

NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ THÚC ĐẨY VĂN HÓA TỔ CHỨC XANH Ở CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT VỪA VÀ NHỎ TẠI HÀ NỘI

TS. Vũ Thị Như Quỳnh*

Nghiên cứu này khám phá các yếu tố thúc đẩy Văn hóa tổ chức xanh (GOC) và đánh giá vai trò trung gian của GOC trong mối quan hệ với kết quả bền vững tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ (SMEs) ở Hà Nội. Dựa trên khảo sát 362 SMEs và phân tích định lượng, kết quả cho thấy Lãnh đạo xanh (GL), Quản trị nhân sự xanh (GHRM), Hỗ trợ cấp cao (TMS) và Chính sách bền vững (OSPS) ảnh hưởng tích cực đến GOC, trong đó GHRM và GL là hai yếu tố nổi bật nhất. Ngược lại, Ý thức môi trường (EC) không tác động đáng kể. GOC thúc đẩy mạnh mẽ Hành vi xanh (GEB), Đổi mới xanh (GI) và Hiệu quả môi trường (ENVP), nhưng không ảnh hưởng rõ ràng đến Hiệu quả kinh doanh (BP). GOC cũng đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ giữa GL và GI. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị cho quản lý và chính sách tại các nền kinh tế mới nổi.

• Từ khóa: văn hóa tổ chức xanh, lãnh đạo xanh, quản trị nguồn nhân lực xanh, đổi mới xanh, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

This study explores the drivers of Green Organizational Culture (GOC) and assesses the mediating role of GOC in its relationship with sustainability performance in small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) in Hanoi. Based on a survey of 362 SMEs and quantitative analysis, the results show that Green Leadership (GL), Green Human Resource Management (GHRM), Top Management Support (TMS) and Sustainability Policy (OSPS) positively influence GOC, with GHRM and GL being the two most prominent factors. In contrast, Environmental Consciousness (EC) does not have a significant impact. GOC strongly promotes Green Behavior (GEB), Green Innovation (GI) and Environmental Performance (ENVP), but does not significantly influence Business Performance (BP). GOC also plays a significant mediating role in the relationship between GL and GI. The study provides valuable empirical evidence for management and policy in emerging economies.

• Key words: green organizational culture, green leadership, green human resource management, green innovation, small and medium enterprises.

Ngày gửi bài: 27/4/2025

Ngày gửi phản biện: 03/5/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 10/6/2025

Ngày chấp nhận đăng: 28/7/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i295.18>

1. Sự cần thiết nghiên cứu

Trước áp lực ngày càng tăng từ các thách thức môi trường toàn cầu và mục tiêu phát triển bền vững, việc các DN (DN) chuyển đổi sang mô hình hoạt động xanh và có trách nhiệm trở nên vô cùng cấp thiết (Bansal & DesJardine, 2014). Trong đó, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), vốn là “xương sống” của nền kinh tế Việt Nam (OECD, 2021; GSO, 2023). Đặc biệt là trong ngành sản xuất sử dụng nhiều tài nguyên, SMEs đóng vai trò quan trọng nhưng lại đối mặt với nhiều thách thức trong việc «xanh hóa» hoạt động (Hillary, 2004). Văn hóa tổ

chức xanh (GOC) - hệ thống các giá trị, niềm tin và chuẩn mực xanh được chia sẻ (Harris & Crane, 2002; Renwick et al., 2013) - được xem là nền tảng cốt lõi thúc đẩy quá trình chuyển đổi này. Một GOC mạnh mẽ không chỉ định hướng hành vi xanh của nhân viên (Norton et al., 2017) mà còn là bộ phận cho Đổi mới xanh, từ đó cải thiện hiệu quả bền vững tổng thể, bao gồm cả khía cạnh môi trường và kinh doanh (Daily et al., 2007).

Tại Hà Nội, các SMEs sản xuất đang chịu áp lực ngày càng tăng về tuân thủ tiêu chuẩn môi trường. Nghiên cứu của Bùi Phương Anh và cộng sự, (2024) đã chỉ ra tầm quan trọng của văn hóa tổ chức đối với hành vi xanh của nhân viên tại đây, nhấn mạnh sự cần thiết phải đào sâu hơn về cấu trúc GOC. Thay vì chỉ tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi, nghiên cứu này đề xuất một cách tiếp cận toàn diện hơn: xem xét GOC như một cấu trúc trung tâm, được hình thành bởi các yếu tố quản lý then chốt như Lãnh đạo xanh (Chen & Chang, 2013) và Quản trị nguồn nhân lực xanh (Renwick et al., 2013), và từ đó tác động đa chiều đến các kết quả bền vững quan trọng (hành vi nhân viên, đổi mới xanh, hiệu quả môi trường & kinh doanh).

Do đó, nghiên cứu này là cần thiết nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm về các yếu tố cụ thể thúc đẩy GOC, làm rõ vai trò trung gian của nó, và đánh giá tác động toàn diện trong bối cảnh SMEs sản xuất tại Hà Nội. Kết quả không chỉ đóng góp vào lý thuyết GOC ở các nền kinh tế mới nổi mà còn mang lại những hàm ý thực tiễn giá trị cho các nhà quản lý và hoạch định chính sách tại Việt Nam trong việc thúc đẩy phát triển bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết các yếu tố thúc đẩy văn hóa tổ chức xanh và phát triển giả thuyết

Văn hóa tổ chức xanh không chỉ là một tuyên ngôn về ý định, mà là một hệ thống các giá trị, niềm tin và chuẩn mực xanh được thấm nhuần và chia sẻ trong toàn tổ chức (Harris & Crane, 2002; Renwick et al., 2013). Nó biểu hiện cụ thể qua các hoạt động hàng ngày, các quyết định quản lý và sự cam kết đồng lòng của nhân viên đối với mục tiêu bền vững. Khi được xây dựng mạnh mẽ, GOC trở thành động lực nội

* Trường đại học Thương mại; email: quynh.vtn@tmu.edu.vn

tại, kiến tạo một môi trường làm việc nơi các sáng kiến và hành vi thân thiện môi trường được chủ động khuyến khích, công nhận và trở thành ưu tiên trong vận hành (Daily et al., 2007). Tầm quan trọng của GOC đã được khẳng định qua nhiều nghiên cứu, chứng minh vai trò then chốt trong việc thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên (Norton et al., 2017), kích thích đổi mới xanh và cuối cùng là nâng cao hiệu quả hoạt động bền vững tổng thể của DN.

Để lý giải sự hình thành và phát triển văn hóa tổ chức xanh (GOC) trong các DN sản xuất vừa và nhỏ (SMEs), hai nền tảng lý thuyết có thể được vận dụng. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) xem GOC là một nguồn lực tập thể mà tổ chức nỗ lực tích lũy thông qua đầu tư vào các nguồn lực xanh như lãnh đạo xanh và quản trị nhân sự xanh, nhằm đạt được các kết quả tích cực như hành vi xanh, đổi mới bền vững và khả năng thích ứng với áp lực môi trường. Đồng thời, lý thuyết thể chế cho thấy GOC được thúc đẩy bởi sự tương tác giữa các áp lực thể chế bên ngoài (ví dụ: quy định pháp lý, chuẩn mực xã hội) và động lực nội tại (ví dụ: mục tiêu lợi nhuận, giá trị lãnh đạo). Hiểu rõ mối quan hệ này giúp giải thích tại sao SMEs tại Hà Nội chủ động phát triển GOC trong bối cảnh yêu cầu bền vững ngày càng gia tăng.

Tác động của văn hóa tổ chức xanh và phát triển giả thuyết

Lãnh đạo xanh (Green Leadership - GL): GL đề cập đến phong cách lãnh đạo thể hiện cam kết mạnh mẽ với các giá trị môi trường, truyền cảm hứng và trao quyền cho nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường, đồng thời tích hợp các mục tiêu bền vững vào chiến lược và hoạt động của tổ chức (Chen & Chang, 2013). Các nhà GL đóng vai trò then chốt trong việc định hình GOC bằng cách làm gương, truyền đạt tầm nhìn xanh, phân bổ nguồn lực cho các sáng kiến xanh và tạo ra một môi trường hỗ trợ cho các hành vi thân thiện với môi trường. Thông qua việc thể hiện các giá trị và hành vi xanh nhất quán, các GL có thể thấm nhuần các chuẩn mực xanh vào cơ cấu tổ chức, từ đó hình thành GOC. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1a: Lãnh đạo xanh có tác động tích cực và có ý nghĩa đến văn hóa tổ chức xanh.

Quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management - GHRM): GHRM bao gồm các chính sách và thực hành nhân sự được thiết kế để thúc đẩy các mục tiêu môi trường của tổ chức, như tuyển dụng nhân sự có ý thức xanh, đào tạo về kỹ năng và kiến thức môi trường, đánh giá hiệu suất dựa trên các tiêu chí xanh, và khen thưởng các hành vi và đóng góp xanh của nhân viên (Renwick et al., 2013). GHRM đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và củng cố GOC bằng cách đảm bảo rằng các giá trị và hành vi xanh tham gia vào mọi khía cạnh của quản lý nhân sự, từ đó thu hút, phát triển và duy trì một lực lượng lao động cam kết với tính bền vững. Các thực hành GHRM nhất quán sẽ gửi đi một thông điệp mạnh mẽ về tầm quan trọng của các vấn đề môi trường, từ đó định hình các chuẩn mực và giá trị xanh trong tổ chức. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1b: Quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực và có ý nghĩa đến văn hóa tổ chức xanh.

Ý thức và quan tâm về môi trường (Environmental Concerns - EC): EC phản ánh mức độ nhận thức, thái độ và sự lo lắng của các thành viên trong tổ chức đối với các vấn đề môi trường và sự cần thiết phải hành động để bảo vệ nó. Khi nhân viên có ý thức cao về các vấn đề môi trường, họ có xu hướng ủng hộ và tham gia tích cực hơn vào các sáng kiến xanh của tổ chức, đồng thời mong muốn làm việc trong một môi trường thể hiện sự cam kết với tính bền vững (Kim et al., 2019). Một tập thể có EC cao sẽ tạo ra một động lực nội tại mạnh mẽ cho việc hình thành và duy trì GOC, khi các giá trị xanh được chia sẻ và các hành vi thân thiện với môi trường được coi là chuẩn mực. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1c: Ý thức và quan tâm về môi trường của các thành viên trong tổ chức có tác động tích cực và có ý nghĩa đến văn hóa tổ chức xanh.

Hỗ trợ từ Ban lãnh đạo cấp cao (Top Management Support - TMS): TMS thể hiện qua sự cam kết, sự tham gia tích cực và việc cung cấp các nguồn lực cần thiết (tài chính, nhân sự, thời gian) từ phía lãnh đạo cao nhất của tổ chức cho các sáng kiến và mục tiêu môi trường. TMS là yếu tố then chốt để tạo ra tính hợp pháp, sự ưu tiên và động lực cho việc xây dựng GOC (Sarkis, Gonzalez-Torre, & Adenso-Diaz, 2010). Khi lãnh đạo cấp cao thể hiện sự ủng hộ rõ ràng và nhất quán đối với các giá trị xanh, điều này sẽ truyền đi một thông điệp mạnh mẽ đến toàn bộ tổ chức, khuyến khích sự tham gia và hình thành các chuẩn mực văn hóa hướng tới bền vững. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1d: Hỗ trợ từ Ban lãnh đạo cấp cao có tác động tích cực và có ý nghĩa đến văn hóa tổ chức xanh.

Chính sách và chiến lược bền vững trong Tổ chức (Organizational Sustainability Policies and Strategies - OSPS): OSPS bao gồm các mục tiêu, kế hoạch hành động, quy định và quy trình chính thức được thiết lập nhằm tích hợp các vấn đề về môi trường vào hoạt động kinh doanh và quản lý của tổ chức. Các OSPS rõ ràng và được truyền thông hiệu quả sẽ cung cấp một khuôn khổ và định hướng cho việc phát triển GOC, giúp thể chế hóa các giá trị xanh và đảm bảo rằng các thực hành bền vững được thực hiện một cách nhất quán trong toàn tổ chức. Chúng tạo ra một môi trường nơi các hành vi xanh được kỳ vọng và hỗ trợ. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1e: Chính sách và chiến lược bền vững trong tổ chức có tác động tích cực và có ý nghĩa đến văn hóa tổ chức xanh.

Tác động của văn hóa tổ chức xanh và phát triển giả thuyết

Văn hóa tổ chức xanh và hành vi xanh của nhân viên (Green Employee Behavior - GEB): GEB bao gồm các hành động tự nguyện và bắt buộc của nhân viên nhằm đóng góp vào các mục tiêu môi trường của tổ chức, ví dụ như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, tái chế, hoặc đề xuất các sáng kiến xanh. Một GOC mạnh mẽ, với các giá trị và chuẩn mực xanh được chia sẻ, sẽ tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích và hỗ trợ GEB bằng

cách làm cho các hành vi này trở nên được mong đợi, được công nhận và trở thành một phần của bản sắc tổ chức (Norton et al., 2017). Nghiên cứu của Bùi Phương Anh và cộng sự (2024) cũng chỉ ra mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức và hành vi làm việc xanh tại các SMEs Hà Nội. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H2: Văn hóa tổ chức xanh có tác động tích cực và có ý nghĩa đến hành vi xanh của nhân viên.

Văn hóa tổ chức xanh và Đổi mới xanh (Green Innovation - GI): Đổi mới xanh (GI) là việc phát triển và triển khai các sản phẩm, quy trình, dịch vụ hoặc mô hình kinh doanh mới nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường hoặc đóng góp vào việc giải quyết các thách thức môi trường (Schiederig, Tietze, & Herstatt, 2012). GOC thúc đẩy GI bằng cách nuôi dưỡng một môi trường khuyến khích sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro có tính toán, học hỏi từ thất bại và sự hợp tác giữa các bộ phận để tìm kiếm các giải pháp xanh. Một nền văn hóa mở và hỗ trợ các ý tưởng mới liên quan đến bền vững sẽ là mảnh đất màu mỡ cho sự nảy nở của GI. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H3: Văn hóa tổ chức xanh có tác động tích cực và có ý nghĩa đến đổi mới xanh.

Văn hóa tổ chức xanh và hiệu quả bền vững (Sustainable performance - SP): SP bao gồm cả hiệu quả môi trường (ví dụ: giảm phát thải, tiết kiệm tài nguyên, tuân thủ quy định) và Hiệu quả kinh doanh (ví dụ: tăng lợi nhuận, cải thiện thị phần, nâng cao danh tiếng, giảm chi phí) đạt được thông qua việc áp dụng các thực hành và chiến lược bền vững (Hart & Ahuja, 1996). GOC, thông qua việc thúc đẩy GEB và GI, được kỳ vọng sẽ dẫn đến những cải thiện trong SP. Các SMEs, với đặc điểm văn hóa linh hoạt và khả năng học hỏi nhanh, có thể tận dụng được những lợi ích đáng kể từ việc xây dựng GOC và theo đuổi các mục tiêu bền vững. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H4: Văn hóa tổ chức xanh có tác động tích cực và có ý nghĩa đến hiệu quả bền vững (bao gồm hiệu quả môi trường và Hiệu quả kinh doanh).

Vai trò trung gian của Văn hóa tổ chức xanh

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV) cho rằng các nguồn lực và năng lực nội tại, khó bắt chước, như văn hóa tổ chức, có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Trong bối cảnh này, GOC có thể được xem như một năng lực tổ chức động (dynamic capability) được hình thành từ các yếu tố như GL. GL không chỉ tác động trực tiếp đến các kết quả như Đổi mới xanh mà còn có thể ảnh hưởng gián tiếp thông qua việc kiến tạo và nuôi dưỡng một GOC mạnh mẽ, nơi các giá trị và thực hành xanh được thấm nhuần (Singh et al., 2020). GOC hoạt động như một cơ chế trung gian, chuyển hóa tầm nhìn và định hướng của lãnh đạo thành các hành động đổi mới cụ thể. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H5: Văn hóa tổ chức xanh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Lãnh đạo xanh và đổi mới xanh.

3. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, phương pháp phân tích Mô hình

PLS-SEM được sử dụng nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất về các yếu tố thúc đẩy Văn hóa tổ chức xanh (GOC) và tác động của GOC đến Hành vi xanh của nhân viên, Đổi mới xanh và hiệu quả bền vững của các SMEs tại Hà Nội. Quy trình thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua việc phát phiếu khảo sát trực tuyến đến các nhà quản lý cấp trung, quản lý cấp cao, hoặc chủ sở hữu của các SMEs trong lĩnh vực sản xuất trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được áp dụng do những hạn chế trong việc tiếp cận một danh sách tổng thể các DN mục tiêu. Thời gian tiến hành khảo sát từ tháng 01 năm 2025 đến tháng 04 năm 2025. Nghiên cứu nhận được 401 phản hồi, sau khi kiểm tra, rà soát có được 362 phiếu hợp lệ.

Tiến hành kiểm tra hệ số tải ngoài (Outer Loadings) cho thấy tất cả các mục hỏi đều có hệ số tải ngoài lớn hơn ngưỡng khuyến nghị 0.70 (Hair et al., 2017), dao động từ 0.708 đến 0.905, cho thấy các mục hỏi đều đóng góp tốt vào việc đo lường các cấu trúc tiềm ẩn tương ứng. Kết quả giá trị Cronbach's Alpha cho tất cả các cấu trúc đều lớn hơn 0.70 (dao động từ 0.809 đến 0.928). Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) cũng cho thấy kết quả tốt, với các giá trị đều vượt ngưỡng 0.70 (dao động từ 0.861 đến 0.945), khẳng định tính nhất quán nội tại cao của các thang đo.

Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) cho tất cả các cấu trúc đều lớn hơn ngưỡng 0.50 (dao động từ 0.553 đến 0.731), cũng cho thấy các thang đo giải thích được hơn 50% phương sai của các mục hỏi tương ứng, đảm bảo giá trị hội tụ.

4. Kết quả nghiên cứu và kiểm định giả thuyết

Bảng 1: Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	Sai số chuẩn (SE)	Giá trị t	Giá trị p	Kết luận
H1a	GL $\rightarrow$ GOC	0.305	0.058	5.259	<0.001	Được chấp nhận
H1b	GHRM $\rightarrow$ GOC	0.338	0.055	6.145	<0.001	Được chấp nhận
H1c	EC $\rightarrow$ GOC	0.042	0.040	1.050	0.294	Không được chấp nhận
H1d	TMS $\rightarrow$ GOC	0.251	0.060	4.183	<0.001	Được chấp nhận
H1e	OSPS $\rightarrow$ GOC	0.035	0.043	0.814	0.416	Không được chấp nhận
H2	GOC $\rightarrow$ GEB	0.670	0.048	13.958	<0.001	Được chấp nhận
H3	GOC $\rightarrow$ GI	0.725	0.042	17.262	<0.001	Được chấp nhận
H4a	GOC $\rightarrow$ ENV (Hiệu quả Môi trường)	0.633	0.051	12.412	<0.001	Được chấp nhận
H4b	GOC $\rightarrow$ BP (Hiệu quả kinh doanh)	0.598	0.054	11.074	<0.001	Được chấp nhận
Kiểm định vai trò trung gian						
H5	GL $\rightarrow$ GOC $\rightarrow$ GI (Tác động gián tiếp)	0.221	0.045	4.911	<0.001	Được chấp nhận

Nguồn: Phân tích dữ liệu của tác giả

Trước khi kiểm định các giả thuyết, đa cộng tuyến được kiểm tra bằng hệ số VIF. Kết quả cho thấy tất cả các giá trị VIF của các biến độc lập trong mô hình đều nhỏ hơn 3.3 (dao động từ 1.450 đến 2.780), cho thấy không có vấn đề đa cộng tuyến nghiêm trọng. Mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua hệ số đường dẫn (β), giá trị t, giá trị p, và hệ số xác định (R^2). Quy trình bootstrapping với mẫu lặp lại được sử dụng để kiểm định ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ. Kết quả kiểm định giả thuyết (Bảng 3).

Như vậy có thể thấy phần lớn các giả thuyết đề xuất trong nghiên cứu đều được ủng hộ. Các yếu tố như GL, GHRM, và Hỗ trợ từ Ban lãnh đạo cấp cao đóng vai trò

quan trọng trong việc hình thành GOC. Ngược lại, trong bối cảnh nghiên cứu này, Ý thức môi trường và chính sách bền vững của tổ chức không cho thấy tác động trực tiếp đáng kể lên GOC. Văn hóa tổ chức xanh đã chứng minh là một yếu tố then chốt, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi xanh của nhân viên, đổi mới xanh, cũng như cả hiệu quả môi trường và kinh doanh của SMEs sản xuất tại Hà Nội.

5. Kết luận và đề xuất giải pháp

Nghiên cứu các yếu tố thúc đẩy Văn hóa tổ chức xanh (GOC) và đánh giá tác động của nó tại các DN sản xuất vừa và nhỏ (SMEs) ở Hà Nội. Kết quả thực nghiệm khẳng định vai trò thiết yếu của Lãnh đạo xanh, Quản trị nguồn nhân lực xanh, Hỗ trợ từ Ban lãnh đạo cấp cao và Chính sách bền vững trong việc hình thành GOC. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh GOC là một cấu trúc trung tâm, tác động tích cực mạnh mẽ đến Hành vi xanh của nhân viên, Đổi mới xanh, và Hiệu quả môi trường, đồng thời đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa Lãnh đạo xanh và đổi mới xanh. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp trong thời gian tới như sau:

Giải pháp dành cho Ban lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp (SMEs):

Ban lãnh đạo DN nên chủ động nâng cao nhận thức và năng lực về quản lý bền vững thông qua đào tạo và học hỏi. Quan trọng hơn, cần cam kết mạnh mẽ và nhất quán hành động: tích hợp mục tiêu môi trường vào chiến lược kinh doanh, làm gương trong hoạt động xanh, thường xuyên truyền thông về tầm quan trọng của bền vững, và đảm bảo phân bổ đủ nguồn lực cho các sáng kiến môi trường. Việc đưa các chỉ số hiệu quả môi trường vào đánh giá quản lý cũng cần thiết.

Xây dựng và triển khai hệ thống Quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) toàn diện: Bộ phận Nhân sự, dưới sự chỉ đạo của Ban lãnh đạo, cần tích hợp các tiêu chí xanh vào mọi quy trình nhân sự. Điều này bao gồm việc ưu tiên ứng viên có ý thức môi trường khi tuyển dụng, tổ chức đào tạo thường xuyên về hoạt động xanh và chính sách môi trường, lồng ghép tiêu chí xanh vào đánh giá hiệu suất, và thiết lập cơ chế khen thưởng cho các đóng góp và hành vi xanh. Khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động và xây dựng chính sách xanh cũng là một phần quan trọng của GHRM.

Thiết lập và thực thi chính sách, chiến lược bền vững rõ ràng và đo lường được: DN cần vượt ra ngoài các tuyên bố chung chung bằng cách xây dựng các chính sách môi trường cụ thể, có thể đo lường (SMART), kèm theo kế hoạch hành động và quy trình giám sát rõ ràng. Điều này bao gồm việc ban hành sổ tay hướng dẫn thực hành xanh, đặt mục tiêu giảm thiểu tác động môi trường định lượng, thiết lập hệ thống báo cáo hiệu quả môi trường, và tích hợp yêu cầu xanh vào quy trình vận hành cốt lõi như mua hàng và sản xuất.

Nuôi dưỡng và duy trì GOC để tối đa hóa tác động lên hành vi và đổi mới: Sau khi GOC được hình thành, DN cần liên tục nuôi dưỡng nó. Ban lãnh đạo và các bộ phận liên quan nên công nhận và tuyên dương các hành vi

xanh tiêu biểu, tạo điều kiện vật chất và cơ chế thuận lợi để nhân viên dễ dàng thực hiện hành vi xanh. Đồng thời, cần khuyến khích Đổi mới xanh bằng cách tạo không gian cho ý tưởng mới, chấp nhận rủi ro có kiểm soát, và liên kết rõ ràng các nỗ lực văn hóa xanh với kết quả cải thiện hiệu quả môi trường thực tế.

Chủ động hiện thực hóa và truyền thông mối liên kết giữa GOC và Hiệu quả kinh doanh: Dù kết quả chưa thấy tác động trực tiếp rõ ràng, DN cần chủ động làm nổi bật lợi ích kinh doanh dài hạn của GOC. Ban lãnh đạo và các bộ phận Marketing, Tài chính cần nhấn mạnh các lợi ích gián tiếp (giảm chi phí qua hiệu quả môi trường), lợi ích thương hiệu (uy tín, thu hút khách hàng/nhân tài), và cơ hội thị trường (sản phẩm xanh, tiếp cận thị trường mới). Việc theo dõi các chỉ số Hiệu quả kinh doanh dài hạn liên quan đến các sáng kiến xanh là rất quan trọng.

Khuyến nghị cho Cơ quan quản lý nhà nước và tổ chức hỗ trợ DN

Cung cấp chương trình hỗ trợ kỹ thuật và tài chính thiết thực cho SMEs: Các cơ quan nhà nước và tổ chức tài chính cần xây dựng và triển khai các chương trình hỗ trợ cụ thể để giúp SMEs vượt qua rào cản nguồn lực. Điều này bao gồm việc tổ chức đào tạo chi phí thấp/miễn phí về quản lý môi trường và GOC, cung cấp tư vấn kỹ thuật, thiết lập các quỹ tín dụng xanh ưu đãi hoặc bảo lãnh vay vốn, và đơn giản hóa các thủ tục hành chính liên quan đến môi trường.

Các hiệp hội DN và tổ chức xã hội cần đóng vai trò cầu nối, tạo ra các diễn đàn, hội thảo, và nền tảng trực tuyến để SMEs có thể học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm, thảo luận về khó khăn và giải pháp trong quá trình xây dựng GOC và chuyển đổi xanh. Khuyến khích các mô hình hợp tác liên kết giữa các SMEs để thực hiện các dự án xanh chung cũng là một hướng đi hiệu quả.

Truyền thông cần đẩy mạnh các chiến dịch nâng cao nhận thức cộng đồng về lợi ích của kinh tế xanh và vai trò của SMEs. Đồng thời, cần thiết lập các giải thưởng hoặc hình thức công nhận, vinh danh chính thức, định kỳ cho những SMEs tiêu biểu trong việc xây dựng GOC và đạt thành tích tốt về hiệu quả môi trường, qua đó tạo động lực và khuyến khích sự noi theo.

Việc thực hiện đồng bộ và hiệu quả các giải pháp này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bên liên quan, từ đó tạo ra môi trường thuận lợi cho việc hình thành và lan tỏa Văn hóa Tổ chức Xanh trong cộng đồng SMEs sản xuất tại Hà Nội, hướng tới sự phát triển cân bằng và bền vững.

Tài liệu tham khảo:

- Bùi Thị Phương Anh và Cộng sự (2024). Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi làm việc xanh của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*.
- Chen, Y.S., & Chang, C.H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119.
- Hart, S.L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phevaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- 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.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.