

Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh, cam kết tổ chức và quản trị nguồn nhân lực xanh

Đỗ Thị Anh Phương*, Vũ Thị Lan Phương

Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

TÓM TẮT

Trong bối cảnh toàn cầu hướng đến phát triển bền vững, quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management - GHRM) ngày càng trở thành yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp thích ứng và nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Thành phố Hồ Chí Minh, việc triển khai GHRM vẫn gặp nhiều thách thức do thiếu nền tảng văn hóa và chiến lược lãnh đạo phù hợp. Nghiên cứu này nhằm khám phá vai trò của văn hóa tổ chức xanh và lãnh đạo xanh trong việc thúc đẩy thực hành GHRM và nâng cao cam kết tổ chức của nhân viên tại các DNNVV. Sử dụng phương pháp định tính, tác giả đã tiến hành phỏng vấn bán cấu trúc với 18 chuyên gia, bao gồm giám đốc nhân sự, quản lý cấp trung và nhân viên lâu năm từ 18 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy văn hóa tổ chức xanh đóng vai trò nền tảng định hướng hành vi xanh, trong khi lãnh đạo xanh giữ vai trò chất xúc tác lan tỏa các thông điệp bền vững và khơi dậy sự tham gia chủ động của nhân viên. Đồng thời, GHRM được nhận diện như yếu tố trung gian kết nối các đặc điểm tổ chức (văn hóa, lãnh đạo) với cam kết tổ chức của nhân viên, thông qua các thực hành nhân sự cụ thể như tuyển dụng và đào tạo xanh, lồng ghép tiêu chí môi trường vào đánh giá hiệu suất và khen thưởng.

Từ khóa: văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh, cam kết tổ chức, doanh nghiệp nhỏ và vừa

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong những năm gần đây, các vấn đề môi trường, biến đổi khí hậu và phát triển bền vững đã trở thành trọng tâm trong chiến lược của nhiều doanh nghiệp trên toàn cầu. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) - vốn chiếm khoảng 98% tổng số doanh nghiệp, đóng góp khoảng 45% GDP và hơn 60% việc làm tại Việt Nam [1] - cũng không nằm ngoài xu thế này. Tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM), trung tâm kinh tế năng động nhất cả nước, các DNNVV đang chịu áp lực phải thích ứng với các chuẩn mực môi trường mới từ thị trường và chính sách nhà nước. Trong bối cảnh đó, GHRM nổi lên như một cách tiếp cận chiến lược giúp doanh nghiệp không chỉ nâng cao hiệu quả quản trị nội bộ mà còn củng cố hình ảnh và uy tín bền vững trên thị trường.

Tuy nhiên, việc triển khai GHRM tại các DNNVV thường gặp nhiều rào cản. Đa số các doanh nghiệp quy mô nhỏ hạn chế về nguồn lực tài chính, công nghệ và thông tin, trong khi văn hóa tổ chức về môi trường còn yếu và thiếu sự hỗ trợ từ bên ngoài [2]. Bên cạnh đó, nhiều DNNVV chưa có định hướng chiến lược rõ ràng cho phát triển bền vững và vai trò của người lãnh đạo - đặc biệt là lãnh đạo với tầm nhìn xanh - chưa được nhận thức đầy đủ trong việc

truyền cảm hứng, dẫn dắt tổ chức theo hướng thân thiện môi trường. Chính những hạn chế về nền tảng văn hóa và phong cách lãnh đạo này đã khiến không ít DNNVV lúng túng trong việc thực thi các chính sách GHRM một cách hiệu quả. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu quốc tế về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, lãnh đạo và GHRM, tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV, các nghiên cứu vẫn còn rất hạn chế, chưa phản ánh được đặc thù văn hóa và năng lực thích ứng của các doanh nghiệp nội địa. Vì vậy, nghiên cứu “Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh, cam kết tổ chức và quản trị nguồn nhân lực xanh” mang tính cấp thiết và có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc, nhằm bổ khuyết khoảng trống học thuật nói trên, đồng thời hỗ trợ các DNNVV trong quá trình chuyển đổi sang mô hình phát triển bền vững.

Nghiên cứu được tiến hành nhằm (i) khám phá vai trò của văn hóa tổ chức xanh trong việc thúc đẩy các thực hành GHRM tại DNNVV và (ii) làm rõ ảnh hưởng của lãnh đạo xanh đến cam kết tổ chức của nhân viên thông qua vai trò trung gian của GHRM. Để đạt được các mục tiêu này, nghiên cứu tập trung làm sáng tỏ hai câu hỏi chính: Văn hóa tổ chức xanh

Tác giả liên hệ: Đỗ Thị Anh Phương

Email: phuongdta@hiu.vn

ảnh hưởng như thế nào đến việc triển khai GHRM trong các DNNVV và lãnh đạo xanh đóng vai trò ra sao trong việc nâng cao cam kết gắn bó của nhân viên thông qua GHRM. Nghiên cứu được thực hiện tại TP.HCM - nơi tập trung đông đảo các DNNVV thuộc nhiều lĩnh vực có tiềm năng áp dụng GHRM. Để thu thập dữ liệu chuyên sâu, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp định tính với phỏng vấn bán cấu trúc 18 chuyên gia (bao gồm giám đốc nhân sự, quản lý cấp trung và nhân viên lâu năm) tại 18 doanh nghiệp khác nhau. Mỗi doanh nghiệp được chọn một người tham gia nhằm đảm bảo tính đa dạng và đại diện cho nhiều tổ chức. Quá trình chọn mẫu kết thúc khi thông tin thu được đạt đến mức bão hòa, tức các phỏng vấn bổ sung không mang lại thêm ý tưởng mới đáng kể. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ cung cấp những bằng chứng trực quan về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh, GHRM và cam kết tổ chức, đồng thời gợi ý các kiến nghị thiết thực cho doanh nghiệp và nhà hoạch định chính sách.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

2.1. Các khái niệm nghiên cứu

Văn hóa tổ chức xanh (Green organizational culture): Văn hóa tổ chức xanh được định nghĩa là hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và hành vi mà doanh nghiệp xây dựng và duy trì nhằm hướng đến mục tiêu phát triển bền vững, thân thiện với môi trường [3]. Nền văn hóa này không chỉ thể hiện qua các chính sách, quy định chính thức mà còn thông qua cách thức doanh nghiệp tương tác với nhân viên, khách hàng và cộng đồng. Một văn hóa xanh mạnh mẽ sẽ tạo môi trường thuận lợi thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên, hỗ trợ triển khai các hoạt động GHRM một cách hiệu quả và sâu rộng.

Lãnh đạo xanh (Green leadership): Phong cách lãnh đạo xanh được hiểu là phong cách lãnh đạo trong đó người đứng đầu tổ chức thể hiện rõ cam kết đối với các mục tiêu môi trường và tích cực khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường [4]. Những nhà lãnh đạo này đóng vai trò hình mẫu tích cực, nhất quán về hành vi xanh, từ đó ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên thông qua hiệu ứng quan sát và bắt chước. Lãnh đạo xanh không chỉ truyền cảm hứng bằng lời nói mà còn qua các hành động cụ thể, tạo hiệu ứng lan tỏa thúc đẩy cả tập thể hướng đến phát triển bền vững.

Quản trị nguồn nhân lực xanh (Green human resource management - GHRM): GHRM đề cập đến

việc tích hợp các mục tiêu môi trường vào toàn bộ hoạt động quản trị nhân sự, bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và đãi ngộ [5]. Các thực hành GHRM giúp thúc đẩy hành vi thân thiện môi trường ở nhân viên, đồng thời tạo sự liên kết giữa mục tiêu kinh doanh và mục tiêu môi trường, qua đó đóng góp vào chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nói cách khác, GHRM là cầu nối đưa các giá trị bền vững thấm nhuần vào văn hóa doanh nghiệp và hoạt động hàng ngày của tổ chức.

Cam kết tổ chức (Organizational commitment):

Cam kết tổ chức được hiểu là mức độ gắn bó và sẵn sàng cống hiến của nhân viên đối với tổ chức [6]. Khi người lao động cảm nhận được sự phù hợp giữa các giá trị cá nhân và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp - đặc biệt về đạo đức, trách nhiệm xã hội và môi trường - họ sẽ hình thành nên sự cam kết tình cảm mạnh mẽ với tổ chức. Đây là dạng cam kết tích cực, bền vững nhất theo phân loại của Meyer và Allen (1991), góp phần duy trì hiệu suất lao động cao và ổn định đội ngũ nhân sự cho doanh nghiệp.

2.2. Lý thuyết nền

Trong mô hình nghiên cứu định tính về GHRM, ba lý thuyết nền tảng được vận dụng để giải thích các mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh và cam kết tổ chức. Cụ thể, mô hình dựa trên: (1) Thuyết nhận thức xã hội của Bandura (1986) để lý giải ảnh hưởng của lãnh đạo xanh đến hành vi nhân viên thông qua quá trình quan sát và noi gương; (2) Lý thuyết cam kết tổ chức của Meyer và Allen (1991) để giải thích cách các thực hành GHRM và văn hóa tổ chức xanh thúc đẩy cam kết tình cảm của nhân viên và (3) Thuyết hệ thống mở để nhấn mạnh tổ chức như một hệ thống mở cần thay đổi nội bộ nhằm thích ứng với môi trường bên ngoài, trong đó văn hóa tổ chức và lãnh đạo là các yếu tố nội sinh thúc đẩy sự thay đổi đó.

Lý thuyết nhận thức xã hội (Social cognitive theory):

Theo Bandura (1986), hành vi của cá nhân được hình thành thông qua quá trình quan sát và bắt chước các hình mẫu trong môi trường xã hội [7]. Trong bối cảnh doanh nghiệp, lãnh đạo chính là hình mẫu quan trọng nhất. Khi lãnh đạo nhất quán thể hiện các hành vi xanh tích cực, nhân viên có xu hướng nội tâm hóa những giá trị đó và điều chỉnh hành vi của mình theo hướng tương tự. Lý thuyết này cung cấp cơ sở để lý giải tác động lan tỏa của lãnh đạo xanh đến nhận thức và hành vi môi trường của nhân viên.

Trong nghiên cứu này, thuyết nhận thức xã hội được

dùng để giải thích mối quan hệ giữa lãnh đạo xanh và GHRM. Lý thuyết này nhấn mạnh rằng nhân viên học hỏi hành vi thông qua quan sát hình mẫu xã hội. Trong bối cảnh doanh nghiệp, lãnh đạo xanh chính là hình mẫu then chốt: Khi họ thể hiện hành vi xanh một cách nhất quán, nhân viên sẽ quan sát, nội tâm hóa và điều chỉnh hành vi theo cùng hướng. Do đó, thuyết nhận thức xã hội giúp làm rõ tại sao và bằng cách nào lãnh đạo xanh tạo ra ảnh hưởng lan tỏa, trở thành động lực thúc đẩy các thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh trong tổ chức.

Lý thuyết cam kết tổ chức (Organizational commitment theory): Meyer và Allen (1991) phân loại cam kết tổ chức thành ba thành phần: Cam kết tình cảm (affective), cam kết liên tục và cam kết chuẩn mực [6]. Trong đó, cam kết tình cảm - tức sự gắn bó về mặt tâm lý, tình cảm với tổ chức - được đánh giá là loại cam kết tích cực và bền vững nhất. Lý thuyết này gợi ý rằng nếu môi trường làm việc mang lại giá trị, ý nghĩa cho nhân viên thì cam kết tình cảm sẽ được củng cố. Do đó, việc doanh nghiệp áp dụng GHRM và duy trì một văn hóa xanh có thể thúc đẩy cam kết tình cảm của nhân viên, tạo động lực để họ đóng góp lâu dài.

Trong phạm vi nghiên cứu này, lý thuyết được vận dụng để giải thích mối liên kết giữa GHRM, văn hóa tổ chức xanh và cam kết tổ chức. Cam kết tình cảm (affective commitment) là trọng tâm, thể hiện sự gắn bó cảm xúc và tự nguyện của nhân viên. Khi doanh nghiệp áp dụng các thực hành GHRM và duy trì văn hóa xanh, nhân viên cảm thấy giá trị cá nhân phù hợp với giá trị tổ chức. Sự tương thích này làm tăng trải nghiệm tích cực, qua đó củng cố cam kết tình cảm. Lý thuyết cam kết tổ chức vì vậy cung cấp nền tảng để lý giải tại sao GHRM và văn hóa xanh lại có khả năng nâng cao mức độ gắn bó và lòng trung thành của nhân viên.

Lý thuyết hệ thống mở (Open systems theory): Theo lý thuyết này, tổ chức là một hệ thống mở liên tục chịu sự tác động qua lại với môi trường bên ngoài [8]. Để tồn tại và phát triển, tổ chức phải thích ứng linh hoạt thông qua các điều chỉnh nội bộ. Trong bối cảnh hiện nay, văn hóa tổ chức và hành vi lãnh đạo là những yếu tố nội sinh quan trọng, quyết định khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước áp lực phát triển bền vững. Việc xây dựng văn hóa xanh và thúc đẩy lãnh đạo xanh sẽ chi phối cách doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược, chính sách - trong đó có các thực hành GHRM - để đáp ứng các yêu cầu về môi trường. Sự thích ứng hiệu quả này không chỉ giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu suất môi trường

mà còn góp phần gia tăng sự ổn định và cam kết trong tổ chức (do người lao động thấy doanh nghiệp hành động nhất quán với giá trị mà xã hội mong đợi).

Trong nghiên cứu này, thuyết hệ thống mở giải thích vai trò nền tảng của văn hóa xanh và lãnh đạo xanh trong sự thích ứng của tổ chức thông qua GHRM. Tổ chức được xem như một hệ mở, luôn chịu tác động từ môi trường bên ngoài (quy định pháp luật, xu thế bền vững, kỳ vọng xã hội). Để tồn tại, tổ chức phải điều chỉnh nội bộ. Ở đây, GHRM chính là sự điều chỉnh nội bộ, phản ánh khả năng thích nghi với áp lực bên ngoài. Đồng thời, văn hóa xanh và lãnh đạo xanh là các yếu tố nội sinh quyết định mức độ sẵn sàng thay đổi. Như vậy, lý thuyết hệ thống mở giúp biện minh rằng mô hình nghiên cứu xem GHRM không phải là yếu tố tách biệt, mà là kết quả của quá trình tổ chức thích ứng với môi trường, được dẫn dắt bởi văn hóa và lãnh đạo bên trong.

2.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan

Trong hai thập kỷ qua, chủ đề GHRM đã thu hút sự quan tâm lớn trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Renwick, Redman và Maguire (2013) là một trong những nghiên cứu nền tảng, khi đề xuất khung lý thuyết tổng hợp các thực hành GHRM gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng dựa trên tiêu chí môi trường [5]. Tuy nhiên, mô hình của Renwick và cộng sự chủ yếu dựa trên bối cảnh các tập đoàn lớn tại Anh và chưa xem xét nhiều đến ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức nội tại. Song song đó, Jabbour và de Sousa Jabbour (2016) đã phân tích mối liên hệ giữa GHRM và quản trị chuỗi cung ứng xanh tại các doanh nghiệp Brazil, nhấn mạnh vai trò liên ngành của GHRM trong hệ sinh thái tổ chức [9]. Dù vậy, nghiên cứu này cũng chưa đi sâu vào cơ chế ảnh hưởng của lãnh đạo xanh hay vai trò nền tảng của văn hóa doanh nghiệp.

Về khía cạnh lãnh đạo, Robertson và Barling (2013) chứng minh rằng lãnh đạo xanh có tác động tích cực đến hành vi môi trường tự nguyện của nhân viên thông qua hiệu ứng hình mẫu trong tổ chức [4]. Điều này khẳng định tầm quan trọng của người lãnh đạo trong việc định hướng hành vi bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, nghiên cứu của Robertson và Barling chưa phân tích vai trò của các yếu tố tổ chức (như chính sách nhân sự xanh) trong việc củng cố hiệu ứng này. Tiếp nối hướng nghiên cứu về lãnh đạo, Kim và cộng sự (2017) sử dụng phân tích đa cấp để kiểm định ảnh hưởng của lãnh đạo và đồng nghiệp đến hành vi xanh của nhân viên, nhưng bối cảnh nghiên cứu chủ yếu ở các tập đoàn đa quốc gia

[10]. Điều này giới hạn khả năng áp dụng kết quả cho DNNVV tại các quốc gia đang phát triển với văn hóa Á Đông đặc thù.

Về khía cạnh văn hóa, Abbas và cộng sự (2023) xác định rằng văn hóa tổ chức xanh là tiền đề thúc đẩy đổi mới môi trường, nhưng nghiên cứu của họ tập trung ở tầm vĩ mô (chiến lược, đổi mới sản phẩm) và chưa chú trọng đến khía cạnh quản trị nhân sự bên trong tổ chức [11]. Trong bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu của Lưu Trọng Tuấn (2018) đề cập đến mối liên hệ giữa GHRM và cam kết tổ chức, nhưng chủ yếu khảo sát ở các doanh nghiệp lớn tại Hà Nội và chưa tích hợp vai trò của lãnh đạo xanh [12].

Tóm lại, các nghiên cứu trước đã đóng góp nền tảng lý thuyết quan trọng về GHRM, lãnh đạo xanh và văn hóa xanh. Cụ thể, Renwick và cộng sự (2013) và Jabbour và Jabbour (2016) đã hệ thống hóa khá toàn diện các thực hành GHRM và khẳng định vai trò chiến lược của GHRM trong định hướng phát triển bền vững. Robertson và Barling (2013) cùng Kim và cộng sự (2017) chứng minh ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo xanh đối với hành vi môi trường của nhân viên. Abbas và cộng sự (2023) nhấn mạnh văn hóa xanh là nền tảng thúc đẩy đổi mới hướng đến bảo vệ môi trường trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, còn một số khoảng trống đáng chú ý: Hầu hết các công trình tiếp cận từng yếu tố riêng lẻ, chưa tích hợp văn hóa tổ chức, lãnh đạo xanh và GHRM trong một mô hình tổng thể có tính hệ thống. Bên cạnh đó, vai trò trung gian của GHRM trong việc truyền dẫn tác động từ văn hóa và lãnh đạo xanh đến kết quả hành vi (như cam kết tổ chức, hiệu suất môi trường) vẫn chưa được phân tích rõ. Đa phần nghiên cứu thực hiện ở các doanh nghiệp lớn thuộc quốc gia phát triển, dẫn đến khoảng trống về dữ liệu và lý thuyết trong bối cảnh DNNVV ở các nước đang phát triển, đặc biệt là Việt Nam. Những hạn chế này đòi hỏi

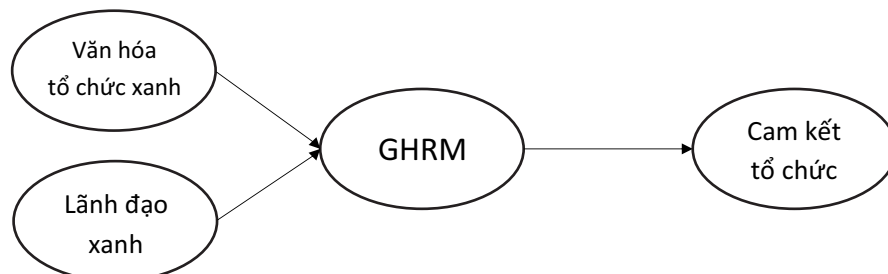
một cách tiếp cận mới - như nghiên cứu hiện tại - kế thừa nền tảng học thuật sẵn có nhưng đồng thời bổ sung bằng phương pháp định tính nhằm khám phá sâu cơ chế tương tác giữa các yếu tố tổ chức trong bối cảnh cụ thể của DNNVV tại TP.HCM.

2.4. Khoảng trống nghiên cứu

Từ tổng quan các nghiên cứu trên, có thể thấy khoảng trống nghiên cứu nằm ở việc thiếu một mô hình tổng hợp xem xét đồng thời văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh và GHRM, cũng như thiếu bằng chứng về vai trò trung gian của GHRM đối với cam kết tổ chức của nhân viên tại DNNVV. Bối cảnh DNNVV ở Việt Nam có những đặc thù (quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế nhưng linh hoạt, văn hóa cộng đồng, sự gắn kết cá nhân cao) có thể ảnh hưởng đáng kể đến cách thức các yếu tố trên tương tác với nhau. Do đó, nghiên cứu này lựa chọn tiếp cận định tính, tập trung khảo sát sâu tại địa bàn TP.HCM, nhằm làm rõ cơ chế ảnh hưởng qua lại giữa văn hóa xanh, lãnh đạo xanh, GHRM và cam kết tổ chức trong điều kiện thực tế của DNNVV Việt Nam. Kết quả nghiên cứu dự kiến sẽ không chỉ đóng góp về mặt học thuật (bổ sung bằng chứng địa phương cho các lý thuyết hiện hành) mà còn gợi mở những giải pháp thiết thực giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao khả năng chuyển đổi xanh thành công.

2.5. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình cho thấy Văn hoá tổ chức xanh và Lãnh đạo xanh là các điều kiện thúc đẩy then chốt để kích hoạt GHRM (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá - khen thưởng gắn mục tiêu môi trường), qua đó nâng Cam kết tổ chức - đặc biệt là cam kết tình cảm. Cam kết cao thúc đẩy tiếng nói/sáng kiến xanh, củng cố chuẩn mực và duy trì văn hoá xanh theo thời gian trong bối cảnh DNNVV.



Hình 1. Mô hình tác giả đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính với thiết kế khám phá (exploratory design) nhằm tiếp cận sâu sắc các trải nghiệm, nhận thức và hành vi

thực tế của các bên liên quan trong quá trình triển khai GHRM tại DNNVV. Phương pháp định tính cho phép linh hoạt điều chỉnh theo tình huống thực tiễn và khám phá những khía cạnh mới của hiện tượng - đặc biệt phù hợp khi lý thuyết về vấn đề

nghiên cứu còn hạn chế [13]. Trong bối cảnh nghiên cứu này, định tính giúp thu thập thông tin đa chiều về cảm nhận của nhân viên, chiến lược của lãnh đạo, cũng như văn hóa doanh nghiệp, những điều khó đo lường bằng con số nhưng lại quyết định thành bại của việc áp dụng GHRM.

3.2. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập chủ yếu thông qua phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc trực tiếp. Tổng cộng có 18 cuộc phỏng vấn được thực hiện với 18 cá nhân đến từ 18 doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM. Thành phần người tham gia bao gồm: 6 giám đốc nhân sự (chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược nhân sự và phát triển tổ chức), 6 quản lý cấp trung (quản lý các phòng/ban chức năng) và 6 nhân viên lâu năm (thâm niên ≥ 3 năm, trực tiếp tham gia các hoạt động liên quan đến GHRM hoặc các chương trình phát triển tổ chức). Trong nghiên cứu này, việc lựa chọn ba nhóm đối tượng tham gia phỏng vấn nhằm đảm bảo sự đa chiều trong dữ liệu: Lãnh đạo cung cấp góc nhìn chiến lược, nhân sự phản ánh khía cạnh vận hành, trong khi nhân viên lâu năm chia sẻ trải nghiệm thực tiễn. Sự kết hợp này không chỉ nâng cao tính tin cậy và độ sâu của thông tin nhờ sự bổ sung lẫn nhau giữa các nhóm, giúp tránh tình trạng thiên lệch khi chỉ thu thập dữ liệu từ một phía, mà còn phù hợp với đặc trưng của phương pháp định tính vốn đòi hỏi sự đa dạng về quan điểm để lý giải hiện tượng. Nhờ đó, dữ liệu thu được vừa

phong phú vừa toàn diện, tạo nền tảng vững chắc cho quá trình phân tích và rút ra kết luận nghiên cứu. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài trung bình 30 - 45 phút, được ghi âm (với sự đồng ý của người tham gia) và ghi chú chi tiết nhằm đảm bảo thu thập đầy đủ thông tin. Nội dung phỏng vấn xoay quanh 4 chủ đề chính đã được xác định trước, bao gồm: (1) Nhận thức và thực hành GHRM tại doanh nghiệp; (2) Vai trò của lãnh đạo trong định hướng phát triển bền vững; (3) Biểu hiện của văn hóa tổ chức xanh trong môi trường làm việc; (4) Mức độ gắn kết và cam kết tổ chức của nhân viên. Các câu hỏi được thiết kế mở, khuyến khích người tham gia chia sẻ kinh nghiệm và quan điểm cá nhân một cách tự nhiên nhất.

Nhằm đảm bảo tính đại diện cho bối cảnh DNNVV, nhóm nghiên cứu áp dụng chọn mẫu có chủ đích với các tiêu chí: doanh nghiệp có quy mô < 200 nhân viên (theo định nghĩa DNNVV của Bộ Kế hoạch và Đầu tư), đang triển khai hoặc từng triển khai một số chính sách môi trường nội bộ, hoặc có tham gia các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp xanh của nhà nước/quốc tế. Mẫu được cân đối giữa các ngành sản xuất, dịch vụ, công nghệ thông tin để đảm bảo sự đa dạng về loại hình hoạt động. Việc lựa chọn kết thúc khi nhóm nghiên cứu nhận thấy thông tin thu được đã lặp lại và không còn xuất hiện thêm chủ đề mới - dấu hiệu cho thấy dữ liệu đã đạt độ bão hòa. Nhờ đó, 18 cuộc phỏng vấn được xem là đủ để phản ánh tương đối toàn diện hiện tượng nghiên cứu trong phạm vi khảo sát.

Bảng 1. Tóm tắt đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu	Mô tả
Quy mô doanh nghiệp	18 doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP.HCM (thuộc các lĩnh vực: sản xuất, dịch vụ, công nghệ).
Số người tham gia	18 người (mỗi doanh nghiệp 1 người).
Chức vụ người tham gia	6 giám đốc nhân sự; 6 quản lý cấp trung; 6 nhân viên lâu năm.
Thâm niên công tác	≥ 3 năm (đối với nhóm Nhân viên lâu năm).
Thời lượng phỏng vấn	30 - 45 phút mỗi cuộc (trung bình).

3.3. Phân tích dữ liệu

Toàn bộ dữ liệu phỏng vấn được ghi âm và chuyển biên verbatim (nguyên văn từng lời). Nhóm tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích nội dung kết hợp với mã hóa theo chủ đề (thematic coding) để xử lý dữ liệu định tính. Quá trình mã hóa tuân theo ba bước: (1) Mã hóa mở (Open coding): Đọc kỹ từng bản ghi, xác định các ý quan trọng và gán nhãn (mã) tạm thời cho những đoạn thông tin liên quan; (2) Mã hóa trục (Axial coding): So sánh,

nhóm các mã tương đồng lại với nhau và kết nối chúng với khái niệm chính hoặc phạm trù chung; (3) Mã hóa chọn lọc & hình thành chủ đề (Selective/Thematic coding): Tổng hợp các nhóm mã lớn để hình thành nên các chủ đề cốt lõi phản ánh hiện tượng nghiên cứu. Việc phân tích được hỗ trợ bởi phần mềm NVivo 12, giúp sắp xếp mã một cách hệ thống và truy xuất nhanh các trích đoạn minh họa cho mỗi chủ đề [14] để thể hiện quá trình phân tích.

Bảng 2. Một số mã và chủ đề được trích xuất từ dữ liệu phỏng vấn

Chủ đề chính	Mã ban đầu (trích dẫn từ phỏng vấn)
Văn hóa tổ chức xanh	"Công ty khuyến khích nhân viên tham gia hoạt động bảo vệ môi trường hàng tháng."
	"Văn hóa doanh nghiệp đề cao việc giảm rác thải, tiết kiệm năng lượng."
Lãnh đạo xanh	"Sếp luôn làm gương trong việc tắt điện khi không dùng, ưu tiên giải pháp xanh."
	"Ban lãnh đạo đưa tiêu chí môi trường vào chiến lược và khuyến khích mọi người thực hiện."
Thực hành GHRM	"Ưu tiên tuyển dụng ứng viên có ý thức bảo vệ môi trường."
	"Định kỳ tổ chức đào tạo nội bộ về tái chế, sử dụng năng lượng hiệu quả cho nhân viên."
Cam kết tổ chức	"Nhân viên cảm thấy tự hào khi công ty chú trọng phát triển bền vững."
	"Tôi muốn gắn bó lâu dài vì doanh nghiệp coi trọng giá trị xanh giống như tôi."

3.4. Đảm bảo độ tin cậy và đạo đức nghiên cứu

Để đảm bảo độ tin cậy của kết quả định tính, nghiên cứu áp dụng một số biện pháp: (i) Triangulation - kiểm chứng chéo thông tin giữa các nhóm đối tượng tham gia (so sánh quan điểm của lãnh đạo, quản lý và nhân viên để tìm ra điểm tương đồng và khác biệt); (ii) Member checking - gửi tóm tắt kết quả hoặc mã chủ đề sơ bộ cho một số người tham gia xác nhận, nhằm đảm bảo diễn giải của nghiên cứu phản ánh đúng ý kiến cung cấp; (iii) Lưu vết chi tiết toàn bộ quá trình thu thập và phân tích dữ liệu (nhật ký nghiên cứu) để tạo audit trail phục vụ đối chứng sau này [15]. Những bước này tuân theo hướng dẫn phương pháp định tính của Creswell (2017), qua đó tăng cường tính chính xác và minh bạch cho nghiên cứu.

Về đạo đức nghiên cứu, tất cả người tham gia đều được đảm bảo về tính ẩn danh và bảo mật thông tin cá nhân [15]. Trước mỗi cuộc phỏng vấn, người tham gia nhận được thông tin giải thích về mục đích nghiên cứu và ký vào biểu mẫu đồng thuận tham gia. Dữ liệu thu thập chỉ được sử dụng cho mục đích khoa học và lưu trữ bảo mật. Nghiên cứu cam kết tuân thủ nghiêm ngặt các nguyên tắc đạo đức trong nghiên cứu với con người.

4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả nghiên cứu

Dựa trên phân tích nội dung 18 cuộc phỏng vấn, nghiên cứu đã xác định được bốn chủ đề chính thể hiện mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh, GHRM và cam kết tổ chức. Cụ thể:

Thứ nhất, văn hóa tổ chức xanh là nền tảng định hướng hành vi môi trường. Đa số người tham gia cho biết doanh nghiệp của họ đã bắt đầu hình thành những nhận thức và thói quen xanh trong văn hóa làm việc. Chẳng hạn, nhiều công ty triển

khai các hoạt động như văn phòng không giấy, phân loại rác tại nguồn, phát động chương trình "Tuần làm việc không nhựa" hoặc tổ chức các buổi chia sẻ nội bộ về chủ đề phát triển bền vững. Như một Trưởng phòng Nhân sự tại doanh nghiệp công nghệ thông tin (mã số P07) chia sẻ: *"Chúng tôi không chỉ thực hiện quy định môi trường mà còn cố gắng đưa nó thành thói quen văn hóa. Mỗi tháng đều có buổi chia sẻ nội bộ về các sáng kiến xanh từ chính nhân viên."* Những biểu hiện này dần được nội tại hóa vào hệ giá trị và chuẩn mực ứng xử của tổ chức, tức trở thành một phần của văn hóa doanh nghiệp chứ không còn mang tính hình thức. Qua đó, văn hóa xanh tạo ra môi trường thuận lợi để triển khai các chính sách GHRM hiệu quả hơn: Nhân viên sẵn sàng đón nhận các chương trình nhân sự gắn với mục tiêu môi trường vì chúng phù hợp với văn hóa chung.

Thứ hai, lãnh đạo xanh là tác nhân khơi dậy và dẫn dắt thay đổi. Một phát hiện nổi bật từ dữ liệu là vai trò chất xúc tác của lãnh đạo xanh trong quá trình chuyển đổi hướng đến GHRM. Các lãnh đạo thể hiện cam kết mạnh mẽ với giá trị bền vững - thông qua những hành động cụ thể như tự mình giảm thiểu tiêu thụ năng lượng, ưu tiên ngân sách cho đào tạo xanh - thường tạo ra hiệu ứng lan tỏa tích cực đến toàn bộ tổ chức. Một nhân viên lâu năm tại doanh nghiệp sản xuất (P12) kể lại: *"Giám đốc công ty tôi rất quan tâm đến môi trường. Chính ông là người đầu tiên đề xuất đổi toàn bộ đèn trong nhà xưởng sang đèn LED và cắt giảm in ấn. Hành động của ông khiến mọi người trong công ty tự giác thay đổi."* Câu chuyện này minh họa rõ nét việc người lãnh đạo làm gương có thể thay đổi nhận thức và hành vi của nhân viên nhanh chóng ra sao. Bên cạnh đó, lãnh đạo xanh còn đóng vai trò động viên, khích lệ nhân viên tham gia vào các sáng kiến xanh, từ đó

tạo dựng niềm tin và nâng cao cam kết của nhân viên đối với định hướng bền vững của tổ chức. Nhiều người tham gia nhấn mạnh rằng nếu ban lãnh đạo không thực sự quyết liệt trong việc ưu tiên mục tiêu môi trường thì rất khó để thay đổi thói quen và nếp nghĩ của cả tổ chức. Ngược lại, khi lãnh đạo truyền cảm hứng bằng cả lời nói và hành động, nhân viên sẽ cảm thấy tin tưởng và sẵn sàng đồng lòng thực hiện.

Thứ ba, GHRM là công cụ cốt lõi kết nối văn hóa và hành vi lãnh đạo với nhân sự. Kết quả cho thấy các doanh nghiệp tham gia đang triển khai GHRM ở nhiều mức độ khác nhau, tùy thuộc vào nguồn lực và ngành nghề, nhưng nhìn chung đều tập trung vào một số thực hành phổ biến nhất. Cụ thể, nhiều công ty đã áp dụng tuyển dụng xanh (ưu tiên ứng viên có ý thức bảo vệ môi trường hoặc từng tham gia hoạt động xã hội - môi trường), tổ chức đào tạo xanh định kỳ (các khóa học nội bộ về tái chế, tiết kiệm năng lượng, thiết kế sản phẩm thân thiện môi trường) và đánh giá khen thưởng theo tiêu chí môi trường (gắn một số KPI xanh vào đánh giá hiệu suất nhân viên). Ví dụ, một Quản lý sản xuất tại doanh nghiệp dịch vụ (P04) chia sẻ: *“Ngoài KPI công việc, mỗi bộ phận còn có KPI về lượng rác thải giảm được, hoặc mức tiêu thụ điện. Ai vượt chỉ tiêu xanh thì được thưởng thêm.”* Chiến lược nhân sự như vậy tạo động lực cụ thể để nhân viên thực hành hành vi xanh hàng ngày. Quan trọng hơn, GHRM đóng vai trò cầu nối giữa hệ giá trị tổ chức (văn hóa xanh) với hành vi lãnh đạo (cam kết xanh của lãnh

đạo) và hành vi nhân viên. Nhờ có GHRM, những giá trị và thông điệp từ cấp lãnh đạo được cụ thể hóa thành các chính sách nhân sự hàng ngày, đảm bảo rằng tinh thần phát triển bền vững thấm nhuần đến từng nhân viên.

Thứ tư, GHRM góp phần củng cố cam kết tổ chức thông qua giá trị đồng nhất. Phần lớn nhân viên trong các doanh nghiệp có thực hành GHRM tích cực thể hiện mức độ gắn bó cao hơn với tổ chức so với trước đây. Người lao động cho biết họ cảm thấy “tự hào”, “công việc có ý nghĩa” và “sẵn sàng đồng hành lâu dài” khi làm việc tại một nơi đề cao giá trị xanh và có lãnh đạo truyền cảm hứng về mục tiêu bền vững. Chẳng hạn, một nhân viên phòng thiết kế (P02) chia sẻ: *“Công ty tôi nhỏ nhưng làm rất bài bản về môi trường. Tôi thấy điều đó ý nghĩa và cảm thấy xứng đáng để ở lại, cống hiến lâu dài.”* Đặc biệt, những nhân viên nhận thức được sự thống nhất giữa giá trị cá nhân với giá trị tổ chức (cùng hướng đến phát triển bền vững) thường hình thành cam kết tình cảm mạnh mẽ với doanh nghiệp. Đây là loại cam kết giúp duy trì hiệu quả làm việc cao và giảm thiểu ý định nghỉ việc, đúng như lý thuyết cam kết tổ chức đã đề cập. Nói cách khác, thông qua các thực hành GHRM, doanh nghiệp đã tạo ra một cầu nối gắn kết về mặt giá trị với nhân viên, biến mục tiêu “xanh” của tổ chức thành động lực nội tại thúc đẩy người lao động gắn bó và cống hiến.

Cô đọng các phát hiện chính được trình bày tại Bảng 3.

Bảng 3. Tổng hợp một số kết quả nổi bật từ các cuộc phỏng vấn

Khía cạnh	Kết quả chính (từ dữ liệu phỏng vấn)
Văn hóa tổ chức xanh	Tất cả doanh nghiệp đều bước đầu xây dựng yếu tố văn hóa “xanh” (ví dụ: Chương trình môi trường nội bộ). Nhân viên dần xem trọng các thói quen thân thiện môi trường tại nơi làm việc.
Lãnh đạo xanh	Đa số người tham gia nhấn mạnh vai trò quyết định của lãnh đạo. Lãnh đạo cam kết và làm gương về môi trường tạo động lực mạnh mẽ, lan tỏa hành vi xanh trong tổ chức.
Thực hành GHRM	Các thực hành GHRM cốt lõi được triển khai gồm: Tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng gắn với tiêu chí môi trường. Mức độ áp dụng khác nhau, nhưng đều hướng đến khuyến khích hành vi xanh của nhân viên.
Cam kết tổ chức của nhân viên	Nhân viên tại doanh nghiệp áp dụng GHRM tích cực thể hiện mức độ gắn bó cao. Nhiều người bày tỏ tự hào và mong muốn gắn bó lâu dài khi thấy doanh nghiệp coi trọng phát triển bền vững, đồng thời bản thân họ tìm thấy ý nghĩa trong công việc.

Nhìn chung, bốn yếu tố chính được nhận diện có mối quan hệ mật thiết và cùng góp phần tạo nên bức tranh toàn cảnh: Văn hóa xanh và lãnh đạo xanh đặt nền móng và dẫn dắt, GHRM là phương tiện thực

thi, và kết quả cuối cùng là nâng cao cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Để hiểu rõ hơn ý nghĩa của những phát hiện này, cần đặt chúng trong tương quan với các nghiên cứu trước và bối cảnh lý thuyết -

nội dung sẽ được thảo luận chi tiết dưới đây.

4.2. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu hiện tại đã khẳng định rằng văn hóa tổ chức xanh và lãnh đạo xanh có tác động đồng thời và liên kết chặt chẽ đến việc triển khai GHRM cũng như nâng cao cam kết tổ chức của nhân viên. Phát hiện này nhất quán với một số nghiên cứu trước đây như Renwick và cộng sự (2013) và Robertson và Barling (2013) - vốn cũng cho rằng văn hóa doanh nghiệp và lãnh đạo là những yếu tố quyết định trong việc thúc đẩy hành vi thân thiện môi trường của tổ chức [4, 5]. Tuy nhiên, nghiên cứu này đã mở rộng hiểu biết so với các công trình trước ở ba điểm chính:

Thứ nhất, khác với Renwick và cộng sự (2013) chỉ tập trung liệt kê các thực hành GHRM riêng lẻ, nghiên cứu hiện tại đã làm rõ vai trò trung gian của GHRM trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và lãnh đạo xanh với cam kết tổ chức của nhân viên. Phát hiện cho thấy GHRM chính là mắt xích chuyển hóa tác động từ văn hóa và lãnh đạo thành kết quả gắn kết nhân viên. Mối quan hệ này đặc biệt rõ ở bối cảnh DNNVV, nơi mặc dù nguồn lực hạn chế nhưng lại linh hoạt trong việc đổi mới tổ chức. Điều này bổ sung cho quan điểm của Renwick và cộng sự, nhấn mạnh rằng để văn hóa và lãnh đạo xanh thực sự phát huy hiệu quả, cần thông qua cơ chế cụ thể là các chính sách, thực hành nhân sự xanh.

Thứ hai, so với nghiên cứu của Robertson và Barling (2013) nhấn mạnh ảnh hưởng của lãnh đạo xanh chủ yếu trên phương diện tâm lý hành vi cá nhân, kết quả của chúng tôi cho thấy ảnh hưởng của lãnh đạo xanh còn được cụ thể hóa như một hành vi tổ chức. Cụ thể, lãnh đạo định hướng xanh không chỉ tác động lên nhận thức từng cá nhân mà còn thúc đẩy những thay đổi hữu hình trong quy trình quản trị. Nói cách khác, lãnh đạo xanh tạo ra thay đổi cấu trúc trong tổ chức để hỗ trợ mục tiêu bền vững, chứ không chỉ dừng ở mức độ khuyến khích tinh thần. Kết quả này mở rộng kết luận của Robertson và Barling bằng cách chỉ ra rằng vai trò của lãnh đạo xanh đa dạng hơn, bao gồm cả phương diện hệ thống chứ không chỉ cá nhân.

Thứ ba, bổ sung cho nghiên cứu của Abbas và cộng sự (2023) vốn tập trung vào vai trò văn hóa xanh trong đổi mới sáng tạo sản phẩm [11], nghiên cứu này cho thấy văn hóa tổ chức xanh còn có ảnh hưởng sâu rộng đến quản trị nội bộ, đặc biệt trong lĩnh vực nhân sự. Văn hóa xanh không chỉ dừng ở việc thúc đẩy sáng kiến sản phẩm/dịch vụ thân thiện môi trường mà còn thấm vào các hoạt động quản lý

nhân sự hàng ngày (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá...). Đây là khía cạnh mà các nghiên cứu trước chưa khai thác nhiều. Như vậy, văn hóa xanh thể hiện tính nền tảng: Nó vừa định hình tư duy đổi mới, vừa định hướng cách thức quản trị con người theo hướng bền vững.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu hiện tại cũng làm nổi bật một số đặc thù bối cảnh Việt Nam, bổ sung cho bức tranh tổng thể mà các nghiên cứu quốc tế như Kim và cộng sự (2017) chưa đề cập sâu. Chẳng hạn, trong môi trường DNNVV tại TP. HCM, mối quan hệ cá nhân - tập thể và văn hóa đồng thuận được thể hiện rõ: Sự gương mẫu của lãnh đạo kết hợp với tinh thần cộng đồng trong văn hóa doanh nghiệp đã thúc đẩy cả tổ chức cùng chung tay thực hiện mục tiêu xanh. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc xem xét yếu tố văn hóa quốc gia và đặc điểm quy mô doanh nghiệp khi áp dụng các kết luận từ nghiên cứu nước ngoài.

Tóm lại, nghiên cứu không chỉ củng cố giá trị của các lý thuyết nền tảng (như Thuyết nhận thức xã hội của Bandura, 1986 và Thuyết cam kết tổ chức của Meyer và Allen, 1991) mà còn mở rộng và nội địa hóa những lý thuyết này trong bối cảnh tổ chức ở Việt Nam. Các phát hiện khẳng định rằng những nguyên lý chung về vai trò của lãnh đạo, văn hóa đối với hành vi nhân viên vẫn đúng, nhưng cách thức thể hiện có thể khác biệt ở DNNVV Việt Nam.

Về đóng góp thực tiễn, nghiên cứu đem lại một số gợi ý quan trọng: (i) Cung cấp bằng chứng địa phương hóa để thuyết phục các nhà quản trị rằng việc đầu tư xây dựng văn hóa và lãnh đạo theo hướng xanh sẽ mang lại lợi ích cụ thể (như nâng cao sự gắn bó của nhân viên) - điều vốn ít được nghiên cứu tại Việt Nam trước đây; (ii) Làm rõ vai trò của GHRM như một công cụ quản trị hiệu quả giúp kết nối và hiện thực hóa tầm nhìn phát triển bền vững của lãnh đạo trong hoạt động hàng ngày, thay vì xem GHRM chỉ như kết quả thụ động của văn hóa hay chiến lược; (iii) Nhấn mạnh sự cần thiết phải tiếp cận hệ thống: Thay đổi vì môi trường không thể thành công nếu chỉ tập trung vào một khía cạnh (chỉ mỗi lãnh đạo hô hào, hoặc chỉ ban hành chính sách nhân sự rời rạc), mà đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ từ tư tưởng (văn hóa), con người (lãnh đạo) đến công cụ (GHRM). Những điểm này sẽ được cụ thể hóa hơn trong phần kiến nghị quản trị dưới đây.

5. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã làm sáng tỏ mối quan hệ mật thiết

giữa văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh, GHRM và cam kết tổ chức của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Có thể khẳng định văn hóa xanh và lãnh đạo xanh là hai yếu tố cốt lõi tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai hiệu quả các thực hành GHRM, từ đó góp phần nâng cao cam kết tổ chức của nhân viên. Cụ thể, văn hóa tổ chức xanh xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ và định hướng nhân viên theo các giá trị bền vững, trong khi lãnh đạo xanh đóng vai trò dẫn dắt, truyền cảm hứng thay đổi. Các chính sách GHRM được triển khai đóng vai trò như cầu nối, cụ thể hóa những giá trị văn hóa và cam kết của lãnh đạo thành hoạt động nhân sự hàng ngày. Kết quả là nhân viên cảm nhận được sự thống nhất giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức, từ đó hình thành nên sự gắn bó, cống hiến lâu dài cho doanh nghiệp.

5.2. Kiến nghị

Từ những kết quả thu được, nhóm tác giả đề xuất một số kiến nghị nhằm giúp các DNNVV nâng cao hiệu quả quản trị theo hướng bền vững:

Đối với nhà quản trị DNNVV: Trước hết, cần chú trọng xây dựng văn hóa xanh từ những bước nhỏ, dễ thực hiện. Doanh nghiệp có thể bắt đầu bằng các sáng kiến như phân loại rác, giảm thiểu sử dụng giấy nhựa trong văn phòng, hoặc tổ chức những buổi đào tạo nội bộ về môi trường - qua đó dần hình thành thói quen xanh cho nhân viên. Tiếp theo, nên đầu tư phát triển năng lực lãnh đạo xanh cho đội ngũ quản lý thông qua các chương trình huấn luyện kỹ năng truyền cảm hứng, quản lý sự thay đổi và xây dựng tầm nhìn phát triển bền vững. Khi lãnh đạo cấp trung và cao cấp cùng chia sẻ tầm nhìn xanh, họ sẽ thống nhất hành động và tạo ảnh hưởng tích cực tới toàn công ty. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tích hợp các yếu tố xanh vào chính sách nhân sự: Từ khâu tuyển dụng (ưu tiên ứng viên có ý thức môi trường), đào tạo (bổ sung nội dung phát triển bền vững), đến đánh giá hiệu quả và khen thưởng (thêm

tiêu chí môi trường vào KPI và chế độ thưởng phạt). Những biện pháp này giúp tạo động lực nội tại nơi nhân viên, khiến họ thấy rõ công sức mình đóng góp cho mục tiêu chung và thêm gắn bó với tổ chức.

Đối với cơ quan quản lý nhà nước: Cần nghiên cứu xây dựng các chương trình hỗ trợ DNNVV triển khai GHRM và phát triển bền vững. Chẳng hạn, cơ quan quản lý có thể cung cấp công cụ hướng dẫn, khóa tập huấn về xây dựng văn hóa xanh, hay tư vấn kỹ thuật để áp dụng GHRM cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ ít nguồn lực. Đồng thời, cần có cơ chế khuyến khích và tôn vinh các mô hình lãnh đạo xanh trong khối DNNVV - ví dụ như giải thưởng, truyền thông những điển hình doanh nghiệp nhỏ làm tốt về môi trường. Việc này không chỉ tạo động lực cho các lãnh đạo DNNVV khác noi theo, mà còn giúp hình thành một cộng đồng thực hành tốt, lan tỏa kinh nghiệm triển khai phát triển bền vững ở quy mô nhỏ.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp trên, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, do áp dụng phương pháp định tính và phạm vi khảo sát tập trung tại TP.HCM, nên kết quả nghiên cứu chưa thể khái quát cho toàn bộ khu vực DNNVV Việt Nam. Đặc thù địa phương và văn hóa vùng miền có thể ảnh hưởng đến hành vi tổ chức, do đó cần thận trọng khi suy rộng kết luận. Thứ hai, nghiên cứu chưa sử dụng các công cụ định lượng để kiểm định cường độ và mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố (văn hóa, lãnh đạo, GHRM) đến cam kết tổ chức. Điều này mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo: Các nghiên cứu định lượng có thể được tiến hành nhằm kiểm chứng vai trò trung gian của GHRM trong mối quan hệ giữa văn hóa xanh và cam kết tổ chức, hoặc so sánh mức độ ảnh hưởng giữa các ngành/lĩnh vực DNNVV khác nhau. Những hướng này sẽ giúp khẳng định và bổ sung cho các phát hiện từ nghiên cứu định tính hiện tại, góp phần hoàn thiện hơn bức tranh lý thuyết về quản trị nhân sự xanh trong bối cảnh Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] U. T.T. Hoang, "Giải pháp thúc đẩy tài chính bền vững đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam.," *Kinh tế và Dự báo*, 2025
- [2] Q. H. Ngo, "Do environmental management practices mediate institutional pressures-environmental performance relationship? Evidence from Vietnamese SMEs," *Heliyon*, vol. 9, no. 7, 2023.
- [3] J. Abbas and S. M. Khan, "Green knowledge

management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation and green performance," *Journal of Knowledge Management*, vol. 27, no. 7, pp. 1852-1870, 2023.

[4] J. L. Robertson and J. Barling, "Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors," *J Organ Behav*, vol. 34, no. 2, pp. 176-194, 2013.

[5] 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.

[6] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human resource management review*, vol. 1, no. 1, pp. 61-89, 1991.

[7] A. Bandura, "Social foundations of thought and action," *Englewood Cliffs, NJ*, vol. 1986, no. 23-28, p. 2, 1986.

[8] D. Katz and R. L. Kahn, *The social psychology of organizations*, vol. 2. Wiley New York, 1978.

[9] C. J. C. Jabbour and A. B. L. de Sousa Jabbour, "Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas," *J Clean Prod*, vol. 112, pp. 1824-1833, 2016.

[10] A. Kim, Y. Kim, K. Han, S. E. Jackson, and R. E. Ployhart, "Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences,

leader behavior, and coworker advocacy," *J Manage*, vol. 43, no. 5, pp. 1335-1358, 2017.

[11] J. Abbas and S. M. Khan, "Green knowledge management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation and green performance," *Journal of Knowledge Management*, vol. 27, no. 7, pp. 1852-1870, 2023.

[12] T. T. Luu, "Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture," *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 26, no. 8, pp. 1308-1324, 2018.

[13] C. W. John, "Qualitative Inquiry And Research Design Choosing Among Five Approaches," Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2013.

[14] K. Jackson and P. Bazeley, "Qualitative data analysis with NVivo," 2019.

[15] J. W. Creswell and V. L. P. Clark, *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications, 2017.

The relationship between green organizational culture, green leadership, organizational commitment, and green human resource management

Do Thi Anh Phuong, Vu Thi Lan Phuong

ABSTRACT

In the context of a global movement towards sustainable development, Green Human Resource Management (GHRM) is increasingly becoming a key factor that helps businesses adapt and enhance their competitive advantage. However, for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City, the implementation of GHRM still faces many challenges due to the lack of a supportive organizational culture and appropriate leadership strategies. This study aims to explore the role of green organizational culture and green leadership in promoting GHRM practices and enhancing employee organizational commitment in SMEs. Using a qualitative research design, the author conducted semi-structured interviews with 18 experts (including leaders and middle managers) from 18 enterprises operating in the manufacturing and service sectors in Ho Chi Minh City. The results indicate that green organizational culture serves as a fundamental driver guiding pro-environment behavior, while green leadership acts as a catalyst in disseminating sustainability messages and fostering proactive employee engagement. At the same time, GHRM plays an intermediary role connecting organizational factors (culture, leadership) with organizational commitment, through specific HR practices such as green recruitment, environmental awareness training, and sustainability-based performance evaluation and rewards.

Keywords: green organizational culture, green leadership, green human resource management (GHRM), organizational commitment, small and medium-sized enterprises (SMES)

Received: 14/7/2025

Revised: 10/9/2025

Accepted for publication: 25/9/2025