

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC XANH TRONG DOANH NGHIỆP

VŨ QUỲNH VÂN\*

Ngày nhận: 06/5/2024

Ngày phản biện: 30/5/2024

Ngày duyệt đăng: 18/6/2024

**Tóm tắt:** Với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế thị trường, thế giới đã chứng kiến sự quan tâm ngày càng tăng đối với khái niệm quản lý kinh doanh, liên quan đến các hoạt động có ý thức không chỉ hướng tới lợi nhuận tài chính và các khía cạnh kinh tế mà còn hướng tới các lợi ích xã hội và môi trường. Cách tiếp cận như vậy, được gọi là phát triển bền vững, đang trở thành một điều bắt buộc trong thế giới hiện đại. Theo đó, các vấn đề xanh đã trở nên phổ biến trong khía cạnh môi trường và xã hội của các doanh nghiệp hiện nay. Quản lý hiệu quả nguồn nhân lực xanh là yếu tố giúp các nhà quản lý đạt được mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực xanh được hiểu là các hoạt động nhân sự thân thiện với môi trường và thúc đẩy tính bền vững của các nguồn lực mà doanh nghiệp có thể có. Mục đích của nghiên cứu này là thảo luận những vấn đề liên quan đến quản lý nguồn nhân lực xanh từ quan điểm lý thuyết và chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động này trong doanh nghiệp.

**Từ khóa:** nguồn nhân lực xanh; quản lý nguồn nhân lực xanh; doanh nghiệp.

## A THEORETICAL STUDY ON GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENTERPRISES

**Abstract:** The global rise of the market economy has led to an increasing focus on the field of business management. This involves deliberate actions that aim to achieve not only financial gains and economic success, but also positive social and environmental outcomes. The adoption of sustainable development is becoming imperative in the contemporary world. Consequently, environmental and social concerns related to the color green have become widespread in contemporary society. Effective utilization of environmentally conscious employees is crucial for managers to successfully attain their objectives of promoting long-term corporate sustainability. Green human resources refer to environmentally conscious efforts in the field of human resources that aim to increase resource sustainability. This study aims to analyze the theoretical aspects of green human resources management and identify the factors that impact this practice inside an organization.

**Keywords:** green human resources; green human resource management; enterprises.

### 1. Đặt vấn đề

Quan tâm về bảo vệ môi trường và thực hiện các chính sách môi trường và sản xuất sạch hơn ngày càng tăng (Jabbour, 2013). Sự suy thoái dần dần của môi trường tự nhiên do sự khai thác của con người dẫn đến việc đưa ra khái niệm phát triển bền vững. Mô hình phát triển bền vững không chỉ mang lại chất lượng quản lý mới (Skowronski, 2006) mà còn yêu cầu tìm kiếm các nguồn lợi thế cạnh tranh mới để đáp ứng các mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp và chú ý đến các lợi ích xã hội và môi trường được hiểu rộng rãi (Hart và Milstein, 2003; Abidin và Pasquire, 2007). Do đó, các doanh nghiệp hiện phải chịu trách nhiệm nhiều hơn về kết quả bền vững nói chung và đặc biệt đối với các tác động môi trường do hoạt động của doanh nghiệp gây ra (Koberg và

Longoni, 2019), đặc biệt là vai trò của quản lý nguồn nhân lực. Các nhà nghiên cứu đã chứng minh mối quan hệ giữa phát triển bền vững và nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp, theo đó yếu tố con người có tác động khuyến khích các hoạt động hướng tới việc cải thiện môi trường hiệu quả của doanh nghiệp. Quản lý theo định hướng bền vững, được thực hiện thông qua việc các nhân viên thể hiện thái độ tích cực đối với môi trường, có năng lực hiểu biết về môi trường và có tinh thần trách nhiệm về tác động môi trường từ hành động của họ (Bombiak, Marciniuk-Kluska 2018; Smaliukienė, Monn 2019). Các yếu tố quản lý nguồn nhân lực (HRM) rất quan trọng để nâng cao tính bền vững trong các doanh

\* Trường Đại học Công đoàn

ngiệp và ở khía cạnh này các yếu tố này được hiểu là “nguồn nhân lực xanh”.

Quản lý nguồn nhân lực xanh (GHRM) là một phần của Quản lý nguồn nhân lực bền vững (Stankevičiūtė và cộng sự, 2018; Beck-Krala, Klimkiewicz, 2017) hướng tới việc tạo ra giá trị cho các bên liên quan của doanh nghiệp thông qua việc xem xét đồng thời các khía cạnh hiệu quả, xã hội và môi trường trong quy trình quản trị nhân sự. Quy trình quản trị nhân sự đóng một vai trò quan trọng không chỉ trong việc áp dụng thực tế các chính sách phát triển bền vững (Renwick và cộng sự, 2008; Ulrich, Brockbank, Johnson, 2009) mà còn trong việc xây dựng văn hóa phát triển bền vững (Liebowitz, 2010; Harmon và cộng sự, 2010). Đó là lý do tại sao phương pháp quản lý nguồn nhân lực xanh rất quan trọng để giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu về môi trường. Trong nghiên cứu này, khái niệm và nội hàm quản lý nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp sẽ được làm sáng tỏ, đồng thời chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động này trong doanh nghiệp.

## 2. Nội dung

### 2.1. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực xanh (Green Human Resources Management - GHRM)

Quản lý nguồn nhân lực được định nghĩa là tổng

thể các hành động nhằm cung cấp số lượng nhân viên cần thiết, thể hiện các kỹ năng và năng lực phù hợp và tạo điều kiện kích thích hành vi hiệu quả của nhân viên tại một thời điểm và địa điểm cụ thể (Pocztowski 1993). Cơ sở cốt lõi của khái niệm này được hình thành bằng cách tiếp cận chủ quan đối với nguồn nhân lực được coi là một thành phần của tài sản doanh nghiệp và là nguồn cạnh tranh của doanh nghiệp. Quản lý nguồn nhân lực xanh (GHRM) là một cách tiếp cận sáng tạo để thực hiện chức năng nhân sự trong một tổ chức, trong đó yếu tố môi trường là nền tảng của tất cả các sáng kiến được thực hiện (Pabian 2015). Điều này có nghĩa là việc áp dụng các chính sách nhân sự để thúc đẩy việc sử dụng bền vững tài nguyên và hệ sinh thái của doanh nghiệp (Mampra 2013; Zoogah 2011). GHRM là công cụ chính để thực hiện phát triển bền vững (Urbaniak 2017; Gholam và cộng sự 2016; Bangwal & Tiwari 2015; Renwick và cộng sự 2013).

Trong những năm gần đây, có nhiều nghiên cứu tập trung làm rõ khái niệm Quản lý nguồn nhân lực xanh. Đáng chú ý là quan điểm của Mampra (2013), tác giả cho rằng việc sử dụng các chính sách quản lý tài nguyên nhằm khuyến khích triển khai khả thi các tài nguyên trong hoạt động kinh doanh và bảo vệ môi trường, từ đó cải thiện sự tự giác, sự tự tin và sự

**Bảng 1: Các khái niệm GHRM**

Tác giả	Nội dung khái niệm GHRM
Opatha (2013), (tr. 15).	“Tất cả các hoạt động liên quan đến việc phát triển, triển khai và duy trì liên tục một hệ thống nhằm mục đích làm cho nhân viên của một tổ chức trở nên xanh hơn. Phía HRM quan tâm đến việc chuyển đổi nhân viên bình thường thành nhân viên xanh để đạt được các mục tiêu về môi trường của tổ chức và cuối cùng là đóng góp đáng kể vào sự bền vững của môi trường”.
Jabbour (2013), (trang 147-148)	“Liên quan đến sự liên kết có hệ thống, có kế hoạch giữa các hoạt động quản lý nguồn nhân lực diễn hình với các chính sách mục tiêu về môi trường của tổ chức”.
Opatha và Arulrajah, (2014), (tr. 104)	“Thực tiễn và hệ thống giúp nhân viên của tổ chức trở nên xanh hơn vì lợi ích của cá nhân, xã hội, môi trường tự nhiên và doanh nghiệp”.
Masri và Jaaron (2017), (tr. 474)	“Các hoạt động Quản lý nguồn nhân lực (HRM) nhằm củng cố các hoạt động bền vững với môi trường và tăng cường cam kết của nhân viên về các vấn đề bền vững về môi trường”.
Zaid và cộng sự (2018), (tr. 88)	“Một loạt các biện pháp quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất với việc tuyển dụng xanh, đào tạo xanh và sự tham gia cũng như hiệu suất xanh, quản lý và lương thưởng”.
Shen và cộng sự. (2018), (tr. 594)	“Một tập hợp các biện pháp quản lý nhân sự mà các tổ chức áp dụng để cải thiện hiệu suất xanh tại nơi làm việc của nhân viên”.
Shah (2019), (tr. 771)	“Việc kết hợp các yếu tố quản lý xanh vào các chức năng thiết kế công việc, bố trí nhân sự, đào tạo và phát triển, tạo động lực và duy trì quản lý nguồn nhân lực (HRM) để cải thiện hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên, đáp ứng mong đợi của nhân viên và đạt được các mục tiêu của tổ chức”.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

hài lòng trong công việc của nhân viên. Nghiên cứu dưới góc độ các nội dung của GHRM, Teixeira và Jabbour (2013) cho rằng GHRM là sự kết hợp của các hoạt động nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và thù lao giúp đạt được các mục tiêu quản lý môi trường của doanh nghiệp. Khái niệm HRM xanh ngụ ý việc áp dụng chính sách nhân sự nhằm thúc đẩy việc sử dụng bền vững các nguồn lực trong doanh nghiệp kinh doanh và đảm bảo tính bền vững của môi trường. *Bảng 1* tóm tắt các khái niệm về GHRM (xem *bảng 1*).

Dựa vào bảng trên, rõ ràng GHRM thống nhất các phương pháp quản lý nhân sự khác nhau để đạt được các mục tiêu về môi trường. Nó đưa ra các chính sách khác nhau để khiến nhân viên quan tâm hơn đến môi trường và rất quan trọng trong việc đưa doanh nghiệp hướng tới sự bền vững. Các định nghĩa nhấn mạnh rằng GHRM nhằm mục đích phát triển các doanh nghiệp xanh, đó là lý do tại sao các chính sách khác nhau được thiết kế và thực hiện để biến các doanh nghiệp bình thường thành doanh nghiệp xanh. Các doanh nghiệp xanh này mong muốn những nhân viên có thể dễ dàng hiểu được yêu cầu xanh của doanh nghiệp, mục tiêu cuối cùng là hướng tới phát triển bền vững môi trường.

**2.2. Nội dung quản lý nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp**

GHRM bao gồm các chức năng và thực tiễn được sử dụng rộng rãi nhất được áp dụng để đạt được các mục tiêu môi trường của tổ chức. Các nghiên cứu tiền nhiệm thông qua nghiên cứu định tính và định lượng đã xác định được nhiều các yếu tố của GHRM. Dựa trên những nghiên cứu này, các yếu tố được xác định được trình bày trong *bảng 2*. Các yếu tố GHRM được xác định sau khi phân tích cẩn thận nhiều nghiên cứu thực nghiệm về GHRM.

- *Thiết kế công việc xanh*: Đây là chức năng quan trọng để bắt đầu thực hiện của GHRM. Trong thiết kế và phân tích công việc xanh, các doanh nghiệp cần xác định bản chất của công việc, vai trò và trách nhiệm theo mục tiêu xanh của tổ chức. Các doanh nghiệp quan tâm đến các vấn đề môi trường cần tạo ra các vị trí công việc mới đặc biệt để giải quyết các công việc, nhiệm vụ có liên quan khía cạnh môi trường của doanh nghiệp. Trong bản mô tả công việc phải nêu cụ thể, chi tiết về trách nhiệm công việc khác nhau liên quan đến môi trường.

- *Lựa chọn nhân viên xanh*: bao gồm các hoạt động tuyển dụng và tuyển chọn nhân sự cho doanh nghiệp.

**Bảng 2: Nội dung của GHMR**

Các yếu tố	Tác giả
Thiết kế và phân tích công việc xanh	Jabbour và cộng sự (2010), Jabbour (2011), Shah (2017), Masri và Jaaron (2019).
Lựa chọn nhân viên xanh	Gholami và cộng sự (2016), Gupta (2018), Gureci và cộng sự (2017), Jabbour và cộng sự (2010), Jabbour (2011), Longoni và cộng sự (2018), Masri và Jaaron (2019), Mukherjee và cộng sự (2016), Shah (2017), Tang và cộng sự (2017), Ercantan và Eyupoglu (2021).
Đào tạo và phát triển nhân sự xanh	Dumont (2016), Gholami và cộng sự (2016), Gupta (2018), Gureci và cộng sự (2017), Jabbour và cộng sự (2010), Jabbour (2011), Masri và Jaaron (2019), Mukherjee và cộng sự (2016), Shah (2017), Tang và cộng sự (2017), Yu và cộng sự (2020), Ercantan và Eyupoglu (2021).
Đánh giá hiệu suất xanh	Dumont (2016), Gholami và cộng sự (2016), Gupta (2018), Gureci và cộng sự (2017), Jabbour và cộng sự (2010), Jabbour (2011), Masri và Jaaron (2019), Mukherjee và cộng sự (2016), Shah (2017), Tang và cộng sự (2017), Yu và cộng sự (2020), Ercantan và Eyupoglu (2021).
Quan hệ nhân viên xanh	Gholami và cộng sự (2016), Gupta (2018), Gureci và cộng sự (2017), Yu và cộng sự (2020), Ercantan và Eyupoglu (2021), Mukherjee và cộng sự (2016), Tang và cộng sự (2017).
Hệ thống khen thưởng xanh	Renwick và cộng sự (2013), Amrutha và Geetha (2020), Yusliza (2019), Dumont (2016), Gholami và cộng sự (2016), Gupta (2018), Jabbour và cộng sự (2010), Jabbour (2011), Masri và Jaaron (2019), Mukherjee và cộng sự (2016), Tang và cộng sự (2017), Ercantan và Eyupoglu (2021).

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

+ Tuyển dụng xanh nhằm mục đích tuyển dụng được những nhân viên có nhận thức bảo vệ môi trường trong độ tuổi tuyển dụng vào làm việc tại doanh nghiệp. Đây là giai đoạn đầu tiên áp dụng các biện pháp GHRM cần thiết để thu hút các tài năng trẻ. Người sử dụng lao động nhấn mạnh chính sách của doanh nghiệp thông qua trang web hoặc thông báo tuyển dụng của doanh nghiệp, dẫn đến xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp. Thông thường, khi thực hiện tuyển dụng, doanh nghiệp cần nêu rõ những yêu cầu nghề nghiệp có liên quan về môi trường của ứng viên tiềm năng và kỳ vọng của doanh nghiệp. Cụ thể, doanh nghiệp có thể: Đưa các tiêu chí về môi trường vào thông báo tuyển dụng; Thông báo cho ứng viên về cam kết của người sử dụng lao động đối với môi trường; Ưu tiên những ứng viên có năng lực và kinh nghiệm trong các dự án môi trường; Công bố các giá trị môi trường trong quảng cáo tuyển dụng. Người tìm việc quét thông tin này và nếu thấy phù hợp với giá trị và nguyện vọng của họ thì họ sẽ nộp đơn ứng tuyển vào các doanh nghiệp thân thiện với môi trường này.

+ Tuyển chọn xanh là lựa chọn các nhân sự đáp ứng mục tiêu xanh của tổ chức bằng các phương pháp tuyển chọn, sàng lọc khác nhau. Ví dụ, doanh nghiệp có thể đặt câu hỏi liên quan đến các vấn đề về môi trường trong quá trình lựa chọn ứng viên. Doanh nghiệp xác định chỉ tuyển chọn những ứng viên nhận thức rõ ràng về các khía cạnh môi trường và có thái độ tích cực trong việc thực hiện các yêu cầu về môi trường trong vị trí việc làm. Quy trình tuyển chọn xanh đảm bảo sự phù hợp của ứng viên theo các tiêu chí lựa chọn do doanh nghiệp đã xây dựng từ trước. Phải sử dụng các công cụ lựa chọn thực tế để đánh giá nhận thức về xanh của ứng viên tuyển dụng. Vì vậy, người phỏng vấn sẽ kiểm tra các vấn đề liên quan đến kiến thức của người ứng tuyển, trong quá trình phỏng vấn, nhà tuyển dụng của doanh nghiệp nên đặt các câu hỏi liên quan đến môi trường cho các ứng viên.

- *Đào tạo và phát triển nhân sự xanh*: Thành công trong việc thu hút nhân viên xanh sẽ trở nên có ý nghĩa nếu doanh nghiệp đào tạo hiệu quả những

nhân viên này để khuyến khích họ phát triển năng lực xanh. Vì thế, trước khi thực hiện hoạt động đào tạo các doanh nghiệp cần phân tích và xác định nhu cầu của nhân viên liên quan đến đào tạo về môi trường. Động cơ của đào tạo xanh nhằm mục đích nâng cao kiến thức và khả năng của lực lượng lao động nhằm áp dụng thành công các biện pháp quản lý môi trường tại nơi làm việc. Vì vậy, doanh nghiệp nên cung cấp các chương trình đào tạo về môi trường để phát triển năng lực xanh của nhân viên. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần phải có một số chương trình đào tạo chung cho toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp về vấn đề môi trường bất kể công việc của họ có liên quan đến môi trường hay không.

- *Đánh giá hiệu suất xanh*: Đánh giá hiệu suất xanh đảm bảo các hoạt động và kết quả đầu ra khác nhau của nhân viên theo các mục tiêu xanh đã xác định trước của doanh nghiệp. Nếu không có điều này thì không dễ để đo lường hiệu suất lâu dài (Opatha và cộng sự, 2014). Hiệu suất của doanh nghiệp việc đánh giá phải bao gồm các tiêu chí liên quan đến môi trường như trách nhiệm môi trường và chính sách đo lường hiệu suất của nhân viên (Renwick và cộng sự, 2013). Những biện pháp này làm cho nhân viên có trách nhiệm hơn trong việc giải quyết các vấn đề môi trường và cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường của họ (Siyambalapitiya, 2018). Nhà quản lý nên đưa các tiêu chí môi trường vào đánh giá hiệu quả hoạt động, đặt ra các mục tiêu xanh cụ thể và thực tế cho bộ phận của mình hoặc bộ phận và truyền đạt các chính sách cũng như trách nhiệm giải trình của họ. Nhà quản lý nên chịu trách nhiệm về bất kỳ sai lệch nào so với các mục tiêu liên quan đến quản lý môi trường. Đồng thời, cung cấp phản hồi thường xuyên cho nhân viên về tiến bộ của họ trong việc đạt được các mục tiêu sinh thái hoặc cải thiện hiệu quả môi trường của họ.

- *Quan hệ nhân viên xanh*: Hiệu suất của nhân viên có thể được cải thiện khi họ tham gia đầy đủ vào các sáng kiến xanh của tổ chức (Renwick và cộng sự, 2013). Nhà quản lý cần hoan nghênh những đề xuất xanh do nhân viên đưa ra và đảm bảo sự tham gia

hiệu quả trong các cuộc họp; Tạo cơ hội tham gia vào các dự án xanh, khuyến khích nhân viên đưa ra các sáng kiến sinh thái; Cho phép nhân viên cảm thấy tự do khi xây dựng và thử nghiệm các dự án môi trường; Cung cấp các dịch vụ tư vấn và hỗ trợ dự án xanh; Tham vấn chung về việc giải quyết các vấn đề môi trường của doanh nghiệp; Chia sẻ kiến thức về các sáng kiến hoặc chương trình môi trường. Tang và cộng sự (2017) đã xác định các khía cạnh của quan hệ nhân viên xanh có thể nâng cao sự tham gia của nhân viên: *Thứ nhất*, tầm nhìn xanh được xác định rõ ràng hướng dẫn nhân viên giải quyết các vấn đề môi trường khác nhau bao gồm môi trường học tập xanh và các thông tin liên lạc khác nhau để giữ nhân viên gắn bó với các khía cạnh môi trường. *Thứ hai*, nhân viên có thể tham gia vào nhiều hoạt động xanh khác nhau như nhóm giải quyết vấn đề và các hoạt động xanh khác. Tiếp theo, khuyến khích sự tham gia xanh có nghĩa là khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động cải tiến chất lượng và giải quyết các vấn đề liên quan đến môi trường trong quá trình sản xuất. Cuối cùng, việc trao đổi của lãnh đạo cấp cao hướng tới các mục tiêu xanh của tổ chức sẽ khuyến khích nhân viên và dẫn đến trao quyền cho nhân viên.

- *Hệ thống khen thưởng xanh*: Theo Renwick và cộng sự (2013), hệ thống khen thưởng xanh phải phù hợp với mục tiêu môi trường của tổ chức. Amrutha và Geetha (2020) đã đề cập rằng phần thưởng xanh được giới hạn trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường pháp, tạo ra nhân viên xanh và cải thiện hành vi hàng ngày của nhân viên. Yusliza (2019) cho rằng theo lý thuyết trao đổi xã hội, những phần thưởng và sự công nhận phù hợp do ban quản lý đưa ra thường xuyên thúc đẩy nhân viên hướng tới hành vi thân thiện với môi trường liên tục. Chính vì thế, để có thể quản lý nguồn nhân lực xanh, doanh nghiệp cần có hệ thống khen thưởng xanh để khuyến khích nhân viên thực hành xanh trong công việc. Theo Yusliza (2019), hệ thống khen thưởng xanh đề cập đến các phần thưởng tài chính và phi tài chính được trao cho nhân viên để giữ họ gắn bó với tổ chức nhằm hoàn thành các mục tiêu môi trường.

Hệ thống khen thưởng xanh phù hợp được tổ chức áp dụng sẽ dẫn đến sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động xanh và hiệu quả thực hiện của nhân viên. Một số doanh nghiệp đưa các đánh giá về môi trường vào đánh giá lương của họ để khuyến khích nhân viên hướng tới các mục tiêu xanh của tổ chức. Nhiều doanh nghiệp trao các phần thưởng tài chính như giải thưởng tiền mặt, tiền thưởng và ưu đãi. Ở các doanh nghiệp khác, các phần thưởng phi tài chính có thể bao gồm sự công nhận đặc biệt hoặc các giải thưởng ghi nhận thành tích khác, tất cả những giải thưởng này đều khuyến khích nhân viên làm việc tốt (Opatha, 2013).

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp**

Một số yếu tố ảnh hưởng đến việc thực hiện thực hành năng lượng xanh ở các tổ chức. Chính sách của Chính phủ được xác định là một trong những yếu tố này. Theo Cherian và Jacob (2012), chính sách của chính phủ cung cấp các hướng dẫn về hiệu quả thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực xanh như xây dựng một kế hoạch hiệu quả về cách thức thay đổi có thể được thực hiện, huy động các nguồn tài chính cần thiết để bù đắp và duy trì sự thay đổi lâu dài và cách thức tích hợp các quy trình của doanh nghiệp. Các chính sách này cũng giúp đảm bảo tuyển dụng đúng nhân viên để thực hiện chính sách xanh.

Yếu tố thứ hai là công tác truyền thông để đảm bảo thông tin về tiến độ các hoạt động quản lý nhân sự xanh được chia sẻ đúng cách. Giao tiếp giúp khơi dậy sự nhạy cảm các bên liên quan trong các dự án GHRM và vai trò của họ, giao tiếp là nền tảng kết nối doanh nghiệp và các bên liên quan (Massoud và cộng sự, 2008). Nó quan trọng mà doanh nghiệp phải liên tục tạo ra nhận thức cho nhân viên của mình về truyền đạt các mục tiêu và mục đích của họ cho nhân viên về mọi vấn đề có thể xảy ra những thay đổi hoặc tiến độ thực hiện các biện pháp quản lý nguồn nhân lực xanh.

Yếu tố thứ ba ảnh hưởng đến GHRM là đào tạo và phát triển. Opatha và Arulrajah (2014) cho rằng đào tạo và phát triển là những yếu tố quan trọng thúc

đầy việc thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực xanh thông qua việc tiếp thu các kỹ năng mới và kiến thức trong nhân viên. Nhân viên mới và nhân viên hiện tại phải được liên tục được đào tạo để có được các kỹ năng và kiến thức về thực hành quản lý nguồn nhân lực xanh. Daily (2012) cho rằng các biện pháp quản lý môi trường xanh hiệu quả đòi hỏi nhân viên sở hữu những kỹ năng và khả năng kỹ thuật và quản lý vượt trội. Vì vậy nó là phù hợp để hoạch định các chương trình đào tạo lý tưởng cho lực lượng lao động hiện có này để đảm bảo thực hiện hiệu quả các hoạt động quản lý nguồn nhân lực xanh (Cherian & Jacob, 2012).

Thứ tư, sự hỗ trợ của ban lãnh đạo cấp cao được coi là yếu tố then chốt giúp ảnh hưởng đến việc thực hiện quản lý nhân sự xanh trong khu vực dịch vụ công. Theo Theo Govindarajulu & Daily (2004) văn hóa tổ chức xanh phụ thuộc vào sự hỗ trợ và tầm nhìn của lãnh đạo cấp cao. Các nhà quản lý phân bổ nguồn lực và xây dựng chiến lược hỗ trợ các sáng kiến HRM xanh.

### 3. Kết luận

Nghiên cứu đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu, tuy nhiên, do hạn chế về nguồn lực và năng lực nên nghiên cứu chỉ dừng lại ở nội dung đưa ra khung lý thuyết, chưa tiến hành các nghiên cứu đánh giá thực nghiệm. Đây sẽ là khoảng trống trong những nghiên cứu tiếp theo của tác giả. □

#### Tài liệu tham khảo

1. Amrutha, V.N.; Geetha, S.N. *A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability*. J. Clean. Prod. 2020, 247, 119131
2. Dumont, J.; Shen, J.; Deng, X. (2016), *Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values*. Hum. Resour. Manag, 56, 613-627
3. Ercantan, O.; Eyupoglu, S. (2022), *How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behavior? Perceptions of University Students as Prospective Employees*. Sustainability, 14, 1718.
4. Gholami, H.; Rezaei, G.; Saman, M.Z.M.; Sharif, S.; Zakuan, N. (2016), *State-of-the-art Green HRM System: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research*. J. Clean. Prod, 124, 142-163.
5. Guerci, M.; Montanari, F.; Scapolan, A.; Epifanio, (2016). *A. Green and*

- nongreen recruitment practices for attracting job applicants: Exploring independent and interactive effects*. Int. J. Hum. Resour. Manag. 2016, 27, 129-150.
6. Gupta, H. (2018), *Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS*. J. Environ. Manag, 226, 201-216
7. Haden, S.S.P.; Oyler, J.D.; Humphreys, J.H. *Historical, practical and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis*. Manag. Decis. 2009, 47, 1041-1055.
8. Jabbour, C.J.C. (2011), *How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study*. Ind. Commer. Train, 43, 98-105.
9. Jabbour, C.J.C. (2013), *Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research*. Resour. Conserv. Recycl. 2013, 74, 144-155.
10. 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*. Int. J. Hum. Resour. Manag. 2010, 21, 1049-1089.
11. Longoni, A.; Luzzini, D.; Guerci, M.(2018), *Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green, Supply Chain Management*. J. Bus. Ethics, 151, 1081-1095
12. M. Mampra, "Green HRM: Does it Help to Build a Competitive".
13. M. Mampra, "Green HRM: Does it Help to Build a Competitive".
14. Mampra. (2013). *GHRM: Does it help to build a competitive service sector? In Proceedings of the tenth AIMS International Conference on Management*, Bangalore, India, 6-9/01/2013, 1273-1281.
15. Masri, H.A.; Jaaron, A.A. (2017), *Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study*. J. Clean. Prod. 2017, 143, 474-489.
16. Masri, H.A.; Jaaron, A.A. (2017), *Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study*. J. Clean. Prod, 143, 474-489
17. Mukherjee, S.; Bhattacharjee, S.; Paul, N.; Banerjee, U.(2020), *Assessing green human resource management practices in higher educational institute*. TEST Eng. Manag, 82, 221-240.
18. Nazirah Zainul Abidin, Christine L. Pasquire (2007), *Revolutionize value management: A mode towards sustainability, International Journal of Project Management*, Volume 25, Issue 3, Pages 275-282, ISSN 0263-7863, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.005>.
19. on Management, pp. 1273-1281, 2013.
20. on Management, pp. 1273-1281, 2013.
21. Opatha, H.H.D.N.P. (2013), *Green human resource management: A simplified introduction*. Proc. HR Dialogue 2, 1, 11-21.
22. Opatha, H.H.D.N.P.; Arulrajah, A.A. (2014), *Green Human Resource Management: Simplified General Reflections*. Int. Bus. Res. 2014, 7, 101.
23. Opatha, H.H.D.N.P.; Arulrajah, A.A. (2014), *Green Human Resource Management: Simplified General Reflections*. Int. Bus. Res, 7, 101.
24. Opatha, H.H.D.N.P.; Arulrajah, A.A., *Green Human Resource Management: Simplified General Reflections*. Int. Bus. Res. 2014, 7, 101. [CrossRef].
25. Ren, S.; Tang, G.; Jackson, S.E, *Green human resource management research in emergence: A review and future directions*. Asia Pac. J. Manag. 2018, 35, 769-803.

(Xem tiếp trang 40)