

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

TÓM TẮT LUẬN ÁN QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, 2026

Công trình được hoàn thành tại Học viện Khoa học xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS.TS. Phạm Thái Quốc
2. PGS.TS. Nguyễn Văn Phúc

Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Xuân Trung

Phản biện 2: GS.TS. Trần Thị Vân Hoa

Phản biện 3: PGS.TS. Nguyễn Hoàng Hiền

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện họp tại Học viện Khoa học xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam, 477 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội vào hồi 15 giờ, ngày 27 tháng 5 năm 2026.

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Học viện khoa học xã hội
- Thư viện Quốc gia Việt Nam

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh biến đổi khí hậu và yêu cầu phát triển bền vững ngày càng cấp bách, quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) trở thành công cụ quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động và thực hiện trách nhiệm môi trường. Tại Hà Nội, việc áp dụng QTNNLX đã được quan tâm nhưng còn hạn chế ở các doanh nghiệp nhỏ do thiếu nguồn lực và hỗ trợ chính sách. Mặc dù các nghiên cứu quốc tế khẳng định QTNNLX có tác động tích cực tới hành vi bảo vệ môi trường (HVBVMT) của nhân viên, bằng chứng thực nghiệm ở Việt Nam vẫn còn ít và thiếu các mô hình kiểm định rõ ràng. Xuất phát từ khoảng trống này, đề tài được triển khai nhằm làm sáng tỏ mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường, đồng thời đề xuất các giải pháp và kiến nghị chính sách nhằm thúc đẩy chiến lược phát triển xanh của Hà Nội và Việt Nam.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án

Mục tiêu tổng quát:

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.

Mục tiêu cụ thể:

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.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, Luận án cần 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, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng 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.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- **Về không gian**, nghiên cứu tập trung vào các doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo tại thành phố Hà Nội - nhóm ngành chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cơ cấu công nghiệp (85,6%) và có mức độ áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) cao nhất (39,2% theo IPSI, 2024). Đây cũng là khu vực chịu áp lực mạnh về tiêu chuẩn phát triển bền vững, giảm phát thải và sản xuất sạch hơn. Luận án không mở rộng sang các nhóm ngành công nghiệp khác có quy mô nhỏ hoặc mức độ áp dụng QTNNLX thấp nhằm đảm bảo tính tập trung và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

- **Về thời gian**, nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp giai đoạn 2022-2024 nhằm phản ánh xu hướng mới nhất của QTNNLX trong bối cảnh hậu COVID-19 và chuyển đổi số. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát và phỏng vấn trong khoảng thời gian từ tháng 3/2024 đến tháng 3/2025, giúp phản ánh thực tiễn cập nhật của các doanh nghiệp và nhân viên sau giai đoạn khủng hoảng.

- **Về nội dung**, luận án tập trung đánh giá:

(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

Phương pháp định tính: Giai đoạn định tính được thực hiện trước nhằm xác định, điều chỉnh và xây dựng bộ thang đo phản ánh mối quan hệ giữa QTNNLX và HVBVMT của nhân viên.

- **Thứ nhất**, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu, thu thập và phân tích các nguồn học thuật (giáo trình, sách, tạp chí khoa học, luận án, báo

cáo, văn bản chính sách...) để xây dựng nền tảng lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

- **Thứ hai**, tác giả thực hiện phỏng vấn sâu trong tháng 2 năm 2025 với 10 nhà quản trị doanh nghiệp tham gia. Mục tiêu là kiểm chứng và hiệu chỉnh thang đo, đồng thời thu thập quan điểm thực tiễn về mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố QTNNLX (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ) đối với HVBVMT của nhân viên. Kết quả nghiên cứu định tính giúp hoàn thiện mô hình lý thuyết, bộ câu hỏi khảo sát và giả thuyết nghiên cứu.

Phương pháp định lượng Sau giai đoạn định tính, tác giả tiến hành khảo sát thực nghiệm để kiểm định mô hình nghiên cứu. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi Likert 5 mức từ mẫu 398 nhân viên thuộc các doanh nghiệp công nghiệp chế biến, chế tạo tại Hà Nội.

Phân tích dữ liệu được thực hiện bằng phần mềm SPSS, bao gồm các bước:

- Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha;
- Phân tích nhân tố khám phá (EFA) và nhân tố khẳng định (CFA);
- Phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính để đo lường mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố QTNNLX tới HVBVMT.

Cách tiếp cận kết hợp này giúp luận án vừa đảm bảo chiều sâu lý luận, vừa cung cấp bằng chứng thực nghiệm có độ tin cậy cao, qua đó làm rõ mối quan hệ nhân – quả giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội.

6. Đóng góp về mặt lý luận

Về lý luận: Luận án đã bổ sung và phát triển cơ sở lý luận về QTNNLX trong bối cảnh Việt Nam - lĩnh vực còn tương đối mới và chưa được nghiên cứu toàn diện. Công trình đã:

- Hệ thống hóa và làm rõ khái niệm, nội dung, vai trò và đặc điểm của QTNNLX trong doanh nghiệp, đồng thời chỉ ra tầm quan trọng của hoạt động này đối với sự phát triển bền vững ở cả cấp độ doanh nghiệp và nền kinh tế quốc gia.
- 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. Xây dựng mô hình lý thuyết phân tích ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên trong doanh nghiệp
- Lượng hóa mức độ ảnh hưởng của từng thành phần QTNNLX đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên
- Điều chỉnh và kiểm định mô hình nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo tại Hà Nội
- 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.

7. Đóng góp mới về mặt thực tiễn

Về thực tiễn: Trên phương diện ứng dụng, luận án có các đóng góp thiết thực cho hoạt động quản trị tại doanh nghiệp và hoạch định chính sách, cụ thể:

- **Đánh giá toàn diện thực trạng** triển khai QTNNLX tại các doanh nghiệp khu vực Hà Nội, chỉ ra sự khác biệt giữa mô hình quản trị xanh và quản trị nhân lực truyền thống, cũng như những lợi ích doanh nghiệp đạt được khi áp dụng QTNNLX.

- **Xác định mô hình nghiên cứu thực tiễn** phản ánh mối quan hệ giữa các yếu tố QTNNLX (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ) với HVBVMT, trong đó đào tạo nhân lực xanh được chứng minh là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến hành vi môi trường của nhân viên.

- **Đề xuất hệ thống giải pháp khả thi**, giúp doanh nghiệp tăng cường hiệu quả của QTNNLX, thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh phát triển xanh.

- 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

Như vậy, luận án không chỉ đóng góp vào việc hoàn thiện nền tảng lý luận về QTNNLX trong khoa học quản trị kinh doanh, mà còn mang lại giá trị thực tiễn cao cho các doanh nghiệp và cơ quan quản lý trong quá trình hướng tới phát triển bền vững và trách nhiệm môi trường tại Việt Nam.

8. Cấu trúc của luận án

Nội dung của luận án bao gồm 5 chương cụ thể:

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 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 về quản trị nguồn nhân lực xanh

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

Bao gồm: Renwick et al. (2013); Opatha & Arulrajah (2014); Jackson et al. (2011); Mandip (2012); Paillé (2022); Pham et al. (2022); Kim et al. (2023); Jayasekara et al. (2023); Salama et al. (2022); Sheikh (2024); Wang et al. (2020); Prasad (2013); Ramachandran (2011); Zoogah (2011); Mazur (2015).

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

Có thể kể đến Renwick et al. (2013); Ahmad (2015); Jabbour & Santos (2008); Daily & Huang (2001); Phạm et al. (2019); Paillé et al. (2014); Tang et al. (2018); Yusliza et al. (2019); Ardiza et al. (2021); Nazneen et al. (2024).

1.1.3. Các nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh

Bao gồm: Bindeeba et al. (2025); Ngô Mỹ Trân và cộng sự (2022); Phan Thị Thanh Hoa và cộng sự (2023); Hồ Thị Thúy Nga & Lê Ngọc Hậu (2021); Nguyễn Thị Tú Quyên (2022); Halawi & Zaraket (2018); Bhatti et al. (2024).

1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu về lý thuyết hành vi môi trường, và ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường

1) Hành vi bảo vệ môi trường & khung lý thuyết liên quan

Icek Ajzen (1991); Paul C. Stern (2000); Jan Krajhanzl (2010); Derek Renwick, Tom Redman, Stuart Maguire (2013); Pascal Paillé và cộng sự (2014); Julie Dumont, Jie Shen, Yi Deng (2017); Saeed và cộng sự (2019); Mousa và Othman (2020); Carmen Nisa và cộng sự (2023); Kirsten Nielsen và cộng sự (2023); Alt và cộng sự (2024); Carrero và cộng sự (2025); Ngô Mỹ Trân và cộng sự (2022); Hồ Thị Thúy Nga và Lê Ngọc Hậu (2021);

2) Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi môi trường

Jabbour và Santos (2008); David W. Jackson và cộng sự (2011); Derek Renwick và cộng sự (2013); Pascal Paillé và cộng sự (2014); Norton (2016); Julie Dumont và cộng sự (2017); Saeed và cộng sự (2019); Mousa và Othman (2020); Rubel và cộng sự (2021);); Hồ Thị Thúy Nga và Lê Ngọc Hậu (2021); Phạm và cộng sự (2022); Chen và Wu (2022); Hasebrook và cộng sự (2022);

Ngô Mỹ Trân và cộng sự (2022); Mousa và cộng sự (2024); Kim và cộng sự (2023); Phan Thị Thanh Hoa và cộng sự (2023).

1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan tài liệu cho thấy còn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu quan trọng. Các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) và hiệu quả tổ chức, trong khi ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi bảo vệ môi trường (HVBVMT) ở cấp độ cá nhân chưa được phân tích đầy đủ. QTNNLX thường được đo lường như một khái niệm tổng hợp, chưa làm rõ vai trò riêng của từng thành phần. Đồng thời, các nghiên cứu chủ yếu thực hiện tại các quốc gia phát triển hoặc lĩnh vực dịch vụ, thiếu bằng chứng trong ngành công nghiệp và bối cảnh Việt Nam, đặc biệt tại Hà Nội. Trên cơ sở đó, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu, đánh giá thực trạng và kiểm định ảnh hưởng của QTNNLX đến HVBVMT, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị theo hướng phát triển bền vững.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã tổng quan cơ sở lý luận và các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, làm rõ khái niệm, vai trò và các nội dung cốt lõi của QTNNLX, cũng như cơ chế tác động đến hành vi xanh thông qua các yếu tố tâm lý – tổ chức. Từ tổng quan tài liệu, luận án xác định ba khoảng trống chính: thiếu nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam, hạn chế dữ liệu khách quan về kết quả môi trường và chưa làm rõ cơ chế vi mô trong mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường. Đây là cơ sở để luận án lựa chọn bối cảnh doanh nghiệp tại Hà Nội và xây dựng mô hình nghiên cứu cho các chương tiếp theo.

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

Quản trị được hiểu như một quá trình hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm soát nhằm phối hợp nguồn lực và định hướng hoạt động của tổ chức trong môi trường biến động (Stoner, 2006; Nguyễn Xuân Điền, 2017). Trong các nguồn lực, con người giữ vai trò đặc thù bởi tính chủ thể, khả năng tư duy độc lập và tiềm năng phát triển, khiến quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) trở thành một lĩnh vực phức tạp và mang tính chiến lược (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2020). QTNNL tập trung vào việc thu hút, phát triển, duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực để hiện thực hóa mục tiêu tổ chức, thông qua các chức năng hoạch định, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra nhân sự (Trần Xuân Hải & Trần Đức Lộc, 2013; Mondy & Martocchio, 2016).

2.1.2. Bản chất của quản trị nguồn nhân lực xanh

2.1.2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực xanh

Quản trị nguồn nhân lực xanh theo hướng tiếp cận quản trị đối với nhân lực xanh được hiểu là một hệ thống các chính sách, chiến lược và thực tiễn quản trị nhân lực được thiết kế và thực thi nhằm thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của người lao động, góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

2.1.2.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh

- Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) ngày càng được xem như một xu hướng tất yếu trong quản trị hiện đại, phản ánh sự gia tăng nhận thức toàn cầu về các vấn đề môi trường.

- QTNNLX có tác động đáng kể đến cả hiệu suất môi trường và hiệu quả kinh doanh.

- QTNNLX còn thúc đẩy hành vi công dân tổ chức vì môi trường (OCB-E), gồm những hành vi tự nguyện như tiết kiệm tài nguyên và tham gia hoạt động xanh, góp phần xây dựng văn hóa tổ chức bền vững và tăng cường hình ảnh doanh nghiệp.

2.1.2.3. Nội dung của quản trị nguồn nhân lực xanh

- Tuyển dụng nhân lực xanh
- Đào tạo nhân lực xanh
- Đánh giá nhân lực xanh
- Đãi ngộ nhân lực xanh

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

So sánh theo các tiêu chí: mục tiêu chính, cách tiếp cận, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu suất, đãi ngộ và khen thưởng, văn hóa tổ chức và chiến lược phát triển.

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

- QTNNLX đòi hỏi sự thay đổi toàn diện và bền vững trong hệ thống quản trị,
- Chi phí đầu tư ban đầu cũng là thách thức lớn, đặc biệt đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa,
- Sự kháng cự của người lao động - xuất phát từ thiếu hiểu biết, tâm lý e ngại thay đổi và cảm giác thiếu an toàn - là rào cản quan trọng đối với các sáng kiến QTNNLX.

Tóm lại, để triển khai QTNNLX hiệu quả, doanh nghiệp cần nhận diện và xử lý các rào cản về con người, chi phí và văn hóa tổ chức, từ đó xây dựng chiến lược phù hợp nhằm bảo đảm quá trình chuyển đổi xanh diễn ra bền vững và thành công.

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

- Môi trường bên ngoài
 - Quy định của pháp luật
 - Các hiệp hội trong ngành, các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh
- Môi trường bên trong
 - Ban quản lý doanh nghiệp
 - Tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp
 - Văn hóa doanh nghiệp

2.2. Một số lý thuyết liên quan đến quản trị nguồn nhân lực xanh và quản trị doanh nghiệp

2.2.1. Lý thuyết AMO

2.2.2. Lý thuyết nhận thức xã hội

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

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

2.2.5. Lý thuyết các bên liên quan

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. 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, theo Hamilton và cộng sự (2018), có thể được hiểu là những hành động nhằm ngăn ngừa các biến đổi tiêu cực không mong muốn cũng như các thành phần cấu thành của nó. Trong bối cảnh doanh nghiệp hiện đại, hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên (employee green behavior) được

hiệu là các hành động tự nguyện hoặc theo quy định nhằm hỗ trợ mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức.

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

- Bảo vệ môi trường giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí
- Bảo vệ môi trường giúp nâng cao hình ảnh doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh.
- Bảo vệ môi trường góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và nâng cao sự gắn kết nhân viên.

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

- Hành vi tiết kiệm và sử dụng hiệu quả tài nguyên (Eco-initiatives)
- Tuân thủ chính sách và quy trình bảo vệ môi trường (Eco-civic engagement)
- Đề xuất và đổi mới xanh trong công việc (Eco-innovation initiatives)
- Hợp tác, hỗ trợ và khuyến khích đồng nghiệp trong hoạt động xanh (Eco-helping behavior)
- Truyền thông, tuyên truyền và vận động xanh (Environmental advocacy)
- Tham gia các hoạt động xã hội và cộng đồng về môi trường (Pro-environmental participation)

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

- Yếu tố tổ chức nội bộ
- Thể chế pháp lý
- Yếu tố môi trường bên ngoài – gồm áp lực cạnh tranh xanh, kỳ vọng của cộng đồng doanh nghiệp và các chính sách tài chính xanh – cũng ảnh hưởng đáng kể đến hành vi môi trường.
- Về cơ chế tác động, QTNNLX ảnh hưởng đến hành vi xanh thông qua mô hình AMO: nâng cao năng lực (tuyển dụng, đào tạo), tạo động lực (đánh giá, đãi ngộ) và mở rộng cơ hội hành động (trao quyền, khí hậu tâm lý xanh). Các yếu tố trung gian như văn hóa xanh, nhận diện tổ chức xanh và lãnh đạo chuyển đổi xanh làm tăng hiệu quả tác động. Tổng hợp lại, QTNNLX là cơ chế trọng tâm liên kết các yếu tố tổ chức, pháp lý và môi trường bên ngoài để thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

2.4. Hành vi tiết kiệm nguồn lực

Hành vi tiết kiệm nguồn lực là một thành phần quan trọng của hành vi bảo vệ môi trường, thể hiện ở việc nhân viên sử dụng hợp lý, hiệu quả và hạn chế lãng phí các nguồn lực của doanh nghiệp như điện, nước, giấy, nguyên vật liệu, nhiên liệu, máy móc và thời gian lao động. Hành vi này vừa góp phần giảm chi phí vận hành, nâng cao năng suất, vừa hạn chế khai thác tài nguyên, phát sinh chất thải và tác động tiêu cực đến môi trường. Sự hình thành hành vi tiết kiệm nguồn lực chịu ảnh hưởng của các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh, văn hóa tổ chức, sự hỗ trợ và nêu gương của lãnh đạo, qua đó chuyển hóa nhận thức, động lực và trách nhiệm môi trường của nhân viên thành những hành động cụ thể, thường xuyên tại nơi làm việc.

2.5. Lý luận về giá trị xanh cá nhân

2.5.1. Khái niệm

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

Giá trị xanh cá nhân là yếu tố tâm lý quan trọng ảnh hưởng đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Dựa trên các lý thuyết như Schwartz (1992), VBN của Stern (2000) và mô hình ABC, hệ giá trị cá nhân định hướng nhận thức, thái độ và chuẩn mực hành vi môi trường. Trong bối cảnh doanh nghiệp, giá trị xanh cá nhân không chỉ tác động trực tiếp đến hành vi mà còn ảnh hưởng đến mức độ tiếp nhận các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh. Do đó, đây được xem là biến điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường.

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

Kinh nghiệm quốc tế (Unilever, Google) và trong nước (Vinamilk, TH True Milk, JW Marriott Hà Nội, Viettel, Honda Việt Nam) cho thấy doanh nghiệp có thể thúc đẩy hành vi xanh thông qua đào tạo, truyền thông nội bộ, xây dựng văn hóa xanh và lồng ghép tiêu chí môi trường vào quy trình nhân sự. Các mô hình này giúp nâng cao nhận thức, tạo động lực và trao quyền cho người lao động tham gia sáng kiến môi trường. Từ đó, doanh nghiệp tại Hà Nội cần ưu tiên đào tạo xanh, phát triển văn hóa tổ chức xanh và tích hợp tiêu chí môi trường trong tuyển dụng, đánh giá và khen thưởng để thúc đẩy hành vi xanh và hướng tới phát triển bền vững.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 hệ thống hóa cơ sở lý luận về QTNNLX, làm rõ khái niệm, sự cần thiết và bốn nội dung cốt lõi gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ theo định hướng bền vững. Hoạt động sử dụng lao động không được xem là nội dung QTNNLX vì mang tính chất QtNNL truyền thống, trừ khi gắn với mục tiêu môi trường. Chương này cũng phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến QTNNLX và trình bày các lý thuyết nền tảng như AMO, trao đổi xã hội, RBV, lý thuyết giá trị- niềm tin- chuẩn mực và lý thuyết các bên liên quan. Đồng thời, cơ sở lý luận về hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên được làm rõ, bao gồm khái niệm, vai trò và các yếu tố tác động. Từ nền tảng lý thuyết này, chương 2 khẳng định mối quan hệ chặt chẽ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường, làm cơ sở cho nghiên cứu thực chứng và mô hình kiểm định được trình bày ở chương 3 và 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

Giai đoạn 2019–2025, các doanh nghiệp công nghiệp sản xuất, chế tạo ở Hà Nội trải qua quá trình biến động từ tăng trưởng, suy giảm do đại dịch COVID-19 đến phục hồi và tái cấu trúc theo hướng nâng cao năng suất, ứng dụng công nghệ và sử dụng hiệu quả nguồn lực. Từ năm 2024, hoạt động sản xuất công nghiệp phục hồi rõ nét, trong khi quy mô lao động có xu hướng giảm nhẹ, phản ánh sự chuyển dịch từ tăng trưởng dựa vào lao động sang tăng trưởng dựa trên công nghệ, tự động hóa và hiệu quả vận hành. Bối cảnh này đặt ra yêu cầu phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, kỹ năng số và kỹ năng xanh, đồng thời thúc đẩy doanh nghiệp triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh nhằm nâng cao nhận thức, khuyến khích tiết kiệm tài nguyên và tăng cường hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

3.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

3.2.1. Giả thuyết nghiên cứu

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.

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.

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.

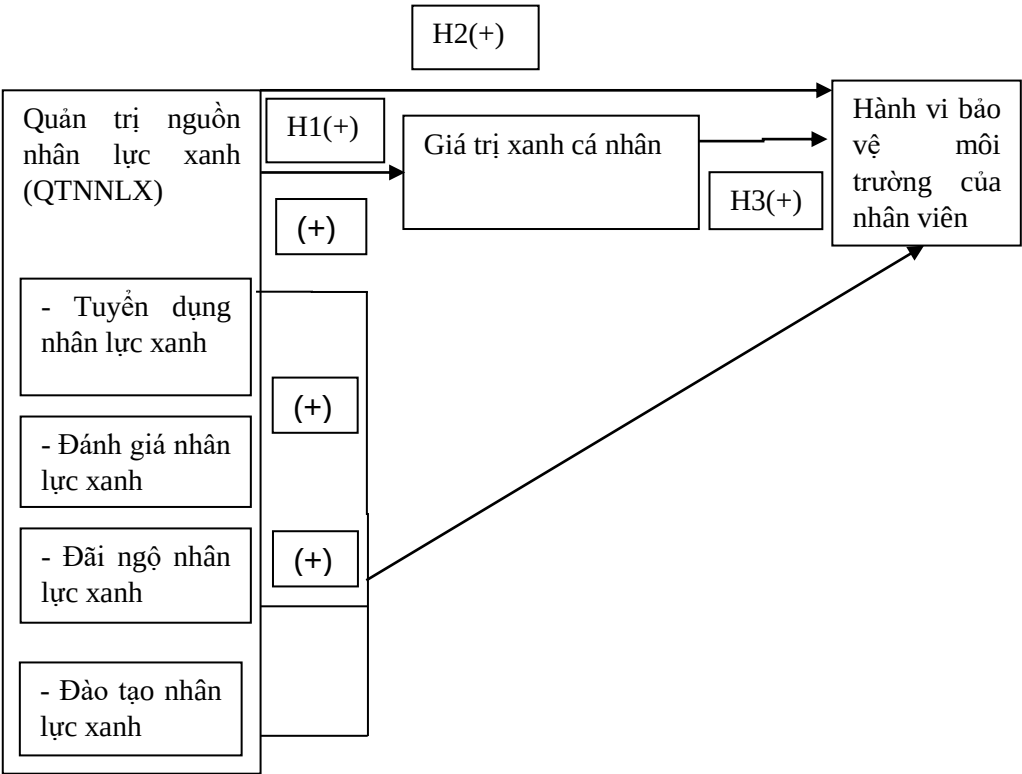
H4: Hoạt động tuyển dụng nhân lực xanh có tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên và giá trị xanh của cá nhân các nhân viên ở các doanh nghiệp tại khu vực Hà Nội.

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.

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.

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.

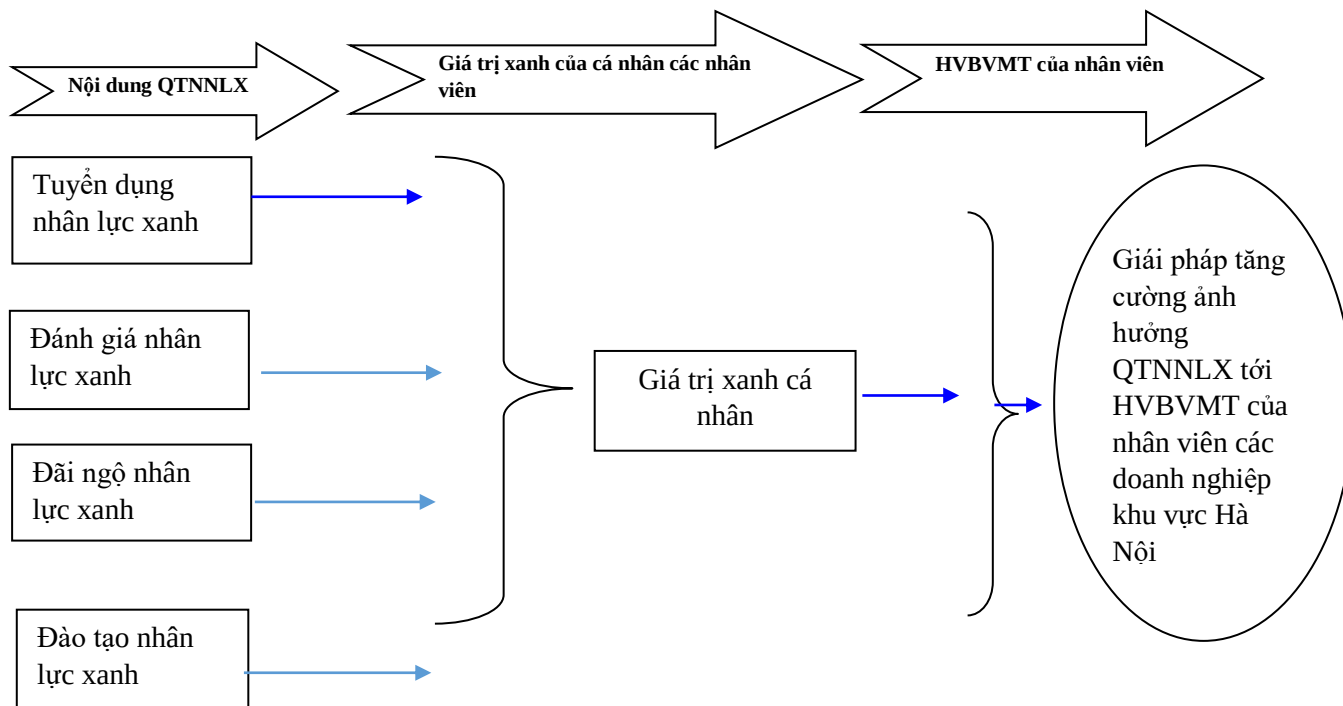
3.2.2. Mô hình nghiên cứu



Hình 3.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất của luận án

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

3.3.1. Thiết kế nghiên cứu



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

3.3.2. Quy trình phỏng vấn sâu

- + 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 chuyên gia 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 chuyên gia 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 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 văn).

3.4. Phương pháp tiếp cận

Luận án kết hợp nhiều cách tiếp cận để phân tích tác động của QTNNLX tới hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên. Cách tiếp cận hệ thống giúp xem xét QTNNLX trong mối quan hệ tương tác giữa các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ xanh; trong khi cách tiếp cận có sự tham gia bảo đảm tính khách quan nhờ sự tham gia của doanh nghiệp, cơ quan quản lý và người lao động trong quá trình khảo sát và đề xuất giải pháp.

3.5. Phương pháp thu thập số liệu

3.5.1. Thu thập số liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp của đề tài được thu thập từ các báo cáo tổng kết hằng năm và theo giai đoạn của doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp công nghiệp tại Hà Nội, cùng với báo cáo của các Bộ, Ban, Ngành liên quan đến QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường. Bên cạnh đó, đề tài tham khảo các tài liệu nghiên cứu, giáo trình, luận văn, luận án, công trình khoa học và số liệu được công bố từ năm 2018 đến nay, cũng như các nguồn thông tin từ thư viện điện tử và website của các tổ chức liên quan.

3.5.2. Thu thập số liệu sơ cấp

Luận án xây dựng bảng hỏi dựa trên các nghiên cứu trước và ý kiến chuyên gia, hướng tới khảo sát các doanh nghiệp sản xuất và công nghiệp tại Hà Nội - nhóm doanh nghiệp có nhu cầu rõ rệt trong việc triển khai QTNNLX. Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn, không bao gồm doanh nghiệp siêu nhỏ do hạn chế về quy mô lao động, nguồn lực tài chính và mức độ sẵn sàng áp dụng QTNNLX. Mẫu được lựa chọn theo phương pháp phi xác suất, kết hợp chọn mẫu có mục đích và chọn mẫu lan truyền. Với 31 biên quan sát, kích thước mẫu tối thiểu là 155; nghiên cứu đã phát ra 410 phiếu và thu được 398 phiếu hợp lệ để phân tích. Dữ liệu được thu thập trực tiếp và trực tuyến thông qua sự phối hợp của doanh nghiệp, bảo đảm đúng đối tượng, tính tự nguyện, bảo mật và phù hợp với các kỹ thuật kiểm định thang đo, phân tích nhân tố, tương quan và hồi quy.

Quy trình khảo sát

Quy trình khảo sát được triển khai qua các bước: xây dựng bảng hỏi dựa trên cơ sở lý thuyết và tham vấn chuyên gia; khảo sát thử với 20 phiếu để đánh giá mức độ phù hợp (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); hoàn thiện bảng hỏi và tiến hành khảo sát chính thức tại các doanh nghiệp. Phiếu thu thập được sàng lọc, mã hóa và xử lý bằng Excel và SPSS, sau đó sử dụng cho phân tích thống kê và mô hình hồi quy.

Khảo sát sơ cấp nhằm đánh giá thực trạng QTNNLX, hành vi bảo vệ môi trường của người lao động và mối liên hệ giữa hai yếu tố này tại các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp ở Hà Nội. Nghiên cứu kết hợp khảo sát trực tiếp và trực tuyến, áp dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện. Bảng hỏi gồm bốn phần: thông tin cá nhân; thực trạng QTNNLX; hành vi bảo vệ môi trường và nhận diện tổ chức xanh; cùng các đề xuất giải pháp. Thang đo Likert 5 mức được sử dụng nhằm đảm bảo tính định lượng cho quá trình phân tích.

** Đề xuất thang đo thực trạng QTNNLX*

Hệ thống thang đo của nghiên cứu bao gồm bốn nhóm chỉ báo QTNNLX và hai nhóm chỉ báo về hành vi bảo vệ môi trường (HVBVMT) và giá trị xanh cá nhân (GTX). Thang đo QTNNLX gồm: (i) tuyên dụng xanh, thể hiện mức độ lòng ghép giá trị môi trường trong tuyên dụng; (ii) đào tạo xanh, đo lường việc cung cấp và cập nhật các chương trình đào tạo môi trường; (iii) đánh giá xanh, phản ánh việc đưa tiêu chí môi trường vào đánh giá hiệu quả công việc; và (iv) đãi ngộ xanh, thể hiện cơ chế khuyến khích và thưởng – phạt gắn với hành vi môi trường.

** Đề xuất thang đo thực trạng HVBVMT*

Thang đo HVBVMT tập trung vào các hành vi xanh trong công việc như tiết kiệm năng lượng, phân loại rác, tiết kiệm vật tư, sử dụng sản phẩm thân thiện môi trường và giảm rác thải nhựa. Thang đo giá trị xanh cá nhân đo lường nhận thức, trách nhiệm và thái độ của cá nhân đối với việc bảo vệ môi trường.

Các thang đo này được kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế và trong nước, đảm bảo tính khoa học, độ tin cậy và phù hợp với mục tiêu phân tích QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường trong các doanh nghiệp tại Hà Nội.

3.6. Phương pháp xử lý, phân tích số liệu

- Phương pháp so sánh
- Phương pháp thống kê mô tả
- Phương pháp phân tích Cronbach's Alpha
- Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA)
- Phương pháp kiểm định nhân tố khẳng định (CFA)
- Phương pháp hồi quy tuyến tính đơn giản

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Chương 3 xây dựng khung phương pháp nghiên cứu dựa trên hai cách tiếp cận - hệ thống và có sự tham gia - cùng ba lý thuyết nền tảng AMO, RBV và Nhận thức xã hội để hình thành mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ nhân viên các doanh nghiệp công nghiệp tại Hà Nội thông qua khảo sát trực tiếp và trực tuyến, với mẫu được lựa chọn theo phương pháp phi xác suất, kết hợp chọn mẫu có mục đích và chọn mẫu lan truyền. Bảng hỏi được xây dựng từ cơ sở lý thuyết, tham vấn chuyên gia và kiểm tra qua khảo sát thử. Các thang đo QTNNLX, HVBVMT và GTX được kiểm định bằng Cronbach's Alpha, EFA, CFA và phân tích hồi quy. Vì vậy, chương 3 tạo nền tảng phương pháp luận cho việc kiểm định mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi bảo vệ môi trường ở Chương 4.

CHƯƠNG 4

THỰC TRẠNG VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ 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

Giai đoạn 2022–2024, các doanh nghiệp tại Hà Nội bước đầu triển khai quản trị nhân lực xanh ở cả bốn nội dung: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ. Tuyển dụng và đào tạo xanh đạt mức khá, cho thấy xu hướng gia tăng nhu cầu và đầu tư phát triển năng lực môi trường, song các tiêu chí vẫn chưa được chuẩn hóa và hoạt động đánh giá sau đào tạo còn hạn chế. Đánh giá nhân lực xanh đang chuyển dần sang tiếp cận dựa trên năng lực và kết quả, nhưng việc thực thi chưa đồng đều, đặc biệt ở doanh nghiệp nhỏ. Trong khi đó, đãi ngộ xanh có sự đa dạng hơn nhưng chưa gắn chặt với kết quả môi trường do hạn chế về nguồn lực, cam kết lãnh đạo và công cụ đo lường. Nhìn chung, QTNNLX tại Hà Nội đang phát triển tích cực nhưng vẫn ở giai đoạn đầu và cần tiếp tục hoàn thiện để đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững.

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

Khảo sát cho thấy hành vi bảo vệ môi trường của người lao động tại Hà Nội đạt mức khá (3,57/5), trong đó các hành vi tự nguyện như tiết kiệm vật dụng, mang bình nước cá nhân hay in hai mặt được thực hiện thường xuyên hơn so với các hành vi bắt buộc như tắt thiết bị điện hay phân loại rác. Đào tạo xanh có tác động mạnh nhất đến hành vi tự nguyện, trong khi đánh giá và đãi ngộ chủ yếu thúc đẩy hành vi bắt buộc; tuyển dụng xanh ảnh hưởng đến cả hai nhóm.

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

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

Mẫu nghiên cứu gồm 398 nhân viên tại các doanh nghiệp ở Hà Nội, trong đó nữ chiếm 52,5%. Lực lượng lao động chủ yếu trẻ, tập trung ở nhóm tuổi 26-35, và có trình độ chuyên môn cao với hơn 80% tốt nghiệp đại học trở lên. Hơn một nửa có thâm niên dưới 5 năm, phản ánh sự dịch chuyển lao động sau Covid-19. Doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm tỷ trọng lớn nhất (45,2%), và phần lớn hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp- sản xuất - xây dựng (53,7%). Về loại hình, công ty TNHH chiếm tỷ

lệ cao nhất (42%), trong khi doanh nghiệp FDI chỉ chiếm 5%. Mẫu khảo sát thể hiện tính đa dạng và đại diện tốt cho các nhóm doanh nghiệp tại Hà Nội.

a, Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Phân tích Cronbach's Alpha

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho thấy tất cả 6 thang đo đều đạt độ tin cậy cao, với hệ số Alpha dao động từ 0,814 đến 0,947, vượt ngưỡng chấp nhận 0,6. Đồng thời, các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3 và không có biến nào làm giảm độ tin cậy khi bị loại khỏi thang đo. Điều này khẳng định toàn bộ 32 biến quan sát đều đạt yêu cầu về tính nhất quán nội tại và đủ điều kiện để sử dụng trong các phân tích định lượng tiếp theo.

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

Giai đoạn 2022–2024, dải ngộ nhân lực xanh tại Hà Nội phát triển từ các khoản phụ cấp cơ bản sang các hình thức đa dạng hơn như thưởng dự án xanh, hỗ trợ chứng chỉ môi trường và trả lương theo năng lực xanh; một số doanh nghiệp còn áp dụng thưởng theo mức giảm phát thải.

Tuy nhiên, mức đánh giá chỉ đạt 3,42/5, phản ánh việc gắn thưởng - phạt với kết quả môi trường vẫn hạn chế do thiếu cam kết lãnh đạo, hạn chế tài chính, thiếu hướng dẫn pháp lý và công cụ đo lường. Điều này cho thấy chính sách dải ngộ xanh mới ở giai đoạn đầu và cần tiếp tục hoàn thiện..

c. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá được sử dụng nhằm xác định cấu trúc tiềm ẩn của các thang đo, với kết quả cho thấy dữ liệu hoàn toàn phù hợp để tiến hành EFA. Hệ số KMO đạt 0,932 và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê, khẳng định mức độ tương quan giữa các biến đáp ứng yêu cầu phân tích. Sáu nhân tố được trích với tổng phương sai giải thích 72,933%, vượt ngưỡng tối thiểu 50%, trong đó nhân tố thứ nhất giải thích phần lớn biến thiên của dữ liệu. Các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,4 và các giá trị Eigenvalue đều đạt từ 1 trở lên, cho thấy thang đo có cấu trúc rõ ràng và ổn định. Kết quả xoay nhân tố đã tập hợp 32 biến quan sát vào 6 nhóm tương ứng với 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc, tạo cơ sở vững chắc cho các phân tích định lượng tiếp theo trong mô hình nghiên cứu.

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

Kết quả One-Way ANOVA cho thấy mức độ tác động của quản trị nhân lực xanh đến hành vi bảo vệ môi trường khác nhau đáng kể giữa các nhóm doanh nghiệp theo quy mô và loại hình. Doanh nghiệp lớn có mức ảnh hưởng cao nhất (4,15), tiếp theo là doanh nghiệp vừa (3,30), trong khi doanh nghiệp nhỏ thấp nhất (2,20). Về loại hình, doanh nghiệp nhà nước có mức tác động thấp nhất (2,38), còn công ty TNHH và doanh nghiệp FDI đạt mức cao nhất (trên 4,25). Điều này phản ánh sự khác biệt về

nguồn lực, cấu trúc quản trị và mức độ ưu tiên mục tiêu bền vững: doanh nghiệp lớn và khu vực tư nhân/FDI thường có hệ thống quản trị linh hoạt và áp lực thị trường lớn hơn nên triển khai QTNNLX hiệu quả hơn; ngược lại, doanh nghiệp nhỏ và nhà nước còn hạn chế về nguồn lực và chưa chú trọng mục tiêu môi trường.

e. Kết quả kiểm định mô hình hồi quy

Kết quả hồi quy cho thấy quản trị nhân lực xanh tác động mạnh và ổn định đến giá trị xanh cá nhân và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên.

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

$$HVBVMT=1.102+0.715\times QTNNLX$$

Cả 7 giả thuyết từ H1 đến H7 sau khi kiểm định định lượng đều được chấp nhận

4.2.2. Kết quả phỏng vấn sâu

Nghiên cứu sử dụng phỏng vấn sâu trong tháng 2 năm 2025 với 10 nhà quản trị doanh nghiệp nhằm thu thập các đánh giá chuyên môn về thực trạng quản trị nhân lực xanh và tác động của nó đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại Hà Nội. Nội dung phỏng vấn tập trung vào mô tả các thành phần của quản trị nhân lực xanh (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ) và mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến hành vi môi trường của người lao động. Kết quả tổng hợp cho thấy các nhà quản lý và chuyên gia đều thống nhất rằng quản trị nhân lực xanh đang trở thành trụ cột chiến lược trong phát triển bền vững;

TIÊU KẾT CHƯƠNG 4

Chương 4 cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh đã có tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên tại các doanh nghiệp ở Hà Nội, đặc biệt thông qua hoạt động đào tạo - yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất. Tuy nhiên, mức độ áp dụng giữa các doanh nghiệp còn chênh lệch đáng kể: doanh nghiệp tư nhân lớn và doanh nghiệp FDI triển khai hiệu quả hơn, trong khi doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp nhà nước còn hạn chế về nguồn lực và thiếu tính đồng bộ trong chính sách xanh. Bên cạnh đó, hành vi xanh tự nguyện của nhân viên tuy xuất hiện ngày càng nhiều nhưng vẫn phụ thuộc vào động lực cá nhân, chưa tạo được tính bền vững rộng rãi. Nhìn chung, QTNNLX đã tạo nền tảng tích cực, song chưa phát huy hết tiềm năng do hạn chế về nhận thức lãnh đạo, nguồn lực và khung pháp lý. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc đề xuất các giải pháp phù hợp ở Chương 5.

CHƯƠNG 5. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH NHẪM GIA TĂNG HÀNH VI BẢO VỆ MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN CÁC DOANH NGHIỆP KHU VỰC HÀ NỘI

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

Bối cảnh kinh tế, chính sách hỗ trợ, chuyển đổi số, xu hướng thị trường và các cam kết phát triển bền vững đang tạo ra cả áp lực lẫn động lực để doanh nghiệp tại Hà Nội triển khai quản trị nhân lực xanh. Doanh nghiệp phải thích ứng với yêu cầu xanh hóa sản xuất, tiêu chuẩn môi trường của thị trường xuất khẩu và các quy định về phát thải, tái chế, từ đó thúc đẩy tích hợp tiêu chí môi trường vào tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng nhân sự.

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

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

Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động đào tạo xanh tại các doanh nghiệp hiện mới dừng ở mức tuyên truyền, thiếu tính chuyên sâu và chưa có tiêu chí đánh giá đầu ra. Vì vậy, các doanh nghiệp cần xây dựng chương trình đào tạo theo ba cấp độ: định hướng xanh cho nhân viên mới, đào tạo cập nhật định kỳ và đào tạo chuyên sâu cho lãnh đạo và cán bộ phụ trách môi trường.

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

Hoạt động đánh giá nhân lực xanh giữ vai trò then chốt trong việc đo lường hiệu quả làm việc gắn với mục tiêu phát triển bền vững. Doanh nghiệp cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá rõ ràng, bao quát các nội dung như nhận thức về phát triển bền vững, hành vi xanh, sáng kiến môi trường, tuân thủ công nghệ sạch, mức độ tham gia đào tạo và kết quả KPI xanh.

5.2.3. Đầu tư dài hạn nhân lực xanh

Đầu tư nhân lực xanh là một hình thức đầu tư dài hạn nhằm khuyến khích hành vi bảo vệ môi trường của người lao động. Doanh nghiệp cần áp dụng cơ chế thưởng - phạt minh bạch gắn với kết quả xanh, xây dựng môi trường làm việc linh hoạt và văn phòng xanh để thúc đẩy sáng kiến bền vững.

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

Thiết kế công việc xanh và tuyển dụng nhân lực xanh giữ vai trò nền tảng trong việc xây dựng hệ thống nhân sự hướng tới phát triển bền vững. Thiết kế công việc xanh giúp doanh nghiệp cụ thể hóa mục tiêu môi trường vào từng vị trí thông qua việc xác định rõ nhiệm vụ gắn với yếu tố sinh thái, yêu cầu năng lực và tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc xanh.

trường làm việc linh hoạt và văn phòng xanh để thúc đẩy sáng kiến bền vững.

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

Giải pháp trọng tâm để tăng cường tác động của quản trị nhân lực xanh tại các doanh nghiệp nhà nước quy mô nhỏ ở Hà Nội là xây dựng văn hóa tổ chức hướng tới phát triển bền vững. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh truyền thông nội bộ, duy trì các chương trình như “văn phòng xanh” hay “ngày không rác thải” với sự cam kết của lãnh đạo nhằm hình thành thói quen và thái độ thân thiện môi trường.

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

5.3.1 Kiến nghị đối với Chính phủ

Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp lý rõ ràng và đồng bộ để hỗ trợ doanh nghiệp triển khai quản trị nhân lực xanh hiệu quả.

5.3.2. Kiến nghị đối với Bộ nông nghiệp và môi trường

Kiến nghị đối với Bộ Nông nghiệp và Môi trường tập trung vào việc hoàn thiện khung pháp lý và tăng cường cơ chế hỗ trợ để thúc đẩy quản trị nhân lực xanh trong doanh nghiệp.

Tiểu kết chương 5

Chương 5 tổng hợp các giải pháp nhằm khắc phục hạn chế nêu ở Chương 4, tập trung vào thiết kế công việc xanh, đào tạo, đánh giá – đãi ngộ, văn hóa xanh và vai trò lãnh đạo. Trên cơ sở phân tích thực trạng và định hướng phát triển QTNNLX tại Hà Nội, luận án đề xuất bốn nhóm giải pháp cùng các kiến nghị đối với Chính phủ, cơ quan quản lý, cơ sở đào tạo và doanh nghiệp. Việc thực hiện đồng bộ giữa cấp doanh nghiệp và cấp chính sách được xác định là yếu tố quyết định để thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của người lao động và đóng góp vào mục tiêu phát triển bền vững.

KẾT LUẬN

Luận án làm rõ các cấu phần của quản trị nhân lực xanh—tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ—đều tác động tích cực đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, trong đó đào tạo xanh là yếu tố mạnh nhất. Dựa trên khảo sát 398 nhân viên và phỏng vấn chuyên gia, luận án chứng minh mức độ ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh khác nhau theo quy mô và loại hình doanh nghiệp, cao nhất ở doanh nghiệp FDI và thấp nhất ở doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp nhà nước. Từ kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất nhóm giải pháp về tuyển dụng, đào tạo, đánh giá – đãi ngộ và văn hóa xanh, đồng thời kiến nghị Nhà nước hoàn thiện khung pháp lý và hỗ trợ doanh nghiệp triển khai thực hành xanh. Cuối cùng, luận án gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm mở rộng mẫu, bổ sung yếu tố tác động và hoàn thiện thang đo để nâng cao giá trị ứng dụng.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ

- 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