

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

NGUYỄN THỊ MAI LINH

QUẢN TRỊ XANH NGUỒN NHÂN LỰC  
TRONG CÁC KHÁCH SẠN 4 VÀ 5 SAO  
Ở HẠ LONG (QUẢNG NINH)

Chuyên ngành: Du lịch

Mã số: 981010101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

Hà Nội – 2026

Công trình được hoàn thành tại: **Trường Đại học Khoa học Xã hội & Nhân văn - Đại học Quốc Gia Hà Nội**

Người hướng dẫn khoa học: 1 PGS.TS Bùi Hoài Sơn  
2. PGS.TS Trần Đức Thanh

Phản biện:

Phản biện:

Phản biện:

Luận án đã được bảo vệ trước Hội đồng cấp Đại học Quốc gia Hà Nội,  
vào hồi giờ phút ngày tháng năm 20

***Có thể tìm hiểu luận án tại:***

- Thư viện Quốc gia Việt Nam
- Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Hiện nay, môi trường toàn cầu bị ảnh hưởng nghiêm trọng, thúc đẩy các quốc gia và tổ chức cần phát triển bền vững, gắn với 17 Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDGs) của Liên Hợp Quốc (2015). Du lịch, trong đó có khách sạn, vừa chịu tác động từ biến đổi khí hậu và dịch bệnh, vừa đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện các SDGs, đặc biệt về tăng trưởng bền vững, tiêu dùng, sản xuất có trách nhiệm và ứng phó biến đổi khí hậu. Trong quá trình chuyển đổi xanh, công nghệ và hạ tầng chỉ đóng vai trò hỗ trợ, nguồn nhân lực là yếu tố quyết định. Quản trị xanh nguồn nhân lực bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và khen thưởng gắn với tiêu chí môi trường trở thành công cụ chiến lược giúp hình thành văn hóa xanh, nâng cao hiệu quả vận hành, hình ảnh thương hiệu và lợi thế cạnh tranh. Nhiều nghiên cứu quốc tế và trong nước chứng minh quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi xanh, hiệu quả môi trường, sáng tạo xanh và sự gắn kết của nhân viên. Tuy vậy, quản trị xanh nguồn nhân lực vẫn đối diện thách thức như khó thay đổi tư duy quản trị truyền thống, khó đo lường hiệu quả xanh và thiếu lãnh đạo đủ năng lực xanh.

Định hướng phát triển từ “nâu” sang “xanh” của Quảng Ninh đã ảnh hưởng sâu sắc đến ngành khách sạn ở Hạ Long. Các nghiên cứu chuyên sâu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn ở Việt Nam còn hạn chế. Do đó, nghiên cứu “Quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh)” mang

ý nghĩa lý luận và thực tiễn, nhằm làm rõ vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực đối với hành vi xanh của nhân viên, đồng thời xem xét tác động điều tiết của chính sách địa phương trong quá trình này.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu phân tích, đánh giá thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực tác động đến hành vi xanh của nhân viên trong sự điều tiết của chính sách xanh của chính quyền địa phương tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh).

## **3. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn;

Hệ thống hoá cơ sở lý luận về quản trị xanh nguồn nhân lực;

Đánh giá thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh);

Xây dựng mô hình, đánh giá tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực tới hành vi xanh của nhân viên;

Khảo sát và xác định mức độ ảnh hưởng của quản trị xanh nguồn nhân lực tới hành vi xanh của nhân viên;

Đề xuất các hàm ý quản trị trong khách sạn 4 và 5 sao và các hàm ý chính sách cho cơ quan quản lý.

## **4. Đối tượng nghiên cứu và khảo sát**

Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên.

Đối tượng khảo sát: Đội ngũ nhân viên và quản lý tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh).

## **5. Phạm vi nghiên cứu**

- Nội dung: Nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực có nhiều nội dung, khía cạnh như các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị xanh nguồn nhân lực và các yếu tố liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng tới hiệu suất môi trường, hiệu quả bền vững, sáng kiến xanh, sự sáng tạo xanh, hành vi xanh. Nghiên cứu này tập trung vào nghiên cứu các yếu tố liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng tới hành vi xanh của nhân viên và vai trò điều tiết của chính sách địa phương dựa trên các lý thuyết nền tảng: lý thuyết hành vi, lý thuyết Kích thích-Chủ thể-Phản ứng, lý thuyết thể chế.

Không gian: Khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long, Quảng Ninh.

Thời gian: Thu thập dữ liệu từ 11/2024 đến 3/2025.

## **6. Câu hỏi nghiên cứu**

(1) Quản trị xanh nguồn nhân lực gồm những nội dung gì?

(2) Thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực tại khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long như thế nào?

(3) Quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hành vi xanh của nhân viên như thế nào?

(4) Văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên như thế nào? Chính sách xanh địa phương điều chỉnh các mối quan hệ giữa văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, quản trị xanh nguồn nhân lực, ý thức môi trường với hành vi xanh của nhân viên như thế nào?

## **7. Đóng góp của luận án**

*- Đóng góp về mặt lý luận:*

Đóng góp vào việc phát triển lý thuyết về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn.

Phát triển mô hình lý thuyết của Baydeniz & Kart (2024) bằng cách thay thế biến điều tiết Tuổi bằng biến điều tiết Chính sách xanh địa phương dựa trên lý thuyết thể chế.

Chỉ ra vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực, văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường với hành vi xanh của nhân viên và vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương- một yếu tố bên ngoài quan trọng nhưng chưa được nghiên cứu đầy đủ trong mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh.

*- Đóng góp về thực tiễn:*

Phác thảo bức tranh về thực trạng công tác quản trị xanh nguồn nhân lực tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh). Cung cấp cơ sở khoa học cho các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long trong việc xây dựng và hoàn thiện hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực hiệu quả.

## **8. Bố cục luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, danh mục các tài liệu của tác giả liên quan đến luận án, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án có bố cục gồm 4 chương: Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận; Mô hình và phương pháp nghiên cứu; Kết quả nghiên cứu; Thảo luận kết quả và hàm ý quản trị.

## **Chương 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ XANH NGUỒN NHÂN LỰC KHÁCH SẠN**

### **1.1. Tổng quan nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn**

Quản trị xanh nguồn nhân lực là một nhánh mới trong quản trị nhân sự, đề cập đến việc tích hợp các yếu tố môi trường vào tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và thưởng phạt nhằm thúc đẩy hành vi xanh. Từ năm 2006 đến 2025, số lượng nghiên cứu về chủ đề này tăng mạnh, tập trung chủ yếu ở Trung Quốc, Pakistan, Malaysia và Ấn Độ. Các công bố học thuật chủ yếu xuất hiện trên các tạp chí Q1 như *Journal of Cleaner Production*, *Business Strategy and the Environment*, *International Journal of Human Resource Management*,... phản ánh tính liên ngành giữa nhân sự, môi trường, kinh doanh và du lịch. Nghiên cứu sử dụng các từ khóa phổ biến như: “green HRM”, “sustainability”, “eco-friendly HRM”, “green behavior”. Lĩnh vực khách sạn vẫn còn khiêm tốn về số lượng nghiên cứu so với công nghiệp và lĩnh vực khác. Các nghiên cứu hiện có mới chỉ tập trung ở các nước phát triển hoặc khu vực châu Á nhưng chưa sâu ở Đông Nam Á. Việt Nam hiện vẫn còn rất ít công trình nghiên cứu thực nghiệm về mối liên hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh và vai trò điều tiết là chính sách xanh của chính quyền trong khách sạn, trong đó có Hạ Long.

### **1.2. Một số khái niệm liên quan**

\*Quản trị xanh trong du lịch

Quản trị xanh được hiểu là *một cách tiếp cận quản lý toàn diện, trong đó tổ chức tích hợp mục tiêu và chiến lược môi trường vào mọi hoạt động và quyết định kinh doanh, dựa trên nền tảng giá trị và niềm tin chung về mối quan hệ giữa doanh nghiệp và tự nhiên.* Quản trị xanh không chỉ hướng tới phát triển bền vững và giảm thiểu tác động môi trường, mà còn thúc đẩy đổi mới, trách nhiệm xã hội, nâng cao năng lực cạnh tranh và duy trì tính toàn vẹn sinh thái thông qua quá trình học hỏi và cải tiến liên tục.

**\*Nguồn nhân lực trong khách sạn**

Nguồn nhân lực trong khách sạn là dạng nguồn lực đặc thù, bao gồm kỹ năng, kiến thức và tinh thần phục vụ của đội ngũ nhân viên - những người trực tiếp tạo ra giá trị dịch vụ và trải nghiệm cho khách hàng. Nhân lực khách sạn được đặc trưng bởi ba thành tố: số lượng (quy mô lao động), chất lượng (năng lực, kỹ năng, phẩm chất) và cơ cấu (độ tuổi, trình độ, vị trí công việc) đa dạng để đáp ứng yêu cầu hoạt động.

**\*Quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn**

Quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn được hiểu là *hệ thống chính sách và thực tiễn nhân sự tích hợp với mục tiêu môi trường và phát triển bền vững, bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ và quan hệ lao động xanh.* Quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ hướng đến tối ưu hiệu quả và giảm chi phí mà còn xây dựng văn hoá xanh, nâng cao nhận thức môi trường, thúc đẩy hành vi xanh, từ đó trở thành công cụ chiến lược giúp khách sạn thực hiện

trách nhiệm xã hội, môi trường, tạo lợi thế cạnh tranh bền vững và xanh hoá chuỗi giá trị dịch vụ.

**\* Văn hoá xanh**

Văn hoá xanh được hiểu chung là *tập hợp các giá trị, niềm tin và chuẩn mực được chia sẻ trong tổ chức, thể hiện cam kết với bảo vệ môi trường và phát triển bền vững*. Nó định hình nhận thức và hành vi môi trường của nhân viên, thúc đẩy quản trị xanh nguồn nhân lực, hành vi thân thiện và sáng tạo xanh, đồng thời nâng cao hiệu suất và uy tín tổ chức.

**\*Bầu không khí tâm lý xanh**

Bầu không khí tâm lý xanh là *nhận thức chung của nhân viên về mức độ tổ chức khuyến khích và hỗ trợ các hành vi thân thiện với môi trường, được hình thành từ quản trị xanh nguồn nhân lực, lãnh đạo đạo đức xanh và vốn tâm lý tích cực*. Bầu không khí tâm lý xanh tích cực thúc đẩy hành vi xanh, sáng tạo xanh và củng cố văn hoá xanh trong tổ chức.

**\*Ý thức môi trường**

Ý thức môi trường là *trạng thái tâm lý tổng hợp phản ánh nhận thức, cảm xúc, giá trị, niềm tin và hành vi của cá nhân đối với môi trường tự nhiên, đồng thời thể hiện sự quan tâm, trách nhiệm và sẵn sàng hành động để bảo vệ môi trường*.

**\*Hành vi xanh của nhân viên khách sạn**

Hành vi xanh của nhân viên là *các hành động mà nhân viên thực hiện nhằm đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu bền vững về môi trường của tổ chức*. Hành vi xanh của nhân viên thể hiện mức độ

nhân viên tham gia vào các hoạt động và thực tiễn bền vững về môi trường trong tổ chức của họ, bao gồm cả những gì được yêu cầu trong công việc và những đóng góp có tính chất tự nguyện.

**\*Mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên**

Mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên là một cơ chế đa chiều, bao gồm cả tác động trực tiếp và gián tiếp, đồng thời chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố trung gian và điều tiết. Điều này khẳng định vai trò then chốt của quản trị xanh nguồn nhân lực trong việc kiến tạo nền tảng văn hóa và tâm lý xanh, từ đó thúc đẩy cả hành vi xanh bắt buộc lẫn tự nguyện trong các tổ chức khách sạn.

### **1.3. Vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn**

Quản trị xanh nguồn nhân lực giúp tích hợp các mục tiêu môi trường vào các chính sách nhân sự nhằm nâng cao nhận thức, hiệu suất và trách nhiệm xã hội trong doanh nghiệp.

Quản trị xanh nguồn nhân lực nâng cao nhận thức của nhân viên về các vấn đề môi trường thông qua đào tạo, giúp họ thay đổi hành vi theo hướng thân thiện với môi trường.

Quản trị xanh nguồn nhân lực góp phần định hình văn hoá tổ chức thân thiện với môi trường.

Quản trị xanh nguồn nhân lực thúc đẩy các hoạt động cộng đồng, bảo vệ tài nguyên và xây dựng hình ảnh doanh nghiệp bền vững.

### **1.4. Vai trò của chính sách của chính quyền địa phương**

Chính sách của chính quyền địa phương giữ vai trò nền tảng trong định hướng phát triển bền vững, đặc biệt với ngành du lịch, khách sạn. Chính sách môi trường là “xương sống” của quản trị xanh, song hiệu quả phụ thuộc vào sự cam kết của cả lãnh đạo và nhân viên. Bên cạnh đó, chính sách kinh tế giúp ổn định thị trường, chính sách xã hội nâng cao phúc lợi và giảm bất bình đẳng, còn chính sách văn hóa bảo tồn di sản và thúc đẩy công nghiệp sáng tạo. Như vậy, chính sách không chỉ tạo môi trường kinh doanh thuận lợi mà còn là kim chỉ nam cho sự phát triển toàn diện và bền vững.

### **1.5. Các mô hình nghiên cứu liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn**

Trong các mô hình phân tích, trừ mô hình của Yeşiltaş và cộng sự (2022), quản trị xanh nguồn nhân lực đều là yếu tố đầu vào (biến độc lập) quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến hành vi xanh của nhân viên. Bên cạnh đó, một số mô hình có thêm yếu tố văn hoá xanh (mô hình của Baydeniz & Kart, 2024), bầu không khí tâm lý xanh (mô hình của Nisar và cộng sự, 2022; Uslu và cộng sự, 2023; Baydeniz & Kart, 2024; Chouhan, 2025), ý thức môi trường (mô hình của Nisar và cộng sự, 2022; Yeşiltaş và cộng sự (2022); Baydeniz & Kart, 2024) như những biến trung gian hoặc điều tiết. Tuy nhiên, không có mô hình nào đưa chính sách của chính quyền như một yếu tố tham gia tác động đến hành vi xanh của nhân viên.

### **1.6. Khoảng trống nghiên cứu**

Thiếu các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam, nhất là tại các khách sạn 4 và 5 sao. Ít mô hình tích hợp các yếu tố trung gian

như văn hóa xanh, ý thức môi trường, bầu không khí tâm lý xanh. Vai trò điều tiết của chính sách địa phương chưa được làm rõ.

## **Tiểu kết chương**

Chương 1 đã khái quát tình hình nghiên cứu và xây dựng cơ sở lý luận về quản trị xanh nguồn nhân lực trong lĩnh vực khách sạn. Khoảng trống liên quan đến bối cảnh khách sạn cao cấp tại các trung tâm du lịch lớn như Hạ Long, cũng như sự thiếu vắng các nghiên cứu xem xét yếu tố văn hoá, tâm lý, ý thức môi trường và chính sách xanh địa phương trong mối quan hệ của quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh đặt ra nhu cầu cấp thiết cho các nghiên cứu tiếp theo.

## **Chương 2. MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **2.1. Cơ sở hình thành mô hình nghiên cứu**

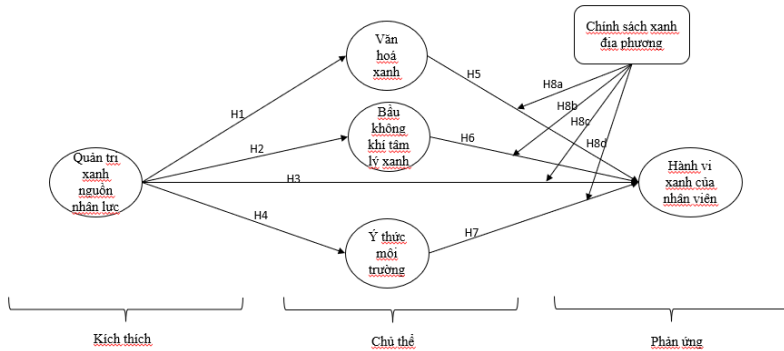
#### **2.1.1 Cơ sở lý thuyết**

Lý thuyết hành vi (Behaviorism Theory): Hành vi hình thành qua phản ứng có điều kiện trước các kích thích từ môi trường và trong quản trị xanh nguồn nhân lực, kích thích hành vi xanh của nhân viên.

Lý thuyết S-O-R: *Stimulus (S)*: Các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực là kích thích từ môi trường tổ chức. *Organism (O)*: Nhân viên tiếp nhận, xử lý qua nhận thức (văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường). *Response (R)*: Kết quả là hành vi xanh của nhân viên.

Lý thuyết thể chế (Institutional Theory): Chính sách xanh địa phương là một dạng thể chế có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực.

## 2.1.2. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình đề xuất



Nghiên cứu đề xuất mô hình lý thuyết bao gồm: Biến độc lập: Quản trị xanh nguồn nhân lực; Biến phụ thuộc: Hành vi xanh của nhân viên; Biến trung gian: Văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường; Biến điều tiết: Chính sách xanh địa phương

Nghiên cứu đề xuất 8 nhóm giả thuyết:

H1 – H4: Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và hành vi xanh.

H5 – H7: Văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường tác động tích cực đến hành vi xanh.

H8a – H8d: Chính sách xanh địa phương điều tiết các mối quan hệ: GHRM → hành vi xanh; văn hóa xanh → hành vi xanh; bầu không khí tâm lý xanh → hành vi xanh; ý thức môi trường → hành vi xanh.

## 2.2. Phương pháp nghiên cứu

### 2.2.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp

Nguồn báo cáo thống kê, công bố khoa học, tài liệu quản lý nhà nước, thư viện các trường đại học. Hệ thống cơ sở lý luận, xác định khoảng trống nghiên cứu, bổ sung bối cảnh khách sạn Hạ Long.

### **2.2.2. Phương pháp trích lượng thư mục**

Sử dụng phần mềm VOSviewer để phân tích đồng từ khóa, xu hướng, mạng lưới tác giả. Mục tiêu: nắm bắt toàn cảnh nghiên cứu quản trị xanh nguồn nhân lực nói chung và quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch, khách sạn, phát hiện khoảng trống.

### **2.2.3. Phương pháp tổng quan hệ thống**

Phương pháp tổng quan hệ thống được tiến hành theo mô hình PRISMA với các bước tìm kiếm tài liệu bằng từ khóa liên quan đến nghiên cứu trên Scopus, Web of Science và một số nguồn bổ sung. Sau các bước chọn lọc, 62 bài được tổng hợp và phân tích chi tiết, để làm cơ sở xây dựng mô hình và giả thuyết.

### **2.2.4. Phương pháp chuyên gia**

Tham vấn ý kiến các nhà nghiên cứu và quản lý khách sạn, cơ quan quản lý du lịch để kiểm chứng mô hình, giả thuyết, thang đo; bổ sung yếu tố đặc thù bối cảnh. Ưu điểm: thông tin chuyên sâu, tăng tính thực tiễn; Hạn chế: số lượng ít, phụ thuộc chủ quan.

### **2.2.5. Phương pháp phỏng vấn sâu**

Nghiên cứu phỏng vấn 25 người (quản lý, giám sát, nhân viên) tại các khách sạn 4-5 sao bằng câu hỏi bán cấu trúc và phân tích theo chủ đề. Phương pháp này cung cấp dữ liệu sâu sắc, giàu ngữ cảnh để bổ sung và kiểm chứng kết quả định lượng, mang lại cái nhìn toàn diện về quản trị xanh nguồn nhân lực.

### ***2.2.6. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi***

Xác định thang đo: kế thừa và chỉnh sửa từ nghiên cứu trước (Baydeniz & Kart, 2024; Safari et al., 2018; Wang et al., 2021). Các biến đo lường gồm: quản trị xanh nguồn nhân lực (5 biến), văn hóa xanh (6), bầu không khí tâm lý xanh (5), ý thức môi trường (7), chính sách xanh (5), hành vi xanh (5). Sử dụng thang Likert 5 mức độ. Nghiên cứu tiến hành điều tra tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (350 mẫu, thu về 342 mẫu).

### ***2.2.7. Ứng dụng mô hình SEM phân tích các yếu tố của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh***

Phân tích sơ bộ dữ liệu: kiểm tra độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân tích nhân tố khẳng định (CFA): đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và độ phù hợp của mô hình đo lường. Mô hình SEM: kiểm định các mối quan hệ nhân quả giữa các biến, đồng thời ước lượng tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp. Kiểm định Bootstrap: xác nhận vai trò trung gian của các biến. Kiểm định tác động điều tiết: sử dụng phân tích đa nhóm hoặc tích hợp biến tương tác để đánh giá vai trò của chính sách xanh địa phương.

### **Tiểu kết:**

Các giả thuyết và mô hình được phát triển dựa trên kết hợp lý thuyết S-O-R và thể chế. Các phương pháp được thực hiện: thu thập dữ liệu thứ cấp, phân tích thư mục, phân tích hệ thống, phỏng vấn chuyên gia, khảo sát và phân tích định lượng

### **Chương 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

#### **3.1. Thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long**

Các thương hiệu lớn trong và ngoài nước như Vinpearl, FLC, Wyndham, Novotel, Mường Thanh, cùng nhiều khách sạn tư nhân cao cấp đã tạo nên mạng lưới lưu trú hiện đại, đạt chuẩn quốc tế tại Hạ Long. Những yêu cầu về phát triển bền vững, tiết kiệm năng lượng, quản lý rác thải, giảm nhựa dùng một lần, đây vừa là yêu cầu tất yếu trước áp lực từ khách hàng, cộng đồng và chính sách địa phương, vừa là lợi thế cạnh tranh giúp các khách sạn nâng cao thương hiệu, thu hút nhóm khách hàng cao cấp và thân thiện với môi trường.

#### **3.2. Chính sách xanh của tỉnh Quảng Ninh**

Quảng Ninh đã ban hành nhiều chính sách, kế hoạch và chương trình hành động nhằm thúc đẩy tăng trưởng xanh, giảm phát thải, bảo vệ môi trường và quản lý tài nguyên bền vững. Những chính sách này tạo ra khung thể chế quan trọng, vừa là động lực vừa là áp lực buộc các khách sạn phải đồng bộ hóa các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh điểm đến.

#### **3.3. Kết quả nghiên cứu điều tra bằng bảng hỏi**

##### **3.3.1. Kết quả phân tích sơ bộ thang đo**

Độ tin cậy Cronbach's Alpha: Các thang đo của các biến quan sát đều đạt yêu cầu ( $> 0,7$ ), chứng tỏ độ tin cậy tốt.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA): Các biến quan sát được nhóm đúng theo cấu trúc lý thuyết, tổng phương sai trích > 50%, hệ số tải nhân tố đạt chuẩn, xác nhận giá trị hội tụ ban đầu.

### **3.3.2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA)**

Các chỉ số phù hợp mô hình (CFI, TLI, RMSEA) đều đạt chuẩn, cho thấy mô hình đo lường có độ phù hợp tốt.

Giá trị hội tụ: Các hệ số tải chuẩn hóa đều > 0,5 và có ý nghĩa thống kê.

Giá trị phân biệt: AVE lớn hơn phương sai chia sẻ bình quân, chứng tỏ các khái niệm trong mô hình là riêng biệt và hợp lệ.

### **3.3.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng SEM**

Độ phù hợp mô hình: Các chỉ số (Chi-square/df, CFI, GFI, TLI, RMSEA) cho thấy mô hình SEM đạt chuẩn, phù hợp với dữ liệu thực tiễn.

Kết quả kiểm định giả thuyết:

Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và hành vi xanh.

Văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường đều tác động tích cực đến hành vi xanh.

Chính sách xanh địa phương điều tiết quan hệ quản trị xanh nguồn nhân lực → hành vi xanh, bầu không khí tâm lý xanh → hành vi xanh, ý thức môi trường → hành vi xanh; tuy nhiên chưa có tác động điều tiết rõ rệt với quan hệ văn hóa xanh → hành vi xanh.

### **3.3.4. Phân tích tác động trung gian**

Kết quả khẳng định vai trò trung gian của văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường trong mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh. Đặc biệt, bầu không khí tâm lý xanh là yếu tố trung gian mạnh nhất.

### **3.3.5. Phân tích tác động điều tiết**

Chính sách xanh địa phương có tác dụng củng cố mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh, cũng như giữa các yếu tố trung gian và hành vi xanh (ngoại trừ văn hóa xanh).

### **Tiểu kết chương 3**

Chương 3 đã đánh giá thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh), kiểm định thành công mô hình nghiên cứu, chứng minh các giả thuyết đề xuất phần lớn đều được chấp nhận. Kết quả khẳng định quản trị xanh nguồn nhân lực tác động trực tiếp và gián tiếp đến hành vi xanh thông qua các cơ chế trung gian, đồng thời nhấn mạnh vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương.

## **Chương 4. THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ**

### **4.1. Thảo luận kết quả**

Loại biến quan sát: Hai biến (VHX4 và YTMT1) bị loại bỏ do hệ số tải nhân tố thấp, cho thấy nhân viên chưa thực sự coi bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi hoặc khó chấp nhận hi sinh lợi ích kinh tế cho mục tiêu xanh.

Mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh: Quản trị xanh nguồn nhân lực (QTXNNL) có tác động trực tiếp

và gián tiếp đến hành vi xanh (HVX), thông qua văn hóa xanh (VHX), bầu không khí tâm lý xanh (BKKTLX) và ý thức môi trường (YTMT). Trong đó, BKKTLX có tác động mạnh nhất, phản ánh môi trường tâm lý tích cực giúp chuyển hóa nhận thức thành hành vi.

Vai trò chính sách xanh địa phương (CSX): CSX điều tiết tích cực mối quan hệ QTXNNL  $\rightarrow$  HVX, YTMT  $\rightarrow$  HVX và BKKTLX  $\rightarrow$  HVX, nhưng không điều tiết quan hệ VHX  $\rightarrow$  HVX, do văn hóa xanh mang tính ổn định lâu dài. Như vậy, CSX là chất xúc tác giúp tăng cường hiệu quả của các yếu tố tổ chức và cá nhân đối với hành vi xanh.

Phản hồi từ chuyên gia: Khẳng định tính hợp lý của mô hình, cơ chế trung gian và vai trò điều tiết. Các chuyên gia đánh giá cao giá trị dự báo của mô hình ( $R^2$  hiệu chỉnh HVX = 0,787), đồng thời gợi ý bổ sung các yếu tố khác như áp lực từ du khách hoặc chứng nhận môi trường cho nghiên cứu tương lai.

#### **4.2. Đóng góp của nghiên cứu**

Lý thuyết: Mở rộng hiểu biết về tác động trực tiếp và gián tiếp của quản trị xanh nguồn nhân lực đến HVX, làm rõ vai trò của CSX theo hướng tiếp cận thể chế.

Thực tiễn: Cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long, đưa ra gợi ý quản trị giúp doanh nghiệp đồng bộ hóa quản trị xanh nguồn nhân lực, văn hóa và bầu không khí tâm lý xanh với chính sách địa phương.

Phương pháp: Kết hợp phân tích trắc lượng thư mục, chuyên gia và SEM, đồng thời hiệu chỉnh thang đo phù hợp bối cảnh Việt Nam.

### **4.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Hạn chế: Phạm vi nghiên cứu giới hạn ở khách sạn 4–5 sao tại Hạ Long; chưa xét đến các yếu tố khác như sự cam kết xanh, trao quyền môi trường hay ảnh hưởng từ khách hàng, nhà cung ứng.

Định hướng: Mở rộng so sánh theo loại hình, thứ hạng khách sạn và địa phương khác, thực hiện nghiên cứu đa cấp (cá nhân, nhóm, tổ chức) để có cái nhìn toàn diện hơn.

### **4.4. Hàm ý quản trị**

Đồng bộ hóa quản trị xanh nguồn nhân lực với thực tiễn vận hành khách sạn.

Phát triển văn hóa xanh thực chất, tránh hình thức

Xây dựng bầu không khí tâm lý xanh tích cực

Nâng cao ý thức môi trường cá nhân

Sử dụng chính sách xanh như công cụ hỗ trợ và gia tăng hiệu quả

Lồng ghép yếu tố kinh tế và động lực thực tế

### **Tiểu kết chương 4**

Chương 4 đã thảo luận các kết quả nghiên cứu, khẳng định quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động trực tiếp và gián tiếp đến hành vi xanh của nhân viên thông qua văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường, trong đó bầu không khí tâm lý xanh là yếu tố trung gian nổi bật nhất. Đồng thời, chính sách xanh địa phương được chứng minh có vai trò điều tiết, làm gia tăng hiệu quả

của các yếu tố tổ chức và cá nhân đối với hành vi xanh, ngoại trừ mối quan hệ giữa văn hóa xanh và hành vi xanh.

## **KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ**

### **Kết luận**

Việc đạt được sự bền vững về môi trường trong khách sạn đòi hỏi phải có sự tuân thủ nghiêm ngặt và hành vi nhất quán vì môi trường từ ban quản trị và người lao động. Nghiên cứu góp phần đề xuất một mô hình để xây dựng và thay đổi hành vi xanh của nhân viên khách sạn từ hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực.

Nghiên cứu này đóng góp chính sách xanh như là yếu tố góp phần cải thiện hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh. Nghiên cứu này cũng đóng góp bằng cách xác định văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường được thực hiện một cách tích cực và có ý nghĩa ứng xử tại nơi làm việc. Nghiên cứu còn góp phần bổ sung thêm những kiến thức hiện có về quản trị nguồn nhân lực bằng cách khái niệm hóa và xác nhận khuôn khổ để hiện thực hóa quản trị xanh nguồn nhân lực trong dịch vụ du lịch tại Hạ Long nói riêng và Việt Nam nói chung.

Lý thuyết hành vi, lý thuyết S-O-R và lý thuyết thể chế đưa vào nghiên cứu này cho thấy rằng tất cả các thành phần của quản trị xanh nguồn nhân lực và các yếu tố trung gian, điều tiết cần phải được áp dụng cùng nhau để có kết quả tối ưu.

Kết quả của nghiên cứu này có thể được khái quát cho các khách sạn khác vì hoạt động của các khách sạn tại Hạ Long, đặc biệt

là khách sạn 4 và 5 sao, nhiều khách sạn theo chuỗi, có tập đoàn quản lý, bởi vậy sự thống nhất trong toàn hệ thống có thể thực hiện được.

### **Khuyến nghị**

*Khuyến nghị về thể chế, chính sách (dành cho cơ quan quản lý nhà nước):*

Tăng cường khung pháp lý và hướng dẫn thực hành xanh trong khách sạn: Ban hành hoặc cập nhật các quy định môi trường mang tính khuyến khích, không chỉ quy chuẩn tối thiểu, nhằm thúc đẩy khách sạn tích hợp các hành vi xanh vào vận hành hàng ngày; Hỗ trợ các chương trình chứng nhận “Khách sạn xanh” hoặc tiêu chuẩn quốc tế về quản lý môi trường, làm cơ sở cho việc khuyến khích nhân viên thực hiện hành vi xanh.

Hỗ trợ cơ chế khuyến khích tài chính và phi tài chính: Xây dựng các chính sách ưu đãi thuế hoặc hỗ trợ đầu tư cho các khách sạn triển khai giải pháp tiết kiệm năng lượng, giảm rác thải nhựa và sử dụng vật liệu thân thiện môi trường. Khuyến khích các cơ chế thưởng, phạt dựa trên hiệu quả thực hiện các hoạt động xanh, từ cấp quản lý đến nhân viên trực tiếp.

Thúc đẩy giáo dục và truyền thông xanh: Triển khai các chiến dịch nâng cao nhận thức môi trường trong ngành du lịch, khách sạn, nhấn mạnh mối liên hệ giữa hành vi xanh và chất lượng dịch vụ. Tổ chức hội thảo, khóa đào tạo và chia sẻ kinh nghiệm tốt về thực hành xanh, giúp nhân viên thấy rõ giá trị và lợi ích của hành vi xanh.

*Khuyến nghị về chiến lược quản trị (dành cho ban lãnh đạo khách sạn)*

Tích hợp quản trị xanh vào chiến lược cốt lõi: Biến các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực (tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá và khen thưởng xanh) thành chiến lược dài hạn, thay vì chỉ là quy trình hành chính. Xây dựng văn hóa xanh rõ ràng, nơi các giá trị và chuẩn mực môi trường được lồng ghép vào mọi hoạt động vận hành, đào tạo, đánh giá hiệu suất và giao tiếp nội bộ.

Kết hợp chiến lược với chính sách xanh địa phương: Chủ động áp dụng các hướng dẫn, quy định và chính sách ưu đãi của địa phương để tăng cường tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực. Định kỳ đánh giá hiệu quả hành vi xanh của nhân viên, điều chỉnh chiến lược dựa trên kết quả thực tế và các cơ hội được cung cấp bởi chính quyền địa phương.

*Khuyến nghị về thực hành nghiệp vụ (dành cho các cấp quản lý trực tiếp)*

Tăng cường đào tạo và hướng dẫn cụ thể: Đào tạo nhân viên về các hành vi xanh cụ thể, dễ áp dụng hàng ngày: tiết kiệm năng lượng, phân loại rác, sử dụng vật liệu thân thiện môi trường, hướng dẫn khách tham gia các hoạt động xanh. Lồng ghép lý giải về lợi ích thực tế của hành vi xanh (tiết kiệm chi phí, cải thiện hình ảnh khách sạn, trải nghiệm khách tốt hơn) để tăng động lực thực hiện.

Khuyến khích sáng kiến và khen thưởng kịp thời: Thường xuyên công nhận và khen thưởng nhân viên có sáng kiến xanh hoặc thực hiện hành vi xanh hiệu quả, gắn kết hành vi với lợi ích cá nhân và nhóm. Triển khai cơ chế phản hồi tích cực, nơi nhân viên thấy

rằng nỗ lực xanh của họ được ghi nhận và có tác động thực tế đến khách sạn.

Tạo môi trường thuận lợi để hành vi xanh trở thành thói quen: Tổ chức các nhóm đồng nghiệp hỗ trợ lẫn nhau thực hiện hành vi xanh, chia sẻ kinh nghiệm, giải pháp tiết kiệm năng lượng và vật liệu thân thiện môi trường. Lồng ghép các tiêu chí xanh vào quy trình đánh giá công việc hàng ngày, giúp nhân viên thực hiện hành vi xanh một cách tự nhiên và thường xuyên.

Việc thúc đẩy hành vi xanh tại khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long cần đồng bộ từ thể chế, chính sách, chiến lược quản trị đến thực hành nghiệp vụ. Văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý tích cực và ý thức môi trường của nhân viên là các yếu tố trung gian then chốt, trong khi chính sách xanh đóng vai trò gia tăng tác động, tạo điều kiện để quản trị xanh nguồn nhân lực thực sự nâng cao hành vi xanh, bền vững và hiệu quả.

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Nguyễn Thị Mai Linh & Trần Đức Thanh (2025), “International Exchange and Internship to Improving the Competitiveness of Tourism Human Resource Training in the Context of International Intergration”, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc tế: “*Nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực du lịch trình độ quốc tế trong bối cảnh hội nhập*” (Trường Đại học Sài Gòn, tháng 9 năm 2025), pp.719-724.
2. Nguyễn Thị Mai Linh & Trần Đức Thanh (2025), “Green Culture in Hospitality Sector: Trend and Practice”, Kỷ yếu Hội thảo Quốc tế: “*The 3<sup>rd</sup> Phenikaa University’s Business and Economics Conference: Managing Operation and Supply Chain in the New Era*” (Đại học Phenikaa, tháng 7 năm 2025) pp.576-588.
3. Nguyễn Thị Mai Linh & Trần Đức Thanh (2025), “Green Human Resource Management for Serving Muslim Tourist in Vietnam”, Kỷ yếu Hội thảo Quốc tế: *International Conference “Prospects for Tourism Development Associated with Halal in Hanoi”* (Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch Hà Nội, tháng 5 năm 2025), pp.805-817.
4. Nguyễn Thị Mai Linh, Lại Văn Đoàn, Nguyễn Thị Thu Huyền, Trần Thị Phương Thảo, Hoàng Thị Thương (2025), “The “Green” factor in Halal-friendly tourism development: Opportunities and Challenges for Vietnam”, Kỷ yếu Hội thảo Quốc tế: *International Conference “Prospects for Tourism Development Associated with*

- Halal in Hanoi*” (Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch Hà Nội, tháng 5 năm 2025), pp.755-765.
5. Nguyễn Thị Mai Linh, Nguyễn Thị Quyên & Lại Văn Đoàn (2025), “Human Resources and Technical Infrastructure: Two Pillars for Developing Halal-friendly Tourism in Quang Ninh”, Kỷ yếu Hội thảo Quốc tế: *International Conference “Developing Quang Ninh into One of the Leading Muslim-Friendly Tourist Destinations in Vietnam”* (Trường Đại học Hạ Long, tháng 6 năm 2025), pp.720-736.
  6. Nguyễn Thị Mai Linh, Trần Đức Thanh & Thuý Nguyễn (2025), *Green Culture in the Hospitality Sector: The Role, Challenges and Barriers*, *Journal of Asian Business Innovation*, 2(1), pp.17-25. DOI: <http://doi.org/10.23281/jabi2025.2.1.3>.
  7. Nguyễn Thị Mai Linh & Trần Đức Thanh (2025), “Employee’s Green Awareness at 5-star Hotels in Ha Long (Quang Ninh)”, Kỷ yếu Hội thảo quốc tế: *“The Second International Conference on Economics and Business in the Digital Era – iCEBD 2025”* (Trường Đại học Kinh tế - Tài chính thành phố Hồ Chí Minh, tháng 4 năm 2025), pp.651-663.
  8. Nguyễn Thị Mai Linh & Trần Đức Thanh (2025), “The Role of Green Human Resource Management in the Hospitality Sector”, Kỷ yếu Hội thảo Quốc tế: *International Conference on Tourism Innovation and Management 2025 “Emerging Trends in Tourism Pathways to a Sustainable Future”* (Trường Đại học Công nghiệp, tháng 3 năm 2025), pp.1059-1069.

9. Nguyễn Thị Mai Linh & Trần Đức Thanh (2025), “The Literature Review on Green Human Resource Management in Hotels: A Content and Bibliometric Analysis”, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học quốc tế: *The 3<sup>rd</sup> International Conference on “The Issues of Social Sciences and Humanities”* (Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn Hà Nội, tháng 12 năm 2024), pp.617-639.
10. Nguyễn Thị Mai Linh & Trần Đức Thanh (2023), “Quản trị xanh trong du lịch”, Kỷ yếu Hội thảo quốc tế “*Phát triển kinh tế du lịch địa phương gắn với yêu cầu chuyển đổi số*”, tháng 11/2023, tr.257-262.