

Một số yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp Việt Nam

Trương Minh Đức^(*)

Tóm tắt: Bài viết đánh giá tác động của 4 yếu tố quan trọng trong quản lý ảnh hưởng tới ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, bao gồm: sự cam kết của người lãnh đạo, trao quyền cho người lao động, chính sách thưởng phạt và hệ thống thông tin phản hồi. Trong đó, sự cam kết của các nhà lãnh đạo trong công tác bảo vệ môi trường là yếu tố quan trọng, các yếu tố còn lại có ảnh hưởng tích cực.

Từ khoá: Bảo vệ môi trường, Cam kết lãnh đạo, Trao quyền cho người lao động, Chính sách thưởng-phạt, Hệ thống phản hồi

Abstract: This article assesses the impact of four important factors in management that affect the environmental protection activities of Vietnamese enterprises today. These factors include leadership's commitment, empowerment of employees, reward and punishment policy and information feedback system. Particularly, while others show their certain impacts, leadership's commitment proves to contribute most crucially to the result of the environment protection activities.

Keywords: Environmental Protection, Leadership's Commitment, Empowerment of Employees, Reward and Punishment Policy, Feedback System

1. Giới thiệu

Bảo vệ và giảm thiểu những tác động không mong muốn tới môi trường là xu hướng chung của các quốc gia trên thế giới nhằm hướng tới sự phát triển ổn định và bền vững, là cơ sở đem lại sự thịnh vượng chung cho tất cả mọi người. Một số nghiên cứu của các học giả trên thế giới như N. Govindarajulu, B.F. Daily (2003), B.F. Daily và các cộng sự (2001) đã chỉ ra rằng có một số yếu tố quan trọng trong công

tác quản lý ảnh hưởng lớn đến ý thức hoạt động vì môi trường của doanh nghiệp. Đặc biệt, họ nhấn mạnh đến 4 yếu tố cơ bản trong quản lý như: cam kết của nhà quản lý, trao quyền cho người lao động, chính sách thưởng - phạt và hệ thống thông tin phản hồi.

Bài viết nhằm khảo sát, đánh giá lại một số yếu tố chính trong công tác quản lý ảnh hưởng đến ý thức vì môi trường của các doanh nghiệp Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thiết cần kiểm định

2.1. Cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp về môi trường

^(*) TS., Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội;
Email: hanhpt.01@gmail.com

Cam kết của các lãnh đạo doanh nghiệp đều có liên quan đến các chỉ đạo điều hành doanh nghiệp, vì thế việc họ cam kết không hủy hoại môi trường có ý nghĩa quan trọng trong việc bảo vệ môi trường của doanh nghiệp (Daily & et al, 2001; Kitazawa, Sarkis, 2000). Khi có sự cam kết, các lãnh đạo sẽ cung cấp đủ các nguồn lực cho việc đào tạo và cải tiến quy trình để hỗ trợ cho việc bảo vệ môi trường của doanh nghiệp (Chattopadhyay, 2001). Biểu thị sự cam kết của các nhà quản lý được thể hiện bằng việc cung cấp các chương trình giáo dục và đào tạo quản lý môi trường cho người lao động theo một hướng chiến lược lâu dài và coi đó như là biện pháp quan trọng để thúc đẩy thực hiện quản lý môi trường của các tổ chức kinh doanh (Wee & et al, 2005). Các nhân viên làm việc trong tổ chức, bất kể ở bộ phận hoặc vị trí nào, cần được đào tạo kiến thức chung về môi trường (Zutshi & amp, Sohal, 2004). Các nhân viên có vai trò quan trọng liên quan tới môi trường và hệ thống quản lý môi trường cần được đào tạo chi tiết hơn. Ngoài ra, cam kết bảo vệ môi trường còn thể hiện qua việc các nhà lãnh đạo thường xuyên truyền tải thông điệp về mục tiêu, ý nghĩa của việc bảo vệ môi trường tới người lao động (Govindarajulu, Daily & et al, 2004).

Trên cơ sở các thảo luận trên, giả thiết thứ nhất cần được làm rõ là: *H1: Sự cam kết của các nhà quản lý vì môi trường sẽ có ảnh hưởng tích cực tới ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.*

2.2. Trao quyền cho nhân viên trong các hoạt động liên quan đến môi trường

Muốn bảo vệ môi trường tốt, cần xây dựng được ý thức trách nhiệm về môi trường cho mọi thành viên của tổ chức (Sarkis, 2001). Người lao động phải được trao quyền trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, giao

quyền chủ động có vai trò quan trọng trong các hoạt động và hiệu chỉnh các tiêu chuẩn trong hệ thống quản lý môi trường (EMS) của doanh nghiệp (Daily & et al, 2001), nó sẽ phát huy hiệu quả khi mọi người đều được tham gia vào quá trình ra quyết định. Nghiên cứu của A. Remmen & et al (2000) về 5 doanh nghiệp của Đan Mạch cho thấy, sự tham gia của các thành viên trong tổ chức đều có ý nghĩa quan trọng trong việc bảo vệ môi trường và giảm thiểu ô nhiễm. Các khoản tiền tiết kiệm có được khi thực hiện các chương trình giảm thiểu rác thải và sử dụng năng lượng tái sinh phần lớn là do kế hoạch và hành động có sự tham gia tốt của các thành viên trong tổ chức (Denton, 1999). Sử dụng các nhóm và để họ có thể quyết định nên làm điều gì, như thế nào, ở đâu để có các lựa chọn khả thi nhất.

Giả thiết thứ 2 cần làm rõ: *H2: trao quyền cho nhân viên trong các hoạt động liên quan tới môi trường sẽ có quan hệ tích cực tới ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.*

2.3. Khen thưởng cho hoạt động vì môi trường

Khen thưởng cho hoạt động vì môi trường có thể được chia làm 2 loại: thưởng tài chính và phi tài chính (Govindarajulu, Daily & et al, 2004). B.F. Daily và các cộng sự (2001) cho rằng, khen thưởng cần đi cùng với việc trao quyền cho người làm, khen thưởng cho các quyết định tốt, cho các biện pháp bảo vệ và cải thiện môi trường hiệu quả và cho các nhân viên làm trực tiếp. Theo Denton (1999), việc vinh danh những người có thành tích, sáng kiến về môi trường ở các buổi lễ trọng đại của doanh nghiệp, hoặc ghi tên trên bảng vàng truyền thống cũng có tác dụng động viên, khích lệ đáng kể đối với người lao động. Bằng những phương pháp phân tích truyền thống, M.V.

Russo và các cộng sự (2005) đã chỉ ra rằng, khi tiền lương được gắn liền với hoạt động về môi trường thì có mối quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả hoạt động vì môi trường.

Giả thiết thứ 3: *H3: Chính sách khen thưởng, khuyến khích có ảnh hưởng tích cực tới ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.*

2.4. Các thông tin phản hồi

Nghiên cứu của Chinander (2001) cho thấy, nhiều chương trình môi trường thất bại do thiếu thông tin phản hồi về các vấn đề môi trường. Theo Ramus (2001), mục tiêu môi trường không rõ ràng và thiếu trách nhiệm có thể cản trở sự tham gia của nhiều người vào các hoạt động vì môi trường. Thông tin chính thống và phi chính thống liên quan đến người lao động đều có ảnh hưởng và có ý nghĩa nhất định đến những nỗ lực cải thiện môi trường của họ và nó khuyến khích người lao động cố gắng vì môi trường (Govindarajulu, Daily & et al, 2004). Do vậy, người lao động cần được phổ biến các cách đo lường cụ thể về môi trường. Theo yêu cầu của ISO 14001 và Hệ thống quản lý môi trường (EMS), các tổ chức được yêu cầu phát triển các quy trình đo lường để giám sát và đánh giá các hoạt động môi trường (J.F. Affisco, F. Nasri & et al, 1997). Các hoạt động giám sát và đo lường đều nhằm cung cấp thông tin phản hồi chính xác cho các chương trình

vì môi trường (Epstein & amp, Roy, 1997). Các tổ chức nên thông báo thường xuyên về những tiến bộ của hệ thống quản lý môi trường (EMS) tới mọi người qua các bản tin, qua những hình ảnh hoạt động và các hoạt động nhóm (Balzarova & et al, 2006).

Giả thiết thứ 4: *H4: Hệ thống thông tin phản hồi ảnh hưởng tích cực tới ý thức bảo vệ môi trường.*

3. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả khảo sát 4 doanh nghiệp được cấp chứng nhận về môi trường với các đối tượng khảo sát bao gồm: người lao động, người quản lý doanh nghiệp, các nhà quản lý môi trường của cơ quan chuyên môn. Mẫu khảo sát được lấy ngẫu nhiên theo công thức sau: $n = N / (1 + N * e^2)$ (1).

Trong đó:

N: tổng thể

n: kích cỡ mẫu

e: độ tin cậy với $e = 0,05$ do đó độ tin cậy là 95%.

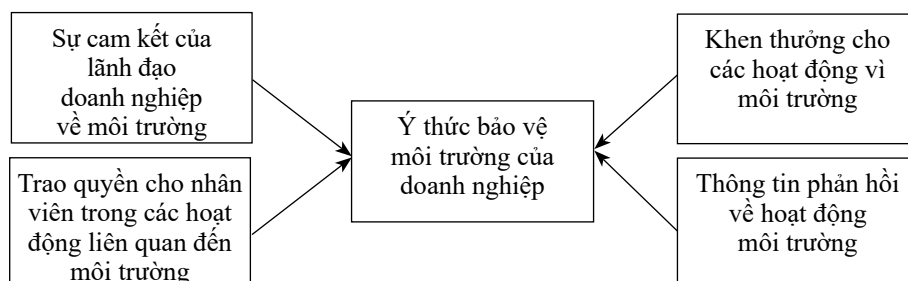
Khi N lớn công thức (1) rút gọn lại: $n = 1 / (0,05)^2 = 350$.

3.1. Xây dựng thang đo

Xuất phát từ mục tiêu của nghiên cứu đánh giá tác động của 4 yếu tố trong công tác quản lý nguồn nhân lực bao gồm: sự cam kết của nhà quản lý, trao quyền cho người lao động, chính sách thưởng-phạt và hệ thống thông tin phản hồi, mô hình nghiên cứu được xác lập như hình 1.

Hình 1.

Mô hình nghiên cứu tác động của 4 yếu tố tới ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp



Đánh giá mức độ hoạt động của doanh nghiệp đối với môi trường được thực hiện thông qua việc đánh giá tác động ảnh hưởng của 4 yếu tố cơ bản trên. Như vậy mỗi quan hệ này có thể được biểu diễn qua hàm số sau:

$$Y = B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + B_3 * X_3 + B_4 * X_4 + \xi$$

Trong đó:

Y: Ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp (Ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp phản ánh mức độ nhận thức và hành động của các thành viên trong việc bảo vệ môi trường. Nó được đánh giá qua thái độ và hành động tuân thủ các quy định pháp luật môi trường của các thành viên trong doanh nghiệp).

Các biến độc lập bao gồm (xem thêm phụ lục 1):

X1: Sự cam kết của lãnh đạo về môi trường được đánh giá qua 8 biến quan sát

X2: Trao quyền và khuyến khích người lao động - đánh giá qua 6 biến quan sát.

X3: Thông tin phản hồi - gồm 8 biến quan sát.

X4: Chính sách về môi trường - gồm 7 biến quan sát.

Phiếu khảo sát được thiết kế theo hình thức cho điểm từ 1 đến 5, trong đó:

1: kém; 2: yếu; 3: trung bình; 4: khá; 5: tốt
 ξ : số dư của hàm

3.3. Thực hiện các kiểm định

* Kiểm định thang đo

Kiểm định thang đo của 4 yếu tố nội sinh cơ bản là:

(X1): Sự cam kết của người lãnh đạo về bảo vệ môi trường của doanh nghiệp; (X2): Vấn đề trao quyền và khuyến khích người lao động trong hoạt động vì môi trường của doanh nghiệp; (X3): hệ thống thông tin phản hồi về hoạt động vì môi trường của doanh nghiệp; và (X4): Chính sách bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.

Các nhóm yếu tố được kiểm định thang đo, những biến quan sát nào có hệ số Cronbach Alpha < 0,3 sẽ bị loại và cho chạy lại và cho kết quả Cronbach Alpha đều > 0,7 đảm bảo các biến quan sát trong cùng nhóm yếu tố đồng nhất về đơn vị đo.

Các kiểm định về hàm hồi quy được thực hiện bao gồm:

- Kiểm định hiện tượng tự tương quan: hàm hồi quy có k = 4 tra bảng Durbin Watson có $d_L = 1,60$ và $d_U = 1,7$. Kết quả

Bảng 1: Các hệ số hàm hồi quy

Mô hình 1	Các hệ số chưa được chuẩn hóa		Các hệ số được chuẩn hóa	Thống kê t	Sig.	VIF
	B	Sai số chuẩn	Beta			
(Constant)	1.812	.047		38.757	.000	
X1	.150	.008	.509	18.869	.000	1,59
X2	.094	.012	.226	8.074	.000	1,70
X3	.174	.012	.333	14.955	.000	1,08
X4	.166	.011	.340	15.613	.000	1,03

a. Biến phụ thuộc: Y

b. Các biến giải thích: X1, X2, X3, X4

Nguồn: Kết quả chạy dữ liệu trên SPSS.

chạy mô hình có $d = 2,16$. Như vậy: $d_L < 2,16 < 4 - d_U = 2,3$. Kết luận hàm không có hiện tượng tự tương quan.

- Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến: Tất cả các biến trong hàm đều có $VIF < 10$. Kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến (xem bảng 1).

- Kiểm định phần dư của hàm hồi quy không đối. Kiểm định ANOVA cho thấy phần dư của hàm là không đối với độ tin cậy gần 100% (xem bảng 2).

Bảng 2: Kiểm định ANOVA

Model		Tổng của các bình phương	Số bậc đf	Bình phương trung bình	Kiểm định F	Sig.
1	Hồi quy	1.917	4	.479	448.112	.000 ^b
	Phần dư	.421	394	.001		
	Tổng cộng	2.339	398			

a. Biến phụ thuộc: Y

b. Các biến giải thích: (Constant), X4, X1, X3, X2

Nguồn: Kết quả chạy dữ liệu trên SPSS.

$$Y = 1,812 + 0,15 * X1 + 0,094 * X2 + 0,174 * X3 + 0,166 * X4.$$

Kết quả kiểm định các giả thiết thể hiện ở bảng 3.

Bảng 3: Kết quả kiểm định các giả thiết

Giả thiết	Kết quả	Mức độ tin cậy Sig	Kết luận
Giả thiết H1: Sự cam kết của lãnh đạo vì môi trường	(+)	0,00	Có ảnh hưởng (+) Chấp nhận
Giả thiết H2: Ủy quyền cho người lao động trong hoạt động vì môi trường	(+)	0,00	Có ảnh hưởng (+) Chấp nhận
Giả thiết H3: Chính sách khen thưởng vì hoạt động bảo vệ môi trường	(+)	0,00	Có ảnh hưởng (+) Chấp nhận
Giả thiết H4: Hệ thống thông tin phản hồi có ảnh hưởng tới môi trường	(+)	0,00	Có ảnh hưởng (+) Chấp nhận

Xếp hạng ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc được xác định dựa trên giá trị hệ số Beta của các biến và tỷ trọng ảnh hưởng của các yếu tố, thể hiện trong Bảng 4.

** Thảo luận kết quả*

Những kết quả tính toán được cho thấy ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay như sau:

Thứ nhất, nhìn chung ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay chưa cao, thể hiện qua kết quả khảo sát các doanh nghiệp đã được cấp chứng nhận về môi trường, điểm đánh giá về ý thức bảo vệ môi trường chỉ đạt ở mức độ khá với 3,63 điểm. Trong các yếu tố ảnh hưởng đến ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp, vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp được đánh giá là quan trọng nhất chiếm 36,1%, thấp nhất là trao quyền cho người lao động chỉ chiếm 16,06%. Điều này cho thấy quan điểm, ý chí của người lãnh đạo về vấn đề môi trường sẽ quyết định đến ý thức hành động của doanh nghiệp trong các vấn đề liên quan đến môi trường bởi vì chính họ là

Bảng 4: Tác động của các nhân tố đến ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp

Mã hóa	Tên biến	Giá trị Beta	Xếp hạng	Tỷ lệ (%)
X1	Sự cam kết của lãnh đạo	0,509	1	36,1
X4	Chính sách doanh nghiệp	0,34	2	24,16
X2	Trao quyền cho người lao động	0,226	4	16,06
X3	Thông tin phản hồi	0,333	3	23,67

Nguồn: Kết quả chạy dữ liệu trên SPSS.

người tổ chức, chỉ đạo và khuyến khích mọi thành viên trong doanh nghiệp hành động theo những mục tiêu do họ đề xuất. Do vậy, muốn doanh nghiệp bảo vệ môi trường tốt trước tiên phải bắt đầu từ những người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp thể hiện qua quan điểm, ý chí, hành động và sự cam kết quyết tâm bảo vệ môi trường của họ.

Thứ hai, kết quả khảo sát cho thấy hiện nay ở Việt Nam những doanh nghiệp được xác nhận có ý thức bảo vệ môi trường đều là những doanh nghiệp có sự quyết tâm cao của người đứng đầu tổ chức. Điểm trung bình đánh giá về “sự cam kết của lãnh đạo” đều được đánh giá ở mức tốt với số điểm 4,35 điểm (sai lệch 0,26 điểm). Yếu tố “trao quyền cho người lao động” và “hệ thống thông tin phản hồi” đều được đánh giá ở mức độ thấp với số điểm lần lượt 2,38 và 2,30. Còn yếu tố “Chính sách doanh nghiệp” chỉ được đánh giá ở mức độ trung bình với số điểm 3,25. Các kết quả này nói lên rằng, ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp mới chỉ có sự chuyển biến ở cấp lãnh đạo, còn ở cấp dưới chưa có sự chuyển biến đáng kể, điều này có thể lý giải bởi một trong hai nguyên nhân: một là, người lãnh đạo chưa thực sự tin tưởng ở cấp dưới nên sự trao quyền còn hạn chế trong các hoạt động liên quan đến môi trường; hoặc hai là bản thân cấp dưới thừa hành chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc bảo vệ môi trường nên vẫn còn thờ ơ, không quan tâm đến vấn đề môi trường.

Thứ ba, đi sâu phân tích hai yếu tố ảnh hưởng đến thái độ bảo vệ môi trường được đánh giá thấp nhất của các doanh nghiệp cho thấy (xem thêm Phụ lục 1):

“Sự trao quyền cho người lao động” được đánh giá thấp với số điểm 2,38 điểm bởi các nguyên nhân chính sau:

+ Tính tự do dân chủ trong các doanh nghiệp ở Việt Nam còn thấp, thể hiện qua việc nhân viên cấp dưới và người lao động không muốn đưa ra các sáng kiến cải thiện môi trường khi ý kiến đó không phù hợp với ý cấp trên (2,39 điểm); e ngại các sáng kiến đó nếu thất bại sẽ ảnh hưởng đến thu nhập của bản thân (mức điểm yếu tố 2,52 điểm), do vậy sáng kiến về cải thiện môi trường được áp dụng là thấp với số điểm 2,39.

+ Lãnh đạo chưa thực sự thấy vai trò của nhân viên cấp dưới và người lao động trong hoạt động vì môi trường, và yếu tố này được đánh giá với số điểm là 2,40 điểm.

“Hệ thống thông tin phản hồi” về hoạt động vì môi trường thấp do một số nguyên nhân chính sau:

+ Việc thông tin đến nhân viên cấp dưới và người lao động về các mục tiêu bảo vệ môi trường của doanh nghiệp còn hạn chế (2,27 điểm) và các thông tin thường xuyên về kết quả hoạt động vì môi trường không cao (Các kết quả và các thông tin về thực hiện môi trường luôn được thông báo cho mọi nhân viên doanh nghiệp - 2,27 điểm; Nhân viên luôn nhận được các thông tin có ích liên quan tới công việc môi trường mà họ mong muốn thực hiện - 2,21 điểm; Quản lý trực tiếp thường cho nhân viên biết về các thông tin kết quả nhân viên làm - 2,27 điểm).

+ Phương pháp đánh giá các hoạt động vì môi trường của người lao động chưa thực sự khuyến khích họ làm tốt (2,34 điểm).

4. Kết luận và khuyến nghị

Ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó yếu tố quan trọng nhất là ý thức của người lãnh đạo doanh nghiệp, thể hiện qua “sự cam kết bảo vệ môi trường” của họ. Để biến ý chí, quan điểm này trở thành

những hành động thiết thực đối với mỗi doanh nghiệp cần nâng cao hơn nữa “trao quyền và khuyến khích người lao động” trong vấn đề hoạt động vì môi trường, cải tiến “hệ thống thông tin phản hồi” về các hoạt động môi trường nhằm nâng cao nhận biết về môi trường cho cấp dưới và người lao động. Bên cạnh đó, cần có chính sách phù hợp với hoạt động vì môi trường của doanh nghiệp.

Để nâng cao ý thức bảo vệ môi trường của doanh nghiệp về mặt vĩ mô, cần có chính sách về môi trường như:

- Hoàn thiện các quy định luật pháp về bảo vệ môi trường và tài nguyên thiên nhiên, nghiên cứu cải tiến chính sách thuế tài nguyên, thuế môi trường theo hướng khuyến khích các doanh nghiệp có ý thức bảo vệ môi trường, trừng phạt nặng đối với những doanh nghiệp gây ô nhiễm và làm tổn hại đến môi trường.

- Tăng cường kiểm tra, giám sát các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường, có chế tài phù hợp để buộc các doanh nghiệp phải có ý thức về bảo vệ môi trường.

- Thường xuyên trao các giải thưởng về môi trường để khuyến khích các doanh nghiệp làm tốt công tác bảo vệ môi trường.

Đối với mỗi doanh nghiệp: Thái độ, quan điểm, sự cam kết và ý chí hành động của người đứng đầu doanh nghiệp là hết sức quan trọng quyết định sự thành công trong hoạt động vì môi trường của doanh nghiệp. Bên cạnh sự quyết tâm của người lãnh đạo, cần “trao quyền và khuyến khích người lao động” trong hoạt động vì môi trường, cải thiện “hệ thống thông tin phản hồi” để khuyến khích mọi thành viên hoạt động vì môi trường. Doanh nghiệp cần có chính sách ổn định hướng tới vì môi trường.

Nghiên cứu về ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp Việt Nam mới

chỉ tập trung khảo sát 4 doanh nghiệp được cấp chứng nhận về môi trường và tập trung nghiên cứu ở 4 yếu tố nội sinh quan trọng do vậy chưa thực sự bao quát tất cả các vấn đề ảnh hưởng tới ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. Sự ảnh hưởng tới ý thức bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp có thể còn chịu nhiều yếu tố nội sinh lẫn ngoại sinh khác nữa. Những vấn đề này có thể sẽ được làm sáng tỏ ở những nghiên cứu tiếp theo □

Tài liệu tham khảo

1. Affisco, J.F, Nasri, F. & et al (1997), “Environmental versus quality standards an overview and comparison”, *International Journal of Quality Science*, 2(1): 5-23.
2. Balzarova, M.A. & et al. (2006), “How organizational culture impacts on the implementation of ISO 14001: 1996 - a UK multiple-case view”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1): 89-103.
3. Chattopadhyay, S.P. (2001), “Improving the speed of ISO 14000 implementation: a framework for increasing productivity”, *Managerial Auditing Journal*, 16(1): 36-39.
4. Chinander, K. (2001), “Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations”, *Production and Operations Management*, 10(3): 276-291.
5. Daily, B. F. & et al. (2001), “Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. International Journal of Operations”, *Production Management* 21(12): 1539-1552.
6. Denton, D.K. (1999), “Employee involvement, pollution control and

pieces to the puzzles”, *Environmental Management and Health*, 10(2): 105-111.

7. Epstein, M.J. & Roy, M.J. (1997), “Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management”, *Environmental Quality Management*, 7(1): 21-30.

8. Govindarajulu, N., Daily, B.F. & et al. (2003), *A conceptual examination of OCB in environmental improvement*, Proceedings of the Southwest Decision Sciences Meeting, Houston.

9. Kitazawa, S. & Sarkis, J. (2000), *The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs*, International Journal of Operations.

10. Ramus, C.A. (2001), Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability”, *California Management Review*, 43(3): 85-105.

11. Remmen, A. & et al. (2000), “Employee participation and cleaner technology: learning processes in environmental teams”, *Journal of Cleaner Production*, 8(5): 365-373.

12. Russo, M.V. & et al. (2005), “Organizational design and environmental performance: clues from the electronics industry”, *Academy of Management Journal*, 48(4): 582-593.

13. Sarkis, J. (2001), “Manufacturing’s role in corporate environmental sustainability - concerns for the new millennium”, *International Journal of Operations*, 21(5/6): 666-686.

14. Zutshi, A. & Sohal, A.S. (2004), “Adoption and maintenance of environmental management systems: critical success factors”, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15(4): 399-419.

15. Wee, Y.S. & et al. (2005), *Development and validation of critical factors of environmental management*, Industrial Management.

Phụ lục 1: Kiểm định Cronbach’s Alpha và điểm trung bình các biến quan sát

Ký hiệu	Thành phần	Điểm TB	Hệ số Cronbach’s Alpha liên quan với biến tổng
X1	Sự cam kết của lãnh đạo công ty	4,35	0,991
X11	Các lãnh đạo xem môi trường là một vấn đề quan trọng	4,29	0,974
X12	Lãnh đạo quan tâm phân bổ đầy đủ các nguồn lực (tiền bạc, giao quyền,...) cho hệ thống quản lý môi trường	4,30	0,985
X13	Lãnh đạo tạo điều kiện cho các nhân viên có thời gian tham gia các công việc quản lý môi trường	4,32	0,971
X14	Lãnh đạo luôn ủng hộ việc cải thiện môi trường và hệ thống quản lý môi trường	4,43	0,994
X15	Lãnh đạo thường xuyên trao đổi các mục tiêu môi trường của đơn vị với các nhân viên dưới quyền	4,46	0,991
X16	Nhân viên đều có cơ hội chia sẻ và được khuyến khích thay đổi cách làm để cải thiện môi trường tốt hơn	4,30	0,973
X17	Lãnh đạo luôn cam kết giáo dục, đào tạo nhân viên trong việc quản lý môi trường	4,34	0,946

X18	Mọi nhân viên đều được đào tạo kiến thức quản lý môi trường thường xuyên	4,34	0,941
X2	Trao quyền và khuyến khích người lao động	2,38	0,951
X21	Tôi không sợ bị trừng phạt khi các ý tưởng của tôi về cải thiện môi trường bị thất bại	2,52	0,966
X22	Nhân viên đều được thể hiện cởi mở các ý kiến một cách tự do kể cả trái ý kiến lãnh đạo mà không sợ bị trù úm	2,39	0,944
X23	Nhân viên thường xuyên làm việc nhóm với nhau để giải quyết các vấn đề về hệ thống quản lý môi trường	2,21	0,812
X24	Các nhóm chức năng ngang thường được sử dụng để thực hiện các công việc cải thiện môi trường	2,39	0,750
X25	Lãnh đạo thường khuyến khích nhân viên đưa ra các sáng kiến cải thiện và tham gia hoạt động cải thiện môi trường	2,40	0,736
X26	Đa số các sáng kiến cải tiến về quản lý môi trường của các nhân viên là được đáp ứng	2,39	0,944
X3	Hệ thống thông tin phản hồi	2,30	0,976
X31	Lãnh đạo thường thông báo với các nhân viên về sự tiến bộ các mục tiêu môi trường mà công ty đạt được	2,27	0,994
X32	Người quản lý sử dụng cả hai phương pháp đo: định tính và định lượng để đánh giá sự đóng góp của nhân viên	2,34	0,985
X33	Các kết quả và các thông tin về thực hiện môi trường luôn được thông báo cho mọi nhân viên	2,27	0,994
X34	Nhân viên luôn nhận được các thông tin có ích liên quan tới công việc môi trường mà họ mong muốn thực hiện	2,21	0,965
X35	Những diễn biến thực hiện theo các mục tiêu môi trường đề ra luôn được giám sát và đo lường thường xuyên	2,43	0,959
X36	Các kết quả khắc phục môi trường luôn được trao đổi với mọi thành viên trong doanh nghiệp	2,29	0,943
X37	Quản lý trực tiếp của tôi thường cho tôi biết về các thông tin kết quả các việc tôi làm	2,27	0,863
X38	Tôi thường được hướng dẫn cách làm đúng mỗi khi tôi làm sai một việc nào đó	2,30	0,743
X4	Chính sách bảo vệ môi trường của công ty	3,25	0,954
X41	Tổ chức của tôi nổi tiếng nghiêm khắc với những nhân viên vi phạm về bảo vệ môi trường	3,23	0,908
X42	Chúng tôi được khen thưởng với các sáng kiến về cải thiện hệ thống quản lý môi trường	3,25	0,937
X43	Sáng kiến về môi trường đều được thừa nhận thể hiện qua việc trao các giải thưởng môi trường cho các cá nhân	3,33	0,725
X44	Kết quả hoạt động môi trường được sử dụng như là một trong các tiêu chí đánh giá hoàn thành nhiệm vụ của tôi	3,23	0,852
X45	Quản lý trong đơn vị của tôi có uy tín với mọi người khi họ cải thiện hệ thống quản lý môi trường	3,20	0,877
X46	Các nhân viên đạt thành tích về các mục tiêu môi trường thì được khen thưởng	3,26	0,850
X47	Tổ chức của chúng tôi khuyến khích các cá nhân bằng tài chính trong việc cải thiện hệ thống quản lý môi trường	3,28	0,818
Y	Ý thức thực hiện bảo vệ môi trường của doanh nghiệp	3,63	