



Original Article

Green human resource management: Proposed measurements for enterprises in Vietnam

Dang Thi Huong*

*VNU University of Economics and Business
No. 144 Xuan Thuy Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam*

Received: March 27, 2023

Revised: June 5, 2023; Accepted: June 25, 2023

Abstract: Green human resource management (GHRM) has attracted researchers worldwide. In Vietnam, this topic has been initially researched but not yet applied by many businesses. The purpose of this article is to explore the content and criteria of GHRM based on a literature review. Using desk research and in-depth interview methods, the article has summarized and identified GHRM measurement criteria for small and medium enterprises in Vietnam, focusing on Green job design and analysis, Green recruitment, Green training and development, Green performance evaluation, Green reward and discipline, and Green labor management. These criteria are orientations for applying GHRM in Vietnamese enterprises, and are at the same time suggestions for further research on GHRM in Vietnam.

Keyword: Green human resource management, environmental protection, measurement, Vietnamese enterprises.

* Corresponding author

E-mail address: huongdth@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.183>

Copyright © 2023 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

Quản trị nguồn nhân lực xanh: Đề xuất các tiêu chí đo lường cho doanh nghiệp Việt Nam

Đặng Thị Hương*

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, Số 144 Đường Xuân Thủy, Quận Cầu Giấy,
Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 27 tháng 3 năm 2023

Chỉnh sửa ngày 5 tháng 6 năm 2023; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2023

Tóm tắt: Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) xanh đang trở thành chủ đề thu hút các nhà nghiên cứu ở nhiều quốc gia trên thế giới. Tại Việt Nam, chủ đề này bước đầu được nghiên cứu và chưa có nhiều doanh nghiệp áp dụng. Mục đích của bài viết nhằm làm rõ nội hàm của QTNNL xanh và các tiêu chí áp dụng QTNNL xanh trong doanh nghiệp. Sử dụng phương pháp nghiên cứu tại bàn và phỏng vấn chuyên gia, bài viết tổng hợp và đề xuất các tiêu chí đo lường QTNNL xanh cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) Việt Nam, tập trung vào các chức năng chính bao gồm: Thiết kế và phân tích công việc xanh; tuyển dụng xanh; đào tạo và phát triển xanh; quản lý hiệu suất xanh; đãi ngộ và kỷ luật xanh; quản lý lao động xanh. Các tiêu chí này giúp định hướng cho doanh nghiệp trong quá trình áp dụng, đồng thời gợi mở cho các nghiên cứu sâu hơn về QTNNL xanh tại Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực xanh, bảo vệ môi trường, tiêu chí đo lường, doanh nghiệp Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Mục tiêu phát triển kinh tế gắn với bảo vệ môi trường đã trở thành yêu cầu bắt buộc đối với các quốc gia, đồng thời trở thành chiến lược hoạt động của nhiều tổ chức, doanh nghiệp. Để tồn tại và phát triển bền vững, các doanh nghiệp không chỉ cần quan tâm đến mục tiêu doanh thu, lợi nhuận mà cần có chiến lược môi trường, gắn bảo vệ môi trường với chiến lược kinh doanh trong từng lĩnh vực và chức năng quản trị. Xuất phát từ quan điểm nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, nguồn nhân lực là yếu tố trung tâm trong việc quản lý môi trường thành công (Daily & Huang 2001; Jackson và cộng sự, 2011), việc tích hợp thực tiễn QTNNL với bảo vệ môi trường trở nên rất cần thiết. Trong bối cảnh đó, QTNNL xanh hình thành nhằm thúc đẩy, gắn kết các triết lý và các chức năng của QTNNL với quản lý môi

trường, giúp ngăn chặn, hạn chế các tác động của hoạt động kinh doanh đến môi trường. QTNNL xanh khuyến khích sự cam kết và tham gia của nhân viên vào hoạt động môi trường, làm tăng cảm giác thân thuộc và tự hào của nhân viên, thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ hơn (Tang và cộng sự, 2018). QTNNL xanh là công cụ hữu hiệu khơi dậy tinh thần và trách nhiệm của nhân viên, là chìa khóa dẫn đến thành công của doanh nghiệp (Opatha & Arulrajah, 2014). QTNNL xanh đóng vai trò thiết yếu trong việc lan tỏa và “phủ xanh” các doanh nghiệp một cách hiệu quả (Nejati và cộng sự, 2017). QTNNL xanh có thể giúp doanh nghiệp có danh tiếng tốt, giảm áp lực từ các bên liên quan, mang lại lợi ích lâu dài cho các thế hệ tương lai (Tang và cộng sự, 2018).

QTNNL xanh đang nhận được sự quan tâm của nhiều học giả, đồng thời là chủ đề nghiên cứu gắn với thực tiễn ở nhiều quốc gia trên thế giới. Tại Việt Nam, các nghiên cứu về QTNNL xanh

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: huongdth@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.183>

Bản quyền © 2023 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

còn khá hạn chế, nhận thức của doanh nghiệp về QTNNL xanh chưa đầy đủ dẫn đến việc phát huy vai trò của QTNNL trong hoạt động bảo vệ môi trường chưa đạt kết quả như mong đợi. Đặc biệt, đối với DNNVV có đặc thù quy mô nhỏ, nguồn lực và năng lực quản trị giới hạn, việc quan tâm và xử lý các vấn đề về môi trường thường không triệt để, dẫn đến việc nghiên cứu áp dụng QTNNL xanh gặp nhiều khó khăn. Xuất phát từ sự cần thiết thúc đẩy vai trò chủ động của nguồn nhân lực và QTNNL trong quản trị và bảo vệ môi trường, bài viết tổng hợp, đề xuất một số tiêu chí áp dụng QTNNL xanh trong các DNNVV Việt Nam. Các tiêu chí này sẽ là các chỉ dẫn cho doanh nghiệp trong việc triển khai áp dụng QTNNL xanh, là cơ sở cho các nghiên cứu về QTNNL xanh hướng tới mục tiêu phát triển bền vững trong các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam.

2. Tổng quan lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực xanh

2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực xanh

QTNNL xanh được phát triển từ khái niệm QTNNL và trở thành một phần quan trọng của QTNNL hiện đại. Một cách khái quát, QTNNL xanh được xác định là sự phản ánh các khía cạnh của QTNNL vào quản lý môi trường (Renwick và cộng sự, 2013). Đó là việc áp dụng các chính sách QTNNL vào khuyến khích sử dụng bền vững các nguồn lực của doanh nghiệp, thúc đẩy bảo vệ môi trường, cải thiện động lực làm việc và sự hài lòng của nhân viên (Mampra, 2013). Tiếp cận theo các chức năng của QTNNL, Jabbour và cộng sự (2010) cho rằng QTNNL xanh là việc “xanh hóa” các chức năng của QTNNL, cụ thể là phân tích công việc xanh, tuyển dụng, lựa chọn xanh, đào tạo xanh, đánh giá hiệu suất và phần thưởng xanh. QTNNL xanh có thể bao gồm các hoạt động cụ thể như khuyến khích nhân viên sử dụng ít giấy tờ hơn, tiết kiệm năng lượng hơn, tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo nhân viên có kiến thức về bảo vệ môi trường... Đây là một vấn đề quan trọng trong quản lý vì nó ảnh hưởng đáng kể đến chiến lược hoạt động của doanh nghiệp và các vấn đề về nguồn nhân lực (Hosain, 2016).

Từ các quan điểm nêu ra, tác giả cho rằng QTNNL xanh bao gồm hệ thống các triết lý, các chính sách, các hoạt động của doanh nghiệp nhằm thu hút, xây dựng, phát triển, giữ gìn một lực lượng lao động có thái độ và hành vi xanh,

có ý thức sử dụng bền vững các nguồn lực nhằm thực hiện mục tiêu phát triển gắn với bảo vệ môi trường tổ chức. QTNNL xanh thúc đẩy nhân viên sử dụng hiệu quả và bền vững các nguồn lực kinh doanh, tạo ra môi trường làm việc thân thiện, ngăn ngừa và hạn chế tác động của hoạt động sản xuất - kinh doanh đến môi trường.

2.2. Nội dung của QTNNL xanh

Hiện nay, các quan điểm về QTNNL xanh và nội dung của QTNNL xanh khá đa dạng. Tuy nhiên, các nghiên cứu đều nhấn mạnh đến các chức năng chính của QTNNL xanh bao gồm:

Thiết kế và phân tích công việc xanh: Đây là chức năng quan trọng của QTNNL xanh. Trong phân tích công việc xanh, các công việc được cụ thể hóa thành các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm gắn với bảo vệ môi trường (Wehrmeyer, 1996; Renwick và cộng sự, 2013). Doanh nghiệp tích hợp các nhiệm vụ và trách nhiệm về môi trường vào từng công việc và tạo thành tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ngày nay, nhiệm vụ bảo vệ môi trường đòi hỏi sự phối hợp đa ngành. Do đó, nhiều doanh nghiệp đã thiết kế các công việc hoặc vị trí mới liên quan đến môi trường, hoặc thiết kế các công việc hiện tại theo cách thân thiện với môi trường hơn bằng cách kết hợp các nhiệm vụ và trách nhiệm tập trung vào môi trường (Arulrajah và cộng sự, 2015).

Tuyển dụng xanh: Đây được xem là một thành phần quan trọng trong QTNNL xanh (Ahmand, 2015; Jackson và cộng sự, 2011). Tuyển dụng xanh được định nghĩa là quá trình tuyển dụng nhân lực mới, gồm những người có nhận thức về phát triển bền vững, hệ thống môi trường và quen thuộc với các hoạt động bảo vệ môi trường (Ullah, 2017). Nó là quá trình tuyển dụng và lựa chọn nhân viên có các kiến thức, kỹ năng; cách tiếp cận và hành vi phù hợp hệ thống quản lý môi trường của doanh nghiệp. Hoạt động tuyển dụng có thể hỗ trợ quản lý môi trường một cách hiệu quả bằng cách tích hợp chiến lược và chính sách môi trường với chính sách tuyển dụng, đảm bảo các nhân viên mới hiểu về văn hóa môi trường và có khả năng duy trì giá trị về môi trường mà doanh nghiệp đang xây dựng (Arulrajah và cộng sự, 2015). Để lựa chọn nhân lực xanh, bên cạnh các tiêu chí lựa chọn thông thường liên quan đến nhiệm vụ và công việc, doanh nghiệp cần đưa thêm các tiêu chí về mối quan tâm và sở thích của ứng viên liên quan đến môi trường.

Đào tạo và phát triển xanh: Chức năng này không chỉ tập trung vào phát triển kiến thức, kỹ năng và thái độ về chuyên môn mà còn liên quan đến môi trường và quản trị môi trường. Đào tạo và phát triển xanh phát triển các phương pháp làm việc của nhân viên, chú trọng giảm lãng phí, sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên, bảo tồn năng lượng và giảm các nguyên nhân gây suy thoái môi trường (Ullah, 2017). Nó giáo dục cho nhân viên giá trị của môi trường, đào tạo nhân viên các phương pháp làm việc tiết kiệm năng lượng, giảm lãng phí, truyền bá, lan tỏa nhận thức về môi trường trong tổ chức, đồng thời cung cấp cơ hội khuyến khích nhân viên giải quyết các vấn đề của môi trường (Arulrajah và cộng sự, 2015). Do đó, chức năng này là chìa khóa để hoàn thành các mục tiêu môi trường (Jabbour, 2011).

Quản lý hiệu suất xanh: Đo lường hiệu suất xanh là một trong những chức năng quan trọng của QTNNL xanh trong doanh nghiệp (Renwick và cộng sự, 2013). Quản lý hiệu suất xanh đề cập đến hệ thống đánh giá kết quả làm việc của nhân viên gắn với quản lý môi trường (Jabbour và cộng sự, 2008). Thiếu chức năng này, tổ chức không thể đảm bảo hoạt động môi trường trong dài hạn (Arulrajah và cộng sự, 2015). Do đó, chức năng này phải được thực hiện riêng biệt hoặc là một phần quan trọng trong hệ thống đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Các tiêu chí đo lường kết quả thực hiện công việc xanh của nhân viên phải được điều chỉnh tương ứng với các tiêu chí về hoạt động môi trường của tổ chức (Arulrajah và cộng sự, 2015).

Khen thưởng và kỷ luật xanh: Đãi ngộ và khen thưởng xanh là một cách tiếp cận khá mới trong các doanh nghiệp hiện nay. Nó bao gồm hệ thống khen thưởng tài chính và phi tài chính nhằm thu hút, giữ chân và thúc đẩy nhân viên đóng góp cho các mục tiêu môi trường (Jabbour và cộng sự, 2013; Mandip 2012). Theo Deshwal (2015), hệ thống lương thưởng nên được điều chỉnh để thưởng cho những thành tích và kỹ năng xanh mà nhân viên đạt được. Việc kết hợp các phần thưởng tài chính và phi tài chính sẽ hiệu quả hơn trong việc thúc đẩy hành vi của nhân viên (Jabbour và cộng sự, 2008; Renwick và cộng sự, 2013), khuyến khích nhân viên duy trì hành vi xanh trong doanh nghiệp (Khurshid & Darzi, 2016). Bên cạnh đó, Wehrmeyer (1996) cho rằng quản lý kỷ luật xanh là điều kiện tiên

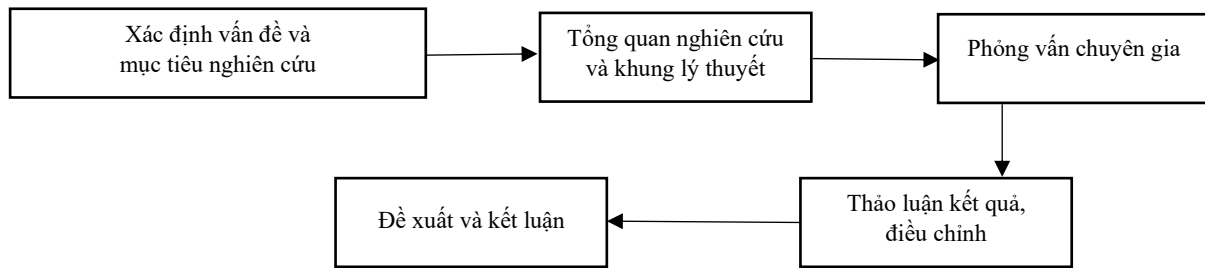
quyết trong quản lý môi trường. Để thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên, các tổ chức cần kỷ luật xanh để đạt được các mục tiêu và chiến lược quản lý môi trường.

Quan hệ lao động xanh: Chức năng này đề cập đến việc tạo lập mối quan hệ giữa nhà quản trị, lãnh đạo doanh nghiệp với người lao động thông qua việc xác định quyền và nghĩa vụ của các bên trong việc thực hiện mục tiêu phát triển bền vững. Kết quả của quan hệ lao động xanh được thể hiện qua sự tham gia của người lao động vào các hoạt động bảo vệ môi trường, sự chủ động trong việc đưa ra các sáng kiến xanh trong doanh nghiệp. Theo Deepika và Karpagam (2016), quan hệ lao động tốt là một lợi thế và là nguồn cải tiến tích cực cho bất kỳ tổ chức nào. Vì thế, quan hệ lao động xanh tốt sẽ khuyến khích các hành vi xanh của nhân viên, thúc đẩy động lực và sự gắn kết của người lao động với mục tiêu xanh, ngăn chặn và tạo thuận lợi trong việc giải quyết các vấn đề phát sinh cũng như trong mục tiêu bảo vệ môi trường.

3. Quy trình và phương pháp nghiên cứu

Hình 1 thể hiện quy trình nghiên cứu.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đặt ra, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tại bàn và phỏng vấn chuyên gia. Với phương pháp nghiên cứu tại bàn, bài viết xem xét và hệ thống hóa các bài báo liên quan đến chủ đề nghiên cứu trên GoogleScholar, được trích dẫn trong cơ sở dữ liệu Springerlink, ScienceDirect, Wiley Online Library... và các tạp chí liên quan. Các từ khóa chính được tìm kiếm là QTNNL xanh, tiêu chí, thang đo đo lường QTNNL xanh, ảnh hưởng của QTNNL xanh..., từ đó tổng quan lý thuyết về QTNNL xanh và tiêu chí đo lường QTNNL xanh. Trên cơ sở khung lý thuyết, bài viết thực hiện phỏng vấn chuyên gia theo phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc để đánh giá các tiêu chí đề xuất. Bảy chuyên gia được lựa chọn phỏng vấn bao gồm các nhà nghiên cứu, giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy về QTNNL và các nhà quản trị, điều hành DNNVV. Thời gian phỏng vấn với mỗi chuyên gia trong khoảng 20-30 phút, thực hiện trong tháng 2/2023. Câu hỏi phỏng vấn tập trung vào thảo luận các chức năng QTNNL xanh và tiêu chí đo lường QTNNL xanh áp dụng tại các DNNVV Việt Nam.



Hình 1: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của tác giả.

4. Kết quả nghiên cứu các tiêu chí đo lường quản trị nguồn nhân lực xanh

4.1. Kết quả nghiên cứu tại bàn

Trong những năm gần đây, QTNNL xanh là chủ đề nghiên cứu nhận được nhiều sự quan tâm của nhiều quốc gia trên thế giới về cả lý thuyết và thực tiễn. Để đánh giá và đo lường QTNNL xanh trong doanh nghiệp, các nghiên cứu đã đề cập và sử dụng các tiêu chí khác nhau ở các quốc gia khác nhau. Arulrajah và cộng sự (2015) đã thực hiện nghiên cứu tại bàn để thảo luận các nội hàm và thang đo của QTNNL xanh, trong đó chỉ ra 10 chức năng của QTNNL gồm: Hoạch định nguồn nhân lực xanh; thiết kế và phân tích công việc xanh; tuyển dụng xanh; tuyển chọn xanh; bố trí nhân lực xanh; đào tạo và phát triển nhân lực xanh; đánh giá hiệu suất xanh; đãi ngộ xanh; quản lý kỷ luật xanh; quan hệ lao động xanh. Thông qua tổng quan tài liệu, nhóm tác giả đề xuất 67 thang đo hướng dẫn cho tất cả chức năng QTNNL xanh trong doanh nghiệp.

Bombiak và Marciniuk-Kluska (2018) nghiên cứu thực tiễn áp dụng QTNNL xanh tại 150 doanh nghiệp có trụ sở tại Ba Lan. Các tác giả đánh giá 28 hoạt động thuộc 6 chức năng của QTNNL xanh, gồm: Tuyển dụng và lựa chọn nguồn nhân lực xanh; hướng dẫn và đào tạo nguồn nhân lực xanh; phân tích công việc xanh; đánh giá thực hiện công việc xanh; đãi ngộ, kỷ luật xanh; sáng kiến xanh. Dựa trên các tiêu chí này, nghiên cứu đã khảo sát, đánh giá và xếp hạng các hoạt động QTNNL xanh tại các doanh nghiệp. Kết quả cho thấy, các tiêu chí thuộc đào tạo nguồn nhân lực xanh, phân tích công việc xanh hay hệ thống khen thưởng, kỷ luật xanh được các doanh nghiệp Ba Lan áp dụng và đánh giá cao; các tiêu chí thuộc tuyển dụng và tuyển chọn xanh được đánh giá thấp nhất.

Nghiên cứu thực tiễn áp dụng QTNNL xanh tại các tập đoàn đa quốc gia Hoa Kỳ trong lĩnh vực ăn uống có chi nhánh tại Đức, Anh và Thụy Điển của Haddock-Millar và cộng sự (2015) cho thấy QTNNL xanh được phân tích thông qua các tiêu chí: chiến lược kinh doanh gắn với bảo vệ môi trường, tăng cường nhận thức xanh cho nhân viên thông qua đào tạo xanh và thúc đẩy các sáng kiến xanh. Mỗi chi nhánh có những cách thức thực hiện QTNNL xanh khác nhau nhưng đều nhất quán coi môi trường là vấn đề của nhân lực, sáng tạo các cách thức để gắn kết nhân viên với môi trường, chú trọng phát triển các kỹ năng và hành vi liên quan đến môi trường, tăng cường quản lý lao động xanh và triển khai mạnh mẽ các sáng kiến xanh.

Tang và cộng sự (2018) tổng hợp 5 nội dung cơ bản của QTNNL xanh, gồm: Tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, quản lý hiệu suất xanh, trả lương và khen thưởng xanh, và sự tham gia xanh. Tiến hành nghiên cứu thực nghiệm qua 2 giai đoạn: nghiên cứu thăm dò và phân tích nhân tố khẳng định với nhân viên ở các doanh nghiệp miền Bắc Trung Quốc, nhóm tác giả đưa ra 18 thang đo QTNNL xanh cho các doanh nghiệp Trung Quốc. Nhìn chung, nghiên cứu chỉ tập trung vào một số chức năng chính của QTNNL xanh, các tiêu chí đưa ra phù hợp với điều kiện và bối cảnh tại các doanh nghiệp Trung Quốc.

Ngoài ra, nghiên cứu của Shen và cộng sự (2019) thực hiện tại các doanh nghiệp Trung Quốc, trong đó có 13 doanh nghiệp bản địa và 3 công ty đa quốc gia 100% vốn nước ngoài để xem xét cách thức thực hiện QTNNL xanh. Nhóm tác giả đã phân tích 5 chức năng chính của QTNNL xanh gồm: Tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, bố trí nhân lực xanh, quản lý hiệu suất xanh và đãi ngộ xanh. Các tiêu chí đánh giá QTNNL xanh tập trung vào các kỹ thuật, các giải

pháp thực tiễn gắn với bảo vệ môi trường mà doanh nghiệp sử dụng, chẳng hạn như: nộp hồ sơ tuyển dụng điện tử, phỏng vấn qua ứng dụng Skype, qua điện thoại, tổ chức đào tạo tại chỗ, đào tạo trong doanh nghiệp, đào tạo trực tuyến, làm việc từ xa, thiết kế không gian văn phòng tiết kiệm năng lượng...

Một số nghiên cứu gần đây đã đo lường, đánh giá tác động của QTNNL xanh đến kết quả hoạt động và hiệu quả môi trường của doanh nghiệp. Nghiên cứu về QTNNL xanh trong ngành công nghiệp ô tô ở Ấn độ, Chaudhary (2019) tập trung vào các chức năng: tuyển mộ và lựa chọn nhân lực xanh, đào tạo và phát triển nhân lực xanh, quản lý hiệu suất xanh, đãi ngộ nhân lực xanh và đánh giá nhân lực xanh. Trong khi đó, Jirawuttinunt và Limsuwan (2019) đánh giá ảnh hưởng của QTNNL xanh đến vốn trí tuệ và hiệu quả môi trường. Các thang đo trong nghiên cứu được sử dụng từ kết quả nghiên cứu lý thuyết của Arulrajah và cộng sự (2015). Kết quả cho thấy các chức năng QTNNL xanh có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức cả trực tiếp và gián tiếp thông qua vốn trí thức xanh và hiệu quả môi trường.

4.2. Kết quả phỏng vấn chuyên gia

Từ kết quả nghiên cứu tại bàn, bài viết đã hệ thống hóa các chức năng và tiêu chí đo lường QTNNL xanh trong DNNVV, sau đó thực hiện phỏng vấn, thảo luận với các chuyên gia về các nội dung này. Kết quả phỏng vấn cho thấy một số điểm nổi bật sau:

Thứ nhất, trong bối cảnh nhận thức và năng lực QTNNL xanh nói chung tại các DNNVV Việt Nam còn chưa đầy đủ, khả năng áp dụng tất cả chức năng của QTNNL xanh và các tiêu chí mà các nghiên cứu đã đưa ra là khó khả thi. Việc phân tích, đánh giá, chọn lọc các tiêu chí áp dụng QTNNL xanh cần dựa trên điều kiện thực tiễn của doanh nghiệp.

Thứ hai, với đặc thù là quy mô nhỏ, tiềm lực tài chính và công nghệ thấp, trình độ quản lý hạn chế, các DNNVV khó thực hiện đầy đủ các quy định về bảo vệ môi trường. Thay vì đầu tư cho các hoạt động môi trường, các doanh nghiệp thường tìm cách né tránh hoặc xử lý không triệt để... QTNNL xanh chú trọng hoạt động bảo vệ môi trường từ gốc độ con người và nâng cao nhận thức của con người, do đó việc đưa ra các tiêu chí đo lường cụ thể sẽ tạo thuận lợi cho quá trình áp dụng.

Thứ ba, các chuyên gia thống nhất rằng, các chức năng và tiêu chí đo lường QTNNL xanh cho DNNVV Việt Nam cần rõ ràng, tập trung thể hiện được các chức năng chính, cốt lõi của QTNNL xanh, phù hợp với năng lực và thực tiễn doanh nghiệp. Trong bối cảnh của các DNNVV Việt Nam hiện nay, một số chức năng QTNNL xanh nên ưu tiên thực hiện gồm: Thiết kế và phân tích công việc; tuyển dụng xanh; đào tạo xanh; đánh giá thành tích xanh; đãi ngộ và kỷ luật xanh. Một số tiêu chí của thiết kế và phân tích công việc xanh, tuyển dụng xanh, quản lý lao động xanh cần rà soát để đảm bảo thoả ý về diễn đạt và mạch lạc về nội dung, giúp doanh nghiệp hiểu đúng bản chất của tiêu chí.

5. Đề xuất tiêu chí đo lường quản trị nguồn nhân lực xanh trong các doanh nghiệp Việt Nam

Quá trình đổi mới và hội nhập kinh tế quốc tế thời gian qua đã giúp Việt Nam đạt được nhiều thành tựu về kinh tế, đời sống, văn hóa, xã hội. Tuy nhiên, sự phát triển đó cũng gây ra nhiều áp lực về môi trường sinh thái, tiêu hao năng lượng, cạn kiệt tài nguyên. Số liệu thực tế gần đây cho thấy số lượng các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất vi phạm các quy định về bảo vệ môi trường tại Việt Nam không ngừng gia tăng (Tuyet, 2016; Nguyen, 2020; Tran, 2021), trong đó có các DNNVV. Tình trạng ô nhiễm môi trường tiếp tục diễn biến phức tạp, ngày càng nghiêm trọng với nhiều điểm nóng, chất lượng môi trường nhiều nơi suy giảm mạnh (Hoai, 2021)..., đòi hỏi các doanh nghiệp phải chú trọng kết hợp sản xuất kinh doanh với bảo vệ môi trường. Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng đã xác định phát triển kinh tế gắn với bảo vệ môi trường là mục tiêu phát triển kinh tế bền vững của đất nước, góp phần thực hiện thắng lợi Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2021-2030 (baochinhpvu.vn). Mục tiêu này được Chính phủ Việt Nam quán triệt và có định hướng thực hiện rõ ràng. Ở góc độ doanh nghiệp, điều này phụ thuộc rất lớn vào tư duy, nhận thức và hành động của nguồn nhân lực, đội ngũ nhân lực có ý thức bảo vệ môi trường ở mọi bộ phận, mọi cấp độ.

Tổng hợp kết quả nghiên cứu tại bàn và ý kiến phỏng vấn, thảo luận với các chuyên gia, bài viết đề xuất các nội dung và tiêu chí đo lường QTNNL xanh trong DNNVV Việt Nam như Bảng 1.

Bảng 1: Đề xuất tiêu chí đo lường QTNNL xanh cho DNNVV Việt Nam

QTNNL xanh	Tiêu chí QTNNL xanh đề xuất
Thiết kế và phân tích công việc xanh	- Đưa các nhiệm vụ liên quan đến bảo vệ môi trường vào bản mô tả công việc - Đưa các yêu cầu liên quan đến môi trường vào bản tiêu chuẩn công việc - Thiết kế công việc gắn với tiêu chí bảo vệ môi trường
Tuyển dụng xanh	- Đưa các tiêu chí về môi trường vào thông báo tuyển dụng - Truyền đạt sự quan tâm đến bảo vệ môi trường vào hoạt động tuyển dụng - Thu hút các ứng viên có kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi phù hợp với quản lý môi trường - Ưu tiên lựa chọn ứng viên có nhận thức, năng lực và kinh nghiệm về bảo vệ môi trường - Kết hợp tuyển dụng online và truyền thông, thực hiện linh hoạt, phù hợp giúp tiết kiệm nguồn lực, giảm chi phí và thời gian
Đào tạo, phát triển xanh	- Tích hợp nội dung đào tạo chuyên môn với bảo vệ môi trường - Thiết kế các chương trình đào tạo nhằm tăng cường kiến thức và kỹ năng hành vi xanh cho nhân viên - Phân tích, xác định nhu cầu đào tạo xanh - Thực hiện các chương trình đào tạo về bảo vệ môi trường - Thường xuyên chia sẻ các chương trình và sáng kiến môi trường - Đa dạng hóa các hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo phù hợp, linh hoạt nhằm tiết kiệm nguồn lực, chi phí và năng lượng
Quản lý hiệu suất xanh	- Đánh giá thực hiện công việc theo các tiêu chí xanh - Sử dụng kết hợp các chỉ số hiệu suất xanh để đánh giá chất lượng và năng suất lao động - Đưa các chỉ tiêu liên quan đến môi trường vào phản hồi hiệu quả công việc - Cán bộ quản lý chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động xanh của nhân viên
Đãi ngộ và kỷ luật xanh	- Khen thưởng tài chính cho nhân viên có kết quả công việc tốt theo tiêu chí xanh, có sáng kiến và hành vi bảo vệ môi trường - Khen thưởng phi tài chính cho nhân viên có kết quả công việc tốt, có thái độ và hành vi phù hợp tiêu chí xanh - Thực hiện tốt chế độ phúc lợi, an toàn, sức khỏe, tạo dựng môi trường làm việc xanh, thân thiện, tiết kiệm, linh hoạt - Xây dựng và áp dụng hệ thống kỷ luật đối với nhân viên không hoàn thành công việc theo tiêu chí xanh hoặc vi phạm các quy tắc ứng xử xanh
Quản lý lao động xanh	- Định hướng cho nhân viên tầm nhìn, mục tiêu về bảo vệ môi trường - Xây dựng bộ quy tắc ứng xử và điều khoản rõ ràng về hành vi liên quan đến bảo vệ môi trường - Khuyến khích nhân viên tham gia cũng như đề xuất những sáng kiến thân thiện môi trường - Tạo lập môi trường học hỏi, trao đổi, xây dựng mối quan hệ tin tưởng, hợp tác trong việc thực hiện các nhiệm vụ về môi trường

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất.

6. Kết luận

QTNNL xanh đã trở thành nội dung quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu xanh hóa doanh nghiệp và phát triển bền vững. QTNNL xanh đóng vai trò thiết yếu trong việc lan tỏa và “phủ xanh” doanh nghiệp một cách hiệu quả. QTNNL xanh đưa các triết lý, chính sách của QTNNL vào hoạt động bảo vệ môi trường, định hướng hoạt động của doanh nghiệp và hành vi của nhân viên vào bảo vệ môi trường. Để thúc đẩy QTNNL xanh, các doanh nghiệp Việt Nam

nói chung và DNNVV nói riêng cần được hướng dẫn các nội dung và tiêu chí áp dụng phù hợp. Kết quả nghiên cứu đề xuất các chức năng và tiêu chí đo lường QTNNL xanh cho các DNNVV Việt Nam, tập trung vào thiết kế và phân tích công việc xanh, tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý hiệu suất xanh, đãi ngộ và kỷ luật xanh, và quản lý lao động xanh. Việc lựa chọn đúng các chức năng và tiêu chí áp dụng sẽ là cơ sở cho việc áp dụng thành công QTNNL xanh tại Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739-1761. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 161-175. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2018-0084>
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Deepika, R., & Karpagam, V. (2016). A study on green HRM practices in an organisation. *International Journal of Applied Research*, 2(8), 426-429.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2015). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- 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*, 21(7), 1049-1089. <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jirawuttinunt, S., & Limswan, K. (2019). The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 businesses in Thailand. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 11(1), 168-185.
- Hosain, M. S. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(6), 54-59.
- Khurshid, R., & Darzi, M. A. (2016). Go green with green human resource management practices. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(1), 19-21.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of the Tenth AIMS International Conference on Management* (pp. 1273-1281).
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(ISC-2011), 244-252.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213>
- Tuyet, N. (2016). 10 Companies causing the most serious pollution in Vietnam. *Business Pulse*. <https://nhipsongdoanhnghiep.cuocsongantoan.vn/doanh-nghiep/diem-mat-10-cong-ty-gay-o-nhiem-nghiem-trong-nhat-o-viet-nam-1840491.html>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Nguyen, P. (2020). Fine of 1.3 billion dong for polluting enterprises. *The People*. <https://nhandan.vn/phat-13-ty-dong-doanh-nghiep-xa-thai-gay-o-nhiem-post617250.html>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2019). *Green human resource management in Chinese enterprises* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286971>
- 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*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tran, N. T. (2021). Some environmental problems in Vietnam today: Current status and solutions. *Hanoi Law University*. <https://hdl.vn/vi/nghien-cuu---trao-doi/mot-so-van-de-ve-moi-truong-o-viet-nam-hien-nay--thuc-trang-va-giai-phap.html>
- Ullah, M. (2017). Integrating environmental sustainability into human resource management: A comprehensive review on green human resource management. *Maghreb Review of Economics and Management*, 4(1), 6-22.
- Wehrmeyer, W. (Ed.). (1996). *Greening people: Human resources and environmental management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351283045>