



DOI:10.22144/ctu.jvn.2022.226

ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH ĐẾN HÀNH VI THÂN THIỆN MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG MÔI TRƯỜNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN TẠI THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Ngô Mỹ Trân^{1*}, Nguyễn Thùy Linh², Nguyễn Ngọc Anh Thư², Trương Ái Thủy Tiên², Ngô Phạm Phương Chi² và Trần Mỹ Tiên²

¹Trường Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

²Sinh viên ngành Kinh doanh quốc tế, Khóa 43, Trường Kinh tế, Trường Đại học Cần Thơ

*Người chịu trách nhiệm về bài viết: Ngô Mỹ Trân (email: nmtran@ctu.edu.vn)

Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 29/04/2022

Ngày nhận bài sửa: 09/06/2022

Ngày duyệt đăng: 21/06/2022

Title:

The impact of green human resource management on employee environmental behavior and environmental performance of hotels in Can Tho City

Từ khóa:

Hành vi thân thiện môi trường, hiệu quả hoạt động môi trường, Quản trị nguồn nhân lực xanh

Keywords:

Eco-friendly behavior, Environmental performance, Green human resource management

ABSTRACT

This study aimed to investigate the impact of green human resource management on employee environmental behavior and hotel environmental performance in Can Tho city. One hundred and twelve employees of 3 to 5-star hotels in the city were interviewed for the study. The reliability assessment of the scale (Cronbach's Alpha), exploratory factor analysis (EFA), and structural equation modeling (SEM) were the main analytical methodologies. The results showed that green human resource management has a favorable impact on employees' ecologically friendly behavior working at the hotels. In addition, empirical evidence showed that green human resource management contributes to improving the environmental performance of hotels by reducing energy, wastes, material uses; reducing operating costs; and improving the image of the hotels.

TÓM TẮT

Bài viết phân tích sự ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn tại thành phố Cần Thơ. Nghiên cứu được thực hiện dựa trên mẫu nghiên cứu khảo sát 112 nhân viên của các khách sạn 3 đến 5 sao trong thành phố. Các phương pháp phân tích chính được sử dụng bao gồm kiểm định độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực đến hành vi thân thiện môi trường của các nhân viên khách sạn. Ngoài ra, bằng chứng thực nghiệm cho thấy rằng các biện pháp quản trị nguồn nhân lực xanh góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn thông qua việc giảm mức năng lượng sử dụng, giảm chất thải, vật liệu sử dụng; làm giảm chi phí vận hành; và nâng cao hình ảnh của khách sạn.

1. GIỚI THIỆU

Theo Chiến lược tổng thể hội nhập quốc tế đến 2020, tầm nhìn 2030 của Thủ tướng Chính phủ (2016), chính phủ Việt Nam đặt trọng tâm vào việc phát triển để du lịch thực sự trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, tạo động lực thúc đẩy phát triển các ngành và lĩnh vực khác, góp phần quan trọng hình thành cơ cấu kinh tế hiện đại, nhân mạnh phát triển du lịch bền vững và bao trùm trên nền tảng tăng trưởng xanh. Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) với sự tiếp cận sử dụng bền vững các nguồn lực trong doanh nghiệp, nâng cao năng lực làm việc và sự hài lòng của nhân viên, thúc đẩy bảo vệ môi trường và tăng trưởng kinh tế xanh là xu hướng của các doanh nghiệp trên thế giới. Quản trị nguồn nhân lực xanh có vai trò lớn trong việc thúc đẩy và đạt được các mục tiêu bền vững của doanh nghiệp, đem đến lợi ích cho mọi người lao động trong doanh nghiệp, đồng thời cũng đem lại lợi ích cho doanh nghiệp và toàn xã hội. Trong những năm qua, nhằm đối phó với suy thoái môi trường ngày càng tăng, Việt Nam đã ban hành nhiều chính sách nhằm thúc đẩy phát triển bền vững, tiêu biểu như Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2011-2020 và tầm nhìn đến năm 2050 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt năm 2012.

Ở ngoài nước, du lịch toàn cầu tăng 4% vào năm 2021, so với năm 2020 (415 triệu so với 400 triệu khách du lịch) (Cục Du lịch Lạng Sơn, 2022). Lượng khách du lịch nước ngoài được dự đoán sẽ tăng 4% hàng năm trong vòng 10 năm tới, kéo theo tăng nhu cầu về khách sạn và nơi cư trú (Hotels & Hospitality Group, 2017). Ở Việt Nam, ngành du lịch không ngừng phát triển. Tháng 8 năm 2022, ngành khách sạn trong nước có khoảng 34.000 cơ sở lưu trú với khoảng 700.000 buồng (Pháp luật, 2022). Trong quý đầu tiên của năm 2017, tại Châu Á Thái Bình Dương, doanh thu được duy trì ở mức 8,5 tỷ USD (Hotels & Hospitality Group, 2017).

Cần Thơ, nơi mệnh danh là thủ phủ miền Tây (Tây Đô), là trung tâm kinh tế - văn hóa của vùng đồng bằng sông Cửu Long, hội tụ tất cả các yếu tố để phát triển du lịch thành một ngành kinh tế trọng điểm cho vùng. Xây dựng nguồn nhân lực đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, hợp lý là một trong những giải pháp để thúc đẩy phát triển du lịch theo hướng bền vững. Tuy nhiên, nguồn nhân lực lĩnh vực này ở thành phố Cần Thơ vẫn còn nhiều bất cập và thành phố đang nỗ lực thay đổi. Chất lượng nhân lực ngành du lịch, theo chia sẻ của các đơn vị lữ hành và khách sạn thì sau khi tuyển chọn nhân viên, họ đều phải đào tạo lại, nhất là kỹ năng mềm và thực

tế nghiệp vụ. Chỉ có khoảng 40% quản lý và giám sát bộ phận làm việc tại khách sạn có chuyên môn về du lịch và dịch vụ khách sạn. Trong đó, hạn chế về ngoại ngữ của lực lượng lao động là vấn đề rõ nhất (Tổng cục Du lịch, 2021).

Có thể nói các nghiên cứu về QTNNLX cũng như thực hành về lĩnh vực này ở Việt Nam còn tương đối hạn chế, không chỉ về quy mô mà còn với số lượng khá khiêm tốn, chỉ có nghiên cứu của Nga (2021) dựa trên mẫu nghiên cứu 144 nhân viên tại Đà Nẵng. Những nghiên cứu liên quan đến QTNNLX đối với hoạt động môi trường của khách sạn cũng còn khá hạn chế, đặc biệt tại thành phố Cần Thơ vấn đề này vẫn chưa được chú ý. Những doanh nghiệp áp dụng hiệu quả QTNNLX có thể được hưởng lợi thể về chi phí và sự khác biệt (Carmona-Moreno et al., 2012). QTNNLX cũng được chứng minh là có tác động tích cực đến ba trụ cột phát triển bền vững của doanh nghiệp, bao gồm hiệu quả hoạt động môi trường (Longoni et al., 2016; Masri & Jaaron, 2017; Yusoff et al., 2018), hiệu quả tài chính (Longoni et al., 2016; Zaid et al., 2018) và hiệu quả xã hội (Zaid et al., 2018).

Trên cơ sở đó, việc thực hiện nghiên cứu về sự ảnh hưởng của QTNNLX đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên ở các khách sạn tại thành phố Cần Thơ là rất cần thiết. Kết quả nghiên cứu là cơ sở khoa học quan trọng cho các nhà làm chính sách cũng như các nhà quản lý khách sạn tham khảo trong việc ban hành chính sách và đưa ra các quyết định quản lý vận hành khách sạn, góp phần đẩy mạnh hành vi thân thiện môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn trong thời gian tới.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Có nhiều định nghĩa đã được đặt ra để giải thích cho QTNNLX. Mampra (2013) cho rằng QTNNLX là việc khuyến khích việc sử dụng bền vững các nguồn lực trong doanh nghiệp bằng cách sử dụng chính sách quản lý nguồn nhân lực để thúc đẩy bảo vệ môi trường, nâng cao động lực làm việc và sự hài lòng của nhân viên. Nghiên cứu đề cập đến các chính sách và hệ thống làm cho nhân viên của tổ chức ngày càng "xanh" hơn vì lợi ích của cá nhân, xã hội, môi trường tự nhiên và doanh nghiệp (Opatha & Arulrajah, 2014). Theo Mandip (2012), nguồn lực xanh được thể hiện thông qua hai yếu tố chính là sự thân thiện với môi trường và duy trì vốn tri thức, thực tiễn quản trị nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong việc chuyển đổi các chính sách

nhân sự xanh trong doanh nghiệp sang thực tiễn hoạt động.

Nghiên cứu này sử dụng lý thuyết bản sắc xã hội (Tajfel & Turner, 1986) để làm nền tảng. Nghiên cứu tập trung vào hiệu quả của QTNNLX với lý do rằng các hoạt động quản trị nhân lực là một nhân tố chính yếu dẫn đến thành công của doanh nghiệp thông qua đóng góp của nhân viên, đặc biệt là trong các lĩnh vực kinh doanh dịch vụ như khách sạn.

Lý thuyết này chỉ ra rằng con người có xu hướng tự phân loại bản thân và những người xung quanh vào các nhóm khác nhau, chẳng hạn như theo giới tính, tổ chức, tôn giáo,... (Tajfel & Turner, 1986). Lý thuyết này chỉ ra cách thành viên trong các nhóm cộng đồng xác nhận danh tính xã hội của họ. Đối với môi trường doanh nghiệp, Bhattacharya and Sen (2004) cho rằng mọi người có xu hướng gắn bó với các công ty, tổ chức có bản sắc lâu bền, đặc biệt và có thể nâng cao lòng tự trọng của họ. Thông thường, những công ty có các hoạt động liên quan đến tư duy bảo vệ môi trường sẽ mang bản sắc lâu bền và khác biệt với những tổ chức khác, vì thế có thể làm tăng lòng tự trọng của khách hàng (Christy et al., 1996; Sen & Bhattacharya, 2001; Bhattacharya & Sen, 2004; Manaktola & Jauhari, 2007), từ đó có thể ảnh hưởng tiêu cực hoặc tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Lý thuyết bản sắc xã hội còn giải thích mối quan hệ giữa một công ty và nhân viên của công ty đó. Ashforth et al. (1989) cho rằng nhân viên sẽ thể hiện sự gắn kết mạnh mẽ với tổ chức khi họ kết hợp các hoạt động của tổ chức với giá trị tích cực mà chúng mang lại. Ví dụ, những nhân viên có nhận thức tích cực về các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có xu hướng thể hiện sự gắn bó với tổ chức ở mức độ cao (Brammer et al., 2007; Turker, 2009). Trong quá trình nhận thức về bản sắc xã hội, khi một cá nhân xác định mình là một thành viên trong nhóm, sự đồng nhất về mặt xã hội với một nhóm khiến các cá nhân hành xử theo cách mà họ tin rằng các thành viên của nhóm đó nên cư xử. Ví dụ, nếu một cá nhân tự nhận mình là một nhà bảo vệ môi trường, họ có thể cố gắng tiết kiệm nước, tái chế bất cứ khi nào có thể và tham gia các cuộc tuyên truyền nhận thức về biến đổi khí hậu (Tajfel & Turner, 1986). Ngoài ra, lý thuyết bản sắc xã hội giả định rằng sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tương quan với hành vi của họ (O'Reilly & Chatman, 1986). Điều đó có nghĩa là sự gắn kết với tổ chức của nhân viên có thể thúc đẩy họ thực hiện những công việc nằm ngoài vai trò và nhiệm vụ của họ (Shen & Benson, 2016). Kim et al. (2019) cũng cho

rằng quản lý của các tổ chức nên thực hiện QTNNLX.

Hơn nữa, Kim et al. (2019) còn nhấn mạnh tiến trình tâm lý của một nhân viên khi họ tham gia vào các nỗ lực xanh của công ty. Kết hợp những phân tích về các biến thuộc tổ chức và cá nhân, các tác giả cho rằng mối quan hệ tâm lý giữa tổ chức (QTNNLX của khách sạn) và cá nhân (nhân viên) là một yếu tố quan trọng trong sự hình thành các hành vi vì môi trường của nhân viên. Bên cạnh đó, các tác giả đã chỉ ra rằng QTNNLX có những tác động khác nhau so với các loại khách sạn khác nhau, cụ thể tác động của QTNNLX lên hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn chưa đạt tiêu chuẩn thân thiện với môi trường lớn hơn nhiều so với các khách sạn đã đạt tiêu chuẩn. Nguyên nhân dẫn đến sự khác biệt này là do sự khác biệt về cấu trúc trong cơ sở hạ tầng xanh. Cụ thể, hầu hết các khách sạn đạt chuẩn xanh đã cải tạo cơ sở vật chất của mình theo hướng thân thiện với môi trường để đáp ứng các tiêu chí của các chứng chỉ về môi trường. Do đó, hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn này ít phụ thuộc trực tiếp vào chương trình QTNNLX của họ hơn vì các cơ sở và thiết bị của họ đã có thể góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường. Tuy nhiên, môi trường vật chất của các khách sạn chưa đạt chuẩn xanh thường không đáp ứng các tiêu chuẩn môi trường, mức độ đầu tư vào các cơ sở vật chất xanh để tiết kiệm năng lượng và nước, giảm thiểu chất thải thấp hơn nhiều so với các khách sạn xanh. Do đó, vai trò của QTNNLX trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường là quan trọng hơn nhiều đối với các khách sạn chưa đạt chuẩn. Điều đó không có nghĩa rằng các khách sạn chưa đạt chuẩn có được thành tích cao hơn trong việc bảo vệ môi trường so với các khách sạn xanh, mà là hiệu quả về môi trường ở những nơi này phụ thuộc vào QTNNLX nhiều hơn.

Những phát hiện này củng cố khẳng định của các nghiên cứu trước đây (Liden et al., 2003; Carmeli, 2005) liên quan đến giả thuyết rằng sự gắn bó với tổ chức của nhân viên là một trong những yếu tố chính thúc đẩy những hành vi tích cực nhằm hướng đến lợi ích chung của tổ chức.

Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

Các phương pháp QTNNLX làm tăng nỗ lực tự ý của nhân viên (Huselid, 1995). Khi một nhân viên nhận thấy được kết quả tốt đẹp đến từ mối quan hệ tốt với công ty hoặc cấp trên, họ sẽ có động lực để nỗ lực hết mình vì tổ chức ấy. Ví dụ khi sự hiểu biết về quản trị nhân lực của một nhân viên tuyển đầu càng cao thì hành vi phục vụ của họ càng tốt, đây là

một phát hiện của Tsauro and Lin (2004). Họ đã chứng minh rằng nếu nhân viên phục vụ có nhận thức rõ về quản trị nhân lực (qua tuyển dụng hoặc đào tạo) thì họ đều đem đến cho khách hàng những trải nghiệm tốt, vì họ thường làm nhiều hơn và vượt qua trách nhiệm công việc của mình.

Trong từ điển về môi trường, hành vi công dân tổ chức vì môi trường đã gây được sự chú ý và được sử dụng rộng rãi để hiểu hơn về hành vi vì môi trường ở nơi làm việc (Daily et al., 2009; Paillé et al., 2013). Hành vi công dân tổ chức vì môi trường được định nghĩa là “các hành vi tùy ý của nhân viên trong tổ chức mà không được khen thưởng hoặc không được yêu cầu nhằm cải thiện môi trường” (Daily et al., 2009). Paillé et al. (2014) đã nhận thấy rằng quản lý nguồn nhân lực chiến lược, cũng như quản lý nguồn nhân lực xanh có mối quan hệ tích cực với hành vi công dân tổ chức vì môi trường của nhân viên. Hành vi thân thiện với môi trường tập trung vào các hành vi cụ thể liên quan đến việc sử dụng năng lượng, sử dụng nước và giảm thiểu chất thải, phù hợp với bối cảnh của khách sạn.

Trên cơ sở đó, giả thuyết được đưa ra trong nghiên cứu như sau:

H₁: Có mối quan hệ thuận chiều giữa QTNNLX và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn.

Hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp

Hoạt động môi trường của một khách sạn được xem là kết quả tích cực về mặt môi trường từ các hoạt động nhằm giảm thiểu các tác động tiêu cực đến môi trường. Becker and Gerhart (1996) đã phát hiện ra mối liên quan chặt chẽ giữa cấu trúc QTNNL của một công ty và thành công của công ty sau khi xem xét nhiều nghiên cứu thực nghiệm. Theo Jiang

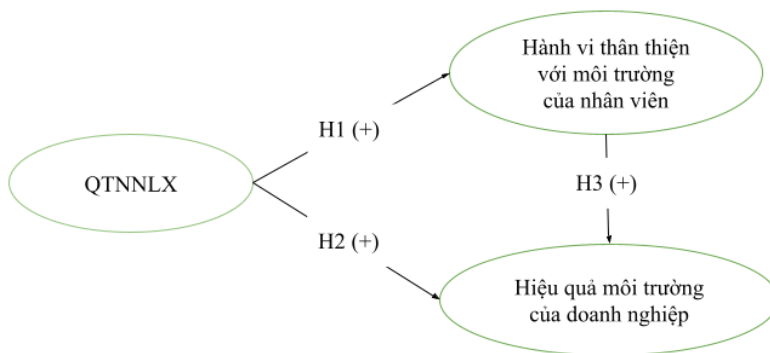
et al. (2012), QTNNL có tác động tích cực trực tiếp và gián tiếp đến kết quả tài chính của doanh nghiệp. Hầu hết các học giả mô tả quản lý môi trường là một hoạt động môi trường trực tiếp hơn là một hoạt động chi tiết của tổ chức hoặc công ty trong nghiên cứu của họ. Judge and Douglas (1998) nhận thấy rằng việc quản lý môi trường của một công ty có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả hoạt động môi trường của nó. Do đó, giả thuyết tiếp theo được đặt ra như sau:

H₂: Có mối quan hệ thuận chiều giữa QTNNLX và hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn tại thành phố Cần Thơ.

Hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên

Cho đến thời điểm hiện tại, ngoài Paillé et al. (2014), có rất ít nghiên cứu thực nghiệm xác nhận mối liên hệ giữa hành vi công dân tổ chức vì môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp. Kết quả của Paillé et al. (2014) cho thấy hành vi xanh của nhân viên là một yếu tố lớn thúc đẩy hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn. Daily et al. (2009) cho rằng các hành động đến từ nhân viên như quản lý chất thải, tiết kiệm điện, nước,... sẽ giúp các doanh nghiệp tăng được hiệu quả hoạt động môi trường nói chung. Tương tự, Roy et al. (2013) đã nhấn mạnh rằng một hành động xanh tự phát của nhân viên cũng có thể cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp vì nó bổ sung thêm vào hệ thống quản trị xanh của khách sạn. Từ đó, giả thuyết thứ ba như sau:

H₃: Có mối quan hệ thuận chiều giữa hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn tại thành phố Cần Thơ.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Sự kỳ vọng về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu đề xuất được thể hiện ở Hình 1. Thang đo nghiên cứu đề xuất được trình bày chi tiết trong Bảng 1. Thang đo này chủ yếu được kế thừa

từ Orlitzky and Swanson (2006) và Kim et al. (2019); bên cạnh đó được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại các khách sạn tại thành phố Cần Thơ.

Bảng 1. Xây dựng thang đo cho các biến nghiên cứu trong mô hình

Ký hiệu biến	Các biến đo lường	Diễn giải	Nguồn
Quản trị nguồn nhân lực xanh			
QT1	Chương trình đào tạo	Khách sạn có chương trình đào tạo nhằm thúc đẩy việc quản lý môi trường như một giá trị cốt lõi của tổ chức.	Orlitzky and Swanson (2006)
QT2	Đánh giá kết quả	Khách sạn xem xét mức độ nhân viên thân thiện với môi trường như một phần trong việc đánh giá kết quả công việc của họ.	
QT3	Thưởng cho hành vi thân thiện môi trường	Phản thưởng/tiền cho hành vi thân thiện môi trường	
QT4	Tuyển dụng nhân sự	Khách sạn có phần thưởng/tiền thưởng cho hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên.	
QT5	Nhận thức của nhân viên	Khách sạn xem xét độ phù hợp giữa bản sắc cá nhân và quản lý môi trường khi tuyển dụng và lựa chọn nhân sự.	
QT6	Khuyến khích nhân viên	Nhân viên nhận thức đầy đủ về các chính sách môi trường của công ty.	
Hành vi thân thiện môi trường của nhân viên			
HV1	Tắt thiết bị điện	Trước khi tan làm, nhân viên tắt các thiết bị điện chẳng hạn như máy tính, tivi...	Kim et al. (2019)
HV2	Tắt đèn	Nhân viên tắt đèn khi rời khỏi một căn phòng không có người sử dụng.	
HV3	Phân loại rác	Nhân viên phân loại rác ở nơi làm việc.	
HV4	Tiết kiệm	Nhân viên tiết kiệm các vật dụng ở nơi làm việc.	
HV5	Tái sử dụng	Nhân viên tái sử dụng các vật dụng ở nơi làm việc.	
HV6	Hạn chế lãng phí	Nhân viên hạn chế lãng phí nước trong nhà vệ sinh.	
HV7	Chú ý đến các nơi có thể rò rỉ nước	Nhân viên chú ý đến các nơi có thể rò rỉ nước.	
HV8	Vệ sinh định kỳ nơi làm việc	Nhân viên tổng vệ sinh định kỳ nơi làm việc (văn phòng, phòng họp, kho...).	
HV9	Sử dụng vật dụng cá nhân	Nhân viên sử dụng bình nước cá nhân để hạn chế việc mua và sử dụng các loại cốc nhựa, cốc giấy.	
HV10	Hạn chế túi nilon	Nhân viên hạn chế sử dụng túi nilon và dùng balo, túi vải để tối đa không gian đựng đồ dùng cá nhân.	
Hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp			
HQ1	Giảm lượng chất thải	Khách sạn đã giảm được lượng chất thải.	Kim et al. (2019)
HQ2	Tiết kiệm lượng nước	Khách sạn đã tiết kiệm được lượng nước sử dụng.	
HQ3	Tiết kiệm năng lượng	Khách sạn đã tiết kiệm được năng lượng.	
HQ4	Giảm mua linh kiện	Khách sạn đã giảm được việc mua các nguyên liệu, hóa chất và linh kiện không thể tái tạo.	
HQ5	Giảm được chi phí	Khách sạn đã giảm được tổng chi phí của khách sạn.	
HQ6	Cải thiện vị thế	Hệ thống QTNNLX của khách sạn đã giúp cải thiện vị thế của khách sạn trên thị trường.	

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng số liệu sơ cấp thu thập từ 112 người quản lý buồng phòng, sảnh và nhân viên của các khách sạn 3 đến 5 sao đang hoạt động ở địa bàn ba quận Ninh Kiều, Bình Thủy và Cái Răng thuộc thành phố Cần Thơ theo phương pháp chọn mẫu phi ngẫu nhiên kiểu thuận tiện. Theo Hair et al. (2006), cỡ mẫu cho phương pháp phân tích nhân tố (EFA) tối thiểu gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Mô hình nghiên cứu đề xuất có 22 biến quan sát, do đó cỡ mẫu ít nhất là 110. Dựa trên các thảo luận về cỡ mẫu trong SEM, Hair et al. (2014) đưa ra các đề xuất cỡ mẫu tối thiểu 100 cho các mô hình có từ 5 khái niệm trở xuống với mỗi khái niệm được mô tả ít nhất 3 biến đo lường và mỗi biến đo lường có mức tương quan với tất cả các biến đo lường khác cao (từ 0,60 trở lên).

Trong quá trình thu thập số liệu, 122 nhân viên gồm quản lý buồng phòng, sảnh và nhân viên được khảo sát. Sau khi sàng lọc, có 112 quan sát được đưa vào phân tích.

Trước tiên, hệ số tin cậy Cronbach's Alpha được sử dụng để kiểm định mức độ chặt chẽ của thang đo trong mô hình. Sau đó, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm phân nhóm các yếu tố có những đặc điểm gần nhau và hình thành nên các nhóm nhân tố mới có ảnh hưởng đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn tại thành phố Cần Thơ, giúp hiệu chỉnh lại mô hình nghiên cứu chính xác hơn. Sau đó, mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để xác định ảnh hưởng của từng nhân tố đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn tại thành phố Cần Thơ. So với các phương pháp truyền thống như hỏi ý kiến đa biến, việc sử dụng mô hình SEM là có lợi thế hơn vì có thể tính được sai số đo lường và sẽ tránh được hiện tượng đa cộng tuyến khi trong mô hình có biến trung gian (Thọ, 2011).

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu có 38,4% đáp viên làm việc ở các khách sạn 3 sao, 32,1% làm việc ở các khách sạn 4 sao và 29,5% làm việc ở các khách sạn 5 sao. Trong mẫu nghiên cứu, có gần một phần ba lượng đáp viên đang công tác với vị trí quản lý buồng phòng, sảnh (31,3%), số còn lại là nhân viên. Số lượng đáp viên nữ chiếm 59,8%. Phiếu khảo sát chỉ được gửi đến nhân viên có kinh nghiệm từ 1 năm trở

lên, trong đó có gần một nửa các đáp viên có kinh nghiệm làm việc từ 2 năm trở lên.

3.2. Kết quả Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy các biến quan sát trong nghiên cứu đều có hệ số lớn hơn 0,6 và không có biến nào có tương quan nhỏ hơn 0,3. Do đó, các biến quan sát tiếp tục được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

Phương pháp trích nhân tố được sử dụng là Principal Axis Factoring với phép quay Promax. Hệ số KMO bằng $0,913 \geq 0,5$; p-value của kiểm định Bartlett = 0,000. Tổng phương sai trích là 62,062%, thể hiện rằng nhân tố được rút trích giải thích được 62,062% sự biến thiên của dữ liệu. Kết quả EFA trong Bảng 2 cho thấy có 3 nhân tố với 20 biến quan sát được rút trích. Biến HV10 và HQ6 bị lược bỏ do có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5.

Nhân tố thứ nhất được đặt tên là hành vi thân thiện môi trường gồm 9 biến quan sát. Nhân tố thứ hai được đặt tên là QTNNLX gồm 6 biến quan sát và nhóm nhân tố thứ ba được đặt tên là hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

3.3. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cấu trúc tuyến tính (SEM)

Kết quả ước lượng mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu cho thấy chúng đều có ý nghĩa. Kết quả SEM cho thấy các tác động đều đạt ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Bên cạnh đó, trọng số ước lượng chuẩn hóa cho thấy mức độ tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc trong mô hình đều mang dấu dương, nghĩa là các biến độc lập đều có tác động thuận chiều đến biến phụ thuộc. Do đó, cả ba giả thuyết đặt ra ban đầu đều được chấp nhận.

Kết quả ước lượng SEM cho thấy nhân tố QTNNLX có ảnh hưởng tích cực đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên, thể hiện qua hệ số 0,624 với độ tin cậy 99%. Nói cách khác, khi nhận thức của nhân viên khách sạn về QTNNLX được nâng cao thì hành vi thân thiện môi trường của họ sẽ tốt hơn. Qua đó có thể thấy rằng mối quan hệ tâm lý giữa tổ chức và cá nhân là một yếu tố quan trọng dẫn đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên. Điều này là đúng với lý thuyết bản sắc xã hội vì lý thuyết đề cập rằng cá nhân (nhân viên) sẽ cư xử theo cách mà họ tin rằng các thành viên của nhóm (khách sạn có thực hiện QTNNLX) nên cư xử. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Saeed et al. (2018) là hành vi vì môi trường của nhân viên đã được cải thiện tích cực trong các công ty có thực hành

QTNNLX hay Chaudhary (2019) cũng phát hiện ra rằng QTNNLX có ảnh hưởng đến hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên không những là nhiệm vụ mà còn tự nguyện. Nhân tố QTNNLX có thể giải thích được 38,3% sự biến thiên của biến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên ($R^2=0,383$). Khi nhân viên nhận biết được về hoạt động QTNNLX của khách sạn và hiểu được rằng khách sạn chú

trọng đến các hoạt động góp phần bảo vệ môi trường, ví dụ như tuyển chọn nhân sự thân thiện môi trường hay có những khen thưởng đối với nhân viên có những đề xuất cải thiện môi trường sẽ góp phần thúc đẩy nhân viên thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường tại nơi làm việc như quan tâm hơn đến việc tiết kiệm năng lượng hay tái chế vật dụng hoặc tránh lãng phí tài nguyên.

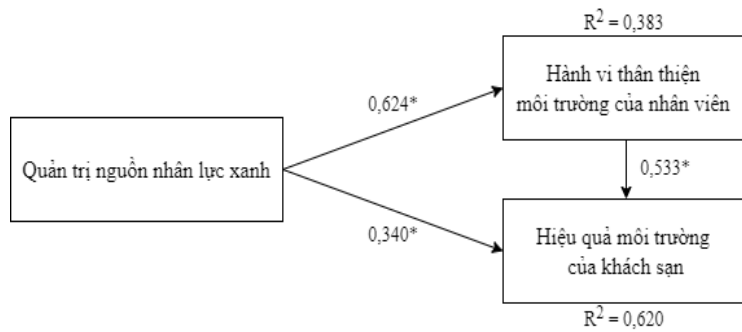
Bảng 2. Kết quả phân tích EFA

Biến quan sát	Tên biến	Nhóm nhân tố		
		1	2	3
HV5	Tái sử dụng	0,925		
HV2	Tắt đèn	0,868		
HV8	Vệ sinh định kỳ nơi làm việc	0,772		
HV6	Hạn chế lãng phí	0,732		
HV7	Chú ý những nơi rò rỉ nước	0,705		
HV4	Sử dụng vật dụng cá nhân	0,704		
HV1	Tắt thiết bị điện	0,652		
HV9	Sử dụng vật dụng cá nhân	0,640		
HV3	Phân loại rác	0,538		
QT4	Tuyển dụng nhân sự		0,705	
QT5	Nhận thức của nhân viên		0,666	
QT2	Đánh giá kết quả		0,656	
QT3	Thưởng cho hành vi thân thiện môi trường		0,625	
QT1	Chương trình đào tạo		0,615	
QT6	Khuyến khích nhân viên		0,573	
zHQ2	Tiết kiệm lượng nước			0,826
HQ1	Giảm lượng chất thải			0,674
HQ4	Giảm mua linh kiện			0,662
HQ5	Giảm được chi phí			0,568
HQ3	Tiết kiệm năng lượng			0,563
Tổng phương sai trích: 62,062%				

Bên cạnh đó, kết quả phân tích SEM còn cho thấy nhân tố QTNNLX và hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn có mối quan hệ thuận chiều với trọng số tác động là 0,340, độ tin cậy 99%. Điều này có nghĩa là hiệu quả hoạt động môi trường có thể được nâng cao thông qua việc khách sạn áp dụng những nguyên tắc QTNNLX thích hợp. Nhân tố QTNNLX có thể giải thích 62% sự biến thiên của nhân tố hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn. Kết quả này cũng đồng thuận với phát hiện của các nghiên cứu trước như Jabbour (2015), Kim et al. (2019) hay Roscoe et al. (2019) với kết luận rằng QTNNLX có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp. Các chính sách QTNNLX bao gồm tuyển dụng, đào tạo, thẩm định và khuyến khích hỗ trợ

sự phát triển của các nhân tố thúc đẩy văn hóa tổ chức xanh.

Ngoài ra, kết quả phân tích ở Hình 2 còn cho thấy nhân tố hành vi thân thiện môi trường của nhân viên có quan hệ thuận chiều với hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn và hệ số ước lượng là 0,533 ở mức độ tin cậy 99%. Do đó, giả thuyết thứ 3 được chấp nhận, nghĩa là nếu hành vi thân thiện môi trường của nhân viên được nâng cao sẽ dẫn đến sự cải thiện về hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn. Kết quả này cũng cố thêm khẳng định của Kim et al. (2019) rằng hành vi thân thiện môi trường của nhân viên có thể ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của các công ty theo đuổi các mục tiêu môi trường.



Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

4. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích sự ảnh hưởng của QTNNLX đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn. Mô hình cấu trúc tuyến tính là phương pháp phân tích chính được sử dụng để phân tích mẫu nghiên cứu khảo sát từ 112 nhân viên tại các khách sạn 3 đến 5 sao ở thành phố Cần Thơ.

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố QTNNLX có tác động thuận chiều đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên. Các nguyên tắc QTNNLX của doanh nghiệp như chính sách, quy trình tuyển dụng, đào tạo, chế độ khen thưởng... có khả năng khuyến khích các hành vi thân thiện môi trường của nhân viên. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các biện pháp QTNNLX còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn (làm giảm mức năng lượng tiêu thụ, chất thải, giảm chi phí vận hành, nâng cao hình ảnh của khách sạn...). Kết quả này cũng tương đồng với một số nghiên cứu trước đó như Jabbour (2015), Kim et al. (2019) hay Roscoe et al. (2019) với kết luận rằng QTNNLX có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp. Nghiên cứu chỉ ra khi chỉ ra những tác động tích cực của QTNNLX trên cả hai mức độ cá nhân và tổ chức, qua đó thể hiện vai trò của QTNNLX đối với sự phát triển bền vững và thành công của doanh nghiệp.

Ngoài ra, bằng chứng thống kê cho thấy hành vi thân thiện môi trường của nhân viên nếu được nâng cao cũng giúp các khách sạn nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường. Những kết quả này cũng phần nào củng cố thêm cho lý thuyết bản sắc dân

tộc khi sử dụng để phân tích về ảnh hưởng của QTNNLX đến các doanh nghiệp như kết quả của Kim et al. (2019), Saeed et al. (2018) hay Chaudhary (2019).

Nhìn chung, những bằng chứng thống kê từ nghiên cứu này cho thấy các khách sạn nên ưu tiên áp dụng QTNNLX so với các biện pháp quản lý môi trường khác cũng như áp dụng một cách thích hợp. Điều này không chỉ giúp củng cố sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức mà còn khuyến khích các hành vi thân thiện với môi trường, dẫn đến nhiều kết quả tốt trong công tác vì môi trường của các tổ chức này. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng khuyến khích các nhà quản lý thiết lập các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp gắn với trách nhiệm quản lý môi trường trong khi xây dựng các chính sách QTNNLX của mình. Giá trị môi trường của tổ chức cần được nhấn mạnh. Ví dụ như trong quá trình tuyển dụng, các nhà quản lý nên xem xét lựa chọn những nhân viên có nhận thức tốt về giá trị môi trường và yêu thích việc bảo vệ môi trường. Bên cạnh đó, các nhà quản lý nên thực hiện chương trình đào tạo và giáo dục về môi trường, tập trung vào việc khuyến khích nhân viên tự hào về một khách sạn xanh và nâng cao mức độ cam kết của họ. Điều này không chỉ giúp nhân viên hiểu đầy đủ về các chính sách môi trường của khách sạn mà còn nâng cao nhận thức của họ về tầm quan trọng của việc bảo tồn môi trường, khiến nhân viên tham gia nhiều hơn vào các hành vi thân thiện môi trường. Ngoài ra, các nhà quản lý có thể cân nhắc việc khen ngợi và công nhận sự tham gia tích cực của nhân viên vào các hoạt động môi trường bằng cách trao các giải thưởng tinh thần, vật chất hoặc các khoản hỗ trợ bổ sung phù hợp với từng doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779–801. <https://doi.org/10.5465/256712>
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26, 443–464. <https://doi.org/10.1177/0170840605050875>
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & Martínez-del-Río, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/1536-541211251607>
- Chaudhary, R. (2019). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Christy, R., Oliver, G., & Penn, J. (1996). Relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 12, 175–187. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964407>
- Cục Du lịch Lạng Sơn. (2022). *Du lịch thế giới năm 2022 - Nhiều triển vọng tích cực*. <https://cucthongkelangson.gov.vn/hoi-nhap-quoc-te/du-lich-the-gioi-nam-2022-nhieu-trien-vong-tich-cuc-273.html>
- Daily, B. F., Bishop, J.W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48, 243–256. <https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nga, H. T. T. (2021). *Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến động lực và hành vi xanh của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp các khách sạn tại Đà Nẵng*. Hue University Journal of Science: Economics and Development, 130(5C), 153–170.
- Hotels & Hospitality Group. (2017). Hotel investment outlook. <https://www.a-c.com.vn/upload/JLL-HIO-2017.pdf>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Jabbour, C. J. C. (2015). Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, 96, 331–338. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.039>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35, 241–262. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00092>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.M., & Phetvaroon, 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 609–625.
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerri, M. (2016). Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>

- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? In: AIMS International. *Proceedings of the tenth AIMS International Conference on Management, Bangalore, India*. 3(8), 1273-1281.
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring Consumer Attitude and Behavior towards Green Practices in the Lodging Industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 364-377. <https://doi.org/10.1108/09596110710757534>
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A., (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2006). Socially responsible human resource management: Charting new territory. In J. R. Deckop (Ed.), *Human resource management ethics* (3-25). Greenwich, CT: Information Age.
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 24, 3552-3575. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777934>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: an employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121, 451-466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Pháp luật. (2022). *Giải pháp phát triển nguồn nhân lực du lịch*. <https://plo.vn/giai-phap-phat-trien-nguon-nhan-luc-du-lich-post693174.html>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Roy, M.-J., Boiral, O., & Paillé, P. (2013). Pursuing quality and environmental performance: Initiatives and supporting processes. *Business Process Management Journal*, 19, 30-53. <https://doi.org/10.1108/14637151311294859>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). Promoting employee's pro-environmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 424-438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 225-243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm. *Journal of Management*, 42, 1723-1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*. London: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Thọ, N. Đ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. TP Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tài Chính.
- Thủ tướng Chính phủ. (2016). *Quyết định về việc phê duyệt Chiến lược tổng thể hội nhập quốc tế đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 của Thủ tướng Chính phủ* (Số 40/QĐ-TTg). <https://baohinhphu.vn/chien-luoc-tong-the-hoi-nhap-quoc-te-den-nam-2020-tam-nhin-2030-102196731.htm>
- Thủ tướng Chính phủ. (2012). *Quyết định phê duyệt chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh của Thủ tướng Chính phủ* (Số 1393/QĐ-TTg). <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Tai-nguyen-Moi-truong/Quyết-dinh-1393-QĐ-TTg-nam-2012-phe-duyet-Chien-luoc-quoc-gia-tang-truong-xanh-148498.aspx>
- Tổng cục Du lịch. (2021). *Cần Thơ: Thách thức cho nhân lực ngành Du lịch*. <https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/35893>
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25, 471-481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational

- commitment. *Journal of Business Ethics*, 89 (2), 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry, *Global Business Review*. International Management Institute, 21: 663-680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21, 1-18. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204, 965-979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>