

Trang chủ/Diễn đàn khoa học/Nghiên cứu - Trao đổi

Thực hành quản trị nhân lực xanh trong các doanh nghiệp Việt Nam

09:00 | 28/06/2024

EFR Bài viết hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị nhân lực xanh, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh và đề xuất một số giải pháp thực hành quản trị nhân lực xanh trong các doanh nghiệp Việt Nam.

TS. Nguyễn Thị Thanh Dần

ThS. Nguyễn Quang Chương

PGS. TS Phạm Thị Kim Ngọc

Viện Kinh tế và Quản lý, Đại học Bách Khoa Hà Nội

Tóm tắt

Hiện nay, quản trị nhân lực xanh đang là xu thế tất yếu đối với sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp. Bởi, quản trị nguồn nhân lực xanh có thể đạt được việc sử dụng bền vững các nguồn lực của tổ chức thông qua các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, từ đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức (Al Mamun, M. A, 2019). Bài viết hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị nhân lực xanh, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh và đề xuất một số giải pháp thực hành quản trị nhân lực xanh trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực xanh, phát triển bền vững, Việt Nam

Summary

Currently, green human resource management is an inevitable trend for the sustainable development of businesses. Green human resource management can achieve sustainable use of organizational resources through human resource management activities, thereby promoting the sustainable development of the organization (Al Mamun, M. A, 2019). This article systematizes the theoretical basis of green human resource management, analyses factors affecting green human resource management and proposes some practical solutions for green human resource management in Vietnamese enterprises.

Keywords: green human resource management, sustainable development, Vietnam

GIỚI THIỆU

Trong những thập niên gần đây, bảo vệ môi trường đã nổi lên như một trong những mối quan tâm cấp bách nhất trên toàn thế giới (Al-Ghazali và cộng sự, 2021; Awwad và cộng sự, 2022). Vấn đề này đã tạo ra nhiều áp lực hơn và thúc đẩy các tổ chức kinh doanh phát triển và áp dụng quản lý xanh bằng cách áp dụng các quy trình và thực hành thân thiện với môi trường (Chaudhary, R., 2020). Để đạt được sự phát triển này, nhiều tổ chức cố gắng tạo ra và triển khai một hệ thống quản lý môi trường. Hệ thống này đã được đảm bảo là một trong những chìa khóa có giá trị nhất để đạt được sự phát triển bền vững kể từ những năm 1990 (Chan, 2005). Quản lý môi trường đã được đưa vào một số bộ phận, như: vận hành, tài chính, marketing và các bộ phận khác (Mishra R K, 2014; Rehman và Shrivastava, 2011).

Gần đây, quản lý nguồn nhân lực đã tham gia vào phong trào xanh (Prathima và Misra, 2012). Quản lý nguồn nhân lực được coi là tài sản quan trọng nhất của công ty có thể tích hợp tất cả các hoạt động lại với nhau để đạt được hiệu suất tích cực (Rawashdeh, 2018). Vì nó đóng một vai trò quan trọng trong việc đạt được sự phát triển bền vững trong các tổ chức, nhiều học giả đã hướng sự chú ý của họ tới mối quan hệ giữa nguồn nhân lực và quản lý môi trường, vì họ đã khẳng định tầm quan trọng của việc thực hành xanh cho người lao động trong công ty. Sự liên kết giữa quản lý nguồn nhân lực với quản lý môi trường này được gọi là quản lý nguồn nhân lực xanh nhằm mục đích hỗ trợ các công ty kích thích hoạt động môi trường thông qua việc cải thiện cam kết của nhân viên đối với môi trường (Schuler và Jackson, 2014; Al Mamun, M. A., 2019; Renwick, 2013). Opatha và Arulrajah (2014) định nghĩa, quản trị nhân lực xanh là các chính sách, thực tiễn và hệ thống của một công ty giúp người lao động của mình tích cực, chủ động trong thực hiện lợi ích của con người, doanh nghiệp, xã hội và môi trường tự nhiên.

Trong quản trị nhân lực xanh, các hoạt động nhân sự khác nhau, như: tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, lương thưởng, khen thưởng và đánh giá hiệu suất được điều chỉnh theo cách cung cấp cho doanh nghiệp những nhân viên hiểu và thúc đẩy hành vi xanh (Mathapati, 2013). Hiện nay, các doanh nghiệp đã nhấn mạnh tầm quan trọng của quản lý môi trường và quản lý xanh và điều chỉnh chúng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của họ. Do thực tế toàn cầu hóa thế giới doanh

ngành, nền kinh tế đã chuyển từ hệ thống kinh tế và tài chính truyền thống sang hệ thống kinh tế dựa trên năng lực, hiện đại và cập nhật hơn. Điều này tính đến quản lý xanh và kinh tế xanh (Ahmad, 2015). Quản lý nguồn nhân lực xanh đã nhận được sự quan tâm đáng kể trong doanh nghiệp, vì bộ phận nhân sự đang nỗ lực xanh hóa văn hóa tổ chức bằng cách duy trì văn phòng xanh và thực hành xanh. Để hoàn thành mục tiêu hướng tới môi trường xanh của các doanh nghiệp kinh doanh, quản trị nhân lực xanh là một công cụ chiến lược rất quan trọng. Điều này có thể đạt được bằng cách thu hút và giữ chân những cá nhân có tài năng, có kỹ năng và kiến thức đặc biệt về nguồn nhân lực xanh (Sudin, 2011). Ở Việt Nam, quản trị nhân lực xanh đang là vấn đề được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm (Võ Thị Vân Khánh, 2023; Ngô Mỹ Trân và cộng sự, 2022).

Các nghiên cứu trên cũng đã chỉ ra những hạn chế hoặc rào cản trong quản trị nguồn lực xanh và những tác động của nó đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, tuy nhiên không có nhiều tài liệu tại Việt Nam nghiên cứu tác động của các hoạt động quản trị nhân lực xanh, như: tuyển dụng, đào tạo và phát triển, cũng như hệ thống khen thưởng đối với hoạt động môi trường của tổ chức tại Việt Nam. Đây vẫn là lĩnh vực cần được tiến hành nghiên cứu một cách cụ thể hơn trong bối cảnh các tổ chức xanh đang là nhu cầu cấp thiết.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH

Khái niệm quản trị nhân lực xanh

Sự xuất hiện của khái niệm quản lý nguồn nhân lực xanh bắt nguồn từ khái niệm "phát triển bền vững". Ngay từ năm 1996, Wehrmeyer đã nhấn mạnh rằng, quản lý môi trường cần gắn liền với quản trị nguồn nhân lực. Với việc nghiên cứu sâu hơn trong lĩnh vực này, các học giả đã quan sát và nghiên cứu các vấn đề phát triển bền vững liên quan đến quản lý nguồn nhân lực từ góc độ lợi nhuận và phi lợi nhuận (Boudreau và Ramstad, 2005; Renwick và cộng sự, 2008). Quản lý nguồn nhân lực bền vững là "quản trị nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu hiện tại của doanh nghiệp và xã hội mà không gây nguy hiểm cho nhu cầu tương lai của họ", từ đó hình thành một lĩnh vực nghiên cứu mới là quản trị nhân lực xanh (Mariappanadar, 2003; Jackson và cộng sự, 2011; Marcus, 2013).

Quản trị nguồn nhân lực xanh hỗ trợ các công ty thực hiện hoạt động môi trường thông qua việc cải thiện cam kết của nhân viên đối với môi trường (Schuler và Jackson, 2014; Al Mamun, M. A., 2019; Renwick, 2013). Opatha và Arulrajah (2014) định nghĩa, quản trị nhân lực xanh là các chính sách giúp người lao động của mình tích cực, chủ động trong thực hiện lợi ích của con người, doanh nghiệp, xã hội và môi trường tự nhiên.

Vai trò của quản trị nhân lực xanh

Trong những thập niên gần đây, bảo vệ môi trường đã nổi lên như một trong những mối quan tâm cấp bách nhất trên toàn thế giới (Al-Ghazali và cộng sự, 2021; Awwad và cộng sự, 2022). Vấn đề này đã tạo ra nhiều áp lực hơn và thúc đẩy các tổ chức kinh doanh phát triển và áp dụng quản lý xanh bằng cách áp dụng các quy trình và thực hành thân thiện với môi trường (Chaudhary, R., 2020). Quản lý môi trường đã được đưa vào một số bộ phận như vận hành, tài chính, marketing và các bộ phận khác (Mishra R K, 2014; Rehman và Shrivastava, 2011). Gần đây, quản lý nguồn nhân lực đã tham gia vào phong trào xanh (Prathima và Misra, 2012). Quản lý nguồn nhân lực được coi là tài sản quan trọng nhất của công ty có thể tích hợp tất cả các hoạt động lại với nhau để đạt được hiệu suất tích cực (Rawashdeh, 2018). Vì nó đóng một vai trò quan trọng trong việc đạt được sự phát triển bền vững trong các tổ chức, nhiều học giả đã hướng sự chú ý của họ tới mối quan hệ giữa nguồn nhân lực và quản lý môi trường, vì họ đã khẳng định tầm quan trọng của việc thực hành xanh cho người lao động trong doanh nghiệp.

Đánh giá từ các tài liệu hiện có, các cuộc thảo luận về tác động và kết quả của quản lý nguồn nhân lực xanh chủ yếu tập trung vào cấp độ tổ chức và cá nhân. Cụ thể:

Tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh đến tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực xanh có thể đạt được việc sử dụng bền vững các nguồn lực của tổ chức thông qua các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, từ đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức (Renwick và cộng sự, 2012). Trong thực tiễn quản lý nguồn nhân lực, các công ty có thể khuyến khích nhân viên có những đóng góp xuất sắc trong quản lý môi trường thông qua các phần thưởng phi tiền tệ, chẳng hạn như nghỉ phép có lương và phiếu quà tặng (Govindarajulu và cộng sự, 2004), thẻ thu nhập xanh (Simms, 2007)... nhờ đó đạt được hiệu quả về môi trường của doanh nghiệp (Jabbour và cộng sự, 2008). Đồng thời, thông qua tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh đối với hệ thống quản lý môi trường, kết quả thực hiện về môi trường của tổ chức cũng có thể dẫn đến hiệu quả tài chính tốt hơn, từ đó giúp công ty thu được nhiều lợi ích kinh tế hơn và mở đường hơn nữa cho việc cải thiện kết quả thực hiện về môi trường. Do đó, các doanh nghiệp sẽ nỗ lực điều chỉnh chiến lược công ty cho phù hợp, ở một mức độ nhất định có thể thúc đẩy sự hình thành chiến lược xanh, văn hóa xanh và phong cách lãnh đạo xanh của doanh nghiệp.

Tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh đối với người lao động được phân tích từ ba góc độ. Đầu tiên, theo mô hình làm phong phú thêm sự tương tác giữa cuộc sống cá nhân và công việc, trải nghiệm tại nơi làm việc của nhân viên cũng có tác động tích cực đến cuộc sống gia đình cá nhân của họ (Barnett và cộng sự, 2001). Ví dụ, sự tham gia của nhân viên vào chương trình quản lý chất thải thành công tại nơi làm việc có thể nâng cao nhận thức về môi trường trong cuộc sống hàng ngày của họ (Berger và cộng sự, 1995). Nếu người lao động được tham gia hệ thống quản lý môi trường tại nơi làm việc thì thái độ và hành vi bảo vệ môi trường trong cuộc sống của họ cũng sẽ thay đổi. Vì vậy, các tổ chức thực hiện quản trị nguồn nhân lực xanh có thể dần dần nâng cao nhận thức về môi trường của nhân viên. Khi nhân viên nhận ra mức độ nghiêm trọng và cấp bách của vấn đề môi trường, họ sẽ thay đổi và cải thiện thái độ đối với việc bảo vệ môi trường. Thứ hai, những nhân viên quan tâm đến môi trường có xu hướng lựa chọn những doanh nghiệp xanh. Ở những công ty thiếu chiến lược môi trường, sự hài lòng trong công việc của những nhân viên đó sẽ giảm đáng kể, thậm chí, họ có thể rời bỏ công việc của mình (Tervor, 2001). Cuối cùng, có thể thấy rằng, các doanh nghiệp chú ý đến quản lý nguồn nhân lực xanh không chỉ giúp cân

bằng cuộc sống công việc và gia đình của nhân viên mà còn cải thiện sự hài lòng trong công việc và nâng cao sự trung thành của nhân viên đối doanh nghiệp (Paillé và cộng sự, 2014).

Nội dung của quản trị nhân lực xanh

Quản trị nhân lực xanh chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc tạo ra lực lượng lao động xanh hiểu, đánh giá cao và thực hành sáng kiến xanh, đồng thời duy trì các mục tiêu xanh của mình trong suốt quá trình tuyển dụng, tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, phát triển và nâng cao nguồn nhân lực của mình (Mathapati, 2013). Quản trị nhân lực xanh còn đề cập đến các chính sách, thực tiễn và hệ thống giúp tổ chức trở nên xanh vì lợi ích của cá nhân, xã hội, môi trường tự nhiên và doanh nghiệp (Opatha và cộng sự, 2014). Nó bao gồm việc thực hiện các hoạt động nhân sự thân thiện với môi trường nhằm mang lại hiệu quả cao hơn, giảm chi phí cũng như sự tham gia và giữ chân nhân viên nhiều hơn, hỗ trợ các tổ chức bằng cách nộp hồ sơ điện tử, chia sẻ xe, chia sẻ công việc, hội nghị qua điện thoại và phỏng vấn trực tuyến, tái chế, làm việc từ xa và đào tạo trực tuyến để giảm thiểu lượng khí thải carbon của nhân viên (Gill Mandip, 2012; Marcus, 2013). Quản trị nhân lực xanh là một biện pháp nhằm mục đích chuyển đổi nhân viên bình thường thành nhân viên xanh, tức là nhân viên thân thiện với môi trường (Zoogah, 2011) thông qua việc thực hiện các chính sách tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đãi ngộ, đánh giá thực hiện công việc... của nhân viên.

Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh

Các yếu tố của môi trường vĩ mô

Đầu tiên, xu hướng toàn cầu hóa và bảo vệ môi trường thúc đẩy các công ty áp dụng các phương pháp quản lý đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế nhằm giành được lợi thế trong làn sóng cạnh tranh (Storey, 1995). Với sự gia tăng của hiện tượng nóng lên toàn cầu và yêu cầu phát triển xanh và bền vững, các công ty đã dần bắt đầu chú ý đến quản lý môi trường. Theo lý thuyết dựa trên nguồn lực, nguồn nhân lực, với tư cách là nguồn lực mang lại lợi thế cạnh tranh không thể bắt chước cho doanh nghiệp, chắc chắn sẽ trở thành yếu tố then chốt để doanh nghiệp đạt được hiệu quả về môi trường.

Tiếp đến, việc phát triển quản lý nguồn nhân lực xanh của doanh nghiệp không thể tách rời vai trò của nhà nước. Nhà nước quản lý vĩ mô thông qua đặt ra những yêu cầu nhất định đối với doanh nghiệp trong việc thực hiện quản lý môi trường, tạo ra áp lực thực sự. Nhà nước cũng có thể mạnh mẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp chuyển đổi sáng tạo, tạo bầu không khí tốt cho doanh nghiệp.

Hơn nữa, Lý thuyết các bên liên quan nhấn mạnh rằng, sự khác biệt trong hiệu quả hoạt động của công ty bắt nguồn từ sự khác biệt trong chiến lược công ty do các công ty phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan khác nhau (Harrison và Freeman, 1999). Nói cách khác, nếu một số hành động nhất định của công ty gây ra sự phản đối từ các bên liên quan, công ty sẽ phải thực hiện các điều chỉnh để bù đắp cho tác động tiêu cực của những hành động này đối với công ty. Trước yêu cầu sản xuất thân thiện với môi trường mà khách hàng, đối tác, giới truyền thông và công chúng đặt ra, quản lý nguồn nhân lực phải trở thành yếu tố then chốt trong cải cách và đổi mới doanh nghiệp (Jackson và cộng sự, 2010).

Các yếu tố ảnh hưởng của môi trường vi mô

Từ cấp độ vi mô, Fernandez và cộng sự (2003) tin rằng, bầu không khí văn hóa của một tổ chức có liên quan chặt chẽ đến quản lý môi trường. Một nền văn hóa tổ chức thân thiện với môi trường có thể thu hút nhiều nhân viên có năng lực hơn và có lợi cho việc quản lý môi trường. Văn hóa môi trường của tổ chức có thể phản ánh tầm nhìn về môi trường của tổ chức (Harris và Crane, 2002). Các tổ chức có cơ chế quản lý môi trường được hỗ trợ bởi văn hóa môi trường có xu hướng thu hút nhiều nhân viên năng động và có năng lực hơn (Dechant và Altman, 1994). Ngoài ra, bầu không khí thân thiện với môi trường này có xu hướng khuyến khích nhân viên tích cực tham gia giải quyết các vấn đề liên quan đến môi trường và đưa ra những đề xuất của riêng mình.

Định hướng và mục tiêu chiến lược quản lý môi trường của tổ chức cũng có thể thúc đẩy sự phát triển các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh (Jackson và cộng sự, 2010). Chỉ bằng cách kết hợp một loạt chính sách và thực tiễn với chiến lược môi trường của tổ chức, hoạt động quản lý nguồn nhân lực mới có thể trở thành động lực chính giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu bền vững về môi trường (Gill, 2012). Egri và Hornal (2002) nhận thấy, phong cách lãnh đạo xanh của các nhà quản lý và lãnh đạo nhân sự cũng có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường của doanh nghiệp và liên quan chặt chẽ đến các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Đồng thời, đặc điểm doanh nghiệp cũng được chứng minh là có liên quan đến các biện pháp quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp (Linnenluecke và Griffiths, 2010).

Tóm lại, toàn cầu hóa, chính phủ và các bên liên quan ở cấp độ vi mô cũng như bầu không khí văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và định hướng chiến lược ở cấp độ vi mô sẽ ảnh hưởng đến sự phát triển của quản lý nguồn nhân lực xanh. Ngoài ra, còn có sự ảnh hưởng lẫn nhau nhất định giữa các yếu tố ảnh hưởng ở các cấp độ khác nhau.

Để hình thành sự hiểu biết một cách có hệ thống và đầy đủ về quản lý nguồn nhân lực xanh và đưa ra hướng dẫn hiệu quả cho các hoạt động quản lý nguồn nhân lực có liên quan của doanh nghiệp, các nghiên cứu trong tương lai cần chú ý thảo luận về các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực xanh và tiến hành một cách sâu sắc và chi tiết thông qua các cuộc điều tra thực nghiệm.

THỰC HÀNH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Các nghiên cứu trước đây đều cho thấy, có thể cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường thông qua các hoạt động quản lý nguồn nhân lực xanh, chẳng hạn như: tuyển dụng, đào tạo, quản lý và đánh giá hiệu suất, tiền lương và phúc lợi... (Renwick

và cộng sự, 2008; Gill, 2012; Jabour, 2013).

Ở Việt Nam, quản trị nhân lực xanh đang là vấn đề được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm (Võ Thị Vân Khánh, 2023; Ngô Mỹ Trân và cộng sự, 2022). Các nghiên cứu này đã chỉ ra những hạn chế hoặc rào cản trong quản trị nguồn lực xanh và những tác động của nó đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, không có nhiều nghiên cứu về thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh, như: tuyển dụng, đào tạo và phát triển, cũng như hệ thống khen thưởng đối với hoạt động môi trường của doanh nghiệp tại Việt Nam. Để thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh, các doanh nghiệp Việt Nam cần thực hiện tốt một số vấn đề sau:

Tuyển dụng và tuyển chọn. Tuyển dụng là một mắt xích quan trọng và cơ bản trong quản lý nguồn nhân lực. Nó có thể xác định chất lượng và loại ứng viên cho các vị trí còn trống và thu hút những nhân tài chất lượng cao phù hợp để phát triển doanh nghiệp. Nhiều công ty, đặc biệt là các công ty đa quốc gia, có xu hướng sử dụng các phương pháp quản lý nguồn nhân lực xanh như một phần thương hiệu công ty của mình để thu hút những nhân viên trẻ có nhận thức về môi trường (Ehner, 2009). Một số người tìm việc có xu hướng xem xét các giá trị của tổ chức khi đưa ra lựa chọn, trong đó tổ chức thân thiện với môi trường có một lợi thế đặc biệt trong quá trình tuyển dụng (Renwick và cộng sự, 2013).

Khi tuyển dụng, các doanh nghiệp Việt Nam có thể làm rõ các vấn đề xanh trong mô tả công việc, bổ sung chiến lược phát triển bền vững vào mô tả công ty, phản ánh các giá trị văn hóa môi trường của tổ chức và cung cấp cho nhân viên mới những chính sách và cam kết về phát triển bền vững. Trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng, các câu hỏi phỏng vấn có thể liên quan đến hoạt động phát triển xanh của công ty để xác định những ứng viên có tiềm năng trong lĩnh vực này. Các vị trí tuyển dụng cần có nội dung thể hiện rõ về phát triển bền vững, để nhân viên sẵn sàng tham gia vào công việc quản lý môi trường, tích cực mở rộng kiến thức về quản lý môi trường và thu hút những nhân viên có nền tảng kiến thức về môi trường, đặc biệt là những vị trí ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động môi trường.

Đào tạo và phát triển. Đào tạo được coi là một nội dung quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực xanh. Đào tạo liên quan đến quản lý nguồn nhân lực xanh không chỉ thông qua việc nâng cao nhận thức về môi trường của nhân viên (Bansal và Roth, 2000) mà còn cải thiện các kỹ năng cốt lõi của nhân viên cũng như trình độ kiến thức về sinh thái và môi trường của công ty (Roy và Therin, 2008). Ngoài ra, đào tạo về bảo vệ môi trường cho nhân viên còn có thể mang lại nhiều lợi ích khác như thúc đẩy nhân viên tuân thủ các chính sách bảo vệ môi trường, nâng cao ý thức trách nhiệm với môi trường, xây dựng hình ảnh tích cực trước công chúng, thúc đẩy nhân viên tự động viên và tham gia vào các hoạt động quản lý môi trường.

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp khi tổ chức đào tạo nên hướng tới tất cả nhân viên, các phòng ban và khu vực và cả đội ngũ điều hành của tổ chức. Nội dung đào tạo nhân viên nên tập trung vào hai khía cạnh: (i) Hệ thống và chính sách bảo vệ môi trường và văn hoá doanh nghiệp; (ii) Kỹ năng quản lý môi trường; Trong quá trình đào tạo, nhân viên nên nâng cao nhận thức, kỹ năng và kiến thức chuyên môn về môi trường, đồng thời chú ý đến kiến thức ngầm của nhân viên về quản lý môi trường, chẳng hạn như chính sách môi trường của công ty và hiệu quả hoạt động môi trường, hoặc tổ chức các hội thảo đào tạo đặc biệt cho người quản lý.

Để tiến hành đào tạo xanh thành công, các doanh nghiệp Việt Nam có thể thực hiện theo các yếu tố của đào tạo quản lý môi trường do Wehrmeyer (1996) đề xuất, đó là: (1) Thông tin môi trường đơn giản và phù hợp; (2) Các cuộc họp đào tạo ngắn, không chính thức và nhóm nhỏ; (3) Nhân viên tham gia các cuộc họp có chủ đề mở; (4) Chú ý đến việc ai là người đứng đầu trong việc quản lý môi trường trong các cuộc họp nhân viên; (5) Coi khía cạnh sinh thái là khía cạnh giá trị mới của văn hóa tổ chức; (6) Đánh giá tác động của việc đào tạo đến công việc hàng ngày của nhân viên.

Quản lý và đánh giá hiệu suất. Các doanh nghiệp thường thiết lập hệ thống quản lý hiệu suất để đánh giá hiệu suất của nhân viên thông qua thái độ, hành vi và kết quả đầu ra. Chia khóa để quản lý hiệu suất thành công là hiệu quả của việc đánh giá hiệu suất (Chính và Hoàng, 2009). Đánh giá hiệu suất môi trường phải được liên kết với các mô tả công việc liên quan đến các mục tiêu môi trường cụ thể, chẳng hạn như các sự kiện môi trường, trách nhiệm môi trường, giảm phát thải carbon và các chính sách môi trường. Các doanh nghiệp cũng cần chú ý xây dựng các tiêu chuẩn hoạt động môi trường ở cấp doanh nghiệp và hệ thống thông tin xanh hoặc kiểm toán xanh.

Để đảm bảo hiệu quả của việc đánh giá hiệu quả môi trường, các doanh nghiệp Việt Nam cần quan tâm đến các yếu tố, như: kế hoạch, phương pháp, tiêu chuẩn và chỉ số đánh giá hiệu quả môi trường. Kế hoạch đánh giá hiệu quả hoạt động môi trường có thể hướng dẫn nhân viên đạt được hiệu quả hoạt động môi trường mà công ty mong muốn, đồng thời đảm bảo tính hiệu quả của công tác quản lý môi trường của công ty. Các chỉ số xanh có thể được đưa vào hệ thống quản lý hiệu quả hoạt động trong kế hoạch. Doanh nghiệp có thể truyền đạt kế hoạch xanh với nhân viên ở mọi cấp độ thông qua hệ thống quản lý hiệu suất và thiết lập cuộc đối thoại trong toàn doanh nghiệp. Người quản lý và nhân viên phải làm rõ các mục tiêu và trách nhiệm xanh về mặt đo lường hiệu quả hoạt động môi trường, các chỉ số cấp doanh nghiệp có thể được sử dụng để đánh giá sử dụng tài nguyên và chất thải. Các công ty có thể sử dụng hệ thống thông tin để theo dõi dòng tài nguyên và tiến hành kiểm tra tại chỗ để giúp nhân viên xác định các vấn đề và thu thập phản hồi của nhân viên về thông tin hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp. Các nhà quản lý có thể đưa các mục tiêu đầu ra xanh vào quá trình đánh giá hiệu quả hoạt động và thiết lập hệ thống xử phạt đối với những mục tiêu quản lý môi trường không đạt được. Đồng thời, nhà quản lý cũng có thể khuyến khích nhân viên đề xuất mục tiêu và ý tưởng xanh phù hợp với đánh giá hiệu suất cá nhân của họ để áp dụng vào lần đánh giá hiệu suất tiếp theo. Đánh giá hiệu suất phải cung cấp phản hồi hữu ích cho nhân viên và hỗ trợ cải tiến liên tục hiệu suất môi trường của công ty. Cố gắng khiến mọi nhân viên tham gia vào hệ thống đánh giá hiệu suất và phát huy tối đa vai trò của mình.

Lương và phúc lợi. Hệ thống lương thưởng là một công cụ mạnh mẽ có thể hỗ trợ các hoạt động quản lý môi trường. Nó được thiết kế để thu hút, giữ chân và động viên nhân viên, đồng thời khuyến khích nâng cao kiến thức, thái độ và kỹ năng

của nhân viên nhằm thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu của công ty (Brockett, 2007). Trong quản lý môi trường, các doanh nghiệp Việt Nam có thể sử dụng cơ cấu lương cơ bản để khen thưởng những nhân viên có đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu về môi trường. Cơ chế khen thưởng thiết lập mức lương thay đổi dành riêng cho việc quản lý môi trường. Khi những nỗ lực và thay đổi của nhân viên giúp công ty giảm thiểu chất thải hoặc nhân viên đưa ra những đề xuất thiết thực về bảo vệ môi trường, như: giảm chi phí của công ty, công ty nên thưởng cho nhân viên một phần chi phí tiết kiệm được. Công ty cung cấp thù lao phi tài chính để khen thưởng những nhân viên góp phần thực hiện các mục tiêu bảo vệ môi trường, bao gồm: cho phép nghỉ phép có lương, ưu tiên bãi đỗ xe, phiếu quà tặng, khen ngợi toàn công ty, khen thưởng các cá nhân, đội và bộ phận giảm rác thải hàng năm và khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường... có thể thúc đẩy động lực của nhân viên tốt hơn.

Sự tham gia của nhân viên. Mặc dù các nhà quản lý cấp cao đóng vai trò rất quan trọng trong quản lý môi trường (Chen và cộng sự, 2014; Paillé và cộng sự, 2014), nhưng nếu không có sự tham gia rộng rãi của nhân viên, thì hiệu quả quản lý môi trường có thể bị giảm đi rất nhiều. Các nghiên cứu trường hợp ở Vương quốc Anh và Hoa Kỳ đã chỉ ra rằng, việc tăng cường trao quyền cho nhân viên và làm hài lòng nhân viên về mặt tâm lý sẽ giúp họ đưa ra những đề xuất hợp lý hơn về quản lý môi trường, điều này có ý nghĩa rất lớn đối với việc thực hiện thành công quản lý môi trường (Kitazawa và Sarkis, 2000). Một cuộc khảo sát do Simpson và Samson (2008) thực hiện trên 232 công ty sản xuất của Úc cho thấy, mức độ trao quyền cho nhân viên trong quản lý môi trường có liên quan tích cực đáng kể đến hiệu quả quản lý môi trường và các công ty nên khuyến khích nhân viên đưa ra những đề xuất hợp lý về quản lý môi trường.

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp không chỉ cần thay đổi quy trình sản xuất xanh, sản phẩm xanh mà còn phải thay đổi văn hóa tổ chức đã ăn sâu vào doanh nghiệp và ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức nên khuyến khích nhân viên tham gia và đưa ra các đề xuất về quản lý môi trường của tổ chức và nơi làm việc của các cá nhân./.

Tài liệu tham khảo

1. Al Mamun, M. A. (2019), An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices: Evidence from Bangladesh, *Human Resource Management Research*, 9(1), 14-21.
2. Al-Ghazali, B. M., and Afsar, B. (2021), Retracted: Green Human Resource Management and Employees' Green Creativity: The Roles of Green Behavioral Intention and Individual Green Values, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 28 (1), 536. doi:10.1002/csr.1987.
3. Awwad Al-Shammari AS, Alshammrei S, Nawaz N., and Tayyab M (2022), Green Human Resource Management and Sustainable Performance with the Mediating Role of Green Innovation: A Perspective of New Technological Era, *Front. Environ. Sci.*, 10:901235. doi: 10.3389/fenvs.2022.901235.
4. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
5. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.
6. Berger I E, Kanetkar V (1995), Increasing environmental sensitivity via workplace experiences, *Journal of Public Policy and Marketing*, 14(2), 205–215.
7. Boudreau J W, Ramstad P M (2005), Talentship, talent segmentation, and sustainability:A new HR decision science paradigm for a new strategy definition, *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
8. Brockett J (2007), Prepare now for big rise in green jobs, *People Management*, 13(10).
9. Chan R Y (2005), Does the natural–resource–based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China, *Journal of Management Studies*, 42(3), 625–672.
10. Chaudhary, R. (2020), Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis, *Corp. Soc. Responsib. Env.*, 27(2), 630–641, doi:10.1002/csr.1827.
11. Chen Y, et al (2015), Linking market orientation and environmental performance:The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality, *Journal of Business Ethics*, 127(2), 479–500.
12. Chính, P. M., & Hoàng, V. Q. (2009). *Kinh tế Việt Nam: Thăng trầm và đột phá*. Nxb Chính trị Quốc gia.
13. Dechant K, Altman B (1994), Environmental leadership:From compliance to competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 8(3), 7–27.
14. Dutta S, et al (2012), Green people: A strategic dimension, *International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2), 143–148.
15. Egri C P, Herman S (2000), Leadership in North American Environmental Sector:Values, leadership style, and contexts of environmental leaders and their organizations, *Academy of Management Journal*, 43(4), 571–604.
16. Ehnert I (2009), *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*, Heidelberg: Springer.
17. Fernandez E, et al (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.
18. Gayathri N, Karthikeyan P (2013), A review on green human resource management with exclusive allusion to green work life balance, *International Research Journal of Business and Management*, 5, 40–45.
19. Gill M. Green (2012), HRM: People management commitment to environmental sustainability, *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244–252.
20. Govindarajulu N, Daily B F (2004), Motivating employees for environmental improvement, *Industrial Management and Data System*, 104(4), 364–372.
21. Harris L C, Crane A (2002), The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion change, *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234.
22. Jabbour C J C, et al (2008), Environmental management system and human resource practices: Is there a link between them in four Brazilian companies?, *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922–1925.
23. Jackson S E, et al (2011), State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue, *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 25(2), 99–116.
24. Jackson S E, Seo J (2010), The greening of strategic HRM scholarship, *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290.
25. Jackson, S. E., Schuler, R. S., and Jiang, K. (2014), An aspirational framework for strategic human resource management, *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
26. Kitazawa S, Sarkis J (2000), The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programmes, *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2), 225–248.
27. Linnenluecke M K, Griffiths A (2010), Corporate sustainability and organizational culture, *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.
28. Marcus A, Fremeth A (2009), Green management matters regardless, *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 17–26.
29. Marcus W (2013), Green human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation?, *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443–456.
30. Mariappanadar S (2003), Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment, *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.
31. Mathapati, C. M. (2013), Green HRM: A strategic facet, *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1–6.
32. Mishra R K, et al (2014), Green HRM: Innovative approach in Indian public enterprises, *World Review of Science, Technology and Sust. Development*, 11(1), 26–42.
33. Ngô Mỹ Trân, Lê Tấn Nghiệm và Lương Thị Như Ý (2022), Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xanh của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp sản xuất tại thành phố Cần Thơ, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh châu Á*, 33(11), 41–55.
34. Ones D S, Dilchert S (2012), Environmental sustainability at work: A call to action, *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444–466.
35. Opatha, H. H., and Arulrajah, A. A. (2014), Green Human Resource Management: Simplified general reflections, *International Business Research*, 7, 101–112.
36. Paillé P, et al (2014), The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study, *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466.
37. Prathima, M., and Misra, S. (2012), The green revolution in human resource management, *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(3), 227.
38. Rawashdeh, A. (2018), The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations, *Management Science Letters*, 8(10), 1049–1058.
39. Renwick D W S, et al (2013), Green human resource management: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
40. Renwick D, et al (2008), *Green HRM: A review, process model, and research agenda*, Sheffield: University of Sheffield Management School.
41. Roy M J, Therin F (2008), Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 249–259.

42. Simpson D, Samson D (2008). Environmental strategy and low waste operations: Exploring complementarities, *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 104–118.
43. Storey J (1995), *Human resource management: A critical text*, London.
44. Trevor C O (2001), Interactions among actual ease of movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–638.
45. Võ Thị Vân Khánh (2023), Quản trị nguồn nhân lực xanh: Xu thế tất yếu cho mục tiêu phát triển bền vững, *Tạp chí Tài chính*, kỳ 1 số tháng 4.
46. Wagner M (2013), "Green" human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation?, *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443–45.
47. Wehrmeyer W (1996), *Greening people: Human resource and environmental management*, New York: Greenleaf.

Ngày nhận bài: 14/6/2024; Ngày phản biện: 20/6/2024; Ngày duyệt đăng: 28/6/2024

URL: <https://kinhtevadubao.vn/thuc-hanh-quan-tri-nhan-luc-xanh-trong-cac-doanh-nghiep-viet-nam-29108.html>

© Kinh tế và Dự báo - Bộ Kế hoạch và Đầu tư