hoặc doanh nghiệp đầu tư vào việc phát triển kỹ năng và nâng cao trình độ cho nhân viên thông qua việc

cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển cá nhân, không chỉ giúp nhân viên phát triển kỹ năng và nâng cao trình độ, mà còn cho họ biết rằng tổ chức coi trọng sự phát triển của họ. Doanh nghiệp cũng có thể thiết kế, xây dựng các chương trình khuyến khích và thưởng nhằm tạo động lực bổ sung cho nhân viên để họ đạt được mục tiêu và giá trị của tổ chức. Các phần thưởng và chương trình khuyến khích cần được thiết kế để nhấn mạnh và tôn trọng những thành tựu và giá trị cá nhân. Cuối cùng, doanh nghiệp có thể hình thành các kênh giao tiếp mở giữa quản lý và nhân viên, từ đó có thể giúp tạo ra một không gian cho sự trao đổi ý kiến và ý tưởng. Bằng cách này, doanh nghiệp có thể thể hiện sự quan trọng của mục tiêu và giá trị của nhân viên bằng cách lắng nghe và đánh giá ý kiến và góp ý của họ.

Sẵn sàng hỗ trợ khi nhân viên có nhu cầu: Tạo ra một môi trường làm việc mở và ủng hộ trong đó nhân viên cảm thấy tự tin và thoải mái để nêu ra các vấn đề hoặc khó khăn mà họ đang gặp phải. Điều này có thể được thể hiện thông qua việc khuyến khích sự giao tiếp cởi mở, sự tôn trọng và đánh giá ý kiến của nhân viên. Thiết lập các kênh giao tiếp như hộp thư góp ý, cuộc họp cá nhân hoặc nhóm, hoặc hệ thống tiếp nhận thông tin và phản hồi trực tuyến để nhân viên có thể dễ dàng và thuận tiện trong việc chia sẻ vấn đề và yêu cầu hỗ trợ. Thiết lập các chính sách linh hoạt về thực hiện công việc, như làm việc từ xa hoặc làm việc linh hoạt, để giúp nhân viên có thể quản lý cuộc sống cá nhân và công việc một cách hiệu quả hơn.

5.2.3 Khuyến nghị tăng cường chia sẻ tri thức

Đối với các hành vi chia sẻ tri thức, nhìn chung các đáp viên đánh giá ở mức đồng ý, tức các đáp viên cho rằng cá nhân có sự chủ động, sẵn sàng chia sẻ kiến thức, kỹ năng của bản thân với đồng nghiệp trong và ngoài đơn vị. Đây là một trong những tiền đề quan trọng để doanh nghiệp ngành chế biến gỗ nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên, thiết lập lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác. Để tiếp tục duy trì và cải thiện hơn nữa

việc chia sẻ tri thức, doanh nghiệp có thể thực hiện theo những khuyến nghị sau:

Xây dựng môi trường làm việc thân thiện: Tạo môi trường làm việc tích cực, thoải mái để khuyến khích sự chia sẻ ý kiến và tri thức. Khuyến khích sự giao tiếp cởi mở và trao đổi thông tin giữa các bộ phận và cấp quản lý.

Tạo cơ hội chia sẻ tri thức trong suốt quá trình làm việc: Sử dụng các phương tiện truyền thông nội bộ để chia sẻ thông tin và tri thức. Hỗ trợ các dự án chung và sự hợp tác giữa các nhóm làm việc. Áp dụng hình thức đào tạo theo kiểu kèm cặp tại nơi làm việc để người lao động có kiến thức, kinh nghiệm chia sẻ đối với nhân viên mới. Hoặc tổ chức các hội thi tay nghề giỏi nhằm tạo môi trường giao lưu, chia sẻ tri thức.

Khuyến khích sự đa dạng: Tạo ra các nhóm đa ngành và đa chức năng để khuyến khích sự đa dạng trong ý kiến và tri thức. Hình thành các nhóm làm việc liên phòng, ban để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp.

Phát triển văn hóa chia sẻ tri thức: Xây dựng một văn hóa tổ chức tích cực ủng hộ sự chia sẻ thông tin và học hỏi liên tục. Cập nhật chính sách tổ chức để đảm bảo rằng việc chia sẻ tri thức được đánh giá cao. Người đứng đầu doanh nghiệp, đứng đầu các đơn vị cần nêu gương trong chia sẻ tri thức đối với nhân viên cấp dưới. Hình thành văn hóa tôn trọng, chấp nhận sự khác biệt để kích thích sự chia sẻ tri thức.

Tổ chức các sự kiện và buổi đào tạo: Tổ chức các buổi hội họp hoặc sự kiện kết nối để khuyến khích sự giao tiếp và chia sẻ ý kiến. Cung cấp các buổi đào tạo về kỹ năng giao tiếp và chia sẻ tri thức. Hoặc quy định giờ chuẩn tối thiểu các cấp quản lý phải tham gia khóa đào tạo đối với nhân viên trong doanh nghiệp. Số chương trình đào tạo tối thiểu nhân viên phải tham gia hằng năm để nâng cao kiến thức, kỹ năng do doanh nghiệp tổ chức.

Xây dựng chính sách thưởng và động viên: Thiết kế và triển khai các chính sách khen thưởng, động viên để thúc đẩy nhân viên chia sẻ tri thức. Các chính sách thưởng khi xây dựng cần thể hiện rõ ràng, đầy đủ các nội dung

như: mục tiêu chương trình, căn cứ và điều kiện xét thưởng, mức thưởng, thời điểm chi trả, nguồn chi trả. Những chính sách này cần lấy ý kiến rộng rãi nhân viên để tất cả người lao động hiểu và có động lực thực hiện chính sách. Định kỳ cần có những đánh giá để cải tiến những chương trình, chính sách thưởng không còn phù hợp.

Áp dụng các nền tảng số hóa: Doanh nghiệp chế biến gỗ có thể đầu tư vào các nền tảng công nghệ như hệ thống thông tin quản lý tài liệu, các phần mềm quản lý tri thức. Các công nghệ hiện đại này sẽ giúp người lao động dễ dàng lưu trữ, truy cập và chia sẻ tri thức ở bất cứ không gian và thời gian nào một cách thuận tiện.

5.3 Đóng góp mới của luận án

Theo Nguyễn Văn Thắng (2013), điểm mới trong nghiên cứu được xác lập có thể là nhân tố mới được phát hiện tác động đến vấn đề nghiên cứu, hoặc biến nghiên cứu cũ nhưng được khám phá ở khía cạnh mới, biến tiềm ẩn khám phá dưới góc độ là biến điều tiết hoặc biến trung gian, nghiên cứu sử dụng phương pháp mới, hoặc có thể là nghiên cứu được khám phá trong bối cảnh mới, ngành nghề mới. Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu trước và hệ thống hóa cơ sở lý luận, luận án đã tập trung đánh giá tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách trực tiếp, và gián tiếp thông qua vai trò trung gian của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức. Luận án đã có điểm mới đóng góp ý nghĩa khoa học và thực tiễn, cụ thể:

5.3.1 Đóng góp về mặt lý luận

Nghiên cứu đóng góp giá trị về mặt lý thuyết khi phát hiện cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian (cụ thể là trung gian bổ sung) trong sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, mối quan hệ này chưa được tìm thấy trong các nghiên cứu trước đó khi tổng quan tài liệu. Do đó, ***luận án này có điểm mới về mặt lý luận khi đã kiểm định và xác nhận một mối quan hệ mới***

quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua biến trung gian cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức.

Các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét quản lý nguồn nhân lực bền vững theo từng thành phần cấu tạo riêng lẻ, luận án có điểm khác biệt khi xem xét biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực bền vững theo hướng biến bậc cao (bậc hai), do vậy luận án đánh giá được tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững ở góc độ tổng thể (thay vì từng thành phần của quản lý nguồn nhân lực bền vững) đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Với việc sử dụng phương pháp định tính để hoàn thiện bảng hỏi, nghiên cứu sinh đã bổ sung, thay thế một số chỉ báo. Đối với thang đo biến tuyển dụng xanh (thành phần cấu tạo của biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực bền vững), tác giả bổ sung thêm chỉ báo GH3 - Công ty của chúng tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh (sử dụng yếu tố trách nhiệm môi trường, thân thiện môi trường,... để thu hút ứng viên trong tuyển dụng). Đối với biến đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên, tác giả bổ sung thêm chỉ báo JP6 – Tôi hoàn thành tốt hơn so với đồng nghiệp cùng thực hiện công việc. Việc bổ sung thêm chỉ báo giúp thang đo phù hợp hơn trong bối cảnh nghiên cứu mới (ngành chế biến gỗ Việt Nam).

Cuối cùng, nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam, dựa trên lập luận với sự ủng hộ của lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết hỗ trợ tổ chức, kết quả nghiên cứu chứng minh rằng quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực và trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đồng thời cũng có tác động gián tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian (trung gian bổ sung) của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức. Như vậy, luận án giúp khẳng định sự phù hợp của lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết hỗ trợ tổ chức trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam, tức mở rộng sự ảnh hưởng của lý thuyết trong bối cảnh mới.

5.3.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

Các nghiên cứu trước về quản lý nguồn nhân lực bền vững được thực hiện trong đa dạng bối cảnh như: nghiên cứu tại trường đại học công lập của Manzoor và cộng sự (2019); tại ngành dầu khí ở UAE của Almarzooqi và cộng sự (2019); ngành dệt may ở Pakistan của Amjad và cộng sự (2021); hay các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp của Ragas và cộng sự (2017) và Elsaywy (2022). Hiện tại theo tìm hiểu của tác giả, trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu mối quan hệ như mô hình nghiên cứu của luận án. Trong khi đó, ngành chế biến gỗ ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam, đồng thời ngành này có tác động lớn đến các yếu tố môi trường do sử dụng nguyên liệu đầu vào từ rừng, thêm vào đó trong quá trình sản xuất sử dụng nhiều hóa chất độc hại. Vì vậy, nghiên cứu quản lý nguồn nhân lực bền vững trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam là cần thiết. Điều này đồng nghĩa, ***luận án có giá trị về điểm mới theo bối cảnh nghiên cứu.***

Dựa trên kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất một số khuyến nghị có giá trị khoa học để các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam tham khảo, áp dụng, hướng đến thực hiện có hiệu quả các hoạt động của quản lý nguồn nhân lực bền vững (một giai đoạn phát triển tiếp theo của quản lý nguồn nhân lực vẫn còn nhiều quan điểm chưa thống nhất). Việc thực hiện có hiệu quả nguồn nhân lực bền vững sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, thúc đẩy các hành vi chia sẻ tri thức, và quan trọng nhất là nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Cuối cùng, nghiên cứu này của tác giả đóng góp vào hệ thống tri thức liên quan quản lý nguồn nhân lực bền vững, một khái niệm mới nổi và luôn cần có những nghiên cứu để củng cố, mở rộng sự hiểu biết của con người (Ehnert và cộng sự (2016) đã kêu gọi các học giả trên thế giới tăng cường nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực bền vững).

5.4 Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đã cố gắng hết sức, tuy nhiên do giới hạn bởi các nguồn lực vật chất, thời gian nên tác giả nhận thấy nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế, từ những hạn chế đó, tác giả đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo cho các nhà nghiên cứu có quan tâm trong tương lai như sau:

Thứ nhất, luận án thu thập được 421 phiếu trả lời từ những đáp viên làm việc tại các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam, tuy nhiên, qua sàng lọc dữ liệu có 22 phiếu bị loại do chỉ lựa chọn 1 đáp án duy nhất trong bảng hỏi. Dẫn đến tổng số phiếu chính thức được sử dụng trong phân tích là 399 phiếu. Mặc dù số lượng phiếu như vậy đã đảm bảo kích thước tối thiểu theo (Alvin C. Burns & Ronald F. Bush, 1995; Hair J.F. và cộng sự, 1998; Tabachnick & Fidell, 1996), tuy nhiên so với tổng số lao động làm việc trong ngành thì vẫn chiếm tỷ trọng nhỏ. Do đó, những nghiên cứu trong tương lai có thể tăng kích thước mẫu để tăng thêm độ chính xác.

Thứ hai, số lượng đáp viên chưa cân đối theo các đặc điểm nhân khẩu học, do vậy luận án chưa có sự so sánh, phân tích mối quan hệ theo các đặc điểm nhân khẩu học. Các nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng phương pháp chọn mẫu theo định mức để có thể đưa biến kiểm soát vào mô hình nghiên cứu, tăng cường thêm sự đa dạng trong phân tích.

Thứ ba, dữ liệu trong luận án được thu thập từ một nguồn, lợi điểm của phương pháp tiếp cận này là sự thuận lợi cho việc thu thập dữ liệu, tương đối phổ biến trong nghiên cứu, nhưng cũng có một số hạn chế nhất định như độ tin cậy dữ liệu chưa cao, đòi hỏi đáp ứng nhiều tiêu chuẩn kiểm định khắt khe; có thể dẫn đến thiên lệch theo chiều hướng tích cực khi trả lời thông tin. Các học giả khác nếu thực hiện nghiên cứu tương tự trong tương lai, nên tiếp cận cán bộ quản lý trực tiếp để đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Phần đầu của chương 5 tác giả đã tập trung tóm tắt các phát hiện chính của luận án, đồng thời so sánh các phát hiện đó với các nghiên cứu trước đã được tổng quan. Kết quả so sánh cho thấy, các mối quan hệ tác động đã phát hiện nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ từ các nghiên cứu trước với sự nhất quán trong kết quả. Đồng thời, cơ chế của sự tác động cũng được giải thích dựa theo lý thuyết nền tảng và thảo luận chuyên gia.

Tiếp theo, một số khuyến nghị được nghiên cứu sinh đề xuất theo từng nhóm chủ thể gồm các khuyến nghị đối với doanh nghiệp ngành chế biến gỗ, hiệp hội ngành chế biến gỗ, các cơ quan quản lý Nhà nước. Đây là những đề xuất có căn cứ khoa học để các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững, tăng cường cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức của nhân viên, đẩy mạnh chia sẻ tri thức từ đó nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Ngoài ra, những đóng góp mới của luận án và hạn chế cũng như hướng nghiên cứu trong tương lai cũng được tác giả trình bày cụ thể, chi tiết ở mục 5.3 và 5.4 cuối chương.

KẾT LUẬN

Luận án được thực hiện với mục tiêu đánh giá tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, xem xét trong bối cảnh ngành chế biến gỗ Việt Nam. Thông qua quá trình tổng quan nghiên cứu, luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu tổng thể, đưa ra bảy giả thuyết về tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên trực tiếp, và gián tiếp thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức và chia sẻ tri thức.

Nhóm phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được kết hợp sử dụng trong luận án. Trước tiên, nhóm phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng nhằm xây dựng bảng câu hỏi khảo sát chính thức dựa trên cơ sở kế thừa bảng hỏi của những nghiên cứu trước. Phương pháp phỏng vấn trực tiếp, và phương pháp thảo luận nhóm với các nhà nghiên cứu và cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm trong ngành chế biến gỗ Việt Nam được thực hiện dựa trên dàn ý phỏng vấn định sẵn. Tiếp đến, nhóm phương pháp nghiên cứu định lượng được tác giả ứng dụng để ước lượng tác động giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu. Quá trình nghiên cứu định lượng được thực hiện theo trình tự gồm phân tích thống kê mô tả, đánh giá mô hình đo lường (đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ, đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ, đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt), đánh giá mô hình phương trình cấu trúc (SEM). Cuối cùng, nghiên cứu định tính tiếp tục được sử dụng với phương pháp phỏng vấn để thảo luận, giải thích bổ sung kết quả các tác động trong mô hình nghiên cứu, xem xét tính phù hợp của những khuyến nghị đối với ngành chế biến gỗ Việt Nam.

Thang đo các biến nghiên cứu được chỉnh sửa, bổ sung phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thông qua phương pháp nghiên cứu định tính. Cụ thể, thang đo biến tiềm ẩn quản lý nguồn nhân lực bền vững là biến bậc hai được cấu tạo từ các thành phần quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật (6 biến quan sát), quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên (4 biến quan sát), quản lý

nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (3 biến quan sát), tuyển dụng xanh (3 biến quan sát), đào tạo và sự tham gia xanh (4 biến quan sát), quản lý hiệu suất và thù lao xanh (5 biến quan sát), biến độc lập cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (5 biến quan sát), biến độc lập chia sẻ tri thức (3 biến quan sát), biến phụ thuộc kết quả thực hiện công việc của nhân viên (6 biến quan sát).

Dữ liệu sơ cấp được thu thập trong hai tháng thông qua sự hỗ trợ của ba nhóm điều tra viên tại ba tỉnh thành phố đại diện (Thành phố Hà Nội, tỉnh Bình Định, tỉnh Bình Dương), đối tượng khảo sát là nhân viên doanh nghiệp chế biến gỗ, có kinh nghiệm làm việc từ 01 năm trở lên. Tổng số phiếu thu về là 421 phiếu, trong đó có 22 phiếu không hợp lệ, 399 phiếu hợp lệ còn lại đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu trong nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả hồi quy cho thấy bảy trên bảy giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận, cụ thể: (1) Quản lý nguồn nhân lực bền vững có tác động trực tiếp tích cực đến kết quả thực hiện công việc; (2) Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức; (3) Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên; (4) Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò trung gian (trung gian bổ sung) trong tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên; (5) Quản lý nguồn nhân lực bền vững tác động tích cực đến chia sẻ tri thức; (6) Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên; (7) Chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian (trung gian bổ sung) trong tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu của luận án, một số khuyến nghị được nghiên cứu sinh đề xuất theo từng nhóm biến nghiên cứu gồm quản lý nguồn nhân lực bền vững (chú trọng và thực hiện tốt việc đảm bảo cơ hội bình đẳng trong quản lý nguồn nhân lực, Ưu tiên tuyển dụng ứng viên là người có hoàn

cảnh khó khăn hoặc người địa phương, Cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên và người quản lý, Thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường,...), cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (Quan tâm đến ý kiến của nhân viên, Quan tâm và thúc đẩy niềm hạnh phúc của nhân viên, Coi trọng các mục tiêu và giá trị của nhân viên, Sẵn sàng hỗ trợ khi nhân viên có nhu cầu), và chia sẻ tri thức (Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, Tạo cơ hội chia sẻ tri thức trong suốt quá trình làm việc, Áp dụng các nền tảng số hóa,...). Đây là những đề xuất có căn cứ khoa học để các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững, tăng cường cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức của nhân viên, đẩy mạnh chia sẻ tri thức từ đó nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. Phạm Văn Thiệu, Phạm Thị Hằng (2023). Tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến hiệu quả công việc của nhân viên, *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế “Phát triển kinh tế xanh ở Việt Nam”*, ISBN 978-604-55-7851-3, tập 2, 805-819, Nxb Hà Nội.
2. Pham Van Thieu (2023). Sustainable Human Resources Management, Employee's Job Performance: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support, *17th NEU-KKU INTERNATIONAL CONFERENCE SOCIO-ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ISSUES IN DEVELOPMENT 2023*, ISBN 978-604-79-3740-0, 2402-2414, Finance publishing house.
3. Phạm Văn Thiệu, Phạm Ngọc Thành (2023). Mô hình nghiên cứu tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, *Tạp chí Kinh tế và dự báo*, ISSN 1859-4972, số 36, 128-131.
4. Pham Ngoc Thanh, Pham Van Thieu (2024). The impact of sustainable human resource management on job performance of employees in the Vietnamese wood processing industry: The mediating role of knowledge sharing, *19th INTERNATIONAL CONFERENCE SOCIO-ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ISSUES IN DEVELOPMENT 2024 Proceedings*, ISBN 978-604-79-4446-0, 3212-3226, Finance publishing house.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Danh mục tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn. (2021). *Đề án phát triển ngành công nghiệp chế biến gỗ bền vững, hiệu quả giai đoạn 2021—2030*. <https://khcn.vnuf.edu.vn/documents/6335572/105228226/De%20an%20CBG.pdf>
2. Cao Thị Cẩm & Trần Lê Huy. (2024). *Xuất nhập khẩu ngành gỗ năm 2023 xu hướng năm 2024*. https://dowa.vn/wp-content/uploads/2024/03/20240307_BC-VN-XK-GSPG-NAM-2023_FINAL.pdf
3. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2021). *Nghị định 80/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 8 năm 2021 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*. Hà Nội
4. Đỗ Hải, Y. (2021). Ngành công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam nhìn từ khung lý thuyết về lợi thế cạnh tranh quốc gia. *SCIENTIFIC JOURNAL OF TAN TRAO UNIVERSITY*, 5(13), 76–83. <https://doi.org/10.51453/2354-1431/2019/277>
5. Gỗ Việt. (2023). *Ngành gỗ chất chiu từng đơn hàng đạt mục tiêu xuất khẩu 17 tỷ USD*. <https://goviet.org.vn/bai-viet/nganh-go-chat-chiu-tung-don-hang-dat-muc-tieu-xuat-khau-17-ty-usd-10035>
6. Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương. (2019). *Giáo trình cao học Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh—Cập nhật SmartPLS*. Nxb Tài chính.
7. Hoàng Liên Sơn & Nguyễn Tiến Hải. (2022). *Chính sách nâng cao năng lực thực thi đáp ứng quy định của Hiệp định EVFTA về môi trường, xã hội và lao động của doanh nghiệp chế biến gỗ quy mô nhỏ và vừa tại Việt Nam*.
8. Hoàng Quốc Chính, Nguyễn Thị Hoa, Nguyễn Thanh Hiền, & Vũ Thị Bích Hợp. (2020). *Những thách thức và cơ hội của Hiệp định đối tác tự nguyện giữa Việt Nam và Liên minh Châu Âu (VPA) đối với phụ nữ và xã hội dân sự*.

9. Nguyễn Minh Hà & Vũ Hữu Thành. (2021). *Phân tích dữ liệu: Áp dụng mô hình PLS - SEM* (Tái bản lần thứ 1, có chỉnh sửa). Nxb Kinh tế Tp.HCM.
10. Nguyễn Tri. (2024). *Ngành gỗ Việt Nam xuất khẩu trên 10 tỷ USD mỗi năm*. <https://stockbiz.vn/tin-tuc/nganh-go-viet-nam-xuat-khau-tren-10-ty-usd-moi-nam/23787090>
11. Nguyễn Văn Thắng. (2013). *Thực hành nghiên cứu trong kinh tế và quản trị kinh doanh*. Nxb Kinh tế quốc dân.
12. Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Quảng Ninh. (2022). *Báo cáo xây dựng các giải pháp phát triển bền vững và nâng cao giá trị ngành chế biến lâm sản tại tỉnh Quảng Ninh*.
13. Thủ tướng chính phủ. (2018). *Quyết định 27/2018/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ ngày 06 tháng 7 năm 2018 về ban hành hệ thống ngành kinh tế Việt Nam*. Hà Nội
14. Thủ tướng chính phủ. (2023). *Quyết định 843/2023/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ ngày 14 tháng 7 năm 2023 về ban hành chương trình hành động quốc gia hoàn thiện chính sách và pháp luật nhằm thúc đẩy thực hành kinh doanh có trách nhiệm tại Việt Nam giai đoạn 2023 - 2027*. Hà Nội
15. Tô Xuân Phúc, Nguyễn Vinh Quang, Cao Thị Cẩm, & Trần Lê Huy. (2023). *Ngành gỗ Việt Nam 10 tháng đầu năm 2023 tình hình xuất nhập khẩu và cơ chế chính sách mới*. [https://goviet.org.vn/upload/aceweb/content/2.%20Bao%20cao%20VN%20xuat%20nhap%20khau%20GSPG%2010T%202023%20\(1\).pdf](https://goviet.org.vn/upload/aceweb/content/2.%20Bao%20cao%20VN%20xuat%20nhap%20khau%20GSPG%2010T%202023%20(1).pdf)
16. Tổng cục thống kê. (2023). *Báo cáo điều tra Lao động – Việc làm giai đoạn 2015 - 2022*. Nxb Thống kê
17. Tổng cục thống kê. (2023). *Niên giám thống kê Việt Nam năm 2022*. Nxb Thống kê
18. Tổng cục thống kê. (2022). *Niên giám thống kê Việt Nam năm 2021*. Nxb Thống kê
19. Tổng cục thống kê. (2021). *Niên giám thống kê Việt Nam năm 2020*. Nxb Thống kê
20. Tổng cục thống kê. (2020). *Niên giám thống kê Việt Nam năm 2019*. Nxb Thống kê

21. Tổng cục thống kê. (2019). Niên giám thống kê Việt Nam năm 2018. Nxb Thống kê
22. Tổng cục thống kê. (2018). Niên giám thống kê Việt Nam năm 2017. Nxb Thống kê
23. Tổng cục thống kê. (2017). Niên giám thống kê Việt Nam năm 2016. Nxb Thống kê
24. Tổng cục thống kê. (2016). Niên giám thống kê Việt Nam năm 2015. Nxb Thống kê
25. Trần Kim Dung. (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nxb Tổng hợp Tp.HCM.
26. Trung tâm môi trường và tài nguyên sinh học. (2022). *Báo cáo nghiên cứu các vấn đề giới trong các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu gỗ trong bối cảnh thực hiện Hiệp định VPA-FLEGHT và Hiệp định EVFTA*.
27. Việt Dương. (2024). *Áp lực búa vẩy ngành gỗ*. <https://www.tinnhanhchungkhoan.vn/ap-luc-bua-vay-nganh-go-post337327.html>
28. Việt Nam và Liên minh Châu Âu. (2020). *Báo cáo thường niên năm 2019 – Thực hiện Hiệp định đối tác tự nguyện giữa Việt Nam – EU về thực thi Luật Lâm nghiệp, Quản trị rừng và Thương mại lâm sản*.
29. Vũ Hữu Thành & Nguyễn Minh Hà. (2023). *Giáo trình Phân tích dữ liệu áp dụng mô hình PLS - SEM (Nâng cao)*. Nxb Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh.

Danh mục tài liệu tham khảo tiếng Anh

30. Aboramadan, M. (2020). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: The mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7–23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
31. Adresi, A. A., & Darun, M. R. (2017). Investigating mediating effect of perceived organizational support between SHRM practices and employee trust. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 184797901770113. <https://doi.org/10.1177/1847979017701131>

32. Afzali, A., Motahari, A. A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: An empirical investigation. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, 21(3), 623–629.
33. Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1272–1292. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2018-0165>
34. Alvin C. Burns & Ronald F. Bush. (1995). *Marketing Research*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
35. Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191–28206.
36. Anlesinya, A., & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295–324.
37. App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: Can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), 703–723. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0122>
38. Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
39. Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411.
40. Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: Mediating role of job satisfaction on the example of zain company, bahrain. *Management*, 21(2), 470–481.

41. Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
42. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
43. Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544–2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
44. Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
45. Baytos, K., & Kleiner, B. H. (1995). New developments in job design. *BUSINESS CREDIT-NEW YORK*-, 97, 22–22.
46. Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
47. Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965.
48. Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111/
49. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35–70.
50. Cantele, S. (2018). Human resources management in responsible small businesses: Why, how and for what? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1/2), 112. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.092291>

51. Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & Martínez-del-Río, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(2), 125–142.
52. Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825–885. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0151>
53. Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples. In H. Latan & R. Noonan (Eds.), *Partial Least Squares Path Modeling* (pp. 173–195). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_8
54. Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), 1–7.
55. Celma, D., Martínez-García, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2017.12.001>
56. Chan, E. S., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641–651.
57. Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
58. Chillakuri, B., & Vanka, S. (2022). Understanding the effects of perceived organizational support and high-performance work systems on health harm through sustainable HRM lens: A moderated mediated examination. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 629–649.

59. Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
60. Cohen, E. (2017). *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Routledge.
<https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=zqk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=CSR+for+HR:+A+Necessary+Partnership+for+Advancing+Responsible+Business+Practices%3B&ots=X181hFPYpz&sig=NfkSF-qUya-UOouIUhhLZLtP0Qg>
61. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=rEe0BQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Statistical+power+analysis+for+the+behavioral+sciences&ots=sxTZIwTWn9&sig=hj9LqH4rE631ztVPrINx_DJaJ3k
62. Davison, A. C. (1997). *Bootstrap Methods and Their Application*. Cambridge University Press.
https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=4aCDbm_t8jUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Bootstrap+Methods+and+their+Application&ots=m_--j5W6Y7&sig=wHkLrGIEkL30Q8lVeI4pKqPpLHI
63. De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
64. DeConinck, J. B., Moss, H. K., & Deconinck, M. B. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business to business salespeople. *Global J Management and Marketing*, 2(1), 38–52.
65. Dessler, G. (2011). *Human resource management twelfth edition*. Pearson International Edition.
<https://www.academia.edu/download/50945768/609751964.pdf>
66. Ebo Hinson, R., & Kodua, P. (2012). Examining the marketing-corporate social responsibility nexus. *International Journal of Law and Management*, 54(5), 332–344.

67. Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419–438.
68. Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue. The International Review of Management Studies*, 3, 221–238. https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert
69. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
70. Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812.
71. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
72. Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2(2016), 3–22.
73. Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental Management: Readings and Cases*, 2.
74. Elsayy, M. (2022). The Effect of Sustainable Human Resource Management on Achieving Sustainable Employee Performance: An Empirical Study. *International Business Research*.
75. Faisal, S. (2023a). Green Human Resource Management—A Synthesis. *Sustainability*, 15(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su15032259>
76. Faisal, S. (2023b). Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: A Bibliometric Analysis. *Administrative Sciences*, 13(6), 139.

77. Farrukh, M., Sajid, M., Lee, J. W. C., & Shahzad, I. A. (2020). The perception of corporate social responsibility and employee engagement: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 760–768. <https://doi.org/10.1002/csr.1842>
78. Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101–108.
79. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
80. Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1053–1070. <https://doi.org/10.1002/job.1780>
81. Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665–686. <https://doi.org/10.1002/hrm.21493>
82. Goodman, P. S., & Darr, E. D. (1998). Computer-aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments. *MIS Quarterly*, 417–440.
83. Guerçi, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783–800.
84. Guerçi, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
85. Guerçi, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and

- Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
86. Hafidhah, R. N., & Martono, S. (2019). The effect of perceived organizational support, job stress, and organizational culture on job performance. *Management Analysis Journal*, 8(2), 177–187.
 87. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
 88. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
 89. Hair J.F., Tatham R.L., Anderson R.E., & Black W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Edition). New Jersey: Prentice-Hall.
 90. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (second edition). Sage publications.
 91. Haywood, K. M. (1992). Effective training: Toward a strategic approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(6), 43–52. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(92\)90098-P](https://doi.org/10.1016/0010-8804(92)90098-P)
 92. Henseler, J. (2020). *Composite-based structural equation modeling: Analyzing latent and emergent variables*. Guilford Publications.
 93. 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, 115–135.
 94. Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management*.
 95. Hieu, P. S., Thuy, V. H., Thuan, P. D., & Van, L. T. (2011). Main Characteristics of Statistical Data and the Statistical System for Wood and Wood-processing Products in Vietnam. *Small-Scale Forestry*, 10(2), 185–198. <https://doi.org/10.1007/s11842-010-9138-7>
 96. Ipe, M. (2003). *The praxis of knowledge sharing in organizations: A case study*. University of Minnesota.

97. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
98. Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
99. Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>
100. Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175.
101. Jeronimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*, 17(4), 871–884.
102. Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646–3663. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0769>
103. Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A.-L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85.
104. Jie, S., & John, B. (2016). *When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314522300>
105. Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, 83, 120p.

106. Kang, Y.-J., Kim, S.-E., & Chang, G.-W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *Intl Journal of Public Administration*, 31(14), 1548–1568.
107. Kappagoda, U., Othman, H., Fithri, Z., & De Alwis, W. P. (2014). The impact of psychological capital on job performance in the banking sector in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(5). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3151920
108. Karim, D. N., Abdul Majid, A. H., Omar, K., & Aburumman, O. J. (2021). The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions. *Heliyon*, 7(6), e07280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07280>
109. Kim, S., & Lee, H. (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
110. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
111. Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
112. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
113. Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2017). Knowledge sharing and job performance: The intervening role of technological competency in knowledge-based industries. *International Journal of Economics and Statistics*, 5, 15–20.

114. Lance, C. E., Teachout, M. S., & Donnelly, T. M. (1992). Specification of the criterion construct space: An application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 437.
115. Lau, R. S., & Cheung, G. W. (2012). Estimating and Comparing Specific Mediation Effects in Complex Latent Variable Models. *Organizational Research Methods*, 15(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/1094428110391673>
116. Lee, S., Park, J.-G., & Lee, J. (2015). Explaining knowledge sharing with social capital theory in information systems development projects. *Industrial Management & Data Systems*, 115(5), 883–900.
117. Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
118. Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
119. López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I. (2018). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Perception: The Influence of Manager and Line Managers. *Sustainability*, 10(12), 4614. <https://doi.org/10.3390/su10124614>
120. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
121. Luu, T. T. (2021). Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 757–789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2020-0164>
122. Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.
123. Marciano, V. M. (1995). THE ORIGINS AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Academy of Management*

- Proceedings*, 1995(1), 223–227.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536494>
124. Mariappanadar, S. (2019). *Sustainable human resource management: Strategies, practices and challenges*. Bloomsbury Publishing.
https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=yxtHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Sustainable+Human+Resource+Management:+Strategies,+Practices+and+Challenges&ots=92pnhw0l8t&sig=QMMGnPkFeSjmkwlK_Y0cg5k0T4E
 125. Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38–48.
 126. Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(21), 8987.
 127. Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'administration*, 17(4), 319–331.
 128. Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert* (pp. 69–87). Springer.
 129. Murphy, K. R., & Kroecker, L. P. (1989). Dimensions of job performance. *Testing: Applied and Theoretical Perspectives*, 218–247.
 130. Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 517–535.
 131. Naeem, A., Mirza, N. H., Ayyub, R. M., & Lodhi, R. N. (2017). HRM practices and faculty's knowledge sharing behavior: Mediation of affective commitment and affect-based trust. *Studies in Higher Education*, 44(3), 499–512.
 132. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

133. Naji, G. M. A., Isha, A. S. N., Alazzani, A., Saleem, M. S., & Alzoraiki, M. (2022). Assessing the mediating role of safety communication between safety culture and employees safety performance. *Frontiers in Public Health*, 10, 840281.
134. Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436–2449.
135. Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25(5), 452–464.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
136. Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). Psychometric Theory. In *American Educational Research Journal—AMER EDUC RES J* (Vol. 5).
<https://doi.org/10.2307/1161962>
137. Obrad, C., & Gherheș, V. (2018). A human resources perspective on responsible corporate behavior. Case study: The multinational companies in western Romania. *Sustainability*, 10(3), 726.
138. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
<https://psycnet.apa.org/record/1988-97376-000>
139. Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
140. Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: An integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263–289.
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>
141. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
142. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612.

143. Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (2009). Managing professional intellect: Making the most of the best. In *The strategic Management of Intellectual capital* (pp. 87–98). Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780080517926-9&type=chapterpdf>
144. Ragas, S. F. P., Tantay, F. M. A., Chua, L. J. C., & Sunio, C. M. C. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857–872. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2016-0076>
145. Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*.
146. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
147. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
148. Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).
149. Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: A contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58–73.
150. Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66.
151. Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: The mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*.

152. Sasmita, E. E., Utam, H. N., & Ruhana, I. (2023). The mediating effect of job satisfaction and knowledge sharing behaviour on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 7.
153. Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166.
154. Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
155. Shen, J., & Jiu Hua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.
156. Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422.
157. Spychala, A. (2008). Sabine Sonnentag, Judith Volmer and. *The SAGE Handbook Of*, 427.
158. Sudin, S. (2011). Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. *International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR*, 10, 79–83.
159. Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96.
160. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). Using multivariate statistics. Northridge. Cal.: Harper Collins.
161. Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., & De Oliveira, J. H. C. (2016). Green training and green supply chain management: Evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*, 116, 170–176.

162. Tibshirani, R. J., & Efron, B. (1993). An introduction to the bootstrap. *Monographs on Statistics and Applied Probability*, 57(1), 1–436.
163. Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewé, P., Witt, L. A., & Goodman, J. M. (2005). The Role of Age in the Perceptions of Politics--Job Performance Relationship: A Three-Study Constructive Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 872–881. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.872>
164. Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van De Voorde, K. (2018). When are HR Practices Effective for Job Performance? The Role of Employee HR Effectiveness Ratings. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 14185. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.14185abstract>
165. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
166. Vu, T.-V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: The moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, e11563.
167. Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
168. WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our Common Future*, 17(1), 1–91.
169. Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555. <https://doi.org/10.2307/256941>
170. Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
171. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

172. Wulansari, N. A., Witiastuti, R. S., & Ridloah, S. (2019). Green lifestyle and pos: Which one does have the biggest role in influencing the influence of green hrm on employee performance? *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 20(1), 3–14.
173. Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65–81.
174. Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34–46.
175. Zada, M., Shah, S. J., Yukun, C., Rauf, T., Khan, N., & Shah, S. A. A. (2019). Impact of Small-to-Medium Size Forest Enterprises on Rural Livelihood: Evidence from Khyber-Pakhtunkhwa, Pakistan. *Sustainability*, 11(10), 2989. <https://doi.org/10.3390/su11102989>
176. Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. *Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht Des Instituts Für Organisation Und Personal Der Universität Bern Und Des Eidgenössischen Personalamtes*.
177. Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA VỀ TÁC ĐỘNG CỦA QLNNL BỀN VỮNG ĐẾN KQ THCV CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DN NGÀNH CBG VIỆT NAM

Xin chào quý Ông/ Bà!

Xin tự giới thiệu với Ông/Bà tôi là nghiên cứu sinh ngành Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động – Xã hội. Hiện nay, tôi đang thực hiện luận án “**Tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ Việt Nam**”. Kính mong quý Ông/ Bà dành ít phút thời gian quý báu tham gia buổi phỏng vấn này. Kết quả của buổi phỏng vấn rất hữu ích và quan trọng để hoàn thiện nghiên cứu. Tôi xin cam đoan những thông tin mà Ông/ Bà cung cấp chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/ Bà!

Phần 1. Thông tin chung

1. Tên Ông/ Bà:
2. Tên cơ quan/ doanh nghiệp công tác:
.....
3. Phòng/ Ban/ Đơn vị công tác:
.....
4. Chức vụ hiện tại:
.....

Phần 2. Nội dung phỏng vấn

1. Xin Ông/Bà cho biết quan điểm về thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững trong doanh nghiệp ngành chế biến gỗ
.....
.....

2. Xin Ông/ Bà hãy cho biết doanh nghiệp chế biến gỗ có thể thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững thông qua những hoạt động nào?

.....

3. Theo Ông/Bà, những thuận lợi và khó khăn hiện nay của các doanh nghiệp ngành chế biến gỗ thực hiện quản lý nguồn nhân lực bền vững là gì?

.....

4. Ông/ Bà có nhận định như thế nào về sự tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách trực tiếp, và gián tiếp thông qua cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức?

.....

5. Xin Ông/ Bà hãy cho biết các câu hỏi đo lường quản lý nguồn nhân lực bền vững, kết quả thực hiện công việc của nhân viên, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, chia sẻ tri thức đã phù hợp chưa? Có cần điều chỉnh hoặc bổ sung gì không?

.....

Xin chúc Ông/ Bà nhiều sức khỏe và thành công trong công việc!

PHỤ LỤC 2

THANG ĐO GỐC VÀ NGUỒN THAM KHẢO

Mã hóa	Thang đo	Nguồn
1. Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội		Shen và Jiuhua Zhu (2011)
LC	<i>Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật</i>	
LC1	Công ty của tôi đảm bảo cơ hội bình đẳng trong quản lý nguồn nhân lực	
LC2	Nhân viên trong công ty của tôi được trả trên mức lương tối thiểu nhà nước quy định và dựa trên mức độ hoàn thành công việc của họ	
LC3	Giờ làm việc trong công ty của tôi không vượt quá giới hạn mà luật lao động cho phép	
LC4	Công ty của tôi có cử nhân viên giám sát tiêu chuẩn lao động trong các đối tác kinh doanh (Ví dụ, nhà cung cấp và nhà thầu)	
LC5	Công ty của tôi không sử dụng lao động trẻ em hoặc lao động cưỡng bức	
LC6	Công ty của tôi có các quy định rõ ràng và chi tiết về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	
EO	<i>Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên</i>	
EO1	Công ty của tôi cung cấp đầy đủ cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên	
EO2	Nhân viên tham gia vào việc ra quyết định và quản lý chất lượng toàn diện	
EO3	Công đoàn có thể đại diện và bảo vệ quyền của người lao động và có thể tham gia vào việc xác định các điều khoản lao động	
EO4	Công ty của tôi áp dụng giờ làm việc linh hoạt và các chương trình việc làm để đạt được sự cân bằng	

	giữa công việc và cuộc sống nhân viên	
GF	<i>Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</i>	
GF1	Công ty tôi ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương	
GF2	Công ty của tôi thưởng cho những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp khác	
GF3	Công ty của tôi bổ nhiệm đủ nhân viên thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung	
2. Quản lý nguồn nhân lực xanh		Guerci và cộng sự (2016)
GH	<i>Tuyển dụng xanh</i>	
GH1	Công ty lựa chọn nhân viên dựa trên tiêu chí môi trường	
GH2	Công ty thu hút nhân viên thông qua cam kết môi trường	
GT	<i>Đào tạo và sự tham gia xanh</i>	
GT1	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên	
GT2	Mô tả công việc bao gồm trách nhiệm môi trường	
GT3	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho người quản lý	
GT4	Công ty thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường	
GMC	<i>Quản lý hiệu suất và thù lao xanh</i>	
GMC1	Công ty giao mục tiêu môi trường đối với người quản lý	
GMC2	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người quản lý bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường	

GMC3	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm hiệu quả môi trường	
GMC4	Mức lương thay đổi dựa trên kết quả hoạt động môi trường	
GMC5	Công ty có chương trình khuyến khích phi tài chính cho hoạt động môi trường	
3. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức		Rhoades và cộng sự (2001)
POS1	Công ty quan tâm đến ý kiến của tôi	
POS2	Công ty thực sự quan tâm đến hạnh phúc của tôi	
POS3	Công ty rất coi trọng các mục tiêu và giá trị của tôi	
POS4	Công ty sẽ tha thứ cho lỗi lầm trung thực của tôi	
POS5	Công ty luôn sẵn sàng trợ giúp khi tôi gặp vấn đề	
4. Chia sẻ tri thức		Naeem và cộng sự (2017)
KS1	Tôi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị của tôi	
KS2	Tôi tự nguyện chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp ngoài phòng/ ban/ đơn vị của tôi	
KS3	Tôi sẵn sàng chia sẻ kỹ năng của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị khi họ hỏi tôi về điều đó	
5. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên		Befort và Hattrup, 2003; Goodman và Svyantek, 1999; Williams và Anderson, 1991

JP1	Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao	
JP2	Tôi hoàn thành một cách thành thạo các nhiệm vụ chính được giao	
JP3	Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc một cách kịp thời	
JP4	Tôi chứng tỏ kỹ năng giao tiếp bằng ngôn ngữ và văn bản tốt	
JP5	Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc	

PHỤ LỤC 3

BẢNG KHẢO SÁT CHUYÊN GIA VỀ THANG ĐO DỰ KIẾN

Kính thưa quý Ông/Bà!

Tôi là nghiên cứu sinh của Trường Đại học Lao động – Xã hội.

Hiện nay tôi đang thực hiện nghiên cứu về đề tài *Tác động của quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên ngành chế biến gỗ Việt Nam*. Rất mong Ông/ Bà cho ý kiến về sự phù hợp của mỗi thang đo của các biến nghiên cứu.

Với mục đích chính là góp ý cho nghiên cứu, vì vậy các thông tin cá nhân trong buổi trao đổi sẽ được mã hóa. Tất cả các ý kiến của Ông/ Bà đều cung cấp thông tin hữu ích cho nghiên cứu, mong Ông/ Bà trả lời đúng suy nghĩ và cảm nhận, không có câu trả lời đúng hoặc sai.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Vui lòng đánh dấu X vào một trong ba ô lựa chọn: Đồng ý, Không đồng ý, hoặc Hiệu chỉnh. Nếu đánh dấu X vào ô Không đồng ý hoặc Hiệu chỉnh thì Ông/ Bà vui lòng cho biết lý do.

Ghi Hiệu chỉnh nếu Ông/ Bà có ý kiến khác về từ ngữ dùng trong câu hỏi (dùng từ rõ nghĩa hơn, chính xác hơn, cụ thể hơn).

Ký hiệu	Thang đo	Đồng ý	Không đồng ý	Hiệu chỉnh	Lý do
1. Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội					
LC	<i>Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật</i>				
LC1	Công ty của tôi đảm bảo cơ hội bình đẳng trong quản lý nguồn nhân lực				
LC2	Nhân viên trong công ty của tôi được trả trên mức lương tối thiểu nhà nước quy định và dựa trên				

	mức độ hoàn thành công việc của họ				
LC3	Giờ làm việc trong công ty của tôi không vượt quá giới hạn mà luật lao động cho phép				
LC4	Công ty của tôi có cử nhân viên giám sát tiêu chuẩn lao động trong các đối tác kinh doanh (Ví dụ, nhà cung cấp và nhà thầu)				
LC5	Công ty của tôi không sử dụng lao động trẻ em hoặc lao động cưỡng bức				
LC6	Công ty của tôi có các quy định rõ ràng và chi tiết về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp				
EO	<i>Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên</i>				
EO1	Công ty của tôi cung cấp đầy đủ cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên				
EO2	Nhân viên tham gia vào việc ra quyết định và quản lý chất lượng toàn diện				
EO3	Công đoàn có thể đại diện và bảo vệ quyền của người lao động và có thể tham gia vào việc xác định các điều khoản lao động				
EO4	Công ty của tôi áp dụng giờ làm việc linh hoạt và các chương trình việc làm để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhân viên				
GF	<i>Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</i>				
GF1	Công ty tôi ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương				
GF2	Công ty của tôi thưởng cho những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp khác				

GF3	Công ty của tôi bổ nhiệm đủ nhân viên thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung				
2. Quản lý nguồn nhân lực xanh					
GH	<i>Tuyển dụng xanh</i>				
GH1	Công ty lựa chọn nhân viên dựa trên tiêu chí môi trường				
GH2	Công ty thu hút nhân viên thông qua cam kết môi trường				
GT	<i>Đào tạo và sự tham gia xanh</i>				
GT1	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên				
GT2	Mô tả công việc bao gồm trách nhiệm môi trường				
GT3	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho người quản lý				
GT4	Công ty thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường				
GMC	<i>Quản lý hiệu suất và thù lao xanh</i>				
GMC1	Công ty giao mục tiêu môi trường đối với người quản lý				
GMC2	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người quản lý bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường				
GMC3	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm hiệu quả môi trường				
GMC4	Mức lương thay đổi dựa trên kết quả hoạt động môi trường				
GMC5	Công ty có chương trình khuyến khích tài chính cho hoạt động môi trường				
3. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức					
POS1	Công ty quan tâm đến ý kiến của tôi				
POS2	Công ty thực sự quan tâm đến hạnh phúc của tôi				
POS3	Công ty rất coi trọng các mục tiêu và giá trị của tôi				

POS4	Công ty sẽ tha thứ cho lỗi lầm trung thực của tôi				
POS5	Công ty luôn sẵn sàng trợ giúp khi tôi gặp vấn đề				
4. Chia sẻ tri thức					
KS1	Tôi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị của tôi				
KS2	Tôi tự nguyện chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp ngoài phòng/ ban/ đơn vị của tôi				
KS3	Tôi sẵn sàng chia sẻ kỹ năng của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị khi họ hỏi tôi về điều đó				
5. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên					
JP1	Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao				
JP2	Tôi hoàn thành một cách thành thạo các nhiệm vụ chính được giao				
JP3	Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc một cách kịp thời				
JP4	Tôi chứng tỏ kỹ năng giao tiếp bằng ngôn ngữ và văn bản tốt				
JP5	Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc				

Trong trường hợp Ông/ Bà cho rằng thang đo biến nghiên cứu nào cần bổ sung thêm, Ông/ Bà có thể ghi rõ phần bên dưới.

.....

.....

.....

.....

.....

PHỤ LỤC 4

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Ký hiệu	Thang đo	Đồng ý	Không đồng ý
1. Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội			
LC	<i>Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật</i>		
LC1	Công ty của tôi đảm bảo cơ hội bình đẳng trong quản lý nguồn nhân lực	05/05	
LC2	Nhân viên trong công ty của tôi được trả trên mức lương tối thiểu nhà nước quy định và dựa trên mức độ hoàn thành công việc của họ	05/05	
LC3	Giờ làm việc trong công ty của tôi không vượt quá giới hạn mà luật lao động cho phép	05/05	
LC4	Công ty của tôi có xem xét đến việc tuân thủ tiêu chuẩn lao động trong các đối tác kinh doanh (Ví dụ, nhà cung cấp và nhà thầu) khi hợp tác	05/05 nên để ở mức độ xem xét vì khó giám sát	
LC5	Công ty của tôi không sử dụng lao động trẻ em hoặc lao động cưỡng bức	05/05	
LC6	Công ty của tôi có các quy định rõ ràng và chi tiết về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	05/05	
EO	<i>Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên</i>		
EO1	Công ty của tôi cung cấp đầy đủ cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên	05/05	
EO2	Nhân viên được quyền tham gia vào việc ra quyết định và quản lý chất lượng trong doanh nghiệp	04/05	01/05 theo câu hỏi gốc vẫn đảm bảo rõ nghĩa
EO3	Công đoàn có thể đại diện và bảo vệ quyền của người lao động trong mối quan hệ lao động	05/05 vì sẽ ngắn gọn, dễ hiểu và phù	

		hợp bối cảnh	
EO4	Công ty của tôi áp dụng giờ làm việc linh hoạt và các chương trình việc làm để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhân viên	05/05	
GF	<i>Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</i>		
GF1	Công ty tôi ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương	05/05	
GF2	Công ty tuyên dương những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	05/05 vì có những doanh nghiệp chỉ khen, ghi nhận mà không thưởng	
GF3	Công ty có giao nhiệm vụ theo dõi, thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung cho nhân sự phụ trách cụ thể	05/05 vì các doanh nghiệp có thể chưa đủ điều kiện có vị trí riêng phụ trách	
2. Quản lý nguồn nhân lực xanh			
GH	<i>Tuyển dụng xanh</i>		
GH1	Những ứng viên mà công ty của chúng tôi hướng tới thu hút là những người có sử dụng tiêu chí xanh để lựa chọn các tổ chức khi tìm việc (tức những ứng viên thích làm việc cho công ty có trách nhiệm với môi trường)	05/05 vì rõ ràng hơn.	
GH2	Công ty của chúng tôi tuyển dụng những nhân viên có nhận thức về môi trường xanh (sử dụng các câu hỏi liên quan đến kiến thức, giá trị và niềm tin về môi trường để phỏng vấn, đánh giá ứng viên)	03/05 vì để thực hiện được mục tiêu môi trường cần có những nhân viên đầu vào đã có niềm tin với môi trường	02/05 vì đôi khi có những doanh nghiệp không thực sự quan tâm đến yếu tố này trong tuyển dụng
GH3	Công ty của chúng tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh (sử	05/05	

	dụng yếu tố trách nhiệm môi trường, thân thiện môi trường,... để thu hút ứng viên trong tuyển dụng)		
GT	<i>Đào tạo và sự tham gia xanh</i>		
GT1	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên	05/05	
GT2	Mô tả công việc bao gồm trách nhiệm môi trường	05/05	
GT3	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho người quản lý	05/05	
GT4	Công ty thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường	05/05	
GMC	<i>Quản lý hiệu suất và thù lao xanh</i>		
GMC1	Công ty giao mục tiêu môi trường đối với người quản lý	05/05	
GMC2	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người quản lý bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường	05/05	
GMC3	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm hiệu quả môi trường	05/05	
GMC4	Mức lương thay đổi dựa trên kết quả hoạt động môi trường	05/05	
GMC5	Công ty có chương trình khuyến khích phi tài chính cho hoạt động môi trường	05/05	
3. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức			
POS1	Công ty quan tâm đến ý kiến của tôi	05/05	
POS2	Công ty thực sự quan tâm đến hạnh phúc của tôi	05/05	
POS3	Công ty rất coi trọng các mục tiêu và giá trị của tôi	05/05	
POS4	Khi có sai sót, nếu cá nhân trung thực nhận lỗi sẽ được công ty thông cảm	04/05 vì phù hợp hơn với bối cảnh	01/05 vì câu hỏi gốc vẫn rõ ý.
POS5	Công ty luôn sẵn sàng trợ giúp khi tôi gặp vấn đề	05/05	
4. Chia sẻ tri thức			

KS1	Tôi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị của tôi	05/05	
KS2	Tôi tự nguyện chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp ngoài phòng/ ban/ đơn vị của tôi	05/05	
KS3	Tôi sẵn sàng chia sẻ kỹ năng của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị khi họ hỏi tôi về điều đó	05/05	
5. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên			
JP1	Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao	05/05	
JP2	Kết quả thực hiện công việc của tôi làm hài lòng người quản lý trực tiếp	05/05 vì câu hỏi gốc thể hiện ở góc độ năng lực	
JP3	Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc một cách kịp thời	05/05	
JP4	Tôi hoàn thành trách nhiệm công việc của mình	05/05 vì câu hỏi gốc thể hiện ở góc độ năng lực	
JP5	Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc	05/05	
JP6	Tôi hoàn thành tốt hơn so với đồng nghiệp cùng thực hiện công việc	05/05 vì có thêm tiêu chuẩn so sánh mức độ hoàn thành công việc	

PHỤ LỤC 5

BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU CHÍNH THỨC

Kính gửi quý Ông/ Bà!

Tôi là nghiên cứu sinh của Trường Đại học Lao động – Xã hội, ngành Quản trị nhân lực. Hiện nay, tôi đang thực hiện luận án với chủ đề “**Tác động của Quản lý nguồn nhân lực bền vững đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên ngành chế biến gỗ Việt Nam**”. Để thực hiện được luận án này, tôi rất mong quý Ông/Bà dành chút ít thời gian quý báu để đọc và trả lời phiếu khảo sát này. Tôi xin cam đoan rằng những thông tin Ông/ Bà cung cấp chỉ sử dụng để thực hiện luận án, mọi thông tin cá nhân đều được bảo mật.

Xin trân trọng cảm ơn!

Phần 1. Nội dung bảng hỏi

Ông/ Bà hãy lựa chọn mức độ đồng ý với mỗi phát biểu sau theo các mức:

- | | | |
|---------------------|-----------------|----------------|
| 1. Rất không đồng ý | 2. Không đồng ý | 3. Bình thường |
| 4. Đồng ý | 5. Rất đồng ý | |

STT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
I	<i>Quản lý nguồn nhân lực tuân thủ pháp luật</i>					
1	Công ty của tôi đảm bảo cơ hội bình đẳng trong quản lý nguồn nhân lực	1	2	3	4	5
2	Nhân viên trong công ty của tôi được trả trên mức lương tối thiểu nhà nước quy định và dựa trên mức độ hoàn thành công việc của họ	1	2	3	4	5
3	Giờ làm việc trong công ty của tôi không vượt quá giới hạn mà luật lao động cho phép	1	2	3	4	5
4	Công ty của tôi có xem xét đến việc tuân thủ tiêu chuẩn lao động trong các đối tác kinh doanh (Ví dụ, nhà cung cấp và nhà	1	2	3	4	5

	thầu) khi hợp tác					
5	Công ty của tôi không sử dụng lao động trẻ em hoặc lao động cưỡng bức	1	2	3	4	5
6	Công ty của tôi có các quy định rõ ràng và chi tiết về an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	1	2	3	4	5
II	<i>Quản lý nguồn nhân lực định hướng nhân viên</i>					
1	Công ty của tôi cung cấp đầy đủ cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên	1	2	3	4	5
2	Nhân viên được quyền tham gia vào việc ra quyết định và quản lý chất lượng trong doanh nghiệp	1	2	3	4	5
3	Công đoàn có thể đại diện và bảo vệ quyền của người lao động trong mối quan hệ lao động	1	2	3	4	5
4	Công ty của tôi áp dụng giờ làm việc linh hoạt và các chương trình việc làm để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhân viên	1	2	3	4	5
III	<i>Quản lý nguồn nhân lực tạo thuận lợi trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</i>					
1	Công ty tôi ưu tiên tuyển dụng những ứng viên có hoàn cảnh khó khăn và là người địa phương	1	2	3	4	5
2	Công ty tuyên dương những nhân viên đóng góp cho từ thiện, cộng đồng và các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
3	Công ty có giao nhiệm vụ theo dõi, thực hiện các sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nói chung cho nhân sự phụ trách cụ thể	1	2	3	4	5
IV	<i>Tuyển dụng xanh</i>					

1	Những ứng viên mà công ty của chúng tôi hướng tới thu hút là những người có sử dụng tiêu chí xanh để lựa chọn các tổ chức khi tìm việc (tức những ứng viên thích làm việc cho công ty có trách nhiệm với môi trường)	1	2	3	4	5
2	Công ty của chúng tôi tuyển dụng những nhân viên có nhận thức về môi trường xanh (sử dụng các câu hỏi liên quan đến kiến thức, giá trị và niềm tin về môi trường để phỏng vấn, đánh giá ứng viên)	1	2	3	4	5
3	Công ty của chúng tôi sử dụng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh để thu hút nhân viên xanh (sử dụng yếu tố trách nhiệm môi trường, thân thiện môi trường,... để thu hút ứng viên trong tuyển dụng)	1	2	3	4	5
V	<i>Đào tạo và sự tham gia xanh</i>					
1	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho nhân viên	1	2	3	4	5
2	Mô tả công việc bao gồm trách nhiệm môi trường	1	2	3	4	5
3	Công ty cung cấp các khóa đào tạo môi trường cho người quản lý	1	2	3	4	5
4	Công ty thu hút sự tham gia của nhân viên vào các vấn đề môi trường	1	2	3	4	5
VI	<i>Quản lý hiệu suất và thù lao xanh</i>					
1	Công ty giao mục tiêu môi trường đối với người quản lý	1	2	3	4	5
2	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người quản lý bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường	1	2	3	4	5
3	Công ty đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên bao gồm hiệu quả môi	1	2	3	4	5

	trường					
4	Mức lương thay đổi dựa trên kết quả hoạt động môi trường	1	2	3	4	5
5	Công ty có chương trình khuyến khích phi tài chính cho hoạt động môi trường	1	2	3	4	5
VII	<i>Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</i>					
1	Công ty quan tâm đến ý kiến của tôi	1	2	3	4	5
2	Công ty thực sự quan tâm đến hạnh phúc của tôi	1	2	3	4	5
3	Công ty rất coi trọng các mục tiêu và giá trị của tôi	1	2	3	4	5
4	Khi có sai sót, nếu cá nhân trung thực nhận lỗi sẽ được công ty thông cảm	1	2	3	4	5
5	Công ty luôn sẵn sàng trợ giúp khi tôi gặp vấn đề	1	2	3	4	5
VIII	<i>Chia sẻ tri thức</i>					
1	Tôi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị của tôi	1	2	3	4	5
2	Tôi tự nguyện chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp ngoài phòng/ ban/ đơn vị của tôi	1	2	3	4	5
3	Tôi sẵn sàng chia sẻ kỹ năng của mình với các đồng nghiệp trong phòng/ ban/ đơn vị khi họ hỏi tôi về điều đó	1	2	3	4	5
IX	<i>Kết quả thực hiện công việc</i>					
1	Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao	1	2	3	4	5
2	Kết quả thực hiện công việc của tôi làm hài lòng người quản lý trực tiếp	1	2	3	4	5
3	Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc một cách kịp thời	1	2	3	4	5
4	Tôi hoàn thành trách nhiệm công việc của	1	2	3	4	5

	mình					
5	Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc	1	2	3	4	5
6	Tôi hoàn thành tốt hơn so với đồng nghiệp cùng thực hiện công việc	1	2	3	4	5

Phần 2. Thông tin chung

1. Họ và tên (không bắt buộc):.....

2. Tên doanh nghiệp:.....

3. Doanh nghiệp Ông/ Bà nằm trên địa bàn:

A. Thành phố Hà Nội B. Tỉnh Bình Định C. Tỉnh Bình
Dương

4. Giới tính của Ông/ Bà:

A. Nam B. Nữ

5. Văn bằng cao nhất của Ông/ Bà đã có:

A. Trung cấp B. Cao đẳng C. Đại học
D. Sau đại học E. Khác:

6. Số năm kinh nghiệm Ông/ Bà làm việc tại doanh nghiệp:

A. Nhỏ hơn 01 năm B. Từ 01 đến nhỏ hơn 03 năm
C. Từ 03 đến nhỏ hơn 05 năm D. Từ 05 đến nhỏ hơn 10 năm
E. Từ 10 năm trở lên

7. Độ tuổi của Ông/ Bà là:

A. Nhỏ hơn 25 tuổi B. Từ 25 đến 30 tuổi C. Từ 31 đến 35 tuổi
D. Từ 36 đến 40 tuổi E. Từ 41 đến 55 tuổi F. Trên 55 tuổi

8. Tổng số lao động bình quân thời điểm hiện tại có tham gia đóng bảo hiểm xã hội doanh nghiệp Ông/ Bà là:

A. Bình quân không quá 10 người B. Bình quân từ 11 đến 100 người
C. Bình quân từ 101 đến 200 người D. Bình quân trên 200 người

Cảm ơn sự giúp đỡ của Ông/ Bà, xin chúc Ông/ Bà sức khỏe, thành công và hạnh phúc trong cuộc sống!

PHỤ LỤC 6**DANH SÁCH CHUYÊN GIA THAM GIA PHÒNG VẤN**

STT	Họ và tên	Chức vụ	Đơn vị	Giới tính	Ghi chú
1	N.T.H	Giảng viên	Khoa QTKD, Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông	Nữ	14 năm kinh nghiệm
2	L.T.H	Giảng viên	Viện QTKD, Trường ĐH Kinh tế, ĐHQGHN	Nam	14 năm kinh nghiệm
3	P.V.D	Giám đốc	Công ty TNHH Goldcat Việt Nam	Nam	- Tp. Hà Nội - 12 năm kinh nghiệm
4	L.N.D	Chuyên viên	Phòng Nhân sự, Công ty TNHH Hai Thành Viên Thiết Đan	Nữ	- Tỉnh Bình Dương - 12 năm kinh nghiệm
5	N.T.L	Chuyên viên	Phòng Nhân sự, Công ty TNHH chế biến gỗ Phú Sản	Nữ	- Tỉnh Bình Dương - 11 năm kinh nghiệm
6	N.S.H	Phó chủ tịch, Tổng thư ký	Hiệp hội gỗ và lâm sản Việt Nam (Viforest)	Nam	- Tp. Hà Nội - 30 năm kinh nghiệm - Chỉ tham gia nghiên cứu định tính lần 2
7	C.X.T	Chánh văn phòng	Hiệp hội gỗ và lâm sản Việt Nam (Viforest)	Nam	- Tp. Hà Nội - 20 năm kinh nghiệm - Chỉ tham gia nghiên cứu định tính lần 2
8	H.V.P	Phó tổng giám đốc	Công ty TNHH Sintai Furniture (Việt Nam)	Nam	- Tỉnh Bình Dương - 24 năm kinh nghiệm - Chỉ tham gia nghiên cứu định tính lần 2
9	N.T.T	Giám đốc	Công ty TNHH Thanh Thủy	Nam	- Tỉnh Bình Định - 20 năm kinh nghiệm - Chỉ tham gia nghiên cứu định tính lần 2
10	N.H.H	Ủy viên BCH	Hội xuất nhập khẩu tỉnh Bình Dương	Nam	- Tỉnh Bình Dương - Chỉ tham gia nghiên cứu định tính lần 2

PHỤ LỤC 7

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

1. Chỉ số outer loadings biến Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Outer loadings - Matrix							
	EO	GF	GH	GMC	GT	LC	SHRM
EO1							0.661
EO1	0.842						
EO2							0.648
EO2	0.794						
EO3							0.573
EO3	0.778						
GF1							0.582
GF1		0.848					
GF2							0.515
GF2		0.787					
GF3							0.608
GF3		0.802					
GH1							0.648
GH1			0.871				
GH2			0.914				
GH2							0.682
GH3							0.679
GH3			0.812				
GMC1				0.869			
GMC1							0.683
GMC2				0.737			
GMC2							0.515
GMC5							0.681
GMC5				0.852			
GT1							0.643
GT1					0.884		
GT3					0.898		
GT3							0.727
GT4					0.813		
GT4							0.604
LC1						0.796	
LC1							0.342
LC2							0.375
LC2						0.831	
LC5						0.857	
LC5							0.655
LC6							0.290
LC6						0.741	

2. Đánh giá mức độ tin cậy và hội tụ của biến Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Construct reliability and validity - Overview [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
EO	0.728	0.732	0.846	0.648
GF	0.743	0.747	0.854	0.661
GH	0.833	0.834	0.900	0.751
GMC	0.759	0.779	0.861	0.675
GT	0.832	0.842	0.900	0.750
LC	0.832	0.938	0.882	0.652
SHRM	0.895	0.906	0.910	0.357

3. Chỉ số Fornell – Larcker biến Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	EO	GF	GH	GMC	GT	LC	SHRM
EO	0.805						
GF	0.473	0.813					
GH	0.482	0.400	0.867				
GMC	0.487	0.441	0.555	0.821			
GT	0.556	0.402	0.596	0.520	0.866		
LC	0.428	0.434	0.250	0.340	0.159	0.807	
SHRM	0.782	0.702	0.774	0.770	0.763	0.567	0.597

4. Chỉ số Hetertrait – monotrait ratio (HTMT) biến Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	EO	GF	GH	GMC	GT	LC	SHRM
EO							
GF	0.636						
GH	0.612	0.503					
GMC	0.643	0.586	0.685				
GT	0.710	0.500	0.712	0.635			
LC	0.498	0.528	0.263	0.387	0.209		
SHRM	0.951	0.875	0.852	0.905	0.845	0.717	

5. Ma trận hệ số tải chéo biến Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Discriminant validity - Cross loadings							
	EO	GF	GH	GMC	GT	LC	SHRM
EO1	0.842	0.424	0.405	0.416	0.440	0.379	0.661
EO1	0.842	0.424	0.405	0.416	0.440	0.379	0.661
EO2	0.794	0.380	0.460	0.405	0.466	0.323	0.648
EO2	0.794	0.380	0.460	0.405	0.466	0.323	0.648
EO3	0.778	0.332	0.288	0.351	0.438	0.330	0.573
EO3	0.778	0.332	0.288	0.351	0.438	0.330	0.573
GF1	0.410	0.848	0.290	0.389	0.269	0.426	0.582
GF1	0.410	0.848	0.290	0.389	0.269	0.426	0.582
GF2	0.334	0.787	0.293	0.334	0.254	0.318	0.515
GF2	0.334	0.787	0.293	0.334	0.254	0.318	0.515
GF3	0.402	0.802	0.386	0.350	0.445	0.313	0.608
GF3	0.402	0.802	0.386	0.350	0.445	0.313	0.608
GH1	0.383	0.283	0.871	0.478	0.533	0.183	0.648
GH1	0.383	0.283	0.871	0.478	0.533	0.183	0.648
GH2	0.411	0.336	0.914	0.481	0.562	0.174	0.682
GH2	0.411	0.336	0.914	0.481	0.562	0.174	0.682
GH3	0.455	0.417	0.812	0.482	0.454	0.290	0.679
GH3	0.455	0.417	0.812	0.482	0.454	0.290	0.679
GMC1	0.455	0.364	0.504	0.869	0.519	0.238	0.683
GMC1	0.455	0.364	0.504	0.869	0.519	0.238	0.683
GMC2	0.295	0.335	0.315	0.737	0.255	0.332	0.515
GMC2	0.295	0.335	0.315	0.737	0.255	0.332	0.515
GMC5	0.431	0.387	0.522	0.852	0.472	0.286	0.681
GMC5	0.431	0.387	0.522	0.852	0.472	0.286	0.681
GT1	0.455	0.334	0.505	0.458	0.884	0.076	0.643
GT1	0.455	0.334	0.505	0.458	0.884	0.076	0.643
GT3	0.559	0.414	0.583	0.481	0.898	0.151	0.727
GT3	0.559	0.414	0.583	0.481	0.898	0.151	0.727
GT4	0.419	0.287	0.451	0.407	0.813	0.187	0.604
GT4	0.419	0.287	0.451	0.407	0.813	0.187	0.604
LC1	0.228	0.355	0.116	0.145	-0.018	0.796	0.342
LC1	0.228	0.355	0.116	0.145	-0.018	0.796	0.342
LC2	0.314	0.269	0.095	0.236	0.020	0.831	0.375
LC2	0.314	0.269	0.095	0.236	0.020	0.831	0.375
LC5	0.480	0.426	0.397	0.418	0.363	0.857	0.655
LC5	0.480	0.426	0.397	0.418	0.363	0.857	0.655
LC6	0.246	0.307	0.015	0.173	-0.081	0.741	0.290
LC6	0.246	0.307	0.015	0.173	-0.081	0.741	0.290

6. Kiểm định chỉ số Hetertrait – monotrait ratio (HTMT) biến Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Confidence intervals [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
GF <-> EO	0.636	0.633	0.510	0.743
GH <-> EO	0.612	0.611	0.488	0.723
GH <-> GF	0.503	0.500	0.370	0.617
GMC <-> EO	0.643	0.640	0.507	0.757
GMC <-> GF	0.586	0.583	0.447	0.700
GMC <-> GH	0.685	0.683	0.577	0.779
GT <-> EO	0.710	0.708	0.610	0.798
GT <-> GF	0.500	0.496	0.365	0.617
GT <-> GH	0.712	0.710	0.616	0.793
GT <-> GMC	0.635	0.633	0.521	0.732
LC <-> EO	0.498	0.495	0.338	0.627
LC <-> GF	0.528	0.526	0.417	0.628
LC <-> GH	0.263	0.273	0.194	0.379
LC <-> GMC	0.387	0.386	0.246	0.524
LC <-> GT	0.209	0.228	0.179	0.293
SHRM <-> EO	0.951	0.949	0.894	0.999
SHRM <-> GF	0.875	0.872	0.805	0.931
SHRM <-> GH	0.852	0.854	0.808	0.898
SHRM <-> GMC	0.905	0.903	0.843	0.953
SHRM <-> GT	0.845	0.850	0.810	0.889
SHRM <-> LC	0.717	0.723	0.681	0.770

7. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến biến Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Collinearity statistics (VIF) - Inner model - List [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	VIF
EO -> SHRM	1.869
GF -> SHRM	1.541
GH -> SHRM	1.830
GMC -> SHRM	1.746
GT -> SHRM	1.979
LC -> SHRM	1.414

8. Chỉ số P values biến Quản lý nguồn nhân lực bền vững

Outer weights - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EO -> SHRM	0.274	0.271	0.062	4.392	0.000
GF -> SHRM	0.156	0.157	0.058	2.671	0.008
GH -> SHRM	0.256	0.260	0.076	3.363	0.001
GMC -> SHRM	-0.143	-0.149	0.069	2.076	0.038
GT -> SHRM	0.498	0.499	0.075	6.661	0.000
JP1 <- JP	0.228	0.228	0.015	15.603	0.000
JP2 <- JP	0.224	0.224	0.013	17.570	0.000
JP3 <- JP	0.232	0.233	0.018	12.807	0.000
JP4 <- JP	0.225	0.225	0.013	17.575	0.000
JP5 <- JP	0.206	0.206	0.013	15.379	0.000
JP6 <- JP	0.250	0.251	0.016	15.845	0.000
KS1 <- KS	0.448	0.449	0.021	21.116	0.000
KS2 <- KS	0.374	0.374	0.014	27.361	0.000
KS3 <- KS	0.367	0.367	0.017	21.883	0.000
LC -> SHRM	0.278	0.271	0.072	3.886	0.000
POS1 <- POS	0.387	0.384	0.046	8.425	0.000
POS3 <- POS	0.480	0.481	0.040	11.959	0.000
POS5 <- POS	0.515	0.516	0.045	11.453	0.000

9. Chỉ số Outer loadings biến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS), chia sẻ tri thức (KS), và kết quả thực hiện công việc của nhân viên (JP)

Outer loadings - Matrix [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	JP	KS	POS	SHRM
EO				0.798
GF				0.646
GH				0.737
GMC				0.555
GT				0.836
JP1	0.734			
JP2	0.714			
JP3	0.729			
JP4	0.726			
JP5	0.714			
JP6	0.776			
KS1		0.874		
KS2		0.802		
KS3		0.839		
LC				0.558
POS1			0.642	
POS3			0.766	
POS5			0.746	

10. Đánh giá mức độ tin cậy và hội tụ của biến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS), chia sẻ tri thức (KS), và kết quả thực hiện công việc của nhân viên (JP)

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
JP	0.827	0.829	0.874	0.536
KS	0.790	0.801	0.877	0.704
POS	0.537	0.546	0.763	0.519

11. Chỉ số Fornell – Larcker biến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS), chia sẻ tri thức (KS), và kết quả thực hiện công việc của nhân viên (JP)

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion			
	JP	KS	POS
JP	0.732		
KS	0.541	0.839	
POS	0.463	0.317	0.720

12. Chỉ số Hetertrait – monotrait ratio (HTMT) biến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS), chia sẻ tri thức (KS), và kết quả thực hiện công việc của nhân viên (JP)

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix			
	JP	KS	POS
JP			
KS	0.664		
POS	0.687	0.481	

13. Kiểm định chỉ số Hetertrait – monotrait ratio (HTMT) biến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS), chia sẻ tri thức (KS), và kết quả thực hiện công việc của nhân viên (JP)

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Confidence intervals				
	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
KS <-> JP	0.664	0.662	0.561	0.751
POS <-> JP	0.687	0.684	0.529	0.814
POS <-> KS	0.481	0.479	0.331	0.620

14. Ma trận hệ số tải chéo biến cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (POS), chia sẻ tri thức (KS), và kết quả thực hiện công việc của nhân viên (JP)

Discriminant validity - Cross loadings Zoom (82%) Copy to Excel Copy to R

	JP	KS	POS	SHRM
EO	0.572	0.384	0.385	0.798
GF	0.483	0.356	0.225	0.646
GH	0.531	0.467	0.215	0.737
GMC	0.483	0.288	0.106	0.555
GT	0.583	0.467	0.350	0.836
JP1	0.734	0.365	0.356	0.519
JP2	0.714	0.386	0.376	0.491
JP3	0.729	0.381	0.334	0.533
JP4	0.726	0.397	0.293	0.518
JP5	0.714	0.364	0.315	0.457
JP6	0.776	0.473	0.359	0.551
KS1	0.487	0.874	0.268	0.530
KS2	0.460	0.802	0.376	0.389
KS3	0.410	0.839	0.153	0.424
LC	0.398	0.240	0.306	0.558
POS1	0.274	0.175	0.642	0.268
POS3	0.334	0.253	0.766	0.338
POS5	0.383	0.248	0.746	0.337

15. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến mô hình nghiên cứu

Collinearity statistics (VIF) - Inner model - List Zoom (82%) Copy to Excel Copy to R

	VIF
KS -> JP	1.425
POS -> JP	1.254
SHRM -> JP	1.589
SHRM -> KS	1.000
SHRM -> POS	1.000

16. Mức độ giải thích của mô hình nghiên cứu

R-square - Overview Zoom (82%) Copy to Excel Copy to R

	R-square	R-square adjusted
JP	0.551	0.548
KS	0.290	0.289
POS	0.193	0.191

17. Mức độ ý nghĩa của hệ số hồi quy đường dẫn

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KS -> JP	0.211	0.207	0.041	5.182	0.000
POS -> JP	0.171	0.167	0.041	4.175	0.000
SHRM -> JP	0.700	0.701	0.041	17.256	0.000
SHRM -> KS	0.539	0.541	0.046	11.685	0.000
SHRM -> POS	0.440	0.442	0.062	7.054	0.000

18. Kiểm định mức độ tác động gián tiếp

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
SHRM -> POS -> JP	0.075	0.074	0.021	3.635	0.000
SHRM -> KS -> JP	0.114	0.112	0.023	4.909	0.000

19. Hệ số tác động f^2

f-square - List [Zoom \(82%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	f-square
KS -> JP	0.069
POS -> JP	0.052
SHRM -> JP	0.366
SHRM -> KS	0.409
SHRM -> POS	0.239

20. Xác định mức độ tổng tác động gián tiếp

Total indirect effects - Samples					
	KS -> JP	POS -> JP	SHRM -> JP	SHRM -> KS	SHRM -> POS
Sample 0	0.000	0.000	0.161	-0.000	0.000
Sample 1	0.000	-0.000	0.199	-0.000	-0.000
Sample 2	0.000	-0.000	0.194	-0.000	0.000
Sample 3	-0.000	0.000	0.217	0.000	0.000
Sample 4	-0.000	-0.000	0.232	-0.000	-0.000
Sample 5	0.000	0.000	0.226	0.000	-0.000
Sample 6	0.000	0.000	0.217	0.000	0.000
Sample 7	-0.000	0.000	0.234	0.000	0.000
Sample 8	0.000	0.000	0.188	0.000	0.000
Sample 9	0.000	-0.000	0.143	-0.000	0.000
Sample 10	0.000	0.000	0.167	0.000	-0.000
Sample 11	0.000	0.000	0.170	-0.000	-0.000
Sample 12	-0.000	-0.000	0.140	0.000	0.000
Sample 13	0.000	-0.000	0.236	0.000	-0.000
Sample 14	-0.000	-0.000	0.233	-0.000	0.000
Sample 15	0.000	-0.000	0.225	-0.000	0.000
Sample 16	0.000	-0.000	0.200	0.000	-0.000
Sample 17	0.000	0.000	0.234	0.000	0.000
Sample 18	0.000	0.000	0.252	0.000	0.000
Sample 19	-0.000	0.000	0.206	-0.000	-0.000
Sample 20	0.000	0.000	0.214	-0.000	-0.000

21. Xác định mức độ tổng tác động trực tiếp

Total effects - Samples					
	KS -> JP	POS -> JP	SHRM -> JP	SHRM -> KS	SHRM -> POS
Sample 0	0.162	0.153	0.644	0.537	0.486
Sample 1	0.188	0.214	0.706	0.569	0.429
Sample 2	0.222	0.209	0.658	0.519	0.376
Sample 3	0.235	0.179	0.726	0.559	0.479
Sample 4	0.215	0.202	0.743	0.562	0.551
Sample 5	0.242	0.205	0.662	0.589	0.409
Sample 6	0.182	0.191	0.730	0.634	0.530
Sample 7	0.258	0.199	0.727	0.549	0.464
Sample 8	0.220	0.139	0.676	0.562	0.463
Sample 9	0.159	0.132	0.691	0.583	0.384
Sample 10	0.195	0.149	0.718	0.533	0.421
Sample 11	0.144	0.185	0.711	0.603	0.447
Sample 12	0.150	0.157	0.678	0.482	0.427
Sample 13	0.233	0.213	0.740	0.556	0.500
Sample 14	0.295	0.202	0.603	0.517	0.398
Sample 15	0.218	0.232	0.676	0.523	0.478
Sample 16	0.296	0.148	0.663	0.472	0.404
Sample 17	0.269	0.187	0.729	0.566	0.437
Sample 18	0.264	0.187	0.740	0.624	0.470
Sample 19	0.241	0.137	0.719	0.572	0.494
Sample 20	0.260	0.206	0.638	0.506	0.397

22. Khoảng tin cậy 95% hệ số VAF

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		SHRM -> JP		SHRM -> JP		VAF		KHOẢNG TIN CÂY 95% HỆ SỐ VAF	
2	Sample 0	0.161		0.644		0.25		=PERCENTILE(F2:F5001,2.5%) =	0.182654
3	Sample 1	0.199		0.706		0.28187		=PERCENTILE(F2:F5001,97.5%) =	0.350851
4	Sample 2	0.194		0.658		0.294833			
5	Sample 3	0.217		0.726		0.298898			
6	Sample 4	0.232		0.743		0.312248			
7	Sample 5	0.226		0.662		0.34139			
8	Sample 6	0.217		0.73		0.29726			
9	Sample 7	0.234		0.727		0.321871			
10	Sample 8	0.188		0.676		0.278107			
11	Sample 9	0.143		0.691		0.206946			
12	Sample 10	0.167		0.718		0.232591			
13	Sample 11	0.17		0.711		0.2391			
14	Sample 12	0.14		0.678		0.20649			
15	Sample 13	0.236		0.74		0.318919			
16	Sample 14	0.233		0.603		0.386401			
17	Sample 15	0.225		0.676		0.33284			
18	Sample 16	0.2		0.663		0.301659			
19	Sample 17	0.234		0.729		0.320988			
20	Sample 18	0.252		0.74		0.340541			

23. Khoảng tin cậy chỉ số D

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		SHRM -> POS -> JP	SHRM -> KS -> JP		DM		KHOẢNG TIN CẬY 95% CHỈ SỐ D	
2	Sample 0	0.074	0.087		-0.013		=PERCENTILE(E2:E5001,2.5%) =	-0.097
3	Sample 1	0.092	0.107		-0.015		=PERCENTILE(E2:E5001,97.5%) =	0.023
4	Sample 2	0.079	0.115		-0.036			
5	Sample 3	0.086	0.132		-0.046			
6	Sample 4	0.111	0.121		-0.01			
7	Sample 5	0.084	0.142		-0.058			
8	Sample 6	0.101	0.116		-0.015			
9	Sample 7	0.093	0.142		-0.049			
10	Sample 8	0.064	0.124		-0.06			
11	Sample 9	0.051	0.093		-0.042			
12	Sample 10	0.063	0.104		-0.041			
13	Sample 11	0.083	0.087		-0.004			
14	Sample 12	0.067	0.072		-0.005			
15	Sample 13	0.107	0.13		-0.023			
16	Sample 14	0.08	0.152		-0.072			
17	Sample 15	0.111	0.114		-0.003			
18	Sample 16	0.06	0.14		-0.08			
19	Sample 17	0.082	0.152		-0.07			
20	Sample 18	0.088	0.165		-0.077			