



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

Hồ Thị Thúy Nga^{1,*}, Lê Ngọc Hậu²

¹ Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam

² Trường Du lịch, Đại học Huế, 22 Lâm Hoàng, Huế, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: Hồ Thị Thúy Nga <hothuynga@hueuni.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 30-7-2021; Ngày chấp nhận đăng: 11-10-2021)

Tóm tắt. Mục đích của bài báo này là nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên làm việc trong các khách sạn tại Đà Nẵng. Với quy mô mẫu 144 nhân viên làm việc tại 21 khách sạn 4-5 sao tại Đà Nẵng, nghiên cứu sử dụng phân tích mô hình hồi quy nhằm kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên. Đồng thời, động lực xanh là biến trung gian một phần trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh. Bài báo này bổ sung thêm những hạn chế trong nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh trước đây và đóng góp thêm về mặt thực tiễn nhằm thúc đẩy việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh trong các khách sạn hiện nay.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực xanh, động lực xanh, hành vi xanh, khách sạn

The influence of green human resource management on employees' green motivation and green behavior: A study of hotels in Da Nang

Ho Thi Thuy Nga^{1*}, Le Ngoc Hau²

¹ University of Economics, Hue University, 99 Ho Duc Di St., Hue, Vietnam

² School of Hospitality and Tourism, Hue University, 22 Lam Hoang St., Hue, Vietnam

* Correspondence to Ho Thi Thuy Nga <hothuynga@hueuni.edu.vn>

(Received: July 30, 2021; Accepted: October 11, 2021)

Abstract. The purpose of this paper is to explore the relationship between green human resource management (GHRM), green motivation, and green behavior of employees working in hotels in Da Nang. With a sample size of 144 employees working at 21 hotels in 4 or 5 stars in Da Nang, regression analysis was utilized to test the hypotheses in the research model. The research results show that GHRM had a positive impact on employees' green motivation and green behavior. Moreover, green motivation partially mediated the relationship between GHRM and employees' green behavior. This paper adds to the limited studies on GHRM and contributes to managerial implications in promoting GHRM in hotels.

Key words: Green human resource management, green motivation, green behavior, hotel

1 Đặt vấn đề

Tọa lạc trên dải đất hẹp miền Trung với tài nguyên du lịch phong phú và đa dạng, Đà Nẵng là một trong những điểm đến hấp dẫn cho du khách trong và ngoài nước. Từ những năm 2005 cho đến nay, du lịch của Đà Nẵng thực sự đã có những bước phát triển đáng ghi nhận. Lượng khách và doanh thu du lịch liên tục tăng cao, bất chấp hệ lụy của khủng hoảng kinh tế thế giới. Theo báo cáo của Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch [1], tốc độ tăng trưởng khách du lịch bình quân hàng năm giai đoạn 2010–2019 là 25,6% (tăng 12% so với kế hoạch đề ra). Tổng doanh thu du lịch năm 2019 ước đạt 30.973 tỷ đồng, tăng 16,7% so với cùng kỳ năm 2018, đạt 113% kế hoạch đề ra. Khách du lịch càng nhiều nghĩa là áp lực về môi trường càng lớn, một trong những gánh nặng cho môi trường chính là khối lưu trú tạo ra. Để giải quyết vấn đề này, quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) được xem như chìa khóa tạo ra động lực xanh, thay đổi hành vi của nhân viên, qua đó cải thiện môi trường và nâng cao trình độ dân trí.

Mục đích của bài báo này là nghiên cứu về sự tác động của QTNNLX lên hành vi xanh của nhân viên thông qua sự tác động của biến trung gian động lực xanh của nhân viên, trong các

khách sạn tại Đà Nẵng. Đây là nghiên cứu có ý nghĩa lớn về mặt thực tiễn. Như chúng ta đã biết, ngành du lịch đang bùng nổ trên toàn thế giới, một trong những gánh nặng do du lịch tạo ra chính là vấn đề môi trường [2]. Để giải quyết vấn đề này, các khách sạn và các công ty hoạt động trong lĩnh vực du lịch nên áp dụng QTNNLX, vì đây là công cụ hữu hiệu khơi dậy tinh thần và trách nhiệm của nhân viên, đồng thời là chìa khóa dẫn đến thành công của doanh nghiệp [3]. Trong khi đó, hành vi xanh của nhân viên mang đến những tác động tích cực đối với môi trường, hướng đến mục tiêu phát triển bền vững, đây cũng là mục tiêu chung của các doanh nghiệp trên toàn thế giới hiện nay [4].

Vì những giá trị to lớn mà QTNNLX mang lại trong việc bảo vệ môi trường, danh tiếng, cũng như kết quả hoạt động của các công ty trong lĩnh vực du lịch, nên QTNNLX trong lĩnh vực du lịch đã thu hút nhiều nhà nghiên cứu trong những năm gần đây. Ví dụ, Phạm và cs. [5] tìm thấy mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi công dân tổ chức (Organizational citizenship behaviour) ở trong các khách sạn Việt Nam. Nghiên cứu của Luu [6] cũng chứng minh được rằng QTNNLX thúc đẩy kết quả bảo vệ môi trường của các nhân viên và của toàn công ty. Một số nghiên cứu khác [7, 8] cũng đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên trong lĩnh vực du lịch.

Ngoài những nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh đã được thực hiện ở trong lĩnh vực du lịch, vấn đề này cũng đã được nghiên cứu ở những lĩnh vực khác: lĩnh vực chăm sóc sức khỏe [Ví dụ: 9], lĩnh vực sản xuất [Ví dụ: 10, 11], lĩnh vực giáo dục [Ví dụ: 12] v.v. Mặc dù có nhiều nghiên cứu về QTNNLX ở các lĩnh vực khác nhau nhưng những nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào mức độ áp dụng các thực hành QTNNLX hoặc nghiên cứu sự tác động của các thực hành này đến hành vi xanh của nhân viên hoặc kết quả xanh của tổ chức. Ví dụ, Mousa và cs. [9] nghiên cứu QTNNLX trong lĩnh vực sức khỏe tại Palestine đã chỉ ra rằng “tuyển dụng nhân sự xanh” và “đào tạo nguồn nhân lực xanh” là hai thực hành được áp dụng nhiều nhất, trong khi “quản trị kết quả xanh và bồi thường xanh” lại là thực tiễn ít được áp dụng. Kết quả của nghiên cứu này cũng chứng minh sự tác động của QTNNLX lên kết quả bền vững của các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Tương tự như vậy, nghiên cứu của Chaudhary [4] cũng đánh giá mức độ áp dụng các thực hành QTNNLX ở lĩnh vực sản xuất ô tô của Ấn Độ và cho kết quả giống với lĩnh vực chăm sóc sức khỏe của nghiên cứu của Mousa và cs. [9] và đồng thời nghiên cứu này cũng chứng minh được sự tác động của QTNNLX đến hành vi xanh của nhân viên. Trong khi đó, nghiên cứu của Anwar [12] tập trung vào lĩnh vực giáo dục ở Malaysia. Nghiên cứu này cho thấy các thực hành QTNNLX dựa vào lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội có tác động đến hành vi công dân tổ chức hướng tới môi trường của nhân viên và hành vi xanh này là biến trung gian trong mối quan hệ giữa các thực hành xanh trên và kết quả xanh của các trường đại học.

Mặc dù vậy, đến nay vẫn chưa có nghiên cứu nào đánh giá sự tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến động lực xanh của nhân viên và đánh giá vai trò của động lực xanh trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên. Để lấp đầy khoảng trống nghiên cứu này, bài báo này tập trung vào đánh giá sự tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi xanh của nhân viên thông qua sự tác động trung gian của động lực xanh của nhân viên. Đây là một nghiên cứu có ý nghĩa thiết thực đối với ngành Du lịch Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa, tài liệu sẽ phần nào khóa lấp những khoảng trống trong những nghiên cứu trước đây. Qua đó, các nhà lãnh đạo nhìn nhận được vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh để áp dụng cho chiến lược phát triển xanh của công ty mang đến đội ngũ nhân viên xanh hóa.

Kết cấu bài viết này như sau. Đầu tiên, bài viết đưa ra các khái niệm về khung lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội (Ability- Motivation- Opportunity), quản trị nguồn nhân lực xanh, động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên trong lĩnh vực du lịch. Tiếp đến là xây dựng mô hình nghiên cứu, phát triển các giả thuyết và xây dựng phương pháp nghiên cứu. Cuối cùng là kết quả nghiên cứu, thảo luận kết quả nghiên cứu và một số đề xuất đối với các doanh nghiệp du lịch và chính quyền sở tại nhằm đẩy mạnh việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực xanh để tạo ra đội ngũ nhân viên xanh mang đến những hiệu quả nhất định cho môi trường.

2 Cơ sở lý thuyết

2.1 Quản trị nguồn nhân lực xanh

Quản trị nguồn nhân lực xanh được định nghĩa là các khía cạnh của quản trị nguồn nhân lực gắn với các mục đích môi trường [13]. QTNNLX trong du lịch đại diện cho các khía cạnh khác nhau nhằm phát triển một nhân viên xanh, tức là làm cho họ hiểu rõ tầm quan trọng của các hoạt động liên quan đến bảo vệ môi trường [5]. Điều này bao gồm các phương pháp thực hành khác nhau liên quan đến toàn bộ các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong bất kỳ tổ chức nào, bao gồm cả việc lựa chọn nhân viên để giữ chân họ [8]. Các nghiên cứu trước đây đã cho rằng việc tuyển dụng và lựa chọn xanh, đào tạo xanh, quản lý hiệu suất xanh, và hệ thống trả lương và khen thưởng xanh là các thành phần của QTNNLX nhằm nâng cao hành vi hướng tới môi trường xanh của nhân viên và giúp tổ chức hoạt động một cách bền vững [14, 15]. Với một số kết quả tích cực của QTNNLX, có thể hiểu QTNNLX trong du lịch là bao hàm các khía cạnh quản trị nguồn nhân lực liên quan đến bảo vệ môi trường trong du lịch.

2.2 Lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội trong quản trị nguồn nhân lực xanh

Lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội là một mô hình lý thuyết quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực [16]. Nhiều kết quả nghiên cứu trước đây cho thấy, lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội đã được các tác giả vận dụng để làm rõ nội hàm và vai trò của QTNNLX trong lĩnh vực du lịch. Cụ thể, QTNNX giúp nâng cao năng lực, tạo động lực và cơ hội xanh cho nhân viên [5, 17–19].

Năng lực xanh liên quan đến các hoạt động gắn với môi trường, bao gồm việc áp dụng các chính sách phòng ngừa để giảm thiểu, loại bỏ chất thải, khí thải và xả thải. Đây là những quy trình phức tạp đòi hỏi nhân viên phải có kỹ năng và được đào tạo bài bản, có như vậy họ mới hiểu được vai trò và trách nhiệm đối với môi trường cũng như năng lực để giải quyết các vấn đề theo hướng xanh hóa. Bên cạnh đó, một trong những mục tiêu quan trọng của QTNNLX là tạo động lực xanh cho nhân viên [19]. Các thực hành nhằm tạo động lực xanh như đánh giá hiệu suất, đánh giá kết quả hoạt động (tăng lương, thăng chức, v.v.) có vai trò quan trọng trong sự phát triển kỹ năng quản lý môi trường. Jabbour và cs. [20] cho thấy rằng hệ thống khen thưởng và đánh giá hiệu suất là những yếu tố then chốt tạo động lực xanh cho nhân viên.

Cơ hội xanh là một tập hợp các thực hành xem xét những hành động nhằm thúc đẩy nhân viên hợp tác theo mục tiêu của công ty và việc sử dụng các kênh liên lạc giữa công ty và nhân viên để chia sẻ kiến thức, cũng như cơ hội làm việc [19]. Các thực hành nâng cao cơ hội xanh tức là trao quyền cho nhân viên gắn với mục tiêu về môi trường và phát triển các kênh giao tiếp giữa công ty và nhân viên để chia sẻ kiến thức trong quản lý môi trường. Hoque [2] khẳng định rằng nhân viên được trao quyền thường có động lực tham gia vào các sáng kiến về môi trường, có quyền ra quyết định và quyền tự chủ cao hơn. Vận dụng lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội, nhiều nhà quản lý đã thành công trong việc xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân viên đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp.

2.3 Quản trị nguồn nhân lực xanh và động lực xanh trong du lịch

Các công ty hiện đang thay đổi chiến lược kinh doanh và nỗ lực hướng tới môi trường. Vì vậy, bộ phận nhân sự phải điều chỉnh nhiệm vụ và mở rộng phạm vi của mình bằng cách kết hợp quản lý môi trường để chuyển đổi cách thức thực hiện các chức năng nhân sự cốt lõi [21]. Jabbour và cs. [20] cho rằng “xanh hóa” các khía cạnh của quản trị nguồn nhân lực như mô tả và phân tích công việc, tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo, đánh giá hiệu suất và khen thưởng được định nghĩa là QTNNLX. Mục tiêu của QTNNX là chuyển đổi nhân viên bình thường thành nhân viên xanh để đạt được các mục tiêu về môi trường của tổ chức và cuối cùng là đóng góp đáng kể vào sự

bền vững [22, 23]. Để đạt được kết quả như mong muốn, QTNNLX phải tạo ra cho nhân viên một động lực xanh thông qua các chính sách tiền lương, khen thưởng, đánh giá kết quả công việc v.v.

Động lực xanh được hiểu là niềm đam mê, tình yêu hoặc sở thích đối với hành vi vì môi trường. Một khi có được những đam mê này, họ sẽ phấn đấu hoàn thành công việc mà không cần dựa trên một yếu tố nào tác động [24]. Trong khi Yong và cs. [25] cho rằng động lực xanh thường hướng nhân viên đến thực hiện những nhiệm vụ, công việc để nhận đãi ngộ tài chính hoặc phi tài chính (chẳng hạn như danh tiếng). Khi nhân viên của một công ty tham gia vào các hoạt động thân thiện với môi trường, họ thường có mong muốn đạt được các phần thưởng bao gồm: danh tiếng, lời khen ngợi, tiền thưởng hoặc sự công nhận [26]. Do đó, QTNNLX sẽ kích thích động lực xanh của nhân viên thông qua các phần thưởng. Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, giả thuyết sau được đề xuất:

H1: QTNNLX ảnh hưởng cùng chiều đến động lực xanh của nhân viên

2.4 Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh trong du lịch

Các nghiên cứu gần đây đã xác định mối quan hệ tích cực giữa QTNNLX và hành vi xanh. Ví dụ, nghiên cứu Chaudhary [10] nhận thấy QTNNLX có ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi xanh của nhân viên. Nghiên cứu Jenny dumont [27] phát hiện rằng QTNNLX có tác động mạnh mẽ đến hành vi xanh của nhân viên thông qua môi trường làm việc. Cụ thể, thông qua tuyển dụng xanh, đào tạo xanh và khen thưởng xanh, nhân viên sẽ có những hành vi xanh như: không sử dụng túi nilong, sử dụng phương tiện công cộng, sử dụng bóng đèn tiết kiệm điện, ra ngoài luôn tắt điện v.v. [28]. Điều này làm giảm lượng khí thải carbon trong quá trình lao động, tiết kiệm nhiên liệu trong quá trình vận hành. Đây không chỉ có lợi đối với doanh nghiệp mà còn bền vững đối với môi trường. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng tuyển dụng xanh là xem xét những hành vi của nhân viên đối với môi trường, trong khi đào tạo xanh gắn với mục đích nâng cao nhận thức của nhân viên về môi trường [14, 27, 29]. Vì vậy, Ones và Dilchert [4] khẳng định rằng muốn có những hành vi xanh của nhân viên thì việc QTNNLX phải sâu sắc và triệt để. Để có những hành vi xanh tự nguyện phải dựa trên nhận thức xanh, tức là nhận thức của nhân viên về định hướng của tổ chức đối với tính bền vững của môi trường. Nhận thức về môi trường làm việc xanh tạo nên những hành vi xanh tự nguyện. Để làm được điều này thì đào tạo xanh và tuyển dụng xanh được xem là hai yếu tố chủ chốt tạo nên những thay đổi tích cực cho nhân viên [3]. Tóm lại, hành vi xanh là kết quả của QTNNLX trong chiến lược xanh hóa mà mỗi doanh nghiệp đề ra. Xuất phát từ những vấn đề trên, giả thuyết sau được đề xuất:

H2: QTNNLX ảnh hưởng cùng chiều đến hành vi xanh của nhân viên

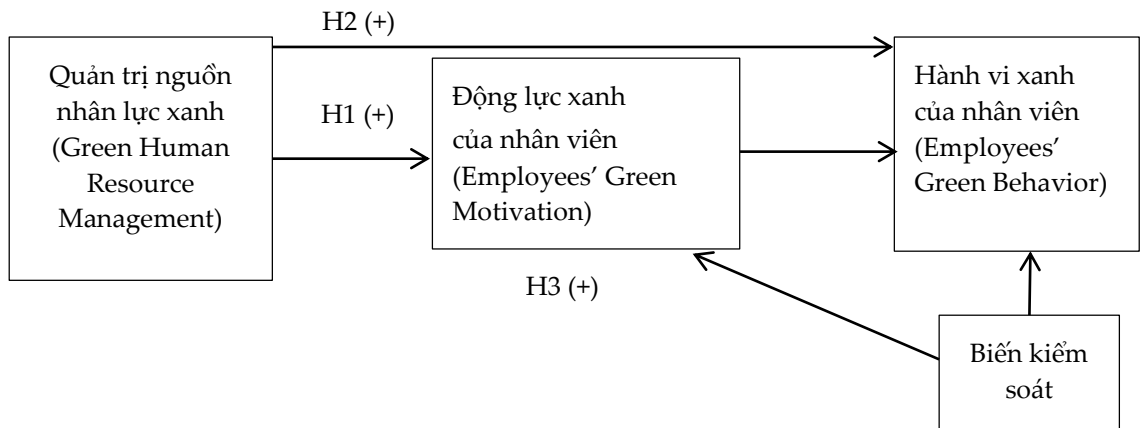
2.5 Quản trị nguồn nhân lực xanh, động lực xanh và hành vi xanh trong du lịch

Tạo động lực làm việc cho nhân viên được coi là một trong ba thành phần cốt lõi của chiến lược QTNNLX. Theo Deci và Ryan [26] động lực xanh thúc đẩy mọi người say mê thực hiện nhiệm vụ công việc của mình. Khi có động lực xanh, họ quan tâm đến công việc của mình hơn, do tò mò hoặc yêu thích, họ cảm thấy tập trung và gắn bó hơn khi thực hiện nhiệm vụ, công việc của mình nhằm hướng đến mục tiêu bền vững từ đó tạo ra những hành vi xanh [25]. Động lực xanh của nhân viên là trọng tâm chính của các nhà lãnh đạo chuyển đổi xanh thông qua phát triển chuyên môn và chia sẻ tầm nhìn [30]. Phong cách lãnh đạo giúp phát triển một môi trường công bằng có thể làm tăng động lực xanh. Ví dụ, lãnh đạo chuyển đổi xanh truyền tải các giá trị, niềm tin, năng lực vào nhân viên nâng cao cam kết và động lực của họ, dẫn đến hiệu suất và cải tiến xanh cao hơn [24]. Trong lúc đó, động lực xanh giúp công ty đạt được hiệu suất làm việc, thông qua những phần thưởng xanh bằng tiền hoặc phi tiền tệ trong môi trường tổ chức. Họ giải thích rằng một nhiệm vụ càng được kiểm soát hoặc gắn với phần thưởng xanh, thì động lực xanh càng trở nên mạnh để thực hiện những hành vi xanh. Hành vi xanh là những hành vi của nhân viên có liên quan đến môi trường [13], mỗi hành vi xanh của nhân viên đều phải dựa trên một động lực xanh nhất định. Hay nói đúng hơn động lực xanh chính là mục tiêu mà thông qua hành vi xanh để nhân viên đạt được, ví dụ: để có được những phần thưởng xanh thì các nhân viên không ngừng phấn đấu, sáng tạo xanh, bảo vệ môi trường để mục đích cuối cùng là được khen thưởng được trao quyền, khen thưởng xanh. Điều này càng khẳng định những hành vi xanh được tạo ra từ động lực xanh. Do đó, mỗi hành vi của cá nhân hướng đến tính bền vững của môi trường phải đi kèm với một động lực xanh mà tổ chức đưa ra [27]. Điều này cũng giải thích tại sao các thành viên của cùng một tổ chức nhưng lại thể hiện sự khác biệt trong các hành vi phù hợp với môi trường vì họ có những động lực xanh khác nhau để hoàn thành mục tiêu mình đề ra. Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, giả thuyết sau được đề xuất:

H3: QTNNLX ảnh hưởng gián tiếp đến hành vi xanh của nhân viên thông qua biến trung gian động lực xanh của nhân viên

3 Đề xuất mô hình nghiên cứu và phát triển các giả thuyết

Từ cơ sở lý thuyết trên chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu theo Hình 1 sau. Trong đó biến độc lập là QTNNLX, biến phụ thuộc là hành vi xanh của nhân viên, và biến trung gian là động lực xanh của nhân viên. Trong đó các biến bao gồm độ tuổi, giới tính, trình độ của nhân viên đóng vai trò là biến kiểm soát.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

4 Phương pháp nghiên cứu

4.1 Phương pháp thu thập số liệu

Mẫu nghiên cứu trong bài viết này là những nhân viên đang làm việc trong lĩnh vực lưu trú tại các khách sạn và resort 4–5 sao ở thành phố Đà Nẵng. Nghiên cứu này lựa chọn phương pháp chọn mẫu phi ngẫu nhiên trong nghiên cứu, điều này hoàn toàn phù hợp và nhất quán với các nghiên cứu trước đây [31]. Chúng tôi chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện, cụ thể chúng tôi thông qua mối quan hệ để có thể tiếp cận đến các khách sạn. Chúng tôi đã tiếp cận được 21 khách sạn trong tổng số 67 khách sạn 4–5 sao tại Đà Nẵng, trong mỗi khách sạn chúng tôi nhờ họ gửi bảng hỏi online đến cho các nhân viên.

Kết quả nghiên cứu thu thập được 144 bảng khảo sát hợp lệ từ 21 khách sạn 4–5 sao tại Đà Nẵng sau khi đã loại một số bảng không hợp lệ do thiếu thông tin quan trọng, hoặc chỉ chọn một mức độ đánh giá cho tất cả các câu hỏi, hoặc bị loại bỏ thông qua câu hỏi ngược. Cỡ mẫu này là hơn gấp năm lần tổng số hạng mục (26 hạng mục) của các biến trong mô hình nên cỡ mẫu này là đủ để chạy mô hình hồi quy [32].

Bảng hỏi được thiết kế gồm có sáu phần, ngoài những phần bổ trợ cho thông tin người trả lời, bảng hỏi tập trung vào ba phần chính: quản lý nguồn nhân lực xanh tại công ty, hành vi xanh và động cơ xanh của nhân viên. Các câu trả lời được thiết kế theo thang đo Likert, gồm có bảy mức độ từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý”. Cụ thể về thang đo được nêu ở mục tiếp theo.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu điều tra

	Chi tiêu	Số lượng	%
Giới tính	Nữ	88	61,1
	Nam	56	38,9
Tuổi	Dưới 26 tuổi	52	36,1
	Từ 26 đến 35	78	54,2
	Từ 36 đến 45	14	9,7
	Trên 45 tuổi	0	0,0
Trình độ	Trung học phổ thông hoặc trung cấp	11	7,6
	Cao đẳng	34	23,6
	Đại học	92	63,9
	Sau đại học	7	4,9
Số năm kinh nghiệm	Dưới 3 năm	18	12,5
	Từ 3 đến 4 năm	52	36,1
	Từ 5 đến 6 năm	22	15,3
	Từ 7 năm đến 8 năm	25	17,4
	Từ 9 năm đến 10 năm	18	12,5
	Trên 10 năm	9	6,2
Số người được khảo sát chia theo hạng sao của các khách sạn	Khách sạn 4 sao	76	52,8
	Khách sạn 5 sao	68	47,2

Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát

Sau khi khảo sát chính thức, tổng cộng có 144 người trả lời đáp ứng yêu cầu nghiên cứu. Bảng 1 mô tả về đặc điểm cá nhân của những người được khảo sát. Trong tổng số 144 đối tượng, nữ chiếm hơn một nửa (61,1%), nam chiếm tỷ lệ ít hơn (38,9%). Về độ tuổi, độ tuổi phổ biến của người được khảo sát là từ 26–35 tuổi (54,2%) và dưới 26 tuổi (36,1%). Khoảng tuổi 36–45 chiếm tỷ lệ khá nhỏ, dưới 9,7%. Phần lớn các đối tượng khảo sát có trình độ đại học (63,9%), tiếp đến là cao đẳng (23,6%), còn lại là các trình độ khác. Về số năm kinh nghiệm, nhân viên làm việc từ 3–4 năm chiếm 36,1%, từ 5–6 năm chiếm 15,3%, từ 7–8 năm chiếm 17,4%, còn lại là những năm kinh nghiệm khác.

4.2 Xây dựng thang đo

Dựa trên các giả thuyết đề xuất và các nghiên cứu trước đây về vấn đề QTNNLX, chúng tôi tiến hành xây dựng các thành phần thang đo như sau. Các thang đo này đều được đo lường bằng thang đo Likert từ mức 1 “Hoàn toàn không đồng ý” đến mức 7 “Hoàn toàn đồng ý”.

Quản trị nguồn nhân lực xanh dựa trên thang đo của Dumont và cs. [11]. Thang đo này có chín hạng mục, ví dụ: “Công ty tôi xét khen thưởng cho nhân viên dựa vào tiêu chí hành vi xanh tại nơi làm việc”.

Động lực xanh dựa trên thang đo của Li và cs. [24]. Thang đo này có mười một hạng mục, ví dụ: “Tôi cảm thấy thích thú khi có những ý tưởng xanh mới”, “Tôi thường nghĩ về phần thưởng, danh tiếng, tiền lương cho các nhiệm vụ bảo vệ môi trường của tôi”.

Hành vi xanh dựa trên thang đo của Bissing-Olson và cs. [33]. Thang đo này gồm có sáu mục, ví dụ: “Tôi đã hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao theo những cách thân thiện với môi trường”, “Tôi đã chủ động thực hiện nhiệm vụ mà tôi mong đợi theo những cách thân thiện với môi trường”.

Biến kiểm soát trong mô hình bao gồm giới tính, độ tuổi và kinh nghiệm làm việc hiện tại vì những biến này có thể ảnh hưởng đến hành vi xanh và động lực xanh của nhân viên.

4.3 Phương pháp xử lý số liệu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS để xử lý số liệu thống kê mô tả, kiểm định thang đo và chạy mô hình hồi quy tuyến tính. Để đánh giá sự tác động của biến trung gian, nghiên cứu này sử dụng kiểm định của Baron và Kenny [34]. Để chứng minh được QTNNLX là biến trung gian thì bốn điều kiện sau phải được đáp ứng: (1) biến độc lập có tác động có ý nghĩa đến biến trung gian; (2) biến độc lập có tác động có ý nghĩa đến biến phụ thuộc; (3) biến trung gian có tác động có ý nghĩa đến biến phụ thuộc; và (4) mối quan hệ giữa biến độc lập và phụ thuộc phải không có ý nghĩa hoặc yếu hơn khi cả biến độc lập và biến trung gian đều được đưa vào mô hình hồi quy.

5 Kết quả nghiên cứu

5.1 Kiểm định thang đo

Bảng dưới đây cho thấy giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, giá trị Cronbach's alphas và hệ số tương quan giữa các biến. Tất cả các hệ số tương quan trong nghiên cứu này đều dưới 0,70 và có ý nghĩa ở mức giá trị p thấp hơn 0,01, cho thấy rằng tất cả các thang đo đều thích hợp để phân tích thêm [35]. Ngoại trừ trường hợp giữa độ tuổi và số năm kinh nghiệm có hệ số tương quan cao ($r = 0,720$, $p < 0,01$), nên chúng tôi chỉ đưa số năm kinh nghiệm làm biến kiểm soát. Ngoài ra, tất cả hệ số phóng đại phương sai (VIF) trong mô hình hồi quy đều thấp hơn 2, cho thấy rằng tính đa cộng tuyến không phải là vấn đề trong nghiên cứu này.

Bảng 2. Bảng mô tả thống kê các biến

	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
Giới tính (V1)	0,39	0,489	na						
Tuổi (V2)	1,74	0,626	0,041	na					
Trình độ (V3)	2,66	0,691	0,022	0,260**	na				
Số năm kinh nghiệm (V4)	3,00	1,453	-0,030	0,720**	0,230**	na			
QTNNLX (V5)	4,80	1,160	-0,049	0,148	-0,029	0,161	0,94		
Động lực xanh của nhân viên (V6)	4,99	1,236	-0,003	0,092	0,134	0,127	0,621**	0,86	
Hành vi xanh của nhân viên (V7)	4,98	1,108	-0,016	0,039	0,003	0,025	0,652**	0,667**	0,92

Chú thích: ** p < 0,01; Chữ số bôi đen ở đường chéo là giá trị Cronbach's alpha

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

5.2 Kết quả kiểm định mô hình hồi quy

Mối quan hệ trực tiếp

Bảng 3 cho thấy kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính. Mô hình 1 có biến phụ thuộc là động lực xanh của nhân viên, biến độc lập là QTNNLX. Mô hình 2 có biến phụ thuộc là hành vi xanh của nhân viên, biến độc lập là QTNNLX. Mô hình 3 có biến phụ thuộc là hành vi xanh của nhân viên, biến độc lập là QTNNLX và động lực xanh của nhân viên. Trong cả ba mô hình đều có biến kiểm soát là giới tính, trình độ và số năm kinh nghiệm. Hệ số R² hiệu chỉnh lần lượt là 0,49, 0,53 và 0,61 cho cả ba mô hình, kết quả này cho thấy cả ba đều là mô hình tốt.

Từ Bảng 3, ta có mô hình hồi quy với hệ số beta chuẩn hóa là:

Mô hình 1: Động lực xanh của nhân viên = 0,02 Giới tính + 0,17 Trình độ - 0,02 Kinh nghiệm + 0,69 QTNNLX

Mô hình 2: Hành vi xanh của nhân viên = 0,02 Giới tính + 0,05 Trình độ - 0,11 Kinh nghiệm + 0,75 QTNNLX

Mô hình 3: Hành vi xanh của nhân viên = 0,01 Giới tính - 0,02 Trình độ - 0,10 Kinh nghiệm + 0,47 QTNNLX + 0,40 Động lực xanh của nhân viên

Bảng 3. Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính

Yếu tố	Động lực xanh của nhân viên		Hành vi xanh của nhân viên	
	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 2	Mô hình 3
Giới tính	0,02 ^{ns}	0,02 ^{ns}		0,01 ^{ns}
Trình độ	0,17*	0,05 ^{ns}		-0,02 ^{ns}
Số năm kinh nghiệm	-0,02 ^{ns}	-0,11*		-0,10*
QTNNLX	0,69***	0,75***		0,47***
Động lực xanh của nhân viên				0,40***
R ² hiệu chỉnh	0,49	0,53		0,61

Chú thích: ns: $p > 0,1$; * $p < 0,1$; *** $p < 0,01$

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả nghiên cứu trong mô hình 1 cho thấy QTNNLX có tác động lớn nhất đến động lực xanh của nhân viên với hệ số $\beta = 0,69$. Trong ba biến kiểm soát thì chỉ có trình độ là có tác động đến động lực xanh của nhân viên với $\beta = 0,17$, chứng tỏ nhân viên có trình độ càng cao thì động lực xanh của nhân viên càng cao. Kết quả nghiên cứu trong Mô hình 2 cho thấy QTNNLX có tác động lớn nhất đến hành vi xanh của nhân viên với hệ số $\beta = 0,75$. Đồng thời, chỉ có số năm kinh nghiệm là biến kiểm soát có tác động đến hành vi xanh với hệ số $\beta = -0,11$, có nghĩa là nhân viên có số năm kinh nghiệm càng cao thì hành vi xanh của họ càng giảm. Kết quả nghiên cứu trong mô hình 3 cho thấy QTNNLX có tác động mạnh nhất đến hành vi xanh với $\beta = 0,47$, tiếp đến là động lực xanh của nhân viên với $\beta = 0,40$. Trong ba biến kiểm soát thì chỉ có số năm kinh nghiệm là biến kiểm soát có tác động đến hành vi xanh với hệ số $\beta = -0,10$.

Giả thuyết H1 nêu rằng, QTNNLX tác động cùng chiều đến động lực xanh của nhân viên. Kết quả ở Mô hình 1 ở Bảng 3 chỉ ra rằng QTNNLX tác động lên động lực xanh của nhân viên với hệ số $\beta = 0,69$ với hệ số ý nghĩa $p < 0,01$. Vì vậy, giả thuyết H1 được chấp nhận.

Giả thuyết H2 nêu rằng QTNNLX tác động cùng chiều đến hành vi xanh của nhân viên. Kết quả ở Mô hình 2 ở Bảng 3 chỉ ra rằng QTNNLX tác động lên hành vi xanh của nhân viên với hệ số $\beta = 0,75$ với hệ số ý nghĩa $p < 0,01$. Vì vậy, giả thuyết H2 được chấp nhận.

5.2 Mối quan hệ gián tiếp

Giả thuyết H3 nêu rằng động lực xanh của nhân viên là biến trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi xanh của nhân viên. Kết quả nghiên cứu ở Mô hình 2 cho thấy biến độc lập (QTNNLX) có tác động có ý nghĩa đến biến phụ thuộc (hành vi xanh của nhân viên). Biến

độc lập này cũng có tác động có ý nghĩa đến biến trung gian (động lực xanh của nhân viên) (Mô hình 1). Đồng thời, sau khi thêm biến trung gian vào Mô hình 3, thì biến trung gian có tác động có ý nghĩa đến biến phụ thuộc và làm cho tác động của QTNNLX lên hành vi xanh của nhân viên giảm từ 0,75 xuống 0,47 nhưng vẫn có ý nghĩa. Từ kết quả này, chúng ta có thể kết luận rằng động lực xanh của nhân viên là biến trung gian một phần trong mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi xanh của nhân viên.

Đối với biến kiểm soát, chỉ có trình độ có tác động có ý nghĩa đến động lực xanh của nhân viên ($\beta = 0.17, p < 0,1$), kết quả này cho thấy trình độ càng cao thì động lực xanh càng cao. Tuy nhiên, chỉ có số năm kinh nghiệm có tác động đến hành vi xanh ($\beta = -0.11, p < 0,1$), kết quả này cho thấy nhân viên có số năm kinh nghiệm càng cao thì càng ít thực hiện hành vi xanh.

6 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về tác động của QTNNLX đến các khía cạnh khác nhau trong lĩnh vực du lịch, nhưng xem xét mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi xanh thông qua động lực xanh vẫn còn là hướng nghiên cứu khá mới mẻ. Vì vậy, nghiên cứu này của chúng tôi đóng góp thêm những bằng chứng thực nghiệm về tác động của quản trị nguồn lực xanh đến hành vi xanh của nhân viên thông qua động lực xanh là biến điều tiết.

Từ kết quả nghiên cứu trên, chúng ta thấy được QTNNLX tác động cùng chiều đến động lực xanh và hành vi xanh. Kết quả này phù hợp với lý thuyết Khả năng – Động lực – Cơ hội và các nghiên cứu trước đây [Ví dụ: 5, 8, 17]. Kết quả nghiên cứu này cho thấy QTNNLX sẽ tạo động lực để nhân viên phấn đấu nhằm đạt được mục tiêu xanh đề ra, đồng thời cũng thúc đẩy các nhân viên thực hiện các hành vi xanh hơn [11]. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng thái độ và hành vi của nhân viên bị ảnh hưởng nhiều bởi cách họ nhìn nhận hành động của tổ chức [36]. QTNNLX sẽ đưa ra những tín hiệu cho các nhân viên biết rằng tổ chức của họ rất tích cực về các hoạt động xanh, điều này thúc đẩy động lực nội tại để nâng cao các hành vi vì môi trường của họ trong tổ chức. Nói cách khác, QTNNLX sẽ giúp cho các nhân viên nhận thức được chiến lược xanh của tổ chức của họ, vai trò và kết quả của hành vi xanh mang lại cho công ty cũng như cá nhân của họ, từ đó thúc đẩy họ thực hiện các hành vi xanh để đạt được mục tiêu xanh của tổ chức.

Đồng thời kết quả nghiên cứu còn chỉ ra rằng, sau khi thêm biến trung gian ‘động lực xanh’ vào mô hình giả thuyết, làm cho tác động của QTNNLX lên hành vi xanh của nhân viên giảm từ 0,75 xuống 0,47. Qua đó khẳng định tầm quan trọng của động lực xanh đối với hành vi xanh. Chúng ta có thể hiểu rằng, QTNNLX không những tác động trực tiếp đến hành vi xanh mà còn tác động gián tiếp đến hành vi này thông qua thúc đẩy động lực xanh của họ. Ví dụ, một thành

phần của QTNNLX là chính sách khen thưởng xanh (tăng lương, thưởng và chức vụ) nếu nhân viên thực hiện hành vi xanh, chính sách này tạo ra động lực xanh cho nhân viên phấn đấu để đạt được mục tiêu được khen thưởng. Đồng thời, một khi đã có động lực, thì nhân viên sẽ thay đổi hành vi theo hướng bảo vệ môi trường để có được những khen thưởng trên [5].

7 Kết luận và một số hàm ý cho nhà quản trị

Bài báo này đã nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên làm việc trong các khách sạn tại Đà Nẵng. Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên. Đồng thời động lực xanh là biến trung gian một phần trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh. Bài báo còn bổ sung thêm những hạn chế trong nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh trước đây.

Mặc dù nghiên cứu của chúng tôi chỉ thực hiện ở Đà Nẵng, nhưng kết quả nghiên cứu này có hàm ý cho tất cả các khách sạn nói chung vì vấn đề quản trị nguồn nhân lực xanh đang là chủ đề nóng toà cầu. Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy động lực xanh có tác động mạnh đến hành vi xanh và cũng là biến trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi xanh. Kết quả này hàm ý rằng các nhà quản trị tại các khách sạn nên tạo động lực xanh cho nhân viên trong quá trình làm việc để họ phấn đấu và đạt được những mục tiêu đề ra, cũng chính là nâng cao hình ảnh và thương hiệu của khách sạn vì động lực xanh là nhân tố quan trọng nhất tạo cho nhân viên mục tiêu phấn đấu. Cụ thể, các chủ khách sạn nên thực hiện các chính sách quản trị nhân lực xanh bằng các phần thưởng xanh như: tăng lương, phần thưởng xanh, thăng chức để các nhân viên luôn có động lực phấn đấu. Việc tăng lương là một cách khen thưởng thiết thực nhất, quyết định đến hành vi và đạo đức của các nhân viên [37] qua đó nhân viên xanh sẽ xây dựng một hình ảnh xanh, mang lại những mặt tích cực trong hoạt động kinh doanh lưu trú. Hơn nữa, trong bối cảnh nghiên cứu Đà Nẵng, văn hóa người miền Trung vẫn thích những phần thưởng liên quan đến tiền mặt, họ chưa có nhu cầu nhiều các phần thưởng đi du lịch hay phi tiền mặt nên lãnh đạo cần xem xét các hình thức khen thưởng nhằm mang lại hiệu quả nhất định.

Thứ hai, QTNNLX có tác động lớn nhất đến động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên. Kết quả này chỉ ra rằng các chủ khách sạn nên đẩy mạnh việc áp dụng QTNNLX từ khâu tuyển dụng đến đào tạo và khen thưởng, kỷ luật nếu muốn nâng cao động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên. Cụ thể hơn, các khách sạn nên đề ra nhiệm vụ công việc cụ thể để đáp ứng các yêu cầu về chính sách xanh của khách sạn. Các khách sạn cũng nên cung cấp cho nhân viên các cơ hội đào tạo và giáo dục xanh đầy đủ. Việc đào tạo giúp trang bị cho nhân viên những kỹ năng và chuyên môn cần thiết để thực hiện thành công các mục tiêu quản lý xanh. Đồng thời, nó làm

tăng nhận thức và ý thức của nhân viên về quản lý xanh và các giá trị xanh của tổ chức. Các khách sạn cũng nên đánh giá đúng đắn hành vi xanh của nhân viên và nên bổ sung tiêu chí kết quả xanh để xem xét thăng chức, trả lương và đãi ngộ, để nhân viên được khuyến khích và có động lực tham gia vào các hoạt động xanh và đóng góp vào các mục tiêu quản lý xanh.

Mặc dù đạt được những kết quả nhất định trong nghiên cứu, nhưng bài viết cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng điều tra vào các lĩnh vực khác của du lịch như lễ hành, nhà hàng hay các khu vui chơi giải trí để hoàn thiện khung nghiên cứu về mối quan hệ giữa QTNNLX và hành vi xanh trong lĩnh vực du lịch. Trong cùng bối cảnh nghiên cứu khách sạn, nghiên cứu tiếp theo cũng có thể lựa chọn các biến khác làm yếu tố trung gian điều phối mối quan hệ như: sáng tạo xanh, quản lý kỷ luật xanh hay lãnh đạo xanh... để có những kết quả nghiên cứu toàn diện và khách quan. Ngoài ra trong tương lai cần có những nghiên cứu kế tiếp thông qua hình thức phỏng vấn sâu để hiểu rõ thêm bản chất của các mối quan hệ trong mô hình.

Tài liệu tham khảo

1. Viện nghiên cứu phát triển du lịch (2020), *Đánh giá hiện trạng một số thị trường khách du lịch quốc tế đến Đà Nẵng*, Tổng Cục Du Lịch: Hà Nội.
2. Hoque, K. (1999), Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry, *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419–443.
3. Opatha, Arulrajah, A.A. (2014), Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, *International Business Research*, 7(8), 101–112.
4. Ones, D.S., Dilchert, S. (2012), Employee green behaviors, *Managing human resources for environmental sustainability*, 32, 85–116.
5. Pham, N.T., Tučková, Z., Chiappetta Jabbour, C.J. (2019), Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study, *Tourism Management*, 72, 386–399.
6. Luu, T.T. (2020), Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: the role of environmentally-specific servant leadership, *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1193–1222.
7. Luu, T.T. (2018), Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture, *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1308–1324.

8. Yong Joong Kim, W.G.K., Hyung-Min Choia, Kullada Phetvaroon (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.
9. 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.
10. Chaudhary, R. (2019), Green human resource management in Indian automobile industry, *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 161–175.
11. Dumont, J.; Shen, J.; Deng, X. (2017), Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values, *Human resource management*, 56(4), 613–627.
12. Anwar, N., Nik Mahmood, N.H., Yusliza, M.Y., Ramayah, T.; Noor Faezah, J., Khalid, W. (2020), Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus, *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401.
13. Renwick, D.W., Redman, T., Maguire, S., (2013), Green human resource management: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
14. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., Jia, J. (2018), Green human resource management practices: scale development and validity, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
15. Ren, S., Tang, G., E. Jackson, S. (2017), Green human resource management research in emergence: A review and future directions, *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
16. Gerhart, B.; Fang, M. (2015), Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.
17. Luu, T.T. (2019), Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership, *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1167–1196.
18. Ogbeibu, S., Jude, E., Senadjki, A. (2019), *When Team Creativity Goes Green: Unpacking The Effects of Green Human Resource Management and Technological Turbulence*, In Proceedings of International Symposium on Applied Structural Equation Modeling and Methodological Matters 2019, 205–223.

19. López-Gamero, M.D., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., Pertusa-Ortega, E.M. (2020), Human resource management as an internal antecedent of environmental management: a joint analysis with competitive consequences in the hotel industry, *Journal of Sustainable Tourism*, AHEAD-OF-PRINT, 1–22.
20. 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.
21. Nickson, D. (2007), *Human resource management for the hospitality and tourism industries*, Elsevier Ltd.
22. Mampra, M. (2013), *Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study*, In Proceedings of The Tenth AIMS International Conference on Management, 1273–1281.
23. Jabbar, M.H., Abid, M. (2014), GHRM: Motivating employees towards organizational environmental performance, *MAGNT Research Report*, 2(4), 267–278.
24. Li, W., Bhutto, T.A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A.U., Bhutto, N.A. (2020), Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation, *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229.
25. Yong, J.Y., Yusliza, M., Ramayah, T., Fawehinmi, O. (2019), Nexus between green intellectual capital and green human resource management, *Journal of cleaner production*, 215, 364–374.
26. Deci, E.L.; Ryan, R.M. (1985), Self-determination and intrinsic motivation in human behavior, *Journal Of Applied Psychology*, 36, 68–80.
27. Jenny dumont, J.s., and Xin deng (2016), *Effects Of Green HRM Practices On Employee Workplace Green Behavior: The Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values*, *Human Resource Management* 10.1002/hrm, 1–15.
28. Deshwal, P. (2015), Green HRM: An organizational strategy of greening people, *International Journal of applied research*, 1(13), 176–181.
29. Ren, S., Tang, G., Jackson, S.E. (2018), *Green human resource management research in emergence: A review and future directions*, *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
30. Suhi, S.A., Enayet, R., Haque, T., Ali, S.M., Mokterdir, M.A., Paul, S.K. (2019), Environmental sustainability assessment in supply chain: an emerging economy context, *Environmental Impact Assessment Review*, 79, 106306.
31. Ho, N.T.T., Seet, P.S., Jones, J.T., Hoang, H.T. (2018), Managing the Re-Entry Process of Returnee Government Scholars in an Emerging Transition Economy—An Embeddedness Perspective, *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 154–171.

32. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th ed.; Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
33. Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S., Zacher, H. (2013), Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude, *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–175.
34. Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
35. Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (1996), *Using Multivariate Statistics*; HarperCollins: New York.
36. Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., Rupp, D.E. (2001), Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice, *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164–209.
37. Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., Dhir, A. (2021), Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts, *Journal of Sustainable Tourism*, 10.1080/09669582.2021.1891239, 1–22.