

Phát triển năng lực nhân sự theo định hướng bền vững: Quản trị nguồn nhân lực xanh tại thành phố Hồ Chí Minh

Developing human resource capabilities toward sustainability: Green human resource management in Ho Chi Minh city

Nguyễn Thị Hồng Yến

Email: hongyen297@gmail.com

Tóm tắt: Bài báo tập trung phân tích vấn đề phát triển năng lực nhân sự theo định hướng bền vững thông qua tiếp cận quản trị nguồn nhân lực xanh tại Thành phố Hồ Chí Minh. Trên cơ sở lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực hiện đại, nghiên cứu nhấn mạnh mối liên hệ giữa nâng cao năng lực nhân sự với mục tiêu phát triển bền vững của đô thị lớn nhất cả nước. Thông qua khảo sát 365 đối tượng là cán bộ quản lý và người lao động thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau và xử lý dữ liệu bằng phương pháp thống kê mô tả được sử dụng nhằm khái quát thực trạng, nhận định xu hướng và làm rõ mức độ quan tâm của các tổ chức, doanh nghiệp đối với quản trị nhân lực xanh. Kết quả cho thấy đa số người lao động và nhà quản lý nhận thức được tầm quan trọng của việc lồng ghép yếu tố bền vững trong hoạt động nhân sự, song việc triển khai thực tiễn còn hạn chế. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các khuyến nghị nhằm hoàn thiện chiến lược phát triển nhân sự xanh, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy quá trình phát triển bền vững tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Từ khóa: *Năng lực nhân sự; Quản trị nguồn nhân lực xanh; Thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh; Phát triển năng lực nhân sự; Phát triển bền vững.*

Abstract: This paper focuses on analyzing the development of human resource capabilities toward sustainability through the lens of green human resource management in Ho Chi Minh City. Building on modern human resource management theories, the study emphasizes the linkage between enhancing human resource capabilities and the sustainable development goals of Vietnam's largest metropolis. A survey of 365 respondents, including managers and employees across various sectors, was conducted, and descriptive statistical methods were applied to provide an overview of the current situation, identify emerging trends, and clarify the level of organizational and corporate attention to green human resource management. The findings indicate that while most employees and managers acknowledge the importance of integrating sustainability into HR practices, practical implementation remains limited. Accordingly, the study proposes recommendations to improve green HRM strategies, thereby strengthening competitiveness and fostering sustainable development in Ho Chi Minh City.

Keywords: *Human resource capabilities; Green human resource management; Green HRM practices; Human resource development; Sustainable development.*

1. Mở đầu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự gia tăng các thách thức về môi trường, vấn đề phát triển bền vững ngày càng trở thành trọng tâm trong chiến lược của nhiều tổ chức và quốc gia. Thành phố Hồ Chí Minh – trung tâm kinh tế, văn hóa và khoa học lớn nhất cả nước – đang đứng trước áp lực vừa duy trì tốc độ tăng trưởng, vừa phải giải quyết các vấn đề về môi trường, chất lượng lao động và sự cân bằng xã hội. Trong đó, nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt, không chỉ ở góc độ đảm bảo năng suất mà còn trong việc định hình những giá trị phát triển lâu dài. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực xanh ra đời như một hướng tiếp cận mới, nhằm gắn kết hoạt động quản trị nhân sự với các mục tiêu bền vững về môi trường và xã hội. Quản trị nhân lực xanh không chỉ dừng lại ở việc nâng cao kỹ năng của người lao động mà còn thúc đẩy những hành vi thân thiện với môi trường, góp phần hình thành văn hóa doanh nghiệp bền vững [11]. Điều này cho thấy quản trị nhân sự xanh không đơn thuần là một xu thế, mà là một yêu cầu tất yếu đối với các đô thị lớn như Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực xanh

Quản trị nguồn nhân lực xanh là một khái niệm tương đối mới, gắn liền với xu hướng phát triển bền vững và chiến lược xanh trong doanh nghiệp. Nhiều học giả đã đưa ra những định nghĩa khác nhau nhằm làm rõ nội hàm của khái niệm này.

Theo Jabbour & Santos (2008), quản trị nhân lực xanh là việc tích hợp các chính sách và hoạt động nhân sự vào hệ thống quản trị môi trường, qua đó tạo ra sự thống nhất giữa phát triển con người và mục tiêu bảo vệ môi trường [5]. Còn Renwick và cộng sự (2013) cho rằng quản trị nguồn nhân lực xanh bao gồm những hoạt động quản trị nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng, nhưng được định hướng nhằm khuyến khích nhân viên hành xử thân thiện với môi trường và đóng góp vào phát triển bền vững [11].

Từ các quan điểm trên, có thể kết luận: quản trị nguồn nhân lực xanh là một quá trình xây dựng và phát triển năng lực nhân sự gắn với ba trụ cột của phát triển bền vững: kinh tế, xã hội và môi trường. Quản trị nguồn nhân lực

xanh bao gồm tạo lập kỹ năng chuyên môn, tư duy trách nhiệm, ý thức sinh thái và khả năng thích ứng với những thay đổi trong bối cảnh đô thị hóa nhanh. Như vậy, quản trị nguồn nhân lực xanh trong phạm vi Thành phố Hồ Chí Minh được hiểu là hệ thống chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự hướng đến việc hình thành đội ngũ lao động có năng lực chuyên môn, hành vi thân thiện với môi trường và cam kết lâu dài với mục tiêu phát triển bền vững của thành phố.

2.2. Vai trò quản trị nguồn nhân lực xanh

Quản trị nguồn nhân lực xanh không chỉ dừng lại ở một xu thế quản trị hiện đại mà còn mang nhiều vai trò thiết yếu đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và xã hội. Có thể khái quát thành bốn vai trò cơ bản sau:

Thứ nhất, quản trị nguồn nhân lực xanh giúp nâng cao nhận thức và hành vi xanh của nhân viên. Việc lồng ghép yếu tố môi trường vào hoạt động tuyển dụng, đào tạo và đánh giá giúp nhân viên có nhận thức rõ ràng hơn về tác động của công việc đối với môi trường, từ đó hình thành hành vi bền vững trong tổ chức. Ahmad (2015) nhấn mạnh rằng đào tạo xanh là công

cụ quan trọng giúp chuyển đổi thói quen của nhân viên theo hướng giảm thiểu rủi ro môi trường và nâng cao trách nhiệm xã hội [2].

Thứ hai, quản trị nguồn nhân lực xanh góp phần tăng cường năng lực cạnh tranh của tổ chức. Doanh nghiệp áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh có thể xây dựng hình ảnh thương hiệu gắn liền với giá trị bền vững, qua đó thu hút khách hàng và đối tác. Tang và cộng sự (2018) chỉ ra rằng các chính sách nhân sự xanh không chỉ cải thiện hiệu quả môi trường mà còn nâng cao uy tín và lợi thế cạnh tranh trên thị trường [13].

Thứ ba, quản trị nguồn nhân lực xanh hỗ trợ phát triển văn hóa doanh nghiệp bền vững. Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò duy trì sự gắn kết giữa các thành viên và định hướng hành vi tổ chức. Khi yếu tố xanh được tích hợp vào giá trị văn hóa, doanh nghiệp sẽ tạo ra môi trường làm việc thân thiện, nơi nhân viên được khuyến khích tham gia các hoạt động xanh. Kramar (2013) cho rằng quản trị nhân sự xanh giúp xây dựng văn hóa tổ chức dựa trên sự gắn kết giữa trách nhiệm xã hội và chiến lược phát triển dài hạn [8].

Thứ tư, quản trị nguồn nhân lực xanh đóng góp vào chiến lược phát triển bền vững của đô thị. Không chỉ trong phạm vi doanh nghiệp, việc phát triển nguồn nhân lực xanh còn mang ý nghĩa lan tỏa ra cộng đồng và xã hội, đặc biệt tại các đô thị lớn như Thành phố Hồ Chí Minh. Chiến lược này góp phần giảm thiểu áp lực môi trường, nâng cao chất lượng cuộc sống và tạo điều kiện cho thành phố phát triển cân bằng. Awashreh & Hassiba (2024) khẳng định rằng quản trị nguồn nhân lực xanh là cầu nối quan trọng giữa chiến lược phát triển bền vững ở cấp doanh nghiệp và cấp đô thị [1].

2.3. Các mô hình nghiên cứu

Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực xanh, nhiều mô hình nghiên cứu đã được phát triển nhằm lý giải mối quan hệ giữa chính sách nhân sự, hành vi nhân viên và mục tiêu phát triển bền vững, cụ thể:

Mô hình 1: Mô hình tích hợp quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả môi trường [5]. Mô hình này nhấn mạnh vai trò trung tâm của chính sách nhân sự trong việc nâng cao hiệu quả môi trường của tổ chức. Theo đó, các hoạt động tuyển dụng, đào tạo và đánh giá nhân sự khi định hướng theo tiêu

chí xanh sẽ tạo ra tác động tích cực đến hiệu quả quản lý môi trường và thành quả bền vững.

Mô hình 2: Mô hình quản trị nguồn nhân lực xanh và cam kết nhân viên [11]. Quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng đến thái độ và cam kết xanh của nhân viên. Chính sách nhân sự thân thiện với môi trường giúp nhân viên cảm thấy gắn bó hơn, từ đó gia tăng hành vi tích cực và tinh thần trách nhiệm đối với mục tiêu phát triển bền vững.

Mô hình 3: Mô hình quản trị nguồn nhân lực xanh và năng lực cạnh tranh [13]. Mô hình này xây dựng mối quan hệ giữa các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh với năng lực đổi mới và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực xanh không chỉ nâng cao hiệu quả môi trường mà còn giúp tổ chức phát triển thương hiệu xanh, thu hút khách hàng và đổi tác.

Mô hình 4: Mô hình quản trị nguồn nhân lực xanh và phát triển bền vững đô thị [1]. Mô hình này mở rộng phạm vi tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh từ doanh nghiệp sang cộng đồng, nhấn mạnh vai trò của quản trị nhân lực xanh trong việc hỗ trợ chiến

lược phát triển bền vững ở cấp độ thành phố. Nhân sự xanh được coi là cầu nối giúp đô thị thực hiện mục tiêu tăng trưởng gắn liền với trách nhiệm môi trường và xã hội.

2.4. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở các mô hình đã nghiên cứu ở trên và căn cứ vào bối cảnh Thành phố Hồ Chí Minh, nghiên cứu này đề xuất mô hình tập trung vào mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh – phát triển năng lực nhân sự – mục tiêu phát triển bền vững. Cụ thể, mô hình gồm ba thành tố chính:

Thứ nhất, thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh: bao gồm tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh và khen thưởng xanh. Đây là nền tảng chính sách quản trị định hướng bền vững.

Thứ hai, phát triển năng lực nhân sự: thể hiện qua việc nâng cao kỹ năng chuyên môn, ý thức sinh thái và tinh thần trách nhiệm xã hội của người lao động. Đây là biến trung gian phản ánh hiệu quả trực tiếp của quản trị nguồn nhân lực xanh.

Thứ ba, kết quả phát triển bền vững: bao gồm hiệu quả kinh tế, cải thiện môi trường làm việc, gia tăng giá trị xã hội và đóng góp vào chiến lược phát

triển bền vững của Thành phố Hồ Chí Minh.

Mô hình nghiên cứu này làm rõ cách thức các chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh tác động đến năng lực nhân sự, từ đó ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững. Đây cũng là cơ sở để các tổ chức, doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh xây dựng chiến lược nhân sự phù hợp với bối cảnh hội nhập và áp lực môi trường hiện nay.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thiết kế theo phương pháp định lượng nhằm làm rõ thực trạng quản trị nguồn nhân lực xanh tại Thành phố Hồ Chí Minh và mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình đề xuất. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng hỏi khảo sát, phát hành trực tiếp đến 365 đối tượng bao gồm cán bộ quản lý và người lao động thuộc nhiều ngành nghề khác nhau. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu mang tính khám phá và mô tả xu hướng.

Bảng hỏi được xây dựng trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu trước, đồng thời điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh Thành phố Hồ Chí Minh. Thang đo Likert 5 mức độ (từ 1 – hoàn toàn

không đồng ý đến 5 – hoàn toàn đồng ý) được áp dụng để đo lường mức độ đồng thuận của người trả lời. Các nhóm câu hỏi chính bao gồm:

Nhóm 1: Thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh gồm: (1) Tuyển dụng xanh, các doanh nghiệp ưu tiên ứng viên có ý thức bảo vệ môi trường; thông tin tuyển dụng đề cập đến định hướng phát triển bền vững; (2) Đào tạo xanh, người lao động được tham gia các khóa học nâng cao kiến thức và kỹ năng liên quan đến bảo vệ môi trường; tổ chức có chương trình đào tạo định kỳ về phát triển bền vững; (3) Đánh giá xanh, kết quả làm việc được xem xét dựa trên cả tiêu chí chuyên môn và mức độ tuân thủ quy trình thân thiện môi trường; (4) Khen thưởng xanh, nhân viên có sáng kiến hoặc hành vi tích cực trong bảo vệ môi trường được khen thưởng, ghi nhận kịp thời.

Nhóm 2: Phát triển năng lực nhân sự gồm: (1) Kỹ năng chuyên môn, người lao động thường xuyên được nâng cao kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc bền vững; (2) Ý thức sinh thái, nhân viên có nhận thức rõ về tác động môi trường trong công việc hằng ngày; (3) Trách nhiệm xã hội, người lao động tích cực tham gia các hoạt

động cộng đồng và gắn kết mục tiêu cá nhân với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Nhóm 3: Kết quả phát triển bền vững gồm: (1) Hiệu quả kinh tế, việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh giúp tổ chức tiết kiệm chi phí, tăng năng suất và gia tăng lợi nhuận; (2) Môi trường làm việc, môi trường làm việc trở nên an toàn, thân thiện và hỗ trợ sức khỏe nhân viên; (3) Giá trị xã hội, doanh nghiệp đóng góp tích cực cho cộng đồng thông qua các hoạt động xã hội và trách nhiệm môi trường; (4) Phát triển đô thị bền vững, hoạt động nhân sự xanh góp phần hỗ trợ chiến lược phát triển bền vững của Thành phố Hồ Chí Minh.

Các dữ liệu sau khi thu thập dữ liệu, được thống kê mô tả, tính tỷ lệ và mức độ đồng thuận của mẫu khảo sát nhằm làm rõ thực trạng và rút ra hàm ý quản trị phù hợp cho bối cảnh địa phương.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả

Bảng 1. Kết quả khảo sát về thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh

Nội dung khảo sát	Mức độ lựa chọn (%)				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Tuyển dụng xanh	3,87	7,15	18,92	41,64	28,42
Đào tạo xanh	4,11	8,53	20,27	39,18	27,91
Đánh giá xanh	5,32	9,86	21,09	38,47	25,26
Khen thưởng xanh	6,58	10,27	22,41	36,92	23,82

Từ bảng 1 cho thấy, tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý ở cả bốn khía cạnh đều vượt 60%, phản ánh xu hướng tích hợp các yếu tố xanh trong hoạt động nhân sự. Tuyển dụng và đào tạo xanh được đánh giá cao hơn so với đánh giá và khen thưởng. Điều này cho thấy các

doanh nghiệp đã quan tâm đến việc xây dựng đội ngũ nhân lực xanh ngay từ đầu, nhưng cơ chế khen thưởng và đánh giá gắn với tiêu chí môi trường còn hạn chế, chưa tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động.

Bảng 2. Kết quả khảo sát về phát triển năng lực nhân sự

Nội dung khảo sát	Mức độ đồng ý (%)				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Kỹ năng chuyên môn	2,74	6,30	19,18	44,52	27,26
Ý thức sinh thái	3,29	7,12	18,49	42,74	28,36
Trách nhiệm xã hội	3,97	8,08	20,82	41,09	26,03

Kết quả bảng 2 cho thấy, tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý ở cả ba nội dung đều trên 68%, trong đó cao nhất là kỹ năng chuyên môn (71,78%). Điều này phản ánh sự quan tâm của tổ chức trong việc nâng cao trình độ nhân sự, đồng thời củng cố ý thức sinh thái và trách nhiệm xã hội. Tuy vậy, vẫn còn một tỷ lệ nhỏ (khoảng 10% – 12%) chưa thực sự đồng thuận, cho thấy nhu cầu cần tiếp tục đẩy mạnh truyền thông và đào tạo để nâng cao nhận thức đồng đều trong đội ngũ lao động.

Bảng 3. Kết quả khảo sát về kết quả phát triển bền vững

Nội dung khảo sát	Mức độ lựa chọn (%)				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Hiệu quả kinh tế	3,56	6,99	19,45	43,84	26,16
Môi trường làm việc	2,88	6,57	18,77	44,93	26,85
Giá trị xã hội	4,11	7,81	20,82	41,37	25,89
Phát triển đô thị bền vững	4,52	8,36	21,10	40,82	25,20

Kết quả bảng 3 cho thấy, môi trường làm việc được đánh giá cao nhất với hơn 71% đồng ý và hoàn toàn đồng ý. Điều này phản ánh rằng các doanh nghiệp đã chú trọng cải thiện điều kiện làm việc an toàn và thân thiện. Các yếu tố hiệu quả kinh tế, giá trị xã hội và phát triển đô thị bền vững cũng được ghi nhận ở mức tích cực, nhưng tỷ lệ đồng ý thấp hơn, chứng tỏ các tác động bên ngoài doanh nghiệp như đóng góp xã hội hay hỗ trợ chiến lược đô thị xanh chưa thực sự rõ nét, cần thêm thời gian và chính sách để phát huy.

4.2. Thảo luận

Từ kết quả khảo sát cho thấy, cả ba nhóm yếu tố là thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh, phát triển năng lực nhân sự và kết quả phát triển bền vững đều có mối quan hệ chặt chẽ và hỗ trợ lẫn nhau. Việc phân tích sâu số liệu giúp làm rõ không chỉ mức độ đồng thuận của người lao động mà còn phản ánh sự dịch chuyển trong cách thức quản trị nhân sự theo hướng bền vững tại các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh.

Thứ nhất, thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh vẫn còn yếu. Dữ liệu

khảo sát ở cho thấy tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý đối với tuyển dụng xanh và đào tạo xanh đều vượt 67%, trong khi đánh giá xanh và khen thưởng xanh thấp hơn (khoảng 60%). Sự khác biệt này phản ánh một thực tế là doanh nghiệp hiện nay quan tâm nhiều hơn đến khâu đầu vào (tuyển dụng) và quá trình nâng cao năng lực cho người lao động (đào tạo), hơn là các cơ chế duy trì động lực lâu dài thông qua đánh giá và khen thưởng.

Kết quả này phản ánh đúng với nghiên cứu trước đây cho rằng, các doanh nghiệp thường ưu tiên xây dựng cơ chế tuyển dụng và đào tạo gắn với định hướng phát triển xanh trước tiên, vì đây là các yếu tố dễ đo lường và triển khai trong ngắn hạn. Tuy nhiên, nếu thiếu hệ thống đánh giá và khen thưởng đồng bộ, hiệu quả lâu dài của quản trị nguồn nhân lực xanh có thể bị hạn chế, do người lao động chưa được khích lệ đầy đủ để duy trì hành vi xanh [10; 4]. Ngoài ra, kết quả cũng gợi mở rằng ở bối cảnh Thành phố Hồ Chí Minh – nơi tốc độ đô thị hóa nhanh, áp lực môi trường ngày càng lớn – các doanh nghiệp đã bắt đầu điều chỉnh chính sách nhân sự để đáp ứng yêu cầu bền vững. Điều này cho thấy sự đồng

điều với xu hướng toàn cầu, khi quản trị nguồn nhân lực xanh không còn chỉ là lựa chọn mà trở thành điều kiện cần để nâng cao hình ảnh và trách nhiệm xã hội của tổ chức.

Thứ hai, hoạt động phát triển năng lực nhân sự đã được quan tâm nhưng vẫn còn hạn chế. Kết quả từ bảng 2 cho thấy, mức độ đồng thuận cao nhất thuộc về kỹ năng chuyên môn (71,78%), kế tiếp là ý thức sinh thái (71,10%) và trách nhiệm xã hội (67,12%). Điều này chứng tỏ các doanh nghiệp đã tập trung vào việc trang bị kỹ năng chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc trong bối cảnh bền vững, đồng thời chú trọng nâng cao nhận thức môi trường. Kết quả này phù hợp với lý thuyết về nguồn lực của Barney (1991), cho rằng nguồn nhân lực với kỹ năng và năng lực đặc thù có thể trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp [3]. Trong bối cảnh hiện nay, không chỉ kỹ năng chuyên môn mà cả ý thức sinh thái và tinh thần trách nhiệm xã hội đều là nguồn lực quý giá, khó sao chép, giúp tổ chức tạo ra khác biệt. Long và cộng sự (2019) cũng khẳng định, việc lồng ghép đào tạo xanh và các chương trình nâng cao trách nhiệm xã hội sẽ góp

phần nâng cao hiệu quả nhân sự và cải thiện kết quả tổ chức [9]. Tuy nhiên, tỷ lệ đồng thuận đối với trách nhiệm xã hội vẫn thấp hơn so với hai khía cạnh còn lại, phản ánh rằng người lao động có thể nhận thức được ý nghĩa của trách nhiệm xã hội nhưng chưa gắn kết chặt chẽ với mục tiêu công việc hằng ngày. Điều này đặt ra yêu cầu cần có nhiều hoạt động cộng đồng, truyền thông nội bộ và cơ chế khuyến khích mạnh mẽ hơn để gia tăng sự tham gia thực chất.

Thứ ba, quản trị nguồn nhân lực xanh giúp cải thiện môi trường làm việc và lan tỏa xã hội. Yếu tố môi trường làm việc được đánh giá cao nhất, cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh đã góp phần cải thiện điều kiện làm việc, tạo ra môi trường an toàn và thân thiện. Đây là kết quả quan trọng, bởi nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa môi trường làm việc xanh với sự hài lòng và gắn bó của nhân viên [7]. Các yếu tố khác như hiệu quả kinh tế, giá trị xã hội và phát triển đô thị bền vững cũng ghi nhận mức đồng thuận khá cao, cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh không chỉ mang lại lợi ích nội bộ mà còn có tác động lan tỏa ra bên ngoài. Tuy

nhiên, tỷ lệ đồng thuận thấp hơn ở các khía cạnh xã hội và đô thị phản ánh rằng những đóng góp mang tính vĩ mô của doanh nghiệp vẫn chưa thật sự nổi bật hoặc chưa được truyền thông hiệu quả đến người lao động.

Thứ tư, các yếu tố trong quản trị nguồn nhân lực xanh có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh tạo nền tảng chính sách, phát triển năng lực nhân sự là biến trung gian phản ánh hiệu quả trực tiếp, còn kết quả phát triển bền vững là thành quả cuối cùng. Số liệu khảo sát cho thấy chuỗi liên kết này khá rõ rệt: tuyển dụng và đào tạo xanh giúp nâng cao kỹ năng chuyên môn và ý thức sinh thái; các năng lực này lại thúc đẩy cải thiện môi trường làm việc và gia tăng hiệu quả kinh tế. Kết quả này bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho các mô hình lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực xanh. Các nghiên cứu trước đó cho rằng, quản trị nguồn nhân lực xanh đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra những thay đổi về hành vi nhân viên, từ đó tác động đến cả kết quả môi trường lẫn kết quả kinh tế của tổ chức [6; 12]. Nghiên cứu hiện tại tại Thành phố Hồ Chí Minh đã chứng minh sự phù hợp của mô hình này

trong bối cảnh một đô thị đang hướng đến phát triển bền vững.

5. Một số giải pháp nhằm nâng cao quản trị nguồn nhân lực xanh nhằm phát triển năng lực nhân sự tại Thành phố Hồ Chí Minh

Từ kết quả thảo luận, nghiên cứu rút ra một số hàm ý thực tiễn cụ thể dành cho doanh nghiệp và nhà quản lý nhằm tăng cường hiệu quả triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh.

Thứ nhất, hoàn thiện tiêu chí đánh giá và khen thưởng xanh. Các doanh nghiệp cần điều chỉnh tiêu chí đánh giá hiệu suất để đưa vào các chỉ số liên quan tới hành vi và sáng kiến thân thiện môi trường (ví dụ: tiết kiệm nguyên liệu, giảm phát thải, sáng kiến tái chế). Đồng thời thiết kế cơ chế khen thưởng đa dạng — cả động viên tài chính lẫn hình thức công nhận phi tài chính — nhằm chuyển các hành vi xanh từ “ngoại lệ” thành chuẩn mực thường xuyên trong tổ chức.

Thứ hai, tăng cường truyền thông nội bộ và củng cố trách nhiệm xã hội cá nhân. Truyền thông phải đi kèm với các hoạt động thực tế: chương trình đào tạo thường xuyên, chiến dịch truyền cảm hứng, và các chiến dịch cộng đồng có sự tham gia của nhân

viên. Mục tiêu là biến nhận thức thành hành động, tạo động lực nội tại cho người lao động bằng cách kết nối lợi ích cá nhân với lợi ích tập thể và môi trường.

Thứ ba, gắn chiến lược nhân sự xanh với mục tiêu phát triển đô thị. Các doanh nghiệp nên chủ động liên kết hoạt động nhân sự xanh với các chương trình, sáng kiến của địa phương (ví dụ: hợp tác với chính quyền thành phố, tham gia dự án cải thiện không gian công cộng hoặc các chiến dịch giảm rác thải). Việc này vừa nâng cao uy tín doanh nghiệp, vừa giúp các kết quả nội bộ (môi trường làm việc, hiệu quả kinh tế) đóng góp rõ rệt vào mục tiêu phát triển bền vững đô thị.

Thứ tư, nâng cấp năng lực nghiên cứu và đánh giá tác động. Đề ra quyết định chính sách nhân sự xanh hiệu quả hơn, doanh nghiệp và nhà nghiên cứu cần thu thập dữ liệu quy mô lớn hơn, áp dụng phương pháp định lượng đa biến và thiết kế nghiên cứu mang tính nhân quả (ví dụ: nghiên cứu theo dõi dài hạn, mô hình tác động trung gian). Kết quả phân tích sâu sẽ giúp phân biệt rõ mức độ ảnh hưởng của từng thực

hành quản trị nguồn nhân lực xanh và tối ưu hóa nguồn lực đầu tư.

Để thực hiện tốt hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh đòi hỏi sự đồng bộ giữa chính sách, văn hoá tổ chức và liên kết cộng đồng, từ đó năng lực nhân sự mới thực sự chuyển hoá thành động lực bền vững cho doanh nghiệp và đô thị.

6. Kết luận

Kết quả chỉ ra rằng các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh có vai trò quan trọng trong việc hình thành năng lực nhân sự và tạo ra kết quả phát triển bền vững. Cụ thể, trong nhóm các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh, tuyển dụng xanh và đào tạo xanh nhận được mức độ đồng thuận cao, phản ánh nỗ lực của doanh nghiệp trong việc xây dựng nền tảng nhân sự có định hướng bền vững ngay từ đầu vào và quá trình phát triển. Tuy nhiên, đánh giá xanh và khen thưởng xanh vẫn còn hạn chế, cho thấy sự thiếu đồng bộ trong chính sách khuyến khích hành vi thân thiện môi trường. Về phát triển năng lực nhân sự, khảo sát cho thấy kỹ năng chuyên môn và ý thức sinh thái đã được cải thiện đáng kể, song tinh thần trách nhiệm xã hội của người lao động vẫn chưa đạt đến mức kỳ vọng.

Điều này đặt ra thách thức cho doanh nghiệp trong việc tạo động lực nội tại và kết nối người lao động với trách nhiệm cộng đồng. Đối với kết quả phát triển bền vững, các yếu tố như môi trường làm việc, hiệu quả kinh tế và giá trị xã hội đều ghi nhận mức độ tích cực. Đặc biệt, cải thiện môi trường làm việc được đánh giá cao nhất, khẳng định tác động trực tiếp và dễ nhận thấy của quản trị nguồn nhân lực xanh. Tuy vậy, sự đóng góp của doanh nghiệp vào mục tiêu phát triển đô thị bền vững vẫn chưa thật sự nổi bật, chủ yếu do thiếu cơ chế gắn kết chặt chẽ giữa hoạt động nội bộ và định hướng chung của thành phố.

Dựa trên những phát hiện nêu trên, nghiên cứu đề xuất một số kiến nghị cụ thể cho doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước và giới nghiên cứu:

Đối với cơ quan quản lý nhà nước, cần ban hành các chính sách khuyến khích doanh nghiệp áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh, chẳng hạn như ưu đãi thuế cho các tổ chức đạt chuẩn xanh, hay hỗ trợ đào tạo nhân lực về phát triển bền vững; tăng cường giám sát và đánh giá định kỳ mức độ thực hiện chính sách bền vững của doanh nghiệp, đồng thời công bố công khai

để khuyến khích cạnh tranh lành mạnh; liên kết quản trị nguồn nhân lực xanh với các chiến lược phát triển đô thị, coi doanh nghiệp là đối tác đồng hành trong việc giải quyết các vấn đề môi trường và xã hội của thành phố.

Đối với các doanh nghiệp, hoàn thiện hệ thống chính sách quản trị nguồn nhân lực xanh bằng cách thiết lập bộ tiêu chí đánh giá rõ ràng, lồng ghép yếu tố môi trường và xã hội vào khung năng lực nhân sự; thiết kế cơ chế khen thưởng công bằng và sáng tạo nhằm khích lệ hành vi xanh, không chỉ dừng lại ở khía cạnh tài chính mà còn bao gồm hình thức công nhận tinh thần và văn hóa tổ chức; đẩy mạnh truyền thông nội bộ để nhân viên nhận thức rõ vai trò của mình trong chiến lược bền vững. Các chương trình đào tạo, tọa đàm hoặc hoạt động cộng đồng có thể giúp biến trách nhiệm xã hội thành động lực hành động.

Đối với người lao động, chủ động nâng cao năng lực chuyên môn, kết hợp với việc trau dồi ý thức sinh thái và tinh thần trách nhiệm xã hội; tham gia tích cực vào các chương trình, hoạt động cộng đồng do doanh nghiệp và chính quyền tổ chức, từ đó biến nhận

thức xanh thành hành động thường nhật.

Đối với các nhà nghiên cứu, cần triển khai các nghiên cứu định lượng với quy mô mẫu lớn hơn, đồng thời áp dụng phương pháp phân tích nhân quả (SEM, PLS-SEM) để đo lường chính xác tác động của từng thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh; nghiên cứu so sánh giữa các địa phương hoặc các ngành nghề khác nhau sẽ giúp chỉ ra sự khác biệt trong việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh, từ đó đề xuất giải pháp phù hợp theo từng bối cảnh.

Đối với Thành phố Hồ Chí Minh, cần định hình rõ hệ sinh thái nhân sự xanh, trong đó doanh nghiệp, chính quyền, tổ chức xã hội và người lao động đều đóng vai trò chủ thể; tăng cường phối hợp liên ngành, đây điều kiện tiên quyết để biến quản trị nguồn nhân lực xanh thành động lực then chốt, góp phần xây dựng một đô thị năng động, sáng tạo và bền vững.

Tài liệu tham khảo

- [1] R. Awashreh and A. Hassiba, “Green human resources management for sustainable development in emerging economies,” in *Examining Green Human Resources Management and Nascent Entrepreneurship*, ch. 3, IGI Global, 2024. doi: 10.4018/979-8-3693-7046-9.ch003.
- [2] S. Ahmad, “Green Human Resource Management: Policies and practices,” *Cogent Business & Management*, vol. 2, no. 1, 2015. doi: 10.1080/23311975.2015.1030817.
- [3] J. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991. doi: 10.1177/014920639101700108.
- [4] A. Joshi, A. Kataria, M. Rastogi, N. J. Beutell, S. Ahmad, and M. Y. Yusliza, “Green human resource management in the context of organizational sustainability: A systematic review and research agenda,” *Journal of Cleaner Production*, vol. 430, p. 139713, 2023. doi: 10.1016/j.jclepro.2023.139713.
- [5] C. J. C. Jabbour and F. A. Santos, “The central role of human resource management in the search for sustainable organizations,” *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 12, pp. 2133–2154, 2008. doi: 10.1080/09585190802479389.
- [6] S. E. Jackson, D. W. S. Renwick, C. J. C. Jabbour, and M. Muller-Camen, “State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue,” *German Journal of Human Resource Management*, vol. 25, no. 2, pp. 99–116, 2011. doi: 10.1177/239700221102500203.
- [7] Y. J. Kim, W. G. Kim, H.-M. Choi, and K. Phetvaroon, “The effect of green human resource management on hotel employees’ eco-friendly behavior and environmental performance,” *International Journal of Hospitality Management*, vol. 76, Part A, pp. 83–93, 2019. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.04.007.
- [8] R. Kramar, “Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?,” *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, no. 8, pp. 1069–1089, 2013. doi: 10.1080/09585192.2013.816863.
- [9] G. Long, L. Li, W. Li, K. Ma, W. Dong, C. Bai, and J. L. Zhou, “Enhanced mechanical properties and

- durability of coal gangue reinforced cement–soil mixture for foundation treatments,” *Journal of Cleaner Production*, vol. 231, pp. 468–482, 2019. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.210.
- [10] M. Miah, G. Szabó-Szentgróti, and V. Walter, “A systematic literature review on green human resource management (GHRM): an organizational sustainability perspective,” *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, 2024. doi: 10.1080/23311975.2024.2371983.
- [11] D. W. S. Renwick, T. Redman, and S. Maguire, “Green human resource management: A review and research agenda,” *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, no. 1, pp. 1–14, 2013. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x.
- [12] A. Sulich and Ł. Kozar, “Green competences: A review and future research in the context of green human resource management,” *Economics and Environment*, vol. 89, no. 2, p. 713, 2024. doi: 10.34659/eis.2024.89.2.713.
- [13] G. Tang, Y. Chen, Y. Jiang, P. Paillé, and J. Jia, “Green human resource management practices: Scale development and validity,” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 56, no. 1, pp. 31–55, 2018. doi: 10.1111/1744-7941.12147.

Ngày nhận bài: 09/9/2025

Ngày hoàn thành sửa bài: 22/9/2025

Ngày chấp nhận đăng: 25/9/2025