

绿色人力资源管理对员工绿色行为的影响研究

赵云龙

(昆明理工大学管理与经济学院, 云南 昆明 650500)

摘要: 在碳达峰、碳中和的大时代背景下, 绿色人力资源管理和员工绿色行为受到越来越多人的关注。基于社会信息处理理论和社会认知理论, 通过对企业员工调查收集到 320 份问卷, 运用 SPSS 数据分析工具来分析研究绿色人力资源管理的影响机制。总体来看, 企业实施的绿色人力资源管理对企业内员工绿色行为有正向的促进作用; 组织和同事形成的绿色组织氛围在绿色人力资源管理对员工绿色行为的影响中起到部分中介的作用, 同样的, 绿色自我效能也起到部分中介的作用; 绿色组织氛围和绿色自我效能形成的链式中介作用会产生一定促进作用。

关键词: 绿色人力资源管理; 绿色组织氛围; 绿色自我效能; 员工绿色行为

中图分类号: F270.7

文献标识码: A

文章编号: 1005-6432(2024)03-0095-04

DOI: 10.13939/j.cnki.zgsc.2024.03.022

1 引言

环境问题对当今世界造成的影响日益突出, 政府和社会公众也开始要求企业以更环保的生产管理方式进行可持续发展, 承担更多的社会责任。在大时代背景要求下, 企业不再只着眼于自身利益, 也愈发关注环保绩效。企业环保绩效的成败不能仅依靠硬性的规章要求进行约束, 同时更加需要员工的积极配合。Ones^[1] 提出员工绿色行为这一概念, 员工绿色行为更多地表现为员工在组织内部通过持续工作、节约资源、影响他人、采取行动等方式减少对环境的破坏。因此, 研究如何激发员工绿色行为成为提升企业环保绩效的重要环节。以往研究表明, 在企业的人力资源管理实践中融入绿色化行为方式, 即绿色人力资源管理, 可以促使员工主动采取更多的绿色行为, 进而帮助企业实现可持续发展的要求^[2]。文章的选题有利于企业节约资源、提升其环保绩效, 也对企业实现可持续发展以及碳达峰碳中和的目标具有重要意义。目前对绿色人力资源管理的研究仍然不多, 视角不够多元化, 部分学者只对单一的中介机制进行研究讨论。

本研究以社会认知理论和社会信息处理理论为基础, 构建绿色人力资源管理对于员工绿色行为的影响机制模型, 并将绿色组织氛围和绿色自我效能两个中介变量引入, 构建链式中介模型, 希望以此拓宽绿色人力资源管理的边界。

2 文献综述与研究假设

2.1 绿色人力资源管理 (GHRM) 与员工绿色行为 (EGB)

对于企业的环保绩效而言, 员工的作用不言而喻。

绿色人力资源管理实践帮助员工在他们的工作和个人生活中培养环保的态度。组织内部员工的工作反应会受到工作环境的直接影响, 工作环境中传递出不同的信息, 相应的员工会采取不同的应对行为, 最终对自身行为选择和态度变化有影响。企业在进行管理的过程中, 将环保要求和追求可持续的理念与企业的人力资源管理措施相结合, 即为绿色人力资源管理所强调。当处于组织的员工接收到这种理念信息时, 会存储记忆, 当其遏制相关事项需要做出判断时, 员工会调取之前存储的关于环保及可持续发展的记忆, 从而更有可能促使其做出绿色行为。根据以往文献研究可知, 绿色人力资源管理即对人力资源管理各个模块进行绿色化管理, 绿色人力资源管理实践包括设定绿色责任和目标, 规划企业环境管理活动, 为员工创造参与绿色项目的机会。在绿色招聘方面, 重视环保的企业进行招聘时, 更容易招收具有良好环保意识的潜在员工, 并在后续面试过程中筛选出与企业环保目标一致的员工。在绿色培训方面, 企业在内部向员工普及绿色知识, 并对员工的环保技能不断进行训练指引, 构建出良好的相互之间学习的氛围, 同时增强员工对于环保行为重要性的认识及实施绿色行为的意愿。在环保奖励以及绿色绩效管理方面, 企业在其内部的绩效管理体系中对员工环保行为实施相应考核指标和奖惩方式, 从而更好地激发员工的环保行为。在员工环保参与方面, 员工通过感知组织实施绿色人力资源管理实践表现出对环保的重视程度, 从而会更主动积极地参与到企业环保实践措施中去。综上所述, 根据社会信息处理理论, 在实施绿色人力资源管理的企业内部, 员工通常会表现出符合企业绿色政策的绿

色行为。当员工因其环保表现获得奖励时,会有动力参与绿色活动。因此文章提出假设:

H1: GHRM 对 EGB 产生正向影响。

2.2 绿色自我效能 (GSE) 的中介作用

自我效能由言语劝导、自身成功经验、间接经验以及情绪唤起四部分组成,属于个体认知的一部分。首先,企业实施的人力资源管理措施会向员工传达企业相关环保理念,积极鼓励员工采取绿色行为,提高员工采取绿色行为的信心;其次,企业通过绿色培训可以使员工获得相关环保知识和技能以及成功经验;最后,企业内部领导及同事积极从事环保行为也会对员工自身产生影响,员工会纷纷效仿、学习领导以及周围同事们的间接经验。因此,文章认为,言语劝导、自身成功经验和间接经验三方面要素会受到企业实施的绿色人力资源管理的影响,员工的绿色自我效能会受到一定的影响,进而促进员工绿色行为的产生。综上所述,提出以下假设:

H2: GHRM 通过 GSE 正向影响 EGB。

2.3 绿色组织氛围 (GOC) 的中介作用

绿色组织氛围是指组织内部成员所感知到的组织对于环境保护相关事项、组织政策、实践程序等以及感知在组织内部实施绿色行为被奖励、支持和期望^[4],相应的措施、政策等会对员工的态度和行为产生影响^[5]。企业对组织内部进行环保知识及技能的培训,执行绿色绩效考核管理及奖惩措施,员工会从中感知到组织态度及行为,从而营造有利于环保管理的组织氛围。良好的绿色组织氛围会使不同员工个体对组织实施的政策、实践程序等存在一致的感知,促进组织内部形成良好的工作关系,在这种环境因素影响下,员工会更主动地采取绿色行为。因此,文章提出如下假设:

H3: GHRM 通过 GOC 正向影响 EGB。

2.4 绿色组织氛围 (GOC) 和绿色自我效能 (GSE) 的链式中介作用

根据社会认知理论可知,外部环境因素、个体认知和个人行为之间有紧密联系。员工会根据组织内部对于环境保护等相关环保理念改善个体的自我认知和评价,促进员工个体增强对自己达成组织内环境目标的自信程度和能力水平。处于良好绿色组织氛围中的员工会高度认可组织内有关环保的政策和理念,这些认可会有效提高个体相信自己能够完成相关环保目标任务的信念,即提升员工的绿色自我效能。基于此,文章认为:当企业实施绿色人力资源管理时,会对员工传授相关的环保知识以及进行相关技能的培训,并

设置绿色绩效考核管理以及相应的奖惩方式等会使绿色组织氛围得到提升;良好的绿色组织氛围会提高企业内部员工对环保理念及环境管理绩效的重视程度,并且企业领导及同事积极从事环保的氛围会潜移默化地影响其他员工,促使员工信心增强,相信自己可以完成企业所下达的相关环保任务,员工信心的提升,有利于员工很好地解决由环境问题带来的相关挫折和困难,会重新振作并加倍努力找出更好的方式来应对当前所遭遇的问题,力求寻找具有创造性的绿色行为来脱离困境,即可以有效激发员工绿色行为。综上所述,文章提出如下假设:

H4: GOC 和 GSE 在 GHRM 对 EGB 的影响中起到链式中介作用。

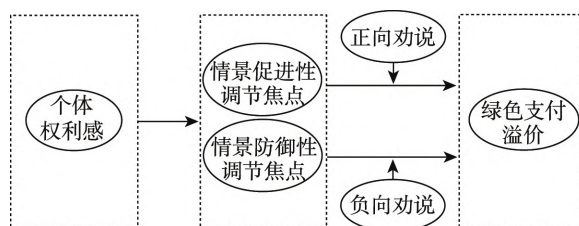


图1 员工绿色行为示例

3 研究设计

3.1 数据收集

使用问卷星,向社会上的公司企业发放调查问卷 320 份,筛选后得到 307 份有效问卷。

3.2 变量测量

文章量表选用成熟量表,所有测量题项均采用李克特五级量表。

(1) 绿色人力资源管理 (GHRM)。借鉴 Tang 等^[3]开发的 14 题项量表来测量。示例题项如“我的公司将员工环保行为与薪酬和奖励联系起来”。本研究中,该量表的 Cronbach' α 信度系数为 0.949。

(2) 绿色组织氛围 (GOC)。采用 Norton 等^[6]研究编制的 8 题项量表进行测量。示例题项如“我所在的公司关注自身对环境的影响”。本研究中,该量表的 Cronbach' α 信度系数为 0.865。

(3) 绿色自我效能 (GSE)。借鉴 Chen 等^[7]研究编制的 6 题项量表进行测量。示例题项如“我认为我能够成功的践行环保理念”。本研究中,该量表中的 Cronbach' α 信度系数为 0.879。

(4) 员工绿色行为 (EGB)。采用 Robertson 和 Barling^[8]编制的 6 题项量表进行测量。示例题项如“在工作和生活中,我尽可能地采用双面打印”。本

研究中，该量表中的 Cronbach' α 信度系数为 0.864。

(5) 性别、年龄、学历、工作年限等为控制变量。

本研究量表均采用成熟量表，效度较好。

4 研究结果与分析

4.1 描述性统计与相关性分析

描述性统计结果如表 1 所示。绿色人力资源管理
与绿色组织氛围 ($r = 0.447$, $p < 0.01$) 呈现显著正

相关，与绿色自我效能 ($r = 0.300$, $p < 0.01$) 也呈
现正相关关系，和员工绿色行为 ($r = 0.455$, $p <$
 0.01) 具有显著正相关关系；绿色组织氛围和绿色
自我效能 ($r = 0.360$, $p < 0.01$) 呈现出相关关系，
与员工绿色行为 ($r = 0.516$, $p < 0.01$) 也呈现出正
相关关系；绿色自我效能与员工绿色行为 ($r =$
 0.451 , $p < 0.01$) 呈现正相关关系。上述结果为研究
假设提供了一些基础的支持。

表 1 描述性统计及相关系数矩阵

指标	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
性别	1.480	0.492	1							
年龄	1.850	0.622	-0.119*	1						
学历	1.820	0.693	-0.042	-0.046	1					
工作年限	1.800	0.679	-0.083	-0.069	0.091	1				
GHRM	4.041	0.825	0.163**	-0.182**	0.095	0.056	1			
GOC	3.938	0.753	0.156**	-0.316**	0.137*	0.034	0.447**	1		
GSE	3.709	0.884	0.124*	-0.061	0.075	0.015	0.300**	0.360**	1	
EGB	3.618	0.909	0.459**	-0.190**	0.149**	0.056	0.455**	0.516**	0.451**	1

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

4.2 假设检验

(1) 主效应检验。研究采用线性回归方法，将
控制变量 (性别、年龄、学历、工作年限)、自变量
(绿色人力资源管理) 与因变量 (员工绿色行为) 纳
入方程。数据处理结果表明，绿色人力资源管理对员
工绿色行为正向影响 ($\beta = 0.501$, $p < 0.01$) ，验证
了假设 H1。

(2) 独立中介效应检验。分别以绿色组织氛围
和绿色自我效能为独立中介变量，构建绿色人力资
源管理对员工绿色行为影响的间接作用模型进行检
验，在 SPSS 软件中使用 Process 插件，使用 Bootstrap 方
法来检验中介效应，样本量选择 2000，将置信区间
设置为 95%。结果如表 2 所示。一方面，绿色人力
资源管理对绿色组织氛围产生显著积极作用 ($\beta =$
 0.4081 , $p < 0.01$) ，绿色组织氛围对员工绿色行为产

生显著积极作用 ($\beta = 0.4710$, $p < 0.01$) ，在绿色人
力资源管理与员工绿色行为的影响机制中绿色组织氛
围起到部分中介作用，间接效应值为 0.1926，95%
置信度下的置信区间为 [0.1201 , 0.1818] ，不包含
0，说明绿色组织氛围在绿色人力资源管理与员工绿
色行为之间的中介效应显著，假设 H2 可以得到验证。
对于绿色自我效能的检验，绿色人力资源管理对
绿色自我效能产生显著积极作用 ($\beta = 0.3554$, $p <$
 0.01) ，绿色自我效能对员工绿色行为产生显著积极
作用 ($\beta = 0.3554$, $p < 0.01$) ，由此可知，在绿色人
力资源管理和员工绿色行为之间，绿色自我效能起部
分中介作用，间接效应值为 0.1140，其置信区间为
[0.0579 , 0.1788] ，不包含 0，表明在绿色人力资
源管理与员工绿色行为的影响机制中，绿色自我效能的
中介效应显著，验证了假设 H3。

表 2 绿色组织氛围和绿色自我效能的独立中介效应检验结果

中介模型	前半段路径系数	后半段路径系数	中介效应	95% CI 下限	95% CI 上限	检验结果
GHRM→GOC→EGB	0.4081**	0.4710**	0.1926	0.1201	0.2750	显著

续表

中介模型	前半段路径系数	后半段路径系数	中介效应	95% CI 下限	95% CI 上限	检验结果
GHRM→GSE→EGB	0.3208 **	0.3554 **	0.1140	0.0579	0.1788	显著

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

(3) 链式中介效应检验。采用 A. Hayes 提出的办法,对绿色组织氛围和绿色自我效能的链式中介作用进行相应的检验。分析结果如表 3 所示,绿色人力资源管理对员工的总体影响效应值为 0.3992,95% 置信度下的置信区间为 [0.2977, 0.5007],不包含 0,又进一步验证了假设 H1;由表中数据可知,绿色人力资源管理对员工绿色行为的总体间接效应值为 0.1913,95% 置信区间为 [0.1239, 0.2683],不包含 0,效应显著;总体间接效应值为 3 条中介路径效应值之和,其中,在绿色人力资源管理与员工绿色行

为中,绿色组织氛围的中介效应值为 0.1157,其置信区间为 [0.0633, 0.1819],不包含 0,效应显著;绿色自我效能的中介效应值为 0.0453,95% 置信区间为 [0.0033, 0.0933],不包含 0,效应显著;在绿色人力资源管理与员工绿色行为的机制中,绿色组织氛围和绿色自我效能的链式中介效应值为 0.0303,其置信区间为 [0.1160, 0.5540],不包含 0,效应显著。上述处理数据表明绿色人力资源管理通过绿色组织氛围和绿色自我效能形成的链式中介作用进而对员工绿色行为产生显著正向影响,验证了假设 H4。

表 3 链式中介效应分析结果

模型路径	Effect	95% CI 下限	95% CI 上限	检验结果
总效应: GHRM→EGB	0.3992	0.2977	0.5007	显著
直接效应: GHRM→EGB	0.2079	0.1085	0.3072	显著
总体间接效应	0.1913	0.1239	0.2683	显著
ind1: GHRM→GOC→EGB	0.1157	0.0633	0.1819	显著
ind2: GHRM→GSE→EGB	0.0453	0.0033	0.0933	显著
ind3: GHRM→GOC→GSE→EGB	0.0303	0.1160	0.5540	显著

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ 。

5 研究启示

基于收集的 307 份员工数据所进行的研究表明,绿色组织氛围和绿色自我效能起部分中介作用,并且两者还起到链式中介作用。以上述的研究结果为依据,为企业相应发展提出一定的建议:对于员工绿色行为,企业应予以一定的重视,应该更加积极主动培养员工绿色行为,这种方式对于增强企业可持续发展的能力是相当重要的。良好的绿色组织氛围能够帮助员工形成良好的人际关系,使员工认识到企业高层管理者对绿色行为的态度,当员工感知到相关的外部信息时,会更主动实施绿色行为。因此,企业应当积极塑造良好的绿色组织氛围,积极推进实施环保政策等,增强员工对于绿色组织氛围的感知,对员工绿色行为给予支持,提高重视程度。员工绿色行为会通过绿色自我效能产生影响。因此,在帮助员工强化信心、提升员

工的绿色自我效能方面,企业应该更加重视,进而促使员工主动采取更多的绿色行为,例如企业可通过制定相关奖惩制度等激发员工绿色自我效能。

6 结论

本研究以企业员工为研究对象,研究结果证实了绿色人力资源管理的实施可以使员工采取更多绿色行为。本次实证研究结果也证实了绿色组织氛围和绿色自我效能的中介作用。通过在绿色组织氛围和绿色自我效能构成链式中介模型也对员工绿色行为产生积极作用。文章研究数据来源于横截面设计研究,不够严谨,在后续研究中,会从多时间点进行研究,使结果更具说服力。另外,文章考察了绿色组织氛围和绿色自我效能的中介作用,后续研究可进一步探索其他可能的中介机制,在此基础上进一步展开深入研究。(下转 P114)

分析、门店分析等模块建设提供专业化人才支撑。

另一方面,实体零售企业要结合智慧零售产业转型过程中发现的“难点”和“痛点”,积极培养能够解决实际问题的专业化人才,形成创新理念背景下内部智慧型零售人才培养机制,提升实体零售企业整体的智慧化发展能力,形成智慧零售企业发展新格局,满足新型实体零售智慧商圈的管理与营销人才需求。

4 结论

在信息技术加持下形成的“新零售”时代,实体零售企业不能够故步自封,需基于智慧商圈视角下积极探索大数据技术、云计算技术、物联网技术以及人工智能计算的全面应用,转变零售终端的发展思维,积极探索智能化消费场景和智慧化消费模式的构建,打造立体化的线上线下混合式销售模式。基于现代科学技术,实现多种销售模式的多场景快速切换,为消费者提供更加便捷化、智能化和定制化的购物体验,进而推动实体零售企业在新时代背景下实现转型

升级,提升实体零售企业的市场竞争力。

参考文献:

- [1] 廖夏,石贵成,徐光磊.智慧零售视域下实体零售业的转型演进与阶段性路径[J].商业时代,2019(5):28-30.
- [2] 陈晓明.智慧商圈的建设思路和体系架构[J].上海商业,2018(3):14-15.
- [3] 赵建凤.“新零售”时代我国连锁零售的创新与发展方向[J].商业经济研究,2018(18).
- [4] 轩超峰,高晶.新发展理念下我国实体零售业转型升级路径与对策[J].商业时代,2019(21):172-175.
- [5] 谷晓霞.“互联网+”背景下实体零售企业转型的五大路径[J].中国战略新兴产业,2018(18):90.
- [6] 刘蕾,杨柳.“互联网+”背景下我国实体零售业转型路径研究[J].河北企业,2018(7):113-115.
- [7] 轩超峰,高晶.新发展理念下我国实体零售业转型升级路径与对策[J].商业时代,2019(21):172-175.

~~~~~  
[作者简介] 李祥华(1975—),男,本科,高级物流师,销售管理工作;马文广(1972—),男,硕士,研究员,销售管理工作。

(上接 P98)

#### 参考文献:

- [1] ONES S, DILCHERTS. Environmental sustainability at work: a call to action [J]. Industrial and organizational psychology, 2012, 5 (4): 444-466.
- [2] 唐贵瑶,孙玮,贾进,等.绿色人力资源管理研究述评与展望[J].外国经济与管理,2015,37(10):82-96.
- [3] TANG G, CHEN Y, JIANG Y, et al. Green human resource management practices: scale development and validity [J]. Asia Pacific journal of human resources, 2018, 56(1): 31-55.
- [4] NORTON T A, ZACHER H, ASHKANASY N M. On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior [J]. Industrial & organizational psychology, 2012, 5(4): 497-500.
- [5] LITWIN G H, STRINGER R A. Motivation and organizational climate [J]. American journal of sociology, 1968, 82(4): 1220-1235.

- [6] NORTON A, ZACHER H, ASHKANASY M. Organizational sustainability policies and employee green behavior: the mediating role of work climate perceptions [J]. Journal of environmental psychology, 2014(38): 49-54.
- [7] CHEN Y S, CHANG C H, YEH S L, et al. Green shared vision and green creativity: the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy [J]. Quality & quantity, 2015, 49(30): 1169-1184.
- [8] ROBERTSON J L, BARLING J. Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors [J]. Journal of organization behavior, 2013, 34(2): 176-194.
- [9] 周浩,龙立荣.共同方法偏差的统计检验与控制方法[J].心理科学进展,2004,12(6):942-950.

~~~~~  
[作者简介] 赵云龙(1996—),男,河南鹤壁人,研究生,昆明理工大学管理与经济学院,研究方向:人力资源管理。