



## Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xanh của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Cần Thơ

NGÔ MỸ TRẦN <sup>a\*</sup>, LÊ TẤN NGHIỆM <sup>a</sup>, LƯƠNG THỊ NHƯ Ý <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Cần Thơ

<sup>b</sup> Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội – Chi nhánh Viettel Cần Thơ

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 06/03/2022 Ngày nhận lại: 05/10/2022 Duyệt đăng: 07/10/2022</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> M12</p> <p><b>Từ khóa:</b> Đào tạo xanh; Hiệu quả xanh; Quản trị nguồn nhân lực xanh; Tuyển dụng xanh.</p> <p><b>Keywords:</b> Green training; Green efficiency;</p>	<p>Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hiệu quả xanh với số liệu sơ cấp được thu thập từ 172 người lao động làm việc ở các doanh nghiệp sản xuất tại thành phố Cần Thơ. Phương pháp phân tích số liệu chính bao gồm phương pháp phân tích nhân tố EFA và phương pháp hồi quy đa biến. Kết quả phân tích cho thấy các nhân tố cấu thành quản trị nguồn nhân lực xanh bao gồm tuyển dụng xanh, đào tạo và sự tham gia xanh, lựa chọn xanh, lãnh đạo xanh, quản lý và thẩm định hiệu suất xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất. Điều này cho thấy được lợi ích của việc thực hiện thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh tại doanh nghiệp sản xuất.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>This study was conducted to analyze the impact of green human resource management on green efficiency with primary data collected from 172 employees working in manufacturing enterprises in Can Tho City. The main data analysis methods include Exploratory factor analysis (EFA) and multivariate regression. The analysis results show that the constitutive factors of green human resource management including green recruitment, green training and participation, green</p>

\* Tác giả liên hệ.

Email: nmtran@ctu.edu.vn (Ngô Mỹ Trần), tanngkiem@ctu.edu.vn (Lê Tấn NghiêM), luongthinhuy1410@gmail.com (Lương Thị Như Ý).

Trích dẫn bài viết: Ngô Mỹ Trần, Lê Tấn NghiêM, & Lương Thị Như Ý. (2022). Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xanh của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp sản xuất tại thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(11), 41–55.

Green human resource management;  
Green recruitment.

selection, green leadership, green performance management, and appraisal have a positive influence on the green efficiency of manufacturing enterprises. This result indicates the benefits of implementing green resource management practices in manufacturing enterprises.

## 1. Giới thiệu

Quản trị nguồn nhân lực xanh (Green Human Resource Management, viết tắt QTNNLX) đề cập đến các chương trình hành động được thiết kế nhằm xây dựng các giá trị và hành vi vì môi trường của lực lượng lao động trong doanh nghiệp, đặc biệt là được sử dụng để quản lý tốt nguồn nhân lực xanh nhằm thúc đẩy hiệu quả xanh (Green Performance) cho doanh nghiệp (Tang và cộng sự, 2018). QTNNLX là một phần của quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) bền vững. Ngoài ra, QTNNLX còn là trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp (Al-Kerdawy, 2019; Tulsı & Ji, 2020), không chỉ các doanh nghiệp lớn, mà cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng cần phải quan tâm. Họ cần phải chú ý đến các vấn đề về môi trường vì nếu công ty giảm được tác động tiêu cực đến môi trường thì sẽ đồng thời cải thiện được hiệu quả hoạt động kinh doanh của mình (Ahmed và cộng sự, 2021; Mousa & Othman, 2020). Fernando và cộng sự (2019) nhận thấy rằng những nỗ lực của doanh nghiệp trong việc giữ gìn môi trường tỷ lệ thuận với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Mức độ trách nhiệm của doanh nghiệp đối với tính bền vững môi trường có thể được thực hiện bằng QTNNLX (Tulsı & Ji, 2020).

Ở Việt Nam, các nghiên cứu thực nghiệm về QTNNLX nhìn chung còn khá hiếm và ít đa dạng. Hiện tại chưa có nhiều nghiên cứu thực nghiệm nào khai thác sâu vào các cách thực hành QTNNLX theo lý thuyết khả năng - động lực - cơ hội (Ability - Motivation - Opportunity – AMO) và dựa trên sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh của nhân viên để nghiên cứu tác động của QTNNLX đến hiệu quả xanh của các doanh nghiệp sản xuất. Việc tiến hành đề tài nghiên cứu theo hướng tiếp cận này kết hợp thêm các khía cạnh khả năng, động lực cũng như khía cạnh giữa công việc và cuộc sống xanh sẽ cung cấp cơ sở khoa học toàn diện hơn để đề xuất hàm ý chính sách nâng cao hiệu quả QTNNL ở các doanh nghiệp sản xuất, không chỉ tạo cho nhân viên một cái nhìn và hành vi tích cực đối với môi trường tại nơi làm việc, mà còn có thể xanh hóa cuộc sống riêng tư của họ, từ đó mang lại hiệu quả cao cho các hoạt động môi trường cũng như hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc có thêm kết quả thực nghiệm về QTNNLX và hiệu quả xanh của doanh nghiệp tại Việt Nam sẽ góp phần làm phong phú thêm bằng chứng khoa học về QTNNLX trong những bối cảnh và quốc gia khác nhau. Điều này cũng đóng góp một phần vào sự phát triển trong lĩnh vực nghiên cứu đang ngày càng quan tâm này.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xanh

#### 2.1.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh

QTNNLX là tất cả các hoạt động liên quan đến việc phát triển, thực hiện và duy trì liên tục của một hệ thống nhằm mục đích xanh hóa nhân viên trong tổ chức. Hướng QTNNL này quan tâm đến việc chuyển đổi nhân viên bình thường thành nhân viên xanh nhằm đạt được các mục tiêu về môi trường của tổ chức và hơn nữa là đóng góp đáng kể vào sự bền vững của môi trường và doanh nghiệp. QTNNLX đề cập đến các chính sách, thực tiễn và hệ thống làm cho nhân viên của tổ chức trở nên xanh vì lợi ích của cá nhân, xã hội, môi trường tự nhiên và của cả doanh nghiệp (Opatha & Arulrajah, 2014).

Trước năm 2008, vai trò và sự tham gia của QTNNL trong các khía cạnh môi trường của tổ chức vẫn chưa được công nhận. Liên quan đến QTNNL, nghiên cứu của Renwick và cộng sự (2013) lần đầu tiên đưa ra thuật ngữ QTNNLX. Tiếp theo đó, Harris và Tregidga (2012) đã thực hiện một trong những nghiên cứu đầu tiên về QTNNLX ở New Zealand. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các hành vi vì môi trường của nhân viên được kích thích thông qua việc thực hành QTNNLX.

QTNNLX hiện tại không còn là một chủ đề quá mới trong giới nghiên cứu nước ngoài. Tính từ năm 2008 đến năm 2020, riêng cơ sở dữ liệu Scopus đã có hơn 147 tài liệu liên quan đến QTNNLX và xu hướng được dự đoán sẽ còn tăng nhanh (Khan & Muktar, 2020). Sự phát triển của các nghiên cứu về QTNNLX cho thấy rằng mối quan tâm về môi trường và yêu cầu phát triển bền vững của các doanh nghiệp hiện nay ngày càng được khai thác sâu. Các nghiên cứu về QTNNLX và hiệu quả xanh ngày càng đa dạng và chuyên sâu, trong đó dẫn đầu là Mỹ và châu Âu, tiếp đến là nền tảng mới nổi tại châu Á.

Cheema và Javed (2017) thực hiện nghiên cứu nhằm đóng góp thêm cho các nghiên cứu trước đây ở một góc độ khác về QTNNLX. Cụ thể, các tài liệu trước đây đã làm phong phú thêm về định nghĩa QTNNLX thông qua việc kiểm tra các hệ thống tuyển dụng, lựa chọn, đánh giá hiệu suất và khen thưởng nhằm thực hiện tốt trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Nghiên cứu này cho thấy kết quả dựa trên cơ sở QTNNLX là yếu tố quyết định chính của môi trường bền vững. Trên cơ sở hoàn thiện về nghiên cứu QTNNLX, Shah (2019) thực hiện nghiên cứu nhằm phát triển một thang đo lường cho các thực hành QTNNLX. Mặc dù các cách thực hành QTNNLX đã được trình bày trong nhiều tài liệu nghiên cứu, tuy nhiên các nghiên cứu ấy chỉ tập trung vào một số chức năng nhỏ trong việc tích hợp quản lý môi trường với QTNNL. Ngoài ra, việc đo lường các cách thực hành QTNNLX vẫn yêu cầu xác nhận thực nghiệm. Dựa trên các chức năng của QTNNL là bổ trí nhân sự, đào tạo và phát triển, tạo động lực và duy trì, nghiên cứu này xây dựng hệ thống thang đo bao gồm 7 nhân tố: Phân tích và thiết kế công việc xanh, tuyển dụng và lựa chọn xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý hiệu suất xanh, quản lý khen thưởng và bồi thường xanh, sức khỏe và an toàn xanh, quan hệ lao động xanh và sự tham gia của nhân viên. Nghiên cứu này đóng góp vào tài liệu nghiên cứu về QTNNLX bằng cách cung cấp bằng chứng bổ sung về cấu trúc cơ bản của các thực hành QTNNLX một cách hoàn chỉnh hơn.

Ngoài ra, Al-Swidi và cộng sự (2021) cho thấy rằng ngày càng có nhiều sự chú ý đến các hoạt động và hành vi xanh của nhân viên tại nơi làm việc như là một động lực cho việc giải quyết một số vấn đề môi trường. Dựa trên lý thuyết AMO, nghiên cứu này xây dựng thang đo QTNNLX bao gồm năm nhân tố là: Tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, quản lý và thẩm định hiệu suất xanh, phần thưởng và bồi thường xanh, sự trao quyền và tham gia của nhân viên. Các phát hiện đã khẳng định được ảnh hưởng của việc quan tâm đến môi trường, QTNNLX và hành vi lãnh đạo xanh đối với văn hóa tổ chức xanh. Hơn nữa, văn hóa tổ chức xanh đã được xác nhận là có mối quan hệ tích cực có ý nghĩa thống kê với hành vi xanh của nhân viên và kết quả hoạt động môi trường của tổ chức.

Guerci và cộng sự (2016) đóng góp vào nghiên cứu về QTNNLX dựa trên lý thuyết các bên liên quan, ngụ ý rằng các bên liên quan tác động đến các quyết định của công ty và sự phát triển của họ về nguồn lực và hiệu quả xanh của tổ chức. Hiệu quả xanh được đo lường dựa trên năm nhân tố gồm: Khí thải trực tiếp và gián tiếp, tái chế vật liệu, tiêu thụ năng lượng tái tạo, sản phẩm xanh, tiêu thụ năng lượng trực tiếp và gián tiếp. Kết quả của nghiên cứu chứng minh rằng áp lực của khách hàng liên quan đến tất cả các cách thực hành QTNNLX được xem xét, trong khi áp lực quy định chỉ liên quan đến việc tuyển dụng xanh, đào tạo và sự tham gia xanh cũng như quản lý hiệu suất xanh.

Bên cạnh đó, Bombiak và Marciniuk-Kluska (2018) đã thực hiện nghiên cứu nhằm xác định các cách thực hành QTNNLX được các doanh nghiệp trẻ ở Ba Lan ưu tiên áp dụng trong việc nâng cao hiệu quả xanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu đã chứng minh rằng việc đánh giá tác động của một hoạt động nhất định càng cao thì việc thực hiện nó càng thường xuyên. Điều này cho phép hình thành kết luận sau: Để tăng phạm vi triển khai khái niệm QTNNLX trong các doanh nghiệp trẻ ở Ba Lan, cần phải nâng cao nhận thức và phổ biến kiến thức về tác động của QTNNLX đối với hiệu quả xanh trong các tổ chức, doanh nghiệp.

Nhìn chung, các nghiên cứu gần đây về QTNNLX có sự đa dạng về mặt lý thuyết nền tảng và hướng tiếp cận. Đa số các nghiên cứu sử dụng lý thuyết AMO làm hướng tiếp cận cho sự tác động của QTNNLX hướng về mục tiêu phát triển bền vững môi trường sinh thái và hiệu quả hoạt động mang lại cho doanh nghiệp.

### *2.1.2. Hiệu quả xanh*

Hiệu quả xanh (Green Performance – GP) mô tả những tác động môi trường, sự tuân thủ các quy định và hệ thống tổ chức đại diện cho các hành động sinh thái của công ty (Neely và cộng sự, 1995). Hiệu quả xanh đề cập đến việc đo lường sự tương tác giữa doanh nghiệp và môi trường (Olsthoorn và cộng sự, 2001). Theo Wulansari và cộng sự (2018), hiệu quả xanh về cơ bản lấy định nghĩa về hiệu quả nói chung, được phát triển với mục đích điều chỉnh QTNNLX như một chiến lược quản lý phù hợp nhằm hướng vào mục tiêu xanh mà tổ chức đặt ra. Hiệu quả xanh được đề xuất bởi Opatha và Arulrajah (2014) xem khái niệm hiệu quả từ quan điểm “xanh” là mức độ mà một người lao động tham gia vào hành vi xanh và tạo ra các giá trị đảm bảo phù hợp với mục tiêu mong đợi của tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định.

### *2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết nghiên cứu*

Lý thuyết AMO cho rằng sự tương tác của ba thành phần: Khả năng, động lực, cơ hội là nền tảng cho sự thành công của công việc (Campbell và cộng sự, 1993). Lý thuyết AMO cho rằng hiệu suất và hành vi của nhân viên sẽ phù hợp với các mục tiêu của tổ chức khi họ được trao cho ba yếu tố, bao gồm: Khả năng, động lực và cơ hội phù hợp (Fawehinmi và cộng sự, 2020). Những yếu tố khả năng, động lực, cơ hội có thể được nâng cao thông qua việc thực hành QTNNL (Jackson và cộng sự, 2014). Bên cạnh đó, Datta (2015) đã nhấn mạnh trong nghiên cứu về tầm quan trọng của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh của nhân viên, nếu chỉ tập trung vào vai trò chuyên môn của nhân viên mà bỏ qua các vai trò ngoài phạm vi công việc thì không thể phát huy hết tiềm năng của QTNNLX. Do đó, nghiên cứu này mở rộng mô hình, nghiên cứu tác động của các cách QTNNLX thông qua lý thuyết AMO kết hợp với sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh của nhân viên đối với hiệu quả xanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu này cũng mở rộng bối cảnh tại Việt Nam, một nước nông nghiệp đang phải đối mặt với những rủi ro về sinh thái và môi trường dưới tác động của quá trình

công nghiệp hóa - hiện đại hóa, biến đổi khí hậu, đặc biệt là mâu thuẫn giữa phát triển và lạc hậu, do những ảnh hưởng nặng nề của nếp suy nghĩ, thói quen của những người sản xuất nhỏ, tiểu nông chưa được hoàn thiện.

Trong nghiên cứu này, hiệu quả xanh được đo lường dựa trên cách tiếp cận về hiệu quả môi trường của Lim và cộng sự (2013) thông qua ba yếu tố, bao gồm: Giảm được tác động tiêu cực đến môi trường (ví dụ: Giảm lượng tiêu thụ giấy, rác thải nhựa và năng lượng); công ty đạt mục tiêu xử lý chất thải rắn trong quá trình hoạt động sản xuất (ví dụ: Phế liệu thừa, mảnh vụn máy móc...) và công ty hoàn thành cam kết về hiệu quả tái chế. Tính bền vững của môi trường được xem như là một chi phí tổn hại đến lợi nhuận của một tổ chức (Ren và cộng sự, 2018), vì vậy việc tiếp cận theo hướng cải thiện hiệu quả môi trường sẽ làm động lực cho việc đạt được những lợi ích kinh doanh cho doanh nghiệp như hình ảnh và danh tiếng xanh; tăng trưởng doanh thu và lòng trung thành của khách hàng; tăng khả năng thu hút, động viên và giữ lại nhân viên; tăng cường khả năng tiếp cận vốn của nhà đầu tư và giảm chi phí hoạt động (Sweeney, 2009). Trên cơ sở đó, các giả thuyết nghiên cứu được đặt ra như sau:

- *Ảnh hưởng của tuyển dụng xanh đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp*

Trong việc tạo ra lực lượng lao động theo định hướng môi trường, các công ty có hai lựa chọn: Thứ nhất là tập trung vào tuyển dụng xanh (Green Recruitment). Thứ hai là cung cấp nhận thức, giáo dục, đào tạo và phát triển liên quan đến bảo vệ môi trường cho lực lượng lao động hiện có. Lựa chọn đầu tiên chủ động hơn và tiết kiệm chi phí hơn so với lựa chọn thứ hai. Do đó, việc tìm kiếm các phương pháp tuyển dụng xanh tốt nhất là một việc làm quan trọng đối với các tổ chức. Trong bối cảnh tuyển dụng, một số công ty đang thực hiện tích hợp các chính sách và chiến lược môi trường của doanh nghiệp với chính sách tuyển dụng của công ty. Điều này cho thấy các công ty đã và đang sử dụng tính "xanh" để thu hút những nhân tài hàng đầu. Nếu công ty muốn có lợi thế cạnh tranh thì việc truyền bá các thông điệp thân thiện với môi trường trở nên cần thiết với quy trình tuyển dụng của công ty (Gupta & Gupta, 2013). Từ đó, giả thuyết đầu tiên được đặt ra là:

*Giả thuyết H1: Tuyển dụng xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất.*

- *Ảnh hưởng của lựa chọn xanh đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp*

Theo Renwick và cộng sự (2013), những người tìm việc thích làm việc trong các tổ chức có danh tiếng tốt về môi trường. Tương tự, các nhà tuyển dụng thích thuê một ứng viên có kiến thức về môi trường và thái độ tích cực đối với môi trường vì họ sẽ sẵn sàng tham gia vào các sáng kiến cho sự phát triển bền vững của môi trường sinh thái hơn (Jabbour và cộng sự, 2010). Khi đưa ra lựa chọn cho các vị trí tuyển dụng, một số công ty xem xét sự quan tâm đến môi trường của các ứng viên là tiêu chí để chọn lựa. Khi phỏng vấn các ứng viên hoặc đánh giá họ để lựa chọn, các công ty sẽ hỏi những câu hỏi liên quan đến môi trường (North, 1997; Revill, 2000). Nhận thức xanh về môi trường của nhân viên là một khía cạnh cốt lõi của quy trình lựa chọn xanh bởi vì nếu các giá trị môi trường của nhân viên phù hợp với giá trị của tổ chức thì họ có nhiều khả năng sẽ phản ứng tích cực đối với các mối quan tâm về môi trường của tổ chức. Từ đó, nghiên cứu đề ra giả thuyết thứ hai là:

*Giả thuyết H2: Lựa chọn xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất.*

- *Ảnh hưởng của đào tạo và phát triển xanh đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp*

Thực hiện đào tạo về môi trường cho các thành viên trong tổ chức (cả nhân viên và người quản lý) để phát triển các kỹ năng và kiến thức cần thiết là một chức năng quan trọng của QTNNLX. Điều này sẽ hữu ích để các tổ chức thực hiện các chương trình quản lý môi trường doanh nghiệp của công ty (Cook & Seith, 1992). Điều này giúp nâng cao nhận thức của nhân viên về các vấn đề môi trường, xây dựng thái độ tích cực đối với môi trường, thúc đẩy cách tiếp cận chủ động trong các hoạt động sinh thái, cố gắng giảm thiểu chất thải và năng lượng (Zoogah, 2011). Sarkis và cộng sự (2010) cũng khẳng định rằng đào tạo là cần thiết để hỗ trợ cho các hệ thống quản lý xanh và hiệu suất của doanh nghiệp. Ngoài ra, đào tạo về môi trường là một khía cạnh quan trọng để thực hiện thành công hệ thống quản lý môi trường và xây dựng văn hóa tổ chức xanh (Teixeira và cộng sự, 2012). Từ đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết thứ ba:

*Giả thuyết H3: Đào tạo và phát triển xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất.*

- *Ảnh hưởng của việc quản lý và thẩm định hiệu suất xanh đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp*

Epstein và Roy (1997) đã kết luận rằng khi các nhà quản lý nhân sự tích hợp hiệu suất môi trường vào hệ thống quản lý hiệu suất, họ sẽ bảo đảm việc quản lý môi trường tránh khỏi bất kỳ thiệt hại nào. Ngày nay, một số công ty đã giải quyết các vấn đề về quản lý hiệu suất bằng cách đặt các tiêu chuẩn hoạt động môi trường trong toàn công ty và hệ thống thông tin, kể cả kiểm toán xanh để thu được dữ liệu hữu ích về kết quả hoạt động môi trường (Alfred & Adam, 2009). Khía cạnh quan trọng nhất của quản lý hiệu suất là thẩm định hiệu suất. Ngoài việc đáp ứng các tiêu chí về độ tin cậy, tính hợp lệ và công bằng, thẩm định hiệu suất hoạt động cung cấp phản hồi hữu ích cho nhân viên và hỗ trợ cải tiến liên tục trong các kết quả môi trường của công ty (Jackson và cộng sự, 2011). Từ đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết thứ tư:

*Giả thuyết H4: Quản lý và thẩm định hiệu suất xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất.*

- *Ảnh hưởng của phần thưởng xanh đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp*

Theo cách tiếp cận chiến lược về khen thưởng và quản lý, các tổ chức hiện đại đang phát triển các hệ thống khen thưởng để khuyến khích các sáng kiến thân thiện với môi trường do nhân viên của họ thực hiện. Forman và Jorgensen (2001) nhận thấy rằng cam kết của nhân viên đối với các chương trình quản lý môi trường được tăng lên khi họ được trả công để đảm nhận các nhiệm vụ liên quan đến môi trường. Hiệu quả của phần thưởng và đền bù xanh được quan sát rõ nhất trong một nghiên cứu do Berrone và Gomez-Mejia (2009) thực hiện trên 469 công ty ở Mỹ hoạt động trong các ngành công nghiệp gây ô nhiễm cao. Họ nhận thấy rằng các công ty có hiệu quả sinh thái cao đã trả lương và thưởng cho các CEO của họ nhiều hơn các công ty có hiệu quả sinh thái thấp. Từ đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết thứ năm:

*Giả thuyết H5: Phần thưởng xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất.*

- *Ảnh hưởng của lãnh đạo xanh đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp*

Ayandibu (2019) định nghĩa lãnh đạo xanh được coi là yếu tố quan trọng để tăng hiệu quả hoạt động xanh của các tổ chức. Lãnh đạo xanh hướng dẫn và trao quyền cho nhân viên để có thể thực hiện hiệu quả xanh trong khi họ cân nhắc tính hiệu quả xanh. Hành động của các nhà lãnh đạo trong tổ chức có ảnh hưởng đến một loạt các kết quả như: Thái độ của nhân viên, sự cam kết và hành vi của

nhân viên cũng như kết quả hoạt động tài chính và phi tài chính tổng thể (Robertson & Barling, 2013). Những nhà lãnh đạo thể hiện hành vi ủng hộ môi trường với sự nhất quán có thể thuyết phục nhân viên áp dụng cùng một hành vi và coi trọng những chuẩn mực này tại nơi làm việc (Rodríguez & Cruz, 2007). Từ đó, nghiên cứu đề ra giả thuyết thứ 6:

*Giả thuyết H<sub>6</sub>: Lãnh đạo xanh có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất.*

- *Ảnh hưởng của sự tham gia của nhân viên đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp*

Các cơ hội tham gia giúp phát triển văn hóa ủng hộ môi trường trong một tổ chức thông qua các cuộc thảo luận cởi mở, trao đổi ý kiến và chia sẻ các quan điểm khác nhau về các khía cạnh môi trường (Alt & Spitzack, 2016). Tang và cộng sự (2018) đã nhấn mạnh rằng việc nêu rõ tầm nhìn môi trường và phổ biến các thông tin thông qua các kênh truyền thông chính thức và không chính thức khác nhau sẽ hướng dẫn nhân viên tham gia vào các sáng kiến môi trường. Ngoài ra, việc sử dụng các đội nhóm “xanh” cũng là một yếu tố cần thiết cho các tổ chức nhằm cải thiện việc thực hành quản lý môi trường của họ. Làm việc theo nhóm sẽ tạo cơ hội cho các nhân viên làm việc cùng nhau, chia sẻ kiến thức và đề xuất các giải pháp mới cho các vấn đề phức tạp của chiến lược công ty và kể cả môi trường (Daily và cộng sự, 2007). Từ đó, nghiên cứu đề ra giả thuyết thứ 7:

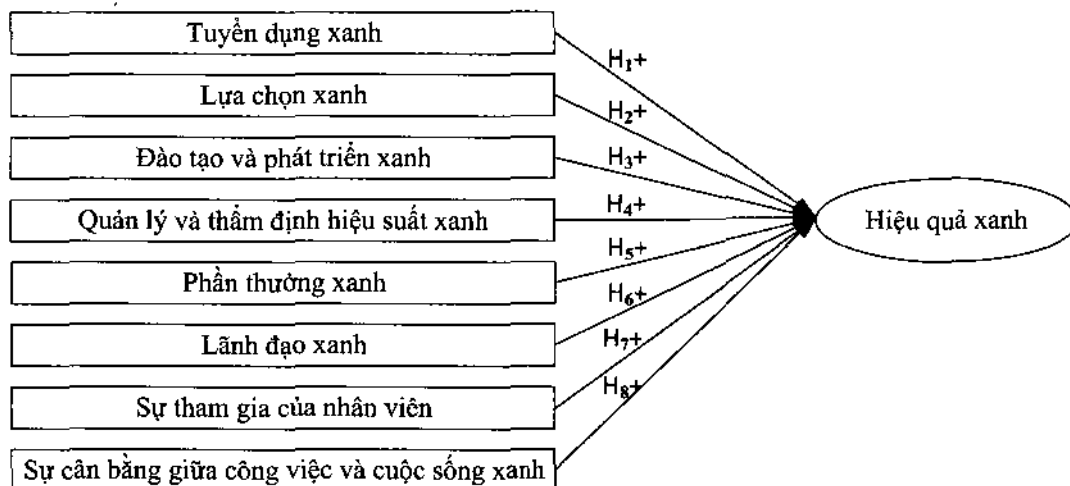
*Giả thuyết H<sub>7</sub>: Sự tham gia của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất.*

- *Ảnh hưởng của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh của nhân viên đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp*

Cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh của nhân viên (Green Work-Life Balance) là một khái niệm mới nổi trong QTNNLX, nhấn mạnh vào việc phát triển các giá trị và thái độ thân thiện với môi trường trong hai lĩnh vực chính trong cuộc sống của nhân viên – cuộc sống công việc và cuộc sống riêng tư, nhằm mục đích tạo ra một đội ngũ nhân viên thân thiện với môi trường, đảm bảo rằng nhân viên thấm nhuần các giá trị xanh trong nghề nghiệp cũng như cuộc sống cá nhân của họ (Datta, 2015). Theo Datta (2015), phần lớn tính cách xanh và thái độ xanh của một nhân viên được định hình bởi tổ chức mà người đó đang làm việc. Việc áp dụng các chính sách cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh sẽ khuyến khích nhân viên trao đổi các ý tưởng và đề xuất về môi trường giữa các lĩnh vực công việc và cuộc sống, từ đó giúp đạt được các mục tiêu xanh (Fombrun và cộng sự, 2000). Từ đó, nghiên cứu đề ra giả thuyết thứ 8:

*Giả thuyết H<sub>8</sub>: Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp sản xuất.*

Trên cơ sở các giả thuyết đặt ra, mô hình nghiên cứu được trình bày trong Hình 1.



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

#### 2.3.1. Phương pháp thu thập số liệu

Nghiên cứu sử dụng số liệu sơ cấp được thu thập bằng cách khảo sát trực tiếp kết hợp khảo sát Online qua Google Forms với phương pháp chọn mẫu phi xác suất kiểu phát mầm. Do dịch bệnh Covid, việc kết hợp này có thể giúp đảm bảo thu thập được cỡ mẫu tối thiểu. Thông qua mối quan hệ xã hội, nhóm phỏng vấn tiếp cận đối tượng khảo sát tại các doanh nghiệp sản xuất trong phạm vi không gian nghiên cứu để khảo sát và gửi Link khảo sát qua Email hoặc mạng xã hội. Đồng thời, phỏng vấn viên cũng nhờ họ tiếp tục giới thiệu đến các đối tượng khác. Việc khảo sát được tiến hành trên địa bàn bốn quận của thành phố Cần Thơ bao gồm: Ninh Kiều, Bình Thủy, Cái Răng, Ô Môn, là những nơi tập trung nhiều người lao động sinh sống và làm việc. Nghiên cứu này sử dụng 33 biến quan sát, dựa trên quy tắc 5:1 thì cỡ mẫu cần thiết cho nghiên cứu này là 165, tuy nhiên, để phòng ngừa sai sót trong quá trình phỏng vấn và nhập liệu nên cỡ mẫu dự kiến được nâng lên 175 quan sát.

Bên cạnh đó, nhằm đánh giá sự phù hợp của thang đo đề xuất trên cơ sở kế thừa và kết hợp từ các nghiên cứu trước, có điều chỉnh cho phù hợp bối cảnh nghiên cứu, nhóm nghiên cứu thiết kế bảng câu hỏi dưới dạng Google Forms để gửi đến cho ba chuyên gia thông qua Gmail và Zalo (gồm một nhà quản lý doanh nghiệp và hai nhà quản lý nhân sự của ba doanh nghiệp sản xuất ở TP. Cần Thơ và TP.HCM).

Theo ý kiến chuyên gia, tất cả các biến quan sát đề xuất đều được cho là cần thiết đối với nghiên cứu và cần hiệu chỉnh về mặt cấu từ của một số câu hỏi để cho câu được suôn sẻ và dễ hiểu với người được khảo sát. Thông qua việc tổng hợp những ý kiến góp ý của chuyên gia, thang đo chính thức cho nghiên cứu được đề xuất.

#### 2.3.2. Phương pháp phân tích số liệu

Thang đo nghiên cứu được kiểm định độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha, sau đó phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) được thực hiện để gom nhóm những biến quan sát có tương quan cao. Tiếp theo, phương pháp phân tích hồi quy đa biến được sử dụng với mô hình hồi quy ước lượng sau:



$$GP = \beta_0 + \beta_1GR + \beta_2GS + \beta_3GTD + \beta_4GPMA + \beta_5GRD + \beta_6GL + \beta_7EI + \beta_8GWL + \varepsilon$$

Trong đó,

GP: Biến đo lường hiệu quả xanh của doanh nghiệp;

Các biến độc lập bao gồm: Tuyên dụng xanh (GR), lựa chọn xanh (GS), đào tạo và phát triển xanh (GTD), quản lý và thâm định hiệu suất xanh (GPMA), phần thưởng xanh (GRD), lãnh đạo xanh (GL), sự tham gia của nhân viên (EI) và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh (GWL);

$\beta_0$ : Hệ số góc;

$\beta_1... \beta_8$ : Hệ số ước lượng sự ảnh hưởng của các biến độc lập đến biến đo lường hiệu quả xanh của doanh nghiệp;

$\varepsilon$ : sai số.

### 3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

#### 3.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Sau khi thực hiện khảo sát, có 160 phản hồi được thu thập qua Google Forms chứa đầy đủ thông tin phục vụ cho việc nghiên cứu (chiếm tỷ lệ 93% tổng mẫu nghiên cứu) và 12 người tham gia khảo sát được phỏng vấn trực tiếp (chiếm tỷ lệ 7%). Độ tuổi trung bình của người lao động là 32. Phần lớn những người được khảo sát được có trình độ đại học/ cao đẳng. Thâm niên làm việc từ 5–20 năm chiếm khoảng 59%. Trong mẫu nghiên cứu, người lao động làm việc trong doanh nghiệp có quy mô lớn chiếm đa số (52,9%), tiếp theo là doanh nghiệp vừa (chiếm 23,8%), và doanh nghiệp nhỏ (chiếm 23,3%). Mẫu nghiên cứu có 66,9% người được khảo sát làm việc ở bộ phận sản xuất, 22,7% người được khảo sát làm việc ở bộ phận kinh doanh, và 10,5% làm việc ở bộ phận nhân sự, hành chính văn phòng.

Trong số 172 người được khảo sát đã trả lời cho câu hỏi “Công ty đã đạt những hiệu quả xanh nào?”, có khoảng 80% mẫu nghiên cứu chọn khía cạnh là giảm được tác động tiêu cực đến môi trường thông qua việc giảm lượng tiêu thụ giấy, rác thải nhựa và năng lượng. Ngoài ra, cũng có khoảng 80% người lao động được khảo sát cho rằng công ty đạt được mục tiêu xử lý chất thải rắn trong quá trình hoạt động sản xuất như phế liệu thừa, mảnh vụn máy móc... Trong khi đó, chỉ có 31% người được khảo sát cho rằng công ty đạt hiệu quả về việc hoàn thành cam kết về tái chế và 1% người được khảo sát trả lời rằng công ty không đạt mục tiêu về hiệu quả xanh.

#### 3.2. Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach’s Alpha, tất cả 33 biến quan sát của thang đo đều được giữ lại để tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA. Thực hiện phân tích EFA lần 1 có hai biến độc lập Phần thưởng xanh (GRD) và Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống xanh (GWL) bị loại khỏi mô hình. Khi thực hiện EFA lần 2, kết quả phân tích cho thấy các điều kiện của mô hình nghiên cứu được đảm bảo. Năm nhân tố rút trích giải thích được 70,85% sự biến thiên của dữ liệu. Kết quả EFA lần 2 cho thấy hai nhân tố Đào tạo và phát triển xanh và Sự tham gia của nhân viên được gộp nhóm lại tạo thành một nhân tố mới được đặt lại tên là Đào tạo và sự tham gia xanh (GTI – Green Training and Involvement). Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

của biến phụ thuộc hiệu quả xanh đảm bảo thỏa mãn các điều kiện của phương pháp này<sup>1</sup>. Các nhóm nhân tố cấu thành QTNNLX rút trích được từ phương pháp phân tích EFA sẽ được tiếp tục đưa vào phân tích hồi quy đa biến. Kết quả ước lượng được trình bày ở Bảng 1 dưới đây.

### Bảng 1.

Kết quả ước lượng mô hình hồi quy

Tên biến	Hệ số hồi quy chuẩn hóa
Đào tạo và sự tham gia xanh	0,366**
Tuyển dụng xanh	0,389**
Quản lý và thẩm định hiệu suất xanh	0,288**
Lựa chọn xanh	0,313**
Lãnh đạo xanh	0,289**
Hệ số R <sup>2</sup> = 0,550	

Ghi chú: \*\* tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 5%

Kết quả ở Bảng 1 cho thấy hệ số R<sup>2</sup> của mô hình là 55%, chứng tỏ các nhân tố cấu thành QTNNLX đưa vào giải thích được 55% sự biến thiên của biến hiệu quả xanh. Bên cạnh đó, bằng chứng thống kê ở Bảng 1 cũng cho thấy rằng nhân tố *Đào tạo và sự tham gia xanh* có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Guerci và cộng sự (2016), Arqawi và cộng sự (2019), Mousa và Othman (2020) đều đưa ra kết luận rằng việc các doanh nghiệp sản xuất đầu tư nhiều hơn cho các chương trình đào tạo xanh, đồng thời kết hợp với sự tham gia của lực lượng lao động sẽ giúp các doanh nghiệp đạt được các mục tiêu về hiệu quả xanh cao hơn trong dài hạn.

Nhân tố *Tuyển dụng xanh* được tìm thấy có mức độ ảnh hưởng nhiều nhất đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp. Bằng chứng thống kê này củng cố kết quả của Gupta và Gupta (2013), rằng việc truyền bá thông điệp công ty thân thiện với môi trường thông qua quy trình tuyển dụng có thể giúp công ty thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng, điều này không những giúp công ty có được một lực lượng lao động xanh, đóng góp cho sự thành công và hiệu quả của các hoạt động môi trường của tổ chức, mà còn góp phần mang lại lợi thế cạnh tranh bằng hình ảnh doanh nghiệp xanh.

Kết quả ở Bảng 1 cũng cho thấy rằng nhân tố tiếp theo có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh là *Quản lý và thẩm định hiệu suất xanh*. Kết quả này tương đồng với Cheema và Javed (2017), rằng sự thành công trong việc đạt được hiệu quả môi trường của công ty bị ảnh hưởng bởi việc quản lý và thẩm định hiệu suất của công ty thông qua các biện pháp cụ thể như kiểm định các chỉ số hoạt động, hệ thống thông tin và kiểm toán xanh.

Bằng chứng thống kê cũng cho thấy *Lựa chọn xanh* cũng có tác động tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp. Kết quả này cũng được tìm thấy trong nghiên cứu của Rubel và cộng sự (2021),

<sup>1</sup> Do hạn chế về độ dài bài báo nên kết quả phân tích độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố EFA không được trình bày chi tiết. Kết quả phân tích này sẽ được cung cấp theo yêu cầu của quý độc giả.

Al-Swidi và cộng sự (2021) hay Shah (2019) về việc các doanh nghiệp áp dụng quy trình lựa chọn xanh sẽ mang lại hiệu quả xanh cho doanh nghiệp.

Nhân tố cuối cùng được tìm thấy có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh của doanh nghiệp trong mô hình là *Lãnh đạo xanh*. Kết quả này khẳng định kết quả của Jung và cộng sự (2003) rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi xanh có thể kích thích sự phát triển của các ý tưởng mới và khuyến khích những nhân viên của họ tạo ra đột phá.

#### 4. Kết luận và hàm ý chính sách

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích tác động của thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh đến hiệu quả xanh của các doanh nghiệp sản xuất. Nghiên cứu sử dụng mẫu nghiên cứu thu thập từ 172 người lao động làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất tại Cần Thơ. Kết quả khảo sát người lao động cho thấy tỷ lệ người lao động có tham gia vào các hoạt động môi trường của công ty là khá cao, chứng tỏ người lao động ở Cần Thơ có quan tâm đến các mục tiêu môi trường cũng như chú trọng đến sự phát triển bền vững của môi trường và của cả công ty.

Đối với tiêu chí hiệu quả xanh, đa số các công ty đạt được mục tiêu về giảm thiểu tác động tiêu cực tới môi trường và xử lý chất thải sản xuất. Sau bước kiểm định độ tin cậy thang đo, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA đã rút trích được năm nhóm nhân tố đo lường các khía cạnh QTNNLX của doanh nghiệp. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy tất cả các khía cạnh QTNNLX đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả xanh, trong đó nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu quả xanh là *Tuyển dụng xanh và Đào tạo và sự tham gia xanh*, tiếp theo là *Lựa chọn xanh, Lãnh đạo xanh, Quản lý và thẩm định hiệu suất xanh*. Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số hàm ý chính sách nhằm nâng cao hiệu quả xanh của các doanh nghiệp sản xuất được đề xuất như sau:

- *Thứ nhất*, doanh nghiệp nên tận dụng hình ảnh doanh nghiệp xanh vào trong thông điệp tuyển dụng: Thương hiệu doanh nghiệp xanh có thể được coi là một tiêu chuẩn đại diện cho văn hóa của một doanh nghiệp, việc đưa hình ảnh công ty thân thiện với môi trường vào trong thông điệp tuyển dụng giúp cho ứng viên dễ dàng nhận diện được công ty của mình với những đối thủ cạnh tranh khác.

- *Thứ hai*, doanh nghiệp nên lựa chọn những ứng viên có ý thức bảo vệ môi trường: Sự nhận thức và ý thức về việc bảo vệ môi trường của nhân viên là một yếu tố quan trọng mà những nhà tuyển dụng cần cân nhắc trong việc lựa chọn ứng viên. Bởi lẽ, nếu nhân viên được chọn mang sẵn những giá trị và lý tưởng phù hợp với công ty, thì họ sẽ có nhiều khả năng phản ứng tích cực trong việc giải quyết các mối quan tâm về môi trường của công ty.

- *Thứ ba*, doanh nghiệp nên cung cấp các khóa đào tạo về môi trường và thúc đẩy sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động môi trường: Doanh nghiệp nên xem xét cung cấp các chương trình đào tạo bài bản về môi trường cho nhân viên, đồng thời tạo cơ hội cho họ tham gia vào các hoạt động môi trường có thể cải thiện thái độ của nhân viên đối với việc hoàn thành các mục tiêu môi trường của công ty.

- *Thứ tư*, doanh nghiệp nên thiết lập quy trình quản lý và thẩm định hiệu suất xanh: Để đảm bảo hiệu quả môi trường trong dài hạn, việc thiết lập quy trình quản lý và thẩm định hiệu suất xanh là một quy trình không thể thiếu ở mỗi doanh nghiệp. Thẩm định hiệu suất xanh giúp công ty đánh giá được

các chỉ tiêu trong việc thực hiện công việc cũng như các hoạt động môi trường của nhân viên, từ đó điều chỉnh phù hợp với các chỉ tiêu mà công ty đề ra.

- *Thứ năm*, nhà lãnh đạo doanh nghiệp nên làm “đầu tàu” dẫn dắt nhân viên hòa nhập vào mục tiêu xanh hóa doanh nghiệp: Nhà lãnh đạo nên truyền cảm hứng và tạo động lực cho những hành vi vì môi trường của nhân viên tại nơi làm việc, nhân viên sẽ cảm thấy có được nhiều năng lượng tích cực hơn, từ đó đóng góp hết mình giúp công ty đạt được các mục tiêu đề ra.

Nhìn chung, nghiên cứu này cũng có một số mặt hạn chế: Thứ nhất, mặc dù đã đáp ứng được yêu cầu về cỡ mẫu tối thiểu, tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu nên được mở rộng; thứ hai, nghiên cứu này chỉ tập trung phân tích tác động của QTNLX đến hiệu quả xanh của các doanh nghiệp sản xuất. Do đó, nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng không gian nghiên cứu và mở rộng ngành nghề nâng cao khả năng suy rộng của kết quả nghiên cứu.

### Chú thích

Bài báo này được trích một phần từ kết quả nghiên cứu trong luận văn tốt nghiệp đại học “Quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xanh của doanh nghiệp: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Cần Thơ” của tác giả Lương Thị Như Ý – sinh viên Trường Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ, do giảng viên Ngô Mỹ Trân hướng dẫn.

---

### Tài liệu tham khảo

- Ahmed, U., Mozammel, S., & Zaman, F. (2021). HRM and green innovation of manufacturing firms in Australia. *Utopía Y Praxis Latinoamericana: Revista Internacional De Filosofía Iberoamericana Y Teoría Social*, 26, 362–371.
- Al-Kerdawy, M. M. A. (2019). The role of corporate support for employee volunteering in strengthening the impact of green human resource management practices on corporate social responsibility in the Egyptian firms. *European Management Review*, 16(4), 1079–1095.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees’ green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Alfred, A. M., & Adam, R. F. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 17–26.
- Alt, E., & Spitzack, H. (2016). Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviors for the environment: A capability perspective. *Journal of Environmental Management*, 182, 48–58.
- Arqawi, S., Zaid, A. A., Jaaron, A. A., Al Hila, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2019). Green human resource management practices among Palestinian manufacturing firms—an exploratory study. *Journal of Resources Development and Management*, 52. doi: 10.7176/JRDM
- Ayandibu, A. O. (2019). Green transformational leadership and organizational behavior effectiveness. In *Contemporary Multicultural Orientations and Practices for Global Leadership* (pp. 225–244). Pennsylvania: IGI Global.

- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103–126.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35–70.
- Cheema, S., & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1310012.
- Cook, J., & Seith, B. (1992). Designing an effective environmental training program. *Journal of Environmental Regulation*, 2(1), 53–62.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 23(1). doi: 10.19030/jabr.v23i1.1411
- Datta, M. A. (2015). Green work-life balance: A new concept in green HRM. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 2(2), 83–89.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7(1), 21–30.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M., Wan Kasim, W. Z., Mohamad, Z., & Sofian Abdul Halim, M. A. (2020). Exploring the interplay of green human resource management, employee green behavior, and personal moral norms. *Sage Open*, 10(4), 2158244020982292.
- Fernando, Y., Jabbour, C. J. C., & Wah, W.-X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter?. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 8–20.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106.
- Forman, M., & Jorgensen, M. S. g. (2001). The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises-experiences from a Danish context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(1), 71–90.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289.
- Gupta, G., & Gupta, A. (2013). Green Recruiting. *International Journal of Management and Information Technology*, 3(3), 32–36.
- Harris, C., & Tregidga, H. (2012). HR managers and environmental sustainability: Strategic leaders or passive observers? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236–254.

- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049–1089.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
- Khan, M. H., & Muktar, S. N. (2020). A bibliometric analysis of green human resource management based on scopus platform. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1831165.
- Lirn, T. c., Wu, Y. C. J., & Chen, Y. J. (2013). Green performance criteria for sustainable ports in Asia. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), 427–451. doi: 10.1108/IJPDLM-04-2012-0134
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. doi: 10.1108/01443579510083622
- North, K. (1997). *Environmental Business Management: An Introduction* (Vol. 30). Geneva: International Labour Organization.
- Olsthoorn, X., Tyteca, D., Wehrmeyer, W., & Wagner, M. (2001). Environmental indicators for business: A review of the literature and standardisation methods. *Journal of Cleaner Production*, 9(5), 453–463.
- Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101.
- Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Revill, C. (2000). The "Greening" of Personnel. *Human Resource Management an Assessment, International Journal of Applied HRM*, 1(3), 1–30.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194.
- Rodríguez, F. J. G., & Cruz, Y. d. M. A. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 824–839.

- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). Green human resource management and supervisor pro-environmental behavior: The role of green work climate perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127669.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163–176.
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771–785.
- Sweeney, L. (2009). *A study of current practice of corporate social responsibility (CSR) and an examination of the relationship between CSR and financial performance using structural equation modelling (SEM)*. Doctoral Thesis, Technological University Dublin. doi: 10.21427/D79C7F
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318–329.
- Tulsi, P., & Ji, Y. (2020). A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 195–203.
- Wulansari, N. A., Witiastuti, R. S., & Ridloah, S. (2018). Employee performance measurement development based on Green HRM indicators. *KnE Social Sciences*, 1179–1194. doi: 10.18502/kss.v3i10.3201
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117–139.