

VIỆN HÀN LÂM
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN LINH PHƯƠNG

ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC
XANH TỚI HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA
NHÂN VIÊN CÁC DOANH NGHIỆP Ở KHU VỰC HÀ NỘI

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS. TS. Phạm Thái Quốc

2. PGS. TS. Nguyễn Văn Phúc

Hà Nội, 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân với sự giúp đỡ của 02 giảng viên hướng dẫn. Những thông tin, số liệu, dữ liệu trong luận án được trích dẫn rõ ràng, đầy đủ về nguồn gốc. Những số liệu thu thập và tổng hợp mà nghiên cứu sinh thực hiện đảm bảo tính khách quan, trung thực.

Tôi xin chịu trách nhiệm trước pháp luật về lời cam đoan trên!

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Linh Phương

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin được bày tỏ sự biết ơn sâu sắc tới tập thể giáo viên hướng dẫn khoa học là PGS. TS. Phạm Thái Quốc và PGS. TS. Nguyễn Văn Phúc (đã mất), những người đã luôn nhiệt tình, tận tâm hướng dẫn, hỗ trợ và đồng hành cùng nghiên cứu sinh trong suốt thời gian thực hiện luận án.

Nghiên cứu sinh cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Khoa Kinh tế, Học viện Khoa học xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam; Bộ môn Quản trị kinh doanh, Khoa Quản trị kinh doanh, Ban Giám hiệu Học viện Tài chính đã tạo điều kiện, giúp đỡ, động viên và góp ý chuyên môn cho nghiên cứu sinh trong quá trình thực hiện luận án.

Nghiên cứu sinh xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các Thầy, Cô giáo trong Hội đồng đánh giá chuyên đề tiến sĩ, Hội đồng chấm luận án cấp cơ sở, các phản biện độc lập đã có những đóng góp cụ thể, chi tiết, giúp nghiên cứu sinh hoàn thiện luận án của mình. Đồng thời, nghiên cứu sinh cũng xin gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, nhà quản trị các cấp và nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội mà nghiên cứu sinh liên hệ, đã nhiệt tình cung cấp tài liệu, hỗ trợ thu thập thông tin, trao đổi và thảo luận để phục vụ cho nghiên cứu của nghiên cứu sinh.

Cuối cùng, nghiên cứu sinh xin được gửi lời tri ân tới gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn khích lệ, chia sẻ và giúp đỡ nghiên cứu sinh trong suốt thời gian thực hiện nghiên cứu và hoàn thành luận án.

Hà Nội, ngày tháng năm 2026

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Linh Phương

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN.....	15
1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu khái niệm và nội dung quản trị nguồn nhân lực xanh	15
1.1.1. Các nghiên cứu về khái niệm quản trị nguồn nhân lực xanh.....	15
1.1.2. Các nghiên cứu về nội dung quản trị nguồn nhân lực xanh.....	16
1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp	18
1.3. Tổng quan các công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp.....	20
1.4. Khoảng trống nghiên cứu.....	22
Tiểu kết chương 1	227
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH TỚI HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP	25
2.1. Lý luận về Quản trị nguồn nhân lực xanh	25
2.1.1. Một số khái niệm liên quan.....	25
2.1.2. Bản chất của quản trị nguồn nhân lực xanh.....	26
2.1.3. So sánh quản trị nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực xanh	39
2.1.4. Thách thức khi thực hiện quản trị nguồn nhân lực xanh tại doanh nghiệp.	41
2.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực xanh.....	42
2.2. Các mô hình lý thuyết đề cập đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường.....	45
2.2.1. Lý thuyết AMO	45
2.2.2. Lý thuyết Nhận thức xã hội.....	47
2.2.3. Lý thuyết Quản trị dựa vào nguồn lực RBV (Resource-based view).....	48
2.2.4. Lý thuyết giá trị- niềm tin-chuẩn mực	49

2.2.5. Lý thuyết các bên liên quan	50
2.3. Lý luận về hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp.....	54
2.3.1. Khái niệm môi trường	54
2.3.2. Khái niệm hành vi bảo vệ môi trường	54
2.3.3. Vai trò của thực hiện hành vi bảo vệ môi trường tại các doanh nghiệp	56
2.3.4. Các tiêu chí đánh giá hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp.....	57
2.3.5. Các yếu tố ảnh hưởng tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp	60
2.4. Hành vi tiết kiệm nguồn lực.....	62
2.5. Lý luận về giá trị xanh cá nhân	63
2.5.1. Khái niệm.....	63
2.5.2. Vai trò.....	66
2.6. Kinh nghiệm về thực hiện quản trị nguồn nhân lực xanh đối với người lao động tại một số doanh nghiệp trong nước và trên thế giới.....	67
2.6.1. Kinh nghiệm của khách sạn JW Marriott Hà Nội.....	68
2.6.2. Kinh nghiệm của tập đoàn công nghệ-viễn thông quân đội Viettel.....	69
2.6.3. Kinh nghiệm của công ty Honda Việt Nam	70
Tiểu kết chương 2	79
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	73
3.1. Bối cảnh nghiên cứu	73
3.1.1. Khái quát về các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo ở thành phố Hà Nội giai đoạn 2019-2025	73
3.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu	79
3.2.1. Giả thuyết nghiên cứu.....	79
3.2.2. Mô hình nghiên cứu.....	85
3.3. Thiết kế nghiên cứu và quy trình phỏng vấn sâu	87
3.3.1. Thiết kế nghiên cứu	87
3.3.2. Quy trình phỏng vấn sâu	88

3.4. Phương pháp tiếp cận.....	89
3.5. Phương pháp thu thập số liệu.....	90
3.5.1. Thu thập số liệu thứ cấp	90
3.5.2. Thu thập số liệu sơ cấp	90
3.6. Phương pháp xử lý, phân tích số liệu.....	99
Tiểu kết chương 3	102
CHƯƠNG 4: THỰC TRẠNG VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH TỚI HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN CÁC DOANH NGHIỆP Ở KHU VỰC HÀ NỘI.....	103
4.1. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường trong các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội	103
4.1.1. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực xanh trong các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.....	103
4.1.2. Thực trạng hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.....	123
4.2. Thực trạng ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của các nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội	125
4.2.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở thành phố Hà Nội	126
4.2.2. Kết quả phỏng vấn sâu	141
Tiểu kết chương 4	160
CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH NHẪM GIA TĂNG HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP KHU VỰC HÀ NỘI.....	144
5.1. Xu hướng và yêu cầu phải thay đổi hành vi bảo vệ môi trường trong các doanh nghiệp ở Việt Nam.....	144
5.2. Khuyến nghị cho các bên liên quan (doanh nghiệp, các hiệp hội, cơ quan quản lý Nhà nước, ...).....	145
5.2.1. Tăng cường đào tạo và phát triển nhân lực xanh	145

5.2.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá và khen thưởng gắn với tiêu chí xanh.....	147
5.2.3. Đầu tư đổi mới nhân lực xanh	149
5.2.4. Đổi mới thiết kế công việc và quy trình tuyển dụng theo định hướng xanh.....	150
5.2.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến phát triển bền vững	152
5.3. Kiến nghị về tăng cường ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội	152
5.3.1. Kiến nghị đối với Chính phủ.....	152
5.3.2. Kiến nghị đối với Bộ Nông nghiệp và Môi trường	153
Tiểu kết chương 5.....	155
KẾT LUẬN	156
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	158
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	159
PHỤ LỤC.....	187

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

▪ Từ viết tắt tiếng Việt

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
2	QTNNLX	Quản trị nguồn nhân lực xanh
3	NCS	Nghiên cứu sinh
4	TTX	Tăng trưởng xanh
5	BVMT	Bảo vệ môi trường
6	SXKD	Sản xuất kinh doanh
7	TTMT	Truyền thông môi trường
8	HVBVMT	Hành vi bảo vệ môi trường
9	HQMT	Hiệu quả môi trường
10	BVMT	Bảo vệ môi trường
11	NLĐ	Người lao động
12	NSNN	Ngân sách Nhà nước
13	TDNLX	Tuyển dụng nhân lực xanh
14	DTNLX	Đào tạo nhân lực xanh
15	DGNLX	Đánh giá nhân lực xanh
16	DNNLX	Đãi ngộ nhân lực xanh
17	TTĐB	Tiêu thụ đặc biệt
18	DN	Doanh nghiệp
19	CSTC	Chính sách tài chính
20	PTBV	Phát triển bền vững
21	TNXH	Trách nhiệm xã hội
22	DNVVN	Doanh nghiệp vừa và nhỏ

▪ **Từ viết tắt tiếng Anh**

STT	Từ viết tắt	Diễn giải tiếng Anh	Diễn giải tiếng Việt
1	CFA	Confirmatory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
2	EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
3	KMO	Kaiser Meyer Olkin	Hệ số Kaiser Meyer Olkin
4	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Phần mềm phân tích thống kê dùng trong khoa học xã hội
5	KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc
6	ESG	Environmental, Social, and Governance	Môi trường, Xã hội và Quản trị
7	IFC	International Finance Corportation	Tổ chức tài chính quốc tế
8	HSE	Health, Safety and Environment	Sức khỏe, an toàn, và môi trường
9	CBAM	Carbon Border Adjustment Mechanism	Cơ chế điều chỉnh biên giới carbon
10	BI	Business Intelligence	Trí tuệ doanh nghiệp
11	GRI	Global Reporting Initiative	Tổ chức Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu
12	EV	Electric Value	Xe điện
13	CSR	Corporate Social Responsibility	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
14	GRDP	Gross Regional Domestic Product	Tổng sản phẩm trên địa bàn

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Tổng hợp các nghiên cứu về khía cạnh nội dung QTNNLX	17
Bảng 2.1. Tổng hợp các khái niệm QTNNLX	28
Bảng 2.2. Tổng hợp so sánh Quản trị nguồn nhân lực truyền thống và Quản trị nguồn nhân lực xanh	41
Bảng 2.3. Nội dung Quản trị nguồn nhân lực xanh theo tiếp cận AMO.....	45
Bảng 2.4. Tổng hợp các mô hình lý thuyết đề cập đến mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT.....	53
Bảng 3.1. Cơ cấu GRDP Hà Nội năm 2024 theo khu vực kinh tế.....	75
Bảng 3.2. Một số chỉ tiêu về lao động và chất lượng nguồn nhân lực liên quan đến khu vực công nghiệp, sản xuất, chế tạo ở Hà Nội.....	77
Bảng 3.3. Đề xuất thang đo nội dung Quản trị nguồn nhân lực xanh.....	95
Bảng 3.4. Đề xuất thang đo thực trạng hành vi bảo vệ môi trường và giá trị xanh cá nhân	98
Bảng 4.1. So sánh nhu cầu tuyển dụng nhân lực xanh tại Hà Nội (2022–2024)	103
Bảng 4.2. Ý kiến đánh giá về tuyển dụng nhân lực xanh tại các doanh nghiệp	106
Bảng 4.3. So sánh hoạt động đào tạo nhân lực xanh tại Hà Nội (2022–2024)	108
Bảng 4.4. So sánh hệ thống đánh giá nhân lực xanh tại Hà Nội (2022–2024)	112
Bảng 4.5. Ý kiến liên quan tới đánh giá nhân lực xanh tại doanh nghiệp	115
Bảng 4.6. So sánh chính sách đãi ngộ nhân lực xanh tại Hà Nội (2022–2024).....	117
Bảng 4.7. Phân loại hành vi bảo vệ môi trường.....	123
Bảng 4.8. Ý kiến liên quan tới hành vi bảo vệ môi trường tại doanh nghiệp	125
Bảng 4.9. Thống kê mô tả nghiên cứu	127
Bảng 4.10. Tổng hợp đánh giá độ tin cậy của thang đo.....	129
Bảng 4.11. Hệ số tương quan Pearson	130
Bảng 4.12. Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Barlett.....	131
Bảng 4.13. Tổng phương sai được giải thích và trích xuất của các biến	132
Bảng 4.14. Ma trận xoay	133
Bảng 4.15. Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính.....	137
Bảng 4.16. Kết quả hồi quy tuyến tính đơn giản	139
Bảng 4.17. Tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết.....	140
Bảng 4.18. Các nhóm chủ đề dự kiến tìm hiểu tại các doanh nghiệp điển hình.....	141
Bảng 5.1. Đề xuất mẫu phiếu đánh giá nhân lực xanh.....	148

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1 Sơ đồ về nội dung Quản trị nguồn nhân lực xanh.....	39
Hình 3.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	86
Hình 3.2. Khung phân tích ảnh hưởng QTNNLX tới HVBVMT của nhân viên các doanh nghiệp khu vực Hà Nội	88
Hình 4.1. Ý kiến đánh giá về đào tạo nhân lực xanh	111
Hình 4.2. Ý kiến đánh giá về đãi ngộ nhân lực xanh.....	120
Hình 5.1. Nội dung bộ Cẩm nang đào tạo tiết kiệm điện 2025.....	146
Hình 5.2. Đề xuất cấu trúc mô hình thiết kế công việc xanh	151

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của luận án

Trong bối cảnh biến đổi khí hậu và khủng hoảng môi trường toàn cầu ngày càng gia tăng, phát triển bền vững đã trở thành một trong những định hướng chiến lược trọng tâm của các quốc gia và doanh nghiệp. Điều này dẫn tới sự dịch chuyển mạnh mẽ trong tư duy quản trị, từ mô hình tập trung vào hiệu quả kinh tế thuần.

Trong xu thế đó, quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) nổi lên như một hướng tiếp cận chiến lược, tích hợp mục tiêu môi trường vào toàn bộ chu trình quản trị nhân sự. Các nghiên cứu tiên phong của Renwick và cộng sự (2013), Jabbour & Santos (2008), Paillé và cộng sự (2014) đã đặt nền móng lý luận cho QTNNLX.

Tiếp nối hướng nghiên cứu này, Dumont và cộng sự (2017) đã kiểm định vai trò trung gian của nhận thức môi trường trong mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường (HVBVMT), cho thấy QTNNLX không chỉ tác động trực tiếp mà còn thông qua cơ chế nhận thức và cam kết tổ chức xanh. Gần đây, Jain và cộng sự (2025) và Li và cộng sự (2024) tiếp tục mở rộng khung nghiên cứu khi kết hợp QTNNLX với đổi mới xanh, chuỗi cung ứng xanh và hiệu suất bền vững tổng thể. Các nghiên cứu này cho thấy QTNNLX không chỉ ảnh hưởng đến hành vi cá nhân mà còn lan tỏa đến cấp độ tổ chức.

Tuy nhiên, mặc dù nền tảng lý luận đã được hình thành tương đối rõ ràng, vẫn tồn tại một số khoảng trống học thuật quan trọng cần tiếp tục nghiên cứu:

Thứ nhất, phần lớn các nghiên cứu quốc tế tập trung vào mối quan hệ giữa QTNNLX và hiệu suất tổ chức hoặc đổi mới xanh, trong khi nghiên cứu trực tiếp và toàn diện về cơ chế ảnh hưởng của QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường ở cấp độ cá nhân còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển.

Thứ hai, nhiều nghiên cứu xem QTNNLX như một khái niệm tổng hợp, chưa tách bạch và kiểm định mức độ tác động riêng lẻ của từng thành phần như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh và đãi ngộ xanh đối với hành vi môi trường của nhân viên. Do đó, chưa làm rõ yếu tố nào có vai trò nổi trội hơn trong việc chuyển hóa chính sách thành hành vi.

Thứ ba, các mô hình nghiên cứu trước đây chủ yếu được kiểm định tại các quốc gia phát triển hoặc trong những ngành cụ thể như khách sạn, dịch vụ, giáo dục. Tại Việt Nam, các nghiên cứu thực nghiệm về QTNNLX còn tương đối mới và chưa có nhiều

công trình tập trung vào khu vực công nghiệp chế biến, chế tạo – nhóm ngành có mức độ tác động môi trường cao và chịu áp lực chuyển đổi xanh mạnh mẽ.

Thứ tư, chưa có nhiều nghiên cứu tại Hà Nội - trung tâm kinh tế lớn của cả nước - kiểm định một cách hệ thống mối quan hệ nhân - quả giữa QTNNLX và HVBVMT trên cơ sở dữ liệu định lượng đáng tin cậy.

Luận án tiếp cận vấn đề nghiên cứu từ góc độ quản trị kinh doanh, trong đó quản trị nguồn nhân lực xanh được xem là một công cụ quản trị nhằm hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp. Cách tiếp cận này có sự khác biệt với hướng tiếp cận hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực thuần túy. Nếu hành vi tổ chức chủ yếu lý giải sự hình thành nhận thức, thái độ và hành vi của cá nhân trong tổ chức, còn quản trị nguồn nhân lực tập trung vào các chính sách và thực hành nhân sự, thì quản trị kinh doanh đặt các thực hành nhân sự xanh trong mối quan hệ với chiến lược, hiệu quả quản trị môi trường và năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

Theo đó, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong luận án không chỉ được xem là biểu hiện hành vi cá nhân, mà còn là kết quả phản ánh mức độ chuyển hóa chính sách quản trị xanh thành hành động cụ thể trong doanh nghiệp. Vì vậy, việc nghiên cứu ảnh hưởng của các thành phần quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên có ý nghĩa trong việc làm rõ cơ chế quản trị giúp doanh nghiệp thiết kế, vận hành và ưu tiên các chính sách nhân sự xanh phù hợp, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả quản trị môi trường và phát triển bền vững.

Trên thực tế, việc nghiên cứu ***“Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội”*** không chỉ kế thừa các công trình trước mà còn góp phần lấp đầy những khoảng trống học thuật nêu trên. Luận án tiếp cận QTNNLX theo cấu trúc đa thành phần và kiểm định mức độ ảnh hưởng của từng thành tố tới hành vi bảo vệ môi trường, qua đó làm rõ cơ chế tác động trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Về phương diện học thuật, đề tài có ý nghĩa bổ sung và phát triển lý thuyết QTNNLX theo hướng tiếp cận nhân - quả, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại một nền kinh tế đang chuyển đổi mạnh mẽ theo hướng tăng trưởng xanh.

Bên cạnh ý nghĩa học thuật, đề tài còn mang tính cấp thiết rõ rệt về thực tiễn.

Thứ nhất, Việt Nam đã cam kết đạt phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050 và

ban hành Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021- 2030, tầm nhìn 2050. Điều này đặt ra yêu cầu chuyển đổi mạnh mẽ ở cấp doanh nghiệp, đặc biệt là các ngành sản xuất có mức tiêu hao năng lượng và phát sinh chất thải lớn.

Thứ hai, tại Hà Nội - trung tâm công nghiệp và dịch vụ lớn của miền Bắc - số lượng doanh nghiệp chế biến, chế tạo chiếm tỷ trọng cao và đóng góp đáng kể vào GRDP. Tuy nhiên, việc áp dụng QTNNLX vẫn chưa mang tính hệ thống, chủ yếu dừng ở mức tuân thủ quy định pháp lý hoặc thực hiện rời rạc từng hoạt động như đào tạo tiết kiệm năng lượng hay tuyên truyền bảo vệ môi trường. Sự thiếu liên kết giữa chính sách nhân sự và mục tiêu môi trường khiến nhiều doanh nghiệp chưa khai thác hết tiềm năng của nguồn nhân lực trong quá trình chuyển đổi xanh.

Thứ ba, trong bối cảnh hậu COVID-19 và chuyển đổi số, doanh nghiệp đang tái cấu trúc mô hình hoạt động. Việc tích hợp QTNNLX không chỉ giúp cải thiện hiệu suất môi trường mà còn nâng cao mức độ gắn kết và động lực nội tại của nhân viên - yếu tố then chốt đảm bảo năng lực cạnh tranh dài hạn.

Thứ tư, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên là biểu hiện cụ thể và trực tiếp nhất phản ánh hiệu quả của chính sách nhân sự xanh. Nếu không có sự chuyển hóa từ chính sách sang hành vi, các cam kết môi trường của doanh nghiệp sẽ chỉ mang tính hình thức. Do đó, việc xác định yếu tố QTNNLX nào tác động mạnh nhất đến HVBVMT có ý nghĩa thực tiễn rất lớn trong việc thiết kế và ưu tiên nguồn lực quản trị.

Kết quả nghiên cứu của luận án sẽ cung cấp bằng chứng khoa học giúp các doanh nghiệp tại Hà Nội xây dựng chính sách tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ theo định hướng xanh một cách đồng bộ, góp phần thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của người lao động. Đồng thời, đây cũng là cơ sở tham khảo cho cơ quan quản lý nhà nước trong việc xây dựng khung hướng dẫn phát triển nguồn nhân lực xanh ở cấp địa phương.

Tóm lại, trong bối cảnh chuyển đổi xanh và phát triển bền vững trở thành yêu cầu tất yếu, việc nghiên cứu ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội là cần thiết cả về phương diện học thuật lẫn thực tiễn. Luận án không chỉ góp phần hoàn thiện khung lý thuyết QTNNLX trong bối cảnh Việt Nam mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho quá trình hoạch định và triển khai chính sách nhân sự xanh, phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội bền vững của Thủ đô và cả nước.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung của luận án là phân tích ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội; trên cơ sở đó đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực xanh nhằm thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của người lao động, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị môi trường và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Luận án hướng tới các mục tiêu cụ thể sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh với hành vi bảo vệ môi trường trong doanh nghiệp.

Thứ hai, đánh giá thực trạng áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

Thứ ba, xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh, bao gồm tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh, đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

Thứ tư, đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực xanh nhằm tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu trên, luận án thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu chủ yếu sau:

Một là, hệ thống hóa cơ sở lý luận, xác định các khái niệm, nội dung, thành phần và tiêu chí đo lường quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên; đồng thời làm rõ cơ sở lý thuyết giải thích mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu.

Hai là, khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh, thực trạng hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

Ba là, xây dựng thang đo, mô hình và giả thuyết nghiên cứu; thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu nhằm kiểm định mức độ ảnh hưởng của các thành phần quản trị

nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

Bốn là, căn cứ kết quả nghiên cứu lý luận và thực tiễn, đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực xanh, qua đó thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, Luận án tập trung giải quyết 03 câu hỏi nghiên cứu dưới đây:

(1) Thực trạng áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội?

(2) Các yếu tố cấu thành QTNNLX (tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh, đãi ngộ nhân lực xanh) ảnh hưởng đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội ở mức độ nào?

(3) Giải pháp nào để hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực xanh nhằm tác động tích cực tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp khu vực Hà Nội?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về phạm vi nghiên cứu theo không gian, luận án tiếp cận khung lý thuyết về QTNNLX trong bối cảnh doanh nghiệp, với trọng tâm tập trung vào bốn nội dung cốt lõi: tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá hiệu quả công việc theo tiêu chí xanh, và chính sách đãi ngộ gắn với mục tiêu phát triển bền vững. Luận án sẽ nghiên cứu thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh tại các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo trên địa bàn thành phố Hà Nội. Việc lựa chọn phạm vi này được xác định trên cơ sở khoa học và thực tiễn như sau:

Thứ nhất, xét về cơ cấu kinh tế, doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng số doanh nghiệp công nghiệp của thành phố Hà Nội (85,6% theo Niên giám Thống kê Hà Nội năm 2024). Đây là khu vực đóng vai trò chủ lực trong tăng trưởng công nghiệp, tạo việc làm và đóng góp quan trọng vào GRDP của Thủ đô. Do đó, nghiên cứu nhóm doanh nghiệp này đảm bảo tính đại diện cao và phản ánh được bức tranh tổng thể của khu vực công nghiệp Hà Nội

trong bối cảnh chuyển đổi theo hướng tăng trưởng xanh.

Thứ hai, đặc thù hoạt động của các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo gắn liền với việc sử dụng nhiều năng lượng, nguyên vật liệu và phát sinh chất thải, khí thải trong quá trình sản xuất. Vì vậy, đây là nhóm chịu áp lực lớn nhất từ các yêu cầu về phát triển bền vững, giảm phát thải carbon, tuân thủ tiêu chuẩn môi trường quốc tế và các cam kết trung hòa carbon của Việt Nam. Trong bối cảnh đó, quản trị nguồn nhân lực xanh không chỉ là một hoạt động quản trị nội bộ, mà còn trở thành công cụ chiến lược nhằm chuyển hóa mục tiêu môi trường thành hành vi cụ thể của người lao động, góp phần nâng cao hiệu quả môi trường và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ ba, theo khảo sát của Viện Chiến lược và Chính sách Công nghiệp (IPSI, 2024), tỷ lệ doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo tại Hà Nội áp dụng ít nhất một thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh đạt 39,2%, cao hơn đáng kể so với các nhóm ngành công nghiệp khác như khai thác khoáng sản, sản xuất và phân phối điện, khí đốt, hoặc cung cấp nước và xử lý rác thải (dưới 15%). Điều này cho thấy khu vực chế biến, chế tạo có mức độ quan tâm và triển khai thực tiễn QTNNLX rõ nét hơn, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu thập dữ liệu và kiểm định mô hình nghiên cứu.

Thứ tư, xét dưới góc độ mục tiêu nghiên cứu, luận án tập trung phân tích ảnh hưởng của các nội dung QTNNLX (tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh) đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Trong doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo, hành vi của người lao động có tác động trực tiếp đến mức tiêu hao năng lượng, sử dụng nguyên liệu, quản lý chất thải và cải tiến quy trình sản xuất theo hướng thân thiện với môi trường. Do đó, đây là môi trường phù hợp để quan sát, đo lường và phân tích mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường một cách rõ ràng và có ý nghĩa thực tiễn.

Thứ năm, việc giới hạn phạm vi nghiên cứu trong nhóm doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo giúp đảm bảo tính đồng nhất tương đối về đặc điểm ngành nghề, hạn chế sai lệch do khác biệt về tính chất hoạt động giữa các lĩnh vực công nghiệp khác nhau. Qua đó, kết quả phân tích định lượng đạt được độ tin cậy và giá trị suy luận cao hơn, đồng thời nâng cao tính khả thi trong quá trình triển khai khảo

sát và xử lý dữ liệu.

Từ những căn cứ nêu trên, có thể thấy việc lựa chọn các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo trên địa bàn thành phố Hà Nội làm phạm vi nghiên cứu theo không gian là phù hợp với mục tiêu, đối tượng và phương pháp nghiên cứu của luận án, đồng thời đảm bảo tính đại diện, tính thực tiễn và tính khoa học của kết quả nghiên cứu.

- *Về phạm vi thời gian*, các dữ liệu thứ cấp sử dụng trong nghiên cứu chủ yếu được thu thập trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2024, đảm bảo phản ánh xu hướng và diễn biến mới nhất liên quan đến QTNNLX. NCS lựa chọn phạm vi thời gian từ năm 2022 đến năm 2024 để thu thập và phân tích dữ liệu trong nghiên cứu được xác định dựa trên cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm đảm bảo tính cập nhật, toàn diện và phản ánh đúng bối cảnh phát triển của hoạt động QTNNLX. Cụ thể, giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2024 là thời kỳ chứng kiến nhiều biến động đáng kể, như tác động của cách mạng công nghiệp 4.0, sự thay đổi chính sách tại các thị trường lao động quốc tế và đặc biệt là ảnh hưởng sâu rộng của đại dịch COVID-19 đến hoạt động xuất khẩu lao động, do đó dữ liệu thứ cấp trong giai đoạn này giúp luận án phân tích được xu hướng và diễn biến mới nhất của QTNNLX. Bên cạnh đó, dữ liệu sơ cấp được thu thập trực tiếp thông qua phỏng vấn và điều tra bằng bảng hỏi đối với các nhân viên doanh nghiệp, được triển khai trong khoảng thời gian từ tháng 3 năm 2024 đến tháng 3 năm 2025. Dữ liệu sơ cấp được tổng hợp trong giai đoạn này nhằm khai thác thông tin thực tiễn và quan điểm cập nhật nhất từ phía doanh nghiệp, phản ánh những điều chỉnh chiến lược và quy trình quản trị sau đại dịch. Việc kết hợp dữ liệu thứ cấp và sơ cấp trong phạm vi thời gian này không chỉ đảm bảo tính liên tục và logic của chuỗi dữ liệu, mà còn góp phần nâng cao tính khoa học và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu, tạo cơ sở vững chắc cho việc đề xuất các giải pháp phù hợp với thực tiễn hiện nay và trong tương lai gần. Trên cơ sở kết quả phân tích dữ liệu trong giai đoạn 2022 - 2025, các giải pháp được đề xuất trong luận án có định hướng áp dụng cho giai đoạn trung hạn từ năm 2025 đến năm 2030. Việc xác định mốc thời gian này xuất phát từ yêu cầu đảm bảo tính khả thi và phù hợp với các chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh, chuyển đổi số và phát triển bền vững đến năm 2030, đồng thời tạo điều kiện để các doanh nghiệp từng bước hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực xanh một cách có lộ trình, phù hợp với năng lực và nguồn lực thực tế. Trên thực tế, việc giới hạn phạm vi thời gian nghiên cứu và đề xuất giải pháp như trên không chỉ đảm

bảo tính cập nhật, tính logic của chuỗi dữ liệu phân tích, mà còn góp phần nâng cao giá trị ứng dụng của các khuyến nghị chính sách và giải pháp quản trị trong bối cảnh hiện nay và tương lai gần.

- *Về phạm vi nội dung*, luận án tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của QTNNLX tới HVBVMT của nhân viên trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo trên địa bàn thành phố Hà Nội. Luận án tiếp cận vấn đề dưới góc độ quản trị kinh doanh, trong đó QTNNLX được xem là một công cụ quản trị nhằm hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp thông qua việc tác động đến nhận thức, giá trị và hành vi của người lao động.

Thứ nhất, đối với biến quản trị nguồn nhân lực xanh, luận án tiếp cận theo hướng hệ thống các thực hành quản trị nguồn nhân lực tích hợp mục tiêu môi trường vào toàn bộ chu trình quản trị nhân sự. Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu của Renwick và cộng sự (2013), Jabbour và Santos (2008), Dumont và cộng sự (2017), luận án giới hạn nội dung QTNNLX trong bốn thành phần cốt lõi gồm: (i) tuyển dụng nhân lực xanh, (ii) đào tạo nhân lực xanh, (iii) đánh giá nhân lực xanh và (iv) đãi ngộ nhân lực xanh. Bốn thành phần này phản ánh đầy đủ các công cụ quản trị mà doanh nghiệp có thể sử dụng để hình thành năng lực, tạo động lực và cung cấp cơ hội cho nhân viên thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường theo lý thuyết tiếp cận AMO (được phân tích chi tiết ở chương 2 của luận án).

Thứ hai, đối với biến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, luận án tiếp cận dưới góc độ hành vi tiết kiệm nguồn lực (tối ưu hóa tài nguyên), bao gồm cả nguồn lực tài chính, nguồn lực con người và hành vi bảo vệ môi trường. Theo đó, HVBVMT được hiểu là tập hợp các hành vi của người lao động nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và góp phần nâng cao hiệu quả môi trường của doanh nghiệp trong quá trình thực hiện công việc.

Trong phạm vi nghiên cứu này, HVBVMT được xem xét thông qua bốn nhóm hành vi chủ yếu:

- (i) Hành vi sử dụng tiết kiệm năng lượng và tài nguyên tại nơi làm việc, như tiết kiệm điện, nước, nguyên vật liệu và văn phòng phẩm;
- (ii) Hành vi tuân thủ các quy định, quy trình và tiêu chuẩn môi trường của doanh nghiệp trong quá trình làm việc;
- (iii) Hành vi tham gia các hoạt động môi trường do doanh nghiệp tổ chức

như phân loại rác thải, vệ sinh môi trường, các chương trình giảm phát thải hoặc tiết kiệm năng lượng;

(iv) Hành vi chủ động đề xuất sáng kiến, cải tiến quy trình và hỗ trợ đồng nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả môi trường của doanh nghiệp.

Cách tiếp cận này cho phép đánh giá HVBVMT không chỉ dưới góc độ hành vi xanh mang tính bắt buộc mà còn bao gồm các hành vi xanh mang tính tự nguyện, qua đó phản ánh toàn diện mức độ tham gia của nhân viên vào mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Thứ ba, luận án tiếp cận mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT dưới góc nhìn quản trị kinh doanh. Theo đó, HVBVMT không chỉ được xem là một hành vi cá nhân đơn lẻ mà còn là chỉ báo phản ánh hiệu quả của hệ thống quản trị doanh nghiệp. Các thực hành QTNNLX được kỳ vọng sẽ tạo ra sự chuyển hóa từ chính sách quản trị sang hành vi cụ thể của người lao động. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh và đãi ngộ xanh, nhân viên sẽ được trang bị kiến thức, kỹ năng, động lực và cơ hội để thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường. Những hành vi này góp phần giảm mức tiêu hao tài nguyên, giảm chất thải, nâng cao hiệu quả môi trường, cải thiện hình ảnh doanh nghiệp và hỗ trợ thực hiện chiến lược phát triển bền vững.

Thứ tư, luận án không nghiên cứu trực tiếp các kết quả tài chính hoặc hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, mà tập trung làm rõ cơ chế quản trị thông qua đó QTNNLX ảnh hưởng đến HVBVMT của nhân viên. Nói cách khác, nghiên cứu giới hạn ở cấp độ quản trị và hành vi trong doanh nghiệp, coi HVBVMT là kết quả đầu ra trực tiếp của hệ thống QTNNLX, đồng thời là tiền đề quan trọng để nâng cao hiệu quả môi trường và năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp trong dài hạn.

Như vậy, phạm vi nội dung của luận án tập trung vào ba nhóm vấn đề chính:

(1) Phân tích cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và mối quan hệ giữa hai khái niệm này trong doanh nghiệp;

(2) Đánh giá thực trạng triển khai các thực hành QTNNLX gồm tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh và đãi ngộ xanh tại các doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo trên địa bàn thành phố Hà Nội;

(3) Phân tích và kiểm định mức độ ảnh hưởng của QTNNLX tới các khía

cạnh của hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện QTNNLX nhằm thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường và hỗ trợ mục tiêu phát triển bền vững của các doanh nghiệp.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm bảo đảm việc giải quyết mục tiêu nghiên cứu một cách toàn diện, vừa có cơ sở lý luận, vừa có căn cứ thực nghiệm. Nghiên cứu định tính được sử dụng để xây dựng nền tảng lý thuyết, nhận diện các biến nghiên cứu, điều chỉnh thang đo và hoàn thiện mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định mô hình, đo lường mức độ ảnh hưởng của các thành phần quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua nghiên cứu tài liệu và phỏng vấn sâu. Trước hết, phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng nhằm tổng hợp, phân tích và hệ thống hóa các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và mối quan hệ giữa hai nhóm vấn đề này. Nguồn tài liệu được khai thác bao gồm giáo trình, sách chuyên khảo, bài báo khoa học, luận văn, luận án, báo cáo nghiên cứu, văn bản pháp luật, chính sách và các tài liệu thực tiễn có liên quan đến phát triển bền vững, tăng trưởng xanh và quản trị nguồn nhân lực xanh. Việc nghiên cứu tài liệu giúp luận án xác định cơ sở lý thuyết, nhận diện khoảng trống nghiên cứu, xây dựng mô hình nghiên cứu và đề xuất hệ thống thang đo ban đầu.

Bên cạnh nghiên cứu tài liệu, luận án sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu nhằm kiểm chứng và điều chỉnh mô hình nghiên cứu, thang đo và bảng hỏi khảo sát cho phù hợp với bối cảnh thực tiễn của các doanh nghiệp tại Hà Nội. Phỏng vấn sâu được thực hiện vào tháng 02 năm 2025 với nhóm nhà quản trị tại doanh nghiệp như trưởng phòng nhân sự hoặc cán bộ quản lý có liên quan. Nội dung phỏng vấn tập trung vào các thành phần của quản trị nguồn nhân lực xanh, gồm tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh; đồng thời làm rõ nhận định của người được phỏng vấn về ảnh hưởng của các thành phần này đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Kết quả phỏng vấn là cơ sở

để hoàn thiện mô hình lý thuyết, điều chỉnh thang đo và nâng cao tính phù hợp của công cụ khảo sát định lượng.

5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được triển khai thông qua điều tra bằng bảng hỏi đối với nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội. Dữ liệu sơ cấp thu thập được sử dụng để phản ánh thực trạng quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và kiểm định mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Cách tiếp cận định lượng phù hợp với mục tiêu lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các thành phần quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, đồng thời kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã được xây dựng trên cơ sở tổng quan lý thuyết và nghiên cứu định tính.

Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS. Các kỹ thuật phân tích chủ yếu bao gồm thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan và phân tích hồi quy tuyến tính. Thống kê mô tả được sử dụng để khái quát đặc điểm mẫu nghiên cứu và thực trạng các biến khảo sát. Cronbach's Alpha và EFA được sử dụng để đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo. Phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính được sử dụng để xác định chiều hướng, mức độ ảnh hưởng của các thành phần quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Nội dung chi tiết về quy trình nghiên cứu, thiết kế thang đo, mẫu khảo sát, phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu được trình bày cụ thể tại Chương 3 của luận án.

6. Đóng góp mới của luận án

Trên cơ sở kế thừa và phát triển các nghiên cứu trước đây về quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường trong tổ chức, luận án đã đạt được những đóng góp mới cả về phương diện lý luận và thực tiễn như sau:

6.1 Đóng góp mới về lý luận

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa và phát triển khung lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực xanh trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết nền tảng như lý thuyết AMO, lý thuyết nhận thức xã hội và quan điểm quản trị dựa vào nguồn lực (RBV) ở chương 2, luận án làm rõ bản chất của quản trị nguồn nhân lực xanh như một hệ thống thực hành quản trị chiến lược, trong đó các chính sách nhân sự không chỉ phục vụ mục tiêu hiệu quả kinh tế mà còn hướng tới

mục tiêu môi trường và phát triển bền vững. Việc tích hợp có hệ thống các nền tảng lý thuyết này góp phần củng cố cơ sở học thuật cho nghiên cứu về QTNNLX tại Việt Nam - lĩnh vực còn tương đối mới và chưa được phát triển đầy đủ.

Thứ hai, luận án góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo ở khu vực Hà Nội. Trong khi nhiều nghiên cứu trước đây chủ yếu tiếp cận quản trị nguồn nhân lực xanh ở cấp độ tổ chức hoặc gắn với hiệu quả môi trường, hiệu quả đổi mới xanh và phát triển bền vững nói chung, luận án tập trung vào cấp độ hành vi của người lao động. Cách tiếp cận này giúp làm rõ hơn quá trình chuyển hóa các chính sách quản trị nhân sự xanh thành hành vi cụ thể của nhân viên tại nơi làm việc, qua đó bổ sung thêm bằng chứng cho hướng nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh trong các nền kinh tế đang phát triển.

Thứ ba, thông qua việc sử dụng các phương pháp phân tích hiện đại (phân tích độ tin cậy thang đo, EFA, hồi quy tuyến tính), luận án đã lượng hóa mức độ ảnh hưởng của từng thành phần QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Cụ thể, luận án phân tích bốn thành phần gồm tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh. Việc tách bạch các thành phần này cho phép đánh giá mức độ ảnh hưởng riêng của từng thực hành quản trị đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Đây là điểm có ý nghĩa bổ sung so với các nghiên cứu trước chỉ xem quản trị nguồn nhân lực xanh như một biến tổng hợp, bởi kết quả nghiên cứu giúp làm rõ thành phần nào có tác động mạnh hơn, thành phần nào còn hạn chế và cần được ưu tiên trong quá trình hoàn thiện chính sách nhân sự xanh tại doanh nghiệp.

Thứ tư, luận án điều chỉnh và kiểm định mô hình nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo tại Hà Nội, nơi chịu áp lực rõ nét về tiết kiệm năng lượng, sử dụng hiệu quả tài nguyên, giảm phát thải và tuân thủ các yêu cầu môi trường. Mô hình nghiên cứu không dừng ở việc kế thừa các thang đo và giả thuyết từ các công trình trước, mà được hiệu chỉnh thông qua tổng quan tài liệu, phỏng vấn các nhà quản lý và khảo sát thực tế. Vì vậy, mô hình phản ánh sát hơn đặc điểm của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là sự khác biệt giữa việc ban hành chính sách nhân sự xanh và mức độ chuyển hóa chính sách đó thành hành vi

bảo vệ môi trường của nhân viên.

Thứ năm, luận án góp phần làm rõ vai trò của giá trị xanh cá nhân trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Việc đưa yếu tố giá trị xanh cá nhân vào khung phân tích giúp luận án không chỉ xem xét tác động trực tiếp từ chính sách quản trị đến hành vi, mà còn chú ý đến cơ chế nhận thức và định hướng giá trị của người lao động. Điều này có ý nghĩa lý luận ở chỗ hành vi bảo vệ môi trường trong doanh nghiệp không chỉ là kết quả của quy định, kiểm soát hay khen thưởng, mà còn phụ thuộc vào mức độ nhân viên tiếp nhận, chia sẻ và nội tại hóa các giá trị môi trường của tổ chức.

Như vậy, về mặt lý luận, luận án đã bổ sung và phát triển khung nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh theo hướng tiếp cận nhân - quả, làm rõ cơ chế chuyển hóa từ chính sách quản trị nhân sự sang hành vi bảo vệ môi trường của người lao động trong bối cảnh các nghiên cứu cụ thể trước đây còn chưa được khảo sát đầy đủ.

6.2 Đóng góp mới về thực tiễn

Thứ nhất, luận án đã cung cấp một bức tranh toàn diện và có hệ thống về thực trạng triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh tại các doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo ở khu vực Hà Nội giai đoạn 2022- 2024. Thông qua khảo sát thực nghiệm, nghiên cứu đã phản ánh rõ mức độ áp dụng các thực hành tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ nhân lực theo định hướng xanh; đồng thời chỉ ra những hạn chế, khó khăn và nguyên nhân trong quá trình triển khai.

Thứ hai, trên cơ sở mô hình nghiên cứu được xây dựng và kiểm định, luận án đã xác định được mức độ ảnh hưởng cụ thể của từng thành phần QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Kết quả thực nghiệm cho thấy đào tạo nhân lực xanh có mức độ ảnh hưởng nổi bật hơn so với các yếu tố còn lại, qua đó cung cấp căn cứ khoa học cho các doanh nghiệp trong việc ưu tiên nguồn lực và thiết kế chính sách nhân sự xanh một cách hiệu quả.

Thứ ba, luận án đã đề xuất hệ thống giải pháp mang tính đồng bộ và khả thi nhằm tăng cường ảnh hưởng của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội. Các giải pháp không chỉ dừng lại ở cấp độ kỹ thuật quản trị (thiết kế công việc xanh, cải tiến hệ thống đánh giá, hoàn thiện chính sách đãi ngộ) mà còn hướng tới xây dựng văn hóa tổ chức xanh và nâng cao

nhận thức môi trường của người lao động. Điều này giúp đảm bảo sự chuyển hóa bền vững từ chính sách quản trị sang hành vi thực tiễn.

Thứ tư, kết quả nghiên cứu của luận án có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo cho các cơ quan quản lý nhà nước trong quá trình xây dựng chính sách phát triển nguồn nhân lực xanh, đồng thời hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc tích hợp mục tiêu môi trường vào chiến lược quản trị nhân sự, phù hợp với định hướng tăng trưởng xanh và phát triển bền vững của Thủ đô Hà Nội và cả nước.

Nhìn chung, luận án không chỉ bổ sung cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực xanh trong bối cảnh Việt Nam mà còn xây dựng và kiểm định thành công mô hình ảnh hưởng của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp được lựa chọn ở khu vực Hà Nội. Đây là đóng góp có ý nghĩa cả về mặt học thuật và thực tiễn, góp phần làm rõ vai trò của nguồn nhân lực trong tiến trình chuyển đổi xanh của doanh nghiệp và nền kinh tế.

7. Kết cấu của luận án

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến luận án

Chương 2. Cơ sở lý luận và thực tiễn về ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Thực trạng và ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

Chương 5. Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực xanh nhằm gia tăng hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu khái niệm và nội dung quản trị nguồn nhân lực xanh

1.1.1. Các nghiên cứu về khái niệm quản trị nguồn nhân lực xanh

Trong bối cảnh biến đổi khí hậu và phát triển bền vững ngày càng trở thành ưu tiên toàn cầu, QTNNLX được xem là một hướng tiếp cận quan trọng trong quản trị hiện đại. Khác với quản trị nguồn nhân lực truyền thống chủ yếu tập trung vào năng suất và hiệu quả kinh tế, QTNNLX nhấn mạnh việc tích hợp các mục tiêu môi trường vào toàn bộ hệ thống quản trị nhân sự, qua đó phát triển đội ngũ lao động có nhận thức sinh thái, năng lực thực hành xanh và cam kết tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường của tổ chức.

Các nền tảng học thuật đầu tiên của QTNNLX được hình thành từ đầu thập niên 2010, khi các nghiên cứu của Zoogah (2011), Jackson và cộng sự (2011), Ramachandran (2011), Mandip (2012) và Prasad (2013) bắt đầu làm rõ vai trò của nguồn nhân lực trong việc hỗ trợ chiến lược quản lý môi trường của doanh nghiệp. Các tác giả cho rằng nhân viên không chỉ là lực lượng thực thi hoạt động sản xuất – kinh doanh mà còn là tác nhân quan trọng trong việc triển khai các sáng kiến môi trường, xây dựng văn hóa tổ chức xanh và thúc đẩy phát triển bền vững.

Một bước phát triển quan trọng của lĩnh vực này được thể hiện trong nghiên cứu của Renwick, Redman và Maguire (2013), khi QTNNLX được hệ thống hóa như một lĩnh vực nghiên cứu độc lập trong quản trị nguồn nhân lực. Theo đó, các chức năng cốt lõi của quản trị nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và khen thưởng có thể được điều chỉnh theo định hướng môi trường nhằm khuyến khích nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Tiếp đó, Opatha và Arulrajah (2014) nhấn mạnh QTNNLX là sự tích hợp giữa quản trị nguồn nhân lực và quản lý môi trường, đóng vai trò như một cơ chế giúp doanh nghiệp triển khai chiến lược môi trường thông qua sự tham gia của người lao động.

Từ giữa thập niên 2010, các nghiên cứu tiếp tục mở rộng phạm vi phân tích của QTNNLX sang các kết quả tổ chức và cơ chế tác động đến hành vi nhân viên. Mazur (2015) và Dumont và cộng sự (2017) cho rằng QTNNLX không chỉ

góp phần giảm thiểu tác động môi trường mà còn thúc đẩy động lực làm việc, sự gắn kết và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên thông qua các cơ chế tâm lý, nhận thức và văn hóa tổ chức. Các nghiên cứu gần đây như Wang và cộng sự (2020), Paillé (2022), Phạm và cộng sự (2022), Salama và cộng sự (2022), Kim và cộng sự (2023), Jayasekara và cộng sự (2023) và Sheikh (2024) tiếp tục khẳng định vai trò chiến lược của QTNNLX trong việc phát triển năng lực môi trường, thúc đẩy văn hóa tổ chức xanh và nâng cao hiệu quả môi trường của doanh nghiệp.

Nhìn chung, tiến trình nghiên cứu cho thấy QTNNLX đã phát triển từ một ý tưởng gắn kết quản trị nhân sự với quản lý môi trường thành một lĩnh vực nghiên cứu độc lập trong quản trị hiện đại. Nếu các nghiên cứu giai đoạn đầu chủ yếu nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực trong thực hiện mục tiêu môi trường, thì các nghiên cứu sau này đã làm rõ hệ thống thực hành QTNNLX cũng như cơ chế tác động của chúng đối với hành vi nhân viên và hiệu quả tổ chức. Trong bối cảnh chuyển đổi xanh và phát triển bền vững, QTNNLX ngày càng được xem là công cụ quản trị quan trọng giúp doanh nghiệp tích hợp mục tiêu môi trường vào chiến lược phát triển dài hạn và xây dựng lực lượng lao động có trách nhiệm sinh thái.

1.1.2. Các nghiên cứu về nội dung quản trị nguồn nhân lực xanh

Trên thực tế, QTNNLX được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau, song các nghiên cứu đều thống nhất rằng bản chất cốt lõi của QTNNLX là sự tích hợp các mục tiêu và tiêu chí môi trường vào hệ thống quản trị nhân sự của tổ chức. Theo đó, quản trị môi trường không còn được xem là một chức năng độc lập, mà gắn chặt với vai trò của nguồn nhân lực trong việc thực thi chiến lược phát triển bền vững.

Các nghiên cứu giai đoạn đầu chủ yếu tập trung xác lập khung khái niệm và phạm vi nội dung của QTNNLX theo hướng “xanh hóa” các chức năng truyền thống của quản trị nguồn nhân lực. Ở giai đoạn sau, trọng tâm nghiên cứu chuyển dần sang lượng hóa và kiểm định thực nghiệm, trong đó QTNNLX được xem như một biến cấu trúc có ảnh hưởng đến hiệu suất môi trường, đổi mới xanh và hành vi của nhân viên.

Một xu hướng nổi bật trong các nghiên cứu gần đây là hệ thống hóa nội dung QTNNLX dựa trên các khung lý thuyết quản trị hiện đại, đặc biệt là khung

Ability - Motivation - Opportunity (AMO). Cách tiếp cận này cho phép lý giải QTNNLX như một cơ chế tạo lập năng lực, động lực và cơ hội để người lao động thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường, từ đó gắn QTNNLX với các kết quả như hành vi xanh của nhân viên, khí hậu tâm lý xanh và hiệu quả bền vững của tổ chức.

Xét về phạm vi nghiên cứu, các công trình về QTNNLX tập trung nhiều tại các quốc gia châu Á đang phát triển và trong các lĩnh vực như dịch vụ, sản xuất, khách sạn - du lịch. Tuy nhiên, vẫn tồn tại sự thiếu hụt các nghiên cứu chuyên sâu trong một số ngành đặc thù và tại các nền kinh tế chuyển đổi. Bên cạnh đó, sự khác biệt trong cách đo lường và cấu trúc hóa nội dung QTNNLX cũng gây khó khăn cho việc so sánh, tổng hợp kết quả giữa các nghiên cứu.

Về nội dung cấu thành, cách tiếp cận phổ biến là phân loại các thực hành QTNNLX theo các nhóm chức năng của quản trị nguồn nhân lực. Theo Tang và cộng sự (2018), QTNNLX có thể được chia thành ba nhóm chính: thu hút nhân lực xanh, duy trì nguồn nhân lực xanh, và sử dụng, phát triển nguồn nhân lực xanh. Cách phân loại này cho thấy QTNNLX không chỉ là tập hợp các hoạt động nhân sự rời rạc, mà là một hệ thống thực hành có tính chiến lược, gắn với quản trị bền vững và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Bảng 1.1. Tổng hợp các nghiên cứu về khía cạnh nội dung QTNNLX

STT	Nghiên cứu	Các khía cạnh nội dung QTNNLX
1	Renwick và cộng sự (2013)	Tuyển dụng nhân lực xanh
2	Ahmad, S. (2015)	Tuyển dụng nhân lực xanh
3	Jabbour và Santos (2008)	Đào tạo nhân lực xanh
4	Daily và Huang (2001)	Đào tạo nhân lực xanh
5	Phạm và cộng sự (2019)	Đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh.
6	Paillé và cộng sự (2014)	Đánh giá nhân lực xanh.
7	Tang và cộng sự (20018)	Đánh giá và đãi ngộ nhân lực xanh
8	Yusliza và cộng sự (2019)	Đánh giá và đãi ngộ nhân lực xanh
9	Ardiza và cộng sự (2021)	Đánh giá nhân lực xanh, đãi ngộ nhân lực xanh
10	Nazneen và cộng sự (2024)	Đánh giá nhân lực xanh, đãi ngộ nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Như vậy, mặc dù nội dung QTNNLX đã được nhận diện tương đối rõ trong các công trình học thuật, vẫn tồn tại những hạn chế về tính thống nhất trong cấu trúc khái niệm, về phạm vi ngành nghề và bối cảnh nghiên cứu, cũng như về cách thức đo lường và kiểm định thực nghiệm. Những hạn chế này đặt ra yêu cầu tiếp tục hệ thống hóa và kiểm định nội dung QTNNLX trong các bối cảnh cụ thể nhằm củng cố nền tảng lý luận và cung cấp bằng chứng thực tiễn cho hoạch định chính sách quản trị nguồn nhân lực theo hướng bền vững.

1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp

Hành vi bảo vệ môi trường (HVBVMT), hay hành vi thân thiện với môi trường, đã trở thành một chủ đề nghiên cứu quan trọng trong bối cảnh doanh nghiệp chuyển dịch sang mô hình phát triển bền vững và tăng trưởng xanh. Dòng nghiên cứu này phát triển từ các mô hình tâm lý học hành vi cá nhân sang các khung phân tích tích hợp yếu tố tổ chức, chính sách và bối cảnh quản trị.

Ở giai đoạn đầu, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào nền tảng lý thuyết dự báo hành vi ở cấp độ cá nhân. Lý thuyết Hành vi Dự định của Ajzen (1991) và mô hình Giá trị - Niềm tin - Chuẩn mực là những khung lý thuyết quan trọng, nhấn mạnh vai trò của thái độ, chuẩn mực xã hội, nhận thức kiểm soát, giá trị cá nhân và chuẩn mực đạo đức trong việc hình thành ý định và hành vi môi trường. Krajhanzl (2010) tiếp tục hệ thống hóa HVBVMT như một cấu trúc đa chiều, bao gồm các hành vi tiết kiệm năng lượng, giảm chất thải và tham gia hoạt động môi trường. Tuy nhiên, các nghiên cứu giai đoạn này chủ yếu tiếp cận hành vi môi trường như một hiện tượng tâm lý cá nhân, chưa chú trọng đầy đủ đến bối cảnh tổ chức.

Từ sau năm 2011, nghiên cứu về HVBVMT chuyển mạnh sang môi trường doanh nghiệp, gắn với sự phát triển của quản trị nguồn nhân lực xanh và chiến lược bền vững trong tổ chức. Renwick, Redman và Maguire (2013) liên kết thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh với hành vi môi trường của nhân viên thông qua khung AMO, nhấn mạnh vai trò của năng lực, động lực và cơ hội tham gia vào các sáng kiến xanh. Các nghiên cứu của Paillé và cộng sự (2014), Dumont, Shen và

Deng (2017) tiếp tục chứng minh rằng sự hỗ trợ môi trường từ tổ chức, khí hậu tâm lý xanh và giá trị xanh cá nhân có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi công dân tổ chức vì môi trường và hành vi xanh của nhân viên.

Giai đoạn 2017- 2020 chứng kiến sự mở rộng mạnh mẽ của các nghiên cứu thực nghiệm tại nhiều quốc gia và ngành nghề. Các công trình của Saeed và cộng sự (2019), Mousa và Othman (2020) cho thấy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên là mắt xích quan trọng chuyển hóa chính sách xanh thành hiệu quả môi trường của tổ chức. Theo đó, HVBVMT không chỉ là kết quả của nhận thức cá nhân mà còn chịu tác động bởi môi trường tổ chức, văn hóa doanh nghiệp, cơ chế khuyến khích và cam kết môi trường.

Từ năm 2021 đến nay, nghiên cứu về HVBVMT bước sang giai đoạn tích hợp mô hình đa cấp độ và phân tích tổng hợp. Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh hiệu quả của tổ hợp chính sách, vai trò của chuẩn mực cá nhân và ý định thực hiện trong việc chuyển hóa ý định thành hành vi thực tế. Đồng thời, việc kết hợp các khung lý thuyết như TPB, VBN và AMO ngày càng được sử dụng nhằm giải thích toàn diện hành vi môi trường trong doanh nghiệp, kết nối đồng thời cấp độ cá nhân, tổ chức và chính sách.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về HVBVMT của nhân viên phát triển mạnh trong những năm gần đây, song chủ yếu tập trung vào lĩnh vực dịch vụ, khách sạn và lưu trú. Một số nghiên cứu trong nước đã chứng minh tác động tích cực của quản trị nguồn nhân lực xanh, động lực xanh, trao quyền và trách nhiệm xã hội môi trường đến hành vi xanh của nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu này vẫn còn hạn chế về quy mô mẫu, phạm vi ngành nghề và mức độ tích hợp lý thuyết, đặc biệt còn thiếu các bằng chứng thực nghiệm chuyên sâu tại doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo.

Nhìn chung, tiến trình nghiên cứu cho thấy HVBVMT của nhân viên đã chuyển từ cách tiếp cận tâm lý cá nhân sang tiếp cận tổ chức và gần đây là mô hình tích hợp đa tầng. HVBVMT ngày càng được xem là biến số quan trọng trong quá trình hiện thực hóa chiến lược chuyển đổi xanh của doanh nghiệp. Tuy vậy, trong bối cảnh Việt Nam, vẫn còn thiếu các nghiên cứu kiểm định đồng thời các cơ chế trung gian, điều tiết và thiếu bằng chứng thực nghiệm tại các doanh nghiệp sản xuất

quy mô lớn. Đây là khoảng trống nghiên cứu quan trọng, tạo cơ sở cho việc tiếp tục phát triển hướng nghiên cứu của luận án.

1.3. Tổng quan các công trình nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp

Các nghiên cứu về ảnh hưởng của QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên đã phát triển theo tiến trình tương đối rõ ràng, từ xây dựng nền tảng lý thuyết, kiểm định thực nghiệm đến mở rộng các mô hình trung gian và điều tiết. Nhìn chung, các công trình trong và ngoài nước đều thống nhất rằng QTNNLX không chỉ là hệ thống thực hành nhân sự gắn với mục tiêu môi trường, mà còn là công cụ quản trị có khả năng tác động đến nhận thức, động lực, thái độ và hành vi xanh của người lao động.

Ở giai đoạn đầu, các nghiên cứu quốc tế như Jabbour và Santos (2008), Jackson và cộng sự (2011), Renwick và cộng sự (2013) đã đặt nền móng lý luận cho mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và quản lý môi trường. Đặc biệt, Renwick và cộng sự (2013) vận dụng khung AMO để giải thích rằng các thực hành như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh, đãi ngộ xanh và trao quyền môi trường có thể nâng cao năng lực, động lực và cơ hội tham gia của nhân viên vào các hoạt động bảo vệ môi trường.

Từ năm 2014 trở đi, các nghiên cứu bắt đầu kiểm định trực tiếp tác động của QTNNLX đến hành vi môi trường của nhân viên. Các công trình của Paillé và cộng sự (2014), Dumont và cộng sự (2017), Saeed và cộng sự (2019) cho thấy QTNNLX có ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức vì môi trường, hành vi môi trường tự nguyện và hành vi xanh của nhân viên thông qua các yếu tố như sự hỗ trợ môi trường từ tổ chức, khí hậu tâm lý xanh, cam kết xanh và nhận thức môi trường. Các kết quả này khẳng định QTNNLX không chỉ tạo ra khuôn khổ chính sách, mà còn góp phần hình thành môi trường tâm lý và văn hóa tổ chức thuận lợi cho hành vi xanh.

Giai đoạn 2020 - 2025 chứng kiến xu hướng mở rộng mô hình nghiên cứu theo hướng tích hợp các biến trung gian và điều tiết nhằm làm rõ cơ chế tác động của QTNNLX. Các nghiên cứu gần đây cho thấy tác động của QTNNLX đến hành vi bảo

vệ môi trường của nhân viên có thể diễn ra trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua động lực xanh, cam kết xanh, chia sẻ tri thức xanh, giá trị môi trường cá nhân, chánh niệm xanh và niềm tin tự hiệu quả xanh. Đồng thời, một số nghiên cứu cũng chỉ ra khoảng cách giữa ý định và hành vi xanh thực tế, cho thấy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên còn chịu ảnh hưởng bởi chi phí hành vi, niềm tin vào tổ chức và mức độ phù hợp giữa giá trị cá nhân với chính sách môi trường của doanh nghiệp.

Các nghiên cứu tổng quan và thực nghiệm gần đây tiếp tục khẳng định vai trò trung tâm của hành vi xanh của nhân viên trong quá trình chuyển đổi bền vững của doanh nghiệp. QTNNLX được xem là cơ chế quan trọng giúp chuyển hóa mục tiêu môi trường thành đổi mới xanh, hiệu quả môi trường và năng lực cạnh tranh bền vững. Tuy nhiên, tác động của từng thực hành QTNNLX có thể khác nhau tùy theo ngành nghề, quy mô doanh nghiệp và bối cảnh tổ chức.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên còn tương đối mới nhưng đã bước đầu cung cấp bằng chứng thực nghiệm đáng chú ý. Các công trình của Hồ Thị Thúy Nga và Lê Ngọc Hậu (2021), Ngô Mỹ Trân và cộng sự (2022), Phan Thị Thanh Hoa và cộng sự (2023), Nguyễn Thị Tú Quyên (2022, 2024) cho thấy QTNNLX có tác động tích cực đến động lực xanh, hành vi xanh, sự tham gia môi trường và hiệu quả môi trường của doanh nghiệp. Tuy vậy, các nghiên cứu trong nước chủ yếu tập trung vào lĩnh vực khách sạn, du lịch, dịch vụ hoặc một số ngành sản xuất cụ thể, trong khi các nghiên cứu chuyên sâu tại doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo, đặc biệt ở khu vực Hà Nội, vẫn còn hạn chế.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy QTNNLX ảnh hưởng đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên thông qua nhiều cấp độ. Ở cấp độ tổ chức, QTNNLX tạo ra hệ thống chính sách, quy trình và văn hóa hỗ trợ hành vi xanh. Ở cấp độ cá nhân, các thực hành xanh giúp nâng cao nhận thức, năng lực, động lực và cơ hội để người lao động thực hiện hành vi bảo vệ môi trường. Ở cấp độ trung gian, các yếu tố như động lực xanh, cam kết xanh, chia sẻ tri thức xanh, khí hậu xanh và giá trị môi trường cá nhân góp phần làm rõ cơ chế chuyển hóa từ chính sách quản trị sang hành vi thực tế.

Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có vẫn còn một số khoảng trống cần tiếp tục làm rõ. Bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam còn hạn chế; phần lớn nghiên cứu trong nước tập trung vào lĩnh vực dịch vụ, khách sạn hoặc du lịch; đồng thời nhiều công trình vẫn xem QTNNLX như một biến tổng hợp mà chưa phân tích đầy đủ mức độ ảnh hưởng riêng lẻ của từng thành phần như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh và đãi ngộ xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu ảnh hưởng của QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo ở Hà Nội có ý nghĩa quan trọng cả về lý luận và thực tiễn, góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm và đề xuất định hướng quản trị phù hợp cho quá trình chuyển đổi xanh của doanh nghiệp.

1.4. Khoảng trống nghiên cứu

Thông qua tổng quan tài liệu, có thể nhận thấy các nghiên cứu về tác động của QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên vẫn còn tồn tại một số khoảng trống đáng chú ý. Trước hết, nhiều nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào mối quan hệ giữa QTNNLX với hiệu quả tổ chức, hiệu quả môi trường hoặc đổi mới xanh ở cấp độ doanh nghiệp, trong khi các nghiên cứu phân tích trực tiếp hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên ở cấp độ cá nhân còn hạn chế. Do đó, cơ chế chuyển hóa từ chính sách nhân sự xanh thành hành vi cụ thể của người lao động vẫn chưa được làm rõ đầy đủ.

Bên cạnh đó, QTNNLX trong nhiều công trình thường được đo lường như một biến tổng hợp, chưa tách biệt và kiểm định mức độ ảnh hưởng riêng lẻ của các thành phần như tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh. Điều này làm hạn chế khả năng xác định thực hành nào có vai trò nổi trội hơn trong việc thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến giá trị ứng dụng của các khuyến nghị quản trị.

Về bối cảnh nghiên cứu, phần lớn các công trình quốc tế được thực hiện tại các quốc gia phát triển hoặc trong các lĩnh vực dịch vụ như khách sạn, du lịch, giáo dục và ngân hàng. Tại Việt Nam, nghiên cứu về QTNNLX còn tương đối mới, chủ yếu tập trung vào ngành dịch vụ lưu trú hoặc thực phẩm - đồ uống, trong khi các

nghiên cứu chuyên sâu tại doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo còn hạn chế. Đây là nhóm ngành có mức tiêu hao tài nguyên và phát thải tương đối lớn, đồng thời chịu áp lực mạnh mẽ từ yêu cầu chuyển đổi xanh và cam kết phát thải ròng bằng “0” của Việt Nam.

Ngoài ra, chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm được triển khai tại khu vực Hà Nội nhằm kiểm định một cách hệ thống mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Sự thiếu hụt dữ liệu định lượng trong bối cảnh địa phương cụ thể khiến các giải pháp quản trị còn mang tính khái quát, chưa phản ánh đầy đủ đặc thù của doanh nghiệp tại Thủ đô. Đồng thời, mặc dù một số nghiên cứu đã vận dụng các khung lý thuyết như AMO, TPB hoặc RBV, việc tích hợp các lý thuyết này trong một mô hình thực nghiệm hoàn chỉnh tại các doanh nghiệp công nghiệp ở Việt Nam vẫn chưa được triển khai đầy đủ.

Trên cơ sở các khoảng trống nêu trên, luận án xác định hướng tiếp cận nghiên cứu gồm: hệ thống hóa cơ sở lý luận về QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên; đánh giá thực trạng QTNNLX trong các doanh nghiệp khu vực Hà Nội; xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên; từ đó đề xuất các giải pháp và khuyến nghị nhằm tăng cường hiệu quả của QTNNLX trong thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 đã tổng quan một cách hệ thống các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến QTNNLX và HVBVMT của nhân viên. Về mặt lý luận, chương đã khái quát hóa và hệ thống hóa các nghiên cứu liên quan về bản chất, nội dung và vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh, từ đó định vị QTNNLX như một hệ thống thực hành quản trị nhân sự hướng tới mục tiêu môi trường; đồng thời bước đầu xây dựng cơ sở lý luận cho mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong doanh nghiệp. Hơn nữa, chương cũng hệ thống các lý thuyết và kết quả nghiên cứu về hành vi môi trường, hành vi xanh tại nơi làm việc, chỉ ra cơ chế tác động của QTNNLX tới

HVBVMT thông qua các yếu tố trung gian như động lực xanh, khí hậu tâm lý xanh, chia sẻ tri thức xanh, bản sắc sinh thái...

Từ tổng quan tài liệu, luận án cho thấy một số khoảng trống nghiên cứu quan trọng: (i) thiếu bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, đặc biệt trong các ngành công nghiệp sản xuất và dịch vụ ngoài lĩnh vực khách sạn - du lịch; (ii) phụ thuộc chủ yếu vào dữ liệu tự báo cáo, còn thiếu các chỉ số khách quan về kết quả môi trường; (iii) cơ chế vi mô lý giải mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT trong bối cảnh văn hóa – xã hội đặc thù vẫn chưa được làm rõ đầy đủ. Trên cơ sở đó, luận án lựa chọn bối cảnh các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội, xây dựng mô hình nghiên cứu và bộ giả thuyết về ảnh hưởng của QTNNLX tới HVBVMT của nhân viên, làm nền tảng cho việc phân tích thực nghiệm ở các chương tiếp theo và đề xuất giải pháp, kiến nghị chính sách phù hợp.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH TỚI HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP

2.1. Lý luận về Quản trị nguồn nhân lực xanh

2.1.1. Một số khái niệm liên quan

Trong khoa học quản trị, quản trị được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau, song về bản chất đều được hiểu là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động nhằm phối hợp, sử dụng hiệu quả các nguồn lực để đạt được mục tiêu của tổ chức. Theo Stoner (2006), quản trị nhấn mạnh việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực thông qua các chức năng cơ bản của nhà quản trị. Nguyễn Xuân Điền (2017) cũng cho rằng quản trị là sự tác động có định hướng của chủ thể quản lý nhằm khai thác tối đa tiềm năng của tổ chức trong bối cảnh môi trường luôn biến động. Trên cơ sở đó, trong phạm vi luận án, **quản trị được hiểu là quá trình hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động của tổ chức nhằm phối hợp và sử dụng hiệu quả các nguồn lực để đạt được mục tiêu trong điều kiện môi trường thay đổi.**

Trong các nguồn lực của tổ chức, nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng vì gắn với con người - chủ thể có nhận thức, kỹ năng, kinh nghiệm, khả năng sáng tạo và năng lực thích nghi. Armstrong và Taylor (2020) cho rằng nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất của tổ chức, bởi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp phụ thuộc lớn vào năng lực, động lực và sự gắn kết của người lao động. Tương tự, Dessler (2020) nhấn mạnh nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ các cá nhân tham gia vào hoạt động của tổ chức với những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và thái độ làm việc khác nhau. Vì vậy, trong luận án này, **nhân lực của doanh nghiệp được hiểu là toàn bộ lực lượng lao động cùng các năng lực, phẩm chất và giá trị mà họ đóng góp cho việc thực hiện mục tiêu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.**

Trong bối cảnh phát triển bền vững và yêu cầu bảo vệ môi trường ngày càng cấp thiết, khái niệm nguồn nhân lực xanh được hình thành như một sự mở rộng của khái niệm nguồn nhân lực truyền thống. Nguồn nhân lực xanh đề cập đến đội ngũ lao động có nhận thức, kiến thức, thái độ tích cực và hành vi thân thiện với môi

trường trong quá trình làm việc. Theo Opatha và Arulrajah (2014), nguồn nhân lực xanh là những nhân viên có khả năng và sẵn sàng thực hiện các hoạt động thân thiện với môi trường nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của doanh nghiệp đến môi trường tự nhiên. Theo đó, trong phạm vi luận án, nguồn nhân lực xanh được hiểu là lực lượng lao động có nhận thức, kiến thức và thái độ tích cực đối với bảo vệ môi trường, đồng thời thể hiện các hành vi xanh trong quá trình thực hiện công việc và tham gia vào các hoạt động môi trường của doanh nghiệp.

Từ nền tảng của quản trị và nhân lực, quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) được xem là một lĩnh vực chuyên biệt trong khoa học quản trị, tập trung vào các chính sách và thực tiễn liên quan đến quản lý con người trong tổ chức. Theo Dessler (2020), quản trị nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ nhân viên. Mondy và Martocchio (2016) cũng cho rằng quản trị nguồn nhân lực là quá trình hoạch định, tổ chức và kiểm soát các hoạt động liên quan đến con người nhằm phát huy tối đa tiềm năng của nhân viên và góp phần đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trong cách tiếp cận hiện đại, quản trị nguồn nhân lực không chỉ là hoạt động hành chính mà còn là một hệ thống quản trị mang tính chiến lược, đóng vai trò kết nối giữa chiến lược phát triển của doanh nghiệp với nguồn lực con người. Trong bối cảnh phát triển bền vững, sự tích hợp mục tiêu môi trường vào các chính sách nhân sự đã tạo cơ sở cho sự hình thành và phát triển của khái niệm quản trị nguồn nhân lực xanh. Do vậy, QTNNL được hiểu là tổng thể các hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển người lao động trong doanh nghiệp, qua đó nâng cao mức độ đóng góp của nguồn nhân lực vào việc thực hiện các mục tiêu và chiến lược mà doanh nghiệp đã đề ra.

2.1.2. Bản chất của quản trị nguồn nhân lực xanh

2.1.2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực xanh

Có thể thấy từ “màu xanh” có sự liên quan khi mô tả sự miêu tả về thiên nhiên từ ý nghĩa chung của cây lá đến ý nghĩa sâu sắc hơn đối với một nhà bảo vệ môi trường hoặc một nhà hoạt động sinh thái. Điều quan trọng cần lưu ý là màu xanh liên quan đến ý nghĩa tự nhiên. Đối với nguồn nhân lực và quản lý con người, màu xanh có ba ý nghĩa cơ bản (Liu & Xie, 2013). Thứ nhất, màu xanh đề cập đến việc bảo tồn môi trường tự nhiên bằng cách bảo vệ nó khỏi những thay đổi tiêu cực,

mất mát và tổn hại. Ý nghĩa thứ hai là bảo tồn môi trường tự nhiên thông qua việc sử dụng tối thiểu các nguồn lực và bảo vệ cho thế hệ tương lai. Ý nghĩa thứ ba của màu xanh liên quan đến quản lý con người là giảm thiểu hoặc tránh ô nhiễm môi trường thông qua giảm thiểu ô nhiễm không khí, nước, cũng như tránh thải ra chất thải, và chất độc (Renwick và cộng sự, 2013).

Dựa vào quan điểm liên quan đến các ý nghĩa cơ bản của khái niệm “xanh” trong khía cạnh quản lý, nhà nghiên cứu Ramachandran (2011) định nghĩa “*quản trị nguồn nhân lực xanh là sự kết hợp của quản lý môi trường vào quản trị nguồn nhân lực*”. Trên thực tế, quản trị nguồn nhân lực xanh được hiểu là việc triển khai các sáng kiến trong lĩnh vực nhân sự theo hướng thân thiện với môi trường, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả vận hành, tối ưu hóa chi phí, đồng thời thúc đẩy mức độ gắn kết và khả năng duy trì nguồn nhân lực một cách bền vững hơn. Từ đó, các tác động tiêu cực tới môi trường từ doanh nghiệp sẽ được giảm hơn. Các chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã góp phần tăng hiệu quả của các chương trình nghị sự về môi trường của doanh nghiệp thông qua quản trị nguồn nhân lực. Ngoài ra, thuật ngữ này đề cập đến việc huy động nguồn nhân lực nhằm hỗ trợ các hoạt động phát triển bền vững, đồng thời nâng cao nhận thức và thúc đẩy cam kết của nhân viên đối với các vấn đề liên quan đến phát triển bền vững.

Renwick, Redman & Maguire (2013) đã xác định "Quản trị nguồn nhân lực xanh là việc sử dụng các chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự nhằm khuyến khích sử dụng bền vững các nguồn lực trong tổ chức, đồng thời nâng cao nhận thức và cam kết của nhân viên đối với vấn đề môi trường.". Zoogah (2011) cũng đề cập quản trị nguồn nhân lực xanh là hệ thống thực tiễn nhân sự giúp doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm môi trường bằng cách thay đổi thái độ, hành vi của nhân viên theo hướng bền vững."

Theo Ahmad (2015), “quản trị nguồn nhân lực xanh bao gồm các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển và đánh giá nhân sự có tích hợp yếu tố bảo vệ môi trường, hướng đến việc xây dựng tổ chức thân thiện với môi trường.". Tác giả Võ Thị Vân Khánh (2024) cho rằng QTNNLX là “định hướng môi trường xanh của tất cả các chức năng trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực của một tổ chức ở tất cả các cấp”.

Bảng 2.1. Tổng hợp các khái niệm QTNNLX

Nhóm tác giả	Định nghĩa
Peng & Lin (2008)	QTNNLX được hiểu là quá trình triển khai các hoạt động nhằm thiết kế và cung ứng các sản phẩm thân thiện với môi trường, đồng thời giảm thiểu các tác động tiêu cực đến hệ sinh thái thông qua việc áp dụng các chiến lược sản xuất, nghiên cứu phát triển và tiếp thị theo hướng bền vững và thân thiện với môi trường.
Haddock -Millar và cộng sự (2010)	QTNNLX bao gồm việc lồng ghép các chức năng môi trường vào hệ thống quản trị nguồn nhân lực, qua đó xác định rõ vai trò và sự tham gia của đội ngũ nhân lực trong việc hoạch định, quản lý và thực thi các chiến lược môi trường của tổ chức.
Jabbour (2010)	QTNNLX thể hiện ở quá trình tích hợp các nguyên tắc bền vững vào các chức năng cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực, bao gồm phân tích công việc theo hướng thân thiện với môi trường, tuyển dụng và lựa chọn nhân sự có nhận thức xanh, đào tạo về phát triển bền vững, đánh giá hiệu quả công việc theo tiêu chí môi trường và thiết lập hệ thống khen thưởng gắn với mục tiêu môi trường.
Mandip (2012)	QTNNLX đề cập đến việc tận dụng mọi hình thức giao tiếp với nhân viên nhằm khuyến khích các hành động bền vững, đồng thời nâng cao hiểu biết và sự cam kết của họ đối với các vấn đề môi trường
Dutta (2012)	QTNNLX phản ánh một cách tiếp cận toàn diện trong việc kết nối nhân viên với chiến lược môi trường của doanh nghiệp, hướng tới xây dựng đội ngũ lao động xanh – những người có kiến thức, thái độ tích cực và hành động cụ thể vì các sáng kiến bảo vệ môi trường.
Marhatta & Adhikari, 2013	QTNNLX thể hiện ở việc triển khai các chính sách nhân sự có định hướng môi trường, nhằm tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực một cách lâu dài trong doanh nghiệp và hỗ trợ các nỗ lực bảo vệ môi trường ở cấp độ rộng hơn.
Opatha & Arulrajah (2014)	QTNNLX bao gồm tất cả các hoạt động tham gia vào việc xây dựng, triển khai và duy trì lâu dài hệ thống nhằm biến nhân viên

	trở nên có ý thức và hành động thân thiện với môi trường. Đây là một phần của QTNNL với mục tiêu chuyển đổi nhân viên thông thường thành những người lao động xanh.
Ahmad (2017)	QTNNLX là nơi QTNNL đóng vai trò trong việc quản lý các vấn đề môi trường trong nội bộ tổ chức
Masri & Jaaron (2017)	QTNNLX là việc vận dụng các phương pháp quản trị nguồn nhân lực để thúc đẩy các hoạt động bảo vệ môi trường và tăng cường cam kết của nhân viên đối với sự phát triển bền vững.
Yusoff và cộng sự (2020)	QTNNLX được xem là một bộ phận thuộc quản trị nguồn nhân lực bền vững, nhằm đáp ứng các yêu cầu liên quan đến bảo vệ môi trường và phát triển lâu dài.
Ullah (2017)	QTNNLX được nhận định là một xu hướng mới trong tư duy quản trị, nhấn mạnh sự kết hợp giữa chiến lược nhân sự và tư tưởng quản lý xanh.
Wikhamn (2019)	QTNNLX liên quan đến việc áp dụng các chiến lược và thực hành nhân sự nhằm đạt được các mục tiêu về kinh tế, xã hội và sinh thái một cách bền vững, đồng thời kiểm soát các tác động tiêu cực có thể xảy ra trong và ngoài tổ chức.
Ramachandran (2011)	QTNNLX chính là sự tích hợp giữa quản trị môi trường và quản trị nhân sự trong tổ chức.
Renwick và cộng sự (2013)	QTNNLX bao hàm các chính sách và hoạt động nhân sự tập trung vào con người, hướng đến việc nâng cao năng lực, tạo động lực và tạo điều kiện thuận lợi để người lao động tham gia một cách chủ động và hiệu quả vào tiến trình phát triển bền vững về kinh tế và môi trường của tổ chức, bất kể quy mô doanh nghiệp hay lĩnh vực hoạt động.
Prasad (2013)	QTNNLX thể hiện sự tham gia của các chính sách nhân sự vào việc bảo tồn tài nguyên thiên nhiên và giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.
Suharti & Sugiarto (2020)	QTNNLX là cách thức QTNNL hỗ trợ điều chỉnh hành vi của nhân viên nhằm giúp tổ chức đạt được mục tiêu môi trường và thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên, góp phần vào phát triển bền vững.

(Nguồn: tổng hợp của NCS)

Nhìn chung, dựa vào cách các nhận thức khác nhau về QTNNLX ở bảng 2.1 và kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu trong chương 1 cho thấy QTNNLX đã được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau trong các nghiên cứu quốc tế và trong nước. Các nghiên cứu trước đây cho thấy sự khác biệt nhất định trong cách tiếp cận nội dung của QTNNLX, khi một số học giả tiếp cận theo các chức năng truyền thống của quản trị nguồn nhân lực, trong khi một số nghiên cứu khác nhấn mạnh các thực hành quản trị nguồn nhân lực có định hướng môi trường như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh hay hệ thống đãi ngộ khuyến khích hành vi môi trường. Kế thừa các kết quả tổng hợp từ chương 1 và căn cứ vào mục tiêu nghiên cứu của luận án, nghiên cứu sinh (NCS) tiếp cận quản trị nguồn nhân lực xanh như một hệ thống các chính sách và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực được thiết kế và triển khai theo định hướng môi trường. Theo đó, quản trị nguồn nhân lực xanh được hiểu là quá trình tích hợp các mục tiêu bảo vệ môi trường vào các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm hình thành năng lực môi trường, tạo động lực và mở rộng cơ hội cho người lao động tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường, qua đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức. Dựa trên cách tiếp cận này và kết quả tổng hợp các nghiên cứu trước đây, luận án xác định các nội dung cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực xanh bao gồm: tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh. Đây là các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực được tích hợp yếu tố môi trường nhằm định hướng hành vi và thái độ của người lao động theo hướng thân thiện với môi trường (các chức năng này sẽ được phân tích chi tiết ở phần sau của chương). Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu của luận án, theo NCS, ***Quản trị nguồn nhân lực xanh được tiếp cận như một hệ thống các thực hành quản trị nguồn nhân lực định hướng môi trường, trong đó các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ nhân lực được triển khai theo hướng thúc đẩy nhận thức và hành vi bảo vệ môi trường của người lao động, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả môi trường và hỗ trợ doanh nghiệp hướng tới mục tiêu phát triển bền vững.*** Cách tiếp cận này tương đồng với Nguyễn Thị Tú Quyên (2024) khi xem quản trị

nguồn nhân lực xanh là quá trình tích hợp mục tiêu môi trường vào các chức năng quản trị nguồn nhân lực, hướng tới nâng cao hiệu quả môi trường và phát triển bền vững của tổ chức.

2.1.2.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh

QTNNLX ngày càng trở thành một hướng nghiên cứu quan trọng trong bối cảnh doanh nghiệp chịu áp lực thực hiện phát triển bền vững, tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường quốc tế và tích hợp yêu cầu ESG vào chiến lược quản trị. QTNNLX được hiểu là hệ thống chính sách và thực hành nhân sự lồng ghép mục tiêu môi trường vào toàn bộ chu trình quản trị nguồn nhân lực, qua đó định hướng nhận thức, thái độ và hành vi của người lao động theo hướng thân thiện với môi trường, đồng thời góp phần nâng cao hiệu suất bền vững của tổ chức (Renwick và cộng sự, 2013; Opatha & Arulrajah, 2014; Ahmad, 2015; Miah và cộng sự, 2024).

Từ góc độ kết quả tổ chức, các nghiên cứu cho thấy QTNNLX có vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất môi trường, hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp. Thông qua các thực hành như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá hiệu suất xanh, đãi ngộ xanh, số hóa hoạt động nhân sự, làm việc linh hoạt và khuyến khích tiết kiệm tài nguyên, doanh nghiệp có thể giảm chi phí vận hành, kiểm soát ô nhiễm, giảm phát thải và tối ưu hóa sử dụng nguồn lực. Do đó, QTNNLX không chỉ là công cụ tuân thủ hay trách nhiệm xã hội, mà còn là một định hướng quản trị chiến lược trong quá trình chuyển đổi xanh (Jabbour & Santos, 2008; Renwick và cộng sự, 2013; Carballo-Penela và cộng sự, 2023; Lawter và cộng sự, 2025).

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định tác động tích cực của QTNNLX đối với hiệu suất xanh, đổi mới xanh và hiệu suất bền vững. Những thành phần như tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển xanh, đánh giá hiệu suất xanh, đãi ngộ gắn với mục tiêu môi trường và sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động xanh đều được chứng minh có khả năng thúc đẩy kết quả bền vững của tổ chức. Trong đó, cơ chế khuyến khích và đãi ngộ xanh được nhấn mạnh như một yếu tố quan trọng giúp chuyển hóa chính sách nhân sự xanh thành hành vi đổi mới và kết quả môi trường cụ thể (Dumont và cộng sự, 2017; Saeed và cộng sự, 2019; Tang và cộng sự, 2018;

Naderi và cộng sự, 2024; Bindeeba và cộng sự, 2025).

Bên cạnh tác động ở cấp độ tổ chức, QTNNLX còn là cơ chế thúc đẩy hành vi xanh của người lao động, đặc biệt là các hành vi tự nguyện vì môi trường như tiết kiệm tài nguyên, phân loại chất thải, tham gia hoạt động xanh và đề xuất sáng kiến thân thiện với môi trường. Các nghiên cứu về gắn kết công việc xanh và hành vi công dân tổ chức vì môi trường cho thấy đào tạo xanh, đánh giá hiệu suất xanh, lãnh đạo xanh và văn hóa tổ chức xanh có thể nâng cao sự sẵn sàng hành động vì môi trường của nhân viên. Điều này cho thấy QTNNLX không chỉ tạo ra kết quả quản trị, mà còn góp phần hình thành giá trị, niềm tin và văn hóa tổ chức hướng đến phát triển bền vững (Paillé và cộng sự, 2014; Dumont và cộng sự, 2017; Saeed và cộng sự, 2019; Hooi và cộng sự, 2022; Nguyen và cộng sự, 2024).

Xu hướng nghiên cứu hiện nay mở rộng sang việc phân tích các cơ chế trung gian và điều tiết trong mối quan hệ giữa QTNNLX với hiệu suất bền vững và hành vi xanh của nhân viên. Các yếu tố như đổi mới xanh, quản trị chuỗi cung ứng xanh, chia sẻ tri thức xanh, giá trị xanh cá nhân, văn hóa tổ chức và đặc điểm ngành nghề được xem là những điều kiện quan trọng ảnh hưởng đến cường độ và con đường tác động của QTNNLX. Điều này cho thấy ảnh hưởng của QTNNLX không diễn ra đồng nhất, mà phụ thuộc vào bối cảnh thể chế, cấu trúc ngành, đặc điểm tổ chức và giá trị cá nhân của người lao động (Ren và cộng sự, 2021; Carballo-Penela và cộng sự, 2023; Miah và cộng sự, 2024; Hong, 2024).

Trong bối cảnh Việt Nam, các nghiên cứu gần đây bước đầu khẳng định tác động tích cực của QTNNLX đến hành vi xanh, cam kết xanh và hiệu suất bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt trong các lĩnh vực sản xuất, dịch vụ và y tế. Một số kết quả nghiên cứu cho thấy tuyển dụng xanh, đào tạo xanh và quản trị hiệu suất xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất kinh tế, xã hội và môi trường; đồng thời hành vi xanh và cam kết xanh của nhân viên có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLX và kết quả bền vững của tổ chức. Điều này cho thấy QTNNLX đang dần trở thành công cụ quản trị quan trọng trong quá trình chuyển đổi xanh của doanh nghiệp Việt Nam (Hong, 2024; Nguyen và cộng sự, 2024; Phạm Thị Thu Hien, 2025).

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy QTNNLX có vai trò quan trọng trên ba phương diện: cải thiện hiệu suất môi trường và hiệu quả kinh doanh; thúc đẩy đổi mới xanh và năng lực cạnh tranh dài hạn; đồng thời hình thành hành vi môi trường tự nguyện và văn hóa tổ chức bền vững. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu, bao gồm sự thiếu hụt bằng chứng trong các ngành đặc thù như logistics, tài chính - ngân hàng; hạn chế trong việc kiểm định vai trò trung gian của hành vi môi trường tự nguyện; và sự phổ biến của thiết kế nghiên cứu cắt ngang, dữ liệu tự báo cáo. Vì vậy, việc phát triển các mô hình nghiên cứu tích hợp biến trung gian, biến điều tiết và mở rộng bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam là cần thiết nhằm hoàn thiện cơ sở lý luận và thực tiễn về QTNNLX trong tiến trình chuyển đổi xanh.

2.1.2.3. Nội dung của Quản trị nguồn nhân lực xanh

a. Tuyển dụng nhân lực xanh

Tuyển dụng nhân lực xanh được hiểu là quá trình thu hút và lựa chọn những ứng viên không chỉ đáp ứng yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực chuyên môn, mà còn có nhận thức, thái độ và cam kết phù hợp với các mục tiêu môi trường của doanh nghiệp. Khác với tuyển dụng truyền thống, tuyển dụng nhân lực xanh nhấn mạnh việc lồng ghép tiêu chí môi trường vào toàn bộ quy trình tuyển dụng, qua đó góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, củng cố hình ảnh doanh nghiệp thân thiện với môi trường và hỗ trợ thực hiện chiến lược phát triển bền vững (Jabbour & Santos, 2008; Renwick và cộng sự, 2013; Opatha & Arulrajah, 2014).

Quá trình tuyển dụng nhân lực xanh thường bao gồm hai giai đoạn có mối liên hệ chặt chẽ là thu hút và lựa chọn nhân lực. Trong đó, hoạt động thu hút hiệu quả giúp doanh nghiệp tiếp cận được nhóm ứng viên có định hướng xanh, còn quá trình lựa chọn chuyên nghiệp giúp đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên với yêu cầu công việc và các giá trị môi trường của tổ chức. Để triển khai hiệu quả, doanh nghiệp cần xác định đúng nguồn cung ứng nhân lực, xây dựng quy trình tuyển dụng khoa học và tích hợp các tiêu chí sinh thái vào từng bước của quá trình tuyển dụng (Renwick và cộng sự, 2013; Ahmad, 2015).

Một nội dung quan trọng trong tuyển dụng nhân lực xanh là thiết kế công việc xanh. Đây là bước nền tảng nhằm xác định rõ các chức năng, nhiệm vụ, trách

nhiệm và tiêu chuẩn năng lực gắn với mục tiêu bảo vệ môi trường. Thiết kế công việc xanh không chỉ bổ sung các nhiệm vụ liên quan đến sáng kiến xanh, tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu chất thải hoặc tuân thủ quy trình môi trường vào bản mô tả công việc, mà còn xác lập các yêu cầu về kiến thức sinh thái, kỹ năng đổi mới xanh và hiểu biết về chính sách phát triển bền vững. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể xây dựng tiêu chí tuyển dụng phù hợp và lựa chọn được những ứng viên có khả năng đóng góp vào hệ thống quản lý môi trường của tổ chức (Opatha & Arulrajah, 2014; Renwick và cộng sự, 2013).

Trên thực tế, tuyển dụng nhân lực xanh được thể hiện qua nhiều hoạt động cụ thể như lồng ghép giá trị môi trường trong thông báo tuyển dụng, sử dụng kênh tuyển dụng trực tuyến thay cho tờ rơi giấy, tiếp nhận hồ sơ ứng tuyển trực tuyến, tổ chức phỏng vấn qua điện thoại hoặc video nhằm giảm tác động môi trường từ việc di chuyển, đồng thời đánh giá kiến thức, kỹ năng và thái độ sinh thái của ứng viên trong quá trình tuyển chọn. Những hoạt động này vừa giúp giảm tiêu hao tài nguyên, giảm phát thải, vừa thể hiện cam kết môi trường của doanh nghiệp đối với ứng viên và các bên liên quan (Mandip, 2012; Renwick và cộng sự, 2013; Ahmad, 2015).

Có thể khẳng định, tuyển dụng nhân lực xanh không chỉ là một hoạt động tác nghiệp trong quản trị nhân sự, mà còn là công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì đội ngũ lao động có tư duy xanh. Việc lựa chọn những ứng viên có nhận thức và hành vi thân thiện với môi trường tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc xây dựng văn hóa tổ chức xanh, thúc đẩy các quy trình sản xuất – kinh doanh bền vững và nâng cao năng lực thích ứng với yêu cầu phát triển xanh trong dài hạn (Jabbour & Santos, 2008; Grolleau và cộng sự, 2012; Renwick và cộng sự, 2013).

b. Đào tạo nhân lực xanh

Đào tạo nhân lực xanh là một bộ phận quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực xanh, hướng tới việc trang bị cho người lao động tri thức, kỹ năng, thái độ và giá trị cần thiết để thực hiện các hoạt động gắn với bảo vệ môi trường và phát triển bền vững. Khác với đào tạo nhân lực truyền thống, đào tạo nhân lực xanh không chỉ tập trung vào nâng cao năng lực chuyên môn - kỹ thuật, phương pháp làm việc và

khả năng thích ứng nghề nghiệp, mà còn tích hợp các nội dung về tiết kiệm năng lượng, sử dụng hiệu quả tài nguyên, giảm phát thải, tái chế và xử lý chất thải trong hoạt động sản xuất - kinh doanh (Fernández và cộng sự, 2003; Jabbour & Santos, 2008; Renwick và cộng sự, 2013).

Trong bối cảnh các vấn đề môi trường ngày càng trở nên cấp thiết, doanh nghiệp cần tái cấu trúc chương trình đào tạo theo hướng lồng ghép các yếu tố phát triển bền vững vào toàn bộ quá trình phát triển nguồn nhân lực. Theo đó, đào tạo nhân lực xanh có thể được hiểu là một tiến trình có hệ thống nhằm nâng cao nhận thức môi trường, củng cố giá trị sinh thái, phát triển kỹ năng xanh và thúc đẩy tinh thần chủ động của nhân viên trong việc tham gia các sáng kiến bảo vệ môi trường tại nơi làm việc (Teixeira và cộng sự, 2012; Renwick và cộng sự, 2013; Ahmad, 2015).

Các hoạt động đào tạo nhân lực xanh có thể được triển khai thông qua nhiều hình thức như hội thảo chuyên đề, chương trình đào tạo trực tuyến, buổi họp định kỳ, hoạt động ngoại khóa hoặc các khóa đào tạo chuyên sâu với sự tham gia của chuyên gia môi trường. Nội dung đào tạo thường bao gồm xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp với từng nhóm nhân sự, nâng cao nhận thức về quản trị nguồn nhân lực xanh, hướng dẫn tiết kiệm năng lượng và sử dụng tài nguyên hiệu quả, đào tạo về tái chế, giảm thiểu chất thải và phổ biến các quy trình vận hành thân thiện với môi trường (Daily và cộng sự, 2009; Teixeira và cộng sự, 2012; Renwick và cộng sự, 2013).

Về mặt tổ chức, đào tạo nhân lực xanh không chỉ giúp người lao động hiểu và áp dụng các phương pháp bảo vệ môi trường như giảm sử dụng tài liệu in, tiết kiệm điện, nước, tái sử dụng tài nguyên và quản lý chất thải, mà còn góp phần tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả vận hành và giảm tác động tiêu cực đến môi trường. Đồng thời, thông qua quá trình đào tạo và phát triển nhân lực xanh, doanh nghiệp có thể hình thành văn hóa tổ chức hướng tới bền vững, nâng cao hình ảnh thương hiệu và củng cố trách nhiệm xã hội trong nhận thức của cộng đồng (Jabbour & Santos, 2008; Pinzone và cộng sự, 2019).

Xét khái quát, mục tiêu cốt lõi của đào tạo nhân lực xanh là thúc đẩy tư duy bảo vệ môi trường của lực lượng lao động, giúp nhân viên hành động có ý thức trong hiện tại và chủ động tận dụng các cơ hội phát triển xanh trong tương lai. Do đó, đào tạo

nhân lực xanh không chỉ là một hoạt động phát triển nhân sự, mà còn là công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp xây dựng năng lực môi trường, khuyến khích hành vi xanh của nhân viên và hiện thực hóa các mục tiêu phát triển bền vững trong dài hạn (Fernández và cộng sự, 2003; Renwick và cộng sự, 2013; Pinzone và cộng sự, 2019).

c. Đánh giá nhân lực xanh

Đánh giá nhân lực xanh là một nội dung quan trọng của quản trị nguồn nhân lực xanh, được hiểu là quá trình đo lường mức độ tham gia, kết quả thực hiện và sự tiến bộ của nhân viên đối với các hành vi, nhiệm vụ và mục tiêu gắn với bảo vệ môi trường. Theo cách tiếp cận này, đánh giá nhân lực xanh không chỉ phản ánh hiệu quả công việc thông thường, mà còn xem xét mức độ đóng góp của người lao động vào các hoạt động xanh hóa tổ chức, như tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu chất thải, tuân thủ quy trình môi trường và tham gia các sáng kiến xanh (Anton, 2016; Pavitra, 2017; Tang và cộng sự, 2018).

Trong bối cảnh doanh nghiệp ngày càng chú trọng phát triển bền vững, việc tích hợp các tiêu chí môi trường vào hệ thống đánh giá nhân sự trở nên cần thiết nhằm bảo đảm sự phù hợp giữa năng lực, hành vi của nhân viên và định hướng chiến lược xanh của tổ chức. Các tiêu chí đánh giá có thể bao gồm mức độ tiết kiệm năng lượng, khả năng giảm thiểu và tái chế chất thải, mức độ tuân thủ các quy định môi trường, cũng như trách nhiệm cá nhân trong việc thực hiện các mục tiêu sinh thái tại nơi làm việc (Ahmad, 2015; Renwick và cộng sự, 2013; Tang và cộng sự, 2018).

Đánh giá nhân lực xanh cũng gắn chặt với quản lý hiệu suất xanh, bởi kết quả đánh giá là căn cứ quan trọng để điều chỉnh chế độ đãi ngộ, khen thưởng, đào tạo và phát triển nhân viên. Thông qua hệ thống phản hồi thường xuyên, doanh nghiệp có thể giúp người lao động nhận diện điểm mạnh, điểm hạn chế và cải thiện năng lực môi trường của mình. Việc ứng dụng các công cụ kỹ thuật số như hệ thống quản trị nhân sự điện tử cũng góp phần giảm sử dụng tài liệu in ấn, đồng thời hỗ trợ theo dõi các chỉ số môi trường và dấu chân sinh thái trong hoạt động quản trị (Ahmad, 2015; Opatha & Arulrajah, 2014; Renwick và cộng sự, 2013).

Bên cạnh chức năng đo lường, đánh giá nhân lực xanh còn có vai trò định hướng hành vi và củng cố văn hóa doanh nghiệp hướng đến phát triển bền vững.

Nhà quản lý có thể yêu cầu nhân viên đề xuất sáng kiến xanh trong phạm vi công việc, thảo luận các mục tiêu môi trường trong các cuộc họp định kỳ và đưa mức độ hoàn thành các mục tiêu này vào tiêu chí đánh giá hiệu suất. Qua đó, đánh giá nhân lực xanh không chỉ thúc đẩy trách nhiệm môi trường của từng cá nhân, mà còn góp phần hình thành nhận thức, thói quen và chuẩn mực hành vi xanh trong toàn tổ chức (Dumont và cộng sự, 2017; Saeed và cộng sự, 2019).

Nhìn chung, đánh giá nhân lực xanh là công cụ quan trọng giúp doanh nghiệp liên kết mục tiêu môi trường với hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Hoạt động này góp phần nâng cao năng lực chuyên môn, thúc đẩy ý thức trách nhiệm sinh thái, hạn chế lãng phí nguồn lực và hỗ trợ doanh nghiệp đạt được các mục tiêu phát triển bền vững. Vì vậy, đánh giá nhân lực xanh không chỉ mang ý nghĩa kiểm soát hiệu suất, mà còn là cơ chế quản trị nhằm chuyển hóa chiến lược môi trường của doanh nghiệp thành hành vi cụ thể của nhân viên.

d. Đãi ngộ nhân lực xanh

Đãi ngộ nhân lực xanh là một nội dung quan trọng của quản trị nguồn nhân lực xanh, được hiểu là hệ thống các chính sách khen thưởng, đãi ngộ tài chính và phi tài chính nhằm thu hút, giữ chân và thúc đẩy người lao động tham gia vào các mục tiêu môi trường của doanh nghiệp. Khác với đãi ngộ truyền thống, đãi ngộ nhân lực xanh không chỉ hướng đến việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động, mà còn gắn lợi ích cá nhân với các mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức (Renwick và cộng sự, 2013; Arulrajah và cộng sự, 2016).

Về bản chất, đãi ngộ nhân lực xanh có vai trò tạo động lực để nhân viên thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường, như tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu chất thải, tái sử dụng vật liệu, đề xuất sáng kiến xanh và tham gia các chương trình bảo vệ môi trường trong doanh nghiệp. Các hình thức đãi ngộ có thể bao gồm tiền thưởng, phụ cấp, phần thưởng theo hiệu suất môi trường, ghi nhận thành tích xanh, cơ hội nghỉ phép, quà tặng, khen thưởng tinh thần hoặc các chương trình phúc lợi gắn với sức khỏe và môi trường làm việc bền vững (Zoogah, 2011; Renwick và cộng sự, 2013; Masri & Jaaron, 2017).

Trong thực tiễn quản trị, đãi ngộ nhân lực xanh được thể hiện thông qua việc

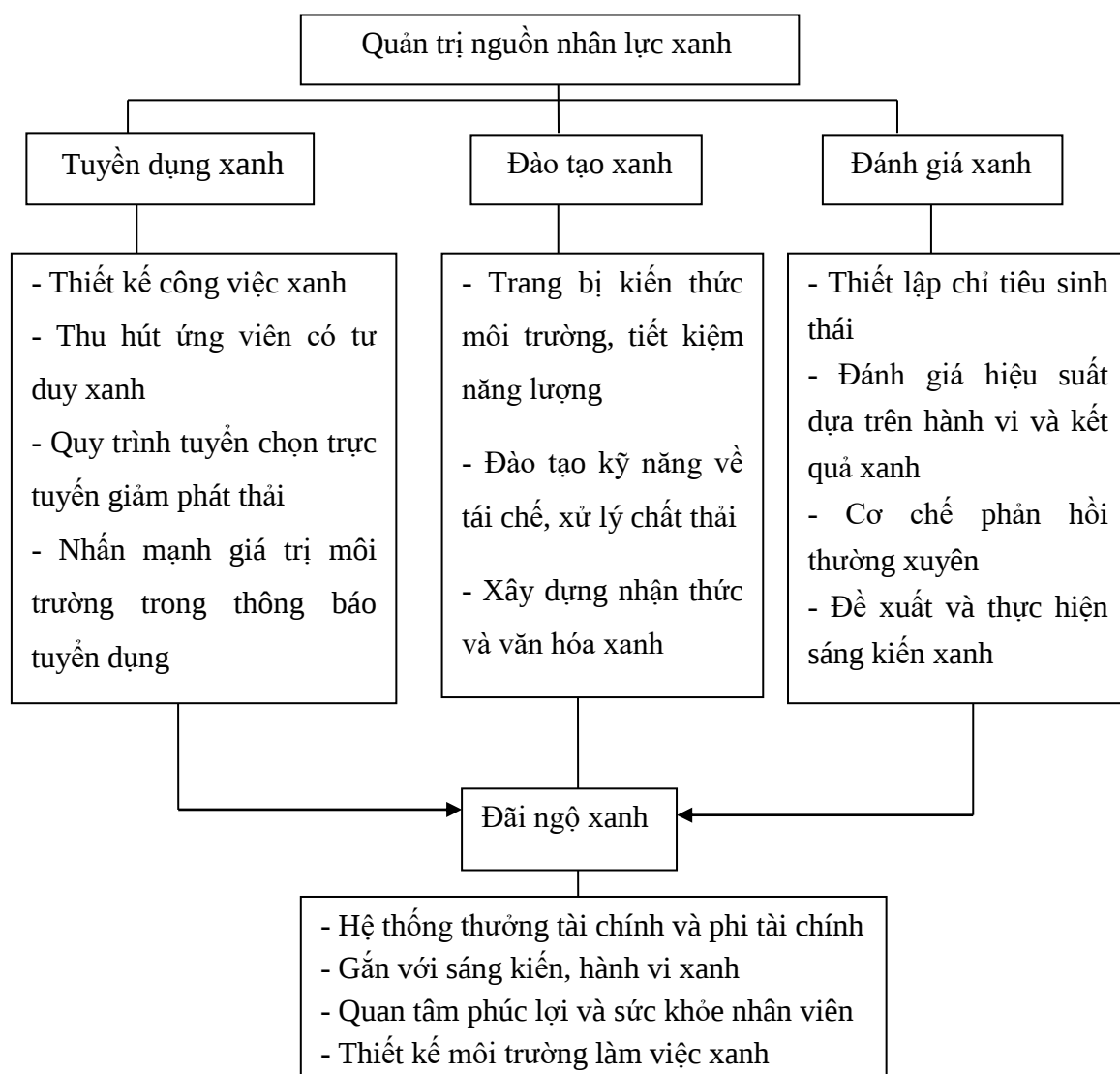
doanh nghiệp quan tâm đến phúc lợi và sức khỏe của người lao động, khen thưởng các sáng kiến bảo vệ môi trường, tổ chức hoạt động ngoại khóa vì môi trường xanh và thiết kế không gian làm việc thân thiện với môi trường như sử dụng cây xanh, ánh sáng tự nhiên, thiết bị tiết kiệm năng lượng hoặc vật liệu tái chế. Những chính sách này góp phần nâng cao sự hài lòng, động lực làm việc và mức độ gắn kết của nhân viên với mục tiêu xanh của tổ chức (Ahmad, 2015; Arulrajah và cộng sự, 2016).

Xét trong phạm vi quản trị nguồn nhân lực xanh, phần thưởng và đãi ngộ được xem là công cụ hữu hiệu để hỗ trợ việc thực hiện các chiến lược môi trường của doanh nghiệp. Khi các tiêu chí môi trường được tích hợp vào hệ thống lương thưởng, nhân viên có xu hướng chú ý nhiều hơn đến hiệu quả sử dụng nguồn lực, giảm lãng phí và chủ động đề xuất các giải pháp cải thiện môi trường trong phạm vi công việc của mình. Do đó, đãi ngộ nhân lực xanh không chỉ có ý nghĩa khuyến khích hành vi cá nhân, mà còn góp phần thúc đẩy đổi mới xanh và nâng cao hiệu quả môi trường của tổ chức (Renwick và cộng sự, 2013; Tang và cộng sự, 2018).

Tuy nhiên, việc triển khai đãi ngộ nhân lực xanh cũng đặt ra một số thách thức, đặc biệt là khó khăn trong việc đo lường chính xác, công bằng và minh bạch các hành vi cũng như kết quả môi trường của nhân viên. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá rõ ràng, gắn kết giữa mục tiêu môi trường, hiệu suất công việc và cơ chế khen thưởng. Việc kết hợp hợp lý giữa đãi ngộ tài chính và phi tài chính sẽ giúp nâng cao động lực xanh, khuyến khích nhân viên duy trì hành vi thân thiện với môi trường và góp phần hiện thực hóa chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Nhìn chung, quản trị nguồn nhân lực xanh được triển khai qua bốn cấu phần cơ bản có tính hệ thống và liên kết: (1) Tuyển dụng xanh nhằm lựa chọn những ứng viên có tri thức, kỹ năng và hành vi phù hợp với định hướng phát triển bền vững; (2) Đào tạo xanh để nâng cao nhận thức, trang bị kỹ năng tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu phát thải và phát triển văn hóa tổ chức xanh; (3) Đánh giá xanh dựa trên tiêu chí sinh thái, hành vi và hiệu suất môi trường, đồng thời khuyến khích sáng kiến xanh; và (4) Đãi ngộ xanh thông qua hệ thống khen thưởng, phúc lợi tài chính và phi tài chính gắn liền với các mục tiêu bảo vệ môi trường. Bốn cấu phần này liên

kết chặt chẽ, hình thành một chu trình QTNNLX khép kín, góp phần gia tăng lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức (Nguyễn Thị Tú Quyên, 2024).



Hình 2.1 Sơ đồ về nội dung Quản trị nguồn nhân lực xanh

(Nguồn: tổng hợp của NCS)

2.1.3. So sánh quản trị nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực xanh

Xét trong phạm vi hẹp, quản trị nguồn nhân lực được hiểu là quá trình điều hành của các cơ quan quản lý nhằm thực hiện những công việc cụ thể như tuyển dụng, phân công công việc, xét duyệt và đánh giá, giải quyết các chế độ tiền lương, đào tạo, và đánh giá hiệu quả làm việc của đội ngũ cán bộ, công nhân viên, với mục tiêu đảm bảo việc thực thi hiệu quả các kế hoạch và mục tiêu mà tổ chức đề ra.

Dưới góc độ quản lý, khai thác và sử dụng nhân lực không chỉ dừng lại ở

việc điều phối nhân sự, mà còn tập trung vào giá trị cốt lõi của con người. Hoạt động quản lý được triển khai nhằm điều hòa mối quan hệ giữa cá nhân và công việc, giữa các cá nhân với nhau, cũng như giữa con người và tổ chức, qua đó nâng cao hiệu quả tương tác trong toàn hệ thống.

Nhìn chung, có thể hiểu một cách khái quát: quản trị nguồn nhân lực là tập hợp các hoạt động nhằm tăng cường mức độ đóng góp hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu chung của tổ chức, đồng thời hài hòa các lợi ích xã hội và cá nhân trong quá trình phát triển của tổ chức.

Xét về sự khác biệt giữa quản trị nhân sự truyền thống và quản trị nguồn nhân lực xanh có thể thấy một số điểm khác biệt rõ rệt. Thứ nhất, quản trị nhân sự truyền thống chủ yếu tập trung vào các chức năng hành chính như quản lý chế độ tiền lương, nghỉ phép, nghỉ lễ, hưu trí... với mục tiêu chính là duy trì bộ máy tổ chức (Nguyễn Quốc Chiến, 2011). Trong khi đó, quản trị nguồn nhân lực xanh có phạm vi rộng hơn, không chỉ dừng ở chức năng hành chính mà còn đóng vai trò chiến lược trong việc phát triển con người. Thứ hai, quản trị nhân sự truyền thống thường tập trung quản lý cá nhân, còn quản trị nguồn nhân lực xanh lại đề cao đào tạo và phát triển nhân viên một cách thường xuyên, coi đây là yếu tố then chốt trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức (Armstrong & Taylor, 2020). Thứ ba, trong khi bộ phận nhân sự truyền thống chủ yếu là một bộ phận hỗ trợ có chức năng kiểm soát chi phí, thì quản trị nguồn nhân lực hiện đại được xem là một phần không thể thiếu trong việc tạo ra giá trị gia tăng và hiệu quả kinh tế cho tổ chức thông qua các hoạt động quản trị mang tính chiến lược (Dessler, 2020).

Bảng 2.2. Tổng hợp so sánh Quản trị nguồn nhân lực truyền thống và Quản trị nguồn nhân lực xanh

Tiêu chí	Quản trị nguồn nhân lực truyền thống (QTNNL)	Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX)
Mục tiêu chính	Tối đa hóa hiệu quả và năng suất lao động	Tối đa hóa hiệu quả nhân sự đồng thời thúc đẩy phát triển bền vững và bảo vệ môi trường
Cách tiếp cận	Tập trung vào chức năng nhân sự nội tại	Kết hợp yếu tố môi trường vào các chức năng quản trị nhân sự
Tuyển dụng	Dựa trên năng lực chuyên môn và kinh nghiệm	Ưu tiên ứng viên có nhận thức và hành vi thân thiện với môi trường
Đào tạo và phát triển	Phát triển kỹ năng nghề nghiệp và năng lực làm việc	Đào tạo nhận thức và kỹ năng xanh như tiết kiệm năng lượng, quản lý chất thải
Đánh giá hiệu suất	Dựa trên hiệu quả công việc và chỉ số KPI	Bao gồm các tiêu chí liên quan đến hành vi và đóng góp cho môi trường
Đãi ngộ và khen thưởng	Lương thưởng và phúc lợi truyền thống	Thưởng cho các sáng kiến xanh và hành vi bền vững
Văn hóa tổ chức	Hướng đến hiệu quả, lợi nhuận và tuân thủ quy định	Xây dựng văn hóa xanh, thúc đẩy nhận thức môi trường trong toàn bộ tổ chức
Chiến lược phát triển	Tập trung vào mục tiêu tài chính, thị phần	Hài hòa giữa phát triển kinh tế, trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường

(Nguồn: Renwick và cộng sự 2013)

2.1.4. Thách thức khi thực hiện quản trị nguồn nhân lực xanh tại doanh nghiệp

Trên thực tế, mặc dù QTNNLX mang lại nhiều lợi ích tiềm năng cho doanh nghiệp, quá trình triển khai mô hình này vẫn gặp không ít thách thức, đặc biệt trong bối cảnh văn hóa tổ chức chưa sẵn sàng, nhận thức của người lao động còn hạn chế và nguồn lực triển khai chưa đầy đủ. QTNNLX không chỉ đòi hỏi sự điều chỉnh trong các chính sách nhân sự, mà còn yêu cầu sự thay đổi mang tính

hệ thống trong phương thức quản trị, đào tạo, vận hành và văn hóa doanh nghiệp. Do đó, việc xây dựng và duy trì QTNNLX là một quá trình dài hạn, cần có sự cam kết của lãnh đạo, sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng và sự đồng thuận của người lao động. Các rào cản như tư duy bảo thủ, thói quen làm việc cố hữu và văn hóa tổ chức chưa phù hợp có thể làm chậm quá trình chuyển đổi xanh trong doanh nghiệp (Masood, 2018).

Một thách thức quan trọng khác là chi phí đầu tư ban đầu cho việc triển khai QTNNLX. Doanh nghiệp thường phải đầu tư vào hạ tầng kỹ thuật, công nghệ sạch, nguyên vật liệu xanh, đào tạo nhân lực và tích hợp các tiêu chuẩn môi trường vào quy trình sản xuất – kinh doanh. Trong khi đó, hiệu quả tài chính của các khoản đầu tư này thường chưa thể hiện rõ trong ngắn hạn, khiến nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, gặp khó khăn về nguồn lực tài chính và năng lực chuyên môn. Vì vậy, nếu thiếu sự hỗ trợ từ Nhà nước hoặc các đối tác chiến lược, việc triển khai các sáng kiến QTNNLX có thể bị giới hạn về quy mô và hiệu quả (Jabbour và cộng sự, 2010; Singh và cộng sự, 2020).

Bên cạnh yếu tố tài chính, sự thay đổi trong nhận thức và hành vi của người lao động cũng là rào cản lớn đối với QTNNLX. Nhân viên có thể chưa hiểu đầy đủ về lợi ích của phát triển bền vững, e ngại thay đổi hoặc cảm thấy thiếu an toàn trước các yêu cầu công việc mới. Điều này có thể dẫn đến phản ứng thụ động hoặc tiêu cực, làm giảm hiệu quả triển khai các chương trình nhân sự xanh. Vì vậy, doanh nghiệp cần chú trọng truyền thông nội bộ và đào tạo nhằm giúp người lao động nhận thức rõ ý nghĩa của QTNNLX đối với tổ chức, xã hội và cơ hội phát triển cá nhân của chính họ (Renwick và cộng sự, 2013; Pham và cộng sự, 2019).

Nhìn chung, QTNNLX có khả năng mang lại các giá trị dài hạn như nâng cao hình ảnh thương hiệu, cải thiện hiệu quả tổ chức, tăng cường sự gắn bó của nhân viên và hỗ trợ mục tiêu phát triển bền vững. Tuy nhiên, để áp dụng hiệu quả mô hình này, doanh nghiệp cần nhận diện đầy đủ các rào cản về chi phí, con người và văn hóa tổ chức; đồng thời xây dựng chiến lược triển khai phù hợp, trong đó ưu tiên nâng cao nhận thức, phát triển năng lực xanh và từng bước hình thành văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững.

2.1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực xanh

a. Môi trường bên ngoài

- Quy định của pháp luật

Theo lý thuyết thể chế (Scott, 1995), hành vi tổ chức không chỉ chịu ảnh hưởng từ yếu tố kinh tế mà còn từ các áp lực thể chế, bao gồm: áp lực cưỡng chế (từ luật pháp và chính sách), áp lực quy phạm (chuẩn mực xã hội, nghề nghiệp), và áp lực bất chước (học hỏi các mô hình thành công trong ngành). Các quy định pháp luật về bảo vệ môi trường đóng vai trò định hình hành vi của doanh nghiệp, buộc họ phải tuân thủ để duy trì tính hợp pháp và khả năng tồn tại. Ngược lại, sự vi phạm có thể dẫn đến những hậu quả tiêu cực như mất uy tín hoặc bị loại khỏi thị trường.

Nghiên cứu quốc tế cũng khẳng định vai trò của khung pháp lý trong thúc đẩy QTNNLX. Renwick và cộng sự (2013) nhấn mạnh các quy định môi trường là đòn bẩy quan trọng để thay đổi hành vi quản trị nhân sự theo hướng bền vững. Jabbour & Santos (2008) cũng đề cập luật pháp ảnh hưởng trực tiếp đến việc thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo nhân sự xanh. *(Chi tiết về các nguyên tắc, quy định và hành vi bị nghiêm cấm theo Luật Bảo vệ môi trường 2020 được trình bày trong Phụ lục 3).*

- Các hiệp hội trong ngành, các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh

Ngoài pháp luật, QTNNLX còn chịu tác động từ áp lực xã hội và ngành nghề. Các hiệp hội doanh nghiệp, tổ chức nghề nghiệp và khách hàng thường khuyến khích doanh nghiệp thực hiện các chính sách thân thiện với môi trường. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng có xu hướng học hỏi đối thủ cạnh tranh thành công để duy trì vị thế trên thị trường. Theo DiMaggio & Powell (1983), đây chính là “áp lực bất chước” trong quá trình thể chế hóa hành vi tổ chức.

Thực tế tại Việt Nam cho thấy, các hiệp hội như VCCI hay EuroCham đã tích cực thúc đẩy các sáng kiến môi trường, tạo ra mạng lưới chia sẻ kinh nghiệm và khuyến khích doanh nghiệp triển khai QTNNLX (Nguyễn Thị Hương và cộng sự, 2021). Ở phạm vi quốc tế, những khung chuẩn mực như GRI hay ISO 14001 đã thiết lập các tiêu chuẩn toàn cầu mà doanh nghiệp buộc phải tuân theo để duy trì năng lực cạnh tranh (Daily & Huang, 2001).

b. Môi trường bên trong

- Ban quản lý doanh nghiệp

Ban quản lý giữ vai trò quyết định trong việc hoạch định và triển khai các chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX). Nhận thức, cam kết và năng lực điều hành của nhà quản trị ở mọi cấp - từ cấp cao, trung đến cơ sở - đều ảnh

hưởng trực tiếp đến việc phân bổ nguồn lực và hiệu quả triển khai QTNNLX (Daily, Bishop & Govindarajulu, 2009; Renwick và cộng sự, 2013). Có thể thấy lãnh đạo cần có tầm nhìn, kiến thức và phương pháp quản lý khoa học, đồng thời đảm bảo hệ thống quản trị tinh gọn, hiệu quả (Tang và cộng sự, 2018; Benevene & Buonomo, 2022). Trên thực tế, việc thiếu nhận thức và giám sát sẽ khiến các sáng kiến xanh kém bền vững, trong khi sự tham gia tích cực của lãnh đạo cấp cao sẽ thúc đẩy quá trình chuyển đổi xanh thành công (Daily & Huang, 2001; Trần Văn Nam và cộng sự, 2020).

- Tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp định hướng mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn, đồng thời gắn chặt với việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực (Wright & McMahan, 1992; Barney & Wright, 1998). Khi được tích hợp vào chiến lược phát triển bền vững, chiến lược QTNNL sẽ hỗ trợ hiệu quả các chính sách tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ nhân sự xanh (Renwick và cộng sự, 2013; Jackson, Schuler & Jiang, 2014). Các nghiên cứu khẳng định QTNNLX chỉ phát huy giá trị khi được triển khai đồng bộ với định hướng dài hạn, thay vì tách biệt với mục tiêu kinh doanh (Jackson và cộng sự, 2011). Tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp có chiến lược phát triển bền vững đã áp dụng tiêu chí xanh trong tuyển dụng và đào tạo, từ đó nâng cao hiệu quả QTNNLX (Nguyễn Hoàng Long, 2019).

- Văn hoá doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là tập hợp những giá trị chung, bao gồm cả yếu tố vật chất và tinh thần, được chia sẻ trong tổ chức, định hướng hành vi và tạo sự gắn kết nội bộ (Schein, 2010; Denison, 1990). Quả thật, một môi trường làm việc tích cực, minh bạch và công bằng không chỉ nâng cao năng lực và sự gắn bó của nhân viên mà còn thúc đẩy họ tham gia tích cực vào các hoạt động xanh (Ulrich, 1997; Deal & Kennedy, 1982). Văn hóa tích cực đóng vai trò như “kim chỉ nam” cho hành vi tổ chức, hỗ trợ doanh nghiệp trong việc triển khai QTNNLX bền vững (Lo, Peters & Shi, 2017). Các doanh nghiệp có văn hóa đề cao trách nhiệm xã hội thường dễ dàng áp dụng chính sách nhân sự xanh, giảm thiểu sự chống đối từ nhân viên và nâng cao hiệu quả quản trị (López-Gamero và cộng sự, 2011; Trần Minh Tuấn, 2020).

2.2. Các mô hình lý thuyết đề cập đến mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường

Mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT của nhân viên có thể được giải thích từ nhiều mô hình lý thuyết khác nhau. Mỗi lý thuyết tiếp cận mối quan hệ này từ một góc độ riêng: có lý thuyết nhấn mạnh cơ chế quản trị nội bộ của doanh nghiệp, có lý thuyết tập trung vào nhận thức và giá trị cá nhân của người lao động, trong khi một số lý thuyết khác giải thích vai trò của nguồn lực chiến lược và áp lực từ các bên liên quan. Việc kết hợp các mô hình lý thuyết này giúp hình thành nền tảng khoa học toàn diện để phân tích cơ chế tác động của QTNNLX đến HVBVMT trong doanh nghiệp.

2.2.1. Lý thuyết AMO

Lý thuyết AMO được hình thành trên cơ sở các nguyên lý do Blumberg và Pringle (1982) đề xuất, theo đó nỗ lực tự nguyện của cá nhân trong thực hiện một hành vi hoặc tham gia vào một hoạt động phụ thuộc vào ba yếu tố cơ bản: khả năng, động lực và cơ hội. Trong đó, khả năng phản ánh kiến thức, kỹ năng và chuyên môn cần thiết; động lực thể hiện sự thúc đẩy cá nhân theo đuổi một định hướng hành động; còn cơ hội đề cập đến điều kiện để cá nhân tham gia và đóng góp vào hoạt động của tổ chức. Ba thành tố này tạo thành nền tảng quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực và được xem là cơ sở giải thích hiệu quả thực hiện công việc của người lao động (Blumberg & Pringle, 1982; Campbell và cộng sự, 1993).

Trong bối cảnh QTNNLX, lý thuyết AMO có ý nghĩa quan trọng trong việc giải thích cách các thực hành nhân sự xanh tác động đến kết quả môi trường của doanh nghiệp. Cụ thể, doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực xanh của nhân viên thông qua tuyển dụng và đào tạo; tạo động lực xanh thông qua đánh giá hiệu suất, khen thưởng và đãi ngộ phù hợp; đồng thời mở rộng cơ hội hành động xanh thông qua sự tham gia của nhân viên vào giải quyết vấn đề, chia sẻ tri thức và ra quyết định liên quan đến môi trường. Khi được triển khai đồng bộ, các thực hành này góp phần giảm chất thải, nâng cao năng suất, cải thiện hiệu quả vận hành và thúc đẩy kết quả môi trường của tổ chức (Renwick và cộng sự, 2013; Cheema và cộng sự, 2015).

Các nghiên cứu cũng cho thấy ba yếu tố khả năng, động lực và cơ hội có thể được củng cố thông qua hệ thống quản trị nguồn nhân lực chuyên nghiệp. Tuy nhiên, trong bối cảnh QTNNLX, việc phát huy hiệu quả của mô hình AMO không

nên chỉ giới hạn ở vai trò chuyên môn của người lao động, mà cần quan tâm đến cả các khía cạnh cá nhân và xã hội, trong đó có cân bằng giữa công việc và cuộc sống theo định hướng xanh. Cách tiếp cận mở rộng này đặc biệt có ý nghĩa đối với các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, nơi doanh nghiệp vừa chịu áp lực công nghiệp hóa, hiện đại hóa và biến đổi khí hậu, vừa phải vượt qua các hạn chế về nhận thức, thói quen sản xuất và năng lực quản trị môi trường.

Từ góc độ thực tiễn, việc vận dụng mô hình AMO trong QTNNLX không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả môi trường mà còn mang lại lợi ích kinh tế và chiến lược cho doanh nghiệp. Các lợi ích này bao gồm cải thiện hình ảnh và danh tiếng xanh, gia tăng doanh thu, củng cố lòng trung thành của khách hàng, nâng cao khả năng thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng, mở rộng cơ hội tiếp cận nguồn vốn và giảm chi phí vận hành. Vì vậy, lý thuyết AMO là nền tảng phù hợp để xây dựng các giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa QTNNLX, năng lực - động lực - cơ hội của nhân viên và hiệu quả môi trường của doanh nghiệp.

Bảng 2.3. Nội dung Quản trị nguồn nhân lực xanh theo tiếp cận AMO

STT	Ba khía cạnh theo AMO	Hoạt động	Nội dung QTNNLX theo cách tiếp cận tác nghiệp
1	Ability - Khả năng	Nhận diện và phát triển năng lực chuyên môn thân thiện với môi trường của người lao động	Phân tích công việc xanh; tuyển dụng nhân lực xanh
2	Motivation - Động lực	Thiết lập cơ chế đánh giá hiệu suất và khuyến khích nhằm tăng cường và duy trì các hành vi bền vững vì môi trường	Quản lý hiệu suất xanh; đãi ngộ nhân lực xanh
3	Opportunity - Cơ hội	Tạo điều kiện cho nhân sự chủ động tham gia thiết kế và triển khai các sáng kiến hướng đến việc thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường trong tổ chức	Tham gia nhân lực xanh và trao quyền xanh

(Nguồn: Paula Benevene và Ilaria Buonomo 2022)

Lý thuyết AMO cung cấp một khung lý thuyết cơ bản để thiết kế các thực

hành quản trị nguồn nhân lực xanh một cách hiệu quả và có hệ thống. Theo mô hình AMO, hiệu quả công việc và sự tham gia tích cực của nhân sự trong các hành vi vì môi trường phụ thuộc vào ba yếu tố then chốt: khả năng (Ability), động lực (Motivation) và cơ hội (Opportunity) (Blumberg & Pringle, 1982; Campbell và cộng sự, 1993). Trong bối cảnh QTNNLX, điều này có nghĩa là doanh nghiệp cần tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực có kiến thức, kỹ năng về môi trường (khả năng), đồng thời tạo ra cơ chế đãi ngộ và quản lý hiệu suất để khuyến khích hành vi xanh (động lực), cũng như trao quyền và tạo cơ hội để nhân sự tham gia vào các sáng kiến môi trường (cơ hội) (Renwick và cộng sự, 2013). Khi được vận dụng linh hoạt, AMO không chỉ cải thiện hiệu quả môi trường mà còn góp phần vào lợi ích dài hạn của doanh nghiệp như tăng trưởng xanh, cải thiện danh tiếng và nâng cao sự gắn kết nội bộ (Cheema và cộng sự, 2015). Đặc biệt, khi tích hợp yếu tố cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh, mô hình AMO được mở rộng có thể giải quyết hài hòa giữa hiệu quả tổ chức và phúc lợi nhân viên trong bối cảnh công nghiệp hóa ở Việt Nam (Datta, 2015).

2.2.2. Lý thuyết Nhận thức xã hội

Lý thuyết Nhận thức xã hội (Social Cognitive Theory) do Bandura đưa ra vào năm 1986 đã trở thành một nền tảng lý luận quan trọng trong việc lý giải động cơ và hành vi của con người. Theo lý thuyết này, con người không chỉ phản ứng thụ động trước môi trường bên ngoài, mà còn chủ động quan sát, học hỏi, đánh giá khả năng của bản thân và điều chỉnh hành vi dựa trên kỳ vọng về kết quả. Hai yếu tố có ý nghĩa quan trọng trong lý thuyết này là niềm tin vào năng lực bản thân và kỳ vọng về kết quả hành vi.

Trong bối cảnh QTNNLX, lý thuyết nhận thức xã hội giúp giải thích quá trình hình thành HVBVMT của nhân viên thông qua nhận thức và môi trường tổ chức. Khi doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc khuyến khích hành vi xanh, truyền thông rõ ràng về mục tiêu môi trường, tổ chức đào tạo và tạo điều kiện cho nhân viên tham gia hoạt động bảo vệ môi trường, người lao động sẽ có xu hướng nâng cao niềm tin rằng họ có khả năng đóng góp vào mục tiêu xanh của tổ chức. Bên cạnh đó, nếu nhân viên nhận thấy các hành vi xanh mang lại kết quả tích cực

nếu được ghi nhận, được đồng nghiệp ủng hộ, góp phần nâng cao hình ảnh doanh nghiệp hoặc cải thiện môi trường làm việc, họ sẽ có động lực cao hơn trong việc thực hiện HVBVMT.

Lý thuyết nhận thức xã hội cũng làm rõ vai trò của lãnh đạo, đồng nghiệp và chuẩn mực tổ chức trong việc thúc đẩy hành vi xanh. Khi lãnh đạo thể hiện cam kết với bảo vệ môi trường và đồng nghiệp cùng tham gia vào các hoạt động xanh, các chuẩn mực tích cực trong tổ chức được hình thành. Các chuẩn mực này có thể tác động đến nhận thức và hành vi của nhân viên, từ đó thúc đẩy sự lan tỏa của HVBVMT trong doanh nghiệp. Vì vậy, lý thuyết nhận thức xã hội bổ sung cho mô hình AMO bằng cách giải thích sâu hơn cơ chế tâm lý và xã hội thông qua đó QTNNLX tác động đến hành vi của người lao động.

2.2.3. Lý thuyết Quản trị dựa vào nguồn lực RBV (Resource-based view)

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource - Based View - RBV) được coi là nền tảng lý luận quan trọng trong lĩnh vực quản trị, đặc biệt trong nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực. Theo quan điểm của Makadok (2001), nguồn lực được hiểu là tập hợp các yếu tố mà doanh nghiệp sở hữu và kiểm soát, đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động khi được kết hợp và sử dụng một cách có chọn lọc, hợp lý. Tuy nhiên, thực tế cho thấy rất ít nguồn lực có thể tạo ra giá trị sinh lợi nếu chúng không được liên kết, phát huy sức mạnh tổng hợp nhằm tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Cốt lõi của lý thuyết RBV xác định lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ việc khai thác hiệu quả các nguồn lực có giá trị - cả hữu hình và vô hình - mà doanh nghiệp đang nắm giữ. Mỗi doanh nghiệp sẽ có sự khác biệt về nguồn lực, và khi biết tận dụng các nguồn lực này một cách phù hợp hơn so với đối thủ, doanh nghiệp có thể đạt được thành công vượt trội. RBV nhấn mạnh vai trò của các nguồn lực nội tại và mối liên hệ giữa chúng với bối cảnh bên ngoài. Theo Barney (1991), lợi thế cạnh tranh chỉ có thể đạt được khi doanh nghiệp sở hữu các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bị sao chép và không dễ dàng thay thế. Do vậy, lý thuyết này nhấn mạnh việc phát triển và khai thác các nguồn lực cốt lõi là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp đạt được sự khác biệt và thành công. Trong đó, nguồn lực được chia thành ba nhóm

chính: nguồn lực vật chất (như công nghệ, cơ sở hạ tầng), nguồn lực con người (bao gồm tri thức, kỹ năng, kinh nghiệm), và nguồn lực tổ chức (như hệ thống quản lý, văn hóa doanh nghiệp).

Khi áp dụng vào lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực xanh, RBV cung cấp cơ sở để lý giải vai trò trung tâm của đội ngũ nhân lực trong việc tạo ra hiệu suất vượt trội và phát triển bền vững. Doanh nghiệp cần xác định, phát triển và giữ chân những nhân sự có năng lực đặc thù - những cá nhân có khả năng đổi mới, tư duy bền vững và không dễ bị thay thế - nhằm hiện thực hóa các mục tiêu về môi trường và tạo dựng lợi thế cạnh tranh dài hạn. Tuy nhiên, lý thuyết RBV chủ yếu giải thích QTNNLX ở cấp độ chiến lược và năng lực tổ chức, trong khi chưa làm rõ đầy đủ quá trình hình thành hành vi cụ thể của nhân viên. Vì vậy, trong luận án này, RBV được sử dụng như một lý thuyết bổ trợ, giúp khẳng định ý nghĩa chiến lược của nguồn nhân lực xanh đối với doanh nghiệp, đồng thời kết hợp với AMO và VBN để giải thích cơ chế tác động từ chính sách nhân sự xanh đến HVBVMT của nhân viên.

2.2.4. Lý thuyết giá trị- niềm tin-chuẩn mực

Lý thuyết Giá trị - Niềm tin - Chuẩn mực (Value - Belief - Norm Theory - VBN) được phát triển bởi Paul C. Stern nhằm giải thích các hành vi có ý nghĩa đối với môi trường của cá nhân. Theo Stern (2000), hành vi bảo vệ môi trường của con người được hình thành thông qua chuỗi quan hệ nhân - quả giữa giá trị (values), niềm tin (beliefs) và chuẩn mực cá nhân (personal norms). Theo mô hình VBN, các giá trị cá nhân đóng vai trò là nền tảng của nhận thức và hành vi của con người. Những cá nhân có hệ giá trị hướng đến bảo vệ môi trường thường coi trọng sự hài hòa giữa con người và thiên nhiên, từ đó hình thành niềm tin rằng các hoạt động của con người có thể gây ra những hậu quả tiêu cực đối với môi trường. Khi cá nhân nhận thức được các hậu quả môi trường và cảm thấy mình có trách nhiệm đối với những hậu quả đó, họ sẽ hình thành chuẩn mực cá nhân về việc cần phải thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường. Chuẩn mực cá nhân được hiểu là cảm nhận đạo đức hoặc nghĩa vụ cá nhân về việc cần phải hành động theo một cách nhất định. Trong bối cảnh môi trường, chuẩn mực cá nhân phản ánh mức độ mà cá nhân cảm thấy có trách nhiệm thực hiện các hành vi nhằm bảo vệ môi trường

Chuỗi quan hệ trong lý thuyết VBN thường được mô tả theo trình tự: giá trị → niềm tin → chuẩn mực cá nhân → hành vi môi trường. Điều này cho thấy các hành vi thân thiện với môi trường không chỉ xuất phát từ các quy định hoặc áp lực bên ngoài mà còn được thúc đẩy bởi các giá trị và chuẩn mực nội tại của cá nhân. Trong bối cảnh tổ chức, lý thuyết VBN cung cấp cơ sở lý luận để giải thích tại sao nhân viên lại thể hiện các hành vi bảo vệ môi trường trong công việc. Khi nhân viên có giá trị xanh cá nhân cao và nhận thức được trách nhiệm môi trường của bản thân cũng như của tổ chức, họ có xu hướng hình thành các chuẩn mực cá nhân tích cực đối với việc bảo vệ môi trường. Những chuẩn mực này sẽ thúc đẩy nhân viên thực hiện các hành vi như tiết kiệm năng lượng, giảm lãng phí tài nguyên, tuân thủ quy trình sản xuất sạch hoặc đề xuất các sáng kiến cải thiện môi trường trong doanh nghiệp. Ngoài ra, trong nghiên cứu về QTNNLX, lý thuyết VBN có ý nghĩa quan trọng vì hành vi xanh của nhân viên không chỉ phụ thuộc vào chính sách quản trị của doanh nghiệp mà còn chịu ảnh hưởng bởi hệ giá trị cá nhân. Một nhân viên có giá trị xanh cá nhân cao sẽ có xu hướng chủ động tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu lãng phí, tuân thủ quy trình môi trường, tham gia hoạt động xanh và đề xuất sáng kiến cải thiện hiệu quả môi trường. Ngược lại, nếu nhân viên chưa coi trọng giá trị môi trường, các chính sách QTNNLX có thể khó chuyển hóa thành hành vi thực tế một cách bền vững.

Lý thuyết VBN vì vậy là cơ sở để luận án xem xét vai trò của giá trị xanh cá nhân trong mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT. Các thực hành QTNNLX như đào tạo xanh, truyền thông môi trường, đánh giá và đãi ngộ gắn với tiêu chí xanh có thể góp phần củng cố giá trị xanh cá nhân của nhân viên. Khi giá trị xanh cá nhân được nâng cao, nhân viên có khả năng thể hiện HVBVMT thường xuyên và tự nguyện hơn. Do đó, VBN giúp lý giải cơ chế chuyển hóa từ nhận thức và giá trị cá nhân thành hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.

2.2.5. Lý thuyết các bên liên quan

Lý thuyết các bên liên quan là một nền tảng quan trọng để giải thích sự hình thành và phát triển của các chiến lược quản trị bền vững trong doanh nghiệp. Theo Freeman (1984), các bên liên quan bao gồm những cá nhân hoặc tổ chức có khả năng

ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp hoặc chịu ảnh hưởng bởi các quyết định của doanh nghiệp, như cổ đông, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cơ quan quản lý nhà nước, cộng đồng địa phương và các tổ chức xã hội. Theo cách tiếp cận này, doanh nghiệp không chỉ theo đuổi mục tiêu tối đa hóa lợi ích cho cổ đông mà cần cân bằng lợi ích của nhiều nhóm liên quan trong quá trình ra quyết định và vận hành.

Trong bối cảnh phát triển bền vững, lý thuyết các bên liên quan giúp giải thích vì sao doanh nghiệp ngày càng phải chú trọng đến trách nhiệm môi trường. Áp lực từ cơ quan quản lý, khách hàng, nhà đầu tư, cộng đồng và các tiêu chuẩn hội nhập quốc tế buộc doanh nghiệp phải giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và điều chỉnh hoạt động kinh doanh theo hướng bền vững. Từ góc độ quản trị nguồn nhân lực xanh, các thực hành như tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo môi trường, đánh giá hiệu suất gắn với tiêu chí xanh và đãi ngộ theo mục tiêu phát triển bền vững được xem là công cụ giúp doanh nghiệp đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan, đồng thời nâng cao uy tín và trách nhiệm môi trường của tổ chức (Freeman và cộng sự, 2007; Renwick và cộng sự, 2013).

Bên cạnh các nhóm bên ngoài, nhân viên cũng là một bên liên quan quan trọng trong doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp triển khai các chính sách nhân sự xanh, nhân viên có điều kiện nhận thức rõ hơn về trách nhiệm môi trường của tổ chức và có xu hướng tham gia tích cực hơn vào các hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc. Vì vậy, lý thuyết các bên liên quan có vai trò hỗ trợ trong việc giải thích bối cảnh và động lực hình thành QTNNLX. Nếu lý thuyết AMO làm rõ cơ chế tác động nội bộ từ chính sách nhân sự đến hành vi nhân viên thông qua khả năng, động lực và cơ hội, thì lý thuyết các bên liên quan giúp lý giải áp lực và động lực bên ngoài thúc đẩy doanh nghiệp áp dụng QTNNLX trong bối cảnh chuyển đổi xanh và phát triển bền vững (Paillé và cộng sự, 2014; Renwick và cộng sự, 2013).

Nhìn chung, mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên cần được tiếp cận theo hướng đa chiều. Trong đó, lý thuyết AMO giữ vai trò trung tâm khi giải thích cách các thực hành QTNNLX tác động đến hành vi nhân viên thông qua nâng cao năng lực, tạo động lực và mở rộng cơ hội hành động. Lý thuyết nhận thức xã hội bổ sung cơ chế về nhận thức, niềm tin vào năng lực bản

thân và ảnh hưởng của môi trường tổ chức; lý thuyết giá trị - niềm tin - chuẩn mực làm rõ vai trò của giá trị xanh cá nhân và chuẩn mực đạo đức; lý thuyết RBV khẳng định nguồn nhân lực xanh là nguồn lực chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh bền vững; còn lý thuyết các bên liên quan giải thích áp lực bên ngoài thúc đẩy doanh nghiệp triển khai QTNNLX.

Trên cơ sở kế thừa các nền tảng lý thuyết này, luận án xác định QTNNLX là hệ thống các thực hành quản trị nguồn nhân lực tích hợp mục tiêu môi trường, bao gồm tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh. Các thực hành này được kỳ vọng tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên thông qua việc nâng cao năng lực xanh, tạo động lực xanh, mở rộng cơ hội tham gia hoạt động xanh và củng cố giá trị xanh cá nhân. Trong nghiên cứu này, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên được hiểu là các hành vi nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và nâng cao hiệu quả môi trường của doanh nghiệp, bao gồm tiết kiệm năng lượng, sử dụng hiệu quả tài nguyên, tuân thủ quy định môi trường, tham gia hoạt động xanh và đề xuất sáng kiến cải tiến môi trường.

Như vậy, mô hình lý thuyết của luận án được hình thành trên nền tảng tích hợp giữa AMO, nhận thức xã hội, VBN, RBV và lý thuyết các bên liên quan. Trong đó, AMO là khung lý thuyết chính để xây dựng các biến độc lập thuộc QTNNLX; VBN và nhận thức xã hội giải thích cơ chế chuyển hóa nhận thức, giá trị và chuẩn mực cá nhân thành hành vi; RBV và lý thuyết các bên liên quan bổ sung góc nhìn chiến lược và bối cảnh bên ngoài. Cách tiếp cận này giúp luận án vừa giải thích được cơ chế quản trị bên trong doanh nghiệp, vừa làm rõ vai trò của yếu tố cá nhân và bối cảnh phát triển bền vững trong việc thúc đẩy HVBVMT của nhân viên.

Bảng 2.4. Tổng hợp các mô hình lý thuyết đề cập đến mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT

Mô hình lý thuyết	Nội dung cốt lõi	Cách lý giải mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT	Vai trò trong luận án
Mô hình AMO	Hành vi của nhân viên phụ thuộc vào khả năng, động lực và cơ hội	QTNNLX nâng cao năng lực xanh thông qua tuyển dụng, đào tạo; tạo động lực thông qua đánh giá, đãi ngộ; tạo cơ hội thông qua trao quyền và tham gia sáng kiến xanh	Lý thuyết trung tâm để xây dựng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết
Lý thuyết nhận thức xã hội	Hành vi hình thành từ tương tác giữa nhận thức cá nhân, môi trường xã hội và hành vi của cá nhân	Môi trường tổ chức xanh, lãnh đạo xanh và chuẩn mực xanh làm tăng niềm tin, kỳ vọng và sự tham gia của nhân viên vào HVBVMT	Bổ sung cơ chế nhận thức và ảnh hưởng xã hội
Lý thuyết giá trị - niềm tin - chuẩn mực	Giá trị cá nhân ảnh hưởng đến niềm tin, chuẩn mực và hành vi môi trường	Giá trị xanh cá nhân thúc đẩy nhân viên thực hiện HVBVMT; QTNNLX có thể củng cố giá trị xanh cá nhân	Cơ sở lý giải vai trò của giá trị xanh cá nhân
Lý thuyết quản trị dựa vào nguồn lực	Nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước tạo lợi thế cạnh tranh	Nhân lực xanh là nguồn lực chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả môi trường và cạnh tranh bền vững	Bổ sung góc nhìn chiến lược về nguồn nhân lực xanh
Lý thuyết các bên liên quan	Doanh nghiệp chịu tác động từ kỳ vọng của nhiều nhóm bên liên quan	Áp lực từ Nhà nước, khách hàng, cộng đồng, đối tác và thị trường thúc đẩy doanh nghiệp triển khai QTNNLX	Bổ sung bối cảnh và động lực bên ngoài của QTNNLX

(Nguồn: Blumberg & Pringle 1982; Campbell và cộng sự 1993; Bandura 1986; Barney 1991; Renwick và cộng sự 2013; Cheema, Javed & Pasha 2015, Freeman 1984; Stern 2000)

2.3. Lý luận về hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp

2.3.1. Khái niệm môi trường

“Môi trường là tổng thể tất cả các điều kiện xung quanh con người tại một điểm nhất định trong không gian và thời gian” (C.C.Park). Theo hội đồng chất lượng môi trường Mỹ, hệ thống môi trường tổng thể bao gồm không chỉ sinh quyển mà còn cả sự tương tác của nó với môi trường tự nhiên và nhân tạo xung quanh. Nhìn chung, môi trường, xét trên phương diện tổng quát, là tổ hợp các yếu tố ngoại sinh - bao gồm các điều kiện, tác động và ảnh hưởng - tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến sự tồn tại, đặc tính sinh học, hành vi và quá trình sinh trưởng, phát triển của các cơ thể sống. Theo cách tiếp cận rộng của Douglas và Holland, môi trường bao hàm toàn bộ các nguồn lực, yếu tố ảnh hưởng và điều kiện bên ngoài có liên quan đến sự sống, hành vi tự nhiên, tăng trưởng và trưởng thành của sinh vật. Điều này hàm ý rằng mọi vật thể hay hiện tượng đều tồn tại và vận hành trong một môi trường nhất định.

Tuy nhiên, khái niệm “môi trường” trong thực tiễn nghiên cứu thường được cụ thể hóa theo từng đối tượng và mục tiêu nghiên cứu cụ thể. Đối với sinh vật, môi trường sống được hiểu là tổng thể các yếu tố ngoại cảnh có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của cơ thể sống (Lê Văn Khoa, 1995). Trong khi đó, theo quan niệm hẹp, môi trường thường được giới hạn trong khuôn khổ môi trường sống của con người. UNESCO (1981) định nghĩa môi trường con người như là một hệ thống tích hợp giữa các yếu tố tự nhiên và nhân tạo, bao gồm cả yếu tố hữu hình (như đô thị, hồ chứa nước) và yếu tố vô hình (như phong tục, tập quán, nghệ thuật...), trong đó con người tồn tại và lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Từ góc độ pháp lý, Luật bảo vệ môi trường 72/ 2020/ QH 14 quy định môi trường là tập hợp các yếu tố tự nhiên và vật chất nhân tạo bao quanh con người, có ảnh hưởng đến đời sống, hoạt động sản xuất, sự tồn tại và phát triển của con người và các loài sinh vật khác.

2.3.2. Khái niệm hành vi bảo vệ môi trường

Bảo vệ môi trường được hiểu là tổng thể các hành động nhằm ngăn ngừa, hạn chế và khắc phục những biến đổi tiêu cực đối với môi trường tự nhiên và các thành phần cấu thành của nó. Khái niệm này bao hàm cả việc bảo vệ hệ sinh thái trước tác động bất lợi từ hoạt động của con người và phòng tránh các biến động tự nhiên có thể gây mất cân bằng sinh thái (Hamilton và cộng sự, 2018). Trong bối cảnh biến đổi khí hậu và suy giảm tài nguyên thiên nhiên ngày càng nghiêm trọng,

bảo vệ môi trường trở thành nhiệm vụ cấp thiết, đòi hỏi sự tham gia của các cá nhân, tổ chức và toàn xã hội.

Hành vi bảo vệ môi trường được hiểu là những hành động cụ thể, có ý thức và có chủ đích nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của con người đến môi trường tự nhiên. Các hành vi này có thể bao gồm tiết kiệm năng lượng, sử dụng phương tiện giao thông thân thiện với môi trường, tái chế và tái sử dụng vật liệu, hạn chế nhựa dùng một lần, trồng cây và tham gia các hoạt động làm sạch môi trường sống (Kollmuss & Agyeman, 2002). Theo Stern (2000), hành vi môi trường có thể được phân loại thành nhiều nhóm như hành vi tiêu dùng bền vững, hành vi ủng hộ chính sách môi trường và hành vi môi trường trong công việc hoặc tổ chức.

Trong bối cảnh doanh nghiệp, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên được hiểu là các hành động tự nguyện hoặc theo quy định nhằm hỗ trợ mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức. Những hành vi này thể hiện qua việc sử dụng hiệu quả tài nguyên văn phòng, tiết kiệm điện nước, tái chế giấy tờ và rác thải, khuyến khích đồng nghiệp thực hiện hành vi thân thiện với môi trường, cũng như tham gia các chương trình xanh do doanh nghiệp tổ chức (Ones & Dilchert, 2012). Hành vi môi trường tại nơi làm việc không chỉ phản ánh ý thức cá nhân của người lao động, mà còn chịu ảnh hưởng bởi chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh, hoạt động đào tạo, cơ chế khuyến khích và truyền thông nội bộ về môi trường (Daily và cộng sự, 2012).

Ở góc độ pháp lý, Luật Bảo vệ môi trường năm 2020 của Việt Nam khẳng định bảo vệ môi trường là quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của mọi cơ quan, tổ chức, cộng đồng dân cư, hộ gia đình và cá nhân. Hoạt động bảo vệ môi trường phải gắn với phát triển bền vững, quản lý tài nguyên, bảo đảm quyền được sống trong môi trường trong lành, đồng thời ưu tiên các biện pháp phòng ngừa, giảm thiểu chất thải, tái chế và tái sử dụng. Luật cũng quy định rõ trách nhiệm của các chủ thể gây ô nhiễm trong việc xử lý, bồi thường và khắc phục thiệt hại, đồng thời nghiêm cấm các hành vi gây suy thoái, ô nhiễm hoặc tổn hại đến môi trường (Quốc hội, 2020).

Bên cạnh các quy định bắt buộc và chế tài pháp lý, Nhà nước Việt Nam cũng thiết lập các chính sách khuyến khích nhằm thúc đẩy tổ chức, cá nhân tham gia bảo vệ môi trường. Các chính sách này bao gồm hỗ trợ về đất đai, vốn vay ưu đãi, miễn giảm thuế, phí, trợ giá và trợ cước vận chuyển đối với các hoạt động, sản phẩm và dịch vụ thân thiện với môi trường. Điều này cho thấy bảo vệ môi trường không chỉ là

yêu cầu pháp lý, mà còn là định hướng chính sách nhằm khuyến khích khu vực doanh nghiệp chủ động tham gia vào quá trình phát triển bền vững (Quốc hội, 2020).

Có thể thấy, dựa vào cách các quan điểm khác nhau về môi trường và hành vi bảo vệ môi trường, NCS cho rằng, ***Hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong doanh nghiệp là tổng thể các hành động cụ thể, có ý thức và có chủ đích của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc, nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, sử dụng hiệu quả tài nguyên và góp phần thực hiện mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp. Những hành vi này bao gồm cả hành vi tuân thủ các quy định môi trường bắt buộc và các hành vi tự nguyện, chủ động, vượt ngoài yêu cầu công việc, và thể hiện cam kết cá nhân đối với bảo vệ môi trường trong bối cảnh doanh nghiệp.***

2.3.3. Vai trò của thực hiện hành vi bảo vệ môi trường tại các doanh nghiệp

Đầu tiên, bảo vệ môi trường giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí (Fujii và cộng sự, 2024; Hopkins và cộng sự, 2017). Cụ thể, việc áp dụng các biện pháp quản lý môi trường như tiết kiệm năng lượng, tái sử dụng tài nguyên, giảm thiểu chất thải, và tối ưu hóa quy trình sản xuất không chỉ góp phần giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường mà còn giúp doanh nghiệp cắt giảm chi phí hoạt động đáng kể. Theo Fujii và cộng sự (2024), các doanh nghiệp áp dụng chính sách môi trường hiệu quả thường đạt được mức tiết kiệm chi phí năng lượng và nguyên vật liệu từ 10% đến 20% so với các doanh nghiệp không thực hiện. Tương tự, Hopkins và cộng sự (2017) cũng nhấn mạnh đầu tư vào công nghệ sạch, quy trình sản xuất bền vững và thiết kế sản phẩm thân thiện với môi trường không chỉ giảm chi phí xử lý chất thải và phí môi trường, mà còn tăng hiệu quả vận hành và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Do đó, bảo vệ môi trường không chỉ là trách nhiệm xã hội mà còn là một chiến lược quản trị tài chính khôn ngoan đối với doanh nghiệp hiện đại.

Thứ hai, bảo vệ môi trường giúp nâng cao hình ảnh doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh. Bên cạnh yếu tố chi phí, hành vi bảo vệ môi trường còn đóng vai trò thiết yếu trong việc xây dựng hình ảnh doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội. Trong thời đại mà người tiêu dùng ngày càng có xu hướng ủng hộ các thương hiệu thân thiện với môi trường, các doanh nghiệp thực hiện các hành vi xanh sẽ dễ dàng tạo dựng niềm tin và nâng cao mức độ trung thành của khách hàng. Theo Kim và cộng sự (2017), việc nhân viên tích cực tham gia các hành vi môi trường tại nơi làm việc không chỉ

nâng cao hiệu quả nội bộ mà còn góp phần vào chiến lược thương hiệu bền vững của tổ chức. Đây là một yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường ngày càng chú trọng tới tiêu chí phát triển bền vững.

Thứ ba, bảo vệ môi trường góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và nâng cao sự gắn kết nhân viên. Thực hiện hành vi bảo vệ môi trường trong doanh nghiệp còn được coi là yếu tố góp phần xây dựng văn hóa tổ chức tích cực và nâng cao sự gắn bó của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận rằng tổ chức của họ cam kết vì mục tiêu phát triển bền vững, họ có xu hướng tăng cường động lực làm việc và lòng trung thành với tổ chức. Ones và Dilchert (2012) nhấn mạnh văn hóa doanh nghiệp xanh - được nuôi dưỡng thông qua hành vi môi trường của nhân viên - không chỉ giúp cải thiện hiệu suất tổ chức mà còn làm tăng sự hài lòng và cam kết lâu dài của nguồn nhân lực. Đây là cơ sở quan trọng để phát triển tổ chức một cách bền vững từ bên trong.

2.3.4. Các tiêu chí đánh giá hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp

- Hành vi tiết kiệm và sử dụng hiệu quả tài nguyên (Eco-initiatives)

Một trong những tiêu chí cốt lõi phản ánh hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên là mức độ chủ động trong việc tiết kiệm tài nguyên tại nơi làm việc. Hành vi này thể hiện qua việc nhân viên tắt đèn, máy tính hoặc các thiết bị điện khi không sử dụng; in ấn hai mặt để tiết kiệm giấy; hoặc lựa chọn các sản phẩm, vật tư thân thiện với môi trường. Theo Paillé và cộng sự (2013), các hành vi này không chỉ mang tính tuân thủ mà còn thể hiện “sáng kiến xanh” (green initiatives) - tức là hành động tự nguyện, xuất phát từ ý thức cá nhân đối với trách nhiệm môi trường. Trong bối cảnh doanh nghiệp hướng tới phát triển bền vững, việc khuyến khích nhân viên tiết kiệm tài nguyên không chỉ giúp giảm chi phí hoạt động mà còn tạo dựng hình ảnh tổ chức có ý thức xã hội cao. Tiêu chí này do đó có thể đo lường qua tần suất và mức độ chủ động của nhân viên trong việc giảm lãng phí năng lượng, nguyên vật liệu, và sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn.

- Tuân thủ chính sách và quy trình bảo vệ môi trường (Eco-civic engagement)

Một tiêu chí quan trọng khác trong đánh giá hành vi bảo vệ môi trường là mức độ tuân thủ các quy định, chính sách và tiêu chuẩn môi trường nội bộ của doanh

nghiệp. Theo Daily và Huang (2001), việc nhân viên nghiêm túc thực hiện các quy định về quản lý rác thải, tiết kiệm năng lượng, và an toàn hóa chất không chỉ đảm bảo tuân thủ pháp luật mà còn phản ánh ý thức tổ chức của họ trong việc bảo vệ môi trường. Tiêu chí này thường được sử dụng trong các hệ thống quản lý môi trường đạt chuẩn ISO 14001, nơi mà hành vi của nhân viên là yếu tố then chốt bảo đảm hiệu quả của toàn bộ hệ thống. Việc đánh giá có thể thông qua mức độ tham gia của nhân viên vào các buổi tập huấn môi trường, sự tuân thủ quy trình xử lý chất thải, hoặc sự nhất quán giữa hành vi thực tế và quy định nội bộ.

- Đề xuất và đổi mới xanh trong công việc (Eco-innovation initiatives)

Ngoài việc tuân thủ, nhân viên còn thể hiện hành vi bảo vệ môi trường thông qua khả năng sáng tạo và đề xuất các sáng kiến cải thiện quy trình, giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường. Theo Boiral và Paillé (2012), hành vi đổi mới xanh thể hiện trình độ nhận thức và mức độ nội tâm hóa các giá trị bền vững của nhân viên. Ví dụ, một nhân viên có thể đề xuất cải tiến công nghệ nhằm tiết kiệm năng lượng, thay đổi quy trình bao bì để giảm nhựa sử dụng, hoặc áp dụng phương pháp làm việc “không giấy tờ” (paperless office). Đây là nhóm hành vi mang tính chủ động cao, được xem như cầu nối giữa chính sách QTNNLX và kết quả môi trường thực tế. Việc đo lường tiêu chí này có thể thông qua số lượng, chất lượng và tính khả thi của các sáng kiến do nhân viên đưa ra, hoặc mức độ tham gia của họ vào các chương trình cải tiến xanh của tổ chức.

- Hợp tác, hỗ trợ và khuyến khích đồng nghiệp trong hoạt động xanh (Eco-helping behavior)

Hành vi bảo vệ môi trường không chỉ dừng lại ở cá nhân mà còn thể hiện qua khả năng hợp tác, hỗ trợ và khuyến khích đồng nghiệp cùng thực hiện các hoạt động bảo vệ môi trường. Theo Lamm và cộng sự (2013), những nhân viên có hành vi “eco-helping” thường là người tạo ra ảnh hưởng tích cực đến tập thể, giúp lan tỏa giá trị xanh trong toàn tổ chức. Tiêu chí này phản ánh năng lực xã hội và tinh thần công dân tổ chức (organizational citizenship) ở khía cạnh môi trường - khi nhân viên không chỉ làm đúng phần việc của mình mà còn giúp người khác nâng cao nhận thức, chia sẻ kinh nghiệm và cùng thực hiện hành động xanh. Trong thực tế, hành vi này được thể hiện qua việc nhân viên nhắc nhở đồng nghiệp tắt thiết bị khi rời văn phòng, cùng tham gia dọn vệ sinh, hoặc hỗ trợ truyền thông nội bộ về các

chiến dịch bảo vệ môi trường. Việc đánh giá có thể dựa trên mức độ ảnh hưởng, khả năng truyền cảm hứng, và tần suất hỗ trợ của nhân viên đối với đồng nghiệp trong các hoạt động môi trường.

- Truyền thông, tuyên truyền và vận động xanh (Environmental advocacy)

Tiêu chí này phản ánh khả năng của nhân viên trong việc lan tỏa thông điệp xanh và khuyến khích người khác (cả trong và ngoài tổ chức) cùng tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Theo nghiên cứu của Norton và cộng sự (2015), nhân viên có hành vi advocacy thường đóng vai trò là “đại sứ môi trường” (green ambassador), giúp hình thành hình ảnh doanh nghiệp thân thiện và có trách nhiệm xã hội. Hành vi này bao gồm việc chia sẻ thông tin về các chính sách xanh, vận động người khác tham gia chiến dịch “go green”, hoặc giới thiệu những thực hành bền vững trên mạng xã hội. Đặc biệt trong thời đại truyền thông số, tiêu chí này càng có ý nghĩa lớn trong việc khuếch đại ảnh hưởng của doanh nghiệp ra cộng đồng. Việc đo lường có thể thông qua tần suất truyền thông, số lượng nội dung chia sẻ, hoặc mức độ tham gia của nhân viên trong các chiến dịch truyền thông xanh.

- Tham gia các hoạt động xã hội và cộng đồng về môi trường (Pro-environmental participation). Hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên còn thể hiện qua việc tham gia vào các hoạt động xã hội hoặc cộng đồng liên quan đến môi trường, chẳng hạn như trồng cây, làm sạch không gian công cộng, hoặc hỗ trợ các chương trình TNXH của doanh nghiệp. Theo Kim và cộng sự (2017), việc nhân viên tự nguyện tham gia những hoạt động này không chỉ góp phần cải thiện hình ảnh doanh nghiệp mà còn nâng cao cảm giác gắn kết tổ chức (organizational commitment). Tiêu chí này thể hiện mối liên hệ giữa hành vi cá nhân và sứ mệnh xã hội của tổ chức, là minh chứng cho việc giá trị phát triển bền vững đã được thấm nhuần trong văn hóa doanh nghiệp. Do đó, việc đánh giá có thể dựa trên mức độ tham gia, tinh thần tự nguyện, và vai trò của nhân viên trong các hoạt động TNXH môi trường.

Tổng hợp các tiêu chí trên, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong doanh nghiệp được hình thành từ ba nhóm hành vi chính: (1) nhóm hành vi cá nhân hướng tới giảm tác động tiêu cực đến môi trường (tiết kiệm tài nguyên, tuân thủ quy định), (2) nhóm hành vi xã hội hướng nội (hỗ trợ đồng nghiệp, đề xuất sáng kiến), và (3) nhóm hành vi hướng ngoại (truyền thông và tham gia cộng đồng). Việc đánh giá toàn diện các hành vi này không chỉ giúp doanh nghiệp nhận diện mức độ nội

tâm hóa giá trị xanh trong lực lượng lao động mà còn cung cấp căn cứ để đo lường hiệu quả của các chính sách QTNNLX. Theo Boiral và Paillé (2012), các hành vi OCBE chính là “mắt xích trung gian” kết nối giữa QTNNLX và kết quả phát triển bền vững của doanh nghiệp, đóng vai trò thiết yếu trong việc chuyển hóa nhận thức xanh thành hành động thực tế và bền vững.

2.3.5. Các yếu tố ảnh hưởng tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp

- Tổ chức nội bộ

Trong bối cảnh các doanh nghiệp ngày càng chú trọng đến phát triển bền vững, các yếu tố thuộc về tổ chức nội bộ đóng vai trò nền tảng trong việc thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Một trong những khía cạnh quan trọng là cam kết của lãnh đạo và đội ngũ quản lý cấp cao. Khi lãnh đạo doanh nghiệp thể hiện rõ định hướng phát triển xanh và truyền đạt tầm nhìn bền vững, họ không chỉ tạo động lực tinh thần mà còn góp phần hình thành chuẩn mực hành vi xanh trong toàn tổ chức. Nghiên cứu của Chen và Wu (2022) đã chứng minh lãnh đạo chuyển đổi xanh (green transformational leadership) có tác động trực tiếp đến hành vi môi trường của nhân viên thông qua việc khuyến khích họ đổi mới, học hỏi và tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường. Bên cạnh đó, các nội dung quản trị nguồn nhân lực xanh như đào tạo, tuyển dụng, đánh giá hiệu suất xanh hay khuyến khích chia sẻ tri thức môi trường cũng là những công cụ hiệu quả giúp nâng cao năng lực, động lực và cơ hội hành động của nhân viên (Hasebrook và cộng sự, 2022). Đặc biệt, việc xây dựng cơ chế trao quyền cho nhân viên trong quá trình tham gia vào các quyết định quản lý môi trường giúp tăng cường sự gắn kết, nâng cao niềm tin vào năng lực bản, từ đó thúc đẩy cả hành vi xanh bắt buộc lẫn hành vi xanh tự nguyện. Có thể thấy khi tổ chức tạo dựng được văn hóa xanh, kết hợp giữa cam kết lãnh đạo, chính sách quản trị nguồn nhân lực và sự trao quyền, thì toàn bộ hệ thống nội bộ sẽ trở thành động lực bền vững cho hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

- Thể chế pháp lý

Bên cạnh yếu tố nội bộ, khung thể chế pháp lý đóng vai trò định hướng và tạo ràng buộc đối với hành vi môi trường của nhân viên. Ở cấp độ toàn cầu, nhiều quốc gia và tổ chức khu vực đã triển khai các quy định pháp lý nhằm nâng cao trách nhiệm môi trường của doanh nghiệp, tiêu biểu là Chỉ thị báo cáo bền

vững doanh nghiệp (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) do Liên minh châu Âu ban hành. Quy định này yêu cầu các công ty niêm yết công bố thông tin về môi trường - xã hội - quản trị (ESG), từ đó gia tăng áp lực thể chế và củng cố hành vi xanh bắt buộc trong tổ chức (Hasebrook và cộng sự, 2022). Ở Việt Nam, Luật Bảo vệ môi trường năm 2020 cùng với các văn bản hướng dẫn thi hành đã khẳng định vai trò của doanh nghiệp là chủ thể then chốt trong công tác bảo vệ môi trường. Hơn thế, việc Chính phủ cam kết tại COP26 đạt phát thải ròng bằng 0 vào năm 2050 càng tạo cơ sở pháp lý và chính trị vững chắc để buộc doanh nghiệp và nhân viên phải hành động theo hướng bền vững. Khi khung pháp luật rõ ràng, minh bạch và nhất quán, hành vi tuân thủ môi trường của nhân viên sẽ được củng cố thông qua sự kết hợp giữa quy định nội bộ và giám sát bên ngoài. Như vậy, pháp luật không chỉ tạo động lực cưỡng chế nhằm bảo đảm mức tuân thủ tối thiểu, mà còn góp phần định hình hành vi dài hạn và nâng cao trách nhiệm môi trường của cả tổ chức và cá nhân.

- Môi trường bên ngoài

Bên cạnh yếu tố tổ chức và thể chế pháp lý, các tác động từ môi trường bên ngoài cũng ảnh hưởng đáng kể đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Trước hết, cộng đồng doanh nghiệp và các hiệp hội ngành nghề đóng vai trò quan trọng trong việc lan tỏa chuẩn mực xanh, tạo ra áp lực cạnh tranh bền vững, đồng thời thúc đẩy doanh nghiệp phải đầu tư nhiều hơn vào hoạt động môi trường. Khi các doanh nghiệp trong một ngành hoặc một khu vực đều áp dụng chuẩn mực xanh, điều này sẽ hình thành hiệu ứng lan tỏa khiến hành vi xanh không chỉ mang tính bắt buộc mà còn trở thành “chuẩn mực xã hội” được nhân viên tự giác thực hiện (Hasebrook và cộng sự, 2022). Ngoài ra, chính sách tài chính (CSTC) xanh cũng là công cụ điều tiết quan trọng tác động tới hành vi. Các công cụ như thuế carbon, thuế năng lượng, phí phát thải hoặc chính sách ưu đãi tín dụng cho các dự án xanh được nhiều quốc gia áp dụng nhằm điều chỉnh hành vi sản xuất và tiêu dùng theo hướng bền vững (OECD, 2020). Những chính sách này tạo động lực kép: vừa tăng chi phí đối với hành vi gây hại môi trường, vừa gia tăng lợi ích tài chính cho các hoạt động thân thiện với môi trường. Từ góc độ nhân viên, khi doanh nghiệp áp dụng các dự án xanh nhờ chính sách tài chính, họ không chỉ được tham gia vào các hoạt động cụ thể (như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải) mà còn cảm nhận

được giá trị tích cực của hành động xanh đối với hiệu quả kinh tế và danh tiếng tổ chức. Có thể thấy sự kết hợp giữa áp lực cạnh tranh, kỳ vọng của khách hàng và cơ chế CSTC bên ngoài đã làm gia tăng cả hành vi xanh bắt buộc lẫn hành vi xanh tự nguyện trong tổ chức.

2.4. Hành vi tiết kiệm nguồn lực

Hành vi tiết kiệm nguồn lực là một biểu hiện cụ thể của hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong doanh nghiệp. Nếu hành vi bảo vệ môi trường phản ánh các hành động nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, thì hành vi tiết kiệm nguồn lực thể hiện ở việc người lao động sử dụng hợp lý, hiệu quả và tránh lãng phí các nguồn lực trong quá trình làm việc như điện, nước, giấy, văn phòng phẩm, nguyên vật liệu, nhiên liệu, máy móc, thiết bị và thời gian lao động.

Về mặt lý luận, hành vi tiết kiệm được hiểu là sự cân nhắc trong sử dụng nguồn lực hiện có, hướng tới việc quản lý, phân bổ và sử dụng hiệu quả hơn. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Hà (2023) cho thấy hành vi tiết kiệm của cá nhân chịu ảnh hưởng bởi kiến thức, sự định hướng và hỗ trợ từ môi trường xung quanh. Khi vận dụng vào bối cảnh doanh nghiệp, hành vi tiết kiệm không chỉ giới hạn ở tiết kiệm tài chính, mà còn mở rộng sang việc sử dụng tiết kiệm và hiệu quả các nguồn lực chung của tổ chức, như tắt thiết bị điện khi không sử dụng, hạn chế in ấn, sử dụng giấy hai mặt, dùng nguyên vật liệu đúng định mức, bảo quản máy móc, giảm hao hụt trong sản xuất và đề xuất sáng kiến giảm lãng phí.

Hành vi tiết kiệm nguồn lực có ý nghĩa kép đối với doanh nghiệp. Một mặt, hành vi này giúp giảm chi phí vận hành, nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản và cải thiện năng suất. Mặt khác, đây là hành vi có ý nghĩa môi trường rõ rệt vì góp phần giảm khai thác tài nguyên, giảm phát thải, hạn chế chất thải và giảm áp lực lên môi trường tự nhiên. Do đó, hành vi tiết kiệm nguồn lực cần được xem là một thành phần quan trọng của hành vi bảo vệ môi trường, đặc biệt trong các doanh nghiệp sản xuất, chế biến, chế tạo, nơi việc sử dụng năng lượng, nguyên vật liệu và thiết bị có liên hệ trực tiếp với hiệu quả môi trường.

Các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh cho thấy hành vi xanh của nhân viên không hình thành một cách tự phát, mà chịu ảnh hưởng bởi hệ thống thực hành quản trị của tổ chức. Các hoạt động như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh và đãi ngộ xanh có thể tác động đến văn hóa tổ chức xanh, sự hỗ trợ xanh

của tổ chức, giá trị xanh của người lao động và hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc (Ahmad và cộng sự, 2023; Xie và cộng sự, 2024). Dưới góc độ quản trị nguồn nhân lực xanh, hành vi tiết kiệm nguồn lực là kết quả của quá trình chuyển hóa nhận thức, động lực và cơ hội hành động của nhân viên thành các hành vi cụ thể trong công việc.

Bên cạnh tác động của các chính sách nhân sự xanh, hành vi tiết kiệm nguồn lực còn chịu ảnh hưởng bởi văn hóa tổ chức và vai trò nêu gương của nhà quản trị. Trong doanh nghiệp, sự định hướng của lãnh đạo, truyền thông nội bộ, chuẩn mực ứng xử xanh, cơ chế giám sát và sự đồng thuận của tập thể có thể thúc đẩy nhân viên coi tiết kiệm nguồn lực là một chuẩn mực nghề nghiệp, thay vì chỉ là yêu cầu mang tính hình thức. Các nghiên cứu gần đây cũng nhấn mạnh vai trò trung gian của hành vi nhân viên trong việc chuyển hóa quản trị xanh thành kết quả môi trường của tổ chức, qua đó cho thấy hành vi tiết kiệm nguồn lực là mắt xích quan trọng kết nối chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh với hiệu quả môi trường của doanh nghiệp (Bangwal và cộng sự, 2025; Sánchez-García và cộng sự, 2025).

Trong phạm vi luận án, hành vi tiết kiệm nguồn lực được hiểu là những hành động có ý thức của nhân viên nhằm sử dụng hợp lý, tiết kiệm và hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp trong quá trình làm việc, qua đó góp phần giảm lãng phí, giảm chi phí vận hành, hạn chế phát sinh chất thải và giảm tác động tiêu cực đến môi trường. Hành vi này bao gồm cả các hành vi theo quy định của doanh nghiệp và các hành vi tự nguyện xuất phát từ nhận thức, trách nhiệm và cam kết cá nhân của người lao động đối với mục tiêu bảo vệ môi trường.

Nhìn chung, hành vi tiết kiệm nguồn lực là một thành phần quan trọng trong hệ thống hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Hành vi này phản ánh mức độ chuyển hóa nhận thức môi trường thành hành động cụ thể trong công việc hằng ngày. Vì vậy, trong quá trình triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh, doanh nghiệp cần lồng ghép nội dung tiết kiệm nguồn lực vào đào tạo, truyền thông nội bộ, hệ thống đánh giá, chính sách khen thưởng và các chương trình cải tiến liên tục nhằm biến tiết kiệm nguồn lực thành thói quen và chuẩn mực trong tổ chức.

2.5. Lý luận về giá trị xanh cá nhân

2.5.1. Khái niệm

Trong bối cảnh biến đổi khí hậu, suy giảm tài nguyên thiên nhiên và ô nhiễm

môi trường đang trở thành những thách thức nghiêm trọng đối với sự phát triển bền vững toàn cầu, các nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị và hành vi tổ chức ngày càng quan tâm đến các yếu tố tâm lý - xã hội ảnh hưởng đến hành vi bảo vệ môi trường của con người. Trong đó, giá trị xanh cá nhân (individual green values) được xem là một trong những yếu tố nền tảng định hướng nhận thức và hành vi của cá nhân đối với môi trường. Các giá trị này phản ánh mức độ mà cá nhân coi trọng việc bảo vệ môi trường, sử dụng bền vững tài nguyên thiên nhiên và giảm thiểu các tác động tiêu cực đến hệ sinh thái.

Khái niệm giá trị cá nhân đã được đề cập rộng rãi trong các nghiên cứu về tâm lý học và hành vi tổ chức. Theo Schwartz (1992), giá trị cá nhân là những niềm tin mang tính bền vững về các mục tiêu mong muốn trong cuộc sống, đóng vai trò như những nguyên tắc định hướng cho hành vi và quyết định của cá nhân. Các giá trị này thường được hình thành thông qua quá trình xã hội hóa, giáo dục và trải nghiệm cá nhân, đồng thời có ảnh hưởng lâu dài đến thái độ và hành vi của con người trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Từ góc độ môi trường, các nghiên cứu cho rằng giá trị xanh cá nhân là sự mở rộng của hệ giá trị cá nhân trong bối cảnh phát triển bền vững. Theo Stern (2000), hệ thống giá trị liên quan đến môi trường đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành niềm tin, chuẩn mực cá nhân và cuối cùng dẫn đến hành vi bảo vệ môi trường. Những cá nhân coi trọng các giá trị như bảo tồn thiên nhiên, tiết kiệm tài nguyên và giảm thiểu ô nhiễm thường có xu hướng tham gia tích cực hơn vào các hoạt động bảo vệ môi trường trong đời sống.

Trong bối cảnh tổ chức, giá trị xanh cá nhân được xem là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên (pro-environmental behavior). Nhiều nghiên cứu cho thấy những nhân viên có định hướng giá trị thân thiện với môi trường thường thể hiện mức độ tham gia cao hơn vào các hoạt động xanh tại nơi làm việc, chẳng hạn như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải hoặc đề xuất các sáng kiến cải thiện hiệu quả môi trường của doanh nghiệp (Paillé và cộng sự, 2014). Điều này cho thấy hệ giá trị của cá nhân có thể đóng vai trò như một động lực nội tại thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường trong tổ chức.

Trong lĩnh vực QTNNLX, giá trị xanh cá nhân của nhân viên được xem là một yếu tố quan trọng giúp các thực hành quản trị xanh phát huy hiệu quả. Khi hệ thống

giá trị của nhân viên phù hợp với định hướng phát triển bền vững của tổ chức, các chính sách như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá và khen thưởng xanh sẽ được tiếp nhận tích cực hơn và dễ dàng chuyển hóa thành hành vi cụ thể trong công việc (Renwick và cộng sự, 2013). Ngược lại, nếu nhân viên không coi trọng các giá trị môi trường, việc triển khai các chương trình quản trị xanh trong tổ chức có thể gặp nhiều trở ngại.

Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây cũng nhấn mạnh vai trò của giá trị xanh cá nhân như một yếu tố ảnh hưởng đến hành vi môi trường của nhân viên. Giá trị xanh cá nhân được xem là yếu tố phản ánh mức độ mà cá nhân coi trọng các mục tiêu bảo vệ môi trường trong hệ thống giá trị của mình, từ đó định hướng các hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc. Những cá nhân có giá trị xanh cao thường thể hiện mức độ cam kết lớn hơn đối với các mục tiêu môi trường của tổ chức và có xu hướng tham gia tích cực vào các hoạt động bảo vệ môi trường (Chaudhary, 2019). Đồng thời, khi giá trị xanh của nhân viên phù hợp với định hướng môi trường của tổ chức, các hành vi môi trường tích cực sẽ được thúc đẩy mạnh mẽ hơn.

Trong các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh, giá trị xanh cá nhân còn được xem là một yếu tố có thể điều tiết mối quan hệ giữa các thực hành quản trị xanh và hành vi xanh của nhân viên. Các nghiên cứu cho thấy khi nhân viên có hệ giá trị môi trường cao, các chính sách quản trị xanh của tổ chức sẽ có tác động mạnh mẽ hơn đến các hành vi xanh tại nơi làm việc. Ngược lại, khi giá trị xanh cá nhân thấp, tác động của các chính sách này có thể bị hạn chế.

Từ tổng quan các quan điểm trên có thể thấy rằng giá trị xanh cá nhân là một yếu tố tâm lý quan trọng phản ánh mức độ mà cá nhân coi trọng việc bảo vệ môi trường trong hệ thống giá trị của mình. Yếu tố này không chỉ ảnh hưởng đến nhận thức và thái độ của cá nhân đối với môi trường mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường trong tổ chức và xã hội. Trong nghiên cứu này, ***giá trị xanh cá nhân được hiểu là hệ thống các niềm tin, chuẩn mực và định hướng giá trị của cá nhân liên quan đến việc bảo vệ môi trường và phát triển bền vững, phản ánh mức độ mà cá nhân coi trọng các vấn đề môi trường và sẵn sàng thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường trong công việc cũng như trong đời sống.***

2.5.2. Vai trò

Trong nghiên cứu về hành vi môi trường trong tổ chức, bên cạnh các yếu tố thuộc về bối cảnh quản trị và chính sách của doanh nghiệp, các đặc điểm cá nhân của người lao động cũng được xem là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi bảo vệ môi trường. Trong đó, giá trị xanh cá nhân phản ánh mức độ cá nhân coi trọng việc bảo vệ môi trường, bảo tồn tài nguyên thiên nhiên và giảm thiểu tác động tiêu cực đến hệ sinh thái. Đây được xem là nền tảng tâm lý có khả năng định hướng nhận thức, thái độ và hành vi của nhân viên đối với các vấn đề môi trường tại nơi làm việc.

Về mặt lý thuyết, vai trò của giá trị cá nhân trong định hướng hành vi đã được làm rõ trong lý thuyết giá trị của Schwartz (1992). Theo đó, giá trị cá nhân là những niềm tin bền vững, đóng vai trò như nguyên tắc định hướng cho nhận thức, thái độ và lựa chọn hành động của con người. Khi cá nhân coi trọng các giá trị liên quan đến bảo vệ môi trường và phát triển bền vững, họ có xu hướng đánh giá tích cực hơn đối với các chính sách môi trường của tổ chức và sẵn sàng tham gia vào các hành vi thân thiện với môi trường.

Lý thuyết Giá trị - Niềm tin - Chuẩn mực cũng cung cấp cơ sở quan trọng để giải thích mối quan hệ giữa giá trị xanh cá nhân và hành vi bảo vệ môi trường. Theo Stern (2000), hệ giá trị cá nhân là điểm khởi đầu của chuỗi tác động dẫn đến hành vi môi trường, thông qua niềm tin về hậu quả môi trường, nhận thức trách nhiệm cá nhân và sự hình thành chuẩn mực đạo đức. Bên cạnh đó, lý thuyết Thái độ - Hành vi - Bối cảnh cho rằng hành vi môi trường chịu ảnh hưởng đồng thời bởi thái độ cá nhân, hệ giá trị và điều kiện bối cảnh; do đó, những cá nhân có giá trị xanh mạnh mẽ thường có xu hướng thực hiện hành vi bảo vệ môi trường ngay cả khi hành vi này đòi hỏi nỗ lực bổ sung hoặc vượt ngoài yêu cầu công việc (Stern, 2000).

Trong bối cảnh tổ chức, các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh cho thấy hiệu quả của các thực hành như tuyển dụng xanh, đào tạo môi trường, truyền thông nội bộ, khuyến khích sáng kiến xanh và đánh giá hiệu suất xanh phụ thuộc đáng kể vào mức độ phù hợp giữa giá trị cá nhân của nhân viên và định hướng phát triển bền vững của doanh nghiệp. Khi nhân viên có giá trị xanh cá nhân cao, họ có xu hướng tiếp nhận các chính sách môi trường của tổ chức một cách tích cực hơn, từ đó gia tăng mức độ tham gia vào các hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.

(Renwick và cộng sự, 2013; Dumont và cộng sự, 2017).

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy giá trị xanh cá nhân có mối quan hệ tích cực với hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Những nhân viên có hệ giá trị thân thiện với môi trường thường thể hiện cam kết cao hơn đối với mục tiêu phát triển bền vững, tích cực tham gia vào các hoạt động xanh và thực hiện nhiều hơn các hành vi như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, hỗ trợ đồng nghiệp hoặc đề xuất sáng kiến cải thiện hiệu quả môi trường của tổ chức (Paillé và cộng sự, 2014; Norton và cộng sự, 2015; Dumont và cộng sự, 2017; Chaudhary, 2019).

Từ các lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, có thể khẳng định giá trị xanh cá nhân là yếu tố quan trọng trong việc giải thích sự khác biệt về mức độ tham gia của nhân viên vào hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc. Giá trị xanh cá nhân không chỉ trực tiếp định hướng nhận thức và hành vi môi trường của người lao động, mà còn có thể làm gia tăng hiệu quả của các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh. Do đó, trong mô hình nghiên cứu của luận án, giá trị xanh cá nhân được xem xét như một biến điều tiết trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Cụ thể, khi nhân viên có giá trị xanh cá nhân cao, tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường được kỳ vọng sẽ mạnh mẽ hơn; ngược lại, khi giá trị xanh cá nhân thấp, hiệu quả thúc đẩy hành vi môi trường của các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh có thể bị hạn chế.

2.6. Kinh nghiệm về thực hiện quản trị nguồn nhân lực xanh đối với người lao động tại một số doanh nghiệp trong nước và trên thế giới

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và biến đổi khí hậu ngày càng phức tạp, nhiều doanh nghiệp quốc tế đã tiên phong trong việc triển khai các chính sách phát triển bền vững và thúc đẩy hành vi xanh (green behavior) trong đội ngũ lao động. Ví dụ, công ty Unilever đã tích cực xây dựng chiến lược “Unilever Sustainable Living Plan”, trong đó lồng ghép các mục tiêu về bảo vệ môi trường vào quy trình làm việc và khuyến khích nhân viên thực hành các hành vi thân thiện với môi trường như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu rác thải và tham gia các sáng kiến bảo vệ tài nguyên nước (Unilever, 2021). Tương tự, Google đã triển khai nhiều chương trình nội bộ như “Green at Google” nhằm thúc đẩy ý thức sinh thái của nhân viên thông qua các

hoạt động truyền thông, đào tạo, khuyến khích sử dụng phương tiện giao thông xanh và tham gia trồng cây tại địa phương (Google Sustainability Report, 2023). Những doanh nghiệp này cho thấy vai trò của chiến lược quản trị nhân sự trong việc thiết lập văn hóa tổ chức xanh và khơi gợi trách nhiệm môi trường từ cấp nhân viên đến cấp lãnh đạo.

Tại Việt Nam, hành vi xanh của người lao động ngày càng được các doanh nghiệp quan tâm và tích hợp vào chiến lược phát triển bền vững. Một ví dụ tiêu biểu là Tập đoàn Vinamilk - doanh nghiệp đã triển khai chương trình “Green Farm” và áp dụng hệ thống quản lý môi trường ISO 14001 tại nhiều nhà máy. Cùng với việc đầu tư vào công nghệ sản xuất thân thiện với môi trường, Vinamilk còn khuyến khích người lao động thực hiện các hành vi xanh thông qua hoạt động đào tạo nội bộ, thi đua tiết kiệm điện, nước và tái sử dụng tài nguyên trong công việc hằng ngày (Vinamilk Sustainability Report, 2022). Bên cạnh đó, Công ty cổ phần Sữa TH True Milk cũng nổi bật với các sáng kiến thúc đẩy sản xuất xanh và nâng cao nhận thức môi trường cho người lao động thông qua các chương trình truyền thông nội bộ và hội thảo định kỳ. Những kinh nghiệm này cho thấy sự chuyển dịch rõ nét trong tư duy quản trị nhân sự theo hướng gắn kết giữa hiệu quả kinh doanh và trách nhiệm môi trường tại Việt Nam.

2.6.1. Kinh nghiệm của khách sạn JW Marriott Hà Nội

Khách sạn JW Marriott Hà Nội, một trong những khách sạn lớn nhất Thủ đô do Tập đoàn Bitexco đầu tư, đã định hướng chiến lược phát triển gắn liền với mục tiêu bền vững. Doanh nghiệp đặt mục tiêu đến năm 2025 tiếp tục giảm thiểu mức tiêu thụ năng lượng và nước trong mọi hoạt động, đồng thời thực hiện trách nhiệm xã hội về bảo vệ môi trường (JW Marriott Hanoi, 2023).

Một trong những giải pháp trọng tâm được triển khai là đào tạo và tuyên truyền về sử dụng năng lượng hiệu quả. Hàng năm, khách sạn tổ chức chương trình huấn luyện cho toàn bộ cán bộ công nhân viên về bảo tồn năng lượng, qua đó nâng cao ý thức cá nhân trong thực hành tiết kiệm. Nội dung tiết kiệm năng lượng cũng được lồng ghép trong các buổi họp bộ phận hằng ngày, với sự phối hợp chặt chẽ giữa phòng kỹ thuật và các đơn vị nhằm kịp thời phát hiện và xử lý những bất thường trong vận hành (JW Marriott Hanoi, 2023).

Thực tiễn tại JW Marriott Hà Nội cho thấy hành vi xanh của nhân viên

được thúc đẩy mạnh mẽ thông qua hệ thống đào tạo thường xuyên và truyền thông nội bộ. Nhân viên không chỉ được nhắc nhở về các hành vi cụ thể ảnh hưởng đến tiêu thụ năng lượng mà còn được cập nhật liên tục về chi phí vận hành theo ngày, tuần và tháng, từ đó nâng cao tinh thần trách nhiệm cá nhân. Sự kết hợp giữa giám sát kỹ thuật và giao ban định kỳ đã góp phần củng cố thói quen tiết kiệm và phản ứng nhanh với hành vi kém hiệu quả, minh chứng cho tính hiệu quả của các chính sách QTNNLX trong việc thúc đẩy hành vi xanh (Renwick và cộng sự, 2013; Pham & Hoang, 2022).

2.6.2. Kinh nghiệm của tập đoàn công nghệ-viễn thông quân đội Viettel

Viettel Group, một trong những tập đoàn lớn nhất Việt Nam, không chỉ chú trọng phát triển kinh doanh mà còn định hướng mạnh mẽ theo chiến lược phát triển bền vững. Trong đó, Tổng Công ty Cổ phần Công trình Viettel (Viettel Construction) giữ vai trò tiên phong với việc xây dựng hệ sinh thái Viettel Eco Green, nhằm kiến tạo môi trường sống “xanh - sạch - tiết kiệm” thông qua các giải pháp công nghệ xanh và năng lượng tái tạo (Viettel Group, 2023; Viettel Construction, 2023).

Hệ sinh thái này được phát triển theo hướng khuyến khích thay đổi hành vi tiêu dùng và lối sống của người dân, tập trung vào các sản phẩm và giải pháp công nghệ thân thiện môi trường như vật liệu xây dựng xanh, điều hòa inverter, năng lượng mặt trời, chiếu sáng thông minh và hệ thống giám sát tiết kiệm năng lượng. Việc ứng dụng các công nghệ này không chỉ nâng cao chất lượng tăng trưởng và cải thiện đời sống mà còn góp phần giảm phát thải khí nhà kính và thích ứng với biến đổi khí hậu (Nguyễn & Trần, 2022; UNEP, 2021).

Đặc biệt, tại Viettel Construction, hành vi xanh của nhân viên được định hướng gắn liền với mô hình Eco Green. Người lao động vừa là lực lượng trực tiếp triển khai các giải pháp công nghệ xanh, vừa đóng vai trò lan tỏa lối sống bền vững đến cộng đồng. Điều này phản ánh nhận định của Jabbour và cộng sự (2010) rằng để tạo dựng hành vi xanh lâu dài, doanh nghiệp cần tái cấu trúc văn hóa tổ chức theo hướng “xanh hóa” nhận thức và hành vi. Thông qua việc lồng ghép sản phẩm xanh vào đời sống thường nhật và khuyến khích nhân viên ưu tiên sử dụng các thiết bị tiết kiệm năng lượng, Viettel đã biến hành vi tiêu dùng xanh trở thành một phần trong thói quen cá nhân, đồng thời khẳng định trách nhiệm xã hội của mỗi thành viên trong tổ chức (Zibarras & Coan, 2015).

2.6.3. Kinh nghiệm của công ty Honda Việt Nam

Honda Việt Nam là một trong những doanh nghiệp tiêu biểu trong lĩnh vực sản xuất xe máy và ô tô tại Việt Nam, đồng thời là trường hợp điển hình về việc gắn kết chiến lược phát triển doanh nghiệp với mục tiêu bảo vệ môi trường và phát triển bền vững. Hướng tới mục tiêu trung hòa carbon vào năm 2050, Honda Việt Nam triển khai các chiến lược trọng tâm như tiết kiệm năng lượng, phát triển nguồn năng lượng sạch, cải tiến động cơ, nghiên cứu nhiên liệu sinh học, phát triển xe điện và dòng xe hybrid như một giải pháp chuyển tiếp phù hợp với điều kiện thị trường Việt Nam (Honda Motor, 2022; Honda Vietnam, 2023; VietnamPlus, 2023).

Trong quá trình triển khai các sáng kiến xanh, Honda Việt Nam chú trọng đổi mới cả sản phẩm và quy trình sản xuất. Doanh nghiệp khuyến khích nhân viên tham gia cải tiến kỹ thuật, vận hành hệ thống năng lượng mặt trời, áp dụng nhiên liệu sinh học trong sản xuất, phối hợp với nhà cung cấp để cắt giảm phát thải và tham gia các dự án trồng cây nhằm hấp thụ CO₂. Những hoạt động này cho thấy hành vi xanh của người lao động không chỉ được thúc đẩy thông qua yêu cầu kỹ thuật, mà còn thông qua cơ chế khuyến khích, khen thưởng và xây dựng văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững (Honda Vietnam, 2023).

Từ kinh nghiệm của các doanh nghiệp điển hình như Honda Việt Nam, JW Marriott Hà Nội và Viettel, có thể thấy QTNNLX được triển khai hiệu quả khi gắn với bốn nội dung trọng tâm. Thứ nhất, đào tạo và phát triển nhân lực xanh là nền tảng quan trọng giúp nâng cao nhận thức, kiến thức và kỹ năng môi trường của người lao động. Các chương trình đào tạo về tiết kiệm năng lượng, quản lý chất thải, sản xuất sạch hơn và sử dụng tài nguyên hiệu quả giúp nhân viên có đủ năng lực để thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường trong công việc. Theo khung lý thuyết AMO, đây là yếu tố góp phần hình thành năng lực xanh của nhân viên, tạo tiền đề cho việc thực hiện các hành vi môi trường tại nơi làm việc.

Thứ hai, truyền thông nội bộ và xây dựng văn hóa doanh nghiệp xanh đóng vai trò quan trọng trong việc lan tỏa các giá trị phát triển bền vững đến toàn thể người lao động. Các hoạt động như chiến dịch văn phòng xanh, ngày hội môi trường, chương trình trồng cây, phong trào tiết kiệm năng lượng và các hoạt động cộng đồng giúp nâng cao nhận thức, củng cố động lực nội tại và hình thành chuẩn mực hành vi thân thiện với môi trường trong tổ chức. Đây là yếu tố góp phần thúc

đẩy động lực của nhân viên trong mô hình AMO, thông qua sự công nhận xã hội, giá trị văn hóa và cam kết chung của doanh nghiệp đối với môi trường.

Thứ ba, các doanh nghiệp cần tích hợp tiêu chí môi trường vào toàn bộ hệ thống quản trị nguồn nhân lực, bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất, khen thưởng và thăng tiến. Việc ưu tiên ứng viên có nhận thức về phát triển bền vững, đưa các chỉ tiêu tiết kiệm tài nguyên, tuân thủ quy định môi trường và tham gia sáng kiến xanh vào hệ thống đánh giá, đồng thời thiết kế chính sách khen thưởng phù hợp sẽ giúp tạo sự đồng bộ giữa mục tiêu môi trường và hành vi của người lao động. Cách tiếp cận này phù hợp với quan điểm cho rằng các thực hành QTNNLX cần được triển khai đồng bộ nhằm hỗ trợ đổi mới xanh và nâng cao hiệu quả môi trường của tổ chức (Nguyễn Thị Tú Quyên, 2024).

Thứ tư, sự tham gia và trao quyền cho người lao động là điều kiện quan trọng để thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường trong doanh nghiệp. Khi nhân viên được khuyến khích đề xuất sáng kiến cải tiến quy trình, tiết kiệm năng lượng, sử dụng vật liệu tái chế hoặc tham gia các dự án xanh, họ có cơ hội phát huy tri thức thực tiễn và trách nhiệm cá nhân đối với mục tiêu môi trường. Đây chính là khía cạnh cơ hội trong mô hình AMO, theo đó tổ chức cần tạo điều kiện để nhân viên tham gia, đóng góp và thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường.

Từ các kinh nghiệm trên, có thể rút ra một số bài học cho các doanh nghiệp khu vực Hà Nội trong quá trình triển khai QTNNLX. Doanh nghiệp cần chú trọng đào tạo và phát triển năng lực xanh cho người lao động; xây dựng hệ thống truyền thông nội bộ và văn hóa doanh nghiệp xanh; tích hợp tiêu chí bền vững vào toàn bộ chu trình quản trị nguồn nhân lực; đồng thời tạo cơ chế khuyến khích sự tham gia và trao quyền cho nhân viên trong các sáng kiến môi trường. Những bài học này có ý nghĩa quan trọng trong bối cảnh Hà Nội đang hướng tới mô hình phát triển đô thị xanh và bền vững, đòi hỏi sự phối hợp giữa doanh nghiệp, người lao động và cơ quan quản lý trong quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế xanh.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong doanh nghiệp. Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu và lý thuyết liên quan, chương này làm rõ khái niệm, tính cấp thiết, nội dung thực hành và các yếu tố ảnh hưởng đến QTNNLX. Luận án xác định bốn nội dung cốt lõi của QTNNLX gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ nhân lực theo định hướng phát triển bền vững. Trong đó, hoạt động sử dụng lao động không được tách thành một nội dung độc lập của QTNNLX, bởi đây vốn là chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực truyền thống và chỉ mang tính “xanh” khi gắn với các tiêu chí môi trường, bố trí việc làm thân thiện với môi trường hoặc chuyển đổi vai trò theo hướng bền vững.

Bên cạnh đó, chương 2 cũng trình bày các lý thuyết nền tảng phục vụ cho việc giải thích mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, bao gồm lý thuyết AMO, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực và lý thuyết các bên liên quan. Đồng thời, chương này hệ thống hóa cơ sở lý luận về môi trường, hành vi bảo vệ môi trường, vai trò của hành vi này trong doanh nghiệp, trách nhiệm môi trường của tổ chức và giá trị xanh cá nhân. Đây là nền tảng quan trọng để luận án làm rõ cơ chế tác động của QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

Từ cơ sở lý luận đã được xác lập, có thể khẳng định QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên có mối quan hệ chặt chẽ, chịu tác động bởi nhiều yếu tố tâm lý và tổ chức. Tuy nhiên, để xác định rõ bản chất, mức độ và cơ chế của mối quan hệ này trong bối cảnh các doanh nghiệp khu vực Hà Nội, cần tiếp tục thực hiện nghiên cứu thực chứng. Vì vậy, chương 3 sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu, bao gồm xây dựng mô hình, thiết kế nghiên cứu, phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu, qua đó tạo cơ sở để kiểm định các giả thuyết và phân tích tác động của các nội dung QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong chương 4.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Bối cảnh nghiên cứu

3.1.1. *Khái quát về các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo ở thành phố Hà Nội giai đoạn 2019-2025*

a, Đặc trưng kinh tế ngành của các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo ở Hà Nội giai đoạn 2019 - 2025

Giai đoạn 2019 - 2025, các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo ở thành phố Hà Nội hoạt động trong bối cảnh nhiều biến động, đan xen giữa tăng trưởng, suy giảm, phục hồi và tái cấu trúc. Trước năm 2020, khu vực doanh nghiệp Hà Nội duy trì xu hướng phát triển tích cực, thể hiện qua sự gia tăng số lượng doanh nghiệp thành lập mới, quy mô vốn đăng ký và số doanh nghiệp đang hoạt động. Trong giai đoạn 2019 - 2023, số doanh nghiệp đang hoạt động tại Hà Nội tăng bình quân 5,87%/năm, cao hơn mức bình quân chung của cả nước, cho thấy vị thế của Hà Nội như một trung tâm kinh tế lớn, có sức hút đối với hoạt động đầu tư, sản xuất và kinh doanh (Tập chí Kinh tế - Tài chính, 2025).

Tuy nhiên, giai đoạn 2020 - 2021, đại dịch COVID-19 cùng với sự đứt gãy chuỗi cung ứng, chi phí đầu vào tăng và nhu cầu thị trường suy giảm đã tác động mạnh đến hoạt động sản xuất, tiêu thụ và sử dụng lao động của doanh nghiệp. Nhóm doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, chịu ảnh hưởng rõ rệt do phụ thuộc vào nguyên vật liệu, đơn hàng, logistics và khả năng duy trì dòng tiền. Bối cảnh này đặt ra yêu cầu cấp thiết về tái cấu trúc sản xuất, đổi mới quản trị, nâng cao năng lực thích ứng và kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp.

Từ năm 2022, cùng với quá trình mở cửa trở lại của nền kinh tế, khu vực sản xuất, chế tạo tại Hà Nội từng bước phục hồi, song mức độ phục hồi chưa đồng đều giữa các nhóm ngành và loại hình doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp thích ứng nhanh nhờ chuyển đổi số, tự động hóa, cải tiến quy trình và mở rộng thị trường, trong khi nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn gặp khó khăn về vốn, đơn hàng, chi phí năng lượng, nguyên vật liệu và năng lực đổi mới công nghệ. Điều này cho thấy

khu vực sản xuất, chế tạo của Hà Nội có nền tảng phát triển tương đối vững nhưng vẫn chịu nhiều áp lực từ biến động thị trường và yêu cầu nâng cao năng suất, chất lượng tăng trưởng.

Năm 2023, sản xuất công nghiệp Hà Nội tiếp tục đối mặt với nhiều khó khăn do suy giảm thương mại toàn cầu, sức tiêu thụ trong nước chậm và chi phí đầu vào tăng. Chỉ số sản xuất công nghiệp của Thành phố tăng 3,0% so với năm 2022, trong đó công nghiệp chế biến, chế tạo tăng 2,6%, phản ánh quá trình phục hồi còn chậm sau đại dịch và áp lực lớn về đơn hàng, chi phí sản xuất và tiêu thụ sản phẩm (Cổng Thông tin điện tử thành phố Hà Nội, 2024).

Sang năm 2024, bức tranh sản xuất công nghiệp của Hà Nội có chuyển biến tích cực hơn. Chỉ số sản xuất công nghiệp toàn Thành phố tăng 5,9%, trong đó công nghiệp chế biến, chế tạo tăng 5,4%. Cùng với đó, chỉ số tiêu thụ sản phẩm của ngành chế biến, chế tạo tăng 8,2%, trong khi chỉ số tồn kho cuối năm giảm 11,5% so với cuối năm 2023. Những chỉ báo này cho thấy khả năng hấp thụ của thị trường được cải thiện và khu vực sản xuất, chế tạo đã phục hồi rõ hơn sau giai đoạn khó khăn 2020–2023 (Cổng Thông tin điện tử thành phố Hà Nội, 2025).

Đến năm 2025, sản xuất công nghiệp Hà Nội tiếp tục duy trì xu hướng tăng trưởng tích cực. Chỉ số sản xuất công nghiệp cả năm tăng 7,2% so với năm 2024; trong đó, công nghiệp chế biến, chế tạo tăng 7,4%. Một số ngành có mức tăng cao gồm sản xuất xe có động cơ, sản phẩm từ khoáng phi kim loại, sản phẩm điện tử, máy vi tính, da và sản phẩm liên quan, in ấn, sản xuất kim loại và sản xuất trang phục. Điều này cho thấy khu vực sản xuất, chế tạo của Hà Nội đã chuyển từ trạng thái phục hồi chậm sang tăng trưởng tích cực hơn, gắn với sự cải thiện về sản lượng, tiêu thụ, đơn hàng và năng lực thích ứng của doanh nghiệp (Cục Thống kê thành phố Hà Nội, 2026).

Xét trong cơ cấu kinh tế của Hà Nội, khu vực công nghiệp và xây dựng tuy có tỷ trọng thấp hơn khu vực dịch vụ nhưng vẫn giữ vai trò quan trọng đối với tăng trưởng, tạo việc làm, phát triển công nghiệp hỗ trợ và nâng cao năng lực sản xuất của Thành phố. Năm 2024, khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 22,79% GRDP Hà Nội, tăng 6,21% và đóng góp 1,34 điểm phần trăm vào tăng trưởng GRDP

chung. Trong đó, công nghiệp chế biến, chế tạo tiếp tục là bộ phận quan trọng nhất của khu vực công nghiệp, phản ánh vai trò của nhóm doanh nghiệp sản xuất, chế tạo trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và phát triển kinh tế đô thị của Hà Nội (Cục Thống kê thành phố Hà Nội, 2025).

Bảng 3.1. Cơ cấu GRDP Hà Nội năm 2024 theo khu vực kinh tế

Khu vực kinh tế	Tỷ trọng trong GRDP (%)	Tăng trưởng (%)	Đóng góp vào tăng trưởng GRDP (%)	Nhận xét
Nông, lâm nghiệp và thủy sản	1,96	2,52	0,05	Quy mô nhỏ, tăng trưởng ổn định
Công nghiệp và xây dựng	22,79	6,21	1,34	Là khu vực sản xuất vật chất quan trọng; chế biến, chế tạo là bộ phận chủ lực
Dịch vụ	65,60	7,14	4,72	Giữ vai trò động lực chính của tăng trưởng GRDP
Thuế sản phẩm trừ trợ cấp sản phẩm	9,65	4,00	0,41	Đóng góp bổ trợ vào tăng trưởng chung
Tổng số	100,00	6,52	6,52	Kinh tế Hà Nội phục hồi tích cực sau giai đoạn khó khăn

(Nguồn: Tổng hợp từ Cục Thống kê thành phố Hà Nội 2025).

Số liệu ở Bảng 3.1 cho thấy cơ cấu kinh tế Hà Nội có đặc điểm nổi bật là tỷ trọng khu vực dịch vụ chiếm ưu thế, phù hợp với đặc trưng của một đô thị trung tâm. Tuy nhiên, khu vực công nghiệp và xây dựng vẫn giữ vai trò quan trọng trong việc tạo nền tảng sản xuất vật chất, phát triển công nghiệp hỗ trợ, thúc đẩy đổi mới công nghệ và tạo việc làm cho lực lượng lao động kỹ thuật. Đối với các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo, vai trò này càng có ý nghĩa trong bối cảnh Hà Nội định hướng phát triển công nghiệp theo chiều sâu, ưu tiên các ngành có hàm lượng công

nghệ, giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh cao.

Một điểm đáng chú ý trong giai đoạn 2024 - 2025 là sự nổi lên của nhóm sản phẩm công nghiệp chủ lực. Năm 2025, Thành phố công nhận 35 sản phẩm công nghiệp chủ lực của 28 doanh nghiệp, phản ánh nỗ lực thúc đẩy các doanh nghiệp có năng lực công nghệ, thương hiệu, chất lượng sản phẩm và khả năng tham gia thị trường xuất khẩu (Cổng Thông tin điện tử thành phố Hà Nội, 2026). Điều này cho thấy khu vực sản xuất, chế tạo của Hà Nội không chỉ phục hồi về quy mô, mà còn có xu hướng chuyển dần sang phát triển theo chiều sâu, nâng cao chất lượng sản phẩm, đổi mới công nghệ và tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị.

b) Đóng góp về lao động và chất lượng nguồn nhân lực

Bên cạnh vai trò về sản lượng và tăng trưởng, các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo còn có đóng góp quan trọng trong tạo việc làm, sử dụng lao động kỹ thuật và thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu lao động của Hà Nội. Đặc thù của doanh nghiệp sản xuất, chế tạo là sử dụng nhiều lao động trực tiếp, lao động kỹ thuật, kỹ sư, nhân sự quản lý sản xuất, nhân sự kiểm soát chất lượng, an toàn lao động và môi trường. Vì vậy, sự phát triển của khu vực này không chỉ ảnh hưởng đến tăng trưởng công nghiệp mà còn tác động trực tiếp đến chất lượng việc làm, cơ cấu kỹ năng và nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của Thành phố.

Năm 2025, mặc dù chỉ số sản xuất công nghiệp của Hà Nội tăng khá, lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp công nghiệp lại có xu hướng giảm nhẹ. Theo Cục Thống kê thành phố Hà Nội (2026), lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp công nghiệp tại thời điểm cuối tháng 12/2025 giảm 2,1% so với cùng thời điểm năm 2024; tính chung cả năm 2025, chỉ số sử dụng lao động của doanh nghiệp công nghiệp giảm 1,0%. Riêng ngành công nghiệp chế biến, chế tạo có chỉ số sử dụng lao động cả năm 2025 bằng 98,8% so với năm 2024, tức giảm khoảng 1,2%. Diễn biến này cho thấy tăng trưởng sản xuất không nhất thiết đi kèm với mở rộng lao động tương ứng, mà có thể gắn với tái cơ cấu sản xuất, tự động hóa, điều chỉnh dây chuyền, tiết giảm chi phí và nâng cao năng suất lao động.

Bảng 3.2. Một số chỉ tiêu về lao động và chất lượng nguồn nhân lực liên quan đến khu vực công nghiệp, sản xuất, chế tạo ở Hà Nội

Chi tiêu	Giá trị/điểm biến	Nhận xét
Chỉ số sử dụng lao động toàn ngành công nghiệp năm 2025 so với năm 2024	99,0%	Lao động công nghiệp giảm nhẹ, phản ánh xu hướng tái cơ cấu và tinh gọn lao động
Chỉ số sử dụng lao động ngành công nghiệp chế biến, chế tạo năm 2025 so với năm 2024	98,8%	Lao động chế biến, chế tạo giảm khoảng 1,2% trong khi sản xuất vẫn tăng
Lao động doanh nghiệp công nghiệp khu vực Nhà nước năm 2025 so với năm 2024	99,3%	Giảm nhẹ
Lao động doanh nghiệp công nghiệp khu vực ngoài Nhà nước năm 2025 so với năm 2024	96,6%	Giảm mạnh hơn so với các khu vực khác
Lao động doanh nghiệp công nghiệp khu vực FDI năm 2025 so với năm 2024	100,4%	Tăng nhẹ, cho thấy khu vực FDI vẫn có khả năng duy trì và mở rộng sử dụng lao động
Mục tiêu tỷ lệ lao động qua đào tạo của Hà Nội năm 2025	75%	Phản ánh định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực
Mục tiêu tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ của Hà Nội năm 2025	55%	Là cơ sở quan trọng để đáp ứng yêu cầu lao động kỹ thuật, lao động xanh và chuyển đổi số

(Nguồn: Tổng hợp từ Cục Thống kê thành phố Hà Nội (2026) và UBND thành phố Hà Nội 2025).

Bảng 3.2 cho thấy khu vực công nghiệp, sản xuất, chế tạo ở Hà Nội không chỉ đóng góp quan trọng về số lượng việc làm mà còn đặt ra yêu cầu ngày càng cao về chất lượng nguồn nhân lực. Việc chỉ số sử dụng lao động có xu hướng giảm nhẹ trong khi chỉ số sản xuất công nghiệp tăng phản ánh sự chuyển dịch của doanh nghiệp từ mô hình tăng trưởng dựa vào mở rộng lao động sang mô hình tăng trưởng

dựa trên năng suất, công nghệ và hiệu quả vận hành. Xu hướng này phù hợp với yêu cầu phát triển công nghiệp hiện đại, song cũng đặt ra thách thức về đào tạo lại, nâng cao kỹ năng và khả năng thích ứng nghề nghiệp cho người lao động.

Về chất lượng nguồn nhân lực, Hà Nội đặt mục tiêu đến năm 2025 tỷ lệ lao động qua đào tạo đạt 75%, trong đó tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ đạt 55%. Đây là cơ sở quan trọng để đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo trong bối cảnh chuyển đổi số, tự động hóa và chuyển đổi xanh (UBND thành phố Hà Nội, 2025). Đối với khu vực này, chất lượng nguồn nhân lực không chỉ được đánh giá qua trình độ chuyên môn, tay nghề và khả năng vận hành thiết bị, mà còn thông qua năng lực tuân thủ quy trình, kỹ năng kiểm soát chất lượng, ý thức tiết kiệm tài nguyên, an toàn lao động và trách nhiệm môi trường.

Trong bối cảnh tăng trưởng xanh và phát triển bền vững trở thành định hướng quan trọng, yêu cầu đối với người lao động trong các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo ngày càng thay đổi. Người lao động không chỉ cần đáp ứng yêu cầu về năng suất và chất lượng sản phẩm, mà còn phải có khả năng thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường như tiết kiệm điện, nước, nguyên vật liệu; phân loại và giảm thiểu chất thải; tuân thủ quy trình sản xuất sạch hơn; tham gia cải tiến quy trình nhằm giảm phát thải và nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên. Vì vậy, chất lượng nguồn nhân lực cần được nhìn nhận theo hướng mở rộng, bao gồm kỹ năng nghề nghiệp, kỹ năng số và kỹ năng xanh.

Nhìn chung, giai đoạn 2019 - 2025 cho thấy các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo ở Hà Nội vừa là lực lượng quan trọng trong tăng trưởng công nghiệp, vừa là nhóm chịu tác động mạnh từ biến động kinh tế vĩ mô, thị trường xuất khẩu, chi phí đầu vào và yêu cầu đổi mới công nghệ. Giai đoạn 2019–2021 phản ánh rõ tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19 và đứt gãy chuỗi cung ứng; giai đoạn 2022 - 2023 là thời kỳ phục hồi chậm; trong khi giai đoạn 2024 - 2025 cho thấy xu hướng phục hồi tích cực hơn thông qua sự cải thiện của chỉ số sản xuất công nghiệp, tiêu thụ sản phẩm, số doanh nghiệp gia nhập thị trường và hoạt động xuất nhập khẩu.

Từ góc độ quản trị nguồn nhân lực, bối cảnh trên đặt ra yêu cầu cấp thiết về phát triển nguồn nhân lực xanh trong các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo tại Hà Nội.

Doanh nghiệp cần chú trọng tuyển dụng nhân sự có nhận thức và năng lực phù hợp với định hướng phát triển bền vững; tăng cường đào tạo kỹ năng xanh; xây dựng hệ thống đánh giá gắn với tiêu chí môi trường; đồng thời thiết kế chính sách đãi ngộ nhằm khuyến khích sáng kiến xanh, tiết kiệm tài nguyên và tuân thủ quy trình sản xuất sạch. Do đó, việc nghiên cứu ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo ở Hà Nội có ý nghĩa quan trọng cả về lý luận và thực tiễn.

3.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

3.2.1. Giả thuyết nghiên cứu

Trong bối cảnh phát triển bền vững trở thành định hướng chiến lược của doanh nghiệp, QTNNLX được xem là công cụ quan trọng nhằm thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. QTNNLX bao gồm các chính sách và thực hành nhân sự như tuyển dụng xanh, đào tạo môi trường, đánh giá hiệu suất xanh và khen thưởng gắn với mục tiêu bền vững, qua đó góp phần định hướng nhận thức, thái độ và hành vi của người lao động theo hướng thân thiện với môi trường (Renwick và cộng sự, 2013).

Về phương diện lý thuyết, mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên có thể được giải thích thông qua lý thuyết khả năng - động lực - cơ hội (AMO). Theo cách tiếp cận này, các thực hành quản trị nguồn nhân lực tác động đến hành vi của nhân viên thông qua việc phát triển năng lực, tạo động lực và cung cấp cơ hội tham gia (Blumberg & Pringle, 1982). Trong bối cảnh QTNNLX, đào tạo môi trường giúp nhân viên nâng cao năng lực xanh; cơ chế khuyến khích và truyền thông nội bộ tạo động lực thực hiện hành vi xanh; trong khi việc trao quyền và khuyến khích sáng kiến môi trường tạo cơ hội để nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.

Bên cạnh đó, lý thuyết sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức cho thấy khi hệ giá trị cá nhân tương thích với định hướng phát triển bền vững của tổ chức, nhân viên có xu hướng thể hiện thái độ tích cực hơn và sẵn sàng tham gia vào các hành vi vượt ngoài yêu cầu công việc. Trong các tổ chức theo đuổi mục tiêu môi trường, các thực hành QTNNLX thể hiện cam kết xanh của doanh nghiệp, từ đó có thể củng cố

sự phù hợp giữa giá trị xanh cá nhân và giá trị tổ chức. Khi sự phù hợp này được tăng cường, nhân viên có xu hướng chủ động hơn trong việc thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường (Kristof, 1996; Renwick và cộng sự, 2013).

Các thực hành QTNNLX không chỉ tác động trực tiếp đến hành vi của nhân viên mà còn có thể ảnh hưởng gián tiếp thông qua việc hình thành và củng cố giá trị xanh cá nhân. Thông qua đào tạo môi trường, truyền thông xanh, khuyến khích sáng kiến bền vững và các chính sách nhân sự định hướng môi trường, tổ chức có thể nâng cao nhận thức, thái độ và hệ giá trị xanh của người lao động. Khi nhân viên coi trọng các giá trị môi trường, họ có xu hướng tích cực tham gia vào các hành vi như tiết kiệm năng lượng, sử dụng hiệu quả tài nguyên, giảm thiểu chất thải và đề xuất sáng kiến cải thiện hiệu quả môi trường của tổ chức.

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng khẳng định mối quan hệ tích cực giữa thực hành quản trị nguồn nhân lực và hành vi tự nguyện của nhân viên. Huselid (1995) cho rằng hệ thống quản trị nguồn nhân lực hiệu quả có thể làm gia tăng cam kết và sự tham gia tích cực của người lao động. Trong lĩnh vực môi trường, hành vi công dân tổ chức vì môi trường được hiểu là các hành vi tự nguyện, không thuộc yêu cầu chính thức của công việc và không được khen thưởng trực tiếp, nhưng góp phần cải thiện hiệu quả môi trường của tổ chức (Daily và cộng sự, 2009; Paillé và cộng sự, 2013). Các hành vi này bao gồm tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, sử dụng hiệu quả tài nguyên và đề xuất sáng kiến xanh tại nơi làm việc.

Tổng hợp các lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm cho thấy QTNNLX có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Tác động này có thể diễn ra trực tiếp thông qua các chính sách và thực hành nhân sự xanh, đồng thời diễn ra gián tiếp thông qua việc hình thành và củng cố giá trị xanh cá nhân. Vì vậy, giá trị xanh cá nhân có thể được xem là một cơ chế tâm lý quan trọng giúp giải thích quá trình chuyển hóa từ các thực hành QTNNLX thành hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong tổ chức.

Trên cơ sở các lập luận lý thuyết và kết quả nghiên cứu trước đây, nghiên cứu này tiến hành xây dựng các giả thuyết nhằm kiểm định mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, giá trị xanh cá nhân và hành vi bảo vệ môi trường của nhân

viên trong mô hình nghiên cứu của luận án.

H1: Có tồn tại mối quan hệ tích cực giữa quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong các doanh nghiệp hoạt động tại khu vực Hà Nội.

Trong bối cảnh các tổ chức ngày càng chú trọng đến phát triển bền vững, QTNNLX được coi là một công cụ quản trị quan trọng nhằm thúc đẩy nhận thức và định hướng hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên trong tổ chức. QTNNLX đề cập đến việc tích hợp các mục tiêu môi trường vào các hoạt động quản trị nhân sự như tuyển dụng xanh, đào tạo môi trường, đánh giá và khen thưởng gắn với mục tiêu phát triển bền vững (Renwick và cộng sự, 2013). Thông qua các thực hành này, tổ chức không chỉ khuyến khích nhân viên thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường trong công việc mà còn góp phần định hướng và củng cố hệ giá trị môi trường của cá nhân.

Từ góc độ lý thuyết, mối quan hệ giữa QTNNLX và giá trị xanh cá nhân có thể được giải thích thông qua lý thuyết Khả năng- Động lực- Cơ hội (AMO). Theo cách tiếp cận này, các thực hành quản trị nguồn nhân lực có thể ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi của nhân viên thông qua việc nâng cao năng lực, tạo động lực và cung cấp cơ hội tham gia vào các hoạt động có ý nghĩa đối với tổ chức. Trong bối cảnh QTNNLX, các chương trình đào tạo về môi trường, các hoạt động truyền thông nội bộ về phát triển bền vững và các cơ chế khuyến khích sáng kiến xanh có thể giúp nhân viên nâng cao hiểu biết về các vấn đề môi trường và nhận thức rõ hơn về trách nhiệm cá nhân đối với bảo vệ môi trường.

Bên cạnh đó, theo lý thuyết học tập xã hội, hệ giá trị của cá nhân có thể được hình thành thông qua quá trình quan sát và tiếp nhận các chuẩn mực trong môi trường tổ chức. Khi tổ chức thể hiện cam kết mạnh mẽ đối với bảo vệ môi trường thông qua các chính sách QTNNLX, nhân viên có xu hướng tiếp nhận và nội tại hóa các giá trị môi trường này trong hệ giá trị cá nhân của mình (Robertson & Barling, 2013). Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy các thực hành QTNNLX có thể góp phần nâng cao nhận thức môi trường và định hướng giá trị của nhân viên theo hướng coi trọng phát triển bền vững (Kim và cộng sự, 2019; Norton và cộng sự, 2015; Phạm và cộng sự, 2019).

Như vậy, thông qua các cơ chế đào tạo, truyền thông và khuyến khích hành vi xanh, QTNNLX có thể góp phần hình thành và củng cố giá trị xanh cá nhân của nhân viên trong tổ chức.

H2: Có tồn tại mối quan hệ tích cực giữa quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong các doanh nghiệp hoạt động tại khu vực Hà Nội.

Bên cạnh việc định hướng nhận thức và hệ giá trị của nhân viên, quản trị nguồn nhân lực xanh còn được xem là một yếu tố quan trọng thúc đẩy các hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc. Thông qua việc tích hợp các mục tiêu môi trường vào các hoạt động quản trị nhân sự, QTNNLX tạo ra môi trường tổ chức khuyến khích nhân viên thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường trong công việc hằng ngày. Các thực hành như đào tạo môi trường, xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc gắn với mục tiêu môi trường và khen thưởng các sáng kiến xanh có thể góp phần thúc đẩy sự tham gia tích cực của nhân viên vào các hoạt động bảo vệ môi trường trong tổ chức.

Theo lý thuyết AMO, các thực hành quản trị nguồn nhân lực có thể thúc đẩy hành vi của nhân viên thông qua việc nâng cao năng lực, tạo động lực và cung cấp cơ hội để họ tham gia vào các hoạt động của tổ chức. Trong bối cảnh QTNNLX, các chương trình đào tạo môi trường giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên trong việc thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường; các cơ chế khuyến khích và khen thưởng góp phần tạo động lực để nhân viên thực hiện các hành vi xanh; đồng thời, các chương trình sáng kiến môi trường tạo cơ hội để nhân viên chủ động tham gia vào các hoạt động cải thiện hiệu quả môi trường của tổ chức.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Robertson và Barling (2013) cho rằng các chính sách và thực hành quản trị xanh có thể thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên thông qua việc định hướng nhận thức và chuẩn mực hành vi trong tổ chức. Norton và cộng sự (2015) cũng cho thấy các chính sách môi trường của tổ chức có thể tạo ra bối cảnh khuyến khích nhân viên tham gia vào các hành vi xanh tại nơi làm việc. Ngoài ra, nghiên cứu của Phạm và

cộng sự (2019) cho thấy các thực hành QTNNLX có thể thúc đẩy hành vi môi trường của nhân viên thông qua việc nâng cao mức độ cam kết của họ đối với các mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức.

H3: Hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên có mối quan hệ tích cực với giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.

Giá trị xanh cá nhân được xem là một yếu tố tâm lý quan trọng có khả năng định hướng nhận thức và hành vi của cá nhân đối với các vấn đề môi trường. Theo lý thuyết Giá trị- niềm tin- chuẩn mực (VBN), hệ thống giá trị của cá nhân đóng vai trò là điểm khởi đầu của quá trình hình thành niềm tin, chuẩn mực cá nhân và cuối cùng dẫn đến hành vi bảo vệ môi trường (Stern, 2000). Khi cá nhân coi trọng các giá trị liên quan đến bảo tồn thiên nhiên, tiết kiệm tài nguyên và giảm thiểu ô nhiễm, họ có xu hướng hình thành các chuẩn mực cá nhân về trách nhiệm bảo vệ môi trường, từ đó thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường.

Trong bối cảnh tổ chức, hệ giá trị môi trường của nhân viên cũng được xem là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc. Những nhân viên có giá trị xanh cao thường có xu hướng thể hiện mức độ tham gia tích cực hơn vào các hoạt động thân thiện với môi trường, chẳng hạn như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, sử dụng hiệu quả tài nguyên hoặc đề xuất các sáng kiến cải thiện hiệu quả môi trường trong tổ chức.

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa giá trị xanh cá nhân và hành vi môi trường của nhân viên. Chaudhary (2019) cho rằng giá trị xanh cá nhân có ảnh hưởng đáng kể đến mức độ tham gia của nhân viên vào các hành vi thân thiện với môi trường trong tổ chức. Tương tự, Dumont và cộng sự (2017) cho thấy nhân viên có giá trị môi trường cao thường thể hiện mức độ cam kết lớn hơn đối với các mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức và tích cực tham gia vào các hoạt động môi trường tại nơi làm việc.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng đề xuất các giả thuyết bổ sung liên quan đến các thành phần cấu thành của QTNNLX, cụ thể như sau:

H4: Hoạt động tuyển dụng nhân lực xanh có tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên ở các

doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.

Trên thực tế, tuyển dụng xanh đóng vai trò nền tảng trong quá trình hình thành nguồn nhân lực có ý thức bảo vệ môi trường. Việc lựa chọn ứng viên có giá trị, kỹ năng và thái độ gắn với phát triển bền vững không chỉ đảm bảo sự phù hợp về văn hóa tổ chức mà còn định hướng hành vi ngay từ đầu. Renwick và cộng sự (2013) nhấn mạnh tuyển dụng theo tiêu chí xanh giúp doanh nghiệp xây dựng lực lượng lao động sẵn sàng tham gia vào các sáng kiến môi trường. Jabbour và Santos (2008) cũng đề cập các tổ chức kết hợp tiêu chí xanh trong tuyển dụng thường đạt hiệu quả cao hơn về hành vi môi trường của nhân viên. Như vậy, tuyển dụng xanh không chỉ là cơ chế thu hút nhân sự phù hợp mà còn là khởi điểm hình thành hành vi bảo vệ môi trường trong tổ chức.

H5: Việc đánh giá nhân lực theo tiêu chí xanh ảnh hưởng tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên giá trị xanh của cá nhân các nhân viên ở các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.

Đánh giá nhân lực theo tiêu chí xanh khẳng định sự cam kết của doanh nghiệp đối với phát triển bền vững và gửi thông điệp rõ ràng đến nhân viên rằng hành vi xanh được ghi nhận và khuyến khích. Theo Dumont và cộng sự (2017), hệ thống đánh giá gắn với tiêu chí môi trường giúp nhân viên nhận thức sâu sắc hơn về trách nhiệm xanh, từ đó thúc đẩy hành vi phù hợp. Paillé và cộng sự (2014) bổ sung đánh giá minh bạch theo hướng bền vững không chỉ nâng cao động lực nội tại mà còn tạo ra chuẩn mực hành vi cho toàn bộ tổ chức. Do đó, cơ chế đánh giá nhân lực xanh được kỳ vọng có tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường cũng như giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong doanh nghiệp

H6: Chính sách đãi ngộ nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên ở các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.

Đãi ngộ xanh là một công cụ quan trọng trong việc củng cố động lực thực hiện hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Theo lý thuyết AMO (Blumberg & Pringle, 1982), động lực là yếu tố cốt lõi giúp chuyển hóa nhận thức và khả năng thành hành vi thực tiễn. Tang và cộng sự (2018) xác định khi các phần thưởng, phúc lợi và cơ hội thăng

tiền gắn liền với kết quả xanh, nhân viên có xu hướng cam kết mạnh mẽ hơn với mục tiêu môi trường của tổ chức. Đồng thời, các hình thức đãi ngộ phi tài chính như ghi nhận, vinh danh cũng góp phần duy trì hành vi xanh trong dài hạn. Vì vậy, chính sách đãi ngộ nhân lực xanh được xem là nhân tố tích cực thúc đẩy cả hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong doanh nghiệp.

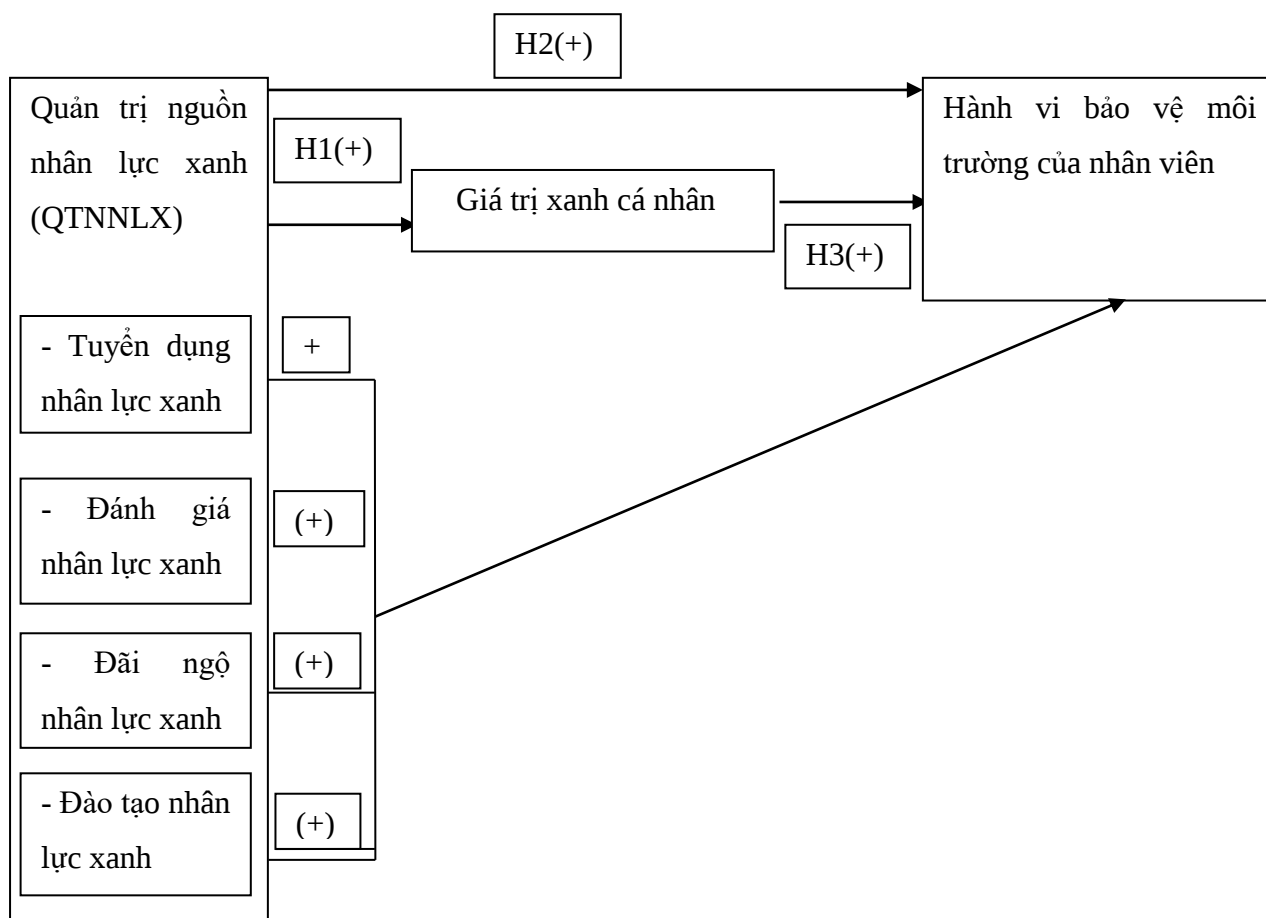
H7: Hoạt động đào tạo nhân lực xanh có tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.

Đào tạo nhân lực xanh được coi là một công cụ trực tiếp để nâng cao kiến thức, kỹ năng và nhận thức của nhân viên về các vấn đề môi trường. Daily và cộng sự (2009) và Paillé và cộng sự (2013) cho thấy thông qua đào tạo, nhân viên hiểu rõ hơn về ảnh hưởng môi trường từ công việc và được trang bị năng lực để thực hiện hành vi xanh. Gao và cộng sự (2025) cũng chỉ ra rằng đào tạo xanh giúp gắn kết giá trị cá nhân của nhân viên với định hướng phát triển bền vững của tổ chức, từ đó nâng cao cam kết và tinh thần trách nhiệm. Như vậy, đào tạo xanh không chỉ thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường mà còn góp phần cải thiện nhận thức về tổ chức xanh của nhân viên trong doanh nghiệp.

Các giả thuyết này được xây dựng trên cơ sở lý thuyết về QTNNLX, trong đó các thực tiễn như tuyển dụng, đánh giá, đãi ngộ và đào tạo nhân lực hướng đến mục tiêu bền vững được cho là đóng vai trò trung gian trong việc thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên cũng như cải thiện hiệu quả môi trường của tổ chức (Renwick và cộng sự, 2013; Jabbour & Santos, 2008; Tang và cộng sự, 2018).

3.2.2. Mô hình nghiên cứu

Trên thực tế, kết quả nghiên cứu về QTNNLX tại các doanh nghiệp cho thấy sự cần thiết phải xây dựng một khung phân tích và bộ thang đo để đánh giá mối liên hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở thành phố Hà Nội. Dựa vào sự kế thừa và điều chỉnh cách tiếp cận đo lường, mô hình nghiên cứu của NCS được xây dựng để phân tích và phát triển mối quan hệ này.



Hình 3.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: NCS đề xuất)

Việc đưa giá trị xanh cá nhân vào mô hình nghiên cứu đề xuất được xuất phát từ cả cơ sở lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm về hành vi môi trường trong tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy chính sách và thực hành quản trị xanh của doanh nghiệp không phải lúc nào cũng dẫn trực tiếp đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, mà hiệu quả của chúng còn phụ thuộc vào nhận thức, thái độ và hệ giá trị cá nhân của người lao động. Vì vậy, giá trị xanh cá nhân được xem là yếu tố quan trọng giúp giải thích cơ chế thông qua đó quản trị nguồn nhân lực xanh tác động đến hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.

Về phương diện lý thuyết, vai trò của giá trị xanh cá nhân có thể được lý giải thông qua lý thuyết Giá trị - Niềm tin - Chuẩn mực và lý thuyết Thái độ - Hành vi - Bối cảnh. Theo lý thuyết Giá trị - Niềm tin - Chuẩn mực, hệ giá trị cá nhân là nền tảng hình thành niềm tin, chuẩn mực đạo đức và trách nhiệm cá nhân đối với môi trường, từ đó thúc đẩy các hành vi bảo vệ môi trường. Khi cá nhân coi trọng

các giá trị như bảo tồn thiên nhiên, tiết kiệm tài nguyên và giảm thiểu ô nhiễm, họ có xu hướng hình thành thái độ tích cực và chủ động thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường trong đời sống cũng như trong công việc (Stern, 2000). Theo lý thuyết Thái độ - Hành vi - Bối cảnh, hành vi môi trường được hình thành từ sự tương tác giữa thái độ cá nhân, hệ giá trị và bối cảnh tổ chức; do đó, các thực hành quản trị xanh chỉ phát huy hiệu quả mạnh mẽ khi phù hợp với hệ giá trị của nhân viên (Stern, 2000).

Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực xanh, giá trị xanh cá nhân giúp giải thích sự khác biệt trong mức độ tham gia của nhân viên vào các hành vi môi trường tại nơi làm việc. Những nhân viên có giá trị môi trường cao thường tiếp nhận tích cực hơn các chính sách và chương trình môi trường của tổ chức, đồng thời có xu hướng tham gia nhiều hơn vào các hành vi như tiết kiệm năng lượng, sử dụng hiệu quả tài nguyên, giảm thiểu chất thải và đề xuất sáng kiến xanh. Ngược lại, khi giá trị môi trường cá nhân thấp, tác động của các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên có thể bị hạn chế (Renwick và cộng sự, 2013; Dumont và cộng sự, 2017).

Trên cơ sở đó, trong mô hình nghiên cứu đề xuất, giá trị xanh cá nhân được xem xét không chỉ như một yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, mà còn có thể đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường. Cụ thể, khi nhân viên có mức độ giá trị xanh cá nhân cao, tác động của các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi môi trường được kỳ vọng sẽ mạnh mẽ hơn. Ngược lại, khi giá trị xanh cá nhân thấp, hiệu quả của các chính sách quản trị xanh trong việc thúc đẩy hành vi môi trường có thể suy giảm.

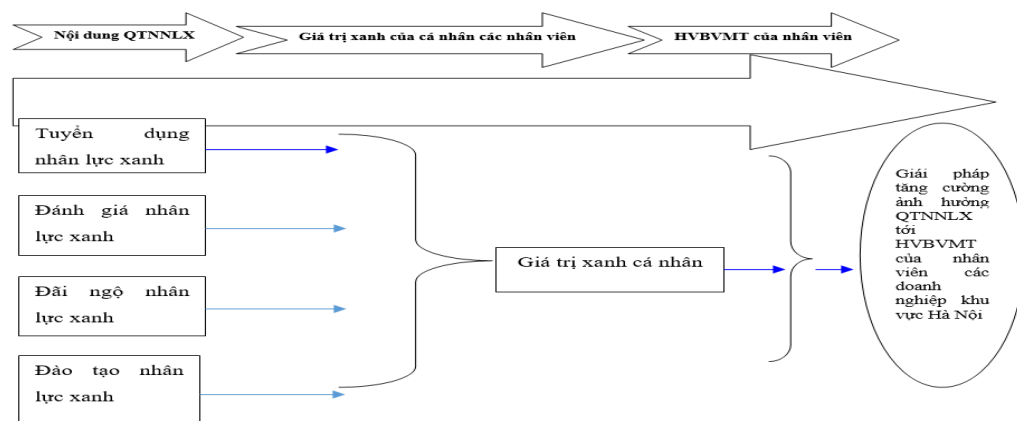
Từ các cơ sở lý thuyết và thực nghiệm nêu trên, có thể khẳng định việc đưa biến giá trị xanh cá nhân vào mô hình nghiên cứu là cần thiết nhằm làm rõ cơ chế tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Đồng thời, biến này giúp giải thích sự khác biệt trong mức độ phản ứng của nhân viên đối với các chính sách môi trường của tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp hoạt động tại thành phố Hà Nội.

3.3. Thiết kế nghiên cứu và quy trình phỏng vấn sâu

3.3.1. Thiết kế nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu tổng quan và các lý thuyết liên quan đến quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của các nhân viên trong doanh

nghiệp và đánh giá được thực trạng ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội, tác giả xây dựng khung phân tích như sau:



Hình 3.2. Khung phân tích ảnh hưởng QTNNLX tới HVBVMT của nhân viên các doanh nghiệp khu vực Hà Nội

(Nguồn: NCS đề xuất)

3.3.2. Quy trình phỏng vấn sâu

Để có thể tăng cường độ tin cậy của các thang đo cũng như mô hình đề xuất, tác giả đã thực hiện phỏng vấn 10 nhà quản trị trong tháng 2 năm 2025. Cụ thể như sau:

- Số lượng chuyên gia: 10 nhà quản trị (gồm giám đốc, trưởng phòng nhân sự,...) trong các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

- Quy trình phỏng vấn gồm các bước sau:

- + Bước 1: Xem xét tiêu chuẩn và lựa chọn chuyên gia phù hợp.

- + Bước 2: Liên hệ chuyên gia để tiến hành phỏng vấn trực tiếp.

- + Bước 3: Phỏng vấn trực tiếp chuyên gia

- + Bước 4: Hiệu chỉnh nội dung nghiên cứu dựa trên gợi ý của chuyên gia và tiến hành điều tra thử.

- Nội dung phỏng vấn: Nhận định của các nhà quản trị về ảnh hưởng của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội, thực trạng áp dụng QTNNLX tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội, và gợi ý giải pháp.

- Kết quả: Các nhà quản trị được phỏng vấn đã có nhiều đánh giá rất giá trị về ảnh hưởng của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh

ng nghiệp ở khu vực Hà Nội và thực trạng áp dụng QTNNLX tại các doanh nghiệp này (đã được trình bày chi tiết trong luận án).

3.4. Phương pháp tiếp cận

Trong quá trình nghiên cứu, luận án vận dụng kết hợp nhiều phương pháp tiếp cận nhằm bảo đảm tính toàn diện, logic và khoa học trong phân tích ảnh hưởng của QTNNLX) đến HVBVMT của nhân viên tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội. Trước hết, cách tiếp cận hệ thống được sử dụng để xem xét QTNNLX như một bộ phận trong hệ thống quản trị tổng thể của doanh nghiệp, có mối quan hệ chặt chẽ với các yếu tố kinh tế, xã hội và môi trường. Theo đó, luận án không chỉ phân tích riêng lẻ các nội dung như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh và đãi ngộ xanh, mà còn làm rõ mối quan hệ tương tác giữa các thành tố này trong việc thúc đẩy nhận thức, thái độ và hành vi xanh của người lao động.

Bên cạnh đó, luận án áp dụng cách tiếp cận có sự tham gia nhằm phản ánh đầy đủ quan điểm của các chủ thể liên quan, bao gồm doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước, tổ chức chính trị – xã hội và người lao động. Cách tiếp cận này được thể hiện trong các khâu thiết kế khảo sát, thu thập dữ liệu, phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp, qua đó giúp kết quả nghiên cứu có tính khách quan, đa chiều và gắn với thực tiễn quản trị nhân sự xanh tại doanh nghiệp.

Về nền tảng lý thuyết, luận án vận dụng lý thuyết Năng lực - Động lực - Cơ hội (AMO), lý thuyết Quản trị dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết Nhận thức xã hội để xây dựng mô hình nghiên cứu và giải thích cơ chế tác động của QTNNLX đến HVBVMT. Theo lý thuyết AMO, các thực hành QTNNLX có thể thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên thông qua việc nâng cao năng lực xanh, tạo động lực và mở rộng cơ hội tham gia vào các sáng kiến môi trường (Blumberg & Pringle, 1982; Appelbaum và cộng sự, 2000). Theo lý thuyết RBV, nguồn nhân lực xanh được xem là nguồn lực chiến lược có khả năng tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp thông qua tri thức, kỹ năng và giá trị sinh thái của người lao động (Barney, 1991; Hart, 1995). Trong khi đó, lý thuyết Nhận thức xã hội giúp giải thích quá trình hình thành và duy trì hành vi bảo vệ môi trường thông qua quan sát, học hỏi, mô hình hóa hành vi và sự củng cố từ tổ chức (Bandura, 1986).

Sự kết hợp giữa các cách tiếp cận và khung lý thuyết trên tạo nền tảng khoa học vững chắc cho việc phân tích mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT của

nhân viên. Đồng thời, cách tiếp cận này giúp luận án bảo đảm tính nhất quán trong xây dựng mô hình nghiên cứu, hình thành giả thuyết kiểm định và đề xuất các giải pháp quản trị phù hợp. Qua đó, kết quả nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận mà còn góp phần hỗ trợ các doanh nghiệp khu vực Hà Nội triển khai hiệu quả chiến lược quản trị nguồn nhân lực xanh hướng tới phát triển bền vững.

3.5. Phương pháp thu thập số liệu

3.5.1. Thu thập số liệu thứ cấp

Các dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua báo cáo tổng kết hàng năm, báo cáo tổng kết theo giai đoạn, báo cáo tổng hợp tình hình hoạt động của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp công nghiệp nói riêng ở thành phố Hà Nội. Đề tài cũng sử dụng các báo cáo tổng kết hàng năm của các Bộ, Ban, Ngành liên quan tới hoạt động QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường.

Ngoài ra, đề tài còn được tham khảo, nghiên cứu tài liệu, văn bản, báo cáo của các ngành có liên quan, các kết quả nghiên cứu đã thực hiện tại Việt Nam được lưu trữ ở các cơ quan quản lý; các giáo trình, luận văn, luận án, những công trình, đề tài nghiên cứu có liên quan trong khoảng thời gian từ năm 2018 đến nay từ các thư viện điện tử, các số liệu của các tổ chức, cá nhân đã được công bố trên sách, báo, tạp chí; thông tin đăng tải trên các website của các đơn vị, tổ chức có liên quan đến QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường... Những thông tin thứ cấp này giúp tác giả xây dựng cơ sở lý luận chặt chẽ, đảm bảo tính khoa học của đề tài.

3.5.2. Thu thập số liệu sơ cấp

Để nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động đổi mới của các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo ở khu vực thành phố Hà Nội, tác giả xây dựng bảng hỏi dựa trên việc tham khảo các nghiên cứu liên quan và ý kiến của các nhà quản trị (xem phụ lục 1). Cụ thể như sau:

* Đối tượng khảo sát: Đối tượng khảo sát của luận án là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội, trong đó tập trung vào các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo Đây là Đây là nhóm chủ thể trực tiếp tham gia vào quá trình thực hiện công việc, tiếp nhận các chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh của doanh nghiệp và thể hiện các hành vi bảo vệ môi trường trong hoạt động lao động hằng ngày. Việc lựa chọn nhân viên làm đối tượng khảo sát phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận án, bởi hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên

là biến kết quả trung tâm cần được đo lường và phân tích trong mối quan hệ với các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh.

Người tham gia khảo sát của luận án bao gồm nhân viên thuộc các doanh nghiệp đặc thù trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp, có nhu cầu thiết yếu trong việc triển khai các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh. Theo Niên giám thống kê năm 2024, tổng số doanh nghiệp công nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội là 84 doanh nghiệp, trong đó có 37 doanh nghiệp siêu nhỏ. Tác giả tiến hành điều tra khảo sát về thực tiễn triển khai QTNNLX trên phạm vi các doanh nghiệp nhỏ; vừa và lớn, không điều tra đối với doanh nghiệp siêu nhỏ. Bởi vì theo quy định hiện hành, doanh nghiệp siêu nhỏ là doanh nghiệp có không quá 10 lao động và tổng doanh thu hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 3 tỷ đồng (Quốc hội Việt Nam, 2020). Trong khi đó, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh như tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển gắn với mục tiêu môi trường, đánh giá và khen thưởng dựa trên tiêu chí xanh... thường đòi hỏi nguồn lực tài chính, nhân lực chuyên trách và chiến lược dài hạn (Renwick và cộng sự, 2013; Jabbour, 2015). OECD (2022) cũng đề cập chỉ khoảng 2 - 4% doanh nghiệp siêu nhỏ tích cực áp dụng các thực hành QTNNLX, nguyên nhân chủ yếu do thiếu nhân sự chuyên trách, hạn chế về ngân sách và nhận thức chưa đầy đủ về lợi ích lâu dài của QTNNLX (Pham và cộng sự, 2019; Guerci và cộng sự, 2016). Tại Việt Nam, cuộc điều tra thực trạng áp dụng QTNNLX do Viện Chiến lược và Chính sách Công nghiệp (IPSI) thực hiện năm 2024 trên 76 doanh nghiệp ngành công nghiệp sản xuất, chế tạo tại Hà Nội cũng chỉ tiến hành khảo sát đối với doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn, nhằm đảm bảo tính khả thi và thực tiễn. Theo Schumpeter (1934), doanh nghiệp có quy mô càng lớn thì càng có khả năng đổi mới và tiên phong áp dụng các chính sách quản trị hiện đại như QTNNLX. Ngoài ra, Katja Hutter (2013) cũng thể hiện những rào cản đặc thù của doanh nghiệp siêu nhỏ đối với việc triển khai QTNNLX, bao gồm: (1) thiếu thời gian và nhân lực chuyên trách; (2) chi phí đào tạo và áp dụng cao; (3) thiếu kiến thức và kỹ năng chuyên môn về quản trị xanh; (4) hạn chế tiếp cận các chương trình hỗ trợ của Nhà nước; (5) ngại rủi ro khi thay đổi quy trình nhân sự; và (6) thiếu áp lực từ đối tác và thị trường. Do vậy, để đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp với điều kiện thực tiễn tại Hà Nội, nghiên cứu này chỉ tập trung khảo sát đối với nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ; vừa; và lớn, không khảo sát đối với doanh nghiệp siêu

nhỏ. Ngoài ra, để bảo đảm chất lượng thông tin thu thập, luận án ưu tiên khảo sát những nhân viên có thời gian làm việc tối thiểu từ một năm trở lên tại doanh nghiệp. Tiêu chí này được đặt ra nhằm bảo đảm người trả lời đã có đủ thời gian trải nghiệm môi trường làm việc, tiếp xúc với các chính sách quản trị nguồn nhân lực và nhận diện được mức độ triển khai các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, các đánh giá của người tham gia khảo sát có khả năng phản ánh tương đối đầy đủ và chính xác hơn về mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

*** Số mẫu khảo sát và phương pháp khảo sát**

Luận án xác định quy mô mẫu trên cơ sở yêu cầu của nghiên cứu định lượng có sử dụng các kỹ thuật phân tích như kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính. Theo Hair và cộng sự (2014), đối với nghiên cứu có sử dụng phân tích nhân tố khám phá, kích thước mẫu cần đạt tối thiểu từ 5 đến 10 quan sát cho một biến đo lường; trong đó, cỡ mẫu càng lớn thì kết quả phân tích càng có độ ổn định và độ tin cậy cao hơn. Trong luận án này, bộ thang đo chính thức gồm 31 biến quan sát. Do đó, theo tiêu chuẩn tối thiểu 5 quan sát cho một biến đo lường, kích thước mẫu tối thiểu cần đạt là 155 quan sát.

Do số lượng nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội chưa được xác định một cách chính xác, luận án sử dụng kỹ thuật chọn mẫu phi xác suất. Cụ thể, nghiên cứu kết hợp hai phương pháp chọn mẫu gồm chọn mẫu theo mục đích và chọn mẫu tích lũy nhanh. Chọn mẫu theo mục đích được sử dụng nhằm lựa chọn các đối tượng khảo sát đáp ứng tiêu chí nghiên cứu, phù hợp với mục tiêu và phạm vi của luận án. Trong khi đó, chọn mẫu tích lũy nhanh được áp dụng nhằm mở rộng khả năng tiếp cận người trả lời thông qua sự giới thiệu của những người đã tham gia khảo sát trước đó (Lê Văn Huy và Trương Trần Trâm Anh, 2012).

Trên cơ sở yêu cầu về kích thước mẫu tối thiểu và nhằm dự phòng các trường hợp phiếu trả lời không đầy đủ, không hợp lệ hoặc không đáp ứng tiêu chuẩn phân tích, nghiên cứu sinh đã phát hành 410 phiếu khảo sát tới nhân viên các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Sau quá trình thu thập, rà soát và làm sạch dữ liệu, 398 phiếu khảo sát hợp lệ được lựa chọn để đưa vào phân tích định lượng chính thức. Quy mô mẫu này vượt đáng kể so với ngưỡng tối thiểu theo yêu cầu của

phân tích nhân tố khám phá, qua đó góp phần bảo đảm độ tin cậy của các kết quả kiểm định thang đo, phân tích nhân tố, phân tích tương quan và hồi quy.

Như vậy, xét trên phương diện định lượng, bộ dữ liệu gồm 398 quan sát hợp lệ đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu và phù hợp với các kỹ thuật phân tích được sử dụng trong luận án. Đồng thời, việc thu thập dữ liệu từ nhân viên tại nhiều doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội giúp phản ánh tương đối đa dạng đặc điểm của đối tượng khảo sát, qua đó nâng cao giá trị thực tiễn và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu trong phạm vi đã xác định.

Về phương thức tiếp cận, nghiên cứu được thực hiện theo hình thức chọn mẫu phi xác suất có kiểm soát theo tiêu chí, kết hợp với phương pháp chọn mẫu lan truyền trong phạm vi các doanh nghiệp đồng ý phối hợp triển khai khảo sát. Cách tiếp cận này được lựa chọn do tổng thể nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội chưa được xác định chính xác, đồng thời việc tiếp cận người trả lời phụ thuộc vào sự đồng ý và hỗ trợ của từng doanh nghiệp. Cụ thể, nghiên cứu sinh:

- Gửi công văn hoặc thư giới thiệu nghiên cứu tới ban lãnh đạo hoặc phòng nhân sự của doanh nghiệp để đề nghị hỗ trợ triển khai khảo sát.
- Sau khi nhận được sự đồng ý, bảng hỏi được phân phối trực tiếp đến nhân viên tại doanh nghiệp hoặc gửi đường link khảo sát trực tuyến thông qua email nội bộ, nhóm làm việc hoặc các nền tảng trao đổi công việc.
- Đối với khảo sát trực tiếp, nghiên cứu sinh phát và thu phiếu ngay tại doanh nghiệp trong thời gian được bố trí, nhằm hạn chế tình trạng bỏ sót hoặc trả lời thiếu thông tin.
- Đối với khảo sát trực tuyến, nghiên cứu sinh thiết lập bộ lọc điều kiện để bảo đảm người trả lời thuộc đúng đối tượng nghiên cứu (đang làm việc chính thức tại doanh nghiệp sản xuất công nghiệp trên địa bàn Hà Nội).

Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện trong khoảng thời gian xác định, với nguyên tắc tự nguyện, bảo mật thông tin và không ghi nhận danh tính cá nhân nhằm bảo đảm tính khách quan của câu trả lời.

** Quy trình khảo sát được thực hiện theo các bước sau:*

Bước 1: Nghiên cứu sinh tiến hành nghiên cứu cơ sở lý thuyết thông qua các tài liệu tổng quan, đồng thời tiếp cận thực tiễn tại doanh nghiệp và đặc biệt là tham khảo ý kiến từ các chuyên gia trong lĩnh vực nhằm xây dựng bảng hỏi khảo sát ban đầu.

Bước 2: Sau khi xây dựng xong bản dự thảo bảng hỏi, nghiên cứu sinh tiến hành trao đổi, xin ý kiến góp ý từ giảng viên hướng dẫn và chỉnh sửa theo các khuyến nghị. Bên cạnh đó, bảng hỏi cũng được gửi tới các chuyên gia để tham khảo thêm ý kiến chuyên môn và tiếp tục hoàn thiện.

Bước 3: Sau khi hoàn thiện bảng hỏi và được giảng viên hướng dẫn thông qua, nghiên cứu sinh tiến hành khảo sát thử với 20 phiếu điều tra. Các phiếu khảo sát thử này không được sử dụng trong phân tích chính thức của luận án mà nhằm mục đích kiểm nghiệm tính phù hợp, tính logic và tính khả thi của bảng hỏi trong điều kiện thực tế.

Bước 4: Dựa trên kết quả khảo sát thử cùng với các phân tích thống kê sơ bộ, nghiên cứu sinh điều chỉnh bảng hỏi để đảm bảo tính chính xác và khoa học.

Bước 5: Triển khai khảo sát chính thức tại các doanh nghiệp theo kế hoạch nghiên cứu đã đề ra.

Bước 6: Tiến hành thu thập phiếu khảo sát, loại bỏ những phiếu không hợp lệ, sau đó mã hóa dữ liệu và nhập liệu bằng phần mềm Excel. Dữ liệu được phân tích bằng các phần mềm thống kê SPSS.

Bước 7: Thực hiện các phân tích thống kê, xây dựng mô hình hồi quy và tiến hành viết báo cáo kết quả nghiên cứu.

* *Nội dung khảo sát:* Cuộc khảo sát sơ cấp được thực hiện nhằm đánh giá thực trạng triển khai các nội dung của quản trị nguồn nhân lực xanh tại các doanh nghiệp, thực trạng hành vi bảo vệ môi trường của người lao động, cũng như phân tích mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội. Ngoài ra, khảo sát còn nhằm thu thập các đề xuất, kiến nghị và gợi ý chính sách từ phía doanh nghiệp nhằm thúc đẩy việc áp dụng hiệu quả các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh.

* *Hình thức khảo sát:* Hình thức khảo sát trong nghiên cứu được triển khai theo phương pháp kết hợp giữa khảo sát trực tiếp và khảo sát trực tuyến nhằm đảm bảo tính linh hoạt và độ bao phủ của dữ liệu thu thập. Cụ thể, đối với khảo sát trực tiếp, nghiên cứu sinh sử dụng các hình thức như phỏng vấn trực tiếp tại doanh nghiệp, hoặc thông qua việc nhờ bạn bè, đồng nghiệp hỗ trợ phát bảng hỏi đến các doanh nghiệp mục tiêu. Trong khi đó, với hình thức khảo sát trực tuyến, bảng hỏi được phân phối qua email hoặc được thiết kế dưới dạng biểu mẫu điện tử (Google

Form) và gửi tới các đối tượng khảo sát phù hợp, giúp tối ưu hóa việc thu thập dữ liệu trong bối cảnh thời gian và không gian bị giới hạn.

* *Phương pháp chọn mẫu*: Sau khi xác định số lượng mẫu tương ứng với từng nhóm quy mô doanh nghiệp, nghiên cứu sinh tiến hành lựa chọn mẫu theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện, đảm bảo phù hợp với điều kiện triển khai khảo sát thực tế và mục tiêu nghiên cứu đề ra.

* *Nội dung phiếu điều tra*: Nội dung phiếu điều tra được xây dựng trên cơ sở tham khảo ý kiến tư vấn từ các chuyên gia, nhằm đảm bảo tính khoa học, độ tin cậy và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Phiếu điều tra gồm 4 phần:

Phần 1: Thông tin cá nhân của đối tượng điều tra

Phần 2: Thực trạng nội dung QTNNLX tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

Phần 3: Thực trạng hành vi bảo vệ môi trường của các nhân viên và giá trị xanh của các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

Phần 4: Các gợi ý giải pháp thúc đẩy áp dụng QTNNLX trong các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

Ngoài ra, NCS sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ từ 1- Rất không đồng ý đến 5- Rất đồng ý để thu thập đánh giá của người được điều tra.

Sau khi nghiên cứu các học thuyết, các nghiên cứu liên quan, tiếp xúc thực tế doanh nghiệp, đặc biệt là gặp gỡ các nhà quản trị, tác giả đã xây dựng bảng câu hỏi và các biến đo lường quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường như sau:

* *Chỉ tiêu / thang đo đo lường thực trạng quản trị nguồn nhân lực xanh của các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội*

Bảng 3.3. Đề xuất thang đo nội dung Quản trị nguồn nhân lực xanh

Mã hoá	Thang đo / Chỉ báo	Nghiên cứu trước
I. Tuyển dụng nhân lực xanh (TDNLX)		
TDNLX1	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc thực hiện truyền thông tuyển dụng trực tuyến và nhấn mạnh giá trị xanh của công ty trong truyền thông tuyển dụng	Renwick và cộng sự (2013); Nguyen và cộng sự (2024)
TDNLX2	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc đề cập các vấn đề về bảo vệ môi trường ở mô tả nhiệm	Ahmad (2015); Tang và cộng sự (2018)

Mã hoá	Thang đo / Chỉ báo	Nghiên cứu trước
	vụ trong thông báo tuyển dụng	
TDNLX3	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc thu nhận, xử lý hồ sơ ứng viên và thực hiện phỏng vấn trực tuyến	Daily & Huang (2001); Nguyen và cộng sự (2024)
TDNLX4	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc ưu tiên chọn các ứng viên có kiến thức, kỹ năng, ý thức về lối sống xanh	Jabbour & Santos (2008); Mensah và cộng sự (2023)
II. Đào tạo nhân lực xanh (DTNLX)		
DTNLX1	Tôi sử dụng hiệu quả các nội dung của chương trình đào tạo về môi trường	Daily, Bishop & Steiner (2007); Paillé và cộng sự (2014)
DTNLX2	Tôi được đánh giá đầy đủ về hiệu suất làm việc sau chương trình đào tạo về môi trường ở doanh nghiệp nơi tôi làm việc	Jabbour và cộng sự (2010); Pham và cộng sự (2019)
DTNLX3	Tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc đào tạo các vấn đề về môi trường	Renwick và cộng sự (2013); Nguyen và cộng sự (2024)
DTNLX4	Tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc cung cấp các chương trình đào tạo về môi trường (như giảm thiểu chất thải, tăng cường nhận thức về môi trường...) thường xuyên và cập nhật, phù hợp với công việc	Jayasekara và cộng sự (2023); Kim và cộng sự (2023)
DTNLX5	Tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ của tôi về các vấn đề liên quan đến bảo vệ môi trường	Pham và cộng sự (2022); Salama và cộng sự (2022)
III. Đánh giá nhân lực xanh (ĐGNLX)		
DGNLX1	Các mục tiêu, hành vi vì môi trường và đóng góp cho hiệu suất môi trường của tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc xem xét, đánh giá	Mandip (2012); Paillé và cộng sự (2014)
DGNLX2	Tôi được cung cấp các phản hồi thường	Renwick và cộng sự (2013);

Mã hoá	Thang đo / Chỉ báo	Nghiên cứu trước
	xuyên từ doanh nghiệp nơi tôi làm việc (liên quan tới quá trình thực hiện, kết quả, cách thức cải thiện) để đạt được mục tiêu bảo vệ môi trường	Nguyen và cộng sự (2024)
DGNLX3	Tôi nhận thức rõ các trách nhiệm, mục tiêu và định hướng cụ thể liên quan đến công tác bảo vệ môi trường mà bản thân cần thực hiện.	Jabbour & de Sousa (2016); Kim và cộng sự (2023)
DGNLX4	Tiêu chí đánh giá kết quả công việc của doanh nghiệp nơi tôi làm việc bao gồm các tiêu chí liên quan đến môi trường (như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải,...)	Tang và cộng sự (2018); Yusliza và cộng sự (2019)

IV. Đãi ngộ nhân lực xanh (ĐNNLX)

ĐNNLX1	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc khuyến khích và ghi nhận các sáng kiến vì môi trường của tôi	Mehta & Chugan (2015); Mensah và cộng sự (2023)
ĐNNLX 2	Tôi được làm việc ở nơi làm việc thân thiện với môi trường (như sử dụng ánh sáng tự nhiên, tham gia các hoạt động vì môi trường,...)	Renwick và cộng sự (2013); Nguyen và cộng sự (2024)
ĐNNLX 3	Tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc thưởng tài chính khi đạt được các mục tiêu vì môi trường	Jabbour (2015); Pham Thi Thu Hien (2025)
ĐNNLX 4	Khi tôi có hành động xấu với môi trường, tôi phải chịu hình thức kỷ luật và chịu trách nhiệm với doanh nghiệp nơi tôi làm việc	Tang và cộng sự (2018); Yusliza và cộng sự (2019)

(Nguồn: NCS tổng hợp)

** Chỉ tiêu / thang đo đo lường thực trạng hành vi bảo vệ môi trường và giá trị xanh của các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội*

Bảng 3.4. Đề xuất thang đo thực trạng hành vi bảo vệ môi trường và giá trị xanh cá nhân

Mã hoá	Thang đo / Chỉ báo	Nghiên cứu trước
I. Hành vi bảo vệ môi trường (HVBVMT)		
HVBVMT1	Trước khi hoàn thành công việc... tắt tất cả thiết bị điện	Daily & Huang (2001); Paillé và cộng sự (2014)
HVBVMT2	Tôi luôn đảm bảo tắt đèn khi rời khỏi phòng trống để tiết kiệm điện năng	Boiral & Paillé (2012); Kim và cộng sự (2023)
HVBVMT3	Tôi phân loại rác ở nơi làm việc	Ramus & Killmer (2007); Norton và cộng sự (2015)
HVBVMT4	Tôi sử dụng tiết kiệm các vật dụng ở nơi làm việc	Robertson & Barling (2013); Dumont và cộng sự (2017)
HVBVMT5	Tôi thường xuyên thực hiện vệ sinh tổng thể các khu vực làm việc như văn phòng, phòng họp và kho theo định kỳ.	Paillé và cộng sự (2014); Kim và cộng sự (2023)
HVBVMT6	Tôi mang theo bình nước cá nhân để giảm thiểu cốc nhựa và cốc giấy dùng một lần	Ones & Dilchert (2012); Pham và cộng sự (2022)
HVBVMT7	Tôi tránh dùng túi nilon bằng cách sử dụng balo hoặc túi vải để mang theo và chứa đựng các vật dụng cá nhân một cách hiệu quả.	Paillé & Mejía-Morelos (2019); Mensah và cộng sự (2023)
HVBVMT8	Tôi in giấy hai mặt khi in tài liệu ở công ty	Daily, Bishop & Steiner (2007); Paillé và cộng sự (2014)
II. Giá trị xanh cá nhân (GTX)		
GTX1	Tôi cho rằng việc bảo vệ môi trường là trách nhiệm của mỗi cá nhân trong xã hội	Stern (2000); Steg và cộng sự (2005)
GTX2	Tôi tin rằng mỗi cá nhân cần có trách nhiệm đóng góp vào việc bảo vệ môi trường.	Stern (2000); Kim và cộng sự (2019)
GTX3	Tôi sẵn sàng thay đổi thói quen cá nhân để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.	Steg và cộng sự (2005); Paillé & Boiral (2013)
GTX4	Tôi đánh giá cao các hoạt động và hành vi góp phần bảo vệ môi trường.	Kim và cộng sự (2019)
GTX5	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức trong việc bảo vệ môi trường.	Stern (2000); Steg và cộng sự (2005)
GTX6	Tôi cảm thấy không thoải mái khi chứng kiến các hành vi gây tổn hại đến môi trường.	Paillé & Boiral (2013); Kim và cộng sự (2019)

(Nguồn: NCS tổng hợp)

3.6. Phương pháp xử lý, phân tích số liệu

Thông tin sau khi thu thập được, tác giả tiến hành phân loại, thống kê thông tin theo thứ tự ưu tiên về mức độ quan trọng của thông tin. Đối với các thông tin là số liệu được nhập vào máy tính và tiến hành tổng hợp, phân tích, đánh giá.

- Số liệu được tính toán trên phần mềm Excel và xử lý thông qua các số tuyệt đối, tương đối hoặc thể hiện thông qua sơ đồ, bảng biểu.

- Số liệu sơ cấp được thu thập từ phiếu khảo sát được phân loại theo yếu tố cần nghiên cứu, từ đó xây dựng cơ sở dữ liệu cho nghiên cứu.

** Phương pháp so sánh*

So sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến trong phân tích để xác định xu hướng mức độ biến động các chỉ tiêu có tính chất như nhau. Phương pháp so sánh nhằm nghiên cứu và xác định mức độ biến động của các chỉ tiêu phân tích. So sánh số liệu kỳ này với các số liệu kỳ trước để thấy rõ xu hướng tăng trưởng các chỉ tiêu. So sánh làm cơ sở cho việc nghiên cứu thực trạng áp dụng QTNNLX tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

** Phương pháp thống kê mô tả*

Đây là phương pháp nghiên cứu các hiện tượng kinh tế - xã hội thông qua mô tả sự biến động, xu hướng phát triển của các hiện tượng kinh tế - xã hội thông qua số liệu thu thập được. Phương pháp này được sử dụng để phân tích thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh cũng như đánh giá của các doanh nghiệp về hoạt động QTNNLX của doanh nghiệp mình và ảnh hưởng của QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của các nhân viên.

** Phương pháp phân tích Cronbach's Alpha:*

Muốn đánh giá sơ bộ mức độ tin cậy cũng như giá trị của thang đo, cần tính toán hệ số tin cậy Cronbach's Alpha (Cronbach, 1951). Phương pháp phân tích hệ số tin cậy (Cronbach's Alpha) được sử dụng để đánh giá mức độ tin cậy của các thang đo. Phương pháp này giúp loại bỏ các biến quan sát không đủ độ tin cậy (có hệ số tương quan biến tổng $< 0,3$). Nếu Cronbach's Alpha $\geq 0,7$ thì được coi là đạt độ tin cậy. Đối với đề tài nghiên cứu mang tính chất khám phá thì sẽ lấy chuẩn hệ số Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ (Đinh Phi Hồ, 2012). Sau khi kiểm định Cronbach's Alpha các nhà nghiên cứu còn sử dụng hệ số tương quan biến tổng (item - total correlation) để làm cơ sở tham chiếu loại bỏ các biến không phù hợp (Nunnally and Burnstein, 1994).

** Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA):*

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) là phương pháp được sử dụng nhằm đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo, đồng thời rút gọn một tập hợp nhiều biến quan sát thành một số nhân tố có ý nghĩa hơn trên cơ sở mối quan hệ tuyến tính giữa các biến. Trong nghiên cứu này, EFA được sử dụng để xác định cấu trúc các thang đo phản ánh ảnh hưởng của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất, công nghiệp ở khu vực Hà Nội. Trên cơ sở lý luận, tổng quan nghiên cứu và các thang đo kế thừa, tác giả liệt kê các biến quan sát ban đầu, sau đó sử dụng EFA để nhóm các biến này thành các nhân tố phù hợp. Kiểm định Cronbach's Alpha tiếp tục được sử dụng nhằm khẳng định độ tin cậy của các nhóm biến sau khi phân tích nhân tố.

Để đánh giá sự phù hợp của dữ liệu với phân tích EFA, nghiên cứu sử dụng hệ số KMO và kiểm định Bartlett. Phân tích nhân tố được xem là phù hợp khi hệ số KMO nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1 và kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa Sig. < 0,05. Ngược lại, nếu KMO < 0,5 thì dữ liệu có thể không phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố. Tiêu chuẩn rút trích nhân tố thường được xem xét thông qua giá trị Eigenvalue và tổng phương sai trích. Việc lựa chọn phương pháp trích và phép xoay nhân tố phụ thuộc vào mục tiêu phân tích tiếp theo của nghiên cứu. Theo Gerbing và Anderson, phương pháp Principal Axis Factoring kết hợp với phép xoay Promax có thể phản ánh cấu trúc dữ liệu chính xác hơn, mặc dù phương sai trích thường thấp hơn so với phương pháp Principal Components kết hợp với phép xoay Varimax. Nguyễn Khánh Duy cũng cho rằng nếu sau EFA là phân tích hồi quy thì có thể sử dụng Principal Components với phép xoay Varimax; trong khi nếu tiếp tục thực hiện CFA hoặc SEM thì nên sử dụng Principal Axis Factoring với phép xoay Promax.

Ngoài ra, hệ số tải nhân tố được sử dụng để đánh giá mức độ tương quan giữa biến quan sát và nhân tố. Theo Hair và cộng sự (2010), hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,3 được xem là đạt mức tối thiểu, lớn hơn 0,4 được xem là quan trọng và lớn hơn 0,5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Tuy nhiên, ngưỡng chấp nhận hệ số tải nhân tố cần được xem xét phù hợp với quy mô mẫu nghiên cứu. Với cỡ mẫu lớn, ngưỡng 0,3 có thể được chấp nhận; trong khi với cỡ mẫu nhỏ hơn, yêu cầu về hệ số tải nhân tố cần cao hơn để bảo đảm độ tin cậy của kết quả phân tích. Như vậy, EFA

là bước phân tích quan trọng nhằm kiểm định cấu trúc thang đo, xác định các nhân tố đại diện và bảo đảm tính phù hợp của dữ liệu trước khi tiến hành các phân tích tiếp theo. Việc kết hợp EFA với Cronbach's Alpha giúp nghiên cứu nâng cao độ tin cậy và giá trị đo lường của các thang đo về QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

** Phương pháp kiểm định nhân tố khẳng định (CFA):*

Trong kiểm định thang đo, phương pháp CFA trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) có nhiều ưu điểm hơn so với các phương pháp truyền thống như phương pháp hệ số tương quan; phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA; phương pháp đa phương pháp,... Trên thực tế, CFA giúp kiểm định cấu trúc lý thuyết của các thang đo cũng như mối quan hệ giữa một khái niệm nghiên cứu với các khái niệm khác mà không bị chệch do sai số đo lường. Hơn nữa, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo có thể được kiểm định mà không cần dùng nhiều nghiên cứu như các phương pháp truyền thống. Vì vậy, tác giả ứng dụng CFA để kiểm định mức độ phù hợp của mô hình thang đo với dữ liệu thu thập được (thông tin thị trường) sau khi đã đánh giá sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Tiêu chuẩn để thực hiện CFA bao gồm các tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp chung và tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp theo các khía cạnh giá trị nội dung.

Trong đó, để đánh giá mức độ phù hợp chung của mô hình, tác giả sử dụng các tiêu chuẩn: Chi-Square (Chi bình phương - CMIN); Chi-Square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df); chỉ số GFI (Goodness of Fit Index); chỉ số TLI (Tucker & Lewis Index); Chỉ số CFI (Comparative Fit Index); chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation). Mô hình được coi là phù hợp khi kiểm định Chi-square có giá trị $P \geq 0,05$. Tuy nhiên, Chi-square có nhược điểm là phụ thuộc vào kích thước mẫu nghiên cứu. Khi kích thước của mẫu càng lớn thì Chi-square càng lớn do đó làm giảm mức độ phù hợp của mô hình. Bởi vậy, bên cạnh P value, các tiêu chuẩn được sử dụng là $CMIN/df \leq 2$ (theo Carmines & Mciver -1981, một số trường hợp có thể chấp nhận $CMIN/df \leq 3$); $GFI, TLI, CFI \geq 0,9$ (Bentler & Bonett, 1980); $RMSEA \leq 0,08$.

** Phương pháp hồi quy:*

Trong mô hình kinh tế lượng, phân tích hồi quy là một tập hợp các quy trình

thống kê để ước tính các mối quan hệ giữa một biến phụ thuộc và một hoặc nhiều biến độc lập. Hình thức phân tích hồi quy phổ biến nhất là hồi quy tuyến tính. Phương pháp này giúp xác định đường (hoặc một tổ hợp tuyến tính phức tạp hơn) phù hợp nhất với dữ liệu theo một tiêu chí toán học cụ thể.

Phân tích hồi quy chủ yếu được sử dụng cho hai mục đích khác nhau. Đầu tiên, phân tích hồi quy được sử dụng rộng rãi để dự đoán và dự báo. Thứ hai, trong một số tình huống, phân tích hồi quy có thể được sử dụng để suy ra mối quan hệ nhân quả giữa các biến độc lập và phụ thuộc. Đặc biệt, phương pháp hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa một biến phụ thuộc và một tập hợp các biến độc lập trong một tập dữ liệu cố định và suy ra các mối quan hệ nhân quả. Trong luận án này, tác giả sử dụng mô hình phân tích hồi quy tuyến tính đơn giản để xác định ảnh hưởng của QTTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày phương pháp nghiên cứu nhằm kiểm định ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội. Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu với bốn thành phần của quản trị nguồn nhân lực xanh gồm tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh; đồng thời xây dựng giả thuyết nghiên cứu để xem xét mối quan hệ với giá trị xanh cá nhân và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

Luận án sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua tổng hợp tài liệu và phỏng vấn sâu nhằm hiệu chỉnh mô hình, thang đo và bảng hỏi khảo sát. Nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua điều tra bằng bảng hỏi đối với nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các kỹ thuật thống kê gồm thống kê mô tả, Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính. Các phương pháp này giúp đánh giá độ tin cậy của thang đo và kiểm định mức độ ảnh hưởng giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Như vậy, Chương 3 đã tạo cơ sở phương pháp luận cần thiết cho việc phân tích thực trạng và kiểm định giả thuyết nghiên cứu ở Chương 4.

CHƯƠNG 4

THỰC TRẠNG VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH TỚI HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN CÁC DOANH NGHIỆP Ở KHU VỰC HÀ NỘI

4.1. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường trong các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

4.1.1. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực xanh trong các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

a. Thực trạng tuyển dụng nhân lực xanh

Theo tiếp cận tác vụ của World Bank, trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2024, Việt Nam có 39/441 nghề được coi là xanh (xấp xỉ 3,6% tổng việc làm), và tiềm năng mở rộng tới 88 nghề (xấp xỉ 41%). Trong bối cảnh Hà Nội - trung tâm hành chính và dịch vụ, tuyển dụng xanh tập trung nhiều ở các lĩnh vực văn phòng như ESG, tuân thủ, phân tích môi trường và quản trị dữ liệu. Điều này lý giải sự gia tăng liên tục của cầu tuyển dụng nhân viên ESG, chuyên gia phân tích bền vững trong 3 năm qua.

Bảng 4.1. So sánh nhu cầu tuyển dụng nhân lực xanh tại Hà Nội (2022–2024)

Cụm ngành/Chức năng	Nhu cầu 2022 → 2024	Vai trò/hồ sơ tuyển dụng tiêu biểu	Ghi chú bối cảnh
ESG/Compliance, tư vấn bền vững	Tăng đều	Chuyên viên ESG, chuyên viên phân tích phát triển bền vững, chuyên viên báo cáo bền vững (GRI/SASB/CBAM), EHS	Doanh nghiệp chịu sức ép công bố thông tin; kiểm toán viên ESG xuất hiện nhiều từ 2023–2024.
Hiệu quả năng lượng - công trình xanh	Tăng nhẹ	Chuyên viên môi trường, an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, quản lý năng lượng, chuyên gia công trình xanh (LEED/LOTUS)	Gắn tăng trưởng xanh & kinh tế tuần hoàn; nhu cầu kỹ sư năng lượng và quản lý toà nhà gia tăng.
Giao thông sạch - điện hoá vận tải	Tăng vừa	Chuyên viên vận hành trạm sạc xe điện, Quản lý dự án chuyển đổi đội xe xanh, Kỹ sư môi trường trong lĩnh vực	Chính sách hạn chế xe xăng từ 2026 thúc đẩy nhu cầu nhân lực chuyển đổi đội xe, hạ

Cụm ngành/Chức năng	Nhu cầu 2022 → 2024	Vai trò/hồ sơ tuyển dụng tiêu biểu	Ghi chú bối cảnh
		giao thông	tăng sác.
Quản lý chất thải - kinh tế tuần hoàn	Tăng đều	Chuyên gia tái giá trị chất thải, Chuyên viên tuân thủ môi trường, Chuyên viên phân tích vòng đời sản phẩm	Chính sách kinh tế tuần hoàn, quản lý chất thải rắn đô thị; nhu cầu chuyên viên phân loại, tái chế tăng đều.
Sản xuất điện tử, thiết bị điện và linh kiện điện tử	Tăng đều	Kỹ sư môi trường nhà máy, cán bộ HSE, chuyên viên ISO 14001, kỹ sư tiết kiệm năng lượng, kỹ sư cải tiến quy trình sản xuất xanh, chuyên viên tuân thủ môi trường trong chuỗi cung ứng	Phù hợp với đặc thù doanh nghiệp chế biến, chế tạo tại Hà Nội; nhu cầu nhân lực gắn với kiểm soát chất thải công nghiệp, tiết kiệm điện, giảm phế phẩm, quản lý hóa chất, tuân thủ tiêu chuẩn môi trường và yêu cầu xanh hóa chuỗi cung ứng.
Kỹ năng xanh ngang ngành	Tăng đều	Kế toán viên carbon, Chuyên viên dữ liệu ESG, Quản lý rủi ro môi trường	Các kỹ năng xanh trở thành yêu cầu cơ bản trong nhiều vị trí văn phòng (tài chính, pháp chế, supply chain).

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Giai đoạn 2022- 2024 cho thấy cầu lao động xanh tại Hà Nội có xu hướng gia tăng dưới tác động đồng thời của chính sách quốc gia về tăng trưởng xanh, cam kết phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050 và áp lực tuân thủ từ thị trường quốc tế. Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021- 2030, tầm nhìn đến năm 2050 cùng cam kết net-zero tại COP26 đã tạo nền tảng chính sách quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp xây dựng đội ngũ nhân sự có năng lực về môi trường, ESG, kiểm kê phát thải và quản trị dữ liệu bền vững. Bên cạnh đó, các cơ chế như CBAM của EU và yêu cầu báo cáo theo chuẩn mực bền vững quốc tế làm gia tăng nhu cầu nhân lực có khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn công bố, tuân thủ và quản trị rủi ro môi trường trong doanh nghiệp (Chính phủ, 2021; European Commission, n.d.-a, n.d.-b; VGP, 2021).

Trong lĩnh vực giao thông sạch, định hướng hạn chế phương tiện sử dụng nhiên liệu hóa thạch tại khu vực nội đô Hà Nội từ năm 2026 đã tạo áp lực chuyển đổi đối với các doanh nghiệp vận tải, logistics và dịch vụ đô thị. Điều này làm xuất hiện và gia tăng nhu cầu đối với các vị trí như quản lý đội xe điện, chuyên viên hạ tầng sạc, kỹ sư môi trường giao thông và nhân sự vận hành các mô hình di chuyển xanh. Tuy nhiên, do chính sách này có tác động lớn đến thị trường và doanh nghiệp, một số nội dung triển khai đang được xem xét theo lộ trình phù hợp hơn (VnEconomy, 2025; Reuters, 2026).

Đối với kinh tế tuần hoàn, Hà Nội với quy mô dân số lớn, áp lực chất thải đô thị và yêu cầu cải thiện chất lượng môi trường đã tạo ra nhu cầu tương đối ổn định đối với các vị trí liên quan đến quản lý chất thải, tái chế, phân tích vòng đời sản phẩm, tuân thủ môi trường và sử dụng hiệu quả tài nguyên. Xu hướng này cho thấy sự chuyển dịch từ mô hình quản lý môi trường mang tính thụ động sang tiếp cận kinh tế tuần hoàn chủ động, trong đó doanh nghiệp không chỉ kiểm soát chất thải mà còn tìm cách tái sử dụng, tối ưu hóa và kéo dài vòng đời tài nguyên. Trong lĩnh vực sản xuất điện tử, thiết bị điện và linh kiện điện tử, cầu lao động xanh có xu hướng phân hóa rõ nét. Các doanh nghiệp có vốn, công nghệ và liên kết chuỗi cung ứng quốc tế tiếp tục gia tăng nhu cầu nhân sự về HSE, ISO 14001, quản lý năng lượng, tuân thủ xanh và báo cáo phát thải. Ngược lại, nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa còn chậm trong tuyển dụng nhân lực xanh do hạn chế về tài chính, năng lực công nghệ, chi phí đầu tư cho hệ thống quản lý môi trường và khả năng đáp ứng dữ liệu ESG. Điều này cho thấy cầu lao động xanh không chỉ phụ thuộc vào xu thế phát triển dài hạn, mà còn chịu ảnh hưởng bởi năng lực chuyển đổi xanh và mức độ tham gia vào chuỗi cung ứng quốc tế của từng doanh nghiệp.

Một xu hướng đáng chú ý khác là sự mở rộng của kỹ năng xanh ngang ngành. Các kỹ năng như kế toán carbon, kiểm kê phát thải, quản trị dữ liệu ESG, tuân thủ tiêu chuẩn môi trường, quản lý rủi ro môi trường và báo cáo bền vững không còn giới hạn ở bộ phận môi trường chuyên trách, mà ngày càng trở thành yêu cầu bổ sung đối với nhiều chức danh như kế toán, nhân sự, pháp chế, quản lý sản xuất, chuỗi cung ứng và kiểm soát chất lượng. Điều này phản ánh quá trình chuyển dịch từ việc hình thành các “việc làm xanh” chuyên biệt sang xu hướng “xanh hóa việc làm” trong toàn bộ hệ thống doanh nghiệp.

Nhìn chung, giai đoạn 2022 - 2024 cho thấy nhu cầu tuyển dụng nhân lực xanh tại Hà Nội gia tăng ở các lĩnh vực ESG, kinh tế tuần hoàn, hiệu quả năng lượng, giao thông sạch và kỹ năng xanh ngang ngành. Tuy nhiên, cầu lao động xanh vẫn có sự phân hóa giữa các ngành và giữa các nhóm doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất điện tử, thiết bị điện và linh kiện điện tử. Bối cảnh này đặt ra yêu cầu đối với doanh nghiệp không chỉ trong tuyển dụng nhân lực mới có kỹ năng xanh, mà còn trong đào tạo lại đội ngũ lao động hiện hữu nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn môi trường, yêu cầu báo cáo phát thải và áp lực chuyển đổi xanh ngày càng chặt chẽ.

Kết quả khảo sát thể hiện các doanh nghiệp có mức độ quan tâm đến tuyển dụng nhân lực xanh ở mức khá cao đạt 3,73/5 điểm, độ lệch chuẩn nhỏ hơn 1. Trong các thang đo cụ thể của tuyển dụng nhân lực xanh (TDNLX), các biến quan sát được đánh giá như sau:

Bảng 4.2. Ý kiến đánh giá về tuyển dụng nhân lực xanh tại các doanh nghiệp

Mã hóa	Biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số sai lệch chuẩn
TDNLX1	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc thực hiện truyền thông tuyển dụng trực tuyến và nhấn mạnh giá trị xanh của công ty trong truyền thông tuyển dụng	3,78	0,652	0,18
TDNLX2	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc đề cập các vấn đề về bảo vệ môi trường ở mô tả nhiệm vụ trong thông báo tuyển dụng	3,62	0,613	0,20
TDNLX3	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc thu nhận, xử lý hồ sơ ứng viên và thực hiện phỏng vấn trực tuyến	3,75	0,673	0,15
TDNLX4	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc ưu tiên chọn các ứng viên có kiến thức, kỹ năng, ý thức về lối sống xanh	3,75	0,606	0,19
	Trung bình tổng	3,73	0,64	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

Kết quả khảo sát tại Bảng 4.2 cho thấy tuyển dụng nhân lực xanh tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội được đánh giá ở mức khá, với điểm trung bình chung đạt 3,73/5. Trong đó, tiêu chí có mức đánh giá cao nhất là việc doanh nghiệp thực hiện truyền thông tuyển dụng trực tuyến và nhấn mạnh giá trị xanh trong thông điệp tuyển dụng, đạt 3,78/5. Kết quả này phản ánh xu hướng chuyển dịch từ tuyển dụng truyền thống sang tuyển dụng trực tuyến trong bối cảnh Internet, mạng xã hội và các nền tảng công nghệ số phát triển mạnh. Việc tiếp nhận, xử lý hồ sơ và trao đổi với ứng viên qua hình thức trực tuyến không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình tuyển dụng mà còn góp phần giảm sử dụng giấy, chi phí in ấn và chi phí đi lại, qua đó phù hợp với định hướng giảm phát thải và quản trị xanh.

Bên cạnh đó, tiêu chí ưu tiên lựa chọn ứng viên có kiến thức, kỹ năng và ý thức về lối sống xanh cũng được đánh giá tương đối cao, với điểm trung bình đạt 3,75/5. Kết quả phỏng vấn sâu cho thấy một số doanh nghiệp đã bắt đầu lồng ghép các câu hỏi liên quan đến nhận thức môi trường trong quá trình phỏng vấn, chẳng hạn như giải pháp tiết kiệm nước hoặc hiểu biết về khung giờ cao điểm sử dụng điện. Mặc dù các tiêu chí này chưa được chuẩn hóa thành hệ thống đánh giá chính thức, đây vẫn là dấu hiệu cho thấy doanh nghiệp đã có bước chuyển dịch tích cực trong thực hành tuyển dụng nhân lực xanh, tạo nền tảng cho việc hình thành đội ngũ lao động có nhận thức và hành vi phù hợp với mục tiêu phát triển bền vững.

Về độ tin cậy của kết quả khảo sát, các hệ số sai lệch chuẩn trong các bảng phân tích đều nhỏ hơn 0,25, cho thấy giá trị trung bình có mức độ tin cậy chấp nhận được. Theo Nguyễn Văn Tuấn (2006), khi hệ số biến thiên nhỏ hơn 25%, trị số trung bình có thể được sử dụng để đại diện cho xu hướng chung của mẫu nghiên cứu. Do đó, kết quả đánh giá về tuyển dụng nhân lực xanh có cơ sở thống kê để phản ánh tương đối đáng tin cậy nhận thức của người lao động tại các doanh nghiệp được khảo sát. Dưới góc độ lý thuyết AMO, tuyển dụng xanh giữ vai trò quan trọng trong việc hình thành yếu tố “khả năng” của người lao động, bởi đây là bước đầu giúp doanh nghiệp lựa chọn những ứng viên có năng lực, nhận thức và giá trị phù hợp với định hướng bảo vệ môi trường. Kết quả khảo sát phù hợp với quan điểm của Renwick, Redman và Maguire (2013), theo đó tuyển dụng xanh là một trong những thực hành quan trọng để xây dựng đội ngũ nhân sự có năng lực và cam kết với mục tiêu môi trường. Tuy nhiên, so với

các chuẩn mực quốc tế về báo cáo bền vững và ESG, việc triển khai tuyển dụng xanh tại các doanh nghiệp Hà Nội hiện vẫn chủ yếu dừng ở cấp độ truyền thông và nhận diện hình ảnh xanh, chưa được thể chế hóa đầy đủ thành tiêu chí bắt buộc trong hệ thống đánh giá ứng viên.

Nhìn chung, thực trạng tuyển dụng nhân lực xanh tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội đã có những chuyển biến tích cực, đặc biệt ở việc ứng dụng công nghệ số trong tuyển dụng và bước đầu quan tâm đến nhận thức môi trường của ứng viên. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả của tuyển dụng xanh, các doanh nghiệp cần chuẩn hóa tiêu chí môi trường trong mô tả công việc, thông báo tuyển dụng, câu hỏi phỏng vấn và hệ thống đánh giá ứng viên. Việc chuyển từ truyền thông xanh sang tuyển chọn xanh thực chất sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng nguồn nhân lực phù hợp hơn với mục tiêu phát triển bền vững và nâng cao hiệu quả triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh.

b. Thực trạng đào tạo nhân lực xanh

Giai đoạn 2022- 2024 cho thấy đào tạo nhân lực xanh ở Hà Nội chuyển dịch mạnh từ đào tạo nhận thức cơ bản sang đào tạo chuyên sâu và tích hợp vào chiến lược nhân sự. Năm 2022, các khóa đào tạo chủ yếu ở mức giới thiệu, tập huấn ngắn hạn về ISO 14001, an toàn môi trường hay tiết kiệm năng lượng. Sang 2023, doanh nghiệp mở rộng sang các kỹ năng chuyên sâu hơn như carbon accounting, eco-design và xây dựng công trình xanh. Đến 2024, một số doanh nghiệp lớn đã xây dựng học viện ESG nội bộ, tích hợp đào tạo vào lộ trình phát triển lãnh đạo và nhân tài.

Bảng 4.3. So sánh hoạt động đào tạo nhân lực xanh tại Hà Nội (2022–2024)

Cụm ngành/loại hình DN	2022	2023	2024	Ghi chú
Ngân hàng - tài chính	Khởi động các khóa đào tạo nhận thức về ESG, rủi ro môi trường	Mở rộng đào tạo kế toán carbon, báo cáo ESG (GRI, SASB)	Xây dựng học viện ESG nội bộ; tích hợp đào tạo ESG vào lộ trình lãnh đạo	Nhu cầu gắn với yêu cầu báo cáo bền vững & CBAM
Bất động sản - xây dựng	Đào tạo cơ bản về an toàn môi trường & tiết kiệm năng	Đào tạo kỹ sư xây dựng xanh (LEED, LOTUS)	Triển khai khóa quản lý vòng đời công trình (LCA), mô	Thị trường chịu áp lực công trình xanh & đô thị bền vững

Cụm ngành/loại hình DN	2022	2023	2024	Ghi chú
	lượng		phòng năng lượng	
Sản xuất - công nghiệp	Tập huấn xử lý chất thải, ISO 14001	Đào tạo eco-design (thiết kết thân thiện với môi trường), kinh tế tuần hoàn, quản lý hóa chất	Đào tạo chuyển đổi số xanh (IoT cho tiết kiệm năng lượng)	Gắn với yêu cầu từ khu công nghiệp (KCN) và chuỗi cung ứng xuất khẩu
Logistics - vận tải	Giới thiệu mô hình vận tải sạch	Đào tạo vận hành đội xe điện thử nghiệm, quy trình an toàn pin	Mở rộng đào tạo điện hóa vận tải, vận hành trạm sạc	Gắn liền chính sách hạn chế xe máy xăng ở nội đô (2026)
Sản xuất thiết bị điện, điện tử và linh kiện điện tử	Đào tạo cơ bản về quản lý môi trường trong sản xuất, sử dụng năng lượng hiệu quả và an toàn hóa chất	Mở rộng đào tạo sản xuất sạch hơn, kiểm kê khí nhà kính, tuân thủ tiêu chuẩn môi trường của khách hàng quốc tế và quản lý chuỗi cung ứng xanh	Mở rộng đào tạo sản xuất sạch hơn, kiểm kê khí nhà kính, tuân thủ tiêu chuẩn môi trường của khách hàng quốc tế và quản lý chuỗi cung ứng xanh	Nhu cầu đào tạo phụ thuộc yêu cầu ESG từ các tập đoàn đa quốc gia, tiêu chuẩn xuất khẩu và quá trình xanh hóa chuỗi cung ứng điện tử
Dịch vụ tư vấn - CNTT	Nâng cao nhận thức về dữ liệu carbon	Đào tạo phân tích dữ liệu ESG, công cụ BI	Đưa AI & Blockchain vào theo dõi chuỗi cung ứng xanh	Vai trò ngày càng quan trọng trong hỗ trợ DN vừa và nhỏ

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Về động lực thúc đẩy đào tạo: Hoạt động đào tạo nhân lực xanh ở Hà Nội được thúc đẩy bởi ba động lực chính. Một là khung chính sách quốc gia về tăng trưởng xanh và kinh tế tuần hoàn tạo ra áp lực thể chế. Hai là yêu cầu hội nhập thị trường quốc tế, đặc biệt từ cơ chế CBAM và các chuẩn báo cáo ESG buộc doanh nghiệp xuất khẩu phải nâng cao năng lực nội bộ. Ba là áp lực cạnh tranh nội địa, nhất là trong bất động sản và tài chính, nơi các chứng chỉ xanh trở thành lợi thế cạnh tranh. Hà Nội, với vai trò trung tâm tài chính - dịch vụ, là nơi xuất hiện sớm các chương trình đào tạo xanh theo chuẩn quốc tế.

Về sự khác biệt giữa các ngành: Ngân hàng - tài chính tập trung đào tạo ESG

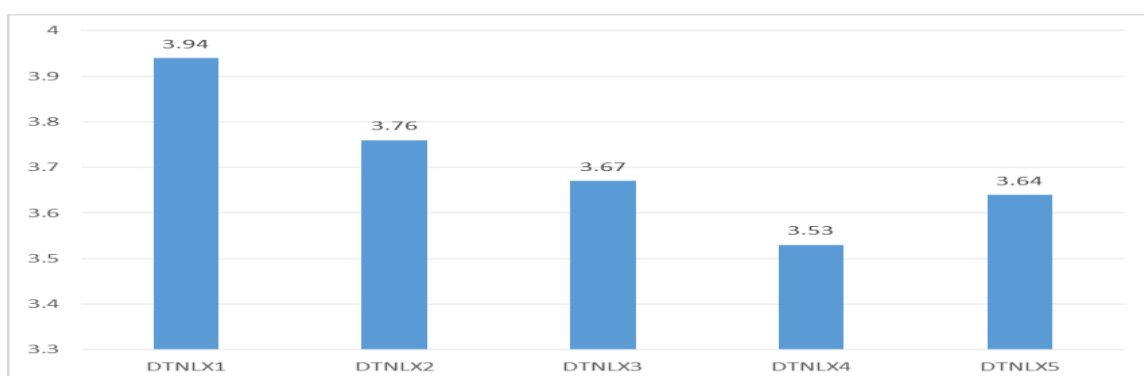
và báo cáo bền vững; bắt động sản - xây dựng chú trọng công trình xanh và mô phỏng năng lượng; sản xuất- công nghiệp triển khai đào tạo kinh tế tuần hoàn và quản lý chất thải; logistics -vận tải gia tăng đào tạo vận hành xe điện và hạ tầng sạc. Trong khi đó, ngành sản xuất thiết bị điện, điện tử và linh kiện điện tử có xu hướng chuyển mạnh sang đào tạo về quản lý năng lượng, kiểm soát chất thải công nghiệp, an toàn hóa chất, truy xuất dữ liệu ESG và kiểm kê phát thải trong chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, mức độ triển khai đào tạo trong ngành này có sự phân hóa giữa các doanh nghiệp, do phụ thuộc vào quy mô sản xuất, yêu cầu của khách hàng quốc tế, năng lực công nghệ và khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn môi trường trong chuỗi cung ứng điện tử. Các doanh nghiệp tư vấn - CNTT lại tiên phong ứng dụng công nghệ số (AI, Blockchain) vào đào tạo nhân lực xanh.

Về đổi mới phương pháp đào tạo: Từ năm 2023, nhiều doanh nghiệp đã ứng dụng công nghệ số để hiện đại hóa đào tạo, ví dụ dùng IoT để giám sát tiết kiệm năng lượng hoặc áp dụng AI trong phân tích dữ liệu ESG. Điều này tạo ra mô hình học tập liên tục, dựa trên dữ liệu, giúp người lao động nhanh chóng chuyển hóa kiến thức thành kỹ năng thực tiễn. Đây là một bước tiến quan trọng so với phương thức đào tạo truyền thống vốn thiên về lý thuyết.

Tóm lại, giai đoạn 2022 - 2024 đánh dấu bước tiến từ đào tạo cơ bản sang chuyên sâu, từ tuân thủ sang tích hợp chiến lược trong quản trị nguồn nhân lực xanh của các doanh nghiệp ở Hà Nội. Những thay đổi này phản ánh xu thế hội nhập quốc tế và nhu cầu phát triển bền vững, góp phần xây dựng lực lượng lao động có khả năng đáp ứng yêu cầu cạnh tranh toàn cầu.

Để phân tích chi tiết thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực xanh (DTNLX) tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội, NCS đã tiến hành thống kê và đánh giá giá trị trung bình của năm tiêu chí phản ánh mức độ triển khai hoạt động đào tạo theo hướng thân thiện với môi trường. Cụ thể, các tiêu chí bao gồm: (1) người lao động được tiếp cận và tham gia các chương trình đào tạo liên quan đến vấn đề môi trường (DTNLX1); (2) doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo về môi trường với nội dung cập nhật, phù hợp với yêu cầu công việc như phương pháp tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, nâng cao nhận thức môi trường (DTNLX2); (3) người lao động có khả năng vận dụng hiệu quả các kiến thức, kỹ năng từ các chương trình đào tạo môi trường vào thực tiễn công

việc (DTNLX3); (4) doanh nghiệp thực hiện hoạt động đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động sau khi tham gia các khóa đào tạo về môi trường (DTNLX4); và (5) doanh nghiệp tiến hành xác định đầy đủ kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động liên quan đến công tác bảo vệ môi trường (DTNLX5). Các tiêu chí này được sử dụng nhằm phản ánh một cách toàn diện mức độ quan tâm và đầu tư của doanh nghiệp trong việc phát triển năng lực môi trường cho lực lượng lao động, từ đó góp phần hướng tới mục tiêu phát triển bền vững. Kết quả khảo sát thể hiện cảm nhận trung bình của những người phản hồi về DTNLX đạt 3,71/5 điểm. Điểm đánh giá cho từng tiêu chí được thể hiện ở hình 4.1:



Hình 4.1. Ý kiến đánh giá về đào tạo nhân lực xanh

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

Ngoài ra, kết quả điều tra khảo sát cho thấy DTNLX1 là biến quan sát có mức đánh giá cao nhất với trung bình là 3,94/5 điểm. Điều này thể hiện các doanh nghiệp đã quan tâm tới hoạt động đào tạo về vấn đề liên quan đến môi trường đối với đội ngũ nhân lực trong công ty. Hoạt động này bao gồm các chương trình đào tạo riêng biệt hoặc bao gồm các nội dung đào tạo về môi trường như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, phân loại rác thải... dành cho những người lao động của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cũng đã chú ý cung cấp lực lượng lao động của mình những chương trình đào tạo về môi trường tương đối thường xuyên, có cập nhật và phù hợp với yêu cầu của mỗi công việc.

Trên thực tế, hoạt động đánh giá đào tạo nhân lực xanh tại các doanh nghiệp còn chưa thực sự được chú trọng khi mức điểm tiêu chí “Tôi được đánh giá đầy đủ về hiệu suất làm việc sau chương trình đào tạo về môi trường ở doanh nghiệp nơi tôi làm việc” là thấp nhất với 3,53/5 điểm. Các doanh nghiệp cũng chưa phân tích toàn diện và đầy đủ khi đánh giá kết quả đào tạo nhân lực xanh.

Theo lý thuyết học tập tổ chức (Organizational Learning), đào tạo đóng vai trò then chốt trong việc biến nhận thức xanh thành hành vi xanh bền vững (Daily, Bishop, & Govindarajulu, 2001). Tại Hà Nội, các nội dung thường tập trung vào tiết kiệm năng lượng, phân loại rác thải, giảm thiểu chất thải. Tuy nhiên, cơ chế đánh giá hiệu quả sau đào tạo còn hạn chế (3,53/5), cho thấy sự thiếu gắn kết giữa đào tạo và quản trị hiệu suất. Trong khi đó, các doanh nghiệp châu Âu theo EuroCham (2023) thường lồng ghép tiêu chí môi trường vào hệ thống KPIs và Balanced Scorecard, bảo đảm nhân viên không chỉ học mà còn được đo lường kết quả ứng dụng. Thực tiễn này chưa phổ biến tại Hà Nội, chủ yếu do thiếu công cụ quản lý và ngân sách giám sát.

c. Thực trạng đánh giá nhân lực xanh

Trong giai đoạn 2022 - 2024, doanh nghiệp ở Hà Nội chuyển từ cách tiếp cận đánh giá tuân thủ (compliance-based) sang đánh giá dựa trên năng lực và kết quả (competency & outcomes-based). Năm 2022, tiêu chí chủ đạo là hoàn thành đào tạo bắt buộc và tuân thủ quy trình. Từ 2023, nhiều doanh nghiệp áp dụng ma trận năng lực xanh, trong đó bao gồm hiểu biết ESG/CBAM, kỹ thuật đo lường - báo cáo phát thải, năng lực thiết kế/thi công xanh và quản trị rủi ro môi trường - xã hội. Đến 2024, các tổ chức tiên tiến đã gắn OKRs xanh trực tiếp vào cấp nhóm/dự án, biến đánh giá xanh thành cấu phần của quản trị hiệu suất tổng thể.

Bảng 4.4. So sánh hệ thống đánh giá nhân lực xanh tại Hà Nội (2022–2024)

Cụm ngành	2022	2023	2024	Phương pháp & công cụ	Liên kết QTNNL	Ghi chú xu hướng
Ngân hàng - tài chính	Tuân thủ ESG mức nhận thức; chỉ tiêu hoàn thành đào tạo	Bổ sung KPI: hiểu biết về cacbon, rủi ro môi trường - xã hội	Tích hợp OKRs xanh; đánh giá sẵn sàng CBAM/TCFD	Ma trận năng lực ESG; 360°; mô phỏng báo cáo GRI/SASB	Gắn kết quả với lộ trình lãnh đạo ESG & phụ cấp chứng chỉ	Dịch chuyển từ hoàn thành khóa học sang năng lực tạo giá trị
Bất động sản - xây dựng	Đánh giá an toàn môi trường công trường; tiết kiệm năng lượng cơ bản	Chi tiêu công trình xanh (LEED/LOTUS) cấp dự án	Đánh giá vòng đời (LCA), dữ liệu IoT/BMS	Kiểm toán công trường; hệ thống bảng điều khiển năng lượng trực quan	Kết quả gắn thưởng dự án, thăng chức PM xanh	Nâng chuẩn từ tuân thủ lên kết quả đo được

Cụm ngành	2022	2023	2024	Phương pháp & công cụ	Liên kết QTNL	Ghi chú xu hướng
Sản xuất - công nghiệp	ISO 14001, quản lý chất thải; tuân thủ EHS	KPI giảm phát thải/điện/nước theo dây chuyền	Đánh giá thiết kế thân thiện với môi trường & tuần hoàn; phát thải theo SP	KPI quy trình + dữ liệu; đánh giá thực hành tại line	Thưởng năng suất xanh; học bổng chứng chỉ ISO/Lean-Green	Chuyển từ định mức sang tối ưu hóa bằng dữ liệu
Logistics - vận tải	Nhận thức vận tải sạch; an toàn nhiên liệu	Chỉ số hiệu suất EV/fuel (km/kWh, gCO ₂ /tấn-km)	KPI điện hóa đội xe & hạ tầng sạc; xử lý pin	Công nghệ viễn thông- tin học tích hợp/ IoT; kiểm toán môi trường	Thưởng KPI xanh đội xe; đào tạo lái xe tiết kiệm	Tăng nhu cầu do lộ trình hạn chế xe xăng nội đô
Sản xuất thiết bị điện, điện tử và linh kiện điện tử	Đánh giá tuân thủ EHS cơ bản; an toàn hóa chất; phân loại chất thải; tiết kiệm điện, nước và kiểm soát điều kiện nhà xưởng.	Bổ sung KPI về giảm tiêu hao điện, nước, tỷ lệ lỗi sản phẩm, kiểm soát hóa chất, quản lý chất thải điện tử và đáp ứng yêu cầu môi trường của khách hàng quốc tế.	Đánh giá năng lực truy xuất dữ liệu ESG, kiểm kê phát thải theo công đoạn sản xuất, hiệu quả sử dụng năng lượng, quản lý chất thải điện tử và mức độ đáp ứng tiêu chuẩn chuỗi cung ứng xanh.	Bảng kiểm EHS; KPI dây chuyền sản xuất; kiểm toán nội bộ ISO 14001; dữ liệu tiêu hao điện, nước, nguyên vật liệu; đánh giá thực hành tại xưởng và báo cáo quản lý chất thải điện tử.	Gắn kết quả đánh giá với thưởng năng suất xanh, đào tạo bắt buộc về EHS/ISO, chứng nhận kỹ năng xanh, điều chỉnh bố trí lao động và lựa chọn nhân sự cho vị trí quản lý sản xuất xanh.	Chuyển từ đánh giá tuân thủ môi trường sang đánh giá hiệu quả xanh dựa trên dữ liệu; chịu tác động mạnh từ yêu cầu ESG của khách hàng quốc tế, tiêu chuẩn chuỗi cung ứng điện tử và áp lực giảm phát thải trong sản xuất.
Dịch vụ tư vấn - CNTT	Đánh giá kỹ năng dữ liệu carbon cơ bản	KPI chất lượng dữ liệu ESG, mô hình BI	Đánh giá năng lực AI/Blockchain theo dõi chuỗi cung ứng	Hồ sơ dự án; đánh giá đồng cấp	Gắn cấp bậc tư vấn với chứng chỉ xanh	Vai trò bộ não dữ liệu hỗ trợ ngành khác

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Về phương pháp đo lường: Hoạt động đánh giá nhân lực xanh tiến hóa theo hướng định tính - định lượng - bằng chứng công việc. Trong năm 2022, phương

pháp chủ yếu là xây dựng các quy định tuân thủ, biên bản học tập. Sang năm 2023, nhiều doanh nghiệp bổ sung KPI định lượng như cường độ phát thải, điểm tín chỉ công trình xanh, chỉ số chất lượng dữ liệu ESG. Năm 2024 xuất hiện hình thức đánh giá dựa trên bằng chứng như portfolio dự án xanh, hồ sơ LCA, dữ liệu IoT (BMS, telematics), và mô phỏng báo cáo ESG. Cách tiếp cận này giúp tăng độ tin cậy và gắn đánh giá với giá trị tạo ra thực tiễn.

Về khác biệt ngành: Trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng, đánh giá tập trung vào năng lực thể chế hóa ESG và kỹ năng báo cáo bền vững, thường dùng phương pháp 360° và mô phỏng báo cáo. Ngành bất động sản - xây dựng lại chú trọng vào kết quả dự án như điểm LEED/LOTUS, cường độ năng lượng toà nhà. Sản xuất - công nghiệp đánh giá mức giảm tài nguyên, phát thải và năng lực thiết kế thân thiện với môi trường. Logistics - vận tải tăng cường đánh giá điện hóa đội xe, KPI năng lượng vận chuyển. Ngành năng lượng tái tạo lại biến động, khi chu kỳ đánh giá gắn với tiến độ pháp lý và dự án, nhiều nơi giảm nhịp đánh giá nâng bậc năm 2024. Trong khi đó, tư vấn - CNTT đóng vai trò hỗ trợ bằng năng lực dữ liệu ESG, đánh giá qua portfolio và peer review.

Về tích hợp đánh giá - đào tạo - đãi ngộ: Từ năm 2023, kết quả đánh giá xanh đã trở thành công cụ kích hoạt học tập. Người chưa đạt chuẩn được phân bổ lộ trình học tập bắt buộc; người đạt chuẩn được trao chứng chỉ nội bộ; người xuất sắc được xét thăng tiến hoặc thưởng theo dự án xanh. Đến năm 2024, một số doanh nghiệp thử nghiệm đãi ngộ dựa trên kỹ năng (skill-based pay) cho các vai trò khan hiếm như carbon accounting, LCA analyst, EV fleet engineer, qua đó tạo mối liên kết chặt chẽ giữa đánh giá - đào tạo - thăng tiến.

Về quản trị dữ liệu và rủi ro: Hai thách thức lớn là chất lượng dữ liệu và thiên lệch đo lường. Để giải quyết, doanh nghiệp đã chuẩn hóa bộ chỉ số xanh theo ngành, áp dụng kiểm chứng dữ liệu (data assurance), tận dụng dữ liệu IoT và đào tạo đạo đức dữ liệu cho nhân sự ESG. Một số tổ chức cũng tách bạch KPI kết quả môi trường (outcome) với KPI nỗ lực (output) để tránh tình trạng chạy theo chỉ tiêu ngắn hạn.

Tóm lại, giai đoạn 2022 - 2024 cho thấy doanh nghiệp ở Hà Nội đã dịch chuyển từ đánh giá tuân thủ sang đánh giá năng lực và giá trị tạo ra. Các công cụ đánh giá ngày càng dựa trên dữ liệu, bằng chứng và kết quả đo lường thực tế. Điều này không chỉ giúp nhận diện chính xác nhân lực xanh mà còn tạo nền tảng gắn kết hoạt động đánh giá với đào tạo, đãi ngộ và chiến lược phát triển nhân tài xanh dài hạn.

Kết quả khảo sát thể hiện nội dung đánh giá nhân lực xanh (DGNLX) tại các doanh nghiệp ở thành phố Hà Nội đạt ở mức 3,43/5 điểm, độ lệch chuẩn dao động xung quanh mức 7. Qua chỉ báo đo lường, có thể thấy có hai vùng đánh giá trong biên này:

Các nhận định “Tiêu chí đánh giá kết quả công việc của doanh nghiệp nơi tôi làm việc bao gồm các tiêu chí liên quan đến môi trường (như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải,...)”, “Các mục tiêu, hành vi vì môi trường và đóng góp cho hiệu suất môi trường của tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc xem xét, đánh giá” với số điểm đánh giá lần lượt là 3,52; và 3,46/5 điểm. Trên thực tế, trong tổng số 9 chỉ số đánh giá hiệu suất trọng yếu (KPI) được áp dụng trong hệ thống, có hai chỉ số trực tiếp liên quan đến lĩnh vực môi trường, bao gồm: (i) mức độ tiết kiệm năng lượng (điện và nước) và (ii) lượng khí thải carbon phát thải ra môi trường.

Bảng 4.5. Ý kiến liên quan tới đánh giá nhân lực xanh tại doanh nghiệp

Mã hóa	Biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số sai lệch chuẩn
DGNLX1	Các mục tiêu, hành vi vì môi trường và đóng góp cho hiệu suất môi trường của tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc xem xét, đánh giá	3,46	0,562	0,23
DGNLX2	Tôi được cung cấp các phản hồi thường xuyên từ doanh nghiệp nơi tôi làm việc (liên quan tới quá trình thực hiện, kết quả, cách thức cải thiện) để đạt được mục tiêu bảo vệ môi trường	3,37	0,574	0,21
DGNLX3	Tôi nhận thức rõ các trách nhiệm, mục tiêu và định hướng cụ thể liên quan đến công tác bảo vệ môi trường mà bản thân cần thực hiện.	3,35	0,563	0,16
DGNLX4	Tiêu chí đánh giá kết quả công việc của doanh nghiệp nơi tôi làm việc bao gồm các tiêu chí liên quan đến môi trường (như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải,...)	3,52	0,574	0,18
	Trung bình tổng	3,43	0,57	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

Phân tích ở vùng đánh giá thứ hai của biến này cho thấy mức độ đồng thuận của người trả lời đối với các tiêu chí liên quan đến nhận thức và phản hồi trong thực hiện mục tiêu môi trường còn tương đối hạn chế, thể hiện qua điểm trung bình lần lượt là 3,35 và 3,37 trên thang điểm 5. Cụ thể, tiêu chí “Tôi nhận thức rõ các trách nhiệm, mục tiêu và định hướng cụ thể liên quan đến công tác bảo vệ môi trường mà bản thân cần thực hiện.” và tiêu chí “Doanh nghiệp nơi tôi làm việc cung cấp các phản hồi thường xuyên cho nhân viên (về tiến trình thực hiện, kết quả đạt được, cách thức cải thiện) để đạt được mục tiêu bảo vệ môi trường” đều nhận được mức đánh giá dưới ngưỡng kỳ vọng, phản ánh thực trạng cần tiếp tục được cải thiện trong hoạt động truyền thông nội bộ và quản lý hiệu suất liên quan đến môi trường tại doanh nghiệp. Như vậy, hầu hết các doanh nghiệp được khảo sát ủng hộ đánh giá nhân lực xanh nhưng khoảng cách về nhận thức và hành động trên thực tế của các doanh nghiệp tương đối lớn. Tuy nhiên, việc truyền thông trước và sau đánh giá hiệu suất bảo vệ môi trường chưa đạt hiệu quả cao.

Lý thuyết quản trị theo mục tiêu (MBO - Management by Objectives) khẳng định rằng đánh giá nhân sự cần gắn với mục tiêu chiến lược, trong đó có mục tiêu môi trường (Drucker, 1954). Kết quả khảo sát tại Hà Nội cho thấy một số doanh nghiệp đã đưa tiêu chí tiết kiệm năng lượng và giảm phát thải carbon vào KPI, nhưng phần lớn nhân viên cho biết chưa nhận thức rõ trách nhiệm môi trường cá nhân và ít nhận phản hồi thường xuyên từ quản lý. So sánh với thông lệ quốc tế, các báo cáo CSR của Vinamilk (2022) hay TH True Milk (2022) đã tích hợp mục tiêu giảm phát thải vào đánh giá nhân sự, trong khi nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội vẫn thiếu động lực thực hiện do áp lực pháp lý chưa mạnh và chi phí theo dõi - đo lường cao. Ngoài ra, báo cáo Tổng cục Thống kê (2022) cho thấy hơn 90% DNNVV chưa áp dụng hệ thống quản lý môi trường ISO 14001, khiến việc lượng hóa hiệu quả môi trường trong đánh giá nhân sự gặp khó khăn.

d. Thực trạng đãi ngộ nhân lực xanh

Trong giai đoạn 2022 - 2024, chính sách đãi ngộ nhân lực xanh tại các doanh nghiệp ở Hà Nội có xu hướng tăng dần về quy mô và độ phức tạp. Từ chỗ chỉ dừng ở phụ cấp hoặc thưởng an toàn cơ bản (2022), doanh nghiệp đã mở rộng sang cơ chế thưởng theo dự án, phụ cấp chứng chỉ quốc tế (2023), và đến 2024, một số doanh nghiệp đã triển khai chính sách trả lương dựa trên kỹ năng xanh (skill-based pay) và mức thưởng gắn với kết quả giảm phát thải đo lường được.

Bảng 4.6. So sánh chính sách đãi ngộ nhân lực xanh tại Hà Nội (2022–2024)

Cụm ngành	2022	2023	2024	Hình thức đãi ngộ chính	Ghi chú xu hướng
Ngân hàng - tài chính	Thưởng gắn hoàn thành đào tạo ESG; phụ cấp nhỏ cho chứng chỉ ISO	Điều chỉnh lương cho vị trí ESG/tuân thủ; hỗ trợ học phí khóa kế toán carbon	Triển khai phụ cấp chuyên viên ESG; lương theo thị trường quốc tế cho vị trí khan hiếm	Thưởng theo dự án xanh, phụ cấp chứng chỉ quốc tế, ESOP hạn chế	Đãi ngộ tăng dần, nhấn mạnh giữ chân nhân lực ESG
Bất động sản - xây dựng	Phụ cấp công trường xanh cơ bản; thưởng an toàn	Thưởng dự án đạt chứng chỉ LEED/LOTUS; công nhận quản lý công trường	Thưởng lớn cho dự án đạt công trình xanh hạng cao; phụ cấp kỹ sư năng lượng	Thưởng theo chứng chỉ công trình xanh; phụ cấp năng lượng	Đãi ngộ chuyển từ an toàn sang kết quả xanh đo được
Sản xuất - công nghiệp	Thưởng năng suất tiết kiệm điện/nước; phụ cấp môi trường	Thưởng nhóm triển khai tuần hoàn; gói bảo hiểm sức khỏe xanh	Skill-based pay cho thiết kế thân thiện với môi trường; thưởng giảm phát thải	Lương theo kỹ năng xanh + thưởng giảm phát thải	Đãi ngộ gắn KPI môi trường, khuyến khích sáng kiến xanh
Logistics - vận tải	Phụ cấp xăng dầu tiết kiệm; thưởng an toàn nhiên liệu	Thưởng đội lái thử nghiệm xe điện (EV); phụ cấp vận hành pin	Thưởng theo KPI điện hóa; hỗ trợ đào tạo lái EV	Thưởng KPI xanh, phụ cấp vận hành EV	Đãi ngộ gắn trực tiếp điện hóa vận tải
Sản xuất thiết bị điện, điện tử và linh kiện điện tử	Thưởng tiết kiệm điện, nước trong nhà xưởng; phụ cấp môi trường, an toàn hóa chất và tuân thủ	Thưởng theo nhóm cải tiến nhằm giảm lỗi sản phẩm, giảm tiêu hao vật tư, kiểm soát hóa chất và quản lý	Áp dụng lương theo kỹ năng xanh; thưởng theo kết quả giảm phát thải, tiết kiệm năng lượng, quản lý	Thưởng năng suất xanh; phụ cấp EHS/ISO; hỗ trợ chi phí đào tạo	Chính sách đãi ngộ chuyển từ phụ cấp tuân thủ môi trường sang khuyến khích năng

Cụm ngành	2022	2023	2024	Hình thức đãi ngộ chính	Ghi chú xu hướng
	EHS cơ bản.	chất thải điện tử.	dữ liệu ESG và đáp ứng yêu cầu môi trường của khách hàng quốc tế.	chứng chỉ kỹ năng xanh; thưởng sáng kiến tiết kiệm năng lượng, giảm tiêu hao vật tư, kiểm soát hóa chất và cải tiến quy trình sản xuất sạch hơn.	lực xanh và hiệu quả môi trường đo được; chịu tác động rõ từ yêu cầu ESG của khách hàng quốc tế, tiêu chuẩn chuỗi cung ứng điện tử và áp lực giảm phát thải trong sản xuất.
Dịch vụ tư vấn - CNTT	Thưởng dự án dữ liệu carbon; phụ cấp chứng chỉ BI	Thưởng phân tích ESG, chứng chỉ GRI/SASB	Lương cạnh tranh cao cho chuyên gia AI/Blockchain xanh	Thưởng dự án ESG, lương theo thị trường quốc tế	Đãi ngộ cạnh tranh, gắn thị trường toàn cầu

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Chính sách đãi ngộ nhân lực xanh tại Hà Nội có sự khác biệt đáng kể giữa các ngành, phản ánh đặc thù hoạt động, yêu cầu kỹ năng và mức độ chịu tác động của chuyển đổi xanh. Trong lĩnh vực ngân hàng - tài chính, đãi ngộ tập trung vào các vị trí liên quan đến ESG, tuân thủ và báo cáo bền vững, với mức lương ngày càng tiệm cận chuẩn quốc tế. Ngành bất động sản - xây dựng chú trọng thưởng theo dự án công trình xanh, đặc biệt đối với các dự án đạt chứng chỉ LEED hoặc LOTUS. Trong khi đó, các ngành sản xuất - công nghiệp, bao gồm sản xuất thiết bị điện, điện tử và linh kiện điện tử, có xu hướng gắn đãi ngộ với kỹ năng xanh như thiết kế sinh thái, kinh tế tuần hoàn, kiểm soát hóa chất, quản lý chất thải điện tử, tiết kiệm năng lượng và đáp

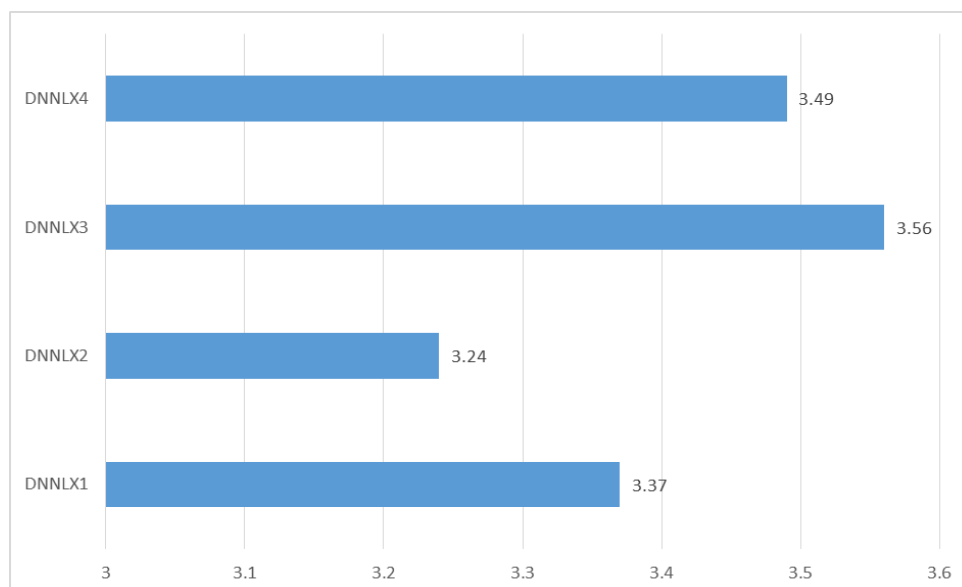
ứng tiêu chuẩn ESG của khách hàng quốc tế. Tuy nhiên, mức độ đãi ngộ trong nhóm ngành này còn phân hóa theo quy mô doanh nghiệp, mức độ tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu và năng lực đầu tư vào công nghệ sạch.

Về công cụ đãi ngộ, các doanh nghiệp có xu hướng kết hợp giữa đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Đãi ngộ tài chính bao gồm lương, phụ cấp, thưởng theo dự án và trả lương theo kỹ năng xanh; trong khi đãi ngộ phi tài chính thể hiện qua cơ hội thăng tiến, ghi nhận nội bộ, hỗ trợ chứng chỉ chuyên môn và một số cơ chế khuyến khích dài hạn. Đáng chú ý, nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu gắn đãi ngộ với các kết quả xanh có thể đo lường, như giảm phát thải, tiết kiệm năng lượng hoặc đạt chứng chỉ công trình xanh. Điều này cho thấy sự chuyển dịch từ tư duy khuyến khích chung sang quản trị đãi ngộ dựa trên kết quả môi trường cụ thể.

Các động lực thúc đẩy sự thay đổi trong chính sách đãi ngộ nhân lực xanh bao gồm sức ép từ chính sách tăng trưởng xanh, yêu cầu của các cơ chế quốc tế như CBAM, áp lực cạnh tranh trong thu hút nhân tài xanh và nhu cầu giữ chân chuyên gia trong các lĩnh vực mới nổi. Với vai trò là trung tâm tài chính, dịch vụ, bất động sản và công nghiệp quan trọng, Hà Nội đang trở thành địa bàn thử nghiệm nhiều hình thức đãi ngộ xanh tiên tiến như trả lương theo kỹ năng, phụ cấp chứng chỉ quốc tế và thưởng theo KPI xanh.

Nhìn chung, giai đoạn 2022 - 2024 cho thấy chính sách đãi ngộ nhân lực xanh tại Hà Nội đã có sự chuyển biến từ mức cơ bản sang hướng phức tạp, cạnh tranh và gắn chặt hơn với kết quả thực hiện mục tiêu xanh. Sự thay đổi này phản ánh nhận thức ngày càng rõ của doanh nghiệp về vai trò chiến lược của nhân lực xanh, đồng thời cho thấy nhu cầu thiết kế chính sách nhân sự phù hợp hơn với yêu cầu của thị trường lao động xanh và xu thế phát triển bền vững toàn cầu.

Mặc dù chính sách đãi ngộ nhân lực xanh (ĐNNLX) giữ vai trò quan trọng trong việc tạo động lực, nâng cao hiệu suất làm việc và duy trì cam kết của người lao động đối với mục tiêu phát triển bền vững, tuy nhiên mức độ thực hiện của nội dung này tại các doanh nghiệp vẫn chưa đạt kỳ vọng. Cụ thể, theo kết quả khảo sát, chỉ số trung bình của biến ĐNNLX chỉ đạt 3,42/5 điểm, cho thấy mức độ đánh giá còn thấp so với mức trung bình lý tưởng.



Hình 4.2. Ý kiến đánh giá về đãi ngộ nhân lực xanh

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

Trong số các tiêu chí thành phần, tiêu chí có điểm đánh giá cao nhất là 3,56/5 điểm, liên quan đến việc doanh nghiệp đã thiết lập môi trường làm việc thân thiện với sinh thái. Các doanh nghiệp đã nỗ lực tạo ra không gian làm việc xanh bằng cách bố trí nhiều cây xanh, tận dụng ánh sáng tự nhiên và xây dựng cơ sở hạ tầng phù hợp với các tiêu chí bền vững. Ngoài ra, nhiều hoạt động bảo vệ môi trường cũng được triển khai như tổ chức các chiến dịch thu gom rác thải, làm sạch khu vực xung quanh nơi làm việc, tham gia các sự kiện như Giờ Trái Đất, Ngày Môi trường Thế giới... Những hành động này góp phần cụ thể hóa cam kết của doanh nghiệp đối với các giá trị môi trường và thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với văn hóa phát triển bền vững.

Theo thuyết tạo động lực của Herzberg, chính sách đãi ngộ là yếu tố then chốt duy trì cam kết của nhân viên (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Tuy nhiên, tại Hà Nội, đãi ngộ xanh chủ yếu tập trung vào tạo không gian làm việc xanh, tổ chức sự kiện môi trường thay vì cơ chế thưởng - phạt tài chính gắn trực tiếp với kết quả xanh. Trong khi đó, theo chuẩn mực ESG, nhiều tập đoàn quốc tế (ví dụ Unilever, 2021; Nestlé, 2022) đã áp dụng thưởng cho sáng kiến tiết kiệm năng lượng hoặc trợ cấp phương tiện xanh cho nhân viên. Sự chậm trễ tại Hà Nội có thể lý giải bởi (i) hạn chế ngân sách, đặc biệt với DNVVN; (ii) văn hóa doanh nghiệp Việt Nam vẫn coi trọng kết quả tài chính hơn tiêu chí môi trường; và (iii) thiếu hướng dẫn cụ thể từ Bộ Nội vụ & Xã

hội và Bộ Nông nghiệp & Môi trường về gắn kết đôi ngũ với mục tiêu bền vững.

Kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp ở Hà Nội đã bước đầu triển khai một số thực hành trong QTNNLX, song mức độ còn khác biệt rõ rệt giữa các nội dung. Trong bốn nhóm thực hành chính, tuyển dụng và đào tạo nhân lực xanh đạt mức điểm trung bình cao hơn (lần lượt 3,73 và 3,71/5), trong khi đánh giá và đôi ngũ nhân lực xanh có mức điểm thấp hơn (lần lượt 3,43 và 3,42/5). Điều này phản ánh thực tế rằng các doanh nghiệp có xu hướng chú trọng nhiều hơn đến các khâu đầu vào của quản trị nhân sự (tuyển dụng, đào tạo), trong khi các cơ chế duy trì và phát triển lâu dài (đánh giá và đôi ngũ) chưa được kết hợp mạnh mẽ yếu tố môi trường. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu quốc tế về QTNNLX, trong đó các doanh nghiệp thường dễ dàng áp dụng những hoạt động cơ bản như tuyển dụng xanh, truyền thông xanh, trong khi khó khăn hơn ở giai đoạn gắn chặt mục tiêu môi trường vào các chính sách đánh giá hiệu suất và hệ thống đôi ngũ (Renwick, Redman & Maguire, 2013).

Trên thực tế, trong nhóm thực hành được đánh giá cao, tuyển dụng nhân lực xanh nổi bật nhờ mức độ ứng dụng công nghệ số trong hoạt động tuyển dụng trực tuyến, giảm thiểu giấy tờ và chi phí in ấn, đồng thời nhấn mạnh thông điệp về trách nhiệm môi trường của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, đào tạo nhân lực xanh cũng cho thấy những tiến triển tích cực, khi người lao động được tiếp cận thường xuyên với các chương trình nâng cao nhận thức và kỹ năng bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, nếu so sánh nội bộ, các hoạt động đánh giá sau đào tạo chưa được triển khai đầy đủ (chỉ đạt 3,53/5 điểm), phản ánh sự thiếu hụt trong việc gắn kết đào tạo với kết quả công việc thực tiễn.

Ngược lại, đánh giá và đôi ngũ nhân lực xanh là hai lĩnh vực được triển khai yếu nhất. Mặc dù một số doanh nghiệp đã bước đầu đưa tiêu chí tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải vào hệ thống KPI, song mức độ áp dụng còn hạn chế, thiếu tính toàn diện và đồng bộ. Đặc biệt, nhiều nhân viên chưa nhận thức rõ trách nhiệm môi trường của bản thân và ít nhận được phản hồi từ doanh nghiệp về hiệu suất xanh. Tương tự, chính sách đôi ngũ xanh mới dừng ở việc tạo môi trường làm việc thân thiện, tổ chức sự kiện về môi trường, mà chưa hình thành cơ chế thưởng - phạt hay hỗ trợ tài chính gắn với kết quả thực hiện mục tiêu bền vững.

Có thể lý giải mức độ triển khai thấp ở một số thực hành xanh thông qua nhiều nguyên nhân. Thứ nhất, nhận thức và cam kết của lãnh đạo còn hạn chế. Dù

doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của phát triển bền vững, nhiều lãnh đạo vẫn đặt ưu tiên vào mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn, dẫn đến việc các chính sách môi trường chỉ mang tính hình thức (Tang và cộng sự, 2018). Theo nghiên cứu của Daily và Huang (2001), sự cam kết của lãnh đạo cấp cao có vai trò quyết định đến việc phân bổ nguồn lực và thiết lập các mục tiêu môi trường trong tổ chức, và khi thiếu yếu tố này thì các thực hành xanh khó được triển khai thực chất. Thứ hai, nguồn lực tài chính và nhân sự là rào cản lớn, đặc biệt với doanh nghiệp nhỏ và vừa - vốn chiếm đa số ở Hà Nội. Việc đầu tư cho cơ chế thưởng phạt xanh hay phần mềm quản lý KPI môi trường bị coi là chi phí tăng thêm, chưa tạo ra ngay được lợi ích (Jabbour & Santos, 2008). Báo cáo EuroCham (2023) cũng thể hiện hơn 60% DNNVV Việt Nam gặp khó khăn về chi phí khi áp dụng các tiêu chuẩn phát triển bền vững..

Bên cạnh đó, khung pháp lý và áp lực thể chế ở Việt Nam chưa được hoàn thiện. Hiện chưa có quy định bắt buộc doanh nghiệp phải tích hợp tiêu chí môi trường vào hệ thống đánh giá nhân sự hay đãi ngộ, khiến nhiều doanh nghiệp chỉ triển khai ở mức tự nguyện. Theo lý thuyết thể chế của Scott (1995), khi áp lực cưỡng chế từ pháp luật còn yếu, hành vi tổ chức thường chỉ mang tính đối phó hoặc biểu tượng (*symbolic compliance*). Điều này phù hợp với báo cáo VCCI (2023), cho thấy phần lớn doanh nghiệp mới dừng ở mức nhận thức chứ chưa chuyển hóa thành hành động cụ thể. Thứ tư, hạn chế về công cụ quản lý cũng góp phần làm giảm hiệu quả thực thi. Phần lớn doanh nghiệp chưa có hệ thống đo lường cụ thể lượng phát thải, mức tiêu thụ năng lượng hay chỉ số carbon ở cấp độ nhân viên, do đó khó gắn kết trực tiếp các kết quả này với KPI hoặc lương thưởng. Theo báo cáo của IFC (2020), việc thiếu các “bộ công cụ thực thi” (*implementation toolkit*) là nguyên nhân phổ biến khiến doanh nghiệp ở các nước đang phát triển gặp khó khăn trong việc tích hợp mục tiêu bền vững vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Cuối cùng, nhận thức và hành vi của người lao động cũng còn phân hóa. Trong khi một bộ phận đã chủ động đưa ra sáng kiến xanh, nhiều người khác chưa coi trọng trách nhiệm môi trường trong công việc hàng ngày, dẫn đến thiếu áp lực từ dưới lên để buộc doanh nghiệp cải thiện cơ chế quản trị. Theo Paillé và cộng sự (2014), động lực hành vi môi trường cá nhân của nhân viên (*green behavior*) có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả triển khai các chính sách QTNNLX, và sự thiếu đồng đều về nhận thức trong nội bộ sẽ làm suy giảm hiệu quả tổng thể.

4.1.2. Thực trạng hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

Kết quả khảo sát thể hiện thực trạng bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở thành phố Hà Nội đạt ở mức 3.57/5 điểm, độ lệch chuẩn dao động xung quanh mức 0.56. Kết quả này phản ánh rằng hầu hết người lao động đều có sự ủng hộ nhất định đối với các hoạt động bảo vệ môi trường, nhưng vẫn tồn tại sự khác biệt giữa các loại hành vi. Do đó, cần phân tích rõ hai nhóm hành vi: hành vi bắt buộc và hành vi tự nguyện.

Bảng 4.7. Phân loại hành vi bảo vệ môi trường

Mã hóa	Biến quan sát	Giá trị trung bình	Phân loại hành vi
HVBVMT1	Trước khi hoàn thành công việc tôi tắt tất cả thiết bị điện	3,36	Bắt buộc
HVBVMT2	Tôi luôn đảm bảo tắt đèn khi rời khỏi phòng trống để tiết kiệm điện năng	3,55	Bắt buộc
HVBVMT3	Tôi phân loại rác ở nơi làm việc	3,39	Bắt buộc
HVBVMT4	Tôi sử dụng tiết kiệm các vật dụng ở nơi làm việc	3,48	Tự nguyện
HVBVMT5	Tôi thường xuyên thực hiện vệ sinh tổng thể các khu vực làm việc như văn phòng, phòng họp và kho theo định kỳ.	3,85	Tự nguyện
HVBVMT6	Tôi mang theo bình nước cá nhân để giảm thiểu cốc nhựa và cốc giấy dùng một lần	3,73	Tự nguyện
HVBVMT7	Tôi tránh dùng túi nilon bằng cách sử dụng balo hoặc túi vải để mang theo và chứa đựng các vật dụng cá nhân một cách hiệu quả.	3,53	Tự nguyện
HVBVMT8	Tôi in giấy hai mặt khi in tài liệu ở công ty	3,72	Tự nguyện

(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)

Trên thực tế, hành vi bắt buộc (compliance-based behaviors) gắn với các quy định hoặc quy trình làm việc chính thức của doanh nghiệp, được nhân viên thực hiện nhằm tuân thủ nội quy và sự giám sát từ cấp quản lý. Ví dụ, việc tắt thiết bị điện trước khi rời công ty hay phân loại rác tại nơi làm việc thường nằm trong

hướng dẫn và quy tắc bắt buộc. Điểm số trung bình cho nhóm này dao động từ 3,36 đến 3,55, phản ánh mức độ đồng thuận chưa cao, cho thấy nhân viên có xu hướng thực hiện nhưng chưa thật sự thường xuyên.

Ngược lại, hành vi tự nguyện (voluntary behaviors) xuất phát từ ý thức và sáng kiến cá nhân, ít chịu sự giám sát trực tiếp. Các hành vi như sử dụng tiết kiệm vật dụng, mang theo bình nước cá nhân, tránh dùng túi nilon hay in giấy hai mặt cho thấy sự chủ động của nhân viên trong việc giảm thiểu tác động môi trường. Điểm số trung bình của nhóm này (3,48 - 3,85) cao hơn, cho thấy hành vi tự nguyện đang trở thành một phần văn hóa ứng xử xanh tại nơi làm việc.

Khi phân tích mối quan hệ giữa các nhóm hành vi và thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX), có thể thấy rằng:

- Đào tạo nhân lực xanh (DTNLX) có hệ số tương quan mạnh nhất với HVBVMT ($r = 0,485$, $p < 0,001$). Đặc biệt, đào tạo ảnh hưởng nhiều đến hành vi tự nguyện. Thông qua các chương trình tập huấn và truyền thông xanh, người lao động được nâng cao nhận thức và kỹ năng, từ đó chủ động mang bình nước cá nhân, tiết kiệm giấy hoặc giảm sử dụng túi nilon. Điều này khẳng định vai trò trung tâm của yếu tố Ability trong mô hình AMO.

- Tuyển dụng nhân lực xanh (TDNLX, $r = 0,432$) tác động đến cả hành vi bắt buộc và tự nguyện, vì việc lựa chọn ứng viên có ý thức bền vững giúp doanh nghiệp sở hữu đội ngũ nhân viên vốn đã có xu hướng thân thiện với môi trường. Tuyển dụng xanh tạo tiền đề để nhân viên dễ dàng thích nghi với cả hành vi do nội quy quy định và hành vi mang tính tự phát.

- Đánh giá nhân lực xanh (DGNLX, $r = 0,440$) ảnh hưởng nổi bật đến hành vi bắt buộc. Khi các tiêu chí về tiết kiệm năng lượng hay phân loại rác được đưa vào hệ thống KPI, nhân viên sẽ có động lực rõ ràng để thực hiện. Điều này giúp củng cố cơ chế kiểm soát và đảm bảo sự tuân thủ.

- Đãi ngộ nhân lực xanh (ĐNNLX, $r = 0,433$) tác động đồng thời đến cả hai nhóm hành vi, nhưng mạnh hơn ở hành vi bắt buộc. Khi doanh nghiệp gắn thưởng - phạt hoặc chế độ công nhận với việc tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường, nhân viên sẽ có động lực tuân thủ cao hơn. Tuy nhiên, tác động đến hành vi tự nguyện vẫn tồn tại, nếu chính sách khuyến khích được thiết kế khéo léo gắn với giá trị bền vững.

Nhìn chung, kết quả cho thấy hành vi bảo vệ môi trường tại các doanh

ng nghiệp Hà Nội đạt mức trung bình khá, trong đó hành vi tự nguyện được thực hiện nhiều hơn so với hành vi bắt buộc. Về phía QTNNLX, đào tạo xanh có tác động mạnh nhất đến hành vi tự nguyện, trong khi đánh giá và đãi ngộ chủ yếu củng cố hành vi bắt buộc. Tuyển dụng xanh đóng vai trò nền tảng, ảnh hưởng đồng thời đến cả hai nhóm hành vi. Điều này gợi ý rằng để nâng cao HVBVMT, doanh nghiệp cần đồng bộ cả bốn khía cạnh QTNNLX, trong đó chú trọng đào tạo và truyền thông xanh, kết hợp cơ chế đánh giá - đãi ngộ rõ ràng để biến hành vi bắt buộc thành chuẩn mực và hành vi tự nguyện thành văn hóa tổ chức.

Bảng 4.8. Ý kiến liên quan tới hành vi bảo vệ môi trường tại doanh nghiệp

Biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Trước khi hoàn thành công việc... tắt tất cả thiết bị điện	3,36	0,563
Tôi luôn đảm bảo tắt đèn khi rời khỏi phòng trống để tiết kiệm điện năng	3,55	0,574
Tôi phân loại rác ở nơi làm việc	3,39	0,576
Tôi sử dụng tiết kiệm các vật dụng ở nơi làm việc	3,48	0,562
Tôi thường xuyên thực hiện vệ sinh tổng thể các khu vực làm việc như văn phòng, phòng họp và kho theo định kỳ.	3,85	0,536
Tôi mang theo bình nước cá nhân để giảm thiểu cốc nhựa và cốc giấy dùng một lần	3,73	0,575
Tôi tránh dùng túi nilon bằng cách sử dụng balo hoặc túi vải để mang theo và chứa đựng các vật dụng cá nhân một cách hiệu quả.	3,53	0,523
Tôi in giấy hai mặt khi in tài liệu ở công ty	3,72	0,573
Trung bình tổng	3,57	0,56

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

4.2. Thực trạng ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của các nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

QTNNLX được hiểu là tập hợp các chính sách và thực hành nhân sự được định hướng nhằm phát triển năng lực, tạo động lực và kiến tạo cơ hội cho nhân viên thực thi các hành vi thân thiện môi trường. Trong luận án, tác giả hệ thống hóa QTNNLX quanh bốn thực hành cốt lõi: tuyển dụng xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân

lực theo tiêu chí xanh và đãi ngộ nhân lực xanh; đồng thời áp dụng khung AMO (Ability - Motivation - Opportunity) làm nền tảng lý thuyết để giải thích cách thức các thực hành này chuyển hóa thành hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Kết luận này được trình bày và thảo luận chi tiết trong chương cơ sở lý luận.

Từ góc độ cơ chế tác động, QTNNLX ảnh hưởng tới HVBVMT của nhân viên thông qua hai hướng chính: (1) tác động trực tiếp - khi các thực hành nhân sự tạo ra kiến thức, quy chuẩn và khuyến khích để nhân viên thực hiện hành vi xanh trong công việc; (2) tác động gián tiếp - thông qua các biến trung gian tâm lý và tổ chức như nhận diện tổ chức xanh (green organizational identification), cam kết tổ chức xanh (green organizational commitment), khí hậu tâm lý xanh (green psychological climate) và gắn kết công việc xanh (green work engagement). Luận án nêu rõ vai trò trung gian của hành vi xanh tự nguyện và cam kết tổ chức trong việc truyền dẫn ảnh hưởng từ hoạt động đào tạo và tuyển dụng xanh tới kết quả hành vi.

4.2.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở thành phố Hà Nội

* Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 4.9 thể hiện sự đa dạng về đặc điểm cá nhân của những nhân viên làm việc ở các doanh nghiệp ở thành phố Hà Nội thuộc mẫu nghiên cứu bao gồm giới tính, độ tuổi, thâm niên làm việc và quy mô doanh nghiệp nơi họ công tác.

Trong tổng số 398 người tham gia khảo sát, tỷ lệ giới tính nam và nữ tương đối cân bằng nhau, trong đó 52,5% là nam giới còn nữ giới có tỉ lệ 47,5%. Xét về trình độ chuyên môn, dựa vào kết quả thống kê, trình độ chuyên môn của nhân viên doanh nghiệp tương đối cao với 83,5% mẫu nghiên cứu có trình độ đại học và cao đẳng (cụ thể tỷ lệ trình độ đại học là 64,4% và trình độ cao đẳng là 19,1%). Xét về thâm niên công tác, có 55,7% người được hỏi có thời gian công tác tại doanh nghiệp dưới 5 năm. Điều này có thể giải thích do các nhân viên thường có xu hướng chuyển đổi công việc sang những doanh nghiệp khác hoặc đảm nhận những vị trí mới trong doanh nghiệp. Ngoài ra, dịch Covid 19 mới kết thúc vào năm 2022 đã dẫn tới những sự biến động nhân sự đáng kể tại các doanh nghiệp. Tiếp theo là những nhân viên có thâm niên làm việc từ 5-10 năm với 35,4% . Tỷ lệ nhân sự có thâm niên công tác từ 10 đến 15 năm và trên 15 năm trong tổng số mẫu khảo sát chiếm tỷ lệ tương đối thấp, lần lượt đạt 6,3% và 2,6%.

Về quy mô của các doanh nghiệp, các nhân viên làm việc trong doanh nghiệp có quy mô vừa có tỷ lệ trả lời cao nhất với 45,2% mẫu nghiên cứu, tiếp theo là các nhân viên công tác tại doanh nghiệp lớn và nhỏ với tỉ lệ lần lượt là 32,3% và 22,5%.

Xét về lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, NCS tập trung khảo sát phần lớn các doanh nghiệp công nghiệp, sản xuất và xây dựng với tỷ lệ 53.7%, theo sau là các doanh nghiệp trong ngành dệt-may, nhuộm với tỷ lệ 25%, ngành chế biến nông sản/lương thực-thực phẩm với tỷ lệ 11.3% và cuối cùng là DN trong ngành sản xuất và lắp ráp thiết bị điện tử cùng tỷ lệ 10%.

Xét về loại hình doanh nghiệp, có 42% doanh nghiệp được khảo sát là công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH). Ngược lại, tỷ lệ doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài là thấp nhất với 5%. Phần trăm công ty cổ phần, doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp nhà nước lần lượt là 26%, 11% và 16%.

Bảng 4.9. Thống kê mô tả nghiên cứu

Thông tin nhân khẩu học		Số lượng	%
Giới tính	Nam	209	52,5%
	Nữ	189	47,5%
Độ tuổi	Dưới 26 tuổi	97	24,4%
	Từ 26 đến 35 tuổi	156	39,3%
	Từ 36 đến 45 tuổi	86	21,6%
	Trên 45 tuổi	59	14,7%
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	222	55,7%
	5- 10 năm	141	35,4%
	10-15 năm	25	6,3%
	Trên 15 năm	10	2,6%
Trình độ chuyên môn	Trung cấp	25	6,4%
	Cao đẳng	77	19,1%
	Đại học	256	64,4%
	Trên đại học	40	10,1%
Quy mô doanh nghiệp	DN nhỏ	90	22,5%
	DN vừa	180	45,2%

(DN)	DN lớn	128	32,3%
Lĩnh vực hoạt động của DN	Sản xuất gia công cơ khí	213	53,7%
	Dệt may, nhuộm	99	25%
	Chế biến nông sản/lương thực, thực phẩm	46	11,3%
	Sản xuất và lắp ráp thiết bị điện tử	40	10%
Loại hình DN	DN nhà nước	64	16%
	DN tư nhân	44	11%
	Công ty cổ phần	103	26%
	Công ty TNHH	167	42%
	DN có vốn đầu tư nước ngoài	20	5%

(Nguồn: Kết quả phân tích của NCS)

a, Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Phân tích Cronbach's Alpha

Phân tích hệ số Cronbach's Alpha được thực hiện nhằm đánh giá mức độ tin cậy của các thang đo, dựa trên ngưỡng giá trị tối thiểu là 0,6 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2009). Theo quan điểm của Hoàng Trọng và Nguyễn Mộng Ngọc (2008), hệ số Cronbach's Alpha có vai trò phản ánh mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo, song chưa đủ khả năng xác định cụ thể các biến quan sát nên được giữ lại hay loại bỏ. Để khắc phục hạn chế này, việc sử dụng hệ số tương quan biến-tổng cho phép xác định các biến quan sát có đóng góp thực sự cho khái niệm nghiên cứu. Theo đó, những biến có hệ số tương quan biến- tổng lớn hơn 0,3 được xem là đạt yêu cầu và được giữ lại cho các bước phân tích tiếp theo.

Kết quả phân tích dữ liệu trong Bảng 4.10 cho thấy toàn bộ 6 nhân tố trong mô hình đều có hệ số Cronbach's Alpha vượt ngưỡng 0,8, dao động từ 0,814 đến 0,947, cho thấy các thang đo có mức độ tin cậy cao. Đồng thời, tất cả các biến quan sát trong các thang đo đều có hệ số tương quan biến-tổng lớn hơn 0,3. Ngoài ra, giá trị Cronbach's Alpha khi loại bỏ từng biến đều nhỏ hơn so với giá trị Cronbach's Alpha tổng thể, cho thấy không có biến quan sát nào gây suy giảm độ tin cậy của thang đo. Trên cơ sở đó, có thể khẳng định toàn bộ 31 biến quan sát được sử dụng trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo độ tin cậy cần thiết và đủ điều kiện để đưa vào các bước phân tích định lượng chuyên sâu tiếp theo.

Bảng 4.10. Tổng hợp đánh giá độ tin cậy của thang đo

Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha	Biến quan sát	Cronbach's Alpha nếu loại bỏ biến	Hệ số tương quan biến tổng
Tuyển dụng nhân lực xanh	0,814	TDNLX1	0,632	0,753
		TDNLX2	0,603	0,739
		TDNLX3	0,694	0,784
		TDNLX4	0,653	0,765
Đào tạo nhân lực xanh	0,893	DTNLX1	0,648	0,863
		DTNLX 2	0,753	0,882
		DTNLX 3	0,748	0,823
		DTNLX 4	0,795	0,848
		DTNLX 5	0,783	0,855
Đánh giá nhân lực xanh	0,884	ĐGNLX1	0,675	0,849
		ĐGNLX 2	0,695	0,895
		ĐGNLX 3	0,785	0,873
		ĐGNLX 4	0,732	0,865
Đãi ngộ nhân lực xanh	0,835	ĐNNLX1	0,631	0,837
		ĐNNLX2	0,692	0,874
		ĐNNLX 3	0,778	0,783
		ĐNNLX 4	0,705	0,849
Hành vi bảo vệ môi trường	0,927	HVBVMT1	0,784	0,848
		HVBVMT2	0,733	0,793
		HVBVMT3	0,782	0,784
		HVBVMT4	0,648	0,845
		HVBVMT5	0,652	0,863
		HVBVMT6	0,682	0,853
		HVBVMT7	0,764	0,862
		HVBVMT8	0,787	0,824
Giá trị xanh cá nhân	0,923	GTX1	0,765	0,983
		GTX2	0,703	0,972
		GTX3	0,785	0,954
		GTX4	0,836	0,943
		GTX5	0,803	0,952
		GTX6	0,827	0,965

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

b. Phân tích tương quan Pearson giữa hành vi bảo vệ môi trường và QTNNLX

Bảng 4.11. Hệ số tương quan Pearson

Biến	Hệ số r	Hệ số tương quan p-value
TDNLX (Tuyển dụng NLX)	0,432	3,48e ⁻¹⁷
DTNLX (Đào tạo NLX)	0,485	6,94e ⁻²²
DGNLX (Đánh giá NLX)	0,440	7,56e ⁻¹⁸
DNNLX (Đãi ngộ NLX)	0,433	2,61e ⁻¹⁷

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

Kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson cho thấy cả bốn nhóm thực hành QTNNLX đều có mối quan hệ dương và có ý nghĩa thống kê với HVBVMT của nhân viên. Cụ thể, hệ số r dao động trong khoảng 0,432 đến 0,485, thể hiện mức độ tương quan trung bình đến khá. Điều này chứng tỏ khi các doanh nghiệp tăng cường triển khai các chính sách và thực hành nhân lực xanh, người lao động có xu hướng nâng cao tần suất và cường độ của các hành vi bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.

Trong bốn nhóm yếu tố, đào tạo nhân lực xanh (DTNLX) thể hiện mối tương quan mạnh nhất với HVBVMT ($r = 0,485$, $p < 0,001$). Điều này phù hợp với lý thuyết AMO, khi đào tạo được xem là yếu tố nâng cao năng lực xanh (Ability) cho nhân viên. Thông qua các chương trình đào tạo, người lao động được trang bị kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để tham gia vào các hoạt động như tiết kiệm năng lượng, tái chế, giảm phát thải, từ đó hình thành hành vi môi trường bền vững. Kết quả này cũng tương đồng với các nghiên cứu trước (Daily & Huang, 2001; Dumont và cộng sự, 2017), nhấn mạnh vai trò nổi bật của đào tạo xanh trong việc khuyến khích hành vi thân thiện với môi trường.

Các yếu tố còn lại cũng cho thấy tác động tích cực đáng kể. Tuyển dụng nhân lực xanh (TDNLX, $r = 0,432$, $p < 0,001$) giúp hình thành nền tảng ý thức bảo vệ môi trường ngay từ giai đoạn đầu, khi doanh nghiệp ưu tiên lựa chọn những ứng viên có cam kết với giá trị bền vững. Đánh giá nhân lực xanh (DGNLX, $r = 0,440$, $p < 0,001$) và đãi ngộ nhân lực xanh (DNNLX, $r = 0,433$, $p < 0,001$) đóng vai trò tạo động lực (Motivation) để nhân viên duy trì và mở rộng hành vi xanh. Cơ chế đánh giá và khen thưởng công bằng, minh bạch gắn với tiêu chí môi trường sẽ giúp củng

có thái độ tích cực, đồng thời tạo động lực nội tại cho người lao động.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu củng cố luận điểm QTNNLX có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Trong đó, đào tạo xanh là yếu tố nổi bật, nhưng chỉ phát huy tối đa hiệu quả khi được kết hợp đồng bộ với tuyển dụng, đánh giá và đãi ngộ. Điều này gợi ý các doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược nhân sự toàn diện, tích hợp đầy đủ các khía cạnh của QTNNLX, nhằm tạo ra cơ chế đồng bộ thúc đẩy sự hình thành và phát triển hành vi bảo vệ môi trường bền vững.

c. Phân tích nhân tố khám phá

Trong khuôn khổ luận án này, phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) được áp dụng nhằm xác định cấu trúc tiềm ẩn của các nhóm biến quan sát, dựa trên các tiêu chí đánh giá về mức độ phù hợp của dữ liệu với phân tích nhân tố. Cụ thể, các chỉ số thống kê được sử dụng bao gồm kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) và kiểm định Bartlett's Test of Sphericity. Theo Field (2009), giá trị KMO được xem là chấp nhận được khi đạt trên 0,6, cho thấy mẫu dữ liệu đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố. Bên cạnh đó, các biến quan sát được giữ lại nếu có hệ số tải nhân tố (factor loading) đạt tối thiểu 0,4, phù hợp với tiêu chuẩn được đề xuất bởi Schroeder và Flynn (2002). Ngoài ra, các nhân tố có giá trị Eigenvalue từ 1 trở lên thường được lựa chọn trong quá trình phân tích, theo khuyến nghị của Lê Văn Huy và Trương Trần Trâm Anh (2012).

Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy hệ số KMO đạt mức 0,932, vượt ngưỡng tối thiểu 0,5, xác nhận tính thích hợp của dữ liệu đối với EFA. Đồng thời, kết quả kiểm định Bartlett's cho thấy giá trị Sig nhỏ hơn 0,005, và mối tương quan giữa các biến quan sát trong tổng thể là có ý nghĩa thống kê. Điều này khẳng định các biến quan sát có đủ mức độ tương quan cần thiết để thực hiện phân tích nhân tố, qua đó hỗ trợ việc xác lập các cấu trúc nhân tố tiềm ẩn một cách hợp lý và có cơ sở khoa học.

Bảng 4.12. Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Barlett

Đo lường KMO về tính thích hợp của việc lấy mẫu		0,932
Kiểm tra thang đo Barlett	Khoảng thống kê Chi-square	5239,753
	Bậc tự do	345
	Mức ý nghĩa	,000

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

Với 6 thành phần chính tổng tỷ lệ giải thích ở mức 72,933% > 50%, có nghĩa tổng khả năng giải thích của mô hình đạt 72,933% giá trị thực tế. Trong đó có 45,376% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ nhất, 6,847% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ hai, 5,364% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ ba, 5,935% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ tư, 3,829% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ năm, và 3,949% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ sáu. Ngoài ra, điểm dừng phương pháp được sử dụng với Eigenvalues đạt 2,832 > 1 thỏa mãn yêu cầu.

Bảng 4.13. Tổng phương sai được giải thích và trích xuất của các biến

Tổng phương sai được giải thích							
Thành phần	Giá trị riêng Eigen ban đầu			Độ tải của tổng bình phương trích xuất			Độ tải của tổng bình phương quay
	Tổng	% phương sai	% cộng dồn	Tổng	% phương sai	% cộng dồn	Tổng
1	11, 500	45,376	45,376	12,155	43, 029	43, 029	9,833
2	1,836	6,847	52,387	1,638	5,392	50,848	7,393
3	1,345	5,364	58,734	1,048	4,038	54,848	8,045
4	1,848	5,935	63,873	0,893	3,858	57,939	9,983
5	1,045	3,829	64,939	0,838	2,934	62,848	7.847
6	1,030	3,949	72,933	0,772	2,832	63,872	7,393

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

Kết quả chạy EFA thể hiện bảng ma trận thành phần Pattern Matrixia từ 32 quan sát đã được tập hợp lại thành 6 thành phần chính, trong đó có 5 nhân tố là biến độc lập và 1 nhân tố là biến phụ thuộc (xem bảng 4.14)

Bảng 4.14. Ma trận xoay

	Thành phần					
	1	2	3	4	5	6
DTNLX2	0,836					
DTNLX1	0,845					
DTNLX3	0,822					
DTNLX5	0,732					
DTNLX4	0,645					
DGNLX3		0,837				
DGNLX4		0,772				
DGNLX2		0,723				
DGNLX1		0,526				
DNNLX2			0,836			
DNNLX4			0,847			
DNNLX3			0,624			
DNNLX1			0,528			
GTX6				0,853		
GTX3				0,935		
GTX4				0,974		
GTX2				0,528		
GTX5				0,526		
GTX1				0,443		
TDNLX3					0,836	
TDNLX2					0,735	
TDNLX1					0,533	
TDNLX4					0,463	
HVBVMT2						0,836
HVBVMT3						0,735
HVBVMT1						0,634
HVBVMT5						0,745
HVBVMT8						0,537
HVBVMT6						0,746
HVBVMT4						0,635
HVBVMT7						0,547
Phương pháp trích: Phân tích thành phần chính						
Phép quay: Varimax với tiêu chuẩn hóa Kaiser						
a. Phép quay hội tụ trong 7 lần lặp						
Tổng phương sai trích 63,5%						

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

d. Phân tích khác biệt trung bình One-way Anova

One-Way ANOVA (phân tích phương sai một chiều) là một phương pháp thống kê được sử dụng nhằm kiểm định xem có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa trung bình của ba nhóm độc lập trở lên hay không, dựa trên một yếu tố phân nhóm duy nhất (independent factor). Phương pháp này thường được áp dụng trong các nghiên cứu so sánh ảnh hưởng của các điều kiện, phương pháp hoặc nhóm khác nhau lên một biến phụ thuộc định lượng, chẳng hạn điểm số, thời gian phản ứng hoặc mức độ hài lòng (Field, 2013). One-Way ANOVA dựa trên giả định rằng các quan sát là độc lập, dữ liệu trong từng nhóm có phân phối chuẩn, và phương sai giữa các nhóm là đồng nhất (homogeneity of variances). Nếu những giả định này được đảm bảo, One-Way ANOVA có thể cung cấp một cách hiệu quả để đánh giá sự khác biệt trung bình giữa các nhóm (Gravetter & Wallnau, 2017).

Về phân loại, One-Way ANOVA được chia thành hai dạng chính theo cấu trúc dữ liệu: ANOVA cân bằng (balanced ANOVA), khi số lượng quan sát trong mỗi nhóm là bằng nhau; và ANOVA không cân bằng (unbalanced ANOVA), khi số lượng quan sát không đồng đều giữa các nhóm (Howell, 2012). Ngoài ra, trong một số tài liệu, One-Way ANOVA còn được phân biệt với các thiết kế lặp lại (repeated measures), mặc dù về bản chất thiết kế lặp lại thường được phân tích bằng ANOVA hai chiều có yếu tố lặp (within-subjects factor) (Field, 2013).

Việc phân tích One-Way ANOVA bắt đầu bằng cách kiểm tra các giả định cơ bản, bao gồm: tính độc lập của các quan sát, phân phối chuẩn trong từng nhóm, và sự đồng nhất phương sai giữa các nhóm (Field, 2013). Khi các giả định này được đáp ứng, người phân tích thực hiện phép kiểm định F để đánh giá sự khác biệt giữa các nhóm dựa trên tỷ số giữa phương sai giữa các nhóm (between-group variance) và phương sai trong nhóm (within-group variance). Nếu giá trị p (p-value) của kiểm định F nhỏ hơn mức ý nghĩa (thường là 0.05), có thể bác bỏ giả thuyết H_0 và kết luận tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa giữa các nhóm.

Xét về ảnh hưởng của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội, phân tích khác biệt trung bình One way Anova được sử dụng để xác định sự khác nhau đối với ảnh hưởng của QTNNLX giữa các loại hình doanh nghiệp (doanh nghiệp nhà nước, tư nhân...) đến hành vi bảo vệ môi trường

của nhân viên các doanh nghiệp Hà Nội và sự khác biệt đối với ảnh hưởng của QTNNLX giữa các quy mô doanh nghiệp (doanh nghiệp nhỏ, DN vừa, DN lớn) đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp Hà Nội.

Đầu tiên, sự khác biệt phương sai giữa các nhóm giá trị cần được kiểm định. Sự khác nhau này được kiểm tra như sau:

Bảng 11.1 ở phụ lục 11 cho thấy mức ý nghĩa thống kê ($\text{Sig.} = 0,445 > 0,05$), nên không có sự khác biệt phương sai giữa các nhóm quy mô doanh nghiệp. Vì vậy, cần tiếp tục kiểm định sự khác biệt này thông qua bảng Anova. Kết quả kiểm định ANOVA tại Bảng 11.2 tại phụ lục 11 cho thấy mức ý nghĩa thống kê $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$, chứng tỏ có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giá trị trung bình giữa các nhóm quy mô doanh nghiệp. Kết quả thống kê mô tả tại Bảng phụ lục 11.3 và Hình phụ lục 11.1 cho thấy giá trị trung bình có xu hướng tăng dần theo quy mô doanh nghiệp. Cụ thể, nhóm doanh nghiệp quy mô nhỏ có giá trị trung bình thấp nhất, đạt 2,20469; tiếp đến là nhóm doanh nghiệp quy mô vừa, đạt 3,30208; và nhóm doanh nghiệp quy mô lớn có giá trị trung bình cao nhất, đạt 4,14640. Kết quả này cho thấy mức độ ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên có xu hướng rõ nét hơn ở các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn.

Tương tự, đối với tiêu chí loại hình doanh nghiệp, kết quả kiểm định Levene tại Bảng phụ lục 11.4 cho thấy mức ý nghĩa thống kê $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$. Như vậy, phương sai giữa các nhóm loại hình doanh nghiệp có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê, nên luận án sử dụng kiểm định Welch để đánh giá sự khác biệt trung bình giữa các nhóm. Kết quả kiểm định Welch tại Bảng phụ lục 11.5 cho thấy $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$, khẳng định có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Kết quả thống kê mô tả tại Bảng phụ lục 11.6 và Hình phụ lục 11.2 cho thấy giá trị trung bình có sự khác biệt giữa các nhóm loại hình doanh nghiệp. Trong đó, nhóm doanh nghiệp nhà nước có giá trị trung bình thấp nhất, đạt 2,37875; tiếp đến là doanh nghiệp tư nhân với giá trị trung bình 3,10313 và công ty cổ phần với giá trị trung bình 3,83750. Nhóm công ty trách nhiệm hữu hạn và doanh nghiệp có vốn

đầu tư nước ngoài có giá trị trung bình cao nhất, cùng đạt 4,25417. Kết quả này cho thấy mức độ ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên có sự khác nhau đáng kể giữa các loại hình doanh nghiệp, trong đó nhóm công ty trách nhiệm hữu hạn và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thể hiện mức độ ảnh hưởng nổi bật hơn so với các nhóm còn lại.

Có thể thấy sự khác biệt về mức độ ảnh hưởng của QTNNLX đối với hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên giữa các doanh nghiệp theo quy mô và loại hình có thể được giải thích từ đặc điểm cấu trúc tổ chức, văn hóa doanh nghiệp và mức độ cam kết chiến lược với phát triển bền vững. Cụ thể, doanh nghiệp có quy mô nhỏ thường có nguồn lực hạn chế, ít áp dụng các chiến lược quản trị nguồn nhân lực chuyên nghiệp và có xu hướng tập trung vào hoạt động kinh doanh ngắn hạn thay vì các chính sách phát triển bền vững (Wright & McMahan, 2011). Do đó, mức độ tác động của QTNNLX trong nhóm doanh nghiệp này là thấp nhất. Ngược lại, các doanh nghiệp có quy mô lớn thường có hệ thống quản trị chuyên nghiệp, có bộ phận nhân sự riêng và thường đầu tư mạnh vào các chương trình phát triển bền vững, trong đó có quản trị nguồn nhân lực xanh, từ đó làm tăng ảnh hưởng của QTNNLX đến hành vi môi trường của nhân viên (Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011).

Đối với loại hình doanh nghiệp, các doanh nghiệp nhà nước thường có cơ chế vận hành mang tính hành chính và ít linh hoạt hơn trong việc áp dụng các sáng kiến nhân sự xanh, do chịu ảnh hưởng bởi quy định nghiêm và không tập trung vào hiệu quả môi trường trong chiến lược cốt lõi (Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour, 2019). Trong khi đó, các công ty tư nhân, cổ phần và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thường có định hướng thị trường mạnh, dễ tiếp cận với các mô hình quản trị hiện đại và chịu áp lực lớn hơn từ cổ đông, khách hàng và các chuẩn mực quốc tế về phát triển bền vững. Điều này thúc đẩy họ triển khai hiệu quả các chính sách QTNNLX, dẫn đến mức độ ảnh hưởng rõ rệt hơn đối với hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Ngoài ra, các công ty TNHH và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thường xây dựng văn hóa tổ chức đề cao trách nhiệm xã hội, khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường thông qua đào tạo, khen thưởng và truyền thông nội bộ, từ

đó làm tăng tác động của QTNNLX (Jabbour & Santos, 2008).

e. Kết quả kiểm định mô hình hồi quy

*** *Mối quan hệ trực tiếp***

Bảng 4.15 cho thấy kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính. Mô hình 1 có biến phụ thuộc là giá trị xanh của nhân viên, biến độc lập là QTNNLX. Mô hình 2 có biến phụ thuộc là hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, biến độc lập là QTNNLX. Mô hình 3 có biến phụ thuộc là hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, biến độc lập là QTNNLX và giá trị xanh của nhân viên. Trong cả ba mô hình đều có biến kiểm soát là giới tính, trình độ và số năm kinh nghiệm. Hệ số R² hiệu chỉnh lần lượt là 0,47; 0,52 và 0,66 cho cả ba mô hình.

Từ Bảng 4.15, có mô hình hồi quy với hệ số beta chuẩn hóa là:

Mô hình 1: Giá trị xanh của nhân viên = 0,03 Giới tính + 0,16 Trình độ - 0,03 Kinh nghiệm + 0,68 QTNNLX

Mô hình 2: Hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên = 0,03 Giới tính + 0,07 Trình độ - 0,12 Kinh nghiệm + 0,78 QTNNLX

Mô hình 3: Hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên = 0,02 Giới tính - 0,05 Trình độ - 0,11 Kinh nghiệm + 0,49 QTNNLX + 0,41 giá trị xanh của nhân viên

Bảng 4.15. Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính

Yếu tố	Giá trị xanh của nhân viên	Hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên	
	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3
Giới tính	0,03 ^{ns}	0,03 ^{ns}	0,02 ^{ns}
Trình độ	0,16 [*]	0,07 ^{ns}	-0,05 ^{ns}
Số năm kinh nghiệm	-0,03 ^{ns}	-0,12 [*]	-0,11 [*]
QTNNLX	0,68 ^{***}	0,78 ^{***}	0,49 ^{***}
Giá trị xanh của cá nhân các nhân viên			0,41 ^{***}
R ² hiệu chỉnh	0,47	0,52	0,66

Chú thích: ns: p > 0,1; * p < 0,1; *** p < 0,01

(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra của NCS)

Kết quả nghiên cứu trong mô hình 1 cho thấy QTNNLX có tác động lớn nhất đến giá trị xanh của nhân viên với hệ số $\beta = 0,68$. Trong ba biến kiểm soát thì chỉ có trình độ là có tác động đáng kể đến giá trị xanh của nhân viên với $\beta = 0,16$, chứng tỏ nhân viên có trình độ càng cao thì nhận thức về tổ chức xanh của nhân viên càng cao. Kết quả nghiên cứu trong Mô hình 2 cho thấy QTNNLX có tác động lớn nhất đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên với hệ số $\beta = 0,78$. Đồng thời, chỉ có số năm kinh nghiệm là biến kiểm soát có tác động thấp nhất đến hành vi bảo vệ môi trường với hệ số $\beta = -0,12$. Kết quả nghiên cứu trong mô hình 3 cho thấy QTNNLX có tác động mạnh nhất đến hành vi bảo vệ môi trường với $\beta = 0,49$, tiếp đến là giá trị xanh của nhân viên với $\beta = 0,41$. Trong ba biến kiểm soát thì chỉ có số năm kinh nghiệm là biến kiểm soát có tác động thấp nhất đến hành vi xanh với hệ số $\beta = -0,11$.

Giả thuyết H1 đề cập QTNNLX tác động cùng chiều đến giá trị xanh của cá nhân các nhân viên. Kết quả ở Mô hình 1 ở Bảng 4.15 thể hiện QTNNLX tác động lên nhận thức tổ xanh của nhân viên với hệ số $\beta = 0,68$ với hệ số ý nghĩa $p < 0,01$. Vì vậy, giả thuyết H1 được chấp nhận.

Giả thuyết H2 nêu rằng QTNNLX tác động cùng chiều đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Kết quả ở Mô hình 2 ở Bảng 4.15 cho thấy QTNNLX tác động lên hành vi xanh của nhân viên với hệ số $\beta = 0,78$ với hệ số ý nghĩa $p < 0,01$. Vì vậy, giả thuyết H được chấp nhận.

Bên cạnh đó, nhằm đánh giá tác động trực tiếp của QTNNLX đến HVBVMT của nhân viên, nghiên cứu tiến hành xây dựng mô hình hồi quy tuyến tính đơn giản. Trong đó:

- Biến phụ thuộc (Y) là HVBVMT, đo lường thông qua trung bình cộng của tám biến quan sát HVBVMT1–HVBVMT8.
- Biến độc lập (X) là QTNNLX, được tính từ trung bình cộng của các biến quan sát phản ánh các nội dung cốt lõi của QTNNLX, bao gồm: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ xanh.

Mô hình hồi quy được xác định như sau:

$$HVBVMT = \beta_0 + \beta_1 \times QTNNLX + \epsilon$$

Kết quả hồi quy được ước lượng bằng phương pháp bình phương tối thiểu (OLS). Phương trình cụ thể như sau:

$$\text{HVBVMT} = 1,102 + 0,715 \times \text{QTNNLX}$$

Bảng 4.16. Kết quả hồi quy tuyến tính đơn giản

Tham số	Ước lượng (β)	Sai số chuẩn	t-Statistic	p-value
Hằng số (β_0)	1,102	0,76	6,26	0.000
QTNNLX (β_1)	0,715	0,054	13,24	0.000

(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra của NCS)

- Hệ số xác định $R^2 = 0,474$.
- **F-statistic = 175,3 ($p < 0.001$)**, chứng tỏ mô hình có ý nghĩa tổng thể.

Kết quả phân tích cho thấy hệ số hồi quy $\beta_1 = 0,715$ có giá trị dương và có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Điều này khẳng định QTNNLX có ảnh hưởng tích cực đến HVBVMT. Cụ thể, khi mức độ QTNNLX tăng thêm 1 đơn vị, điểm số trung bình HVBVMT của nhân viên tăng thêm 0,715 đơn vị. Hệ số xác định $R^2 = 0,474$ cho thấy QTNNLX giải thích được 47,4% sự biến thiên của HVBVMT - mức giải thích đáng kể trong nghiên cứu xã hội học và quản trị.

Kết quả nghiên cứu này củng cố luận điểm của mô hình AMO (Ability - Motivation - Opportunity). Theo đó, các chính sách nhân sự xanh giúp nâng cao năng lực (Ability), tạo động lực (Motivation) và trao quyền (Opportunity) để nhân viên thực hiện hành vi bảo vệ môi trường. Kết quả nghiên cứu phù hợp với các công trình trước, chẳng hạn Renwick, Redman & Maguire (2013) hay Jabbour & Santos (2008), khi nhấn mạnh vai trò trung gian của chính sách nhân sự xanh trong việc gắn kết nhân viên với mục tiêu phát triển bền vững. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính đơn giản không chỉ khẳng định lại giả thuyết H2: “*Quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên*”, mà còn chứng minh tính nhất quán của kết quả định lượng qua nhiều phương pháp phân tích khác nhau.

*** Môi quan hệ gián tiếp**

Giả thuyết H3 đề cập nhận thức về tổ chức xanh của nhân viên là biến trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Kết quả nghiên cứu ở Mô hình 2 cho thấy biến độc lập (QTNNLX) có tác động có ý

nghĩa đến biến phụ thuộc (hành bảo vệ môi trường của nhân viên). Biến độc lập này cũng có tác động có ý nghĩa đến biến trung gian (giá trị xanh của nhân viên) (Mô hình 1). Đồng thời, sau khi thêm biến trung gian vào Mô hình 3, thì biến trung gian có tác động có ý nghĩa đến biến phụ thuộc và làm cho tác động của QTNNLX lên hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên giảm từ 0,78 xuống 0,49 nhưng vẫn có ý nghĩa. Từ kết quả này, có thể kết luận giá trị xanh của nhân viên là biến trung gian một phần trong mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

Đối với biến kiểm soát, chỉ có trình độ có tác động có ý nghĩa đến giá trị xanh của nhân viên ($\beta = 0.16$, $p < 0,1$), kết quả này cho thấy trình độ càng cao thì giá trị xanh càng cao. Tuy nhiên số năm kinh nghiệm có tác động thấp đến hành vi xanh ($\beta = -0.12$, $p < 0,1$).

Bảng 4.17. Tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung	Kết luận
H1	Có tồn tại mối quan hệ tích cực giữa quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong các doanh nghiệp hoạt động tại khu vực Hà Nội.	Chấp nhận
H2	Có tồn tại mối quan hệ tích cực giữa quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong các doanh nghiệp hoạt động tại khu vực Hà Nội.	Chấp nhận
H3	Hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên có mối quan hệ tích cực với giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.	Chấp nhận
H4	Hoạt động tuyển dụng nhân lực xanh có tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.	Chấp nhận
H5	Việc đánh giá nhân lực theo tiêu chí xanh ảnh hưởng tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.	Chấp nhận
H6	Chính sách đãi ngộ nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.	Chấp nhận
H7	Hoạt động đào tạo nhân lực xanh có tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên trong các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.	Chấp nhận

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

4.2.2. Kết quả phỏng vấn sâu

Phương pháp phỏng vấn sâu được NCS thực hiện với hai nhóm đối tượng: nhóm đầu tiên gồm 10 nhà quản trị (gồm đại diện công đoàn, trưởng phòng nhân sự,...) ở các doanh nghiệp. Đây là những cá nhân có kiến thức chuyên sâu về các hoạt động QTNNL, QTNNLX tại các doanh nghiệp. Việc phỏng vấn sâu cùng các nhà quản lý được thực hiện với mục đích thu thập các nhận định, đánh giá chung về các khía cạnh QTNNLX nổi bật tại các doanh nghiệp, ảnh hưởng của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội. Điều này giúp đảm bảo sự đầy đủ, phù hợp và toàn diện của các biến nghiên cứu trong mô hình lý thuyết, các thang đo, bảng câu hỏi và mẫu nghiên cứu...

Các câu hỏi phỏng vấn sâu bao gồm:

- Mô tả các nội dung của QTNNLX bao gồm tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh

- Nhận xét về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội hiện nay.

Nội dung phỏng vấn chuyên sâu được thực hiện tại các doanh nghiệp tập trung vào những nhóm chủ đề trọng tâm, được hệ thống và trình bày một cách khái quát trong Bảng 4.18

Bảng 4.18. Các nhóm chủ đề dự kiến tìm hiểu tại các doanh nghiệp điển hình

Nội dung phỏng vấn	Câu hỏi gợi mở
1. Thông tin chung	
- Lĩnh vực hoạt động - Quá trình hình thành và phát triển - Cơ cấu tổ chức - Định hướng phát triển trong tương lai	- Ông/Bà vui lòng cung cấp phần giới thiệu khái quát về doanh nghiệp, bao gồm lĩnh vực hoạt động chủ yếu, những thành tựu tiêu biểu trong quá trình hình thành và phát triển, cũng như định hướng chiến lược trong giai đoạn sắp tới.
2. Các nội dung của Quản trị nguồn nhân lực xanh	
- Tuyển dụng nhân lực xanh	- Ông/Bà vui lòng chia sẻ về các định hướng phát triển

Nội dung phỏng vấn	Câu hỏi gợi mở
- Đào tạo nhân lực xanh - Đánh giá nhân lực xanh - Đãi ngộ nhân lực xanh	bền vững, mục tiêu vì môi trường của doanh nghiệp - Ông/Bà vui lòng miêu tả cụ thể từng nội dung của QTNNLX được áp dụng tại doanh nghiệp: Có những yếu tố nào? Có những chính sách gì? Các chương trình, kế hoạch, triển khai cụ thể như thế nào? - Các bộ phận và nhân lực của doanh nghiệp thực hiện các chương trình, kế hoạch tương ứng với các yếu tố của QTNNLX như thế nào? Kết quả trên thực tế
3. Ảnh hưởng của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên	
- Ảnh hưởng của các yếu tố tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội hiện nay.	- Từng yếu tố có ảnh hưởng tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội như thế nào? Miêu tả sự tác động đó.

(Nguồn: Đề xuất của NCS)

Tổng hợp các quan điểm của các nhà lãnh đạo và chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác nhau (được thống kê thông tin trong phức lục 4 và 5) cho thấy, QTNNLX đang trở thành một trụ cột chiến lược trong tiến trình hướng tới phát triển bền vững của doanh nghiệp. Các yếu tố cấu thành QTNNLX như tuyển dụng, đánh giá, đào tạo và đãi ngộ đều đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp. Các phát biểu cho thấy sự nhất quán trong nhận thức của giới quản lý về vai trò của QTNNLX trong việc thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường ở cấp độ cá nhân và tổ chức. Để hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững, doanh nghiệp cần có chiến lược nhân sự toàn diện, trong đó QTNNLX không còn là lựa chọn mà là đòi hỏi cấp thiết trong bối cảnh hội nhập và biến đổi khí hậu toàn cầu.

Tiểu kết chương 4

Chương 4 tập trung phân tích thực trạng triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội và mức độ ảnh hưởng của nó tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy QTNNLX đã từng bước khẳng định vai trò quan trọng trong việc hình thành và lan tỏa các hành vi xanh trong tổ chức, đặc biệt thông qua các hoạt động đào tạo, tuyển dụng, đánh giá và đãi ngộ nhân lực. Trong đó, đào tạo nhân lực xanh được xác định là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất, thể hiện qua cả dữ liệu định lượng và những chia sẻ từ phỏng vấn chuyên sâu.

Tuy vậy, thực trạng cũng phản ánh nhiều hạn chế trong việc áp dụng QTNNLX tại các doanh nghiệp, nhất là ở các doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp nhà nước, nơi nguồn lực còn hạn chế và chính sách xanh chưa được triển khai đồng bộ. Sự khác biệt về mức độ tác động giữa các loại hình doanh nghiệp cho thấy QTNNLX chưa thực sự trở thành một chiến lược phổ biến mà mới tập trung ở những doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn, điển hình là doanh nghiệp tư nhân lớn và doanh nghiệp FDI. Ngoài ra, hành vi xanh tự nguyện của nhân viên tuy ngày càng được ghi nhận nhưng vẫn chịu ảnh hưởng mạnh từ yếu tố cá nhân, khiến tính bền vững chưa cao.

Từ thực trạng trên, có thể khẳng định QTNNLX đã tạo ra những tác động tích cực nhất định tới HVBVMT của nhân viên nhưng chưa phát huy hết tiềm năng. Những thành công đạt được chủ yếu nhờ sự chú trọng của một số doanh nghiệp tiên phong, trong khi những hạn chế bắt nguồn từ khoảng cách nhận thức giữa lãnh đạo và nhân viên, từ nguồn lực còn hạn chế và từ việc thiếu khung pháp lý đủ mạnh để tạo áp lực thể chế. Đây được coi là cơ sở thực tiễn quan trọng để đề xuất các giải pháp mang tính khả thi trong Chương 5 của luận án.

CHƯƠNG 5

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH NHẪM GIA TĂNG HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP KHU VỰC HÀ NỘI

6.1. Xu hướng và yêu cầu phải thay đổi hành vi bảo vệ môi trường trong các doanh nghiệp ở Việt Nam

Trong bối cảnh chuyển đổi xanh và phát triển bền vững, các doanh nghiệp khu vực Hà Nội chịu đồng thời sức ép về phục hồi kinh tế, biến động chi phí, yêu cầu tái cấu trúc và xanh hóa sản xuất. QTNNLX vì vậy trở thành công cụ quan trọng để tích hợp tiêu chí môi trường vào tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ, qua đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và hỗ trợ thực hiện chiến lược phát triển bền vững (OECD, 2022; Renwick và cộng sự, 2013).

Chính sách phát triển công nghiệp của Hà Nội hướng tới các ngành có giá trị gia tăng cao, thân thiện với môi trường và đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp nhỏ và vừa, vẫn hạn chế trong tiếp cận tài chính, công nghệ và tư vấn quản trị, làm giảm khả năng triển khai đào tạo kỹ năng xanh, tuyển dụng xanh và đánh giá hiệu suất môi trường (UBND thành phố Hà Nội, 2024; VCCI, 2023; World Bank, 2023).

Công nghệ số, IoT, AI và tự động hóa tạo điều kiện tối ưu hóa quy trình, nâng cao năng suất và giảm phát thải. Song sự chênh lệch về năng lực tài chính và công nghệ giữa các nhóm doanh nghiệp khiến mức độ áp dụng QTNNLX chưa đồng đều. Do đó, phát triển hạ tầng số, đào tạo nhân lực và tăng cường liên kết doanh nghiệp là điều kiện cần để thích ứng với chuyển đổi xanh (Nguyễn & Lê, 2022; Phạm và cộng sự, 2022; OECD, 2022).

Ngoài ra, xu hướng tiêu dùng bền vững và yêu cầu từ các thị trường EU, Mỹ, Nhật Bản về truy xuất nguồn gốc, lao động, môi trường và ESG buộc doanh nghiệp tích hợp tiêu chuẩn bền vững vào chuỗi giá trị. Đồng thời, cam kết phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050, cơ chế kiểm soát phát thải, thuế carbon, tái chế và trách nhiệm mở rộng của nhà sản xuất tiếp tục gia tăng yêu cầu chuyển đổi. Thông qua đào tạo, truyền thông nội bộ và chuẩn hóa hành vi, QTNNLX giúp biến mục tiêu

môi trường thành năng lực cạnh tranh, hỗ trợ tiếp cận vốn xanh và nâng cao hình ảnh doanh nghiệp (European Commission, 2022; IFC, 2023; UNDP, 2023).

Việc triển khai QTNNLX cần theo lộ trình. Trong ngắn hạn, doanh nghiệp nâng cao nhận thức, rà soát quy trình nhân sự và xây dựng chỉ số hành vi xanh. Trong trung hạn, cần chuẩn hóa tuyển dụng, đào tạo, đánh giá - khen thưởng, xây dựng dữ liệu nhân sự xanh và liên kết với viện, trường. Trong dài hạn, trọng tâm là hình thành văn hóa tổ chức xanh, tích hợp ESG vào chiến lược và phát triển hệ sinh thái đổi mới xanh.

Như vậy, các yếu tố kinh tế, chính sách, công nghệ, thị trường và cam kết bền vững vừa tạo áp lực vừa tạo động lực thúc đẩy QTNNLX. Lộ trình phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và đóng góp vào mục tiêu phát triển xanh của Hà Nội và cả nước.

6.2. Khuyến nghị cho các bên liên quan (doanh nghiệp, các hiệp hội, cơ quan quản lý Nhà nước, ...)

Kết quả Chương 4 cho thấy bốn thành phần QTNNLX đều tác động tích cực đến HVBVMT của nhân viên; trong đó đào tạo có ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là đánh giá, đãi ngộ và tuyển dụng. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp vẫn đào tạo thiếu hệ thống, chưa tích hợp đầy đủ tiêu chí môi trường vào đánh giá, chính sách đãi ngộ còn chung chung và tuyển dụng ít chú trọng giá trị xanh. Vì vậy, các giải pháp cần ưu tiên nâng cao năng lực, thiết lập cơ chế đánh giá - khuyến khích rõ ràng và đưa tiêu chí môi trường vào toàn bộ chu trình nhân sự.

6.2.1. Tăng cường đào tạo và phát triển nhân lực xanh

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy đào tạo nhân lực xanh là thành phần tác động mạnh nhất đến HVBVMT, bởi hoạt động này nâng cao nhận thức, kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động về tiết kiệm năng lượng, quản lý chất thải, sử dụng hiệu quả tài nguyên và tuân thủ tiêu chuẩn môi trường (Renwick và cộng sự, 2013).

Thực tế cho thấy đào tạo xanh tại nhiều doanh nghiệp vẫn thiên về tuyên truyền, phổ biến quy định, thiếu nội dung chuyên sâu gắn với vị trí việc làm và chưa có cơ chế đánh giá sau đào tạo. Doanh nghiệp cần chuyển sang cách tiếp cận có hệ thống, thực chất và phù hợp với đặc thù sản xuất - kinh doanh.

Chương trình nên được thiết kế theo nhiều cấp độ: định hướng xanh cho nhân viên mới; cập nhật định kỳ cho nhân viên hiện tại; và đào tạo chuyên sâu cho lãnh đạo, cán bộ quản lý sản xuất. Nội dung trọng tâm gồm quản lý chất thải, tiết kiệm năng lượng, sử dụng hiệu quả nguyên vật liệu, sản xuất sạch hơn và vận hành theo ISO 14001. Việc phối hợp với cơ quan chuyên ngành, cơ sở đào tạo và tổ chức môi trường giúp bảo đảm tính cập nhật và khả năng ứng dụng.

Doanh nghiệp cần phân nhóm đối tượng đào tạo để lựa chọn nội dung và phương pháp phù hợp. Với doanh nghiệp sản xuất và doanh nghiệp quy mô nhỏ, đào tạo nên tập trung vào các thao tác có thể áp dụng ngay tại nơi làm việc. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Tú Quyên (2024) cũng khẳng định vai trò của đào tạo xanh trong nâng cao nhận thức và năng lực thực hành môi trường của người lao động.

Các chuyên đề có thể bao gồm chiến lược và mô hình kinh doanh xanh, xanh hóa chuỗi cung ứng, thương hiệu thân thiện với môi trường, tiết kiệm điện, nước, nguyên vật liệu, quản lý chất thải và ứng dụng công nghệ sạch. Bộ cẩm nang tiết kiệm điện do Bộ Công Thương giới thiệu năm 2025 là nguồn tham khảo hữu ích để xây dựng nội dung thực hành.

Tóm lại, đào tạo xanh phải gắn với công việc, có lộ trình và được đánh giá bằng kết quả cụ thể để chuyển hóa mục tiêu bền vững thành năng lực hành động của người lao động.



Hình 5.1. Nội dung bộ Cẩm nang đào tạo tiết kiệm điện 2025

(Nguồn: Bộ Công Thương 2025)

Về hình thức, doanh nghiệp có thể kết hợp đào tạo trực tiếp và trực tuyến qua Zoom, Microsoft Teams hoặc nền tảng chuyên dụng nhằm tiết kiệm chi phí và giảm tác động môi trường. Sau khóa học cần duy trì nhắc nhở, hướng dẫn và giám sát định kỳ để kiến thức trở thành thói quen làm việc.

Hơn nữa, hiệu quả đào tạo có thể đánh giá theo mô hình Kirkpatrick gồm bốn cấp độ: (1) phản ứng - mức độ hài lòng và cảm nhận của học viên; (2) học tập - kiến thức, kỹ năng tiếp thu; (3) hành vi - mức độ vận dụng vào công việc; và (4) kết quả - tác động đến chi phí, hiệu suất, chất lượng và kết quả môi trường. Doanh nghiệp nên kết hợp kiểm tra trước - sau đào tạo với theo dõi các chỉ số như mức tiết kiệm năng lượng, tỷ lệ tái chế, giảm chất thải và giảm sử dụng giấy. Kết quả đánh giá là căn cứ để điều chỉnh nội dung, phương pháp và nguồn lực cho các chương trình tiếp theo, đồng thời xác định mức độ thay đổi trong hành vi và chất lượng công việc của người lao động.

Điều kiện thực hiện là cam kết của lãnh đạo, bố trí thời gian phù hợp và có cơ chế giám sát, động viên sau đào tạo; nếu thiếu các điều kiện này, kiến thức khó được chuyển thành hành vi bền vững.

6.2.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá và khen thưởng gắn với tiêu chí xanh.

Đánh giá nhân lực xanh đo lường năng lực, hành vi và kết quả công việc gắn với mục tiêu môi trường. Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này ảnh hưởng đáng kể đến HVBVMT, nhưng tại nhiều doanh nghiệp, đánh giá vẫn chủ yếu dựa trên năng suất và hiệu quả kinh tế, trong khi tiêu chí môi trường chưa được tích hợp đầy đủ.

Doanh nghiệp cần xây dựng bộ tiêu chí phù hợp với từng vị trí, phản ánh nhận thức về phát triển bền vững, hành vi tiết kiệm tài nguyên, giảm chất thải, tuân thủ công nghệ sạch, tham gia đào tạo và lan tỏa tư duy xanh.

Các tiêu chí môi trường cần được đưa vào kỳ đánh giá hiệu suất cùng với chỉ tiêu kinh tế. Có thể sử dụng các chỉ số về tiết kiệm năng lượng, hiệu quả sử dụng nguyên liệu, tuân thủ quy trình sản xuất sạch, số sáng kiến cải tiến và mức hoàn thành KPI xanh.

Cơ chế phản hồi phải thường xuyên, kịp thời và dựa trên bằng chứng. Trao đổi hai chiều sau mỗi chu kỳ đánh giá giúp nhân viên nhận diện điểm mạnh, hạn chế, phản ánh khó khăn và thống nhất mục tiêu cải thiện với nhà quản lý.

Nhờ đó, đánh giá xanh không chỉ đo lường kết quả mà còn định hướng hành vi, củng cố trách nhiệm môi trường và chuyển mục tiêu bền vững thành chuẩn mực công việc cụ thể.

Bảng 5.1. Đề xuất mẫu phiếu đánh giá nhân lực xanh

Họ tên			
Phòng			
Bộ phận			
NỘI DUNG VÀ TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ			
TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	MÔ TẢ CỤ THỂ	THANG ĐIỂM (1-5)	GHI CHÚ
1. Nhận thức về phát triển bền vững	Hiểu rõ khái niệm công việc xanh, tiết kiệm tài nguyên, giảm thiểu ô nhiễm	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
2. Hành vi xanh tại nơi làm việc	Tiết kiệm điện, nước, in ấn; phân loại rác, ưu tiên sử dụng tài nguyên tái chế	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
3. Sáng kiến bảo vệ môi trường trong công việc	Đề xuất hoặc áp dụng cải tiến giảm phát thải, tiết kiệm nguyên vật liệu	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
4. Tuân thủ quy trình/công nghệ thân thiện môi trường	Làm đúng quy trình sản xuất sạch hơn, bảo trì thiết bị tiết kiệm năng lượng	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
5. Tham gia đào tạo & lan tỏa tư duy xanh	Chủ động học hỏi, chia sẻ, huấn luyện hoặc khuyến khích đồng nghiệp hành xử xanh	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
6. Kết quả công việc gắn với chỉ số môi trường (KPI xanh)	Tỷ lệ tiết kiệm năng lượng, giảm phát thải, hiệu suất tài nguyên sử dụng	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	

Tổng điểm:/30

Đề xuất/Kiến nghị: (Ghi nhận điểm mạnh, đề xuất cải thiện hoặc khen thưởng nếu có)

Thang đánh giá gợi ý đối với một tiêu chí đánh giá:

Điểm trung bình	Mức đánh giá
4.5 – 5.0	Xuất sắc – Nhân sự xanh mẫu mực
3.5 – 4.4	Tốt – Nhân sự thực hành xanh ổn định
2.5 – 3.4	Trung bình – Cần hỗ trợ và đào tạo thêm
Dưới 2.5	Yếu – Cần cải thiện đáng kể

(Nguồn: NCS đề xuất)

Trên thực tế, phản hồi có thể được thực hiện trực tiếp trong quá trình làm việc hoặc theo chu kỳ quý. Phản hồi kịp thời giúp nhân viên điều chỉnh hành vi, đồng thời cung cấp thông tin để nhà quản trị hoàn thiện chính sách.

Các cuộc trao đổi sau đánh giá nên tập trung vào kết quả, nguyên nhân, biện pháp hỗ trợ và mục tiêu của kỳ tiếp theo, bảo đảm tính đối thoại thay vì chỉ thông báo điểm số.

Doanh nghiệp nên ứng dụng HRIS để theo dõi minh bạch KPI xanh và kết hợp khen thưởng tài chính với phi tài chính, như tiền thưởng, hỗ trợ đi lại xanh, giấy khen hoặc tuyên dương nội bộ. Việc ghi nhận sáng kiến tiết kiệm nguyên liệu, giảm phát thải và cải thiện môi trường làm việc sẽ duy trì động lực và góp phần hình thành văn hóa trách nhiệm môi trường.

Nhìn chung, hệ thống đánh giá - phản hồi - khen thưởng cần được thiết kế đồng bộ, minh bạch và gắn trực tiếp với mục tiêu môi trường của doanh nghiệp.

6.2.3. Đầu tư dài hạn nhân lực xanh

Đầu tư nhân lực xanh là khoản đầu tư dài hạn nhằm khuyến khích và duy trì hành vi thân thiện với môi trường. Dù mức tác động thấp hơn đào tạo và đánh giá, cơ chế thưởng - phạt minh bạch, công bằng vẫn có ý nghĩa thiết thực. Nhân viên có sáng kiến tiết kiệm năng lượng, giảm chất thải, giảm phế phẩm hoặc cải tiến quy trình cần được ghi nhận kịp thời, bởi hành vi tích cực chỉ được duy trì khi có sự công nhận phù hợp (Jabbour & Santos, 2008).

Doanh nghiệp cũng cần tạo không gian và thời gian làm việc linh hoạt, phát

triển văn phòng xanh và khuyến khích nhân viên đề xuất, thử nghiệm các ý tưởng cải thiện môi trường.

Các chương trình như tiết kiệm năng lượng, phân loại chất thải tại nguồn, sản xuất sạch hơn và sáng kiến xanh nên được tổ chức thường xuyên. Nhà máy Canon Thăng Long là ví dụ về áp dụng giải pháp tiết kiệm năng lượng và nâng cao nhận thức môi trường, qua đó cho thấy khả năng gắn thành tích môi trường với cơ chế ghi nhận trong doanh nghiệp sản xuất.

Tương tự, Hanel PT duy trì hệ thống ISO 14001 để giảm tác động môi trường. Các doanh nghiệp có thể gắn đai ngọ với kết quả tiết kiệm điện, giảm phế phẩm, cải tiến quy trình, phân loại rác và tuân thủ hệ thống quản lý môi trường, qua đó tạo động lực duy trì HVBVMT trong dài hạn. Ngoài các hình thức thưởng trực tiếp, doanh nghiệp có thể xây dựng quỹ sáng kiến xanh, tổ chức cuộc thi cải tiến định kỳ và công khai kết quả để tăng tính lan tỏa. Mức thưởng nên căn cứ vào giá trị tiết kiệm, khả năng giảm phát thải, mức độ an toàn và khả năng nhân rộng của sáng kiến. Với doanh nghiệp hạn chế nguồn lực, các biện pháp phi tài chính như cơ hội đào tạo, ghi nhận trong hồ sơ thành tích, ưu tiên tham gia dự án hoặc tuyên dương trước tập thể vẫn có thể tạo động lực đáng kể. Cơ chế đai ngọ cần được rà soát định kỳ để bảo đảm công bằng, tránh chạy theo thành tích ngắn hạn hoặc ghi nhận những kết quả khó kiểm chứng.

6.2.4. *Đổi mới thiết kế công việc và quy trình tuyển dụng theo định hướng xanh.*

- Thiết kế công việc xanh

Có thể khẳng định thiết kế công việc xanh góp phần cụ thể hóa mục tiêu phát triển bền vững thành nhiệm vụ và trách nhiệm của từng vị trí. Quá trình này cần xác định: (i) chức năng, nhiệm vụ môi trường; (ii) quan hệ phối hợp khi thực hiện công việc xanh; và (iii) năng lực tối thiểu cùng tiêu chuẩn đánh giá kết quả. Theo ILO (2019), xanh hóa nền kinh tế đòi hỏi hệ giá trị lao động mới, thu hút cả người lao động và người sử dụng lao động tham gia vào tiến trình phát triển bền vững.



Hình 5.2. Đề xuất cấu trúc mô hình thiết kế công việc xanh

(Nguồn: NCS đề xuất)

Doanh nghiệp cần tích hợp tiêu chí môi trường ngay trong mô tả công việc, như tiết kiệm năng lượng, giảm chất thải và tuân thủ quy định. Trong tuyển dụng, thương hiệu nhà tuyển dụng xanh và các câu hỏi tình huống về hành vi môi trường giúp thu hút, lựa chọn ứng viên phù hợp với định hướng bền vững.

- Tuyển dụng nhân lực xanh

Tuyển dụng xanh là bước đầu lựa chọn ứng viên có năng lực, nhận thức và giá trị phù hợp với mục tiêu môi trường, tạo nền tảng hình thành văn hóa và hành vi xanh trong tổ chức (Jackson và cộng sự, 2011).

Mặc dù mức tác động của tuyển dụng thấp hơn các thành phần khác, doanh nghiệp vẫn cần xác định rõ giá trị môi trường, xây dựng tiêu chí tuyển dụng xanh và công bố minh bạch trong thông báo tuyển dụng.

Ứng dụng công việc làm trực tuyến, website, mạng xã hội và phòng vấn trực tuyến vừa mở rộng khả năng tiếp cận ứng viên, vừa giảm giấy tờ, chi phí đi lại và tác động môi trường.

Quá trình tuyển chọn cần đánh giá kiến thức, kỹ năng sinh thái, thái độ và cam kết của ứng viên. Với vị trí quản lý hoặc có ảnh hưởng đến QTNNLX, nên ưu

tiên ứng viên từng tham gia dự án xanh, sáng kiến ESG hoặc có kinh nghiệm với các tiêu chuẩn công trình và quản lý môi trường (Jackson và cộng sự, 2011; Renwick và cộng sự, 2013).

Để triển khai hiệu quả, doanh nghiệp cần sự cam kết của lãnh đạo, đào tạo bộ phận nhân sự và sử dụng công cụ đánh giá phù hợp nhằm hạn chế bỏ sót ứng viên tiềm năng.

6.2.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến phát triển bền vững

Văn hóa doanh nghiệp xanh được hình thành thông qua truyền thông nội bộ, các chương trình như “văn phòng xanh”, “ngày không rác thải”, “tuần lễ môi trường” và sự gương mẫu của lãnh đạo. Mục tiêu xanh cần được thể chế hóa trong chiến lược, nội quy và quy trình làm việc; lãnh đạo phải trực tiếp thực hành tiết kiệm điện, nước, giấy và sử dụng phương tiện di chuyển thân thiện với môi trường. Sự nhất quán này củng cố niềm tin và thúc đẩy nhân viên tham gia thực chất.

Các hoạt động văn hóa xanh cần được duy trì thường xuyên, tránh hình thức. Khi được tổ chức hiệu quả, chúng vừa nâng cao sự gắn bó của nhân viên, vừa cải thiện hình ảnh, uy tín và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nên ứng dụng HRIS, phần mềm đo lường tiêu thụ năng lượng và nền tảng quản lý sáng kiến để giám sát, minh bạch hóa hoạt động xanh và phục vụ báo cáo ESG. Đồng thời, liên kết với trường đại học, hiệp hội và tổ chức xã hội giúp chia sẻ kinh nghiệm, tiếp cận mô hình mới và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Việc số hóa dữ liệu còn cho phép doanh nghiệp so sánh kết quả giữa các đơn vị, phát hiện khu vực tiêu thụ tài nguyên bất thường và cung cấp phản hồi gần thời gian thực cho người lao động. Tuy nhiên, công nghệ chỉ phát huy hiệu quả khi dữ liệu được thu thập thống nhất, người sử dụng được đào tạo và quyền riêng tư của nhân viên được bảo đảm. Vì vậy, doanh nghiệp nên triển khai thí điểm ở một số bộ phận, đánh giá chi phí - lợi ích trước khi mở rộng và phân công rõ trách nhiệm quản trị dữ liệu xanh.

6.3. Kiến nghị về tăng cường ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội

6.3.1. Kiến nghị đối với Chính phủ

Hoàn thiện khung pháp lý nhằm tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy quản trị nguồn nhân lực xanh tại các doanh nghiệp

Nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn khi áp dụng QTNNLX do thiếu tiêu chuẩn và hướng dẫn cụ thể. Nhà nước cần rà soát, hoàn thiện pháp luật về bảo vệ môi trường theo hướng thống nhất, khả thi và kịp thời, làm rõ trách nhiệm của doanh nghiệp trong sản xuất - kinh doanh và quản trị nhân sự.

Cùng với kiểm tra và xử lý vi phạm, cần xây dựng chế tài theo mức độ và đặc điểm từng nhóm doanh nghiệp, bảo đảm tính răn đe, công bằng và khả năng thực thi.

Nhà nước nên áp dụng cơ chế khuyến khích như ưu đãi thuế, hỗ trợ lãi suất, truyền thông, giải thưởng và chứng nhận doanh nghiệp xanh có tích hợp tiêu chí nhân sự. Đồng thời, thúc đẩy báo cáo phát triển bền vững, công bố ESG và hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận vốn xanh, công nghệ và tư vấn QTNNLX.

Ban hành hướng dẫn cụ thể về tiêu chuẩn nghề nghiệp xanh

Khung tiêu chuẩn nghề nghiệp xanh cần quy định năng lực, kỹ năng và hành vi môi trường theo từng vị trí, làm căn cứ xây dựng mô tả công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và thăng tiến. Đây là nền tảng phát triển thị trường lao động xanh.

Đẩy mạnh công tác tuyên truyền và phổ biến thông tin về phát triển bền vững

Nhà nước cần tăng cường phổ biến kiến thức về mô hình quản trị xanh, ESG và công cụ quản lý môi trường qua cổng thông tin, truyền thông đại chúng, hội thảo và tập huấn. Hoạt động này đặc biệt cần thiết đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, giúp nâng cao nhận thức và năng lực tích hợp bền vững vào chiến lược kinh doanh.

Nhìn chung, khung pháp lý, tiêu chuẩn nghề nghiệp, cơ chế khuyến khích và truyền thông đồng bộ sẽ tạo nền tảng thúc đẩy QTNNLX, phát triển nguồn nhân lực xanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

6.3.2. Kiến nghị đối với Bộ Nông nghiệp và Môi trường

Trong bối cảnh biến đổi khí hậu, suy thoái môi trường và yêu cầu phát triển bền vững ngày càng gia tăng, QTNNLX trở thành một xu hướng tất yếu trong hoạt động của các doanh nghiệp hiện đại. Tại Hà Nội, QTNNLX có ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp sản xuất, chế tạo và công nghệ cao, nhưng mức độ áp dụng còn phân tán, thiếu hướng dẫn và hỗ trợ thống nhất. Vì vậy, Bộ Nông nghiệp và Môi trường cần phát huy vai trò điều phối về môi trường, biến đổi khí hậu, tài nguyên và phát triển bền vững.

Bộ cần phối hợp với các bộ, ngành xây dựng khung chính sách quốc gia về

QTNNLX, xác định tiêu chuẩn và chỉ báo cho tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp xanh. Đồng thời, Bộ nên ban hành hướng dẫn thực hành, công cụ đánh giá HVBVMT, quy trình đào tạo và phương thức lồng ghép nội dung môi trường vào quản trị nhân sự; tăng cường truyền thông về vai trò của người lao động trong chuyển đổi xanh.

Ngoài ra, Bộ cần xây dựng cơ chế ưu đãi thuế, tín dụng xanh, hỗ trợ truyền thông, vinh danh và xếp hạng doanh nghiệp dựa trên hiệu quả môi trường kết hợp với chiến lược nhân sự. Bộ cũng nên thúc đẩy hợp tác với trường đại học, viện nghiên cứu, hiệp hội và tổ chức xã hội để phát triển đào tạo, nghiên cứu, tư vấn, thực tập và tham quan mô hình xanh, qua đó thu hẹp khoảng cách giữa yêu cầu doanh nghiệp và năng lực người lao động. Các chương trình hợp tác nên ưu tiên xây dựng học liệu dùng chung, đào tạo giảng viên và chuyên gia tư vấn, phát triển chứng chỉ kỹ năng xanh theo ngành nghề, đồng thời hỗ trợ doanh nghiệp thử nghiệm mô hình QTNNLX. Đối với Hà Nội, có thể hình thành mạng lưới doanh nghiệp - trường đại học - cơ quan quản lý để chia sẻ dữ liệu, nhu cầu kỹ năng và thực tiễn tốt. Cơ chế phối hợp này giúp chính sách phản ánh sát nhu cầu thị trường lao động, đồng thời tạo cơ hội để người học tiếp cận công nghệ sạch và quy trình quản trị hiện đại trước khi gia nhập doanh nghiệp.

Hệ thống giám sát cần sử dụng các chỉ số như tỷ lệ nhân viên tham gia hoạt động môi trường, mức độ nhận thức, chi phí đào tạo xanh, số sáng kiến và mức tích hợp tiêu chí xanh trong quản trị nhân sự. Báo cáo thường niên sẽ cung cấp căn cứ điều chỉnh và hoàn thiện chính sách. Việc giám sát không nên chỉ phục vụ kiểm tra tuân thủ mà còn phải hỗ trợ học hỏi và cải tiến. Các chỉ số cần được phân loại theo quy mô, ngành nghề và mức độ tác động môi trường để tránh áp dụng một chuẩn cứng cho mọi doanh nghiệp. Kết quả đánh giá nên được phản hồi dưới dạng khuyến nghị cụ thể, đồng thời công bố các mô hình tốt để khuyến khích nhân rộng.

Quả thật, sự phối hợp giữa Bộ Nông nghiệp và Môi trường, các bộ ngành, chính quyền địa phương, doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và hiệp hội sẽ giúp chuẩn hóa QTNNLX, nâng cao năng lực xanh của người lao động và thúc đẩy phát triển bền vững trong doanh nghiệp.

Tiểu kết chương 5

Chương 5 đã hệ thống hóa các giải pháp quản trị và kiến nghị chính sách xuất phát từ những hạn chế được nhận diện ở Chương 4. Các giải pháp đề xuất tập trung vào đổi mới thiết kế công việc, tăng cường đào tạo, hoàn thiện hệ thống đánh giá - đãi ngộ, phát triển văn hóa xanh và nâng cao vai trò lãnh đạo. Trên cơ sở các kết luận được rút ra từ việc phân tích thực trạng ảnh hưởng của QTNNLX đối với hành vi bảo vệ môi trường của người lao động, kết hợp với kết quả nghiên cứu về định hướng phát triển QTNNLX tại khu vực Hà Nội, NCS đã xây dựng và đề xuất bốn nhóm giải pháp trọng yếu. Đồng thời, một số kiến nghị cụ thể cũng được đưa ra đối với chính phủ, các cơ quan lập pháp, cơ quan quản lý nhà nước, Bộ nông nghiệp và môi trường, cơ sở đào tạo và các tổ chức xã hội cùng lãnh đạo các doanh nghiệp tại Hà Nội, nhằm tạo nền tảng thể chế và môi trường hỗ trợ triển khai hiệu quả QTNNLX và góp phần hoàn thiện chính sách và thúc đẩy hiệu quả triển khai QTNNLX trong thời gian tới. Việc đồng bộ giữa cấp doanh nghiệp và cấp chính sách được coi là điều kiện tiên quyết để thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, góp phần vào mục tiêu phát triển bền vững của Thủ đô Hà Nội và cả nước.

KẾT LUẬN

Luận án “*Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội*” đã hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn QTNNLX, đồng thời làm rõ mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Hà Nội. Trên cơ sở kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, luận án đã xây dựng, kiểm định mô hình nghiên cứu và đạt được một số kết quả chủ yếu.

Về phương diện lý luận, luận án đã góp phần phát triển khung lý thuyết về QTNNLX trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, xác định QTNNLX là một hệ thống thực hành quản trị chiến lược gắn với mục tiêu phát triển bền vững. Đồng thời, luận án làm rõ khái niệm HVBVMT của nhân viên theo hướng tiếp cận hành vi tổ chức, bao gồm cả hành vi tuân thủ và hành vi tự nguyện, qua đó mở rộng cách tiếp cận từ cấp độ tổ chức sang cấp độ cá nhân.

Về phương diện thực nghiệm, luận án đã kiểm định mô hình ảnh hưởng của bốn thành phần QTNNLX, gồm tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh và đãi ngộ nhân lực xanh, đến HVBVMT của nhân viên. Kết quả khảo sát 398 nhân viên cho thấy tất cả các thành phần này đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến HVBVMT, trong đó đào tạo nhân lực xanh là yếu tố có mức độ tác động mạnh nhất. Kết quả này khẳng định vai trò trung tâm của việc nâng cao nhận thức, kiến thức và năng lực môi trường trong quá trình chuyển hóa chính sách quản trị thành hành vi thực tiễn của người lao động.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy mức độ ảnh hưởng của QTNNLX có sự khác biệt theo quy mô và loại hình doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp cổ phần thể hiện mức độ triển khai và tác động của QTNNLX rõ nét hơn so với doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp nhà nước. Đồng thời, QTNNLX còn có ảnh hưởng tích cực đến giá trị xanh cá nhân của nhân viên, qua đó góp phần giải thích cơ chế tác động gián tiếp của QTNNLX đến HVBVMT thông qua nhận thức, giá trị và động lực nội tại của người lao động.

Về thực tiễn, luận án đã cung cấp bức tranh tương đối toàn diện về thực trạng

triển khai QTNNLX tại các doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo ở khu vực Hà Nội giai đoạn 2022–2024. Kết quả cho thấy việc áp dụng QTNNLX còn thiếu tính đồng bộ, chủ yếu tập trung vào một số hoạt động như đào tạo và truyền thông, trong khi các chính sách đánh giá và đãi ngộ xanh chưa được triển khai đầy đủ. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện QTNNLX, bao gồm đổi mới tuyển dụng theo định hướng xanh, tăng cường đào tạo và phát triển nhân lực xanh, hoàn thiện hệ thống đánh giá và đãi ngộ gắn với tiêu chí môi trường, đồng thời xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới phát triển bền vững.

Nhìn chung, luận án đã bổ sung cơ sở lý luận và bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ nhân - quả giữa QTNNLX và HVBVMT của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp khu vực Hà Nội. Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò trung tâm của nguồn nhân lực trong tiến trình chuyển đổi xanh, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý trong việc xây dựng chính sách phát triển nguồn nhân lực xanh.

Đối với các nghiên cứu tiếp theo, có thể mở rộng theo hướng phát triển thang đo và phương pháp nghiên cứu mới, kết hợp thêm dữ liệu thứ cấp được chuẩn hóa, bổ sung các biến trung gian hoặc điều tiết nhằm nâng cao khả năng giải thích của mô hình. Bên cạnh đó, cần mở rộng quy mô mẫu khảo sát, tăng số lượng doanh nghiệp tham gia và nghiên cứu thêm ở các ngành, địa phương khác nhằm nâng cao tính khái quát và giá trị ứng dụng của kết quả nghiên cứu.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ LIÊN
QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

- 1, Nguyen Linh Phuong, Thai Bui Hai An (2023), ‘Impact of green management on environmental protection behaviour”, *Journal of Finance and Accounting Research*, No. 04 (23), pp. 114-119.
- 2, Nguyen Linh Phuong (2025), ‘Mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các khách sạn ở Hà Nội’, *Tạp chí nghiên cứu tài chính kế toán*, kỳ 2 tháng 6 số 290, trang 83-85 .

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. An Phát Holdings (2025). *Chương trình “An Phát Xanh – Sáng kiến nhỏ, hiệu quả lớn”*. Tài liệu nội bộ, Phòng Truyền thông & Phát triển bền vững, An Phát Holdings.
2. Báo điện tử Chính phủ (2025). *Hà Nội vượt chỉ tiêu giải quyết việc làm năm 2024*. <https://thanglong.chinhphu.vn/ha-noi-vuot-chi-tieu-giai-quyet-viec-lam-nam-2024-103250106163941235.htm>
3. Báo Tiền Phong, người Hà Nội (2024). *Nghị quyết về sắp xếp đơn vị hành chính Hà Nội được Ủy ban Thường vụ Quốc hội thông qua*.
4. Bộ Tài nguyên và Môi trường (2024). *Báo cáo môi trường quốc gia 2024: Chính sách giảm phát thải và kinh tế tuần hoàn*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài nguyên – Môi trường.
5. Cổng Thông tin đăng ký doanh nghiệp quốc gia (2025). *Báo cáo tình hình đăng ký doanh nghiệp năm 2024*. <https://dangkykinhdoanh.go>
6. Cục Thống kê Hà Nội (2024). *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội thành phố Hà Nội năm 2024*. <https://hanoi.gso.gov.vn>
7. Cục Thống kê Hà Nội (2025). *Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội quý IV và năm 2024 của TP. Hà Nội (06/BC-CTK)*. <https://hanoi.gov>
8. Cục Thống kê Hà Nội (2025). *Niên giám thống kê Thành phố Hà Nội năm 2024*. Hà Nội: NXB Thống kê.
9. Chính sách pháp luật mới (2024), “*Quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường*”, <https://thuvienphapluat.vn/chinh-sach-phap-luat-moi/vn/ho-tro-phap-luat/tu-van-phap-luat/42681/quy-dinh-cua-phap-luat-ve-bao-ve-moi-truong>
10. Do Văn Lý (2024). *Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã trên địa bàn tỉnh Đồng Nai*. Trường Đại học Lạc Hồng.
11. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Bưu điện, Hà Nội.
12. Hoàng Mai Linh, & Trần Hoàng Phúc (2023). *Ứng dụng QTNNLX trong khu vực công tại Việt Nam: Góc nhìn từ hiệu suất và động lực làm việc*. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 301(2), 67–79.
13. Hoàng Thị Lan & Trần Minh Tuấn (2023). *Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân*

- lực linh hoạt xanh đến hiệu suất làm việc trong khu vực công: Vai trò trung gian của động lực nhân viên. *Tạp chí Khoa học Hành chính*, 9(3), 33–45.
14. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), “*Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*”, Nhà xuất bản Hồng Đức, thành phố Hồ Chí Minh.
 15. Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
 16. Hồ Thị Thúy Nga, & Lê Ngọc Hậu (2021). Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến động lực và hành vi xanh của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp các khách sạn tại Đà Nẵng. *Tạp chí Khoa học*, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng.
 17. Honda Vietnam. (2023). *Báo cáo phát triển bền vững năm 2023*. Hà Nội
 18. Huỳnh Thương (2021), “*Một số quy định của luật bảo vệ môi trường*”, <https://donghai.tpthanhhoa.thanhhoa.gov.vn/web/trang-chu/mot-so-quy-dinh-cua-luat-bao-ve-moi-truong.html>
 19. Lê Minh Tuấn & Nguyễn Thu Quỳnh (2024). *QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội: Nghiên cứu thực nghiệm*. *Tạp chí Phát triển Kinh tế Bền vững*, 18(1), 89–104.
 20. Lê Thị Mai & Nguyễn Văn Hùng. (2024). Khảo sát tác động của QTNNLX đến hành vi môi trường tại doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội. *Tạp chí Phát triển Kinh tế – Xã hội Hà Nội*, 21(2), 18–29.
 21. Lê Văn Huy và Trương Trần Trâm Anh (2012). “Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh”, Nhà xuất bản Tài chính
 22. Lê Văn Khoa (1995). “*Môi trường và ô nhiễm*”. NXB Giáo dục, Hà Nội.
 23. Lê, Minh Hoàng, Hoàng, Thị Hạnh, Trần, Thị Thu, Phan, Thị Thu Ngân, Đặng, Thị Thu Hằng, Nguyễn, Thị Kim, & Nguyễn, Thị Hồng (2022). ‘Các yếu tố thúc đẩy hành vi vì môi trường của giới trẻ: Trường hợp sinh viên Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế’. *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, 131(5A), 219–235. <https://doi.org/10.26459/hueunijed.v131i5A.6782>
 24. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực căn bản*, NXB Thống kê, Hà Nội.
 25. Ngô Mỹ Trân và cộng sự (2022), ‘Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn tại thành phố Cần Thơ’, *Tạp chí khoa học*

- trường đại học Cần Thơ*, tập 58, Số 5D, trang 164-174.
26. Nguyễn Hoàng Long (2019). Tích hợp chiến lược phát triển bền vững vào quản trị nhân sự trong doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Đào tạo Quản lý*, 17(2), 55–63.
 27. Nguyễn Minh Tuấn & Trần Quang Hưng (2022). *Phát triển kinh tế xanh tại Việt Nam: Mô hình Viettel Eco Green*. *Tạp chí Kinh tế & Dự báo*, số 14, tr. 45–50.
 28. Nguyễn Quang Cường (2011). *Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp*. NXB Thống kê.
 29. Nguyễn Quốc Chiến (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
 30. Nguyễn Thanh Liêm (2020). Quản trị nguồn nhân lực xanh – Hướng tiếp cận mới trong quản trị nguồn nhân lực hiện đại. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia TP. HCM – Kinh tế và Luật*, 10(1), 45–55.
 31. Nguyễn Thị Hương, & Trần Văn Minh (2023). Ảnh hưởng của các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh đến hiệu quả phát triển bền vững trong doanh nghiệp sản xuất tại Hà Nội. *Tạp chí Khoa học & Công nghệ*, 35(4), 45–57.
 32. Nguyễn Thị Hương, Lê Hồng Minh & Trần Đức Thịnh (2021). Ảnh hưởng của các yếu tố thể chế tới thực hành môi trường trong doanh nghiệp sản xuất. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 290(1), 94–104.
 33. Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), Khảo sát ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến người lao động, *Tạp chí Kinh tế & Quản trị*, tập 12, số 4, tr. 45–58.
 34. Nguyễn Thị Tú Quyên (2022). Mô hình nghiên cứu tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*, (tháng 10), 95–100.
 35. Nguyễn Thị Tú Quyên (2024). *Quản trị nguồn nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội* [Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại].
 36. Nguyễn Thị Thu Hà (2023). Ảnh hưởng của kiến thức tài chính cá nhân và sự hậu thuẫn từ gia đình tới hành vi tiết kiệm: Nghiên cứu trường hợp cư dân Đà Nẵng trong độ tuổi từ 18 đến 40. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 181, 97–106.
 37. Nguyễn Văn Tuấn (2006). *Ứng dụng thống kê sinh học trong y học*. Nhà xuất bản Y học.

38. Nguyễn Xuân Điền (2017), *Giáo trình quản trị học*, NXB Tài chính.
39. Nguyễn, Ngọc Huyền. (2018). *Hành vi bảo vệ môi trường của sinh viên: Trường hợp nghiên cứu*
40. Nguyễn, Ngọc Thu (2024). ‘Ảnh hưởng của đào tạo xanh đến hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên và kết quả môi trường của doanh nghiệp’. *Journal of Trade Science*. <https://doi.org/10.54404/JTS.2024.188V.08>
41. Nguyễn, Thị Hồng, & Lê, Phương Anh (2022). *Chuyển đổi số trong công nghiệp chế biến, chế tạo Việt Nam: Cơ hội và thách thức*. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 305(5), 22–30.
42. Nguyễn, Văn Khánh., & Trần, Minh Tuấn (2023). *Tái cấu trúc doanh nghiệp sản xuất Việt Nam hậu COVID-19*. Hà Nội: NXB Lao động – Xã hội
43. Phạm Minh Anh. (2024). Các chỉ số đánh giá hiệu quả nhân sự trong quản trị nguồn nhân lực linh hoạt xanh. *Tạp chí Quản trị nguồn nhân lực*, 12(1), 22–30.
44. Phạm Quỳnh Anh, & Bùi Hồng Thắm (2022). *Green HRM in the hospitality industry: Evidence from Vietnamese hotels*. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 13(5), 1184–1196. [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.5\(61\).10](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.5(61).10).
45. Phạm Thị Cẩm Anh & Tăng Văn Nghĩa (2020), ‘Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong việc bảo vệ môi trường và ảnh hưởng của nó tới hành vi của người tiêu dùng’, *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, số 125, trang 71-79.
46. Phạm Thị Hồng & Bùi Thị Thu (2022). Ảnh hưởng của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực linh hoạt xanh đến hành vi xanh của nhân viên: Nghiên cứu tại các khách sạn ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 167(2), 45–54.
47. Phạm Thị Hồng (2024). Hành vi nhân viên trong bối cảnh quản trị nhân sự xanh tại Hà Nội. *Tạp chí Khoa học Quản lý*, 30(2), 88-99.
48. Phan Thị Thanh Hoa, & cộng sự (2023). Tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh lên kết quả hoạt động môi trường của các doanh nghiệp ngành thực phẩm và đồ uống tại miền Bắc Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, số 315, 84–96.
49. Quốc hội Việt Nam (2020). *Luật Bảo vệ môi trường 2020 sửa đổi, bổ sung năm 2022, 2023*. Hà Nội: NXB Chính trị quốc gia.
50. Sách trắng Việt Nam (2024), *Các dữ liệu thống kê có liên quan*.
51. Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội (2024). *Báo cáo tình hình phát triển doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội năm 2023*. Hà Nội: UBND TP Hà Nội.
52. Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội (2024). *Thống kê doanh nghiệp và GRDP*

thành phố Hà Nội.

53. Tổng cục thống kê thành phố Hà Nội (2024). “*Cục Thống kê TP Hà Nội tổ chức Hội báo công bố số liệu thống kê kinh tế-xã hội TP Hà Nội 6 tháng đầu năm 2024*”, <https://cucthongkehanoi.gso.gov.vn/tin-tuc/11>
54. Tổng cục Thống kê (2023). *Niên giám thống kê Hà Nội 2023*. NXB Thống kê.
55. Tuấn Hà (2021). “*Một số thiệt hại kinh tế do ô nhiễm môi trường gây nên*”, <https://moitruongvaxahoi.vn/mot-so-thiet-hai-kinh-te-do-o-nhiem-moi-truong-gay-nen-407366545.html>.
56. Thanh Hà (2025). *Hà Nội: Huy động 622,7 nghìn tỷ đồng vốn đầu tư toàn xã hội để đạt tăng trưởng 8% trở lên năm 2025*, <https://tapchicongthuong.vn/hanoi--huy-dong-622-7-nghin-ty-dong-von-dau-tu-toan-xa-hoi-de-dat-tang-truong-8--tro-len-nam-2025-133389.htm#:~:text=V%E1%BB%91n%20%C4%91%E1%BA%A7u%20t%C6%B0%20ph%C3%A1t%20tri%E1%BB%83n,%2C%20t%C4%83ng%208%2C1%25>.
57. Trần Kim Dung (2017). *Quản trị nguồn nhân lực* (Tái bản lần thứ 6). NXB Thống kê.
58. Trần Minh Tuấn (2020). Văn hóa doanh nghiệp và định hướng phát triển xanh: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Xã hội*, 3(5), 132–144.
59. Trần Văn Nam, Nguyễn Thị Mai Hương & Lê Quang Hưng (2020). Vai trò của lãnh đạo trong triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh tại doanh nghiệp sản xuất. *Tạp chí Quản lý Kinh tế*, 37(9), 66–74.
60. Trần Xuân Hải, Trần Đức Lộc (2013), Giáo trình quản trị nguồn nhân lực, nhà xuất bản Tài Chính, Hà Nội.
61. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội (2024). *Chương trình phát triển công nghiệp xanh và bền vững giai đoạn 2021–2030*. Hà Nội: UBND Thành phố Hà Nội.
62. VCCI – Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2023). *Báo cáo năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) năm 2023*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
63. Vietnam News Agency (2023). *Chuyển đổi năng lượng tại các nhà máy sản xuất xe gắn máy*. TTXVN.
64. VietnamPlus (2023). Honda Việt Nam nghiên cứu thúc đẩy sử dụng xe điện. *Báo Điện tử Thông tấn xã Việt Nam*.
65. Viettel Construction (2023). *Giới thiệu hệ sinh thái Viettel Eco Green*.

<https://viettelconstruction.com.vn>

66. Viettel Group (2023). *Tổng quan Tập đoàn Viettel*. <https://viettel.com.vn>
67. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương (CIEM) (2024). *Báo cáo xu hướng quản trị nguồn nhân lực linh hoạt trong doanh nghiệp Việt Nam*. Hà Nội: Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
68. Võ Thị Vân Khánh (2023). Quản trị nguồn nhân lực xanh: Xu thế tất yếu cho mục tiêu phát triển bền vững. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 34(761), 72–75.
- Abid, S. , Matloob, S. , Raza, A. , & Ali, S. A. (2020). The impact of green human resource management on employee's outcome: Does environmental values moderate? *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 13577–13591.

Tiếng Anh

69. Affisco, J. F., Nasri, F. và cộng sự (1997). 'Environmental cost management systems: tools for strategic decision-making', *Journal of Cost Management*.
70. Affisco, J.F, Nasri, F. & cộng sự (1997), 'Environmental versus quality standards an overview and comparison', *International Journal of Quality Science*, 2(1): 5-23.
71. Ahmad N, Du L, Lu J, và cộng sự (2017), 'Modelling the CO₂ emissions and economic growth in Croatia: Is there any environmental Kuznets curve?', *Energy*, no. 123, pp. 164–172.
72. Ahmad, J. , Al Mamun, A. , Masukujjaman, M. , Makhbul, Z. K. M. , & Ali, K. A. M. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, 9(9), Article e19134. doi:10.1016/j. heliyon. 2023. e19134.
73. Ahmad, M., & Allen, M. (2015). High performance HRM and establishment performance in Pakistan: An empirical analysis. *Employee Relations*, 37(5), 506–524.
74. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>.
75. Ahmed, M, Guo, Q, Qureshi, M.A, Raza, S.A, Khan, K.A& Salam, J. (2021), 'Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry?', *International Journal*

- of Hospitality Management*, p.94.
76. Akbar, A., Ahmad, S., Khalid, M., Aslam, M. F., & Bhatti, M. A. A. (2024). 'Analyzing the effect of green HRM on organizational performance'. *Bulletin of Business and Economics*, 13(2), 864-869. <https://doi.org/10.61506/01.00402>
 77. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2012), 'The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation mode', *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no.2, pp.330–351.
 78. Ali_Umrani, W, Ahmed Channa, N, Ahmed, U, Syed, J, Hussain Pahi, M, & Ramayah, T. (2022), 'The laws of attraction: Role of green human resources, culture and environmental performance in the hospitality sector', *International journal of Hospitality Management*, vol. 103.
 79. Al-Kerdawy, M, 2019, 'The Role of Corporate Support for Employee Volunteering in Strengthening the Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in the Egyptian Firms', *European Management Review*.
 80. Alt, M., Bruns, H., DellaValle, N., & Murauskaite-Bull, I. (2024). 'Synergies of interventions to promote pro-environmental behaviors—A meta-analysis of experimental studies'. *Global Environmental Change*, 84, 102776. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102776>
 81. Al-Zubaidi, Gh.T. (2016), 'The Role of Green Human Resource Management Practices in Achieving the Requirements of Environmental Citizenship: Field Research in the General Company for Vegetable Oils', *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 22, No.89, p. 60.
 82. Anton, A. (2016), 'Green human resource management practices: A review', *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, vol. 5, no.1, pp. 1-16.
 83. Ardiza, M., Wulandari, N., & Nugroho, R. A. (2021). The influence of green performance appraisal and green compensation to improve employee performance through OCBE. *International Review of Management and Marketing*, 11(1), 42–47. <https://doi.org/10.32479/irmm.10966>
 84. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
 85. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

86. Arqawi, S. M., Al Hila, A. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018), 'Obstacles to the Application of Knowledge Management from the Point of View of the Employees at the Technical University of Palestine (Kadoorei)', *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR)*, vol.2, no.9, pp.1-6.
87. Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015), *Green human resource management practices: A review*.
88. Balzarova, M.A. & cộng sự (2006), 'How organizational culture impacts on the implementation of ISO 14001: 1996 - a UK multiple-case view', *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol.17, no.1, pp. 89-103.
89. Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
90. Bangwal, D. , Chaudhary, A. , Kumar, R. , Oberoi, S. S. , & Kumar, V. (2025). Green HRM, employee pro-environmental behavior, and environmental commitment. *Acta Psychologica*, 258, Article 105153. doi:1016/j. actpsy. 20205153.
91. Barney, J. (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, pp. 99-120.
92. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
93. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). 'The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects'. *Academy of Management Journal*, vol.39, pp.779–80.
94. Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022), 'Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement', *Business Strategy and the Environment*, vol. 31, no. 1, pp. 580–597.
95. Benevene, P., & Buonomo, I. (2022). Green Human Resource Management and Sustainability: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 14(1), 1203. <https://doi.org/10.3390/su14021203>
96. Bharadwaj, A.S. (2000), 'A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation', *MIS Quarterly*, vol. 24, pp. 169-196.

97. Bindeeba, D. S., Tukamushaba, E. K., Bakashaba, R., & Atuhaire, S. (2025). 'Green human resources management and green innovation: A meta-analytic review of strategic human resources levers for environmental sustainability'. *Discover Sustainability*, 6(650). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01444-x>
98. Bindeeba, D. S., Tukamushaba, E. K., Bakashaba, R., & Atuhaire, S. (2025). 'Green human resources management and green innovation: A meta-analytic review of strategic human resources levers for environmental sustainability'. *Discover Sustainability*, 6(650). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01444-x>
99. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982), 'The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance', *Academy of Management Review*, vol. 7, pp. 560-569.
100. Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford University Press.
101. Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993), 'A Theory of Performance. In: Schmitt, N. and Borman', *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 3570.
102. Carbon Trust. (2006). *Employers are re-examining their eco-friendly stance*. <https://www.carbontrust.com/>
103. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
104. Chattopadhyay, S.P. (2001), "Improving the speed of ISO 14000 implementation: a framework for increasing productivity", *Managerial Auditing Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 36-39.
105. Cheema, S., Javed, F., & Pasha, A. (2015). 'The impact of corporate social responsibility toward environment on employee's job satisfaction and organizational commitment'. *Journal of Management and Research*, 2(1), 1–19.
106. Cheema, S., Pasha, A. T., & Javed, F. (2015), 'Green human resource practices: Implementations and hurdles of SMEs in Pakistan', *Journal of Business Studies Quarterly*, vol.7, p.12.
107. Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 906869. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>
108. Chen, Y., & Chang, C. (2012), 'Enhance Green Purchase Intentions- The

- Roles of Green Perceived Value, Green Perceived Risk, and Green Trust', *Management Decision*, vol. 50, no.3, pp. 502–520.
109. Chi, Y and Jang, W. (2008), 'Determinants of the Adoption of Enterprise Resource Planning within the Technology-Organization-Environment Framework: Taiwan's Communications Industry', *Journal of Computer Information Systems*, vol. 48, pp. 102 - 94.
 110. Chinander, K. (2001), 'Aligning accountability and awareness for environmental performance in Operations', *Production and Operations Management*, vol.10, no.3, pp. 276-291.
 111. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005), 'Social exchange theory: An interdisciplinary review', *Journal of Management*, vol. 31, no.6, pp.874–900.
 112. Daily, B. F. & cộng sự (2001), 'Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management', *International Journal of Operations- Production Management*, vol 21, no.12, pp.1539-1552.
 113. Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
 114. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). *The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry*. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631–647. <https://doi.org/10.1108/01443571211226524>
 115. Daily, B. F., Bishop, J. W., & Steiner, R. (2007). The impact of human resource management practices on environmental performance: An employee-level study. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1225–1248. <https://doi.org/10.1108/01443570710830564>
 116. Daily, B. F., Bishop, J.W., & Govindarajulu, N. (2009). 'A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment'. *Business & Society*, vol.48, pp.243–256.
 117. Darvishmotevali, M. & Altinay, L. (2022), 'Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership', *Tourism Management*, vol. 88, p.104401.
 118. Datta, M. A. (2015), 'Green work-life balance: A new concept in green HRM', *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, vol. 2, no.2, pp.83–89.

119. Datta, S. (2015). 'Green HRM and organizational sustainability: An empirical review'. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 4(3), 482–488.
120. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
121. Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends: The social enterprise at work – Paradox as a path forward*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
122. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
123. Denton, D.K. (1999), 'Employee involvement, pollution control and pieces to the puzzles', *Environmental Management and Health*, vol. 10, no.2, pp. 105-111
124. Dessler, G. (2020), *Human Resource Management*, 16th edition, Pearson Education, Inc.
125. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
126. Dollard, M. F., & McLinton, S. S. (2022). Psychosocial Safety Climate, psychological capital, wellbeing and innovative behaviour. *Public Performance & Management Review*
127. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
128. Duong, L., & Nguyen, T. (2025). 'Sustainable HR practices and environmental outcomes in emerging markets'. *Journal of Cleaner Management*, 39(2), 145–162.
129. Dutta, S. 2012, 'Paradigms for sustainable development: Implications of management theory', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 19, no.1, pp. 1–10.
130. Dzewaltowski, D. A & Ryan, G. J. (2002), 'Comparing the Relationships between Different Types of Self-Efficacy and Physical Activity in Youth', *Health Education & Behavior*, vol. 29, no. 4, pp. 491–504.
131. Dzewaltowski, D. A., Estabrooks, P. A., Klesges, L. M., Bull, S., & Glasgow, R. E. (2002). 'Behavior change intervention research in community settings:

- How generalizable are the results?’, *Health Promotion International*, 19(2), 235–245.
132. Ellison, B., Duff, B. R. L., Wang, Z., & White, T. B. (2016), ‘Putting the organic label in context: Examining the interactions between the organic label, product type, and retail outlet’, *Food Quality and Preference*, vol. 49, pp.140-150.
 133. Epstein, M.J., & Roy, M. J. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7(1), 21–? <https://doi.org/10.1002/tqem.3310070103>
 134. European Commission. (2022). *Corporate sustainability reporting directive (CSRD)*. Brussels: EU Publications.
 135. Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656, <https://doi.org/10.1080/095851903200005762>
 136. Fernando, Y, Tseng, M, Sroufe, R, Abideen, A, Shaharudin, M, Jose, R. (2019), ‘Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: does service capability matter?’, *Resources, Conservation, and Recycling*, vol.141, pp. 8-20.
 137. Field, A. (2009), “*Discovering Statistics Using SPSS*”, 3rd edn, Sage Publications Ltd., London.
 138. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
 139. Freitas, W.R.D.S., Caldeira-Oliveira, J.H., Teixeira, A.A., Stefanelli, N.O. & Teixeira, T.B. (2020), ‘Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms’, *Benchmarking: An International Journal*, vol.27, no.4, pp. 1551-1569.
 140. Fujii, H., Managi, S., & Kaneko, S. (2024). ‘Environmental performance and cost efficiency in sustainable business practices’. *Journal of Cleaner Production*, 412, 137520.
 141. Fujii, H., Shen, S., Xie, J., Keeley, A. R., & Managi, S. (2024). ‘Does environmental materiality matter to corporate financial performance: Evidence from 34 countries’. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

142. Gao, Y., Zhang, D., & Huo, Y. (2025). Green training and employee pro-environmental behavior: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Cleaner Production*, 390, 136239. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.136239>
143. Genty, K.I., (2021), 'Green human resource practices and organizational sustainability', *Human Resource Management Practices for promoting Sustainability*, Global Publication, pp. 1-14.
144. Gholami, H., Rezaei, M., Rajiani, I., & Khanmohammadi, M. (2016). Green human resource management: A strategic tool for supporting sustainability in organizations. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(24), 16667–16679.
145. Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). *Motivating employees for environmental improvement*. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364–372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
146. Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2017). *Statistics for the Behavioral Sciences* (10th ed.). Cengage Learning.
147. Guerci M., & Shani A.B. (2013), 'Moving toward stakeholder-based HRM: a perspective of Italian HR managers', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, 1130- 1150.
148. Guerci, 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>
149. Gupta, B. (2013), 'Human Resource Information System (HRIS): Important Element of Current Scenario', *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 13, pp. 41-46.
150. Haddock, M., Jeffrey, J., Miles, D., Muller-Carmen, M., Hartog, M. (2010), *Green HRD: the potential contribution of HRD concepts and theories to environmental management*, 11th UFHRD Conference on HRD Theory and Practice across Europe.
151. Hagger, M. S., & Hamilton, K. (2024). 'Longitudinal tests of the theory of planned behaviour: A meta-analysis'. *European Review of Social Psychology*, 35(1), 198–254. <https://doi.org/10.1080/10463283.2023.2225897>
152. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate*

- data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Education Limited.
153. Halawi, L. A., & Zaraket, W. (2018). 'Impact of green human resource management on employee behavior'. *Journal of Applied Business Research*, 34(2), 319–330. <https://doi.org/10.19030/jabr.v34i2.10123>
 154. Hamilton, C, Patrizi, N, Macintosh, A, Bastianoni, S. 2018, 'Environmental protection and ecology', *Human Ecology*.
 155. Hamza, M.F. (2019), 'The role of green human resource management in achieving sustainable development', *Baghdad University Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 25, No. 112, p. 24-48.
 156. Hasebrook, J. P., Michalak, L., Wessels, A., Koenig, S., Spierling, S., & Kirmsse, S. (2022). Green behavior: Factors influencing behavioral intention and actual environmental behavior of employees in the financial service sector. *Sustainability*, 14(17), 10814. <https://doi.org/10.3390/su141710814>
 157. Hasebrook, J., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Green self-efficacy and pro-environmental behavior: The mediating role of ecological values and norms. *Sustainability*, 14(3), 1158. <https://doi.org/10.3390/su14031158>
 158. Hasyim, N. A., Hamzah, M. L., & Asbari, M. (2023). Investigating the influence of empowering leadership on innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Heliyon*, 9(10), e21713. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21713>
 159. Homans, G. C. (1958), 'Social behavior as exchange', *American journal of sociology*, vol.63, no.6, pp. 597-606.
 160. Honda Motor. (2022). *Sustainability Report 2022*. <https://global.honda>
 161. Hopkins, M. S., Whitney, J. O., & Baden-Fuller, C. (2017). *Green strategy: How environmental initiatives drive financial performance*. Harvard Business Review, 95(5), 74–81.
 162. Hopkins, R., Cass, L., Lamprinidi, S., Ringland, G., Mansfield, B., & Fauzi, S. (2017). *The Economic Effects of Sustainable Measures*. Exereco Ltd.
 163. Hosain, M., & Rahman, M. (2016), 'Green human resource management: A theoretical overview', *Academy of Management Journal*, vol.55, no.6, pp.1264-1294.
 164. Howell, D. C. (2012). *Statistical Methods for Psychology* (8th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
 165. Iddagoda.Y. A. (2020), 'The Employee's Personal Character and its

- Imperative in the Post-Covid-19 Pandemic World', *Labor et educatio*, vol.8, pp.37–51.
166. IFC - International Finance Corporation. (2023). *ESG guidebook for emerging markets enterprises*. Washington, DC: World Bank Group.
 167. Jabbour, C. J. C. (2011). 'How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study'. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105.
 168. 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.
 169. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010), 'Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil', *The International Journal of Human Resource Management*, vol.21, no.7, pp.1049–1089.
 170. JacDNon, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & MullerCamen, 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*, vol.25, pp.99–11.
 171. JacDNon, S., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2011). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 1–56.
 172. 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. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116.
 173. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
 174. Jain, A., Kumar, R., & Thakur, N. (2025). Green HRM and organizational innovation: A meta-analytic review. *Journal of Sustainable Business Strategy*, 12(2), 88–109.
 175. Jayasekara, M. R., Fernando, S., & Perera, H. (2023). 'Green training and its impact on sustainable employee performance'. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 22–39.
 176. Jiang, F, Kim, K. (2015), 'Corporate governance in China: A modern

- perspective', *Journal of Corporate Finance*, vol. 32, pp. 190-216.
177. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). 'How does human resource management influence organizational outcomes? A metaanalytic investigation of mediating mechanisms'. *Academy of Management Journal*, vol.55, pp.1264–1294.
 178. Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241–262. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00090>
 179. JW Marriott Hanoi. (2023). *Sustainability Practices Report*. JW Marriott Hotel Hanoi Internal Documentation.
 180. Khalid, B., Shahzad, K., Shafi, M. Q., & Paille, P. (2022). Predicting required and voluntary employee green behavior using the theory of planned behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
 181. Khan, M. A., Ullah, R., Khattak, A., & Li, X. (2023). 'Modeling workplace pro-environmental behavior through green HRM'. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18654>
 182. Khor, Kuan Siew & Udin, Zulkifli Mohamed & Ramayah, Thursamy & Hazen, Benjamin T., (2016), 'Reverse logistics in Malaysia: The Contingent role of institutional pressure', *International Journal of Production Economics*, Elsevier, vol. 175, pp. 96-108.
 183. Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335–1358.
 184. Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2019). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 45(5), 1639–1664. <https://doi.org/10.1177/0149206316683610>.
 185. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2023). The effects of green human resource management on employees' pro-environmental behavior: The mediating role of environmental commitment. *Sustainability*, 15(2), 1–15.
 186. Kim, Y., Lee, H., & Park, S. (2023). 'Strategic green HRM: Linking environmental management with employee engagement'. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 667–684.

187. Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). 'Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?' *Environmental Education Research*, 8(3), 239–260.
188. Koontz, H, Weibrich, H. (2010), *Management*, 13th edition, McGraw-Hill Education
189. Krajhanzl, J. (2010). 'Environmental and pro-environmental behavior'. In J. Cudlínová & J. Lapka (Eds.), *Cultural and Political Ecology* (pp. 251–274).
190. Kuria, MW, and Mose, T.(2019), 'Effect of green human resource management practices on organizational effectiveness of universities in Kenya', *Human Resources and Leadership Journal*, vol. 4, no. 2, pp. 1-20.
191. Le, T. T. H. (2025). Does Green Human Resources Management Enhance Sustainable Performance? An Empirical Study from Manufacturing Firms. 'International Journal of Research and Innovation in Social Science', 9(4), 1161–1165. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400089>
192. Liebowitz, J. (2010), 'The role of HR in achieving a sustainability culture', *Journal of sustainable development*, vol. 3, pp.50–57.
193. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
194. Lind, H. B., Nordfjærn, T., Jørgensen, S. H., & Rundmo, T. (2015). The value-belief-norm theory, personal norms and sustainable travel mode choice in urban areas. *Journal of Environmental Psychology*.
195. Lindström, S., & Vanhala, S. (2011). Divergence in HR functional roles in local government, *Public management review*, vol.13, no.7, pp.1023-1040.
196. Liu, T., & Xie, P (2013). 'Research on dynamic implementation of green human resources management' In W. Du (Ed.), *Informatics and management science*, Vol. VI, pp. 83–91, London: Springer.
197. Liu, Y., Cleary, A., Fielding, K. S., Murray, Z., & Roiko, A. (2022). 'Nature connection, pro-environmental behaviours and wellbeing: Understanding the mediating role of nature contact'. *Landscape and Urban Planning*, 228, 104550. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2022.104550>
198. Liu, Y., Wang, J., & Huang, J. (2023). Error orientation and employee voice behavior: The mediating role of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 10111083. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.10111083>
199. Lo, S. M., Peters, G., & Shi, Y. (2017). Corporate culture and green human

- resource management: An integrative framework. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1036–1047.
200. López-Gamero, M. D., Claver-Cortés, E., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Environmental perception, management, and competitive opportunity in Spanish hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 480–500.
 201. Maccoby, M. (2007), “The leaders we need: And what makes us follow”, Harvard Business Press.
 202. Magdalena, Ö, Bodo, S, Patrick, M & Verena, G. (2014), ‘Consumers’ Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation’, *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 124, no.1, pp. 101-115,
 203. Makadok, R. (2001), ‘Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation’, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 387-401.
 204. Malhotra, N. K., & Dash, S. (2011). *Marketing research: An applied orientation* (6th ed.). Pearson Education India.
 205. Mampra (2013), ‘Green HRM: Does it help to build a competitive service sector?’, *In proceedings of the tenth AIMS International Conference on Management*, Bangalore, India, 6-9/01/2013, 1273-1281.
 206. Mandago, R. J. (2018). *Influence of green reward and compensation practice on environmental sustainability in selected service based state corporations in Kenya*. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(6), 1–12.
 207. Mandip (2012), ‘Green HRM: People Management Commitment to Environment Sustainability’, *Research Journal of Recent Sciences*, vol.1, pp. 244-252.
 208. Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT*. www.asmgroupp.edu.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf
 209. Masood, R. Z. (2018). ‘Green HRM: A Need for 21st Century’, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, Vol. 5, Iss. 6, pp. 356-359.
 210. Masri, H & Jaaron, A. (2017), ‘Assessing Green Human Resources Management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study’, *Journal of Cleaner Production*, 143, pp.474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
 211. May, D.R. and Flannery, B.L. (1995), ‘Cutting Waste with Employee

- Involvement Teams', *Business Horizons*, vol. 38, pp. 28-38.
212. Mayank, B., Amit, J. (2013), 'Green Marketing: A Study of Consumer Perception and Preferences in India', *Electronic Green Journal*, vol.36.
 213. McLinton, S. S., Dollard, M. F., & Tuckey, M. R. (2022). Psychosocial safety climate moderates the effect of daily abusive supervision on work engagement and daily positive affect. *Stress and Health*, 38(3), 573–585. <https://doi.org/10.1002/smi.3104>
 214. Meenambigai, R.(2022), 'An assessment on green human resource management and its practices', *Journal of Fundamental and Comparative Research*.
 215. Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74–81.
 216. Mensah, J., Long, M., & Boamah, K. (2023). Green HRM practices and employee environmental behavior: Evidence from emerging economies. *Journal of Cleaner Production*, 405, 136978.
 217. Mensah, L. E., Shukla, S., & Iqbal, H. F. (2023). Green human resource management practices and employee innovative behaviour: Reflection from Ghana. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 1(1), 58–74. <https://doi.org/10.1108/IJSBI-02-2023-0002>
 218. Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 219. Mertens, D., Andries, P., & Bruneel, J. (2024). A conceptual review of the determinants of employee innovative work behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 38. <https://doi.org/10.3390/joitmc10010038>
 220. Milliman, J., Clair, J. (1996), *Greening people: Human resources and Environmental management*, pp.49-73.
 221. Mondy, R., Martocchio, J. (2016), *Human Resource Management*, 14th edition, Pearson Education, Inc.
 222. Mousa, SK., and Othman, M. (2020), 'The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework', *Journal of Cleaner Production*, vol. 243, pp.85-95

223. Mousa, S. K., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2024). Green human resource management in manufacturing: A systematic review and future research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 1–18.
224. Naderi, L., Foukerdi, A., Sanavifard, R., & Yazdani, H. (2022). ‘Meta-analysis of the relationship between green human resource management and green sustainable performance’. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 10065–10087. <http://journalppw.com>
225. Nazneen, S., Ali, G., & Shahbaz, M. (2024). Study of impact of green HRM practices and employee performance in hospitality sector. *Sustainability*, 16(3), Article 1325. <https://doi.org/10.3390/su16031325>
226. Nguyen Thị Minh, Tran Hoai Lam & Vu Quoc Thang (2022). Green human resource management practices in Vietnamese manufacturing enterprises. *Journal of Sustainable Development*, 15(3), 45-62.
227. Nguyen Thi Hong, Le Trung Hieu, Dang Thi Huong, & Tran Thi Minh Phuong (2024). Impact of green human resource management on employees’ green behavior in hotels. *Heritage and Sustainable Development*, 6(2), 639–656. <https://doi.org/10.37868/hsd.v6i2.673>
228. Nisa, C. F., Bélanger, J. J., Schumpe, B. M., & Faller, D. G. (2023). ‘Field interventions for climate change mitigation behaviors: A second-order meta-analysis’. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(14), <https://doi.org/10.1073/pnas.2209860120>.
229. Nishanthi, D. G. D., & Weerakoon, W. M. C. B. (2023). Modelling key drivers of employee behaviour for personal and professional excellence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 98. <https://doi.org/10.3390/joitmc9030098>
230. Norton, T. A. (2016), *A multilevel perspective on employee green behaviour* (Doctoral dissertation, The University of Queensland), <https://espace.library.uq.edu.au>
231. Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103–125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
232. Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of

- work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49–54. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>
233. OECD. (2022). *Green transition and sustainable industry in Southeast Asia*. Paris: OECD Publishing.
 234. Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444–466.
 235. Opatha, Arulrajah, A.A (2014), ‘Green Humana Resource Management: Simplified general reflection’, *International Business Research*, vol.7, no.8, pp.101-112.
 236. Opatha, H. H. D. N. P. (2015), “Organizational behavior”, *University of Sri Jayewardenepura*.
 237. Organ, D. W. (1998), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington BooDN.
 238. Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). ‘Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective’, *Int. J. Hum. Resour. Manag.* vol.24, pp.3552–3575.
 239. Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). ‘The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study’, *Journal of Business Ethics*, vol.121, pp.451–466
 240. Paillé, P., Mejía-Morelos, J. H., & Chen, Y. (2013). The role of perceived organizational support and organizational commitment in explaining organizational citizenship behavior toward the environment in Mexico: A case of a voluntary environmental program. *Human Resource Management*, 52(5), 773–794. <https://doi.org/10.1002/hrm.21585>
 241. Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
 242. Paula, B & Buonomo, I. (2022). Green Human Resource Management and Sustainability: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 14(1), 1203. <https://doi.org/10.3390/su14021203>
 243. Paula, B, Buonomo, I, (2022), *Compassion and compassionate leadership in the workplace*, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36571014/>
 244. Pavitra, M. (2017), ‘Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy’,

- International Journal of Organizational Analysis*, vol. 25, no.5, pp. 762-788.
245. Peerzadah, S.A.; Mufti, S.; Nazir, N. (2018). Green Human Resource Management: A Review. *Int. J. Enhanc. Res. Manag. Comput. Appl*, 7, 790–79
 246. Peng, Y., & Lin, S. 2008, ‘Local Responsiveness Pressure, Subsidiary Resources, Green Management Adoption, and Subsidiaries’ Performance: Evidence from Taiwanese Manufacturers’, *Journal of Business Ethics* , vol.79, pp.199-212.
 247. Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2022). ‘Greening human resource management: A strategic approach toward sustainability’. *Business Strategy and the Environment*, 31(2), 675.
 248. Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2022). Greening the hospitality industry: The role of green human resource management in fostering pro-environmental behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103164.
 249. Pham, N.T, Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2020). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, vol. 72, 386-399.
 250. Pham, N.T., Thanh, T.V., Tučková, Z. & Thuy, V.T.N. (2020), ‘The role of green human resource management in driving hotel’s environmental performance: Interaction and mediation analysis’, *International Journal of Hospitality Management*, vol.88, pp.102-392.
 251. Pham, T., Tučková, Z., & Phan, Q. (2019), ‘Greening Human resource management and employee commitment towards the environment: an interaction model’, *Journal of Business Economics and Management*, Vol 20, no. 3, pp.446- 465.
 252. Pham Thi Thu Hien (2025). ‘Does green human resources management enhance sustainable performance? An empirical study from manufacturing firms’. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(4), 1161–1167. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400089>
 253. Pillai, R., & Sivathanu, B. (2014), ‘Green Human Resource Management’, *International Journal of multidisciplinary research*, vol.4, no.20, pp.17-42.
 254. Prasad (2013), ‘Green HRM partner in sustainable competitive growth’, *Journal of Management Sciences and Technology*, vol.8, pp.31-34.
 255. Rael, J.M. (2018), ‘Influence of green reward and compensation practice on

- environmental sustainability in selected service based state corporations in Kenya', *European Journal of Business And Strategic Management*, vol. 3, no. 6, pp.1-12.
256. Ramachandran, R. (2011), Strategic corporate social responsibility: A Dynamic Capabilities perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 285-293. <https://doi.org/10.1002/csr.251>.
 257. Ramanathan, R. (2018), 'The debate on flexibility of environmental regulations, innovation capabilities and financial performance – A novel use of DEA', *Omega*, vol. 75, pp. 131-138.
 258. Ramus, C. (2001), 'Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability', *California Management Review*, vol. 43, no.3, pp. 85-105.
 259. Ren, S., Jiang, K., & Tang, G. (2022). 'Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment'. *Human Resource Management*, 61(1), 75–90. <https://doi.org/10.1002/hrm.22079>
 260. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013), 'Green human resource management: A review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, vol.15, no.1, pp.1–14.
 261. Rizwan, M., Mahmood, U., Siddiqui, H., & Tahir, A. (2014), 'An Empirical Study about Green Purchase Intentions', *Journal of Sociological Research*, vol.5, no.1, pp. 290–305.
 262. Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
 263. Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organizational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>.
 264. Roy, M.-J., Boiral, O., & Paillé, P. (2013). 'Pursuing quality and environmental performance: Initiatives and supporting processes'. *Business Process Management Journal*, vol.19, pp.30–53.

265. Rubel, M., Hung Kee, D., Rimi, N. (2021), 'The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing', *Employee Relations*.
266. Russo M. V., P. A. F. (1997), 'A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability', *Academy of Management Journal*, vol.40, no.3.
267. Sabokro, M., Masud, M.M. & Kayedian, A. (2021), 'The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior', *Journal of Cleaner Production*, vol.313, p.127963.
268. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). Promoting employee's pro-environmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>.
269. Salama, I. M., Khalifa, H. M., & Elshaer, I. A. (2022). 'The mediating effect of green organizational culture on the relationship between QTNLX and environmental performance'. *International Journal of Manpower*, 43(5), 1235–1256.
270. Sallis, J. F., Owen, N., & Fisher, E. (2000). 'Ecological models of health behavior. In K. Glanz, F. M. Lewis & B. K. Rimer (Eds.)', *Health behavior and health education: Theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 462–484). Jossey-Bass.
271. Sallis, J. F., Prochaska, J. J., & Taylor, W. C. (2000), 'A review of correlates of physical activity of children and adolescents', *Medicine and Science in Sports and Exercise*, vol.32, no.5, pp.963–975.
272. Sánchez-García, E. , Martínez-Falcó, J. , Marco-Lajara, B. , & Zakimova, A. (2025). Achieving environmentally responsible production through green managerial awareness, human resource management and employee behavior. *Journal of Environmental Management*, 373, Article 123739. doi:10.1016/j.jenvman. 20223739.
273. Sarkis, J. (2001), 'Manufacturing's role in corporate environmental sustainability - concerns for the new millennium', *International Journal of Operations*, vol.21, no.5/6, pp.666-686.

274. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
275. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
276. Schroeder, R. G., & Flynn, B. B. (Eds.). (2002), "High performance manufacturing: Global perspectives", John Wiley & Sons.
277. Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
278. Sengupta, M., and Sengupta, N.(2015), 'Green HRM: A tool for organizational sustainability', In Presented at the Fourth International Conference on Global Business, Economics, *Finance and Social Sciences Conference*, Kolkata-India.
279. Shamin, A., Irshad, M., & Jamal, W. (2019). Green transformational leadership and green innovative behavior: The mediating role of green thinking and moderating role of green organizational identity. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 245–266.
280. Sheikh, S. (2024). 'Green rewards and organizational citizenship behavior towards the environment: Evidence from developing countries'. *Human Resource Development International*, 27(1), 54–71.
281. Shen, X., & Lei, J. (2022). Counterproductive work behaviour as discretionary violation of organisational norms and its relationship with engagement and satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1120209.
282. Sibte-e-Ali, M., Chaudhary, I. S., & Farooq, F. (2018), 'Impact of Human and Social Capital on Economic Development in Pakistan: Empirical Evidence from Primary Data Analysis', *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, vol.4, no.1, pp. 39-46.
283. Singh, A., Alryalat, M. A. A., Alzubi, J. A., & Sarma, K. (2017), 'Understanding Jordanian consumers online purchase intentions: Integrating trust to the UTAUT2 framework', *International Journal of Applied Engineering Research*, vol. 12, no. 20, pp. 10258-10268.
284. Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>.

285. Siyambalapitiya, J., Zhang, X., Liu, X. (2018), 'Green Human Resource Management: A Proposed Model in the Context of Sri Lanka's Tourism Industry', *Journal of Cleaner Production*, vol.1, no. 201.
286. Snyder, C.R. (1992), 'Product Scarcity by Need for Uniqueness Interaction: A Consumer Catch Carousel', *Basic and Applied Social Psychology*, vol.13, pp. 9-24.
287. Sohn, S.Y, Joo, Y.G, và Han, H.K (2007), Structural equation model for the evaluation of national funding on R&D project of SMEs in consideration with MBNQA criteria, *Evaluation and Program Planning*, 30, 10-20.
288. Stern, P. C. (2000). *Toward a coherent theory of environmentally significant behavior*. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407–424.
289. Sumittra, J & Kunnika, L, (2022), 'Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance: A Literature Review', *Journal of positive school psychology*, vol.6, no.3, pp. 3599-3605.
290. Sweeney, L. (2009), 'A Study of Current Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) and an Examination of the Relationship between CSR and Financial Performance Using Structural Equation Modeling (SEM)', Doctoral Thesis, Dublin Institute of Technology, Dublin.
291. Szostek, D., Balcerzak, A. P., & Rogalska, E. (2024). Job satisfaction and work engagement impact on counterproductive work behaviors: Moderating influence of demographic characteristic of employees. *Economics and Sociology*, 17(2), 126–150.
292. Tandon, A., Jha, S., & Kaur, P. (2023). Green and non-green outcomes of green human resource management in the tourism context: Role of narcissism as a moderator. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), 203–225. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2086241>
293. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, .P & Jia, J. (2018), 'Green human resource management practices: Scale development and validity', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 56, no.1, pp. 31-55.
294. Teixeira, PJ., Carraça, EV., Markland, D., Silva, MN., Ryan, RM. (2012), 'Exercise, physical activity, and self-determination theory: a systematic review', *Int J Behav Nutr Phys Act*.
295. Tripathi, A., Singh, A., & Srivastava, A. (2024). 'Green human resource management and work engagement: A cross-cultural study'. *Asia Pacific*

- Journal of Human Resources*, 62(1), 34–57.
296. Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. & Soane, E. (2013), “Employee engagement in theory and practice”, Routledge.
 297. Tulsi, P., Ji, Y. (2020), ‘A conceptual approach to Green Human Resource Management and Corporate Environmental Responsibility in the Hospitality industry’, *Journal of Asian Finance*, vol.7, no.1.
 298. Ullah, M. M. (2017), ‘Integrating environmental sustainability into human resources management: a comprehensive review on green human resources management practices’, *Economics and management*, vol. 2, no.1, pp.6-22.
 299. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
 300. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
 301. UNDP - United Nations Development Programme. (2023). *Vietnam green finance and investment report 2023*. Hà Nội: UNDP Vietnam.
 302. UNEP (2021). *Green Economy Progress Measurement Framework*. United Nations Environment Programme.
 303. Wan, X., Zhang, Y., & Zhang, L. (2024). Counterproductive work behavior in digital gig platform workers: autonomy, algorithmic management and organizational outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378247.
 304. Wee, Y.S. & cộng sự (2005), ‘Development and validation of critical factors of environmental management’, *Industrial Management*.
 305. Wehrmeyer, W. (Ed.) (1996), *Greening People: Human Resources and Environmental Management (1st ed.)*, Routledge.
 306. Widayat, W., Praharjo, A., Putri, V. P., Andharini, S. N., & Masudin, I. (2022). ‘Responsible consumer behavior: Driving factors of pro-environmental behavior toward post-consumption plastic packaging’. *Sustainability*, 14(1), 425. <https://doi.org/10.3390/su14010425>
 307. Wikhamn (2019), ‘Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction’, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 76, no.6, pp.102-110.
 308. Wolff, J.A và Pett, T.L. (2006), ‘Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements’, *Journal of Small Business Management*, vol 44, no 2, pp. 268-284.

309. Wong et.al (2013), 'Environmental Requirements, Knowledge Sharing and Green Innovation: Empirical Evidence from the Electronics Industry in China', *Business strategy and the environment*, vol.22, no.5, pp.321-338.
310. World Bank. (2023). *Vietnam industrial policy 2030: Pathway to green and resilient growth*. Washington, DC: World Bank Group.
311. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). 'Theoretical perspectives for strategic human resource management'. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
312. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). 'Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management'. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165>.
313. Wu, S., & Chen, Y. (2014), 'The Impact of Green Marketing and Perceived Innovation on Purchase Intention for Green Products', *International Journal of Marketing Studies*, vol.6, no.5, pp. 81–101.
314. Xie, H. , Ho, R. C. , Ismail, N. , & Lau, T. C. (2024). All gain and no pain? Impacts of different green human resource management practices on employee green behavior: Evidence from Chinese electric vehicle sector. *Journal of Cleaner Production*, 478, Article 143938. doi:1016/j. jclepro. 20243938.
315. Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). The Guilford Press. New York.
316. Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020), 'Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry', *Global Business Review*, vol.21, no.3, pp.663-680.
317. Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). 'HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey'. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142.
318. Zoogah, D. B. (2011). 'The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach'. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
319. Zutshi, A. & Sohal, A.S. (2004), 'Adoption and maintenance of environmental management systems: critical success factors', *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 15, no.4, pp. 399-419.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: DANH SÁCH THAM GIA PHÒNG VẤN SÂU

STT	Họ và tên	Đơn vị công tác	Ngành kinh doanh	Chức danh	Số điện thoại
1	Phạm Thu H.	Công ty TNHH Elmich Việt Nam	Sản xuất đồ gia dụng cao cấp tiêu chuẩn châu Âu.	Tổng giám đốc	09xxx88
2	Nguyễn Ngọc C.	Công ty cổ phần dụng cụ cơ khí xuất khẩu (Export mechanical tool joint stock company)	Sản xuất, kinh doanh và xuất nhập khẩu các sản phẩm cơ khí,	Tổng giám đốc	024 xxx 96
3	Trần Đức H.	Công ty TNHH dịch vụ và kỹ thuật cơ điện Hồ Gươm	Sản xuất công nghiệp, lắp đặt dịch vụ kỹ thuật	Giám đốc	086 xxx 82
4	Đinh Thanh H.	Tổng Công ty Sản xuất Thiết bị Viettel	Công nghiệp công nghệ cao, sản xuất chế tạo	Chánh văn phòng	097 xxx 33
5	Bùi Văn Đ.	Tổng công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí Việt Nam (Văn phòng đại diện tại Hà Nội)	Công nghiệp, năng lượng, dịch vụ kỹ thuật	Giám đốc	(+84) 24 3 xxx 88
6	Nguyễn Văn N.	Công ty TNHH sản xuất và xuất nhập khẩu gỗ ván ép An Phát	Gỗ	Giám đốc	09 xxx 99
7	Nguyễn Huy C.	Công ty thang máy kỹ thuật điện NASA.	Sản xuất thang máy	Giám đốc	09 xxx 28
8	Nguyễn Thị Thanh B.	Công ty cổ phần may Đông Mỹ (thuộc tổng công ty may Hanosimex)	Dệt may	Trưởng phòng nhân sự	09 xxx 04
9	Ngô Minh H.	Công ty TNHH Thương mại và sản xuất cơ khí Trường Phát	Sản xuất cơ khí	Giám đốc	09 xxx 54
10	Vũ Khánh C.	Công ty cổ phần Govina	Gỗ	Tổng giám đốc	05 xxx 66

PHỤ LỤC 2: PHIẾU KHẢO SÁT
BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC XANH TỚI HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN CÁC
DOANH NGHIỆP Ở KHU VỰC HÀ NỘI

Kính gửi Ông/Bà

Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu về *Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội*. Nghiên cứu được thực hiện với mục đích đề xuất các gợi ý hữu ích đối với các doanh nghiệp để thúc đẩy thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh để cải thiện hiệu quả môi trường và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Sự thành công của nghiên cứu này phụ thuộc lớn vào ý kiến của Ông/Bà. Kính mong Ông/Bà dành một ít thời gian quý báu của mình để trả lời bảng câu hỏi sau đây thông qua sự lựa chọn phương án phù hợp nhất với thực trạng tại doanh nghiệp nơi Ông/Bà đang làm việc. Thời gian thực hiện khảo sát khoảng 15 phút. Bảng câu hỏi gồm 3 nội dung chính: quản trị nguồn nhân lực xanh tại doanh nghiệp, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại doanh nghiệp và thông tin về nhân khẩu học.

Tôi xin cam kết các thông tin thu được từ khảo sát này sẽ được sử dụng cho nghiên cứu, không cho bất kỳ mục đích thương mại nào

Xin trân trọng cảm ơn!

A. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH TẠI DOANH NGHIỆP

Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý đối với các nhận định sau đây bằng cách đánh dấu X vào ô phù hợp nhất với ý kiến của mình ở mỗi dòng theo 5 mức độ:

1= Hoàn toàn không đồng ý; 2= Không đồng ý; 3= Trung lập; 4= Đồng ý; 5= Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Tuyển dụng nhân lực xanh					
1.1	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc thực hiện truyền thông tuyển dụng trực tuyến và nhấn mạnh giá trị xanh của công ty trong truyền thông tuyển dụng.					
1.2	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc đề cập các vấn đề bảo vệ môi trường ở bản mô tả nhiệm vụ trong thông báo tuyển dụng.					
1.3	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc thu nhận, xử lý hồ sơ ứng viên và thực hiện phỏng vấn trực tuyến.					
1.4	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc ưu tiên lựa chọn các ứng viên có kiến thức, kỹ năng, ý thức về lối sống xanh.					
2	Đào tạo nhân lực xanh					
2.1	Tôi sử dụng hiệu quả các nội dung của chương trình đào tạo về môi trường					
2.2	Tôi được đánh giá đầy đủ về hiệu suất làm việc sau chương trình đào tạo về môi trường ở doanh nghiệp nơi tôi làm việc					
2.3	Tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc đào tạo các vấn đề về môi trường					
2.4	Tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc cung cấp các chương trình đào tạo về môi trường (như giảm thiểu chất thải, tăng cường nhận thức về môi trường...) thường xuyên và cập nhật, phù hợp với công việc					
2.5	Tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ của tôi về các vấn đề liên quan đến bảo vệ môi trường					
3	Đánh giá nhân lực xanh					
3.1	Các mục tiêu, hành vi vì môi trường và đóng góp cho hiệu suất môi trường của tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc xem xét, đánh giá					
3.2	Tôi được cung cấp các phản hồi thường xuyên từ doanh nghiệp nơi tôi làm việc (liên quan tới					

STT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
	quá trình thực hiện, kết quả, cách thức cải thiện) để đạt được mục tiêu bảo vệ môi trường					
3.3	Tôi nhận thức rõ các trách nhiệm, mục tiêu và định hướng cụ thể liên quan đến công tác bảo vệ môi trường mà bản thân cần thực hiện.					
3.4	Tiêu chí đánh giá kết quả công việc của doanh nghiệp nơi tôi làm việc bao gồm các tiêu chí liên quan đến môi trường (như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải,...)					
4	Đãi ngộ nhân lực xanh					
4.1	Doanh nghiệp nơi tôi làm việc khuyến khích và ghi nhận các sáng kiến vì môi trường của tôi					
4.2	Tôi được làm việc ở nơi làm việc thân thiện với môi trường (như sử dụng ánh sáng tự nhiên, tham gia các hoạt động vì môi trường,...)					
4.3	Tôi được doanh nghiệp nơi tôi làm việc thưởng tài chính khi đạt được các mục tiêu vì môi trường					
4.4	Khi tôi có hành động xấu với môi trường, tôi phải chịu hình thức kỷ luật và chịu trách nhiệm với doanh nghiệp nơi tôi làm việc					

B. HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP VÀ HIỆU QUẢ MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

STT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong doanh nghiệp					
1.1	Trước khi hoàn thành công việc ở công ty và về nhà, tôi tắt tất cả các thiết bị điện như máy tính, ti vi...					
1.2	Tôi luôn đảm bảo tắt đèn khi rời khỏi phòng trống để tiết kiệm điện năng.					
1.3	Tôi phân loại rác ở nơi làm việc.					

STT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1.4	Tôi sử dụng tiết kiệm các vật dụng ở nơi làm việc.					
1.5	Tôi thường xuyên thực hiện vệ sinh tổng thể các khu vực làm việc như văn phòng, phòng họp và kho theo định kỳ.					
1.6	Tôi mang theo bình nước cá nhân nhằm giảm thiểu việc sử dụng cốc nhựa và cốc giấy dùng một lần.					
1.7	Tôi tránh dùng túi nilon bằng cách sử dụng balo hoặc túi vải để mang theo và chứa đựng các vật dụng cá nhân một cách hiệu quả.					
1.8	Tôi in giấy hai mặt khi in tài liệu ở công ty					
2	Giá trị xanh					
2.1	Tôi cho rằng việc bảo vệ môi trường là trách nhiệm của mỗi cá nhân trong xã hội					
2.2	Tôi tin rằng mỗi cá nhân cần có trách nhiệm đóng góp vào việc bảo vệ môi trường.					
2.3	Tôi sẵn sàng thay đổi thói quen cá nhân để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.					
2.4	Tôi đánh giá cao các hoạt động và hành vi góp phần bảo vệ môi trường.					
2.5	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức trong việc bảo vệ môi trường..					
2.6	Tôi cảm thấy không thoải mái khi chứng kiến các hành vi gây tổn hại đến môi trường.					

C Các kiến nghị khác của Ông/Bà để tăng thúc đẩy việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh của các doanh nghiệp ở khu vực Hà Nội:

D. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Ông/Bà vui lòng chia sẻ một số thông tin sau:

1. Tên doanh nghiệp

2. Giới tính ☐ Nữ ☐ Nam

3. Tuổi

4. Trình độ chuyên môn:

☐ Trung cấp

☐ Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Trên đại học

5. Thời gian công tác tại doanh nghiệp:

☐ Dưới 5 năm

☐ 10 đến 15 năm

☐ 5-10 năm

☐ Trên 15 năm

6. Doanh nghiệp nơi Ông/Bà đang công tác có quy mô:

☐ Nhỏ

☐ Vừa

☐ Lớn

7. Doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực:

☐ Sản xuất và lắp ráp thiết bị điện tử ☐ Dệt may, nhuộm

☐ Sản xuất gia công cơ khí

☐ Chế biến nông sản/lương thực, thực phẩm

8. Loại hình doanh nghiệp (DN) nơi Ông/Bà đang công tác:

☐ DN Nhà nước

☐ Công ty TNHH

☐ DN tư nhân

☐ Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài

☐ Công ty cổ phần

PHỤ LỤC 3: QUY ĐỊNH PHÁP LUẬT LIÊN QUAN ĐẾN BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG (LUẬT BVMT 2020)

1. Nguyên tắc bảo vệ môi trường (Điều 4)

- Bảo vệ môi trường là quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của mọi tổ chức, cá nhân.
- Là điều kiện, nền tảng cho phát triển kinh tế – xã hội bền vững, gắn kết với quản lý tài nguyên.
- Đảm bảo hài hòa với an sinh xã hội, bình đẳng giới, quyền trẻ em và quyền được sống trong môi trường trong lành.
- Phải thường xuyên, công khai, minh bạch, ưu tiên dự báo và phòng ngừa rủi ro môi trường.
- Phù hợp với điều kiện tự nhiên, văn hóa, lịch sử, trình độ phát triển KT-XH và cơ chế thị trường.
- Người hưởng lợi từ môi trường phải có nghĩa vụ đóng góp; người gây ô nhiễm phải chi trả, khắc phục và bồi thường.
- Không gây phương hại đến chủ quyền, an ninh quốc gia; gắn với trách nhiệm bảo vệ môi trường khu vực và toàn cầu.

2. Các hành vi bị nghiêm cấm (Điều 6)

- Vận chuyển, chôn lấp, đổ thải, đốt chất thải không đúng quy định.
- Xả nước thải, khí thải chưa đạt chuẩn kỹ thuật môi trường.
- Phát tán, thải ra chất độc hại, vi rút, xác súc vật chết do dịch bệnh chưa qua xử lý.
- Gây tiếng ồn, độ rung, khói bụi vượt quy chuẩn kỹ thuật.
- Thực hiện dự án đầu tư, xả thải khi chưa đủ điều kiện pháp luật.
- Nhập khẩu, tái xuất chất thải, máy móc, thiết bị cũ trái quy định.
- Không thực hiện biện pháp phòng ngừa, ứng phó, khắc phục sự cố môi trường.
- Che giấu, gian dối thông tin, cản trở hoạt động bảo vệ môi trường.
- Sản xuất, kinh doanh sản phẩm gây nguy hại cho sức khỏe và môi trường.
- Sử dụng nguyên liệu, vật liệu xây dựng chứa độc tố vượt mức cho phép.
- Sản xuất, tiêu thụ chất làm suy giảm tầng ô-dôn trái cam kết quốc tế.
- Phá hoại, xâm chiếm di sản thiên nhiên, công trình phục vụ BVMT.
- Lợi dụng chức vụ, quyền hạn để vi phạm quy định BVMT.

3. Chính sách ưu đãi và hỗ trợ (Điều 141)

- Ưu đãi về đất đai, vốn, miễn giảm thuế, phí cho hoạt động bảo vệ môi trường.
- Trợ giá, trợ cước vận chuyển đối với sản phẩm thân thiện môi trường.
- Doanh nghiệp thực hiện nhiều hoạt động BVMT được hưởng ưu đãi tương ứng cho từng hoạt động.
- Nếu cùng lúc áp dụng nhiều văn bản pháp luật, doanh nghiệp được hưởng mức ưu đãi cao nhất.
- Mức độ và phạm vi ưu đãi được điều chỉnh linh hoạt theo từng thời kỳ.

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ PHỎNG VẤN SÂU
Ý kiến đầu tiên của các nhà quản lý từ phỏng vấn sâu

Bà Phạm Thu Hiền, tổng giám đốc của công ty TNHH Elmich Việt Nam, cho rằng “Các sản phẩm thân thiện với môi trường, chẳng hạn như xe ô tô điện, ống hút làm từ gạo,... đóng vai trò thiết yếu trong việc thúc đẩy quá trình phát triển bền vững của doanh nghiệp. Chỉ khi doanh nghiệp sử dụng, sản xuất những sản phẩm này mới làm hài lòng khách hàng về chất lượng sản phẩm và kích thích ý thức bảo vệ môi trường, tạo nên hành vi tiêu dùng xanh trong khách hàng. Điều này đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp sẽ bán những cái mình có để định hướng khách hàng. Công ty của tôi hiện đang hoạt động kinh doanh trong ngành sản xuất đồ gia dụng cao cấp tiêu chuẩn châu Âu đang sản xuất các sản phẩm thân thiện với môi trường để định hướng phát triển bền vững tới các thành viên trong công ty và các khách hàng”.

(Nguồn: Kết quả từ phỏng vấn sâu)

Ý kiến thứ hai của các nhà quản lý từ phỏng vấn sâu

Bà Nguyễn Thị Thanh Bình - Trưởng phòng nhân sự công ty cổ phần may Đông Mỹ (thuộc tổng công ty may Hanosimex) - chia sẻ theo kết quả khảo sát của tổ chức này, từ năm 2022 đến nay, các vị trí việc làm xanh được áp dụng tại Việt Nam chủ yếu bao gồm các chức danh như quản lý kỹ thuật dự án, giám sát xây dựng, giám đốc đầu tư và giám đốc quản lý vận hành. Nhu cầu tuyển dụng nhân lực cho các vị trí việc làm xanh tập trung cao nhất ở lĩnh vực sản xuất (chiếm 48%), tiếp theo là ngành năng lượng (34%) và nông nghiệp (11%). Về bản chất, tất cả các vị trí công việc có mục tiêu giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, giảm phát thải và đáp ứng các tiêu chí phát triển bền vững đều được xem là việc làm xanh. Bà Bình nhấn mạnh không nên e ngại hay cho rằng bản thân không có cơ hội tiếp cận việc làm xanh, bởi vì thực chất, việc làm xanh cũng như kỹ năng xanh có thể được hình thành thông qua nhận thức, hành vi và thói quen ứng xử trong công việc hằng ngày, miễn là những hành động đó hướng tới mục tiêu bảo vệ môi trường. Cũng theo bà Bình, thực tiễn tuyển dụng cho thấy mối quan tâm của người lao động đối với các việc làm gắn với mục tiêu phát triển bền vững và bảo vệ môi trường đang ngày càng gia tăng. Ứng viên ngày nay không chỉ cân nhắc các yếu tố như ngành nghề, mức thu nhập hay địa điểm làm việc mà còn đặt nhiều câu hỏi liên quan đến trách nhiệm xã hội và hoạt động môi trường của doanh nghiệp.

Bà Bình cho biết, trong quá trình tuyển dụng, những tin tuyển dụng có thông tin về trách nhiệm xã hội và môi trường của doanh nghiệp thường nhận được sự quan tâm lớn hơn từ ứng viên. Đặc biệt, khi nhà tuyển dụng đưa ra các giải thích cụ thể liên quan đến cam kết môi trường và hoạt động xanh của doanh nghiệp, điều này tạo sức hấp dẫn đáng kể đối với người lao động, nhất là nhóm lao động trẻ có xu hướng lựa chọn nơi làm việc thân thiện với môi trường.

(Nguồn: Kết quả từ phỏng vấn sâu)

Ý kiến thứ ba của các nhà quản lý từ phỏng vấn sâu

Ông Vũ Khánh Cường- Tổng giám đốc Công ty cổ phần Govina có quan điểm: Dưới góc nhìn của nhà quản lý trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đào tạo nhân lực xanh được xem là một trong những trụ cột chiến lược nhằm thích ứng với yêu cầu của phát triển bền vững và các tiêu chuẩn môi trường ngày càng nghiêm ngặt. Trong bối cảnh hoạt động sản xuất gắn liền với việc tiêu thụ năng lượng, sử dụng tài nguyên và phát sinh chất thải, người lao động cần được trang bị không chỉ kỹ năng nghề nghiệp truyền thống mà còn cả kiến thức, thái độ và hành vi phù hợp với tư duy “xanh hóa” trong chuỗi vận hành sản xuất. Có thể khẳng định đào tạo nhân lực xanh giúp nâng cao ý thức bảo vệ môi trường, thực hành tiết kiệm năng lượng, tái chế, và tuân thủ quy định pháp luật về môi trường trong từng vị trí công việc.

“Với vai trò của người quản lý, chúng tôi nhận thấy việc đầu tư vào đào tạo nhân lực xanh không chỉ là trách nhiệm xã hội mà còn là giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu suất sản xuất, tối ưu chi phí và gia tăng năng lực cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập”, ông Cường đề cập. Thực tế tại doanh nghiệp cho thấy, sau khi triển khai các chương trình đào tạo nội bộ về quy trình sản xuất sạch hơn, sử dụng nguyên vật liệu thân thiện và vận hành tiết kiệm năng lượng, hiệu quả sản xuất tăng rõ rệt, tỷ lệ hao phí giảm, đồng thời hình ảnh doanh nghiệp trong mắt đối tác và cộng đồng cũng được cải thiện đáng kể. Vì vậy, đào tạo nhân lực xanh không thể là hoạt động đơn lẻ hay hình thức mà cần được lồng ghép trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực tổng thể của doanh nghiệp, với sự cam kết và dẫn dắt từ đội ngũ lãnh đạo.

(Nguồn: Kết quả từ phỏng vấn sâu)

Ý kiến thứ tư của các nhà quản lý từ phỏng vấn sâu

Ông Nguyễn Huy Cận- Tổng giám đốc công ty thang máy kỹ thuật điện NASA- thể hiện quan điểm: Nhà quản lý hiện đại nhìn nhận việc đánh giá nhân lực xanh như một phần không thể thiếu trong chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp. Họ cho rằng nhân lực xanh - những cá nhân có kiến thức, kỹ năng và thái độ tích cực đối với các vấn đề môi trường - chính là yếu tố then chốt giúp tổ chức thích ứng với các xu hướng mới như kinh tế tuần hoàn, sản xuất sạch và chuyển đổi xanh. Việc đánh giá nhân lực không chỉ ở năng lực chuyên môn mà cần tích hợp các tiêu chí về ý thức bảo vệ môi trường, khả năng áp dụng thực hành xanh trong công việc và sự tham gia vào các sáng kiến bền vững. Nhà quản lý cũng nên nhấn mạnh vai trò của tổ chức trong việc tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng năng lực xanh cho nhân viên, đồng thời xây dựng hệ thống khen thưởng và đánh giá hiệu suất có lồng ghép mục tiêu phát triển bền vững. Với tư duy dài hạn, các nhà quản lý cần xem việc phát triển nhân lực xanh không chỉ phục vụ mục tiêu trước mắt mà còn là nền tảng cho sự phát triển ổn định và có trách nhiệm của doanh nghiệp trong tương lai.

(Nguồn: Kết quả từ phỏng vấn sâu)

Ý kiến thứ năm của các nhà quản lý từ phỏng vấn sâu

Ông Nguyễn Văn Nghĩa- Giám đốc công ty TNHH sản xuất và xuất nhập khẩu gỗ ván ép An Phát- nhận định nhà quản lý hiện đại nhận thức rõ chế độ đãi ngộ phù hợp là yếu tố then chốt để thu hút, giữ chân và phát triển đội ngũ nhân lực xanh - những người có kiến thức, kỹ năng và cam kết với mục tiêu phát triển bền vững. Theo quan điểm này, chính sách đãi ngộ không chỉ dừng lại ở lương, thưởng mà cần được thiết kế toàn diện, bao gồm các hình thức ghi nhận tinh thần trách nhiệm với môi trường, khuyến khích sáng kiến xanh và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp theo hướng bền vững (phần thưởng tài chính kết hợp phi tài chính). Trên thực tế, nhà quản lý cần đề cao việc gắn kết giữa hiệu suất công việc gắn với các tiêu chí môi trường và các hình thức thưởng có trọng tâm, như thưởng theo KPI xanh hoặc ưu tiên thăng tiến cho những cá nhân có đóng góp tích cực vào chiến lược chuyển đổi xanh của doanh nghiệp. Họ cũng nên chú trọng xây dựng môi trường làm việc thân thiện, lành mạnh và có ý nghĩa xã hội – điều mà lực lượng lao động xanh ngày càng quan tâm. Qua đó, nhà quản lý thể hiện cam kết đồng hành cùng nhân viên trong hành trình hướng đến sự phát triển bền vững toàn diện cả về kinh tế, xã hội và môi trường.

(Nguồn: Kết quả từ phỏng vấn sâu)

PHỤ LỤC 5: TỔNG HỢP Ý KIẾN CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ VỀ THỰC TRẠNG VIỆC LÀM XANH HIỆN NAY QUA DỮ LIỆU THỨ CẤP

Trong thực tiễn vận hành, một số doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam - đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, có quan hệ đối tác với các tập đoàn đa quốc gia - đã tiên phong trong việc triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh như một phần của chiến lược phát triển bền vững. Một ví dụ tiêu biểu là Công ty Cổ phần Sản xuất Nhựa Duy Tân. Theo ông Nguyễn Vĩnh Thụy - Trưởng phòng nhân sự của công ty, các hoạt động liên quan đến "việc làm xanh" đã được tích hợp vào bộ máy tổ chức từ nhiều năm nay thông qua sự vận hành của các phòng ban chuyên trách như HSE (An toàn - Sức khỏe - Môi trường), kỹ thuật công nghệ và bộ phận trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR). Các đơn vị này chịu trách nhiệm kiểm soát các tiêu chuẩn liên quan đến môi trường lao động, an toàn sản xuất, và sức khỏe nhân viên. Đặc biệt, do đặc thù hợp tác với các đối tác quốc tế, Duy Tân buộc phải đáp ứng nhiều tiêu chí xanh khắt khe trong toàn bộ quy trình sản xuất. Điều này đồng nghĩa với việc các yêu cầu về môi trường được lồng ghép trong các quy trình quản trị nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất, và báo cáo minh bạch qua các hệ thống giám sát hàng năm. Gần đây, công ty cũng đã bắt đầu phổ biến và thực thi các tiêu chuẩn ESG, trong đó việc tuyển chọn nhân sự có nền tảng học vấn liên quan đến môi trường được xem là một ưu tiên nhằm đảm bảo năng lực triển khai và giám sát các tiêu chí phát triển bền vững.

Ở một lĩnh vực sản xuất khác - ngành công nghiệp thời trang, đại diện Tổng Công ty Đức Giang (Dugarco) cũng xác nhận xu hướng “xanh hóa” đang ngày càng trở nên cấp thiết và phổ biến. Mặc dù hiện nay chưa có một hệ thống tiêu chuẩn “thân thiện với môi trường” mang tính pháp lý toàn diện cho ngành may mặc, các doanh nghiệp như Dugarco vẫn chủ động định hướng sản xuất theo các tiêu chí xanh phổ biến trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Cụ thể, công ty ưu tiên sử dụng các loại nguyên liệu bền vững như vải hữu cơ, vải sợi tự nhiên và vải tái chế, đồng thời chuyển đổi quy trình sản xuất theo hướng sử dụng năng lượng tái tạo và giảm phát thải nhà kính. Bên cạnh đó, việc áp dụng các nguyên lý thiết kế tuần hoàn nhằm kéo dài vòng đời sản phẩm, gia tăng khả năng tái chế và giảm thiểu rác thải thời trang cũng được chú trọng. Những sáng kiến này không chỉ nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao từ thị trường quốc tế mà còn giúp doanh nghiệp nâng cao hình ảnh, mở rộng thị phần và tạo ra giá trị gia tăng thông qua lợi thế bền vững. Từ đó, có thể thấy các mục tiêu và tiêu chí môi trường đang từng bước được tích hợp vào chiến lược nhân sự, thông qua việc hình thành nhu cầu đối với một lực lượng lao động có kiến thức, kỹ năng và tư duy xanh - điều kiện tiên quyết để QTTNNLX có thể phát huy hiệu quả trong

PHỤ LỤC 6: MẪU ĐỀ XUẤT KẾT HỢP TIÊU CHUẨN TUYỂN DỤNG

YÊU CẦU ỨNG VIÊN:

- Tốt nghiệp Đại học chuyên ngành Xây dựng dân dụng, xây dựng công nghiệp hoặc các ngành liên quan.
- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm trong công trình thực tế (thiết kế, thi công hoặc giám sát).
- *Hiểu biết cơ bản về xây dựng xanh*, vật liệu thân thiện môi trường, quy trình thi công tiết kiệm năng lượng.
- Có khả năng sử dụng phần mềm chuyên ngành (AutoCAD, Revit, hoặc tương đương).
- Có tinh thần trách nhiệm, khả năng làm việc nhóm và chủ động đề xuất giải pháp kỹ thuật sáng tạo.
- Ưu tiên:
 - Ứng viên có chứng chỉ hoặc đã tham gia các khóa đào tạo liên quan đến *công trình xanh* (LEED, LOTUS, EDGE...).
 - Ứng viên từng làm việc trong dự án có yếu tố *ESG* hoặc *phát triển bền vững*.

XANH VÀO THÔNG BÁO TUYỂN DỤNG XANH

(Nguồn: NCS đề xuất)

PHỤ LỤC 7: VÍ DỤ NỘI DUNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO “SỬ DỤNG ĐỒ TÁI CHẾ”

Chương trình đào tạo Kaizen tại Nhà máy Nhựa Tái Chế Duy Tân (DTR)

Mục tiêu: Trang bị cho nhân viên kiến thức về nhận diện lãng phí, tư duy cải tiến và phát triển giải pháp sáng tạo trong lĩnh vực tái chế

Nội dung đào tạo:

- Nhận diện các loại lãng phí trong quy trình sản xuất và tái chế.
- Áp dụng tư duy Kaizen để cải tiến quy trình làm việc.
- Phát triển và thực hiện các ý tưởng sáng tạo nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng đồ tái chế.

Kết quả:

- Sau khóa huấn luyện kéo dài 2 tuần (từ 04/10 đến 18/10/2024), nhân viên đã đề xuất 50 ý tưởng cải tiến, trong đó 4 ý tưởng có thể áp dụng ngay lập tức

Nguồn: Website IMT

PHỤ LỤC 8: VÍ DỤ KHEN THƯỞNG HOẠT ĐỘNG XANH CỦA CÔNG TY TNHH XÂY DỰNG VÀ MÔI TRƯỜNG AN PHÁT

🎯 Mục tiêu:

Ghi nhận và lan tỏa những sáng kiến, hành vi tích cực hướng tới phát triển bền vững trong nội bộ doanh nghiệp.

🏆 Tên chương trình:

"An Phát Xanh – Sáng Kiến Nhỏ, Hiệu Quả Lớn"

📋 Cá nhân được khen thưởng: Nguyễn Thị M – Kỹ sư giám sát công trình

👉 Thành tích nổi bật:

- Đề xuất và triển khai sáng kiến **tái sử dụng nước mưa** trong công trình để tưới cây, giúp giảm 35% lượng nước sạch tiêu thụ mỗi tháng.
- Hướng dẫn và đào tạo đội thi công phân loại rác tại nguồn, góp phần giảm 20% lượng chất thải rắn đưa ra môi trường.
- Thiết kế điều chỉnh tấm che công trình bằng vật liệu tái chế, giảm chi phí vật tư ước tính 18 triệu đồng/dự án.

🎁 Hình thức khen thưởng:

- Giấy khen "Sáng kiến xanh tiêu biểu quý II/2025" từ Ban Giám đốc
- Tiền thưởng 5.000.000 VNĐ
- Vinh danh trên bản tin nội bộ và fanpage công ty
- Được mời chia sẻ tại chương trình đào tạo "Xây dựng xanh – Hành động từ hiện trường"

Nguồn: Tài liệu nội bộ, Phòng Truyền thông & Phát triển bền vững, An Phát Holdings.

PHỤ LỤC 9: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA

1, Tuyển dụng nhân lực xanh (TDNLX)

Hệ số Cronbach's Alpha	Số chỉ báo
0.814	4

Chỉ tiêu – Tổng số thống kê

Chỉ báo	Tỷ lệ trung bình nếu chỉ báo bị xóa	Quy mô phương sai nếu chỉ báo bị xóa	Chỉ báo đã hiệu chỉnh - Tổng tương quan	Hệ số Cronbach's Alpha nếu chỉ báo bị xóa
TDNLX1	8.3915	5.638	0.753	0.632
TDNLX2	8.1277	5.495	0.739	0.603
TDNLX3	9.0972	5.714	0.784	0.694
TDNLX4	9.1018	5.193	0,765	0,653

2, Đào tạo nhân lực xanh (DTNLX)

Hệ số Cronbach's Alpha	Số chỉ báo
0.893	5

Chỉ tiêu – Tổng số thống kê

Chỉ báo	Tỷ lệ trung bình nếu chỉ báo bị xóa	Quy mô phương sai nếu chỉ báo bị xóa	Chỉ báo đã hiệu chỉnh - Tổng tương quan	Hệ số Cronbach's Alpha nếu chỉ báo bị xóa
DTNLX1	8.5412	2.879	0.863	0.648
DTNLX2	9.4135	3.374	0.882	0.753
DTNLX3	9.8386	3.043	0.823	0.748
DTNLX4	9.6887	3.626	0.848	0.795
DTNLX5	9.5643	3.564	0.855	0.783

3, Đánh giá nhân lực xanh (ĐGNLX)

Hệ số Cronbach's Alpha	Số chỉ báo
0.884	4

Chỉ tiêu – Tổng số thống kê

Chỉ báo	Tỷ lệ trung bình nếu chỉ báo bị xóa	Quy mô phương sai nếu chỉ báo bị xóa	Chỉ báo đã hiệu chỉnh - Tổng tương quan	Hệ số Cronbach's Alpha nếu chỉ báo bị xóa
ĐGNLX1	8.2183	5.187	0.849	0.675
ĐGNLX2	8.6166	5.829	0.895	0.695
ĐGNLX3	9.4173	6.510	0.873	0.785
ĐGNLX4	9.7937	5.064	0.865	0.732

4, Đãi ngộ nhân lực xanh (ĐNNLX)

Hệ số Cronbach's Alpha	Số chỉ báo
0.835	4

Chỉ tiêu – Tổng số thống kê

Chỉ báo	Tỷ lệ trung bình nếu chỉ báo bị xóa	Quy mô phương sai nếu chỉ báo bị xóa	Chỉ báo đã hiệu chỉnh - Tổng tương quan	Hệ số Cronbach's Alpha nếu chỉ báo bị xóa
ĐNNLX1	5.9176	3.184	0.837	0.631
ĐNNLX2	5.2785	2.893	0.874	0.692
ĐNNLX3	5.0904	3.665	0.783	0.778
ĐNNLX4	5.9889	3.302	0.849	0.705

5, Hành vi bảo vệ môi trường (HVBVMT)

Hệ số Cronbach's Alpha	Số chỉ báo
0.927	8

Chỉ tiêu – Tổng số thống kê

Chỉ báo	Tỷ lệ trung bình nếu chỉ báo bị xóa	Quy mô phương sai nếu chỉ báo bị xóa	Chỉ báo đã hiệu chỉnh - Tổng tương quan	Hệ số Cronbach's Alpha nếu chỉ báo bị xóa
HVBVMT1	10.4435	5.019	0.848	0.784
HVBVMT2	9.2446	5.743	0.793	0.733
HVBVMT3	10.5413	5.428	0.784	0.782
HVBVMT4	9.5715	5.618	0,845	0,648
HVBVMT5	10.3485	5.325	0.863	0.652
HVBVMT6	9.3747	5.536	0.853	0.682
HVBVMT7	10.3384	5.735	0.862	0.764
HVBVMT8	9.7378	5.345	0.824	0.787

6, Giá trị xanh (GTX)

Hệ số Cronbach's Alpha	Số chỉ báo
0.923	6

Chỉ tiêu – Tổng số thống kê

Chỉ báo	Tỷ lệ trung bình nếu chỉ báo bị xóa	Quy mô phương sai nếu chỉ báo bị xóa	Chỉ báo đã hiệu chỉnh - Tổng tương quan	Hệ số Cronbach's Alpha nếu chỉ báo bị xóa
GTX1	9.8985	3.913	0.983	0.765
GTX2	9.6313	2.514	0.972	0.703
GTX3	10.5718	3.716	0.952	0.785
GTX4	10.5973	3.554	0.943	0.836
GTX5	9.4859	3.636	0.952	0.803
GTX6	9.5836	2.543	0.965	0.827

PHỤ LỤC 10: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ EFA

Phân tích EFA

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5239,753
	df	345
Sig.		0.000

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
DTNLX2	0,836					
DTNLX1	0,845					
DTNLX3	0,822					
DTNLX5	0,732					
DTNLX4	0,645					
DGNLX3		0,837				
DGNLX4		0,772				
DGNLX2		0,723				
DGNLX1		0,526				
DNNLX2			0,836			
DNNLX4			0,847			
DNNLX3			0,624			
DNNLX1			0,528			
GTX6				0,853		
GTX3				0,935		
GTX4				0,974		
GTX2				0,528		
GTX5				0,526		
GTX1				0,443		
TDNLX3					0,836	
TDNXL2					0,735	
TDNLX1					0,533	
TDNLX4					0,463	
HVBVMT2						0,836
HVBVMT3						0,735
HVBVMT1						0,634
HVBVMT5						0,745
HVBVMT8						0,537
HVBVMT6						0,746
HVBVMT4						0,635
HVBVMT7						0,547

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

PHỤ LỤC 11: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT PHƯƠNG SAI VÀ KHÁC BIỆT TRUNG BÌNH GIỮA CÁC NHÓM GIÁ TRỊ CỦA QUY MÔ, LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

Bảng 11.1. Sự khác biệt phương sai giữa các nhóm giá trị của quy mô doanh nghiệp

Kiểm định tính đồng nhất phương sai					
		Thống kê Levene	df1	df2	Mức ý nghĩa thống kê (Sig.)
HVBVMT	Dựa trên giá trị trung bình	0,812	2	344	0,445
	Dựa trên giá trị trung vị	0,323	2	344	0,724
	Dựa trên giá trị trung vị và đã điều chỉnh bậc tự do (df)	0,323	2	317,274	0,24
	Dựa trên giá trị trung bình cắt bỏ	0,576	2	344	0,563

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

Bảng 11.2. Sự khác biệt trung bình giữa các nhóm giá trị của quy mô doanh nghiệp

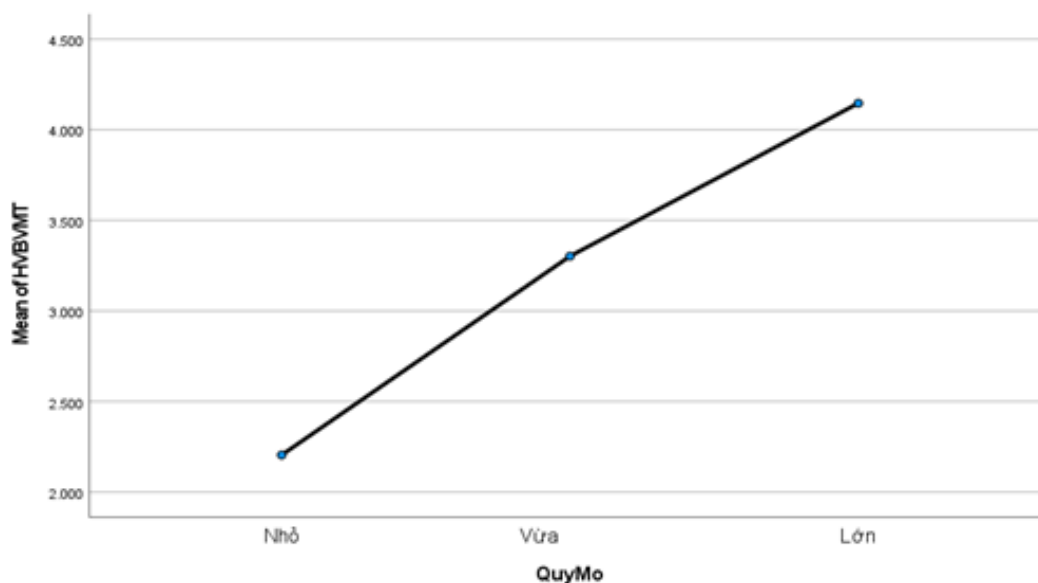
ANOVA					
HVBVMT					
	Tổng bình phương	Bậc tự do (df)	Bình phương trung bình	Giá trị F	Mức ý nghĩa (Sig.)
Giữa các nhóm	175,369	2	87,684	161,787	0,000
Trong nhóm	186,440	344	0,542		
Tổng	361,809	346			

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

Bảng 11.3. Kết quả phân tích sự khác biệt trung bình giữa các nhóm giá trị của quy mô doanh nghiệp

Thống kê mô tả								
HVBVMT								
Quy mô doanh nghiệp	Số quan sát (N)	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)	Sai số chuẩn (Std. Error)	Khoảng tin cậy 95% của giá trị trung bình		Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
					Cận dưới khoảng tin cậy	Cận trên khoảng tin cậy		
Nhỏ	79	2.20469	0.820583	0.091744	2.02208	2.38730	1.000	4.500
Vừa	160	3.30208	0.674859	0.054032	3.19535	3.40882	1.000	5.000
Lớn	114	4.14640	0.754696	0.071633	4.00444	4.28836	1.125	5.000
Tổng	353	3.31916	1.022590	0.054896	3.21119	3.42714	1.000	5.000

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)



Hình 11.1 Thống kê mô tả phân tích

Bảng 11.4. Sự khác biệt phương sai giữa các nhóm giá trị của loại hình doanh nghiệp

Kiểm định tính đồng nhất phương sai					
		Thống kê Levene	df1	df2	Mức ý nghĩa thống kê (Sig.)
HVBVMT	Dựa trên giá trị trung bình	9.497	4	342	0.000
	Dựa trên giá trị trung vị	5.329	4	342	0.000
	Dựa trên giá trị trung vị và đã điều chỉnh bậc tự do (df)	5.329	4	260,785	0.000
	Dựa trên giá trị trung bình cắt bỏ	7.735	4	342	0.000

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

Bảng 11.5. Kết quả kiểm định Welch

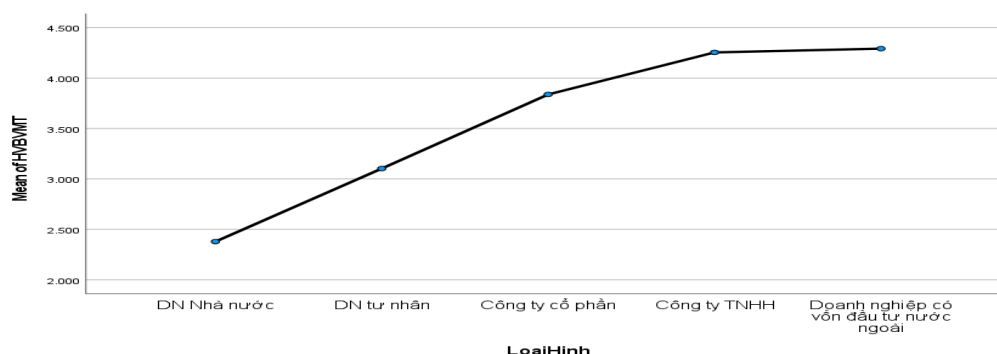
Kiểm định về sự khác biệt trung bình				
HVBVMT				
	Giá trị thống kê	df1	df2	Mức ý nghĩa thống kê (Sig)
Kiểm định Welch	65.009	4	96.393	0.000
a. Asymptotically F distributed.				

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)

Bảng 11.6. Kết quả phân tích sự khác biệt trung bình giữa các nhóm giá trị của loại bình doanh nghiệp

Thống kê mô tả								
HVBVMT								
	Số quan sát (N)	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)	Sai số chuẩn (Std. Error)	Khoảng tin cậy 95% của giá trị trung bình		Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
					Cận dưới khoảng tin cậy	Cận trên khoảng tin cậy		
DN Nhà nước	56	2.37875	0.937008	0.093701	2.19283	2.56467	1.000	5.000
DN tư nhân	39	3.10313	0.534333	0.059740	2.98421	3.22204	1.000	4.875
Công ty cổ phần	92	3.83750	0.547500	0.052202	3.73404	3.94096	1.125	5.000
Công ty TNHH	148	4.25417	0.856946	0.156456	3.93418	4.57416	1.125	4.750
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	18	4.29167	0.978126	0.188240	3.90473	4.67860	1.500	5.000
Tổng	353	3.31916	1.022590	0.054896	3.21119	3.42714	1.000	5.000

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)



Hình 11.2. Thống kê mô tả phân tích

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS)