

ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ THỂ CHẾ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NHÂN LỰC XANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI NĂNG LƯỢNG CÔNG BẰNG

PGS.TS. Đỗ Thị Tươi

Trường Đại học Lao động - Xã hội

tuoidt@ulsa.edu.vn

TS. Nguyễn Thị Hồng

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

hongnt@ptit.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh Việt Nam đẩy mạnh thực hiện cam kết phát thải ròng bằng “0” và chuyển đổi năng lượng công bằng (Just Energy Transition - JET), phát triển nguồn nhân lực xanh (GHR) trở thành yếu tố cốt lõi bảo đảm sự gắn kết giữa mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường. Nghiên cứu này tập trung đánh giá vai trò của thể chế trong thúc đẩy phát triển GHR tại doanh nghiệp Việt Nam. Dữ liệu khảo sát 450 phiếu từ 30 doanh nghiệp thuộc hai ngành (sản xuất sản phẩm điện tử, máy vi tính và sản phẩm quang học; kho bãi và các hoạt động hỗ trợ vận tải) và các tổ chức chính trị - xã hội (tổ chức công đoàn các cấp, VCCI và các hiệp hội doanh nghiệp). Dựa trên cơ sở lý thuyết thể chế và GHR, nghiên cứu phân tích bốn nhóm yếu tố thể chế chủ đạo: (i) khung pháp lý quốc gia, (ii) chính sách quốc gia định hướng phát triển, (iii) cơ chế thực thi và quản lý địa phương, và (iv) chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm hoàn thiện khung thể chế đa tầng, tăng cường năng lực thực thi địa phương và mở rộng cơ chế hỗ trợ tài chính, đào tạo, giúp GHR trở thành động lực then chốt cho JET và phát triển bền vững tại Việt Nam.

Từ khóa: Nhân lực xanh (GHR), quản trị nhân lực xanh (GHRM), thể chế, chuyển đổi năng lượng công bằng (JET).

EVALUATING THE INSTITUTIONAL ELEMENTS INFLUENCING GREEN HUMAN RESOURCES WITHIN VIETNAMESE ENTERPRISES DURING THE JUST ENERGY TRANSITION CONTEXT

Abstract: In the context of Vietnam's efforts to expedite the realization of its net-zero emission commitments and facilitate a just energy transition (JET), the cultivation of green human resources (GHR) has emerged as a pivotal element in ensuring the coherence of economic, social, and environmental objectives. This research aims to evaluate the influence of institutions in fostering GHR development within Vietnamese enterprises. The data were gathered through a survey comprising 450 questionnaires distributed among 30 enterprises across two sectors (manufacturing of electronic products, computers, and optical products; warehousing and support activities for transportation) as well as political-social organizations (trade union organizations at various levels, VCCI, and business associations). Drawing

upon institutional theory and GHR, this research examines four primary categories of institutional factors: (i) the national legal framework, (ii) policies focused on national development, (iii) mechanisms for local enforcement and management, and (iv) policies for financial support and incentives. Consequently, the study suggests various policy implications designed to strengthen the multi-level institutional framework, improve local enforcement capabilities, and broaden financial and training support systems, thereby enabling GHR to serve as a crucial catalyst for JET and sustainable development in Vietnam.

Keywords: Green human resources (GHR), green human resource management (GHRM), institution, just energy transition (JET)

Mã bài báo: JHS - 295

Ngày nhận bài sửa: 09/10/2025

Ngày nhận bài: 22/09/2025

Ngày duyệt đăng: 20/10/2025

Ngày nhận phản biện: 03/10/2025

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu đang chuyển mình mạnh mẽ hướng tới nền kinh tế carbon thấp, việc phát triển GHR trở thành một trụ cột quan trọng giúp các quốc gia thực hiện cam kết phát thải ròng bằng “0” (Net Zero) và JET. Tại Việt Nam, tiến trình JET đang được thúc đẩy mạnh mẽ với sự tham gia của Chính phủ, doanh nghiệp và các tổ chức xã hội. Quá trình này không chỉ là sự thay đổi về công nghệ và cơ cấu kinh tế mà còn là sự dịch chuyển về mô hình nhân lực, đó là GHR, một lực lượng lao động giữa vai trò then chốt trong việc hiện thực hóa các mục tiêu JET.

Tuy nhiên, năng lực thể chế, bao gồm khung pháp lý, chính sách quốc gia, cơ chế thực thi địa phương và hỗ trợ tài chính vẫn là yếu tố quyết định mức độ thực thi thực chất của GHR trong doanh nghiệp. Thực tiễn cho thấy, dù khung pháp lý đã được ban hành tương đối đầy đủ (Luật Bảo vệ môi trường 2020, Chiến lược tăng trưởng xanh 2021-2030, Quyết định 893/QĐ-TTg 2023 về năng lượng quốc gia), nhưng hiệu quả thực thi và mức độ tiếp cận của doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ, vẫn còn hạn chế. Thực tế, năng lực và quy mô của đội ngũ GHR tại các doanh nghiệp còn hạn chế như thiếu kỹ năng xanh, thiếu cơ hội đào tạo, chưa được khuyến khích tham gia vào các hoạt động đổi mới bền vững. Thêm vào đó, sự phối hợp giữa các yếu tố thể chế vẫn chưa đồng bộ, khoảng cách giữa chính sách với thực tiễn thực thi trong doanh nghiệp còn khá lớn, dẫn đến tình trạng “mơ hồ thể chế”, lúng túng trong triển khai.

Trong bối cảnh đó, việc đánh giá các yếu tố thể chế đến GHR trong các doanh nghiệp là cần thiết không chỉ góp phần làm rõ vai trò của thể chế trong phát triển GHR mà còn thúc đẩy quản trị nhân lực xanh (Green Human Resource Management - GHRM) trong các

doanh nghiệp Việt Nam nhằm đảm bảo tiến trình JET diễn ra hiệu quả, bao trùm và bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Nhân lực xanh

Trong bối cảnh phát triển bền vững và chuyển đổi xanh đang trở thành xu thế toàn cầu, khái niệm *nhân lực xanh* hay nguồn nhân lực xanh (Green Human Resources - GHR) ra đời nhằm nhấn mạnh vai trò của con người trong việc thực hiện các mục tiêu môi trường, xã hội và quản trị (Environmental Social Governance - ESG). GHR thường được các nhà nghiên cứu tiếp cận theo ba hướng chính như sau:

Với cách tiếp cận GHR là tổng hợp các kiến thức và kỹ năng cụ thể của nhân viên cần thiết để thực hiện các mục tiêu môi trường của tổ chức. Với cách tiếp cận này, Jabbour (2015), Dumont, Shen, & Deng (2016), Ren, Tang, & Jackson (2018) cho rằng, GHR là tổng hợp các kiến thức xanh và kỹ năng xanh. Kiến thức xanh là sự hiểu biết về các vấn đề môi trường, luật pháp, các công nghệ và quy trình thân thiện với môi trường. Kỹ năng xanh là khả năng vận hành thiết bị tiết kiệm năng lượng, thực hiện các quy trình tái chế hoặc phân tích vòng đời sản phẩm và khả năng giải quyết vấn đề xanh đó là đề xuất các giải pháp sáng tạo cho các thách thức môi trường tại nơi làm việc. Jabbour (2015) nhấn mạnh GHR là cần được đào tạo và nâng cao năng lực để giải quyết các vấn đề môi trường. Còn Ren, Tang, & Jackson (2018) thì đề xuất GHR là tập hợp các kiến thức kỹ năng và khả năng được nhúng vào lực lượng lao động thông qua GHRM. Như vậy, GHR trong doanh nghiệp chủ yếu được hình thành thông qua các chương trình đào tạo và phát triển xanh của thực hành GHRM trong doanh nghiệp.

Tiếp cận dựa trên hành vi và thái độ của nhân viên, GHR là thái độ, giá trị và hành vi thực tế của nhân viên

đối với môi trường, tập trung vào ý chí, hành động của nhân viên bao gồm các hành động tự nguyện như tắt đèn, tái sử dụng vật liệu... hoặc bắt buộc như tuân thủ quy trình môi trường tại nơi làm việc; các cam kết xanh như thái độ, cảm xúc, đạo đức của nhân viên với các mục tiêu bền vững của tổ chức; mức độ nhân viên coi trọng việc bảo vệ môi trường, phù hợp với giá trị của tổ chức. Quan điểm này đã được Arulrajah & Opatha (2014) đưa ra, sau đó được Norton và cộng sự (2015), Paillé và cộng sự (2017) tiếp tục phát triển, và khẳng định các yếu tố này được thực hiện thông qua GHRM đó là: tuyển dụng xanh (thu hút và tuyển chọn người có giá trị xanh) và đãi ngộ, khen thưởng xanh để thúc đẩy hành vi tích cực, hành vi xanh.

Tiếp cận dựa trên năng lực toàn diện, đây là quan điểm tiếp cận kết hợp của hai cách tiếp cận trên và bổ sung thêm yếu tố định hướng cá nhân. GHR là một tập hợp năng lực đa chiều, là khả năng tổng hợp các yếu tố kiến thức, kỹ năng, thái độ, động lực để đạt được kết quả môi trường. Đó là hiểu rõ bối cảnh và nguyên nhân của các vấn đề môi trường; khả năng thực hiện các nhiệm vụ xanh; khả năng giao tiếp, hợp tác và thuyết phục đồng nghiệp về các sáng kiến xanh; sự chủ động của cá nhân và trách nhiệm đạo đức để tìm kiếm các giải pháp xanh. Quan điểm tiếp cận này được Wehrmeyer (1996), Dubois & Dubois (2018), De Stefano và cộng sự (2020) phát triển và dùng để thiết kế khung năng lực GHR, tích hợp trong việc đánh giá hiệu suất xanh của nhân viên.

Tóm lại, các cách tiếp cận mặc dù có hướng nghiên cứu và tiếp cận khác nhau như đều thống nhất bản chất cốt lõi của GHR là lực lượng lao động có kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi hướng tới bảo vệ môi trường, sử dụng hiệu quả tài nguyên, giảm phát thải và thúc đẩy phát triển bền vững trong tổ chức. GHR không chỉ được hiểu ở góc độ người lao động trực tiếp tham gia vào các hoạt động thân thiện với môi trường mà còn bao gồm cả những cá nhân có tư duy, giá trị và trách nhiệm xã hội gắn với mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp. GHR có thể được nhận diện qua một số đặc trưng cơ bản như: có nhận thức về môi trường, hiểu biết về các vấn đề biến đổi khí hậu, ô nhiễm, tiết kiệm năng lượng và các chuẩn mực môi trường quốc tế; có kỹ năng xanh, biết áp dụng công nghệ, quy trình hoặc hành vi làm việc giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường; có thái độ và giá trị xanh, tinh thần trách nhiệm xã hội, chủ động tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường trong và ngoài tổ chức; có khả năng thích ứng với chuyển đổi xanh, sẵn sàng học hỏi, đổi mới và tham gia vào các mô hình sản xuất, kinh doanh bền vững.

Các nghiên cứu cũng nhấn mạnh: GHR là kết quả đầu ra của GHRM, đồng thời là điều kiện tiên quyết để GHRM vận hành hiệu quả. Do đó, doanh nghiệp cần tích hợp các yếu tố xanh trong toàn bộ chu trình nhân sự. GHRM là hệ thống chính sách và thực tiễn nhân sự nhằm thu hút, phát triển, duy trì và thúc đẩy nhân lực hướng tới mục tiêu bảo vệ môi trường và phát triển bền vững. Trong đó, tuyển dụng xanh giúp lựa chọn ứng viên có tư duy và hành vi thân thiện môi trường; đào tạo xanh giúp trang bị kiến thức, kỹ năng xanh phù hợp với vị trí việc làm; đánh giá và đãi ngộ xanh giúp khuyến khích, ghi nhận và thưởng cho các sáng kiến bảo vệ môi trường.

Như vậy, có thể hiểu rằng, GHR là yếu tố trung tâm của chiến lược phát triển bền vững. Họ không chỉ là người thực thi mà còn là động lực nội sinh giúp tổ chức thích ứng với các yêu cầu mới của nền kinh tế xanh. Thông qua việc định hình nhận thức và hành vi xanh của người lao động, doanh nghiệp không chỉ góp phần giảm phát thải mà còn là nền tảng của JET, bảo đảm tiến trình hướng tới nền kinh tế xanh.

2.2. Các yếu tố thể chế ảnh hưởng đến GHR trong bối cảnh JET

Theo lý thuyết thể chế, hành vi của tổ chức bị chi phối bởi ba dạng áp lực: cưỡng chế, bắt chước và chuẩn mực (DiMaggio & Powell, 1983). Các cấp quản lý từ trung ương đến địa phương đóng vai trò định hình, điều tiết và bảo đảm thực thi các yếu tố trên đối với doanh nghiệp thông qua bốn cấu phần chính: khung pháp lý, chính sách định hướng, cơ chế thực thi địa phương và chính sách hỗ trợ tài chính. Khi các quy định về chuyển đổi năng lượng, bảo vệ môi trường hoặc phát triển bền vững được cụ thể hóa, doanh nghiệp có xu hướng thể chế hóa GHR như một yêu cầu bắt buộc và một tiêu chuẩn hành xử.

(1) Khung pháp lý quốc gia là nền tảng cưỡng chế hành vi doanh nghiệp, quy định rõ quyền và nghĩa vụ trong đào tạo, sắp xếp việc làm, an toàn lao động và giảm phát thải. Một hệ thống pháp luật ổn định, minh bạch giúp doanh nghiệp dễ dàng tích hợp tiêu chí xanh vào các hoạt động nhân sự (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016).

(2) Chính sách quốc gia định hướng phát triển GHR đóng vai trò xác lập tầm nhìn và lộ trình dài hạn, tạo “áp lực mềm” thúc đẩy các doanh nghiệp đầu tư vào phát triển kỹ năng và xây dựng văn hóa xanh, đồng thời góp phần giảm thiểu sự mơ hồ trong quá trình triển khai phát triển GHR (Tang và cộng sự., 2018).

(3) Cơ chế thực thi và quản lý địa phương đảm bảo tính thống nhất, đồng thời cho phép linh hoạt trong

triển khai các chính sách phù hợp với đặc thù của từng vùng, địa phương; giúp chuyển hóa chính sách thành hành động cụ thể thông qua thanh tra, giám sát và kết nối đào tạo nghề xanh. Những địa phương có cơ chế quản lý chủ động thường đạt kết quả thực chất hơn (Renwick và cộng sự, 2013).

(4) Chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích đóng vai trò đòn bẩy mềm khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo và chuyển đổi nhân lực theo hướng xanh, như ưu đãi thuế, tín dụng xanh hay quỹ đào tạo nghề giúp doanh nghiệp vượt qua rào cản chi phí và gia tăng động lực đổi mới (World Bank, 2022).

Như vậy, bốn yếu tố này tạo thành trụ thể chế của GHR, trong đó pháp luật định khung, chính sách định hướng, quản lý địa phương đảm bảo thực thi và hỗ trợ tài chính đóng vai trò chất xúc tác, giúp doanh nghiệp xanh hóa nguồn nhân lực một cách thực chất và bền vững.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo hướng định lượng mô tả kết hợp với phân tích định tính hỗ trợ. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát 30 doanh nghiệp ở hai ngành, mỗi ngành 15 doanh nghiệp đang hoạt động có mức độ liên quan cao đến JET, gồm ngành sản xuất sản phẩm điện tử, máy vi tính và sản phẩm quang học, cùng ngành kho bãi và các hoạt động hỗ trợ vận tải. Mẫu khảo sát được phân chia theo quy mô doanh nghiệp (lớn, vừa, nhỏ và siêu nhỏ) nhằm phản ánh sự khác biệt về năng lực thể chế và khả năng phát triển GHR. Mỗi doanh nghiệp 14 phiếu (trong đó: người sử dụng lao động hay lãnh đạo doanh nghiệp 1 phiếu; bộ phận quản trị nhân lực 2 phiếu; 1 phiếu đối với cán bộ công đoàn và người lao động 10 phiếu), tổng 420 phiếu. Cùng với đó, nhóm nghiên cứu cũng khảo sát 30 phiếu từ các tổ chức chính trị - xã hội, gồm: tổ chức công đoàn các cấp (18 phiếu); Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, các hiệp hội doanh nghiệp (12 phiếu).

Công cụ khảo sát được thiết kế dựa trên cơ sở lý thuyết thể chế (DiMaggio & Powell, 1983). Nội dung bảng hỏi gồm bốn nhóm tiêu chí chính đại diện cho trụ cột thể chế, bao gồm: khung pháp lý quốc gia, chính sách định hướng phát triển, cơ chế thực thi và quản lý địa phương, cùng chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích. Các tiêu chí được đo lường theo thang Likert 5 mức, từ 1 là “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 là “Hoàn toàn đồng ý”.

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả, tính điểm trung bình và so sánh theo nhóm quy mô doanh nghiệp để xác định sự khác biệt trong nhận thức và khả năng tiếp cận chính sách. Bên cạnh đó, một số trích dẫn từ phỏng vấn sâu với lãnh đạo doanh nghiệp và chuyên gia được sử dụng nhằm bổ sung thông tin định tính, giúp lý giải sâu hơn những kết quả định lượng và làm rõ các khoảng cách giữa chính sách và thực tiễn triển khai.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Khung pháp lý của quốc gia

Khung pháp lý của quốc gia đóng vai trò định hình nền tảng cho phát triển GHR tại doanh nghiệp Việt Nam. Trong những năm gần đây, Nhà nước đã ban hành một số văn bản luật, nghị định và chiến lược mang tính định hướng về tăng trưởng xanh, phát triển bền vững và chuyển đổi năng lượng. Đây được xem là cơ sở thể chế quan trọng tạo hành lang pháp lý cho doanh nghiệp lồng ghép các mục tiêu xanh vào hoạt động quản trị nhân lực.

Trước hết, Chiến lược Quốc gia về Tăng trưởng Xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2050 (ban hành kèm theo Quyết định số 1658/QĐ-TTg năm 2021) đã xác định phát triển GHR là một trong những trụ cột then chốt, gắn với mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Bên cạnh đó, Luật Bảo vệ Môi trường (2020) lần đầu tiên đưa ra khung quy định toàn diện về trách nhiệm của doanh nghiệp trong quản lý môi trường, từ sản xuất, kinh doanh đến trách nhiệm xã hội, qua đó gián tiếp yêu cầu doanh nghiệp chuẩn bị nguồn nhân lực có kiến thức và kỹ năng về môi trường.

Ngoài ra, Việt Nam đã phê duyệt Chiến lược phát triển năng lượng quốc gia đến 2030, tầm nhìn 2045 (Quyết định số 893/QĐ-TTg, 2023) và cam kết tại COP26 về đạt phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050. Các cam kết này không chỉ mang tính quốc tế mà còn trở thành cam kết pháp lý - chính trị buộc các ngành, lĩnh vực phải tái cấu trúc hệ thống nhân lực, trong đó có đào tạo và phát triển “kỹ năng xanh” để đáp ứng yêu cầu chuyển đổi.

Kết quả khảo sát tại doanh nghiệp của hai ngành (sản xuất sản phẩm điện tử, máy vi tính và sản phẩm quang học, cũng như ngành kho bãi và các hoạt động hỗ trợ cho vận tải) và các tổ chức chính trị - xã hội đã cho thấy bức tranh hai mặt của khung pháp lý. Đó vừa là động lực định hướng chuyển đổi, vừa bộc lộ những hạn chế trong triển khai thực tiễn.

Bảng 1. Đánh giá khung pháp lý quốc gia về GHR và JET

STT	Phát biểu	Mức độ đánh giá (Đơn vị tính: Số phiếu)					Điểm bình quân
		1	2	3	4	5	
1	Các quy định pháp luật về GHR được ban hành đầy đủ và rõ ràng	40	90	145	110	65	3,18
2	Chính sách hướng dẫn thực thi khung pháp lý cho doanh nghiệp rõ ràng	50	100	140	90	70	3,10
3	Cơ chế kiểm tra, giám sát việc thực thi pháp luật về GHR hiệu quả	45	95	150	90	70	3,12
4	Doanh nghiệp được hỗ trợ đầy đủ khi áp dụng các quy định pháp luật xanh	55	105	140	85	65	3,05
5	Khung pháp lý tạo điều kiện thúc đẩy các chương trình đào tạo GHR	50	100	145	90	65	3,09
6	Các quy định pháp lý được cập nhật kịp thời với xu hướng JET	55	110	140	85	60	3,04

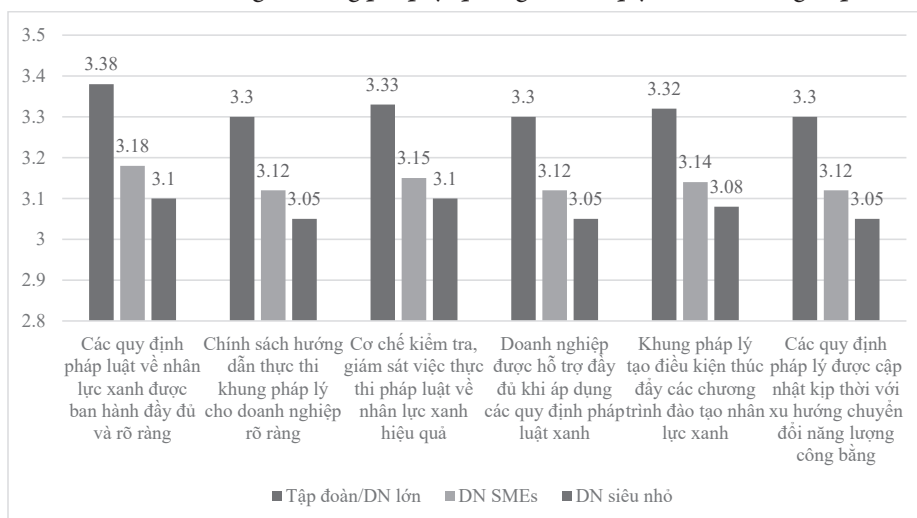
Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

Kết quả khảo sát cho thấy, các doanh nghiệp nhìn nhận khung pháp lý về GHR trong doanh nghiệp ở mức trung bình khá, với điểm bình quân dao động từ 3,04 đến 3,18. Tiêu chí “Các quy định pháp luật về GHR được ban hành đầy đủ và rõ ràng” đạt điểm cao nhất (3,18), phản ánh nhận thức tích cực của doanh nghiệp về việc hệ thống văn bản cơ bản đã được hình thành. Tuy nhiên, các tiêu chí liên quan đến hỗ trợ doanh nghiệp, cập nhật kịp thời các quy định pháp lý và tạo điều kiện cho các chương trình đào tạo GHR đạt điểm thấp hơn (3,04-3,09), cho thấy doanh nghiệp vẫn còn khó khăn trong việc tiếp cận hướng dẫn chi tiết và hỗ trợ từ cơ quan quản lý.

Một cán bộ quản lý doanh nghiệp vừa chia sẻ: *Chúng tôi nhận được văn bản pháp luật nhưng thiếu hướng dẫn thực thi cụ thể, nên việc triển khai các chính sách GHR còn lúng túng*. Trong khi đó, lãnh đạo một tập đoàn lớn cho biết: *“Chúng tôi có bộ phận pháp chế riêng, giúp cập nhật và áp dụng kịp thời các quy định, nhưng các doanh nghiệp nhỏ không có sự thuận lợi này”*. Các phản hồi này cho thấy, mặc dù khung pháp lý cơ bản đã hoàn thiện,

nhưng việc triển khai thực tế còn phụ thuộc nhiều vào nguồn lực và năng lực nội bộ của doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV).

Khi so sánh theo quy mô doanh nghiệp, rõ ràng doanh nghiệp lớn (112 phiếu) đánh giá cao nhất các tiêu chí về khung pháp lý, với điểm bình quân từ 3,30 đến 3,38. Điều này phản ánh khả năng tiếp cận thông tin pháp luật, đội ngũ pháp chế nội bộ và kinh nghiệm triển khai các chương trình GHR. Một lãnh đạo doanh nghiệp lớn ngành điện tử chia sẻ: *“Chúng tôi nắm rõ các quy định và cơ chế giám sát, nên việc áp dụng GHR trong doanh nghiệp diễn ra thuận lợi và đúng chuẩn”*. Ngược lại, DNNVV chiếm (168 phiếu) có điểm bình quân thấp hơn, từ 3,12 đến 3,18, cho thấy khó khăn trong việc tiếp cận đầy đủ hướng dẫn thực thi pháp luật, cũng như hạn chế về nguồn lực và chuyên môn để triển khai. Doanh nghiệp siêu nhỏ (140 phiếu) đánh giá thấp nhất, từ 3,05 đến 3,10. Điều này phản ánh sự hạn chế về nhân lực, tài chính và kinh nghiệm pháp lý, khiến việc triển khai các chương trình GHR gặp nhiều khó khăn.

Hình 1. Đánh giá khung pháp lý quốc gia theo quy mô doanh nghiệp

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

Một điểm then chốt khác từ khảo sát là vấn đề thiếu cơ chế thực thi và giám sát hiệu quả. Do thiếu chế tài đủ mạnh và cơ chế hỗ trợ (tư vấn pháp lý, ưu đãi tài chính, hỗ trợ kỹ thuật), nhiều doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp kho bãi vừa và nhỏ vẫn triển khai mang tính hình thức, chưa gắn với mục tiêu dài hạn về JET. Một chuyên gia trong lĩnh vực giáo dục nghề nghiệp thẳng thắn nhận xét: *“Vấn đề không phải thiếu chính sách, mà là thiếu sự cụ thể hóa thành bộ tiêu chuẩn kỹ năng xanh phù hợp với từng ngành. Logistics và điện tử có yêu cầu riêng biệt, nhưng hiện nay chưa được phân tách rõ trong các văn bản pháp lý”*.

Một lãnh đạo doanh nghiệp quy mô vừa chia sẻ: *“Chúng tôi thường chỉ nhận được văn bản gửi qua email, nhưng không có hướng dẫn cụ thể, khó triển khai GHR đúng tiêu chuẩn”*. Ngược lại, một chuyên gia tư vấn từ hiệp hội ngành nghề nhận xét: *“Các doanh nghiệp lớn dễ tiếp cận hội thảo, tài liệu chuyên sâu, trong khi doanh nghiệp siêu nhỏ vẫn còn thụ động, cần sự hỗ trợ tích cực từ cơ quan quản lý và hiệp hội”*.

Như vậy, khung pháp lý quốc gia hiện nay vừa là bệ đỡ chiến lược, vừa là thước đo áp lực chuyển đổi cho doanh nghiệp. Ở ngành điện tử, các quy định pháp lý kết hợp với sức ép từ chuỗi cung ứng quốc tế đã trở thành động lực rõ rệt để phát triển GHR. Ngược lại, ở ngành kho bãi, khoảng cách giữa quy định và thực tiễn lại càng lộ rõ, đặt ra yêu cầu cấp bách phải hoàn thiện thể chế, tăng tính khả thi và hỗ trợ thực thi. Để khung pháp lý thực sự trở thành đòn bẩy thể chế cho phát triển GHR, cần đồng thời: (i) cụ thể hóa các quy định thành hướng dẫn chi tiết theo ngành, (ii) thống nhất các văn bản rải rác thành một khung chuẩn về GHR, và (iii) thiết lập cơ chế giám sát – hỗ trợ thực thi, đặc biệt cho nhóm DNNVV trong ngành kho bãi.

4.2. Chính sách quốc gia định hướng phát triển

Chính sách quốc gia định hướng phát triển đóng vai trò dẫn đường cho GHR tại doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh JET. Cam kết đạt mức phát thải ròng bằng “0” (Net Zero) vào năm 2050 tại COP26 cùng với việc tham gia Tuyên bố JETP (Quan hệ đối tác chuyển đổi năng lượng công bằng) đã hình thành một khung chính sách vĩ mô rõ ràng. Các chính sách này không chỉ tập trung vào hạ tầng năng lượng mà còn chú trọng đến các yếu tố xã hội và nguồn nhân lực. Cụ thể, JETP không chỉ là về tài chính và công nghệ, mà còn bao gồm việc phát triển các kỹ năng và năng lực cần thiết đối với chuyển đổi công bằng thông qua giáo dục và đào tạo nghề. Việc Chính phủ công bố Kế hoạch huy động nguồn lực thực hiện JETP cho thấy định hướng chính sách đã được cụ thể hóa, từ đó tạo ra nhu cầu bức thiết về nhân lực có kỹ năng xanh để thực thi các dự án năng lượng tái tạo và nâng cấp hạ tầng.

Bên cạnh đó, các chiến lược lớn như Chiến lược quốc gia về Tăng trưởng xanh và các nghị quyết về phát triển kinh tế - xã hội đều xác định phát triển GHR là một động lực then chốt. Các cơ quan quản lý nhà nước như Bộ Giáo dục và Đào tạo đang tích cực xây dựng các chính sách giáo dục để thúc đẩy phát triển GHR thông qua Luật Việc làm và các Nghị quyết liên quan. Điều này khẳng định nhận thức cấp cao về vai trò của con người là nền móng quyết định thành công của tiến trình chuyển đổi xanh.

Để hiểu rõ hơn về nhận thức của của tổ chức, của doanh nghiệp về chính sách quốc gia định hướng phát triển, nhóm tác giả tiến hành khảo sát và đã cho kết quả ở bảng sau:

Bảng 2. Đánh giá chính sách quốc gia định hướng phát triển GHR

STT	Phát biểu	Mức độ đánh giá (Đơn vị tính: Số phiếu)					Điểm bình quân
		1	2	3	4	5	
1	Chính sách quốc gia về phát triển GHR rõ ràng và minh bạch	35	85	140	115	75	3,23
2	Chính sách thúc đẩy đào tạo và nâng cao kỹ năng xanh cho người lao động	40	90	145	100	75	3,20
3	Chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp áp dụng GHR	45	95	140	95	75	3,16
4	Các chính sách định hướng phát triển gắn với JET	40	100	145	95	70	3,15
5	Cơ chế hỗ trợ DNNVV trong áp dụng chính sách xanh hiệu quả	50	105	140	85	70	3,09

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

Kết quả khảo sát cho thấy, các doanh nghiệp nhìn nhận chính sách quốc gia về định hướng phát triển GHR ở mức trung bình khá, với điểm bình quân dao động từ 3,09 đến 3,23. Tiêu chí “Chính sách quốc gia rõ ràng và minh bạch” đạt điểm cao nhất (3,23), cho thấy doanh nghiệp nhìn nhận cơ sở pháp lý cơ bản đã được thiết lập, giúp họ

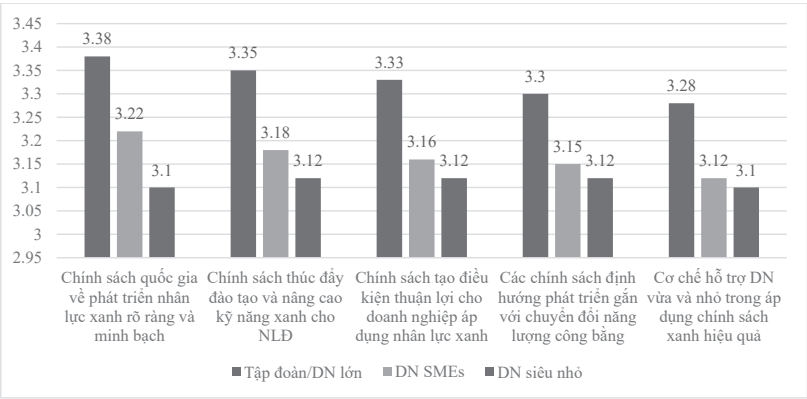
nắm được mục tiêu và định hướng phát triển GHR. Tuy nhiên, các tiêu chí về “hỗ trợ DNNVV trong áp dụng chính sách xanh” (3,09) và “định hướng phát triển gắn với JET” (3,15) có điểm thấp hơn, phản ánh khó khăn trong việc tiếp cận nguồn lực, thông tin hướng dẫn và thực thi các chương trình GHR, đặc biệt đối với DNNVV.

Một lãnh đạo doanh nghiệp quy mô vừa trong ngành kho bãi chia sẻ: “Chính sách có, nhưng thiếu hướng dẫn cụ thể và ví dụ thực tiễn, nên triển khai GHR gặp nhiều khó khăn”. Trong khi đó, một chuyên gia từ hiệp hội ngành nghề nhận xét: “Doanh nghiệp lớn có khả năng triển khai ngay nhờ bộ phận pháp chế và năng lực nội bộ, còn doanh nghiệp nhỏ hơn thì cần hướng dẫn, hỗ trợ và đào tạo nhiều hơn để thực hiện chính sách hiệu quả”.

Ngoài ra, khảo sát cũng chỉ ra rằng, nhiều doanh

ngiệp vẫn chưa nhận thấy cơ chế khuyến khích, giám sát hay kiểm tra cụ thể từ cơ quan nhà nước. Điều này khiến việc áp dụng GHR trong các hoạt động hàng ngày chưa đồng bộ, dẫn đến hiệu quả chưa tối ưu. Kết quả này phản ánh nhu cầu hoàn thiện cơ chế hỗ trợ, tăng cường truyền thông và đào tạo thực hành, đặc biệt hướng tới DNNVV, doanh nghiệp siêu nhỏ, nhằm nâng cao khả năng tuân thủ và triển khai chính sách xanh một cách toàn diện.

Hình 2. Đánh giá chính sách quốc gia định hướng phát triển GHR theo quy mô doanh nghiệp



Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

Khi so sánh theo quy mô doanh nghiệp, sự khác biệt giữa doanh nghiệp lớn, DNNVV và doanh nghiệp siêu nhỏ khá rõ ràng. Doanh nghiệp lớn (112 phiếu) đánh giá các chính sách quốc gia cao nhất, với điểm bình quân từ 3,30 đến 3,38. Điều này phản ánh khả năng tiếp cận thông tin, nguồn lực nội bộ và đội ngũ pháp chế giúp họ triển khai các chương trình GHR hiệu quả. Một lãnh đạo doanh nghiệp lớn ngành điện tử chia sẻ: “Chính sách sẵn có, chúng tôi triển khai ngay nhờ đội ngũ pháp chế và chuyên trách, nên không gặp khó khăn”.

Trong khi đó, DNNVV (168 phiếu) có điểm bình quân thấp hơn, từ 3,12 đến 3,22. Nhóm này gặp hạn chế về nhân lực, tài chính và kinh nghiệm triển khai các chương trình xanh, dẫn đến khó tận dụng hiệu quả các cơ chế chính sách. Một chủ doanh nghiệp vừa ngành kho bãi nhận xét: “Chúng tôi nhận được hướng dẫn, nhưng thiếu minh họa thực tiễn và tài liệu chi tiết, nên triển khai GHR gặp nhiều khó khăn”.

Doanh nghiệp siêu nhỏ (140 phiếu) đánh giá thấp nhất, từ 3,10 đến 3,12, cho thấy khoảng cách đáng kể về năng lực tiếp cận, triển khai và áp dụng chính sách. Một chuyên gia hiệp hội ngành nghề nhận xét: “Các doanh nghiệp siêu nhỏ thường thụ động, trong khi các cơ quan nhà nước và hiệp hội đã cung cấp tài liệu và hội thảo; nếu doanh nghiệp chủ động tham gia thì tác động sẽ rõ rệt hơn”.

Như vậy, có thể thấy quy mô doanh nghiệp càng nhỏ thì mức độ cảm nhận rào cản càng cao. Trong

khi doanh nghiệp lớn thường tận dụng chính sách để củng cố uy tín và khả năng ký kết hợp đồng quốc tế, thì DNNVV và đặc biệt là doanh nghiệp siêu nhỏ lại đối diện nhiều thách thức khi biến chính sách thành lợi ích thực chất. Sự phân hóa này gợi mở nhu cầu xây dựng các cơ chế chính sách “đa tầng”, vừa đảm bảo định hướng vĩ mô, vừa có gói hỗ trợ linh hoạt, đơn giản hóa thủ tục và phù hợp hơn với điều kiện nguồn lực hạn chế của DNNVV và doanh nghiệp siêu nhỏ.

4.3. Cơ chế thực thi và quản lý địa phương

Trong quá trình thúc đẩy JET, cơ chế thực thi và vai trò quản lý địa phương giữ vị trí then chốt, bởi đây là cấp trực tiếp triển khai và giám sát các chính sách quốc gia trong thực tiễn doanh nghiệp. Nếu khung pháp lý và chính sách quốc gia cung cấp định hướng vĩ mô thì chính quyền địa phương chính là cầu nối để biến định hướng đó thành hành động cụ thể, thông qua ban hành hướng dẫn, tổ chức tập huấn, hỗ trợ tín dụng, và kết nối doanh nghiệp với các cơ sở đào tạo. Tuy nhiên, hiệu quả của cơ chế này phụ thuộc rất lớn vào nguồn lực, cách thức phối hợp và mức độ gắn kết giữa chính quyền với cộng đồng doanh nghiệp tại từng địa phương.

Kết quả khảo sát từ 450 phiếu điều tra cho thấy bức tranh hai chiều. Nhìn chung, cơ chế thực thi và quản lý địa phương được đánh giá ở mức khá với điểm bình quân dao động từ 3,20 đến 3,30. Tiêu chí cao nhất là “Cơ quan quản lý địa phương cung cấp hướng dẫn rõ

ràng về triển khai GHR” (3,30), phản ánh nỗ lực phổ biến thông tin và hướng dẫn của cơ quan quản lý đến các doanh nghiệp. Một lãnh đạo doanh nghiệp lớn ngành điện tử chia sẻ: “Chúng tôi thường xuyên nhận được hướng dẫn chi tiết từ phòng quản lý địa phương, nên triển khai GHR thuận lợi hơn”.

Tiêu chí “Cơ quan địa phương hỗ trợ doanh nghiệp khi gặp khó khăn trong áp dụng quy định xanh” đạt điểm thấp nhất (3,20), cho thấy mặc dù các cơ quan quản lý đã ban hành hướng dẫn, nhưng mức độ hỗ trợ trực tiếp cho

doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV vẫn còn hạn chế. Một chủ doanh nghiệp vừa ngành kho bãi cho biết: “*Khi gặp vướng mắc về quy định, chúng tôi phải tự tìm giải pháp; hỗ trợ trực tiếp từ cơ quan địa phương rất ít*”.

Các tiêu chí còn lại, như “Cơ chế kiểm tra, giám sát” (3,28) và “Cập nhật chính sách kịp thời” (3,28), phản ánh mức độ nghiêm túc và chủ động của cơ quan quản lý, nhưng vẫn có khoảng cách giữa doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp nhỏ về khả năng tiếp cận và áp dụng.

Bảng 3. Đánh giá cơ chế thực thi và quản lý địa phương

STT	Phát biểu	Mức độ đánh giá (Đơn vị tính: Số phiếu)					Điểm bình quần
		1	2	3	4	5	
1	Cơ quan quản lý địa phương cung cấp hướng dẫn rõ ràng về triển khai GHR	35	80	140	120	75	3,30
2	Cơ chế kiểm tra, giám sát việc triển khai GHR được thực hiện nghiêm túc	40	85	135	115	75	3,28
3	Cơ quan địa phương hỗ trợ doanh nghiệp khi gặp khó khăn trong áp dụng quy định xanh	45	90	140	110	65	3,20
4	Các chính sách và cơ chế thực thi được cập nhật kịp thời với xu hướng chuyển đổi năng lượng	40	85	135	115	75	3,28

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

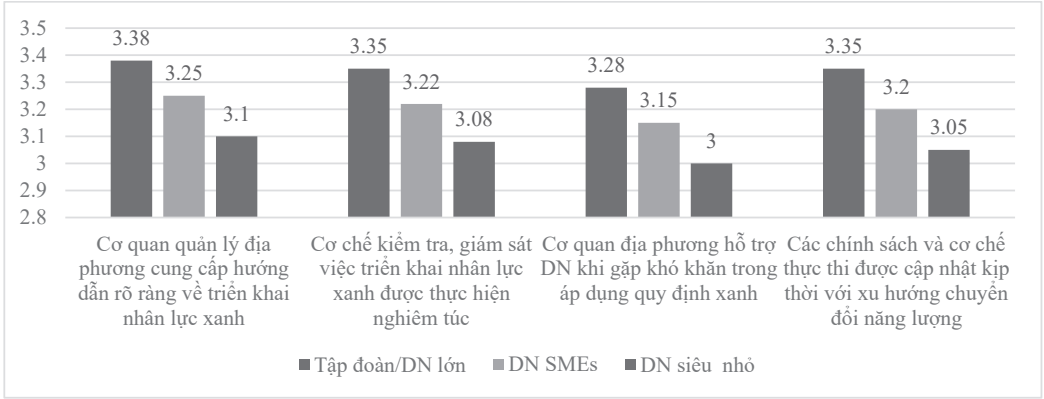
Mặt khác, doanh nghiệp lớn đánh giá cao nhất tất cả các tiêu chí (3,28-3,38). Điều này phản ánh năng lực tiếp cận thông tin, đội ngũ pháp chế và mối quan hệ trực tiếp với cơ quan quản lý. Một lãnh đạo doanh nghiệp lớn ngành điện tử chia sẻ: “Chúng tôi thường được mời tham gia các buổi họp với cơ quan quản lý, nhờ đó nắm rõ hướng dẫn và yêu cầu cụ thể, việc triển khai GHR thuận lợi hơn”.

DNNVV đánh giá ở mức trung bình (3,15-3,25), cho thấy khó khăn trong việc tiếp cận hướng dẫn chi tiết

và tham gia các buổi tập huấn. Một chủ doanh nghiệp vừa ngành kho bãi nhận xét: “*Thông tin từ cơ quan địa phương chủ yếu gửi qua email, ít hướng dẫn chi tiết nên đôi khi triển khai chưa chính xác*”.

Doanh nghiệp siêu nhỏ đánh giá thấp nhất (3,00-3,10), phản ánh hạn chế về nhân lực, tài chính và năng lực chủ động triển khai. Một chuyên gia hiệp hội ngành nghề nhận định: “*Các doanh nghiệp siêu nhỏ thường thụ động, không chủ động tham gia các buổi tập huấn, trong khi cơ quan quản lý sẵn sàng hỗ trợ nếu họ tiếp cận*”.

Hình 3. Đánh giá cơ chế thực thi và quản lý địa phương theo quy mô doanh nghiệp



Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

Nhìn chung, cơ chế thực thi và quản lý địa phương vừa thể hiện vai trò tích cực trong việc cụ thể hóa chính sách quốc gia, vừa bộc lộ những giới hạn đáng kể, đặc

biệt đối với DNNVV và doanh nghiệp siêu nhỏ. Điều này đặt ra yêu cầu cần có sự điều chỉnh mạnh mẽ nhằm đơn giản hóa thủ tục, thiết kế bộ khung năng lực xanh

phù hợp với thực tiễn địa phương, đồng thời nâng cao năng lực phối hợp liên ngành để cơ chế thực thi thực sự trở thành động lực thúc đẩy chuyển đổi xanh trong quản trị nhân lực tại doanh nghiệp.

4.4. Chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích

Chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích được coi là một trong những công cụ quan trọng nhằm thúc đẩy doanh nghiệp triển khai lực lượng GHR trong bối cảnh JET. Tại Việt Nam, khung chính sách này đã và đang được định hình thông qua nhiều văn bản pháp luật và nghị định quan trọng. Cụ thể, Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp 2025 quy định các dự án sản xuất năng lượng tái tạo, năng lượng sạch và năng lượng từ tiêu hủy chất thải được hưởng ưu đãi thuế thu nhập doanh nghiệp, qua đó giảm gánh nặng chi phí và khuyến khích doanh nghiệp đầu tư đổi mới công nghệ gắn với phát triển GHR. Trước đó, Nghị định 218/2013/NĐ-CP cũng đã quy định mức thuế suất ưu đãi 10% trong 15 năm đối với doanh nghiệp đầu tư mới trong các lĩnh vực năng lượng tái tạo, năng lượng sạch, nếu đáp ứng điều kiện cấp giấy phép đầu tư theo quy định.

Bên cạnh đó, Nghị định số 58/2025/NĐ-CP ban hành ngày 03/3/2025 hướng dẫn chi tiết Luật Điện lực, với nhiều cơ chế ưu đãi mới cho phát triển điện năng lượng tái tạo và năng lượng mới. Trong đó, nổi bật là chính sách hỗ trợ phát triển hệ thống lưu trữ điện, ưu tiên

huy động điện gió và điện mặt trời có tích hợp lưu trữ vào giờ cao điểm, giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong sản xuất và sử dụng lao động vận hành công nghệ xanh. Đồng thời, hệ thống chính sách ưu đãi đầu tư và tín dụng xanh cũng được lồng ghép trong Chiến lược tăng trưởng xanh (2021-2030), tạo điều kiện để doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV tiếp cận vốn vay ưu đãi hoặc hợp tác quốc tế trong đào tạo nhân lực gắn với tiêu chuẩn môi trường.

Có thể thấy khung chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích ở Việt Nam đã hình thành một bộ đỡ quan trọng để thúc đẩy doanh nghiệp tái cấu trúc hoạt động nhân sự theo hướng bền vững. Kết quả khảo sát cho thấy, chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích của quốc gia nhìn chung được đánh giá ở mức trung bình khá, với điểm trung bình dao động từ 3,15 đến 3,27. Tiêu chí cao nhất là “Các chính sách tài chính được cập nhật kịp thời với xu hướng JET” (3,27), phản ánh nỗ lực của cơ quan quản lý trong việc điều chỉnh các chính sách nhằm phù hợp với thực tiễn chuyển đổi năng lượng.

Tuy nhiên, tiêu chí “Các ưu đãi thuế, tín dụng xanh được áp dụng hiệu quả” chỉ đạt 3,15, cho thấy hiệu quả thực tế trong việc triển khai các chính sách khuyến khích tài chính còn hạn chế. Một đại diện doanh nghiệp vừa ngành kho bãi cho biết: “*Các ưu đãi hiện có nhưng quy trình thủ tục phức tạp, nhiều doanh nghiệp không tận dụng được*”.

Bảng 4. Đánh giá chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích

STT	Phát biểu	Mức độ đánh giá (Đơn vị tính: Số phiếu)					Điểm bình quân
		1	2	3	4	5	
1	Chính phủ có các chính sách hỗ trợ tài chính trực tiếp cho doanh nghiệp triển khai GHR	50	90	140	100	70	3,20
2	Các ưu đãi thuế, tín dụng xanh được áp dụng hiệu quả	55	95	145	90	65	3,15
3	Chương trình khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo GHR được triển khai đồng bộ	50	90	140	95	75	3,22
4	Các chính sách tài chính được cập nhật kịp thời với xu hướng JET	45	85	140	110	70	3,27

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

Tiêu chí về “Chương trình khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo GHR” (3,22) phản ánh rằng một số doanh nghiệp đã nhận được hỗ trợ, nhưng mức độ triển khai còn không đồng đều giữa các loại hình doanh nghiệp. Một lãnh đạo doanh nghiệp lớn ngành điện tử chia sẻ: “*Chúng tôi có thể tham gia các chương trình khuyến khích và nhận tài trợ cho đào tạo, nhưng doanh nghiệp nhỏ hơn gần như không biết đến các chương trình này*”.

Có thể nói rằng, chính sách tài chính và khuyến khích của quốc gia tạo nền tảng hỗ trợ triển khai GHR, nhưng vẫn còn khoảng cách giữa khả năng tiếp cận của doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp vừa, nhỏ, siêu nhỏ. Các doanh nghiệp nhỏ gặp khó khăn trong

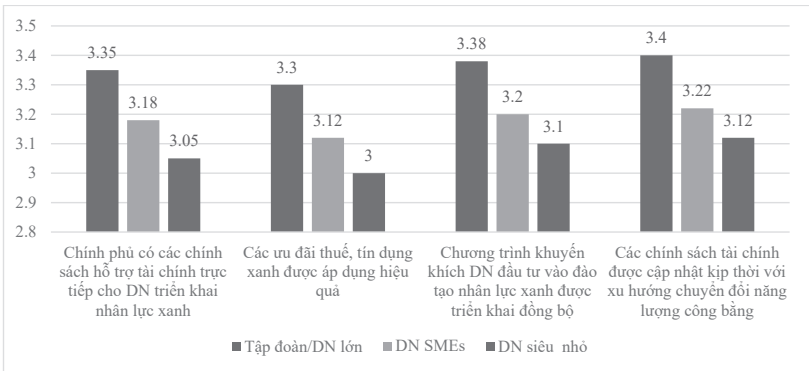
việc nhận thông tin, làm hồ sơ và triển khai các chương trình, cho thấy cần cải thiện tính khả thi và phổ biến chính sách trực tiếp đến doanh nghiệp. Kết quả khảo sát khi phân nhóm theo quy mô doanh nghiệp cũng cho thấy rõ điều đó.

Doanh nghiệp lớn đánh giá cao nhất tất cả các tiêu chí (3,30-3,40), phản ánh khả năng tiếp cận nhanh chóng các chính sách tài chính, ưu đãi và chương trình đào tạo. Một lãnh đạo doanh nghiệp lớn ngành điện tử chia sẻ: “*Chúng tôi nhận được hỗ trợ trực tiếp từ các chương trình quốc gia, thủ tục tương đối thuận lợi, nhờ đó triển khai GHR hiệu quả*”. DNNVV đạt mức trung bình khá (3,12-3,22), cho thấy vẫn gặp khó khăn trong việc tận

dụng các ưu đãi tài chính. Một chủ doanh nghiệp vừa ngành kho bãi nhận xét: “Thông tin về các ưu đãi chưa được phổ biến đồng đều, nhiều doanh nghiệp nhỏ chưa nắm rõ hoặc thủ tục quá rườm rà”. Doanh nghiệp siêu nhỏ có điểm đánh giá thấp nhất (3,00-3,12), phản ánh

khó khăn trong tiếp cận vốn, nguồn lực và thông tin. Một chuyên gia hiệp hội ngành nghề nhận định: “Các doanh nghiệp siêu nhỏ gần như không tham gia được các chương trình đào tạo hay nhận ưu đãi trực tiếp, trong khi chính sách sẵn sàng hỗ trợ nếu họ chủ động”.

Hình 4. Đánh giá chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích theo quy mô doanh nghiệp



Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu

Nhìn chung, chính sách hỗ trợ tài chính và khuyến khích đã tạo ra động lực rõ rệt cho các doanh nghiệp về GHR và thích ứng với JET. Tuy vậy, sự khác biệt trong mức độ tiếp cận và tận dụng chính sách giữa các nhóm quy mô doanh nghiệp cho thấy cần có những cơ chế phân tầng phù hợp hơn. Từ đây, vấn đề đặt ra là không chỉ dừng lại ở thiết kế chính sách, mà quan trọng hơn là hiệu quả triển khai và quản lý ở cấp thực thi.

5. Một số hàm ý chính sách

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố thể chế đóng vai trò quyết định trong việc thúc đẩy GHRM tại doanh nghiệp Việt Nam để từ đó tạo ra một lực lượng GHR, song vẫn tồn tại khoảng cách đáng kể giữa khuôn khổ chính sách và thực tiễn triển khai, đặc biệt đối với nhóm doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ. Từ đó, một số hàm ý chính sách được đề xuất như sau:

Thứ nhất, hoàn thiện khung pháp lý về GHR theo hướng thống nhất, minh bạch và dễ áp dụng. Cần rà soát, tích hợp các quy định hiện hành trong Luật Bảo vệ môi trường, Chiến lược tăng trưởng xanh và các văn bản chuyên ngành để hình thành một bộ khung pháp lý thống nhất về tiêu chuẩn và kỹ năng xanh. Đồng thời, cần bổ sung hướng dẫn chi tiết theo từng lĩnh vực (như logistics, điện tử, năng lượng tái tạo) nhằm tăng tính khả thi và giúp doanh nghiệp dễ dàng thực hiện.

Thứ hai, tăng cường hiệu lực của các chính sách định hướng phát triển GHR. Các chính sách quốc gia như JETP và Chiến lược năng lượng quốc gia cần gắn kết chặt chẽ hơn với chiến lược đào tạo nghề, việc làm bền vững và an sinh xã hội, để đảm bảo chuyển đổi năng lực không chỉ xanh về công nghệ mà còn công bằng

về con người. Việc lồng ghép chỉ tiêu GHR trong các kế hoạch phát triển ngành và địa phương sẽ giúp theo dõi, đánh giá hiệu quả triển khai chính sách một cách cụ thể hơn.

Thứ ba, nâng cao vai trò và năng lực thực thi của chính quyền địa phương. Chính quyền các cấp cần chủ động tổ chức các chương trình tập huấn, tư vấn pháp lý và hỗ trợ kỹ thuật cho doanh nghiệp, nhất là DNNVV, để chuyển tải chính sách quốc gia thành hành động cụ thể. Cùng với đó, cần xây dựng bộ tiêu chí GHR để giám sát việc thực hiện ở cấp địa phương, đảm bảo sự thống nhất trong kiểm tra, đánh giá và báo cáo.

Thứ tư, hoàn thiện cơ chế hỗ trợ tài chính và khuyến khích doanh nghiệp xanh hóa nguồn nhân lực. Nhà nước cần mở rộng các gói tín dụng xanh, ưu đãi thuế và quỹ hỗ trợ đào tạo nghề gắn với mục tiêu phát triển kỹ năng xanh. Thủ tục hành chính cần được đơn giản hóa, đồng thời tăng cường truyền thông và hướng dẫn để doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ có thể tiếp cận hiệu quả. Việc hợp tác công - tư trong các chương trình đào tạo và chuyển giao công nghệ cũng nên được khuyến khích như một công cụ hỗ trợ dài hạn.

Cuối cùng, phát triển hệ sinh thái hỗ trợ GHR gắn với JET. Điều này bao gồm việc tăng cường liên kết giữa cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và các tổ chức xã hội để hình thành mạng lưới hỗ trợ lẫn nhau trong đào tạo, chia sẻ tri thức và đổi mới công nghệ. Khi các bên liên quan cùng tham gia, thể chế về GHR sẽ không chỉ mang tính định hướng mà trở thành động lực thực chất cho phát triển bền vững và công bằng trong nền kinh tế xanh của Việt Nam.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các yếu tố thể chế bao gồm khung pháp lý, chính sách định hướng, cơ chế thực thi địa phương và chính sách hỗ trợ tài chính có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ triển khai GHRM trong doanh nghiệp để tạo ra một lực lượng GHR tại Việt Nam. Mặc dù hệ thống pháp luật và chính sách quốc gia về tăng trưởng xanh đã được hình thành tương đối đầy đủ, nhưng khoảng cách giữa quy định và thực tiễn vẫn còn rõ nét, đặc biệt ở các doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ. Kết quả khảo sát cho thấy nhu cầu cấp thiết phải cụ thể hóa chính sách theo ngành, nâng cao năng

lực thực thi ở cấp địa phương và mở rộng các cơ chế khuyến khích tài chính và hỗ trợ doanh nghiệp.

Trong bối cảnh Việt Nam đang hướng tới mục tiêu phát thải ròng bằng “0” và thực hiện JET, phát triển GHR không chỉ là yêu cầu đối với các doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi hoạt động quản trị nhân lực truyền thống sang GHRM mà còn là đòn bẩy chiến lược để bảo đảm tăng trưởng xanh và phát triển bền vững. Việc hoàn thiện thể chế theo hướng linh hoạt, đa tầng và phù hợp với đặc thù doanh nghiệp sẽ giúp phát triển GHR và đó thực sự trở thành nền tảng của nền kinh tế xanh Việt Nam trong giai đoạn tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Arulrajah, A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, Vol. 7, No. 8, p. 101-112. Doi: 10.5539/ibr.v7n8p101
- De Stefano, F., De Simone, S., & Bresciani, S. (2020). Green Human Resource Management: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, Vol. 118, p. 316-327. Doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.027
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dubois, C., & Dubois, M. (2018). Developing green competencies: A theoretical framework for sustainable performance. *European Journal of Training and Development*, Vol. 42, Issue 7, P. 407-421. Doi: 10.1108/EJTD-10-2017-0091
- 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. *Human Resource Management*, Volume 56, Issue 4, pp. 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Jabbour, C. J. C. (2015). Green Human Resource Management: A Conceptual Framework and Agenda for Future Research. *Journal of Cleaner Production*, Volume 103, p. 317-324. Doi: 10.1016/j.jclepro.2014.09.030
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112(Part 3), 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). The green organization: Employee attitudes and behaviors at the intersection of psychology and environmental concerns. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 33, p. 301-352. Doi: 10.1108/S0742-281X20150000033008
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Paillé, P., Chen, Y., & Boiral, O. (2017). The effects of green HRM on employee's green behaviors and the moderating role of perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, Vol. 143, Issue 3, p. 425-439. Doi: 10.1007/s10551-015-2718-4
- Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. (2020). *Luật Bảo vệ môi trường số 72/2020/QH14 ngày 17 tháng 11 năm 2020*.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 35, p. 769-803, (2018). <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Thủ tướng Chính phủ. (2021). *Quyết định số 1658/QĐ-TTg ngày 1 tháng 10 năm 2021 phê duyệt Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2050*. Hà Nội: Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
- Thủ tướng Chính phủ. (2023). *Quyết định số 893/QĐ-TTg ngày 26 tháng 7 năm 2023 phê duyệt Chiến lược phát triển năng lượng quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn 2045*. Hà Nội: Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*. Greenleaf Publishing. ISBN: 978-1874719098
- World Bank. (2022). *Skills for the green transition: Synthesis note*. Washington, DC: World Bank.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)*, 25(2), 117-139. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Zoogah