

Ứng dụng thực hành quản trị nhân lực xanh trong các doanh nghiệp tại Việt Nam

Mai Quốc Bảo¹, Nguyễn Thanh Vân²

Ngày nhận bài: 09/7/2026 | Ngày gửi phản biện: 10/7/2026 | Ngày duyệt đăng: 12/8/2026

Tóm tắt: Nghiên cứu này phân tích vai trò của các thực tiễn quản lý nguồn nhân lực xanh (GHRM) trong hiệu quả hoạt động bền vững của một tổ chức trong khuôn khổ môi trường, xã hội và kinh tế. Kết quả nghiên cứu xác định bốn nhóm thực tiễn GHRM chính, bao gồm thiết kế và phân tích công việc xanh, tuyển dụng và lựa chọn xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý hiệu suất xanh, lương thưởng và chế độ đãi ngộ xanh, cũng như ba trọng tâm chính là sự gắn kết của nhân viên xanh và các thực tiễn nơi làm việc xanh, như những nguồn quan trọng tạo nên kết quả bền vững. Sự kết hợp của hầu hết các thực tiễn này cũng dẫn đến việc quản lý môi trường, cũng như sức khỏe của cả nhân viên và hiệu quả tài chính của họ.

Từ khóa: Quản lý, nhân lực xanh, doanh nghiệp, Việt Nam.

The Practical Application of Green Human Resource Management in Vietnamese Enterprises

Abstract: This study analyzes the role of Green Human Resource Management (GHRM) practices in an organization's sustainable performance across environmental, social, and economic dimensions. The findings identify four core groups of GHRM practices-including green job design and analysis, green recruitment and selection, green training and development, green performance management, and green compensation and benefits-along with three key focal points: green employee engagement and green workplace practices, all serving as vital drivers of sustainable outcomes. The integration of these practices contributes to effective environmental management, as well as to employee well-being and financial performance.

Keywords: Management, green human resources, enterprise, Vietnam.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh hiện nay, các vấn đề môi trường là một thách thức to lớn đối với nhân loại vì môi trường đang bị suy thoái do cuộc cách mạng công nghiệp trên toàn thế giới. Do đó, một doanh nghiệp cần áp dụng cách tiếp cận chủ động với các thực tiễn quản lý môi trường tại nơi làm việc. Hơn nữa, điều cần thiết là các tổ chức phải cảm thấy có trách nhiệm đối với môi trường và các mục tiêu kinh tế của mình (Faisal, S, 2021). Định hướng môi trường này dẫn đến việc tổ chức áp dụng các chính sách xanh và sản xuất các sản phẩm thân thiện với môi trường.

Việc tích hợp quản lý môi trường và các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đã được xác định là tạo điều kiện thuận lợi cho tính bền vững (Paillé, P.; Chen, Y.; Boiral, O.; Jin, J, 2014). Các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) kiểm soát các kết quả môi trường bất lợi vì chúng tạo ra sự tích cực giữa các nhân viên đối với môi trường. Mục tiêu cuối cùng của GHRM là nâng cao hiệu suất tổ chức bền vững (Arulrajah, A.A.; Opatha, H.H.D.N.P.; Nawaratne, N.N.J, 2015)

GHRM kêu gọi sự tham gia của nhân viên vào các quyết định về môi trường, tạo ra nhận thức về môi trường và thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường. Nó khiến nhân viên quan tâm hơn đến môi trường, biến họ thành “nhân viên xanh” và đảm bảo sự đóng góp hết lòng của họ để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu xanh của tổ chức, tất cả các hoạt động HRM phải được thực hiện với các sáng kiến xanh trong tâm trí và giảm lãng phí.

¹ ThS., Đại học Kinh tế quốc dân.

² ThS., Đại học Kinh tế quốc dân; Email: vannt@neu.edu.vn

2. Cơ sở lý luận và lợi ích quản trị nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp

2.1. Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực xanh

Quản lý nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management - GHRM), được xác định là sự tích hợp quản lý môi trường với quản lý nguồn nhân lực (HRM). Theo Renwick và cộng sự (2008), việc tích hợp quản lý môi trường doanh nghiệp vào quản lý nguồn nhân lực được gọi là quản trị nguồn nhân lực xanh. Họ cũng khẳng định rằng các khía cạnh về nguồn nhân lực trong quản lý môi trường chính là quản trị nguồn nhân lực xanh. Các tác giả đã chỉ rõ rằng các chính sách khác biệt trong lĩnh vực tuyển dụng, quản lý và đánh giá hiệu suất, đào tạo và phát triển, quan hệ lao động và tiền lương thưởng được coi là những công cụ mạnh mẽ để điều chỉnh nhân viên phù hợp với chiến lược môi trường của tổ chức.

Theo Jabbour và cộng sự (2010), việc “xanh hóa” các khía cạnh chức năng của quản lý nguồn nhân lực như mô tả và phân tích công việc, tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo, đánh giá hiệu suất và khen thưởng được định nghĩa là quản trị nguồn nhân lực xanh. Năm 2011, Jabbour một lần nữa định nghĩa quản trị nguồn nhân lực xanh là “mức độ xanh hóa các thực tiễn quản lý nguồn nhân lực” xét về các khía cạnh chức năng và cạnh tranh của HRM. Quản trị nguồn nhân lực xanh đề cập đến “tất cả các hoạt động liên quan đến việc phát triển, thực hiện và duy trì liên tục một hệ thống nhằm mục đích biến nhân viên của một tổ chức trở thành những nhân viên xanh. Đó là khía cạnh của HRM liên quan đến việc chuyển đổi những nhân viên bình thường thành những nhân viên xanh để đạt được các mục tiêu môi trường của tổ chức và cuối cùng là đóng góp đáng kể vào sự bền vững môi trường”. Nó đề cập đến các chính sách, thực tiễn và hệ thống giúp nhân viên của tổ chức trở nên thân thiện với môi trường vì lợi ích của cá nhân, xã hội, môi trường tự nhiên và doanh nghiệp” (Opatha, 2013; Opatha và Anton Arulrajah, 2014). Xét về các định nghĩa trên, định nghĩa mới nhất cung cấp một ý nghĩa và sự hiểu biết toàn diện về quản trị nguồn nhân lực xanh trong bối cảnh tổ chức.

Các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh là các chương trình, quy trình và kỹ thuật quản trị nguồn nhân lực xanh thực tế được triển khai trong các tổ chức nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường hoặc tăng cường tác động tích cực đến môi trường của tổ chức. Mục tiêu cuối cùng của các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh là cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường bền vững của tổ chức.

2.2. Lợi ích của quản trị nguồn nhân lực xanh trong các doanh nghiệp

Trong bối cảnh công nghiệp hiện nay, GHRM trở nên phổ biến vì nó giảm thiểu chất thải công nghiệp và giảm thiểu các tác động bất lợi đến môi trường do các quy trình sản xuất thông thường (Sulphey, M. M, 2019). Các quy trình kinh doanh được tổ chức tốt và chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ được cải thiện cùng với mối quan tâm đến môi trường là kết quả của việc thực hiện quản trị nguồn nhân lực xanh. Quản trị nguồn nhân lực xanh tạo ra một lộ trình thực tiễn cho tổ chức để phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao hiệu suất môi trường và phát triển bền vững, thúc đẩy các hoạt động bền vững giữa các nhân viên và đảm bảo cam kết của nhân viên đối với tính bền vững môi trường (Masri, H. A., & Jaaron, A. A, 2017). Nó giảm lượng khí thải carbon bằng cách khuyến khích số hóa các hệ thống nạp nhiên liệu truyền thống, chia sẻ xe, quy trình tuyển dụng điện tử, hội nghị từ xa, phỏng vấn ảo, đào tạo trực tuyến, tiết kiệm năng lượng và các sản phẩm thân thiện với môi trường (Mandip, G, 2012). Nó tiết kiệm tổng chi phí của công ty bằng cách sử dụng điện, nước và các sản phẩm khác nhau một cách hiệu quả. Do đó, các hoạt động thân thiện với môi trường của GHRM tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn với hiệu quả cao hơn và giữ chân nhân viên tốt hơn.

GHRM có liên quan tích cực đến hiệu suất tổ chức và phúc lợi của nhân viên (Zaid, A. A., Bon, A. T., & Jaaron, A. A, 2018). GHRM tạo ra những nhân viên xanh với sự hỗ trợ của các chức năng liên quan như tuyển dụng và lựa chọn xanh, đào tạo và phát triển xanh, chế độ đãi ngộ xanh và quản lý hiệu suất xanh. Ngoài ra, GHRM tạo ra một kế hoạch chi tiết cho hiệu suất môi trường bằng cách tạo ra các chính sách và chiến lược môi trường. Các tổ chức có thể đạt được lợi thế cạnh tranh và một số lợi ích khác từ việc triển khai GHRM, bao gồm động lực và sự gắn kết cao hơn của nhân viên với các giá trị đạo đức cao. Thêm vào đó, nó làm tăng năng suất của nhân viên và giữ chân nhân viên gắn bó với tổ chức, dẫn đến tỷ lệ luân chuyển nhân viên thấp hơn.

3. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp

3.1. Thiết kế và phân tích công việc xanh

Đây là một chức năng quan trọng để bắt đầu thực hiện GHRM. Trong thiết kế và phân tích công việc xanh, các tổ chức cần xác định bản chất của công việc, vai trò và trách nhiệm theo mục tiêu xanh của tổ chức (Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S., 2010). Hơn nữa, theo Arulrajah và cộng sự (2015), các công ty quan tâm đến môi trường cần tạo ra các vị trí công việc mới cụ thể để giải quyết khía cạnh môi trường của tổ chức. Mô tả công việc phải nêu rõ các chi tiết và trách nhiệm công việc liên quan đến môi trường khác nhau, trong khi các đặc tả công việc chỉ rõ các yêu cầu về mặt xã hội và kỹ thuật của công việc.

Bản mô tả công việc và tiêu chuẩn tuyển dụng (công việc) có thể bao gồm các yêu cầu về môi trường, xã hội, cá nhân và kỹ thuật của tổ chức càng nhiều càng tốt. Ví dụ, cần bao gồm các nhiệm vụ bảo vệ môi trường, cùng với việc phân bổ vai trò báo cáo môi trường và các nhiệm vụ về sức khỏe và an toàn (Revill, 2000). Ngoài ra, một số công ty sử dụng làm việc nhóm và các nhóm đa chức năng như các kỹ thuật thiết kế công việc để quản lý thành công các vấn đề môi trường của công ty. Nhìn chung, bản mô tả công việc có thể được sử dụng để xác định một số nhiệm vụ, công việc và trách nhiệm liên quan đến bảo vệ môi trường (Wehrmeyer, 1996; Renwick et al, 2008 và 2013).

Hiện nay, nhiều công ty đã thiết kế các công việc hoặc vị trí mới liên quan đến môi trường nhằm tập trung hoàn toàn vào các khía cạnh quản lý môi trường của tổ chức. Từ góc độ quản trị nguồn nhân lực, đây thực sự là một sáng kiến và thực tiễn có giá trị để bảo vệ môi trường. Hơn nữa, một số công ty đã tham gia vào việc thiết kế lại các công việc hiện có theo hướng thân thiện hơn với môi trường bằng cách tích hợp các nhiệm vụ và trách nhiệm hướng đến môi trường. Đây là một số thực tiễn GHRM tốt nhất có thể được tìm thấy trong các chức năng được gọi là thiết kế công việc xanh và phân tích công việc xanh. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam chưa tích hợp phân tích và thiết kế công việc xanh vào bản mô tả công việc.

3.2. Tuyển dụng và tuyển chọn xanh

Tuyển dụng xanh: Mục đích của tuyển dụng xanh trong các doanh nghiệp là tìm kiếm và khuyến khích các ứng viên có ý thức về môi trường ứng tuyển vào các vị trí hiện có hoặc sắp có của tổ chức (Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J., 2018). Đây là giai đoạn đầu tiên của việc áp dụng các thực tiễn GHRM, điều cần thiết để thu hút các tài năng trẻ. Nhà tuyển dụng nêu bật các chính sách của họ thông qua trang web của công ty, dẫn đến việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng (Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A., 2016). Thông thường, tuyển dụng trực tuyến nêu rõ mối quan tâm về môi trường của ứng viên tiềm năng và kỳ vọng của công ty. Người tìm việc sẽ xem xét thông tin này, và nếu nó phù hợp với các giá trị và nguyện vọng của họ, họ sẽ mong muốn ứng tuyển vào các công ty thân thiện với môi trường này.

Các công ty có hai lựa chọn: Thứ nhất là tập trung vào tuyển dụng xanh. Thứ hai là cung cấp nhận thức, giáo dục, đào tạo và phát triển cần thiết về bảo vệ môi trường cho lực lượng lao động hiện có. Lựa chọn đầu tiên chủ động và tiết kiệm chi phí hơn lựa chọn thứ hai. Do đó, việc tìm kiếm các phương pháp tuyển dụng xanh tốt nhất là rất quan trọng đối với các tổ chức. Trong bối cảnh tuyển dụng, một số công ty đang tích hợp chính sách và chiến lược môi trường của doanh nghiệp với chính sách tuyển dụng. Mặt khác, các ứng viên tiềm năng cũng tìm kiếm và mong muốn làm việc tại các tổ chức quan tâm đến môi trường. Do đó, khi tiến hành hoạt động tuyển dụng các doanh nghiệp cần đưa thông tin yêu cầu về môi trường để ứng viên nắm bắt được.

Tuyển chọn xanh: Tuyển dụng xanh hiệu quả cho phép tạo ra một nhóm tài năng để lựa chọn, chỉ cho phép các ứng viên phù hợp ứng tuyển vào công việc. Yusliza và cộng sự (2019) đề cập rằng, tuyển chọn xanh rất quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu môi trường. Việc lựa chọn những nhân viên quan tâm đến môi trường ngay từ đầu cũng tiết kiệm chi phí để tiết kiệm chi phí đào tạo không cần thiết. Theo Arulrajah và cộng sự (2017), quy trình tuyển chọn xanh đảm bảo sự phù hợp của ứng viên theo các tiêu chí lựa chọn đã được xác định trước do tổ chức quyết định. Phải sử dụng các công cụ lựa chọn

thực tế để đánh giá nhận thức và giá trị xanh của ứng viên, do đó, người phỏng vấn kiểm tra kiến thức liên quan đến môi trường của ứng viên trong quá trình phỏng vấn và đặt các câu hỏi liên quan đến môi trường.

3.3. Đào tạo và phát triển xanh

Việc đào tạo nhân viên (và các nhà quản lý) để phát triển các kỹ năng và kiến thức cần thiết là một chức năng quan trọng của quản trị nguồn nhân lực xanh. Điều này sẽ giúp ích cho việc thực hiện các chương trình quản lý môi trường của công ty. Cung cấp đào tạo để khuyến khích tái chế và quản lý chất thải, hỗ trợ lịch làm việc linh hoạt và làm việc từ xa, và giảm thiểu các chuyến công tác xa (Jackson và cộng sự, 2011) rất hữu ích để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường của các tổ chức.

Mục đích của đào tạo xanh là nâng cao kiến thức và khả năng của lực lượng lao động trong việc thực hiện thành công các hoạt động quản lý môi trường tại nơi làm việc. Vì vậy, tổ chức nên cung cấp đào tạo xanh cho tất cả nhân viên bất kể công việc của họ có liên quan đến môi trường hay không. Theo Renwick (2013) và Jackson (2011) tổ chức phải cung cấp đào tạo rõ ràng về sử dụng năng lượng hiệu quả, quản lý chất thải và phát triển kỹ năng xanh. Tang (2018) đề xuất ba yếu tố của đào tạo xanh: quản lý kiến thức, nhận thức xanh và các hoạt động bảo vệ môi trường, cải thiện hiệu suất của nhân viên.

Việc nâng cao nhận thức về môi trường trong lực lượng lao động bằng cách tổ chức các hội thảo và khóa học ở cấp độ tổ chức cũng rất quan trọng để đạt được hiệu quả môi trường tốt. Việc cung cấp giáo dục môi trường nhằm thay đổi thái độ và hành vi của các nhà quản lý và nhân viên không thuộc cấp quản lý cũng cần thiết đối với các tổ chức. Bên cạnh đó, một số tổ chức còn tổ chức "Ngày Môi trường" hàng năm ở cấp công ty/tổ chức bằng cách tổ chức nhiều chương trình thi đấu dành cho nhân viên không thuộc cấp quản lý, các nhà quản lý và người thân của nhân viên. Đây cũng là một thực tiễn tốt để thâm nhập một số giá trị sinh thái quan trọng trong lực lượng lao động cũng như các thành viên gia đình của họ.

3.4. Quản lý hiệu suất xanh và hệ thống khen thưởng xanh

Quản lý hiệu suất xanh đảm bảo các hoạt động và kết quả khác nhau của nhân viên phù hợp với các mục tiêu xanh đã được xác định trước của tổ chức. Nếu không có điều này, sẽ rất khó để đo lường hiệu suất dài hạn. Việc đánh giá hiệu suất của công ty nên bao gồm các tiêu chí liên quan đến môi trường như trách nhiệm và chính sách môi trường để đo lường hiệu suất của nhân viên. Những biện pháp này khiến nhân viên có trách nhiệm hơn trong việc giải quyết các vấn đề môi trường và cải thiện hiệu suất môi trường của họ. Các nhà quản lý nên đặt ra các mục tiêu xanh cụ thể và thực tế cho bộ phận hoặc phòng ban của họ và truyền đạt các chính sách và trách nhiệm giải trình của họ. Nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về bất kỳ sự sai lệch nào so với các mục tiêu liên quan đến quản lý môi trường.

Hệ thống khen thưởng xanh: Theo Renwick và cộng sự (2013), hệ thống khen thưởng xanh cần phải phù hợp với các mục tiêu môi trường của tổ chức, khen thưởng xanh chỉ giới hạn ở việc cải thiện hiệu suất môi trường, tạo ra những nhân viên xanh và cải thiện hành vi hàng ngày của nhân viên. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, phần thưởng và sự công nhận thích hợp do ban quản lý thường xuyên đưa ra sẽ thúc đẩy nhân viên hướng tới hành vi thân thiện với môi trường liên tục. Hệ thống khen thưởng xanh bao gồm các phần thưởng tài chính và phi tài chính được cung cấp cho nhân viên để giữ họ gắn bó với tổ chức nhằm đạt được 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 suất làm việc hiệu quả của nhân viên. Một số công ty đưa ra các đánh giá môi trường trong các đợt xem xét lương để khuyến khích nhân viên hướng tới các mục tiêu xanh của tổ chức. Theo Yusliza (2013), khen thưởng xanh có thể là tài chính hoặc phi tài chính. Nhiều tổ chức đưa ra các phần thưởng tài chính như giải thưởng tiền mặt, tiền thưởng và các khoản khuyến khích. Mặt khác, phần thưởng phi tài chính bao gồm sự công nhận đặc biệt hoặc các giải thưởng khác.

4. Kết luận

Hiện nay, nhận thức và sự quan tâm toàn cầu đối với vấn đề bảo vệ môi trường đang ngày càng tăng cao. Nhận thức này đã dẫn đến nhiều hiệp ước giữa các quốc gia nhằm chống lại biến đổi khí hậu. GHRM bao gồm các chính sách, thực tiễn và hệ thống tổ chức khác nhau khiến nhân viên có xu hướng thực hiện các quy trình xanh có thể mang lại lợi ích cho tất cả các bên liên quan, bao gồm cá nhân, nhân loại, doanh nghiệp và môi trường. GHRM cũng giúp các nhà tuyển dụng và người thực hành thiết lập mối liên hệ quan trọng giữa sự tham gia của nhân viên với các chương trình môi trường và hiệu suất môi trường được nâng cao nhờ đó. Ví dụ, một số lĩnh vực mà nhân viên có thể tham gia bao gồm sử dụng tối ưu các nguồn lực và năng lượng khan hiếm, giảm ô nhiễm, quản lý chất thải và tái chế. Những thực tiễn như vậy có thể giúp bảo vệ và nâng cao sức khỏe và phúc lợi tại nơi làm việc. Ngoài ra, nó giúp giảm lãng phí, do đó giảm thiểu tác động xấu đến môi trường và chuyển đổi nhân viên, cho phép họ đóng góp đáng kể vào hiệu suất tổ chức và tính bền vững môi trường.

Tài liệu tham khảo

1. Arulrajah, A.A.; Opatha, H.H.D.N.P.; Nawaratne, N.N.J (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan J. Hum. Resour. Manag*, 5, 1–16
2. Faisal, S. (2021). Connectedness to nature and environmental concern as antecedents of commitment to environmental sustainability. *International Journal of Energy Economics and Policy*.
3. 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.
4. Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2016). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129-150.
5. Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
6. Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277(1), 2502.
7. 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.
8. Paillé, P.; Chen, Y.; Boiral, O.; Jin, J (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *J. Bus. Ethics* , 121, 451–466.
9. Sulphrey, M. M. (2019). The present and future of education for sustainable development: a fact sheet. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(3), 220-234.
10. Zaid, A. A., Bon, A. T., & Jaaron, A. A. (2018). Green human resource management bundle practices and manufacturing organizations for performance optimization: a conceptual model. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.20), 87-91.
11. 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.
12. Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 2051-2078.