

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: 9810101.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

Hà Nội - 2026

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: 9810101.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: 1. PGS.TS. Bùi Hoài Sơn
2. PGS.TS. Trần Đức Thanh

XÁC NHẬN NCS ĐÃ CHÍNH SỬA THEO QUYẾT NGHỊ CỦA HỘI
ĐỒNG ĐÁNH GIÁ LUẬN ÁN

Chủ tịch hội đồng

Người hướng dẫn

Người hướng dẫn

khoa học 1

khoa học 2

PGS.TS. Phạm Hồng Long

PGS.TS. Bùi Hoài Sơn

PGS.TS. Trần Đức Thanh

Hà Nội - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan luận án “Quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh)” là công trình nghiên cứu độc lập của tác giả, được nghiên cứu và hoàn thành tại Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội từ năm 2022 đến năm 2025.

Các tài liệu tham khảo, các số liệu thống kê phục vụ mục đích nghiên cứu được sử dụng đúng quy định, không vi phạm quy chế bảo mật của Nhà nước.

Các tài liệu tham khảo và dữ liệu thứ cấp sử dụng phục vụ nghiên cứu đều được trích dẫn cụ thể, rõ ràng và đầy đủ theo đúng quy định. Những dữ liệu sơ cấp trình bày trong luận án là thông tin được thu thập thông qua khảo sát trực tiếp của tác giả trong giai đoạn nghiên cứu.

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả có công bố một số kết quả trên các tạp chí, hội thảo khoa học quốc tế. Những nội dung liên quan đến kết quả nghiên cứu của luận án này chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác ngoài các công trình nghiên cứu của tác giả.

Tác giả cam đoan những nội dung nêu trên là hoàn toàn đúng sự thật và xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về điều này.

Hà Nội, ngày tháng năm 2026

NCS. Nguyễn Thị Mai Linh

LỜI CẢM ƠN

Sau thời gian học tập tại Khoa Du lịch học, trường Đại học KHXH&NV, ĐHQG Hà Nội, tôi đã hoàn thành luận án này. Luận án được hoàn thành không chỉ do công sức của bản thân nghiên cứu sinh mà còn có sự giúp đỡ, hỗ trợ tận tình, hiệu quả của nhiều cá nhân và tập thể.

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc và chân thành tới người hướng dẫn khoa học của tôi, PGS.TS. Bùi Hoài Sơn và PGS.TS. Trần Đức Thanh. Nhờ sự chỉ bảo, hướng dẫn, động viên, giúp đỡ tận tình của các Thầy mà tôi có thể hoàn thành luận án này.

Tôi trân trọng cảm ơn Ban Chủ nhiệm khoa, các giảng viên, anh chị em trợ lý giáo vụ khoa Du lịch học, trường Đại học KHXH&NV Hà Nội đã luôn hỗ trợ, tạo điều kiện, giúp đỡ chúng tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các thầy cô Phòng Đào tạo và các phòng ban liên quan đã hỗ trợ về các thủ tục, quy trình bảo vệ.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến Sở Văn hoá Thể thao và Du lịch Quảng Ninh, đội ngũ quản lý và nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao trên địa bàn thành phố Hạ Long đã nhiệt tình hỗ trợ tôi trong quá trình điều tra khảo sát. Trân trọng cảm ơn các chuyên gia đã tư vấn, gợi ý những nội dung, ý tưởng thiết thực để tôi hoàn thành luận án này.

Tôi xin cảm ơn tới khoa Du lịch, Ban Giám hiệu trường Đại học Hạ Long đã tạo điều kiện tốt nhất trong công việc để tôi hoàn thành luận án.

Tôi xin tri ân đặc biệt tới những người thân trong gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn thông cảm, chia sẻ, hỗ trợ và tạo động lực cho tôi trong suốt thời gian học tập, nghiên cứu và thực hiện luận án này.

Xin chân thành cảm ơn sự quan tâm, giúp đỡ của tất cả mọi người.

Hà Nội, ngày tháng năm 2026

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Thị Mai Linh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC	1
DANH MỤC BẢNG BIỂU	5
DANH MỤC HÌNH ẢNH	7
MỞ ĐẦU	8
1. Lí do chọn đề tài.....	8
2. Mục đích nghiên cứu.....	14
3. Nhiệm vụ nghiên cứu	15
4.Đối tượng nghiên cứu và khảo sát	15
5. Phạm vi nghiên cứu.....	15
6. Câu hỏi nghiên cứu	16
7. Đóng góp của luận án.....	16
8. Bố cục của luận án	17
Chương 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ XANH NGUỒN NHÂN LỰC KHÁCH SẠN	18
1.1. Tổng quan nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn	18
1.1.1. Tình hình nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn	18
1.1.2. Nội dung nghiên cứu chính về quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn.....	35
1.1.3. Các lý thuyết được sử dụng để nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực	43
1.1.4. Các mô hình nghiên cứu liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn ...	45
1.1.5. Khoảng trống nghiên cứu.....	59
1.2. Cơ sở lý luận	63
1.2.1. Quản trị xanh.....	63
1.2.2. Quản trị nguồn nhân lực.....	71
1.2.3. Nguồn nhân lực trong khách sạn.....	73
1.2.4. Quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn	75
1.2.5. Hành vi xanh của nhân viên khách sạn	79

1.2.6. Văn hoá xanh trong khách sạn	81
1.2.7. Bầu không khí tâm lý xanh	83
1.2.8. Ý thức môi trường	86
1.2.9. Chính sách xanh	87
1.3. Mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên	89
1.4. Vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn.....	92
1.4.1. Định hình chiến lược của tổ chức, xây dựng văn hoá xanh	92
1.4.2. Nâng cao nhận thức về môi trường và phát triển bền vững, định hình hành vi xanh	94
1.4.3. Nâng cao hiệu suất công việc và tạo động lực cho nhân viên	95
1.4.4. Tăng cường trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)	96
1.5. Vai trò của chính sách chính quyền địa phương.....	97
1.5.1. Vai trò điều tiết kinh tế.....	98
1.5.2. Vai trò trong phát triển xã hội.....	99
1.5.3. Vai trò bảo tồn và phát triển văn hoá	100
Tiểu kết chương 1	100
Chương 2. MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	102
2.1. Cơ sở hình thành mô hình nghiên cứu	102
2.1.1. Lý thuyết nền.....	102
2.1.2. Giả thuyết nghiên cứu	110
2.1.3. Mô hình đề xuất	120
2.2. Phương pháp tiếp cận và quy trình nghiên cứu	124
2.2.1. Phương pháp tiếp cận.....	124
2.2.2. Quy trình nghiên cứu	124
2.3. Phương pháp nghiên cứu	129
2.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp	129
2.3.2. Phương pháp trắc lượng thư mục (bibliometric analysis).....	130
2.3.3. Phương pháp tổng quan hệ thống.....	132

2.3.4. Phương pháp phỏng vấn sâu	140
2.3.5. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi.....	143
2.3.6. Ứng dụng mô hình SEM phân tích các yếu tố của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh	152
Tiểu kết chương 2	155
Chương 3. ĐỊA BÀN VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	156
3.1. Địa bàn nghiên cứu	156
3.1.1. Khái quát về các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long.....	156
3.1.2. Thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh)	161
3.1.3. Đánh giá chung về quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao tại Quảng Ninh.....	171
3.1.4 Chính sách xanh của tỉnh Quảng Ninh.....	174
3.2. Kết quả điều tra bằng bảng hỏi	178
3.2.1. Phân tích kết quả điều tra sơ bộ	178
3.2.2. Kết quả nghiên cứu chính thức thông qua kiểm định mô hình đo lường.....	182
Tiểu kết chương 3	217
Chương 4. THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	218
4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu	218
4.1.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu loại biến	218
4.1.2. Thảo luận kết quả kiểm định các giả thuyết.....	222
4.1.3. Thảo luận kết quả qua phản hồi của chuyên gia	230
4.1.4. Đóng góp của nghiên cứu	232
4.1.5. Hạn chế của nghiên cứu	233
4.2. Hàm ý quản trị	234
4.2.1. Đồng bộ hóa quản trị xanh nguồn nhân lực với thực tiễn vận hành khách sạn....	234
4.2.2. Tăng cường vai trò dẫn dắt của quản trị xanh nguồn nhân lực thông qua các cơ chế trung gian	237
4.2.3. Phát triển văn hóa xanh thực chất, tránh hình thức.....	238

4.2.4. Xây dựng bầu không khí tâm lý xanh tích cực	241
4.2.5. Nâng cao ý thức môi trường cá nhân	242
4.2.6. Sử dụng chính sách xanh như công cụ hỗ trợ và gia tăng hiệu quả.....	243
4.2.7. Lồng ghép yếu tố kinh tế và động lực thực tế.....	246
Tiểu kết chương 4	247
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	248
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN	
ĐẾN LUẬN ÁN	252
TÀI LIỆU THAM KHẢO	254
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Số lượng nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn theo quốc gia	22
Bảng 1.2. Số lượng ấn phẩm theo lĩnh vực nghiên cứu	23
Bảng 1.3 Các tạp chí có nhiều công bố về quản trị xanh nguồn nhân lực	24
Bảng 1.4. Các tạp chí có nhiều công bố về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn.....	26
Bảng 1.5. Các chủ đề liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực	28
Bảng 2.1. Bảng tổng hợp thang đo nghiên cứu.....	145
Bảng 3.1. Số lượng khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long	157
Bảng 3.2. Mô tả mẫu nghiên cứu	178
Bảng 3.3. Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha	180
Bảng 3.4. Mô tả mẫu nghiên cứu	182
Bảng 3.5. Bảng dữ liệu ma trận đối chiếu của hai đợt điều tra.....	186
Bảng 3.6. Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha	188
Bảng 3.7. Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha lần 2	190
Bảng 3.8. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đối với biến độc lập QTXNNL ..	191
Bảng 3.9. Kết quả phân tích nhân tố trích được đối với biến độc lập QTXNNL ...	192
Bảng 3.10. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS đối với biến độc lập QTXNNL	192
Bảng 3.11. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 1 đối với nhóm biến trung gian.....	193
Bảng 3.12. Kết quả phân tích nhân tố trích được lần 1 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKCTLX, YTMT)	193
Bảng 3.13. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS lần 1 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKCTLX, YTMT).....	194
Bảng 3.14. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 2 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKCTLX, YTMT)	195
Bảng 3.15. Kết quả phân tích nhân tố trích được lần 2 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKCTLX, YTMT).....	196

Bảng 3.16. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS lần 2 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKKTLX, YTMT).....	197
Bảng 3.17. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đối với biến phụ thuộc HVX....	198
Bảng 3.18. Kết quả phân tích nhân tố trích được đối với biến phụ thuộc HVX.....	198
Bảng 3.19. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS đối với biến phụ thuộc HVX.....	199
Bảng 3.20. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đối với biến điều tiết CSX.	199
Bảng 3.21. Kết quả phân tích nhân tố trích được đối với biến điều tiết CSX	200
Bảng 3.22. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS đối với biến điều tiết CSX.....	200
Bảng 3.23. Phân tích hệ số tải trên PLS SEM algorithm	202
Bảng 3.24. Kết quả phân tích độ tin cậy trên PLS SEM algorithm	203
Bảng 3.25. Giá trị phân biệt sử dụng hệ số cross-loading	205
Bảng 3.26. Giá trị phân biệt (Fornell-Larcker criterion).....	207
Bảng 3.27. Giá trị phân biệt (HTMT)	207
Bảng 3.28. Đánh giá tính đa cộng tuyến của các biến độc lập	208
Bảng 3.29. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu.....	210
Bảng 3.30. Kết quả hệ số xác định R bình phương.....	212
Bảng 3.31. Kết quả trung gian	213
Bảng 3.32. Kết quả điều tiết biến độc lập lên biến phụ thuộc	214

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Số lượng nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực được công bố từ 2006 đến tháng 5 năm 2025	19
Hình 1.2. Số lượng bài nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn được công bố từ năm 2014 đến tháng 5 năm 2025	20
Hình 1.3. Số lượng nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực phân bố theo quốc gia ..	21
Hình 1.4. Tần suất xuất hiện đồng từ khoá	27
Hình 1.5. Tần suất xuất hiện đồng từ khoá theo năm	29
Hình 1.6. Đồng xuất hiện từ khoá quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn.....	31
Hình 1.7. Đồng xuất hiện từ khoá quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn theo năm.....	33
Hình 1.8. Mô hình của Engin Ari et al. (2020)	49
Hình 1.9. Mô hình của Ababneh (2021)	51
Hình 1.10. Mô hình của Nisar et al. (2022)	53
Hình 1.11. Mô hình của Uslu et al. (2023)	54
Hình 1.12. Mô hình của Yeşiltaş et al. (2022)	56
Hình 1.13. Mô hình nghiên cứu của Baydeniz & Kart (2024).....	57
Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	120
Hình 2.2. Quy trình nghiên cứu	128
Hình 2.3. Quy trình thu thập tài liệu theo mô hình Prisma	134
Hình 3.1. Sơ đồ tổ chức nhân sự khách sạn Wyndham Hạ Long	158
Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu trên PLS SEM.....	204
Hình 3.3. Kết quả nghiên cứu bằng kỹ thuật Bootstrapping.....	215

MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Sau hơn hai thế kỷ công nghiệp hoá và hiện đại hoá, môi trường tự nhiên đã bị biến đổi sâu sắc theo chiều hướng tiêu cực, đặt ra thách thức cấp thiết cho nhân loại, buộc các tổ chức phải áp dụng những chính sách và thực hành thân thiện với môi trường, đồng thời chú trọng đến hiệu suất môi trường trong hoạt động kinh doanh (M. Ahmed et al., 2021). Các quốc gia ngày càng nhận thức rõ trách nhiệm trong việc bảo vệ môi trường để đảm bảo sự phát triển bền vững. Bước ngoặt quan trọng được đánh dấu vào tháng 9 năm 2015 khi Đại hội đồng Liên Hợp Quốc thông qua Chương trình Nghị sự 2030 với 17 Mục tiêu Phát triển Bền vững (SDGs), hướng tới mục tiêu chấm dứt đói nghèo, bảo vệ hành tinh và mang lại hoà bình, thịnh vượng cho tất cả mọi người. Trong đó, ngành du lịch được coi là lĩnh vực có vai trò đặc biệt trong việc hiện thực hóa nhiều mục tiêu, như mục tiêu 8: “thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững và việc làm” (SDG 8), mục tiêu 12: “khuyến khích tiêu dùng và sản xuất có trách nhiệm” (SDG 12), mục tiêu 13: “đóng góp vào các nỗ lực giảm thiểu và thích ứng với biến đổi khí hậu” (SDG 13), đặt ra yêu cầu cấp thiết phải chuyển đổi từ mô hình phát triển theo chiều rộng sang mô hình phát triển xanh và bền vững.

Đại dịch Covid-19 càng cho thấy tính dễ tổn thương của ngành du lịch, đồng thời cũng mở ra cơ hội để ngành xác định lại phương hướng phát triển và cơ cấu đầu tư theo hướng bền vững, gắn liền với các SDGs. Theo tinh thần đó, chủ đề Ngày Du lịch Thế giới năm 2023 do Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) phát động là “Du lịch và đầu tư xanh”, nhấn mạnh sự cần thiết của việc đầu tư cho con người, hành tinh và sự thịnh vượng. Đây không chỉ là định hướng mà còn là lời kêu gọi hành động đối với chính phủ, cộng đồng quốc tế, các tổ chức tài chính, khu vực tư nhân và đối tác phát triển trong việc xây dựng một mô hình du lịch mới, lấy đổi mới, khởi nghiệp và tính bền vững làm trụ cột.

Là ngành kinh tế có tính liên ngành cao và phụ thuộc trực tiếp vào chất lượng của tài nguyên tự nhiên, du lịch vừa là đối tượng chịu tác động mạnh mẽ từ biến đổi khí hậu, suy thoái môi trường và khủng hoảng dịch bệnh, vừa có thể góp phần trực

tiếp vào việc thực hiện các mục tiêu Phát triển bền vững. Trong các ngành dịch vụ du lịch, khách sạn giữ vị trí then chốt vì vừa đóng vai trò là cơ sở vật chất phục vụ khách du lịch, vừa là lĩnh vực có mức độ tiêu thụ tài nguyên lớn, đặc biệt là năng lượng, nước sạch và cũng là ngành có mức độ phát thải đáng kể chất thải rắn, nước thải và khí nhà kính trong quá trình vận hành (Chan et al., 2017). Chính vì vậy, việc định hướng phát triển bền vững và áp dụng quản trị xanh, nâng cao hiệu quả môi trường của khách sạn ngày càng trở nên cần thiết. Điều này không chỉ phụ thuộc vào đầu tư công nghệ xanh hay cải tiến cơ sở vật chất mà còn phụ thuộc vào cách thức doanh nghiệp tổ chức và quản trị các hoạt động của mình nhằm giảm thiểu tác động xấu đối với môi trường, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, hình ảnh thương hiệu và gia tăng việc thu hút phân khúc khách du lịch có trách nhiệm đối với môi trường (Yu et al., 2024). Thực tiễn cho thấy nhiều giải pháp kỹ thuật, công nghệ hay hạ tầng hiện đại chỉ phát huy hiệu quả khi được hỗ trợ bởi sự tham gia chủ động của đội ngũ nhân viên được đào tạo, cam kết và hành động theo định hướng xanh. Nói cách khác, chuyển đổi xanh trong khách sạn không đơn thuần là quá trình đổi mới công nghệ mà còn là quá trình thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của con người trong tổ chức. Điều này cho thấy nguồn nhân lực trở thành yếu tố then chốt quyết định hiệu quả thực hiện các mục tiêu môi trường và khả năng duy trì lâu dài của quá trình chuyển đổi xanh này.

Xuất phát từ yêu cầu đó, quản trị xanh nguồn nhân lực (Green Human Resource Management - GHRM) đã nổi lên như một hướng tiếp cận quan trọng trong nghiên cứu và thực tiễn quản trị. Khái niệm quản trị xanh nguồn nhân lực xuất hiện từ những năm 2000 và ngày càng được quan tâm trong các ngành nông nghiệp, công nghiệp, sản xuất (Dwyer et al., 2009), trước khi mở rộng sang lĩnh vực du lịch, dịch vụ. Khác với quản trị nguồn nhân lực truyền thống tập trung chủ yếu vào nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh, quản trị xanh nguồn nhân lực hướng tới việc tích hợp các mục tiêu môi trường vào toàn bộ các chức năng quản trị nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất công việc, đãi ngộ và khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Thông qua các thực hành này, doanh nghiệp không chỉ phát triển năng lực xanh của người lao động mà còn từng bước hình thành văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường trong tổ chức, từ đó thúc đẩy các

hành vi xanh của nhân viên. Vì vậy, quản trị xanh nguồn nhân lực ngày càng được xem là một trong những nền tảng quan trọng để doanh nghiệp khách sạn thực hiện thành công chiến lược phát triển bền vững.

Lợi ích của quản trị xanh nguồn nhân lực được ghi nhận ở nhiều khía cạnh như: bảo tồn tài nguyên thiên nhiên, tiết kiệm chi phí, nâng cao tinh thần nhân viên, gia tăng hình ảnh doanh nghiệp, giảm thiểu sự can thiệp của chính phủ, đồng thời khuyến khích đổi mới và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững (Hosain & Rahman, 2016). Tuy nhiên, cũng theo Hosain & Rahman (2016), quản trị xanh nguồn nhân lực không tránh khỏi những thách thức: khó khăn trong thay đổi thái độ từ quản trị truyền thống sang quản trị xanh, khó đánh giá hiệu quả xanh trong hành vi nhân viên và thiếu vắng những nhà lãnh đạo xanh đủ năng lực để dẫn dắt sự thay đổi.

Một nghiên cứu gần đây tại Việt Nam cho thấy các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực như tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển xanh, đánh giá hiệu suất xanh và chế độ đãi ngộ xanh có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn (Hong et al., 2024). Ở khu vực Trung Quốc và Pakistan, (K. Khan et al., 2025) đã chứng minh thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực thúc đẩy hành vi đổi mới xanh trong công việc, với vai trò trung gian của nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức và hành vi công dân tổ chức vì môi trường. Bên cạnh đó, nghiên cứu tại Ai Cập khẳng định quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả môi trường mà còn thông qua việc thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường và các giá trị xanh của nhân viên (Abdelwahed et al., 2024). Những bằng chứng thực nghiệm này củng cố luận điểm rằng quản trị xanh nguồn nhân lực là động lực thúc đẩy chuyển đổi xanh hiệu quả và bền vững cho ngành khách sạn, đồng thời cũng cho thấy vai trò của các yếu tố trung gian và điều tiết trong mối quan hệ này cần được xem xét.

Vịnh Hạ Long được UNESCO ghi danh là Di sản Thiên nhiên Thế giới, Hạ Long được xem là một trong những trung tâm du lịch trọng điểm của Việt Nam. Những năm đầu sau khi vịnh Hạ Long được công nhận là Di sản thế giới (1994, 2003), Hạ Long đã từng được coi là điểm đến hàng đầu của Việt Nam đối với khách du lịch trong

nước và quốc tế. Sau một thời gian phát triển nóng, tình hình môi trường đã có dấu hiệu xuống cấp, do vậy tốc độ tăng trưởng khách du lịch trong nước và quốc tế đã có xu hướng giảm dần. Quá trình phát triển du lịch và các dịch vụ lưu trú tại khu vực này đang đặt ra các thách thức nghiêm trọng về môi trường. Sự phát triển du lịch đã tạo ra sức ép rất lớn đến môi trường tự nhiên và môi trường xã hội khi các khu nghỉ dưỡng, khách sạn tăng nhanh nhưng hệ thống xử lý chất thải, nước thải lại thiếu đồng bộ¹. Thách thức nổi bật nhất là Vịnh Hạ Long chịu áp lực từ lượng chất thải rắn, đặc biệt là rác thải nhựa và phao xốp, trung bình mỗi năm hơn 200 tấn rác thải do cơ sở kinh doanh du lịch, tàu du lịch, khu nuôi trồng thủy hải sản, khu dân cư ven bờ và hoạt động của du khách xả ra môi trường biển^{2,3,4}. Các loại rác thải không chỉ là suy giảm chất lượng môi trường và tính thẩm mỹ của cảnh quan di sản Vịnh Hạ Long mà còn trực tiếp ảnh hưởng đến hình ảnh điểm đến, trải nghiệm du lịch của du khách khi tham quan và lưu trú ở Hạ Long. Bên cạnh chất thải rắn, tình trạng nước thải ở Hạ Long vẫn còn khoảng 50% chưa được xử lý xả thẳng ra môi trường, nguy cơ gây ô nhiễm cho Vịnh Hạ Long⁵. Nguồn thải chính xuất phát từ hơn một nghìn tàu du lịch hoạt động hàng ngày và hệ thống khách sạn, nhà hàng, khu dân cư. Nhiều tàu du lịch và cơ sở lưu trú chưa có hệ thống xử lý nước thải đạt chuẩn. Tình trạng này gây áp lực lớn lên khả năng tự làm sạch của vịnh, đe dọa chất lượng nước và giá trị nổi bật toàn cầu của Di sản thế giới vịnh Hạ Long⁶. Quá trình đô thị hoá và phát triển ven biển, các dự án nghỉ dưỡng, khách sạn đã góp phần làm suy thoái hệ sinh thái biển, gia tăng xói mòn và làm biến đổi cấu trúc bờ biển. Việc xử lý nước thải tại khu vực bên bờ vịnh Hạ Long mới đạt khoảng 48% gây ra nguy cơ ô nhiễm lan rộng nếu không được cải thiện đồng bộ⁷. Một thách thức nữa đến từ ý thức bảo vệ môi trường của du khách và cộng đồng địa phương. Dù đã triển khai nhiều chiến dịch như “Vịnh Hạ Long không rác thải nhựa” hay “Ngày chủ nhật xanh”, lượng rác thải phát sinh từ hành vi thiếu ý thức vẫn còn đáng kể. Sự hạn chế về nhận thức làm tăng chi phí xử lý môi trường cho chính quyền và các cơ sở kinh doanh du lịch, trong khi hiệu quả quản lý rác vẫn chưa đáp ứng được tốc độ phát triển du lịch^{8,9}.

Những thách thức môi trường trên không chỉ ảnh hưởng đến tài nguyên du lịch và hệ sinh thái biển mà còn tác động mạnh đến hoạt động kinh doanh của các khách sạn tại Hạ Long. Chất lượng môi trường suy giảm có thể khiến du khách giảm mức độ hài lòng, dẫn đến giảm tỷ lệ quay trở lại và ảnh hưởng đến hình ảnh điểm đến về lâu dài. Các cơ sở lưu trú du lịch cần đóng vai trò tích cực trong chiến lược bảo vệ môi trường thông qua đầu tư cơ sở hạ tầng xử lý chất thải, thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên, hợp tác với chính quyền và tham gia vào các sáng kiến du lịch bền vững nhằm bảo vệ bền vững Di sản thiên nhiên thế giới Vịnh Hạ Long.

Trước thực trạng đó, Quảng Ninh đã có nhiều giải pháp quyết liệt để giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường. Mục tiêu chuyển từ "nâu" sang "xanh" được đề cập trong văn kiện các kỳ Đại hội Đảng bộ tỉnh lần thứ XIII (2010-2015), XIV (2015-2020) và được cụ thể hoá trong Nghị quyết 236/NQ-HĐND ngày 12 tháng 12 năm 2015 của Hội đồng nhân dân tỉnh Quảng Ninh. Mục tiêu này được coi là “chất riêng” của Quảng Ninh¹⁰. Định hướng này đã ảnh hưởng sâu sắc đến các hoạt động kinh doanh du lịch, kinh doanh khách sạn ở Quảng Ninh nói chung, ở Hạ Long nói riêng.

Trong bối cảnh ngành khách sạn chịu áp lực ngày càng lớn từ yêu cầu bảo vệ môi trường và xu hướng tiêu dùng bền vững, quản trị xanh nguồn nhân lực trở thành một yếu tố thiết yếu.

Nghiên cứu tổng hợp cho thấy các thực hành như tuyển dụng xanh, đào tạo môi trường, đánh giá và khuyến khích theo tiêu chí xanh không chỉ tạo ra văn hóa thân thiện môi trường mà còn thúc đẩy sáng tạo xanh và ưu tiên sự tham gia xanh giữa nhân viên nhà hàng - khách sạn (Abualigah et al., 2023). Thêm vào đó, nghiên cứu hệ thống cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ là công cụ môi trường mà còn đóng vai trò chiến lược trong việc củng cố hình ảnh thương hiệu và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho các khách sạn (Alreahi et al., 2023).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên, đến tính bền vững của tổ chức (Chaudhary, 2020; Dumont et al., 2017). Gần đây, Baydeniz & Kart (2024) đã bổ sung văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường là những yếu tố trung gian quan

trọng giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên. Đây có thể được coi là một đóng góp mới của Baydeniz & Kart (2024).

Trong thực tế, hoạt động của ngành khách sạn nói chung, hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực nói riêng không chỉ chịu tác động của các yếu tố bên trong mà còn chịu ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài, đặc biệt là chính sách của chính quyền địa phương (Norton et al., 2014; Ramus & Steger, 2000; H. Wang et al., 2021), yếu tố này có thể gia tăng hoặc làm suy giảm hiệu quả của công tác quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn. Thực tế, chính sách chuyển từ “nâu” sang “xanh” của chính quyền tỉnh Quảng Ninh trong thời gian qua là những minh chứng cho nhận định trên.

Các tổng quan nghiên cứu cho thấy, trong giai đoạn trước năm 2014, phần lớn các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực được thực hiện chủ yếu trong bối cảnh các quốc gia phương Tây. Tuy nhiên, trong khoảng một thập kỷ trở lại đây, xu hướng nghiên cứu đã có sự chuyển dịch đáng kể sang các bối cảnh phương Đông, đặc biệt là khu vực châu Á. Dù vậy, so với các nghiên cứu tại phương Tây, số lượng công trình tập trung vào châu Á vẫn còn tương đối hạn chế. Điều này phản ánh một khoảng trống nghiên cứu nhất định, đồng thời cho thấy sự gia tăng quan tâm học thuật đối với việc khám phá và kiểm chứng các thực tiễn quản trị xanh nguồn nhân lực trong các bối cảnh kinh tế - xã hội và văn hóa khác biệt (Iftikar et al., 2022; Shahriari & Hassanpoor, 2019; Shen et al., 2019; Tuul & Bing, 2020). Tại Việt Nam, các công trình nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn còn khá khiêm tốn, thiếu vắng nghiên cứu chuyên sâu về tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đối với hành vi xanh của nhân viên, cơ chế tác động cụ thể của chính sách xanh địa phương lên mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên chưa được làm rõ trong bối cảnh ngành khách sạn ở Việt Nam.

Trong số các loại hình cơ sở lưu trú, việc lựa chọn khách sạn 4 và 5 sao cho nghiên cứu này xuất phát từ một số lý do. *Thứ nhất*, theo số liệu thống kê từ Sở Văn hoá Thể thao và Du lịch Quảng Ninh, tính đến quý I năm 2025, Hạ Long có 77 khách sạn với 10896 phòng, trong đó có 38 khách sạn 4 và 5 sao với 9255 phòng chiếm 84,94% tổng số phòng. Nhìn chung, hoạt động kinh doanh có hiệu quả tập trung ở các khách sạn 4 và 5 sao này với công suất buồng phòng và mức độ tập trung khách

du lịch cao nhất. Cùng với đó, điều này cũng gây nên các vấn đề tác động môi trường, do vậy, việc triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực hiệu quả tại phân khúc khách sạn cao cấp sẽ mang lại tác động tích cực lớn nhất cho môi trường tại Hạ Long. *Thứ hai*, các khách sạn 4 và 5 sao có nguồn lực tài chính dồi dào, qui mô nhân sự lớn với cơ cấu tổ chức chuyên nghiệp, có bộ phận quản lý nhân sự chuyên trách và nhiều khách sạn thuộc hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế. Điều này tạo điều kiện thuận lợi để áp dụng các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực một cách hệ thống và bền vững. *Thứ ba*, khách sạn cao cấp chịu áp lực yêu cầu xanh hoá cao nhất từ cả thị trường khách, nội bộ tổ chức, hệ thống quản lý, chính quyền địa phương và áp lực cạnh tranh nhằm nâng cao uy tín thương hiệu. *Thứ tư*, khách sạn 4 và 5 sao thường đóng vai trò "người dẫn đầu" trong việc áp dụng các thực hành quản lý tiên tiến. Kết quả nghiên cứu và chính sách quản trị từ phân khúc này có thể tạo hiệu ứng lan tỏa, trở thành mô hình để các khách sạn phân khúc thấp hơn và các cơ sở lưu trú khác học hỏi và nhân rộng. *Thứ năm*, khách sạn 4 và 5 sao có hệ thống quản lý chuyên nghiệp với dữ liệu đầy đủ, chính xác; nhân viên có trình độ học vấn cao giúp hiểu rõ các khái niệm trong công cụ nghiên cứu và đội ngũ quản lý thường cởi mở với nghiên cứu khoa học, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu thập dữ liệu. Với 38 khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long, mẫu nghiên cứu đủ lớn để đảm bảo ý nghĩa thống kê và tính đại diện cao. Như vậy, việc tập trung nghiên cứu vào khách sạn 4 và 5 sao không chỉ phù hợp với bối cảnh thực tiễn tại Hạ Long mà còn đảm bảo tính khả thi, hiệu quả của nghiên cứu và khả năng ứng dụng cao của các kết quả.

Chính vì vậy, việc nghiên cứu “*Quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh)*”, trong đó 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 của chính quyền địa phương vừa có ý nghĩa lí luận vừa có ý nghĩa thực tiễn.

2. Mục đích nghiên cứu

Phân tích cơ chế tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh) trên cơ sở xem xét vai trò trung gian của yếu tố văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và vai trò điều tiết của yếu tố chính sách xanh địa phương.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

(1) Tổng quan và phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước về quản trị xanh nguồn nhân lực, hành vi xanh nhân viên và các yếu tố liên quan.

(2) Xác định khoảng trống nghiên cứu, cơ sở lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu.

(3) Khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh)

(4) Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu nhằm làm rõ cơ chế tác động trực tiếp của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên, vai trò trung gian của văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường cũng như vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương trong các mối quan hệ này.

(5) Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực, thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên và góp phần phát triển bền vững các khách sạn ở Hạ Long (Quảng Ninh).

4. Đối tượng nghiên cứu và khảo sát

- Đối tượng nghiên cứu: Quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh).

- 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

- Phạm vi 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 (Behaviorim Theory), lý thuyết Kích thích-Chủ thể-Phản ứng (SOR), lý thuyết thể chế (Institutional Theory).

- Phạm vi không gian nghiên cứu: Tập trung vào các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long (Quảng Ninh) (Luận án này vẫn giữ nguyên tên địa danh Hạ Long là đơn vị hành chính trước ngày 01.7.2025 nhằm đảm bảo sự nhất quán với các tài liệu, số liệu, công trình nghiên cứu đã được công bố trước ngày 01.7.2025, giúp người đọc định vị được địa bàn thành phố Hạ Long. Việc sử dụng tên địa phương cũ không làm thay đổi bản chất nội dung mà chỉ là cách tiếp cận thuận tiện và gần gũi hơn với người đọc trong giai đoạn chuyển đổi).

- Phạm vi thời gian nghiên cứu: Dữ liệu sơ cấp được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 11 năm 2024 đến tháng 3 năm 2025. Dữ liệu thứ cấp được lấy từ các báo cáo thống kê của Cục Thống kê và báo cáo của Sở Văn hoá, Thể thao và Du lịch tỉnh Quảng Ninh, của các khách sạn 4 và 5 sao trong thời gian từ năm 2022 đến tháng 5 năm 2025.

6. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1: Quản trị xanh nguồn nhân lực đang được triển khai như thế nào tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long?

Câu hỏi 2: Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động như thế nào đến hành vi xanh của nhân viên trong các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long?

Câu hỏi 3: 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?

Câu 4: Chính sách xanh địa phương điều tiết các mối quan hệ giữa 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 với mức độ 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 của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án có kết cấu 4 chương như sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận về quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn

Chương 2. Mô hình và phương pháp nghiên cứu

Chương 3. Kết quả nghiên cứu

Chương 4. 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 khách sạn

1.1.1. Tình hình nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn

Việc đánh giá thực trạng tình hình nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực nói chung, quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn nói riêng, được xây dựng dựa trên việc sử dụng hệ thống trích dẫn và tham khảo các bài báo, nghiên cứu được công bố trên các cơ sở dữ liệu khoa học uy tín như Web of Science (WoS) và Scopus giúp đảm bảo tính khoa học, toàn diện của nội dung nghiên cứu. Điều này thể hiện các tài liệu được chọn lựa và tổng hợp có nguồn gốc rõ ràng, được thẩm định qua quy trình phản biện chặt chẽ, từ đó đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy cao cho tổng quan. Ngoài ra, việc khai thác nguồn dữ liệu từ WoS và Scopus giúp bao quát được đa dạng các nghiên cứu chuyên sâu và cập nhật mới nhất trên thế giới về quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn, thể hiện xu hướng tích hợp yếu tố bền vững và thân thiện với môi trường vào quản lý nhân sự, góp phần nâng cao hiệu quả môi trường cũng như hình ảnh thương hiệu khách sạn.

Nghiên cứu quản trị xanh nguồn nhân lực cũng đã được một số tác giả công bố trên một số tạp chí và luận án, luận văn ở Việt Nam. Do không nằm trong nguồn WoS hay Scopus nên trong phân tích trắc lượng sẽ không được đưa vào nhưng sẽ được phân tích ở phần tổng quan hệ thống.

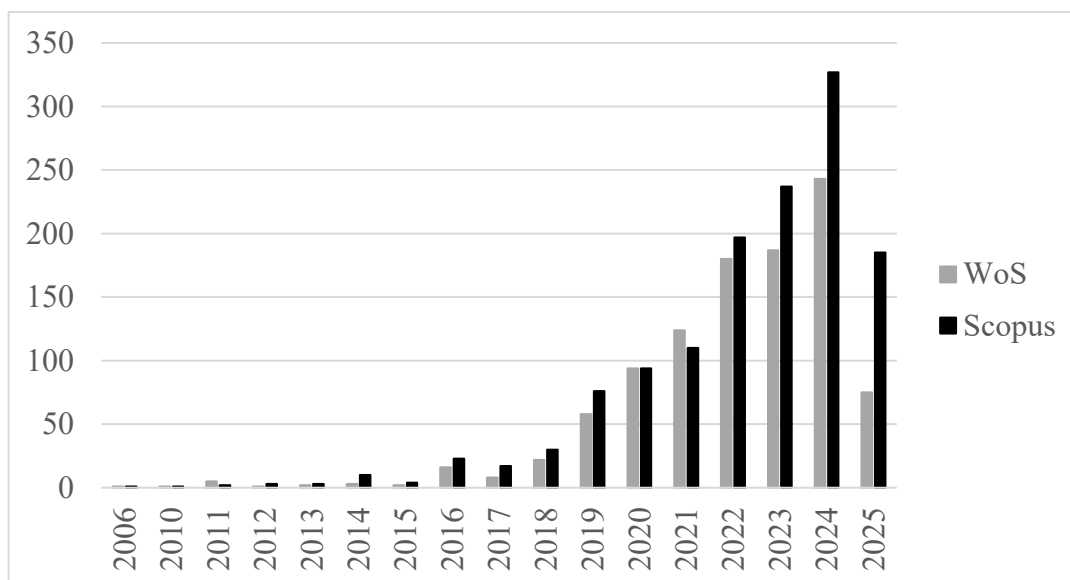
Phân tích thư mục khoa học tập trung vào các khía cạnh như: Phân tích số lượng bài báo, khu vực nghiên cứu, lĩnh vực nghiên cứu, tạp chí đăng tải, các tác giả tiêu biểu, phân tích đồng từ khoá.

1.1.1.1. Số lượng bài báo

Từ năm 2006 đến tháng 5 năm 2025, có tổng 1325 và 1022 bài báo bằng tiếng Anh trên cả hai nguồn Scopus và WoS.

Sau xuất hiện nghiên cứu đầu tiên về vấn đề quản trị xanh nguồn nhân lực vào năm 2006, đến năm 2010 mới có nghiên cứu tiếp theo về chủ đề này. Trong giai đoạn

từ 2010 đến 2015, dữ liệu từ Scopus cho thấy số lượng các công bố về vấn đề này không đáng kể, chỉ từ 1 đến 4 công bố, chỉ có năm 2014 có 10 công bố; Tương tự dữ liệu trên nguồn WoS, giai đoạn này cũng chỉ dao động từ 1 đến 5 ấn phẩm công bố và chưa có năm nào đạt đến 2 con số.



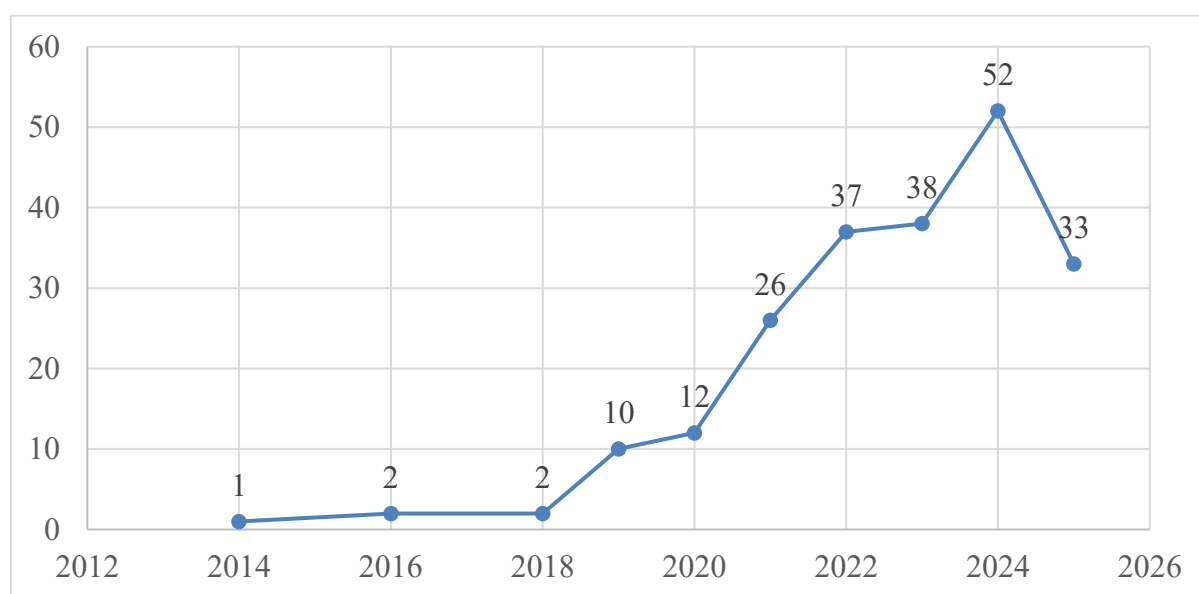
Hình 1.1. Số lượng nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực được công bố từ 2006 đến tháng 5 năm 2025

(Nguồn: Scopus và WoS, tháng 5/2025)

Kể từ năm 2016 đến 2020, mỗi năm số lượng bài công bố về lĩnh vực này đều đạt 2 con số, từ 2018 đến 2019, đánh dấu mốc số ấn phẩm tăng 2,5 lần so với năm trước và 1,2 lần từ năm 2019 đến 2020. Từ 2021 đến 2025 đánh dấu giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ của các công trình nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực đều đạt trên 3 con số, năm 2024 số ấn phẩm nghiên cứu về lĩnh vực này đã là 327 bài (Scopus) và 243 bài (WoS); đến tháng 5/2025, số bài là 185 (Scopus) và 75 bài (WoS). Có thể thấy, trong 5 năm trở lại đây, chủ đề về quản trị xanh nguồn nhân lực ngày càng được nhiều học giả quan tâm nghiên cứu và tiếp tục phát triển.

Các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch và khách sạn mới xuất hiện trong vòng 10 năm trở lại đây. Số lượng bài nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn được công bố trong giai đoạn 2014-2025 là 213 bài. Những năm đầu còn thưa thớt các nghiên cứu về vấn đề này

trong lĩnh vực du lịch và khách sạn với 1 công bố năm 2014 và 2 công bố vào năm 2016 và 2018. Kể từ năm 2019 đến năm 2025 các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn bắt đầu tăng mạnh, đặc biệt đột phá vào năm 2024 với 52 nghiên cứu, đến tháng 5 năm 2025 số lượng các công bố là 33 bài. Điều này cho thấy, nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành du lịch và khách sạn đang được nhiều học giả trên thế giới quan tâm.



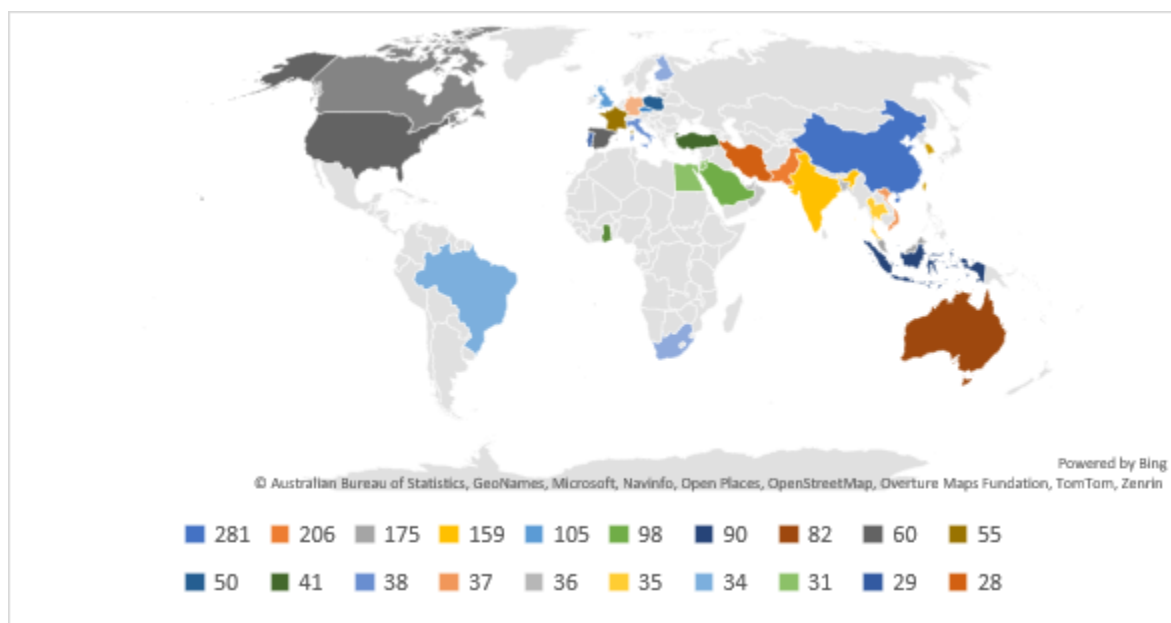
Hình 1.2. Số lượng bài nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn được công bố từ năm 2014 đến tháng 5 năm 2025

(Nguồn: Scopus và WoS, tháng 5/2025)

1.1.1.2. Khu vực nghiên cứu

Các học giả châu Á, đặc biệt là Trung Quốc và Pakistan có số lượng công trình nghiên cứu liên quan đến vấn đề quản trị xanh nguồn nhân lực được công bố nhiều nhất với lần lượt là 281 và 206 bài báo, sau đó là Malaysia (175), Ấn Độ (159), Indonesia với 90 ấn phẩm. Đại diện châu Âu có nước Anh là quốc gia đứng thứ 5 trên thế giới về số ấn phẩm nghiên cứu về lĩnh vực này với số lượng là 105, cũng trong châu Âu, Tây Ban Nha đóng góp 60 ấn phẩm, Pháp: 55 ấn phẩm, Ba Lan: 50 ấn phẩm. Châu Mỹ có sự góp mặt của Mỹ với 60 ấn phẩm; có 82 ấn phẩm đến từ các học giả Australia. Các học giả Châu Mỹ La tinh và châu Phi chưa có nhiều đóng góp nghiên cứu về vấn đề này. Thổ Nhĩ Kỳ, Italia, Việt Nam, Bangladesh, các Tiểu vương quốc

Ả Rập thống nhất, Thái Lan, Brasil, Ai Cập, Jordan được xem như những quốc gia mới nổi quan tâm nghiên cứu về vấn đề này với số lượng ấn phẩm từ 31 đến 41. Điều này được lí giải vì đây là các quốc gia đang phát triển với một số ngành kinh tế phát triển nóng nên đang phải đối mặt với các vấn đề về môi trường, trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững.



Hình 1.3. Số lượng nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực phân bố theo quốc gia

(Nguồn: Scopus và WoS, tháng 5/2025)

Các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực nói chung và quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch, khách sạn chiếm ưu thế vẫn là số lượng nghiên cứu ở các nước châu Á như Trung Quốc, Pakistan, Malaysia, Thổ Nhĩ Kỳ, Ấn Độ, có duy nhất ba đại diện của 3 châu lục là châu Âu, châu Úc, châu Mỹ nằm trong top này là Anh với 20 nghiên cứu, Úc với 16 nghiên cứu, Hoa Kỳ với 11 nghiên cứu. Việt Nam đóng góp 13 nghiên cứu về lĩnh vực này. Nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn tập trung nhiều ở châu Á vì đây là lục địa đang phát triển và phát triển nóng, phát triển mạnh các ngành kinh tế, đặc biệt du lịch và khách sạn - với những tiềm năng, tài nguyên tự nhiên và văn hoá đã, đang và sẽ được khai thác, những nguy cơ đe dọa, tổn hại đến môi trường và phát triển bền vững được xem

là mối quan tâm lớn, từ những nghiên cứu này đưa ra phương châm hành động và phát triển phù hợp, không ảnh hưởng tới môi trường sinh thái và tương lai.

Bảng 1.1. Số lượng nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn theo quốc gia

TT	Quốc gia	Số lượng
1	Trung Quốc	50
2	Pakistan	41
3	Malaysia	37
4	Ả rập Saudi	24
5	Vương quốc Anh	20
6	Thổ Nhĩ Kỳ	21
7	Ấn Độ	16
8	Úc	16
9	Ai Cập	15
10	Indonesia	14
11	Việt Nam	13
12	Hoa Kỳ	11

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

1.1.1.3. Lĩnh vực nghiên cứu

Lĩnh vực chính nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực chủ yếu thuộc nhóm kinh doanh, quản trị và tài chính với 812 bài báo, các vấn đề khoa học xã hội với 508 bài, khoa học môi trường với 435 bài. Nhóm lĩnh vực kỹ thuật, khoa học máy tính, năng lượng cũng xuất hiện nhiều nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, các lĩnh vực như tâm lý, nghệ thuật và nhân văn, dược phẩm, y khoa, nông nghiệp, sinh học, hoá học cũng rất quan tâm đến chủ đề này.

Bảng 1.2. Số lượng ấn phẩm theo lĩnh vực nghiên cứu

TT	Lĩnh vực nghiên cứu	Số lượng
1	Kinh doanh, quản trị và tài chính	812
2	Các vấn đề khoa học xã hội	508
3	Khoa học môi trường	435
4	Năng lượng	251
5	Khoa học máy tính	179
6	Kinh tế và tài chính	133
7	Kỹ thuật	129
8	Khoa học quyết định	123
9	Tâm lý	73
10	Nghệ thuật và nhân văn	42
11	Đa ngành	36
12	Dược phẩm	31
13	Khoa học nông nghiệp và sinh học	22
14	Toán học	19
15	Hoá sinh, di truyền học và sinh học phân tử	13

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Quản trị xanh nguồn nhân lực về tổng thể được nghiên cứu rộng rãi ở nhiều lĩnh vực, ngành nghề xuất phát từ những thay đổi trong nhận thức và mục tiêu phát triển bền vững, hướng tới bảo vệ tài nguyên, không gây tổn hại tới môi trường. Tuy nhiên, trong lĩnh vực du lịch, khách sạn, giải trí vẫn còn vắng bóng các ấn phẩm khi tổng quan số lượng theo lĩnh vực nghiên cứu. Mặc dù vậy, qua kiểm tra cụ thể ở một số lĩnh vực thì thấy quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch, khách sạn, giải trí được thể hiện trong các lĩnh vực như kinh doanh, quản trị và tài chính; các vấn đề khoa học xã hội; khoa học môi trường; tâm lý cũng như nghệ thuật và nhân văn.

1.1.1.4. Tạp chí đăng tải

Các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực phần lớn được công bố trên các tạp chí được xếp hạng Q1, có chất lượng cao trong nhiều lĩnh vực như đạo đức

kinh doanh, phát triển bền vững, quản trị nguồn nhân lực, quản trị khách sạn. Một số công bố trên các tạp chí Q2 (Cogent Business and Management, International Journal of Organization Analysis, Frontier In Psychology), Q3 (International Journal of Sustainable Development and Planning) có uy tín thấp hơn so với tạp chí xếp hạng Q1 song dễ tiếp cận với một số nghiên cứu hẹp cũng được công bố khá nhiều, tuy nhiên không được liệt kê vào đây để tập trung phân tích các tài liệu có uy tín và học thuật cao. Trong số các bài đăng trên tạp chí Q1, tạp chí Sustainability (Switzerland) dẫn đầu với 152 ấn phẩm cho thấy đây là nơi có nhiều công bố về quản trị xanh nguồn nhân lực, tuy nhiên, chỉ số xếp hạng của các tạp chí SJR (0.668) thấp hơn các tạp chí Q1 khác cũng phần nào tác động thấp tới sự chọn lọc của các nghiên cứu này.

Bảng 1.3 Các tạp chí có nhiều công bố về quản trị xanh nguồn nhân lực

TT	Tạp chí	Số lượng	SJR 2024
1	Sustainability (Switzerland)	152	Q1, 0.668
2	Journal Of Cleaner Production	50	Q1, 2.174
3	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	44	Q1, 2.294
4	International Journal of Manpower	29	Q1, 1.411
5	Business Strategy and The Environment	28	Q1, 3609
6	International Journal of Human Resource Management	23	Q1, 2.231
7	Environmental Science and Pollution Research	20	Q1, 1.004
8	International Journal of Sustainable Development and Planning	19	Q3, 0.284
9	Benchmarking	17	Q1, 1.102
10	Cogent Business and Management	17	Q2, 0.596
11	International Journal of Organizational Analysis	17	Q2, 0.869
12	Frontiers In Psychology	16	Q2, 0.872
13	International Journal of Hospitality Management	15	Q1, 2.731
14	Journal Of Business Ethics	15	Q1, 3.039

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Danh sách các tạp chí có các công bố về quản trị xanh nguồn nhân lực rất đa dạng, thể hiện tính liên ngành, nhiều lĩnh vực như kinh doanh (Business Strategy and The Environment, Journal Of Business Ethics); quản lý môi trường và bền vững (Journal of Cleaner Production, Environmental Science and Pollution Research); nghiên cứu về nguồn nhân lực và lực lượng lao động (International Journal of Human Resource Management, International Journal of Manpower); tâm lý học (Frontier in Psychology), khách sạn (International Journal of Hospitality Management).

Từ thông kê này cho thấy nhiều tạp chí uy tín vẫn là ưu tiên trong mục tiêu hướng tới khi công bố các nghiên cứu mới, có giá trị của các học giả, đồng thời những người nghiên cứu sau này thực hiện đánh giá tổng quan tài liệu xác định được các tạp chí cốt lõi có uy tín về lĩnh vực quản trị xanh nguồn nhân lực tập trung hơn.

Trong thời gian gần đây có 9 tạp chí có nhiều công bố về chủ đề quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn. Hầu hết các tạp chí này đều là tạp chí được xếp hạng Q1 dựa trên xếp hạng tạp chí Scimago năm 2024. Về số lượng ấn phẩm, nổi bật là tạp chí “Sustainability” với 27 ấn phẩm, cao nhất trong số tất cả tạp chí, tuy nhiên SJR của tạp chí này là 0.688 tương đối thấp mặc dù là tạp chí Q1, điều này cho thấy đây là một lựa chọn phổ biến cho các công trình liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn do chính sách truy cập mở và phạm vi chủ đề rộng của tạp chí, có thể hỗ trợ cung cấp nguồn tài liệu phong phú, toàn diện song cũng cần có sự lựa chọn phù hợp. Thứ hai là tạp chí “International Journal of Hospitality Management” với 16 ấn phẩm, đây là tạp chí có chỉ số xếp hạng của các tạp chí SJR mạnh (2.731), là tạp chí hiệu quả và uy tín. Ngoài ra, một số tạp chí khác có số lượng bài đăng ít hơn trong lĩnh vực này như: “Tourism Management”, “International Journal of Contemporary Hospitality Management” nhưng uy tín học thuật cao, có tính chọn lọc về chất lượng và yêu cầu bài đăng. Những bài được công bố trên những tạp chí uy tín cao này thường được lựa chọn cho việc tham khảo, trích dẫn chất lượng, có sự liên kết theo chủ đề sát với lĩnh vực khách sạn.

**Bảng 1.4. Các tạp chí có nhiều công bố về quản trị xanh nguồn nhân lực
trong khách sạn**

TT	Tạp chí	Số lượng
1	Sustainability (Switzerland)	27
2	International Journal of Hospitality Management	16
3	Journal of Hospitality and Tourism Insights	11
4	International Journal of Contemporary Hospitality Management	9
5	Journal of Sustainable Tourism	7
6	Journal of Hospitality and Tourism Management	6
7	Journal of Cleaner Production	6
8	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	6
9	Tourism Management	5

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

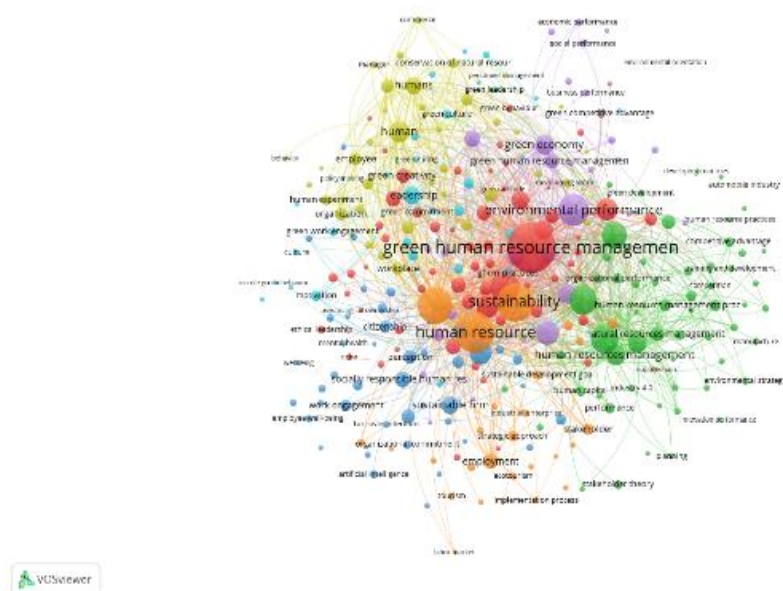
1.1.1.5. Các tác giả tiêu biểu

Nhìn chung, các công trình được tìm thấy đều có chỉ số trích dẫn rất cao. Nếu tính số lần trích dẫn nhiều trên 500 lần đã có 14 công trình. Đó là của các tác giả Renwick D.W.; Redman T.; Maguire S. (2013), Singh S.K.; Giudice M.D.; Chierici R.; Graziano D. (2020), Dumont J.; Shen J.; Deng X. (2017), Kim Y.J.; Kim W.G.; Choi H.-M.; Phetvaroon K. (2019), Paillé P.; Chen Y.; Boiral O.; Jin J. (2014), Saeed B.B.; Afsar B.; Hafeez S.; Khan I.; Tahir M.; Afridi M.A. (2019), Roscoe S.; Subramanian N.; Jabbour C.J.C.; Chong T. (2019), Tang G.; Chen Y.; Jiang Y.; Paillé P.; Jia J. (2018), Jabbour C.J.C.; De Sousa Jabbour A.B.L. (2016), Kramar R. (2014), Zaid A.A.; Jaaron A.A.M.; Talib Bon A. (2018), Ren S.; Tang G.; E. Jackson S. (2018), Rehman S.U.; Kraus S.; Shah S.A.; Khanin D.; Mahto R.V. (2021) Pham N.T.; Tučková Z.; Chiappetta Jabbour C.J. (2019). Tất cả các bài nghiên cứu đều được đăng ở tạp chí xếp hạng Q1 với chỉ số xếp hạng của các tạp chí (SJR) dao động từ 1.383 đến 4.146, những chỉ số xếp hạng này cho thấy mức độ tác động đáng kể đến giới học thuật thế giới, các nghiên cứu về chủ đề quản trị xanh nguồn nhân lực được đăng trên các tạp chí này đều có hàm lượng khoa học cao, uy tín. Nhiều học giả

sau này đã sử dụng những bài nghiên cứu của các tác giả để làm trích dẫn học thuật, cơ sở khoa học, thang đo tham chiếu cho các nghiên cứu mới của mình sau này.

Kết quả thống kê 10 nghiên cứu và tác giả có số lần trích dẫn nhiều nhất về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn năm 2024 (Phụ lục 1) cho thấy hầu hết các nghiên cứu được lựa chọn trích dẫn đều là được công bố trên các tạp chí Q1 trừ Global Business Review (Q2) có chỉ số SJR dao động từ 1,081 đến 4,186. Những tạp chí Q1 đều là những tạp chí có H-index cao (từ 85 đến 354) tính đến tháng 5 năm 2025.

1.1.1.6. Phân tích đồng từ khoá



Hình 1.4. Tần suất xuất hiện đồng từ khoá

(Nguồn: VOSviewer, tháng 5/2025)

Từ khoá “quản trị xanh nguồn nhân lực” xuất hiện đồng thời với các từ khoá: “xanh”, “môi trường”, “quản lý tổ chức”, “hiệu suất”. Những nội dung nghiên cứu quản trị xanh nguồn nhân lực thường gắn kết với kinh tế xanh, lãnh đạo xanh, cam kết xanh, văn hoá xanh, tuyển dụng xanh, tham gia công việc xanh, hiệu suất môi trường, bảo tồn tài nguyên, chiến lược môi trường, quản lý tài nguyên thiên nhiên, bền vững, quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm, đào tạo và phát triển, cam kết của tổ chức, việc làm, thị trường lao động, cách tiếp cận chiến lược, quá trình thực hiện, hoạch định chính sách, hiệu suất tổ chức, hiệu suất đổi mới, chuỗi cung ứng, lợi thế cạnh tranh, hiệu quả

kinh tế, hiệu quả xã hội, tâm lý, động lực, phúc lợi, sức khoẻ tinh thần, sự gắn kết trong công việc, lãnh đạo có đạo đức. Đây chính là những khía cạnh khác nhau đang được nghiên cứu trong các công trình về quản trị xanh nguồn nhân lực.

Bảng 1.5. Các chủ đề liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực

Chủ đề	Các từ khoá cụ thể
Xanh	Kinh tế xanh Lãnh đạo xanh Cam kết xanh Văn hoá xanh Tuyển dụng xanh Đào tạo xanh Đãi ngộ xanh Tham gia công việc xanh
Môi trường	Hiệu suất môi trường Bảo tồn tài nguyên Chiến lược môi trường Quản lý tài nguyên thiên nhiên Bền vững
Tổ chức	Quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm Đào tạo và phát triển Cam kết của tổ chức Việc làm Thị trường lao động Cách tiếp cận chiến lược Quá trình thực hiện Hoạch định chính sách
Hiệu suất	Hiệu suất tổ chức Hiệu suất đổi mới Chuỗi cung ứng Lợi thế cạnh tranh Hiệu quả kinh tế Hiệu quả xã hội
Con người	Tâm lý Động lực Phúc lợi Sức khoẻ tinh thần Sự gắn kết trong công việc Lãnh đạo có đạo đức

Giai đoạn từ 2018 đến 2021 là giai đoạn chứng kiến sự mở rộng và tích hợp, gia tăng tính đa dạng và chuyên môn hoá các chủ đề

- Quản trị xanh nguồn nhân lực và hiệu suất môi trường là trọng tâm, giai đoạn này chứng kiến sự công nhận rộng rãi, chính thống các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực.

- Đào tạo và phát triển, hiệu suất, bên liên quan, lãnh đạo xanh, tuyển dụng xanh, nơi làm việc - những thuật ngữ này phản ánh sự thay đổi mang tính chiến lược, tập trung vào quy trình, trong đó các công cụ quản trị nguồn nhân lực đang được xem xét về tác động đối với môi trường.

- Quản trị nguồn nhân lực bền vững, cam kết xanh, quyền công dân, nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội, lãnh đạo có đạo đức: Thể hiện sự tập trung và các hoạt động dựa trên giá trị và văn hoá tổ chức.

- Các chủ đề mới như: Công nghiệp 4.0, trí tuệ nhân tạo, hiệu suất đổi mới gợi ý tăng cường tích hợp công nghệ vào tính bền vững và quản trị nguồn nhân lực.

Giai đoạn từ 2022 đến 2025 là giai đoạn tập trung vào những nghiên cứu tiên tiến hoặc mới nổi gần đây:

- Nền kinh tế xanh, phát triển xanh, thái độ xanh, các nước đang phát triển, ngành công nghiệp ô tô: Sự chú ý gần đây chuyển sang ứng dụng quản trị xanh nguồn nhân lực theo lĩnh vực và kinh tế vĩ mô, vượt ra ngoài phạm vi tổ chức nội bộ.

- Lập chính sách, chiến lược môi trường, định hướng môi trường: phản ánh cách tiếp cận ngày càng phát triển theo định hướng chính sách và quản trị, thường chịu áp lực pháp lý và chính sách xanh địa phương

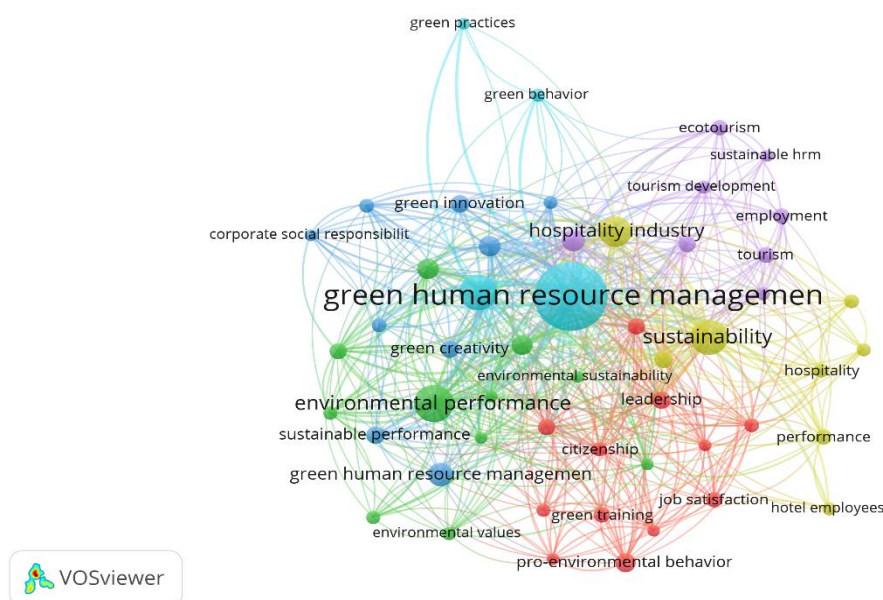
- Lợi thế cạnh tranh, hiệu suất kinh tế: chỉ ra các nghiên cứu ngày càng liên kết các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực với giá trị kinh doanh hữu hình.

- Các từ khoá như chuỗi cung ứng, đào tạo và phát triển, hiệu suất đổi mới, hiệu suất tổ chức nhấn mạnh rằng các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực lồng ghép vào các mô hình kinh doanh rộng hơn.

Xu hướng phát triển hướng nghiên cứu liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực thay đổi theo thời gian, các vấn đề về tâm lý như động lực, hạnh phúc, hành vi công dân của tổ chức đối với môi trường xuất hiện sớm và đến nay sự quan tâm có

phần giảm sút. Phạm vi ảnh hưởng của quản trị xanh nguồn nhân lực có xu hướng được mở rộng từ các quy trình nhân sự nội bộ sang chiến lược và các lĩnh vực kinh tế, chính sách. Các nghiên cứu gần đây tập trung nhiều hơn vào sự tích hợp ở cấp độ vĩ mô (nền kinh tế xanh, đổi mới xanh) và nghiên cứu hướng đến kết quả (hiệu suất, khả năng cạnh tranh)

Từ hình ảnh trực quan cho thấy các hướng nghiên cứu đang thay đổi và phát triển theo thời gian. Trước năm 2020 là các nghiên cứu xây dựng lý thuyết và hành vi nội bộ. Từ 2020-2022 là liên kết chiến lược nguồn nhân lực và tích hợp kỹ thuật số/công nghệ. Đến gần đây (2023-2025) nhấn mạnh vào việc tạo ra các giá trị bên ngoài, khả năng cạnh tranh, sự liên kết chính sách và các lĩnh vực khác nhau.



Hình 1.6. Đồng xuất hiện từ khoá quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn
(Nguồn: VOSviewer, tháng 5/2025)

Trên hình 1.6, có 6 nhóm/cụm được kết nối với nhau.

Chủ đề trung tâm (nút lớn nhất màu xanh ngọc): đây là lĩnh vực nghiên cứu cốt lõi: quản trị xanh nguồn nhân lực tần suất nhắc đến nhiều nhất, chủ đề cốt lõi gắn kết các vấn đề xoay quanh lại với nhau. Màu xanh ngọc và màu vàng: Tính bền vững, có liên quan chặt chẽ với quản trị xanh nguồn nhân lực, liên kết với nhiều nhóm khác; màu xanh ngọc và màu xanh lá: hiệu suất môi trường thể hiện kết quả liên quan đến các chiến lược quản trị xanh nguồn nhân lực; màu xanh ngọc và màu vàng - tím:

ngành khách sạn thể hiện liên kết quản trị xanh nguồn nhân lực với bối cảnh/lĩnh vực ứng dụng chính cho nghiên cứu. Mạng lưới dày đặc các đường kết nối thể hiện quản trị xanh nguồn nhân lực là một khái niệm có tính tích hợp cao, liên quan đến hiệu suất, hành vi, sự đổi mới, tính bền vững. Các từ khoá xuất hiện như lãnh đạo, đào tạo, sự hài lòng trong công việc, sự sáng tạo... cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ đề cập tới hiệu suất môi trường mà còn liên quan đến kết quả của nhân viên và hiệu quả của tổ chức.

Cụm màu xanh dương: Đổi mới xanh và hướng đến trách nhiệm xã hội:

Các cụm từ khoá: Đổi mới xanh, sáng tạo xanh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, hiệu quả bền vững, thể hiện quản trị xanh nguồn nhân lực hỗ trợ đổi mới và sáng tạo xanh phù hợp với chiến lược trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và hiệu quả bền vững, môi trường. Ở đây cho thấy hướng nghiên cứu kết nối quản trị xanh nguồn nhân lực với các mục tiêu đổi mới kinh doanh rộng hơn.

Cụm màu xanh lá cây: Hiệu suất môi trường

Các cụm từ khoá: Hiệu suất môi trường, hiệu suất bền vững, tính bền vững của môi trường, thể hiện kết quả các hoạt động của quản trị xanh nguồn nhân lực đối với hiệu suất doanh nghiệp và môi trường.

Cụm màu đỏ: Hành vi và giá trị của nhân viên

Các cụm từ khoá: Hành vi thân thiện với môi trường, sự hài lòng trong công việc, giá trị môi trường, đào tạo xanh, quyền công dân, lãnh đạo - thể hiện ảnh hưởng của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi và thái độ của nhân viên (sự hài lòng, giá trị, đào tạo); có sự xuất hiện của khả năng lãnh đạo, sự hài lòng trong công việc cho thấy nhóm này tập trung vào động lực, thái độ, văn hoá nội bộ của tổ chức.

Cụm màu vàng: Tính bền vững và bối cảnh ngành khách sạn

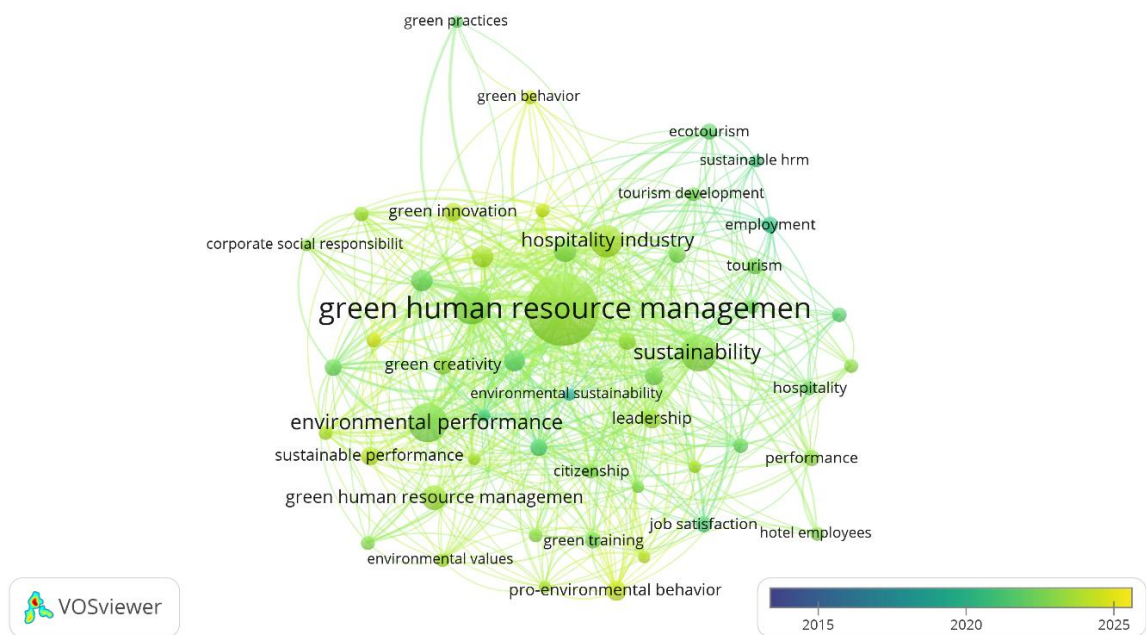
Các cụm từ khoá: Tính bền vững, ngành công nghiệp khách sạn, nhân viên khách sạn, hiệu suất - thể hiện các hoạt động phát triển bền vững trong ngành khách sạn, đặc biệt liên quan đến hiệu suất của nhân viên.

Cụm màu tím: Phát triển du lịch và bền vững

Các cụm từ khoá: Du lịch sinh thái, phát triển du lịch, việc làm, quản trị bền vững nguồn nhân lực, ngành khách sạn - thể hiện việc áp dụng quản trị xanh nguồn

nhân lực trong bối cảnh ngành du lịch nói chung, tập trung vào phát triển, việc làm và tính bền vững trong du lịch.

Tiếp theo, hình 1.7 thể hiện đồng xuất hiện của từ khoá về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn theo năm. Hình ảnh cho thấy các màu sắc tương ứng dải màu ở góc phải hình thể hiện năm trung bình các chủ đề nổi bật trong tài liệu, màu sắc đậm hơn thể hiện sự xuất hiện của những năm cũ và chủ đề cũ hơn, gồm các cụm màu xanh lục (giai đoạn từ 2014-2017), xanh lá (giai đoạn 2018-2021), vàng (giai đoạn 2022-2025) hiện trên hình ảnh. Việc phân chia màu sắc theo giai đoạn mang tính tương đối, nhìn tổng thể hình ảnh, sự phân biệt rõ nét màu sắc với tần suất xuất hiện theo năm của các từ khoá, chủ đề về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn không rõ ràng, cho thấy các chủ đề liên quan đến chủ đề trọng tâm còn khá mới mẻ, nhiều nội dung chưa được khai thác nghiên cứu.



Hình 1.7. Đồng xuất hiện từ khoá quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn theo năm

(Nguồn: VOSviewer, tháng 5/2025)

Tuy nhiên, khi tìm hiểu cụ thể từng nút màu sắc theo kích thước sẽ thấy những điểm nổi bật để phân tích nội dung này, nhằm bổ sung cho các phân tích trực quan của hình 1.6.

Những nghiên cứu sớm nhất về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn trong giai đoạn từ 2014 đến 2017, màu sắc thể hiện trên dòng thời gian là màu xanh lục. Những nghiên cứu ban đầu này tập trung vào giới thiệu các khái niệm cốt lõi liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực, các chủ đề cơ bản như phát triển bền vững về môi trường, trách nhiệm về môi trường. Ở giai đoạn này, các mối quan hệ cơ bản được hình thành, các chủ đề như quản trị xanh nguồn nhân lực và hiệu suất môi trường được xác định là chủ đề nền tảng. Mối liên hệ ban đầu giữa hoạt động quản trị nguồn nhân lực và tính bền vững trong tổ chức cũng được quan tâm.

Chuyển sang giai đoạn tiếp theo từ 2018 đến 2021, màu sắc thể hiện trên dòng thời gian là màu xanh lá cây. Các nghiên cứu về vấn đề này được mở rộng hơn, những chủ đề cụ thể hơn đã xuất hiện như đào tạo xanh, trao quyền xanh, sự hài lòng trong công việc, hành vi thân thiện với môi trường và đổi mới xanh. Điều này thể hiện các nghiên cứu chuyển dần sang các nghiên cứu có tính ứng dụng thực tế của quản trị xanh nguồn nhân lực. Cũng ở giai đoạn này, nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch và khách sạn càng ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm, chú ý hơn. Xuất hiện các chủ đề liên quan đến nhân viên như sự cam kết trong công việc, sự cam kết bảo vệ môi trường của nhân viên, bầu không khí tâm lý xanh, điều này cho thấy các nhà nghiên cứu bắt đầu phân tích, khám phá hành vi và nhận thức của nhân viên về quản trị xanh nguồn nhân lực.

Giai đoạn 2022-2025, màu sắc thể hiện trên dòng thời gian là màu vàng. Xu hướng gần đây nổi lên chủ đề về hành vi xanh, hành vi thân thiện với môi trường, sáng tạo xanh, đổi mới xanh là những chủ đề mới, khía cạnh tâm lý và văn hoá tổ chức: cam kết của tổ chức, văn hoá xanh và các khía cạnh tâm lý, nhận thức về môi trường, các giá trị môi trường. Các nghiên cứu cũng tập trung vào việc đo

lượng tác động của các sáng kiến xanh dựa trên hiệu suất bền vững và sự hài lòng của khách hàng.

Dựa vào các kết quả có được của phương pháp trắc lượng thư mục, nghiên cứu sinh tiến hành phân tích tổng hợp, chọn lọc được 62 bài báo có liên quan gần nhất đến vấn đề nghiên cứu của mình được công bố trên các tạp chí uy tín để làm tổng quan phân tích nội dung.

1.1.2. Nội dung nghiên cứu chính về quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn

1.1.2.1. Các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực

Quản trị xanh nguồn nhân lực đã trở thành một lĩnh vực nghiên cứu quan trọng trong thập kỷ qua, đặc biệt trong ngành khách sạn và du lịch. Nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực đã tăng trưởng đáng kể với số lượng công bố tăng gấp đôi trong 10 năm qua (Shah et al., 2024). Đặc biệt, giai đoạn 2019-2022 chứng kiến sự bùng nổ nghiên cứu với 183% tăng trưởng từ năm 2019 đến 2020 (Alreahi et al., 2023). Các nghiên cứu tổng quan đã chỉ ra các hoạt động thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn. Ở Việt Nam, xu hướng này cũng thể hiện rõ qua các nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực khách sạn, điển hình là luận án của Nguyễn Thị Tú Quyên (2024) và các nghiên cứu thực nghiệm tại Hà Nội, Cần Thơ, Đà Nẵng, các công trình này góp phần xây dựng bức tranh thực tiễn về quản trị xanh nguồn nhân lực trong bối cảnh Việt Nam dù phạm vi còn giới hạn theo địa phương.

Nghiên cứu của Renwick et al. (2013) đã hệ thống hóa các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực theo khung lý thuyết AMO (Ability-Motivation-Opportunity), được xác nhận và mở rộng bởi nhiều nghiên cứu sau đó (Pham et al., 2020; Tang et al., 2017). Các thực hành cốt lõi bao gồm: tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý hiệu suất xanh, đãi ngộ và khen thưởng xanh, sự tham gia và trao quyền xanh cho nhân viên.

Tuyển dụng xanh: Đây là quá trình thu hút và tuyển chọn ứng viên không chỉ có kỹ năng phù hợp mà còn có cam kết với tính bền vững môi trường (Kane, 2011; Marvellous et al., 2022; Pham et al., 2020). Trong bối cảnh khách sạn, thực hành này bao gồm việc xác định tiêu chí xanh trong mô tả công việc, đánh giá thái độ môi

trường của ứng viên, và sử dụng các phương pháp tuyển dụng không giấy tờ (Kim et al., 2019). Nghiên cứu của Chaudhary (2019) cho thấy các thực hành tuyển dụng xanh có thể cải thiện nhận thức của ứng viên về sức hấp dẫn của tổ chức, tạo ra lợi thế trong việc thu hút nhân tài chất lượng cao. Phân tích AHP trong nghiên cứu của Nadeem & Singh (2025) xác định tuyển dụng xanh là thực hành quan trọng nhất, vượt xa các thực hành khác, điều này nhấn mạnh vai trò nền tảng của nó trong hệ thống quản trị xanh nguồn nhân lực. Nguyễn Thị Tú Quyên (2024) trong nghiên cứu của mình hệ thống hóa khung quản trị xanh nguồn nhân lực tại khách sạn Hà Nội và ghi nhận tuyển dụng xanh là một trong bốn hoạt động được áp dụng phổ biến, mặc dù phạm vi triển khai còn hạn chế, đặc biệt thiếu các tiêu chí đánh giá thái độ môi trường sâu hơn. Điều này phản ánh thực trạng nhiều khách sạn Việt Nam mới ở giai đoạn đầu của tuyển dụng xanh, chủ yếu lồng ghép tiêu chí môi trường một cách định tính và chưa đặt trọng số rõ ràng trong sàng lọc ứng viên.

Đào tạo và phát triển xanh: Đây là các hoạt động khuyến khích nhân viên học hỏi các kỹ năng bảo vệ môi trường và chú ý đến các vấn đề môi trường (Japir Bataineh et al., 2023; Renwick et al., 2013). Trong khách sạn, đào tạo xanh không chỉ nâng cao nhận thức về tác động môi trường mà còn trang bị cho nhân viên các kỹ năng cần thiết để thực hiện các hoạt động xanh (Alola et al., 2022; Judeh & Khader, 2023; Yong et al., 2020). Benevene & Buonomo (2020) xác định đào tạo và phát triển là thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực được nghiên cứu nhiều nhất, phản ánh vai trò trung tâm của nó. Nghiên cứu thực nghiệm của Pham et al. (2019) cho thấy đào tạo xanh có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức vì môi trường thông qua vai trò trung gian của động lực xanh.

Tại Đà Nẵng, nghiên cứu của Hồ Thúy Nga & Lê Ngọc Hậu (2022) cho thấy đào tạo xanh làm tăng động lực xanh của nhân viên và qua đó thúc đẩy hành vi xanh. Đây là bằng chứng thực nghiệm quan trọng chứng minh cơ chế tâm lý của đào tạo và phát triển xanh trong bối cảnh khách sạn Việt Nam. Ngoài ra, nghiên cứu tại Hà Nội, Nguyễn Thị Tú Quyên (2024) cũng nhấn mạnh đào tạo và phát triển xanh là hoạt động được triển khai thường xuyên nhất nhưng còn thiếu tính hệ thống và chưa gắn với chuẩn năng lực xanh rõ ràng.

Quản lý hiệu suất xanh: Hoạt động này liên quan đến việc tích hợp các tiêu chí môi trường vào hệ thống đánh giá hiệu suất công việc của nhân viên (Tang et al., 2017). Trong ngành khách sạn, điều này bao gồm việc thiết lập các chỉ số hiệu suất xanh (Green KPIs), đánh giá định kỳ về hiệu suất môi trường và cung cấp phản hồi về cách cải thiện (Haldorai et al., 2022). Tuy nhiên, nghiên cứu của Alreahi et al. (2023) cảnh báo rằng hệ thống đánh giá hiệu suất xanh cần phải minh bạch và công bằng. Sự mơ hồ trong tiêu chí đánh giá có thể dẫn đến nhận thức tiêu cực và kháng cự từ phía nhân viên, làm giảm hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực. Các nghiên cứu tại Cần Thơ (Ngô Mỹ Trân et al., 2022) và Hà Nội (Nguyễn Thị Tú Quyên, 2024) ghi nhận một thực tế quan trọng: đa số khách sạn mới dừng ở mức nhắc nhở, quy trình chuẩn, hoặc chỉ tiêu tiết kiệm điện, nước, chứ chưa có bộ KPI xanh cụ thể. Điều này cho thấy quản lý hiệu suất xanh vẫn là điểm yếu trong chuỗi quản trị xanh nguồn nhân lực ở Việt Nam và là rào cản trong việc định hướng rõ hành vi xanh tại nơi làm việc của nhân viên.

Đãi ngộ xanh: Đãi ngộ xanh là hệ thống các phần thưởng tài chính và phi tài chính nhằm thu hút, giữ chân và động viên nhân viên đóng góp vào các mục tiêu môi trường (Jabbour et al., 2010). Nghiên cứu của Yusoff et al. (2020) tại ngành khách sạn Malaysia cho thấy cả phần thưởng tài chính và phi tài chính đều có tác động tích cực đến hiệu suất môi trường nhưng phần thưởng phi tài chính (như công nhận công khai, chứng nhận) có hiệu quả lâu dài hơn. Tajdar et al. (2023) phát hiện rằng nhân viên thường được thúc đẩy mạnh hơn bởi các phần thưởng phi tài chính như sự công nhận và đánh giá cao, điều này có ý nghĩa quan trọng đối với các khách sạn có ngân sách hạn chế. Một số khách sạn tại Đà Nẵng và Hà Nội trong bối cảnh Việt Nam bước đầu áp dụng thưởng phi tài chính như giấy khen xanh, vinh danh tổ bộ phận tiết kiệm năng lượng, tuy nhiên theo đánh giá của Quyên (2024), các biện pháp khen thưởng còn rời rạc, không gắn với đánh giá hiệu suất, dẫn đến hiệu quả thúc đẩy hành vi chưa cao. Điều này tương đồng với nhận định của Yusoff et al. (2020) phần thưởng phi tài chính có tác động bền vững nếu được thiết kế nhất quán.

Tham gia và trao quyền xanh cho nhân viên: Đây là hoạt động liên quan đến việc khuyến khích nhân viên tham gia vào các dự án và hoạt động quản lý môi trường, trao quyền cho họ đưa ra các quyết định có trách nhiệm với môi trường (Wicaksari et al., 2024). Ahmad (2015) cho rằng nhân viên có thể được khuyến khích nhận biết cơ hội và hỗ trợ khi bầu không khí làm việc cho phép họ tham gia vào các quyết định quản lý môi trường. Tuy nhiên, phân tích AHP của Nadeem & Singh (2025) xếp hạng sự tham gia xanh của nhân viên là thực hành có trọng số thấp nhất mặc dù về mặt lý thuyết nó đóng vai trò quan trọng, cho thấy trong thực tế, hoạt động này ít được ưu tiên hơn so với các hoạt động khác. Các nghiên cứu thực hiện tại Cần Thơ (Ngô Mỹ Trân et al., 2022) và Đà Nẵng (Hồ Thúy Nga & Lê Ngọc Hậu, 2022) cho thấy nhân viên Việt Nam còn hạn chế tham gia sáng kiến xanh, chủ yếu làm theo quy trình. Một phần do thiếu trao quyền và văn hóa tổ chức còn mang tính mệnh lệnh. Đây là điểm cần cải thiện nếu khách sạn muốn nâng cao sáng tạo xanh và chủ động của nhân viên.

1.1.2.2. Tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực lên tổ chức

Quản trị xanh nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất môi trường của khách sạn. Nghiên cứu của Kim et al. (2019) cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên và hiệu suất môi trường của khách sạn. Yusoff et al. (2020) đã chứng minh các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực như đào tạo xanh, quản lý hiệu suất xanh và khen thưởng xanh có mối liên hệ tích cực với hiệu suất môi trường thông qua vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức vì môi trường.

Quản trị xanh nguồn nhân lực góp phần cải thiện hiệu suất hoạt động bằng cách giảm lãng phí tài nguyên, tiêu thụ năng lượng và tạo ra chất thải (Ahmed et al., 2021), các tổ chức áp dụng quản trị xanh nguồn nhân lực có được lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua việc nâng cao hình ảnh thương hiệu và thu hút nhân tài có ý thức môi trường (Munawar et al., 2022), góp phần xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng xanh, tạo sức hút với các ứng viên chất lượng cao (Chaudhary, 2019).

Úbeda-García et al. (2021) phát hiện rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) ảnh hưởng đến hiệu suất của khách sạn thông qua vai trò trung gian của quản trị xanh nguồn nhân lực và các hiệu quả môi trường. Nghiên cứu cho thấy quản trị

xanh nguồn nhân lực không chỉ cải thiện hiệu suất môi trường mà còn đóng góp vào hiệu suất tài chính thông qua việc giảm chi phí và tăng hiệu quả hoạt động. Munawar et al. (2022) chứng minh quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng tích cực đến đổi mới xanh thông qua vốn nhân lực xanh, kiến thức môi trường và mối quan tâm về môi trường. Haldorai et al. (2022) phát hiện cam kết xanh của ban lãnh đạo cấp cao và vốn trí tuệ xanh là những yếu tố hỗ trợ hiệu suất môi trường của khách sạn thông qua vai trò trung gian là quản trị xanh nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, một số nghiên cứu chứng minh tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực ở cấp độ nhóm: Liu và Zhang (2022) cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức vì môi trường. Farrukh et al. (2023) chứng minh quản trị xanh nguồn nhân lực thúc đẩy sáng tạo xanh của nhóm. El Baroudi et al. (2023) phát hiện rằng nhận thức của nhóm về quản trị xanh nguồn nhân lực thúc đẩy hiệu suất thông qua hành vi xanh trong vai trò và ngoài vai trò của nhóm.

Nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân et al. (2022) tại Cần Thơ cung cấp bằng chứng thực nghiệm rõ ràng rằng quản trị xanh nguồn nhân lực → hành vi xanh → hiệu quả môi trường của khách sạn, bổ sung quan trọng vào khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam. Luận án của Nguyễn Thị Tú Quyên (2024) tại Hà Nội cũng xác nhận quản trị xanh nhân sự có tác động đáng kể đến đổi mới xanh và hiệu quả môi trường, đặc biệt ở các khách sạn quy mô lớn. Điều này cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ ảnh hưởng đến nhân viên mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh chiến lược cho khách sạn Việt Nam trong mục tiêu phát triển bền vững

1.1.2.3. Tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến nhân viên

Quản trị xanh nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến cá nhân, nhân viên trong tổ chức như hành vi xanh, hành vi công dân tổ chức vì môi trường, sáng tạo xanh, cam kết môi trường, sự hài lòng với công việc, giữ chân nhân viên...

Hành vi công dân tổ chức vì môi trường đề cập đến các hành vi tự nguyện, không được quy định rõ ràng trong mô tả công việc nhưng có lợi cho môi trường. Pham et al. (2019) trong nghiên cứu của mình đã phát hiện rằng quản trị xanh nguồn

nhân lực thúc đẩy hành vi công dân tổ chức vì môi trường thông qua ba cơ chế: Động lực xanh: Nhân viên được động viên bởi các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực có xu hướng tự nguyện tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường; Quản lý hiệu suất xanh: Đánh giá rõ ràng về hiệu suất môi trường định hướng hành vi nhân viên; Hệ thống thưởng xanh: Cả phần thưởng tài chính và phi tài chính đều thúc đẩy hành vi công dân tổ chức vì môi trường. Phỏng vấn sâu với 24 nhân viên và quản lý cho thấy văn hóa tổ chức xanh đóng vai trò điều tiết quan trọng (Pham et al., 2019). Tuan (2022) nghiên cứu khảo sát nhân viên khách sạn Trung Quốc và Việt Nam phát hiện rằng quản trị xanh nguồn nhân lực thúc đẩy hành vi công dân tổ chức vì môi trường thông qua vai trò trung gian của lãnh đạo có trách nhiệm và cảm giác trách nhiệm của nhân viên đối với môi trường. Kim et al. (2019) trong nghiên cứu cũng phát hiện rằng quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên.

Tại Việt Nam, nghiên cứu của Vũ Tuấn Dương et al. (2022), quản trị nguồn nhân lực xanh tác động tới hành vi thân thiện với môi trường thông qua vai trò trung gian của thái độ xanh nhưng cũng ghi nhận quá tải công việc làm suy giảm hành vi xanh, một phát hiện quan trọng phản ánh thực trạng hậu Covid-19 tại các khách sạn cao cấp. Ngô Mỹ Trân et al. (2022) nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực với hiệu quả môi trường thông qua trung gian là hành vi xanh. Hồ Thúy Nga & Lê Ngọc Hậu (2022) đã chứng minh động lực xanh là trung gian giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh. Các kết quả này cho thấy bằng chứng thực nghiệm từ Việt Nam hoàn toàn phù hợp với các mô hình quốc tế, đồng thời bổ sung yếu tố bối cảnh đặc thù như áp lực công việc và văn hóa khách sạn Việt Nam

Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến sáng tạo xanh của nhân viên. Sáng tạo xanh được xem là sự tham gia sáng tạo của nhân viên trong việc xác định các giải pháp cho các vấn đề môi trường trong ngành khách sạn (Tuan, 2020). Nghiên cứu của Muisyo et al. (2022) tại 68 khách sạn Kenya cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến sáng tạo xanh ở cả cấp độ cá nhân và cấp độ tập thể, trong đó lãnh đạo phục vụ môi trường điều tiết mối quan hệ giữa quản trị

xanh nguồn nhân lực và sáng tạo xanh, văn hoá xanh tác động tích cực đến sáng tạo xanh ở cấp độ tập thể. Farooq et al. (2022) nghiên cứu các khách sạn sang trọng ở Trung Quốc cho thấy tự tin xanh đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và sáng tạo xanh, quản trị xanh nguồn nhân lực cần xây dựng niềm tin của nhân viên vào khả năng của họ để tạo ra các giải pháp sáng tạo xanh.

Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động đến thái độ và cam kết với môi trường của nhân viên. Nghiên cứu của Pham et al. (2019) sử dụng lý thuyết trao đổi xã hội cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực tăng cường cam kết của nhân viên với môi trường thông qua ba cơ chế: tăng cảm nhận về sự công bằng tổ chức, cải thiện nhận thức về hỗ trợ tổ chức cho môi trường, củng cố bản sắc xanh. Iftikhar et al. (2021) nghiên cứu ngành khách sạn Pakistan phát hiện vai trò trung gian của cam kết môi trường trong mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và phục hồi dịch vụ xanh, đồng thời lãnh đạo chuyển đổi xanh điều tiết mối quan hệ này. Liu & Zhang (2022) áp dụng lý thuyết bản sắc xã hội thực hiện nghiên cứu tại các khách sạn ở Trung Quốc cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực tăng cam kết tổ chức thông qua bản sắc tổ chức xanh. Mối quan hệ này được điều tiết bởi giá trị môi trường: nhân viên có giá trị môi trường cao có mối liên kết mạnh hơn giữa bản sắc xanh và cam kết tổ chức. Ahmad et al. (2019) nghiên cứu bối cảnh ngành khách sạn Pakistan cho thấy an toàn tâm lý đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo đạo đức và cam kết tổ chức và quản trị xanh nguồn nhân lực đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo đạo đức và an toàn tâm lý.

Raza & Khan (2022) nghiên cứu tại 48 khách sạn ở Pakistan phát hiện rằng quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc. Phân tích điều tiết cho thấy mối quan hệ này mạnh hơn khi nhân viên có kiến thức môi trường cao và có giá trị xanh cá nhân cao. Bhatti et al. (2022) nghiên cứu tại các khách sạn ở Saudi Arabia xác nhận tác động tích cực của quản trị xanh nguồn nhân lực đến sự hài lòng công việc và phát hiện thêm rằng động lực xanh đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ này. Karatepe et al. (2022) nghiên cứu 318 nhân viên từ 42 khách sạn ở Thổ Nhĩ Kỳ cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích

cực đến hiệu suất nhiệm vụ trong đó gắn kết công việc xanh của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này và cam kết quản lý với môi trường sinh thái ở cấp độ khách sạn có tác động đến hiệu suất cá nhân.

Islam et al. (2020) nghiên cứu thể hệ millennials trong ngành khách sạn Malaysia cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực tác động đến việc giảm ý định nghỉ việc của nhân viên thông qua ba trung gian: cảm nhận về môi trường làm việc xanh, sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức. Môi trường làm việc điều tiết mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và ý định nghỉ việc, gợi ý rằng quản trị xanh nguồn nhân lực hiệu quả hơn khi được triển khai trong việc hỗ trợ môi trường làm việc. Nghiên cứu của Cao et al. (2023) với các nhân viên tuyển đầu ở Trung Quốc cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực giảm ý định nghỉ việc thông qua hành vi làm việc phản tác dụng, tăng bản sắc xanh. Nghiên cứu của Emmanuel et al. (2021) trong phân tích meta cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực trung bình đến giữ chân nhân viên và có tác động mạnh hơn ở các khách sạn cao cấp so với khách sạn ngân sách hạn chế, tác động mạnh hơn ở châu Á so với các khu vực khác.

Nghiên cứu ở Việt Nam, Vũ Tuấn Dương et al. (2022) phát hiện quản trị xanh nguồn nhân lực cải thiện thái độ xanh nhưng tác động hành vi chịu ảnh hưởng tiêu cực của quá tải công việc. Ngô Mỹ Trân et al. (2022) ghi nhận cam kết môi trường tăng khi quản trị xanh nguồn nhân lực được áp dụng đầy đủ, đặc biệt với đào tạo và quản lý hiệu suất xanh. Điều này cho thấy ở Việt Nam, các yếu tố bối cảnh như áp lực công việc, kỳ vọng từ khách hàng và văn hóa tổ chức có thể làm thay đổi cường độ tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực.

Một số nghiên cứu chỉ ra những tác động tiêu cực tiềm ẩn (mặt tối) của quản trị xanh nguồn nhân lực (Suleman et al., 2025). Chaudhary & Firoz (2024) lập luận rằng các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực yêu cầu nhân viên phải phân bổ thêm nguồn lực ngoài nhiệm vụ thông thường để đảm bảo tuân thủ, điều này có thể làm cạn kiệt nguồn lực vật chất và tâm lý hạn chế của nhân viên, dẫn đến cảm giác kiệt sức và cạn kiệt cảm xúc. Tuy nhiên, nghiên cứu thực nghiệm về vấn đề này còn hạn chế. Cao et al. (2023) phát hiện rằng trong một số trường hợp, quản trị xanh

nguồn nhân lực có thể tăng căng thẳng công việc khi yêu cầu về hiệu suất môi trường quá cao, thiếu hỗ trợ và nguồn lực, xung đột giữa mục tiêu xanh và mục tiêu kinh doanh, đánh giá không công bằng. Ampofo et al. (2024) lập luận khi quản trị xanh nguồn nhân lực được triển khai không đúng cách hoặc được nhân viên nhận thức là không thực tế, thường được gọi là “greenwashing”, nó có thể dẫn đến một số biểu hiện như hoài nghi về môi trường, giảm niềm tin vào tổ chức, hành vi phản tác dụng tại nơi làm việc, giảm cam kết với mục tiêu môi trường của nhân viên. Những phát hiện này gợi ý rằng tính chân thực và minh bạch trong việc thực thi quản trị xanh nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc quyết định thành công hay thất bại của các sáng kiến xanh.

1.1.3. Các lý thuyết được sử dụng để nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực

Quản trị xanh nguồn nhân lực được xây dựng trên các nền tảng lý thuyết nhằm giải thích cách các hoạt động quản trị nhân sự ảnh hưởng đến hành vi xanh của nhân viên và hiệu suất môi trường của tổ chức. Nền tảng lý thuyết chủ yếu dựa trên lý thuyết Khả năng-Động lực-Cơ hội (AMO), được áp dụng trong hơn 90% các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực (Renwick et al., 2013; Saeed et al., 2019). Theo lý thuyết này, quản trị xanh nguồn nhân lực bao gồm ba nhóm thực hành chính: (1) nâng cao khả năng xanh, thông qua tuyển dụng và đào tạo; (2) tăng cường động lực xanh, thông qua đánh giá hiệu suất và khen thưởng; và (3) tạo cơ hội xanh, thông qua trao quyền và tham gia của nhân viên vào các hoạt động môi trường (Appelbaum, 2000; Kim, 2022; Elshaer & Azazz, 2023). Khung AMO cho thấy việc triển khai đồng bộ cả ba thành phần sẽ nâng cao hiệu suất môi trường trong các tổ chức, đặc biệt là trong ngành khách sạn.

Bên cạnh AMO, nhiều lý thuyết bổ trợ đã được ứng dụng để giải thích mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên. Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) nhấn mạnh rằng khi tổ chức đầu tư vào các hoạt động nhân sự xanh, nhân viên sẽ đáp lại bằng các hành vi vì môi trường và cam kết tổ chức

(Homans, 1974); Blau, 2017). Lý thuyết nhận thức xã hội (SCT) của Bandura (Abbas & Smaliukienė, 2023; Nisar & Hussain, 2023) giải thích vai trò của học tập qua quan sát, nhận thức cá nhân và môi trường tổ chức trong việc hình thành hành vi xanh. Lý thuyết bảo tồn tài nguyên (COR) nhấn mạnh vai trò của các nguồn lực quản trị xanh nguồn nhân lực trong việc giúp nhân viên quản lý nhu cầu và căng thẳng môi trường, từ đó thúc đẩy hành vi bảo vệ môi trường (Ahmed et al., 2024; Farrukh et al., 2024). Lý thuyết bản sắc xã hội (SIT) giải thích cách nhận dạng của nhân viên với các giá trị môi trường của tổ chức ảnh hưởng đến việc tham gia hành vi xanh (Sumitra & Supartha, 2024; Cao et al., 2023). Ngoài ra, lý thuyết tự quyết định (SDT) cho thấy các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên, tăng cường động lực nội tại để thực hiện hành vi thân thiện môi trường (Camilleri & Troise, 2024). Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) coi quản trị xanh nguồn nhân lực là nguồn lực chiến lược giúp nâng cao năng lực môi trường, tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức (Barney, 1991; Zaid et al., 2020; Agrawal & Pradhan, 2023).

Bên cạnh các lý thuyết truyền thống, một số lý thuyết cũng được ứng dụng để mở rộng phân tích quản trị xanh nguồn nhân lực: Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) giải thích hành vi xanh dựa trên thái độ, chuẩn mực xã hội và kiểm soát hành vi nhận thức (Ajzen, 1991); Mô hình Nhu cầu – Nguồn lực công việc (JD-R) cho thấy các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực cung cấp nguồn lực giúp nhân viên quản lý các yêu cầu công việc liên quan đến môi trường (Arun Kumar et al., 2024); Lý thuyết vai trò nhấn mạnh tầm quan trọng của kỳ vọng về vai trò môi trường và giảm xung đột giữa mục tiêu kinh tế và môi trường (Shao & Peng, 2023); Lý thuyết phù hợp giữa con người và môi trường (PE Fit) giải thích hiệu quả của việc lựa chọn và phát triển nhân viên phù hợp với giá trị môi trường của tổ chức (Kristof, 1996); và Lý thuyết kích thích – cơ thể – phản ứng (S-O-R) cung cấp khung phân tích các tác động trung gian của trạng thái tâm lý đối với hành vi xanh khi nhân viên tiếp xúc với các

thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực (Mehrabian & Russell, 1974; Baydeniz & Kart, 2024).

Nhìn chung, việc kết hợp các lý thuyết AMO, SET, SCT, COR, SIT, SDT, RBV cùng các lý thuyết bổ trợ mới cho phép xây dựng một mô hình quản trị xanh nguồn nhân lực toàn diện, giải thích đồng thời các cơ chế nhận thức, động lực, nguồn lực và sự tương tác xã hội thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên trong các khách sạn, đồng thời cung cấp nền tảng lý thuyết vững chắc cho các nghiên cứu tiếp theo về quản trị bền vững và phát triển môi trường trong ngành du lịch và khách sạn.

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

1.1.4.1 Tổng quan các mô hình liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn và hành vi xanh/hiệu suất môi trường

Trong hơn một thập kỷ qua, quản trị xanh nguồn nhân lực đã trở thành một hướng nghiên cứu nổi bật trong quản trị khách sạn, gắn liền với xu thế phát triển bền vững và trách nhiệm môi trường của ngành dịch vụ. Sự quan tâm ngày càng tăng đối với quản trị xanh nguồn nhân lực xuất phát từ áp lực giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, đồng thời thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên - yếu tố then chốt để đạt được phát triển bền vững. Trong tiến trình phát triển, nhiều mô hình nghiên cứu khác nhau đã ra đời, từ những mô hình tuyến tính cơ bản cho đến các cấu trúc đa tầng và đa tương tác nhằm lý giải cơ chế quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hành vi xanh và hiệu suất môi trường của khách sạn.

Nói chung, các mô hình này có thể phân loại thành ba nhóm chủ đạo: (i) mô hình quan hệ trực tiếp giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh/hiệu suất xanh; (ii) mô hình quan hệ gián tiếp với sự tham gia của các biến trung gian hoặc điều tiết; và (iii) mô hình đa tầng. Cách phân loại này không chỉ cho thấy sự phát triển trong lý thuyết và thực nghiệm mà còn giúp định vị các khoảng trống nghiên cứu cần được tiếp tục khám phá.

Nhóm 1: Các mô hình quan hệ trực tiếp

Những nghiên cứu đầu tiên tập trung kiểm định mối quan hệ trực tiếp giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên hoặc hiệu suất xanh của tổ chức. Đây được coi là bước khởi đầu quan trọng nhằm khẳng định giá trị cốt lõi của quản trị xanh nguồn nhân lực như một công cụ quản trị thúc đẩy thay đổi hành vi.

Ví dụ, Hong et al. (2024) đã xây dựng một mô hình trong đó các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực tác động trực tiếp đến hành vi xanh của nhân viên, chỉ kiểm soát một số đặc điểm cá nhân như giới tính, kinh nghiệm làm việc và loại khách sạn. Mặc dù nghiên cứu này thiếu các biến trung gian/điều tiết để tăng tính khái quát, nhưng nó góp phần khẳng định mối quan hệ cơ bản giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh. Tương tự, các nghiên cứu sớm hơn cũng cho thấy việc áp dụng quản trị xanh nguồn nhân lực có thể cải thiện hiệu suất xanh mà không cần sự hiện diện của nhiều yếu tố trung gian, đặt nền móng cho các mô hình phức hợp hơn về sau (Kim et al., 2019).

Các mô hình này nhìn chung đơn giản nhưng có ý nghĩa lớn trong việc thiết lập luận cứ ban đầu cho các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực, từ đó khuyến khích các học giả mở rộng phân tích cơ chế tác động với các yếu tố bổ sung.

Nhóm 2: Các mô hình quan hệ gián tiếp: trung gian và điều tiết

Trong giai đoạn phát triển tiếp theo, các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh/hiệu suất môi trường không phải lúc nào cũng trực tiếp, mà thường diễn ra thông qua các cơ chế tâm lý, xã hội hoặc tổ chức. Do đó, nhiều mô hình trung gian và điều tiết đã được xây dựng, phản ánh sự phức hợp ngày càng cao.

Trung gian về sự tham gia, nhận thức và cam kết:

Ari et al. (2020) đặt nền móng khi cho rằng tám thành phần của quản trị xanh nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, trao quyền, phần thưởng, cơ hội nghề nghiệp, làm việc nhóm, cân bằng công việc - cuộc sống, tham gia vào quyết định) tác động đến hành vi xanh thông qua sự tham gia và sự hài lòng công việc. Ababneh (2021) bổ sung bằng cách kiểm định vai trò trung gian của sự tham gia vào sáng kiến môi

trường, đồng thời cho thấy đặc điểm tính cách (như sự tận tâm) có thể điều tiết mối quan hệ này.

Karatepe (2022) nhấn mạnh nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đối với môi trường như một yếu tố trung gian then chốt. Theo đó, quản trị xanh nguồn nhân lực nâng cao nhận thức này, dẫn đến sự gắn kết công việc, qua đó thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường và giảm ý định nghỉ việc. Tương tự, Ribeiro (2022) phát hiện nhận dạng tổ chức đóng vai trò trung gian giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi thân thiện với môi trường, cho thấy các yếu tố gắn kết tâm lý - tổ chức là cơ chế quan trọng.

Trung gian về vốn con người và bầu không khí tâm lý xanh:

Ogiemwonyi et al. (2023) chỉ ra rằng vốn con người xanh là cầu nối giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi ủng hộ môi trường. Nghiên cứu này mở rộng hướng tiếp cận từ khía cạnh nguồn lực, chứng minh quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ thay đổi hành vi cá nhân mà còn nâng cao năng lực xanh của tổ chức.

Vai trò của lãnh đạo và yếu tố tâm lý xã hội:

Darvishmotevali & Altinay (2022) tích hợp yếu tố lãnh đạo phục vụ, trong khi Agrawal & Pradhan (2023) nhấn mạnh lãnh đạo chuyển đổi xanh và sự phù hợp giá trị môi trường như những yếu tố trung gian/điều tiết quan trọng. Tuan (2022) cũng chỉ ra lãnh đạo có trách nhiệm và cảm giác trách nhiệm cá nhân là cầu nối giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi công dân tổ chức vì môi trường. Các nghiên cứu này nhấn mạnh rằng tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực phụ thuộc nhiều vào bối cảnh lãnh đạo và giá trị văn hóa.

Ngoài ra, nghiên cứu gần đây khám phá thêm các cơ chế tâm lý như niềm đam mê môi trường (Ahmed et al., 2024), sự gắn kết công việc (Tabrizi et al., 2023) hay trao quyền tâm lý về môi trường (Farrukh et al., 2024). Những yếu tố này cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ tạo ra thay đổi hành vi bề ngoài mà còn kích hoạt động nội tại của nhân viên.

Các yếu tố điều tiết:

Một số nghiên cứu tích hợp các yếu tố điều tiết, nhằm lý giải sự khác biệt trong cường độ tác động. Ví dụ, Ababneh (2021) xem xét đặc điểm tính cách; Chouhan (2025) kiểm định mối quan tâm về môi trường; Farrukh et al. (2024) phân tích giá trị môi trường của nhóm, trong khi Nisar et al. (2022) nhấn mạnh ý thức môi trường cá nhân. Các kết quả này cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực không phải lúc nào cũng có tác động đồng đều mà phụ thuộc vào đặc điểm cá nhân, nhóm và tổ chức.

Nhóm 3: Các mô hình đa cấp độ

Một xu hướng gần đây là mở rộng nghiên cứu sang cấp độ nhóm và tổ chức, thay vì chỉ tập trung vào cá nhân. Điều này phản ánh thực tế rằng hành vi xanh trong khách sạn thường mang tính tập thể và phụ thuộc vào sự phối hợp liên phòng ban.

Farrukh et al. (2024) đã đề xuất mô hình quản trị xanh nguồn nhân lực ở cấp nhóm, trong đó sự tham gia xanh của nhóm đóng vai trò trung gian, còn giá trị môi trường của nhóm là biến điều tiết. Kết quả cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực ở cấp nhóm có thể tăng cường đáng kể hành vi ủng hộ môi trường tập thể.

Ngoài ra, các nghiên cứu khác như Nisar et al. (2022, 2023, 2024) đã xây dựng chuỗi tác động phức hợp, trong đó quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng đến vốn tâm lý, bầu không khí xanh và hành vi xanh, từ đó nâng cao hiệu suất môi trường bền vững. He et al. (2021) thậm chí còn tích hợp trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, quản trị xanh nguồn nhân lực và lãnh đạo có trách nhiệm, phản ánh sự giao thoa giữa nhiều trụ cột quản trị bền vững.

Những mô hình đa cấp độ cho thấy hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ thể hiện ở cấp cá nhân mà còn có khả năng lan tỏa và củng cố toàn tổ chức.

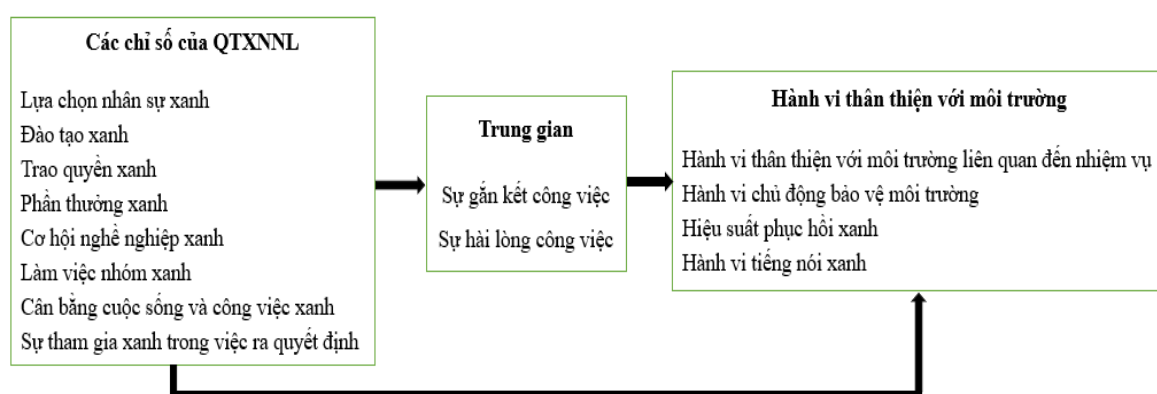
Tóm lại, tiến trình nghiên cứu quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn đã trải qua nhiều giai đoạn từ mô hình tuyến tính đơn giản đến cấu trúc phức hợp và đa cấp độ. Các bằng chứng thực nghiệm nhất quán cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động mạnh mẽ đến hành vi xanh và hiệu suất môi trường, đặc biệt khi kết hợp với các cơ chế trung gian như sự tham gia, nhận thức, bầu không khí tâm lý xanh và các điều kiện điều tiết như giá trị cá nhân hay văn hóa tổ chức. Tuy nhiên, vẫn cần nhiều nỗ lực hơn để mở rộng nghiên cứu sang các bối cảnh đa dạng và thiết

kế nghiên cứu theo chiều dọc nhằm củng cố tính khái quát. Điều này không chỉ đóng góp cho học thuật mà còn mang lại giải pháp thực tiễn trong quản trị khách sạn theo hướng bền vững. Trong quá trình tổng quan các mô hình nghiên cứu, có 6 mô hình liên quan tới mô hình nghiên cứu của luận án và được phân tích sâu hơn sau đây.

1.1.4.2. Các mô hình có liên quan trực tiếp đến mô hình luận án

* Mô hình của Engin Ari et al. (2020)

Mô hình nghiên cứu của Engin Ari et al. (2020) được xây dựng trên cơ sở năm lý thuyết nền quan trọng nhằm giải thích mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và các hành vi ủng hộ môi trường của nhân viên. Trước hết, khung năng lực–động lực–cơ hội (Ability–Motivation–Opportunity framework – AMO) cho rằng hiệu quả làm việc phụ thuộc vào việc nhân viên có đủ năng lực, được tạo động lực và có cơ hội để thể hiện hành vi (Boselie et al., 2005; Jiang et al., 2012). Các thực tiễn quản trị xanh nguồn nhân lực như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, trao quyền xanh hay khen thưởng xanh chính là những công cụ nâng cao năng lực, động lực và cơ hội để nhân viên thể hiện hành vi ủng hộ môi trường. Tiếp theo, lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET) khẳng định rằng khi tổ chức đầu tư vào chính sách nhân sự xanh, nhân viên sẽ cảm nhận được sự hỗ trợ và công bằng, từ đó có nghĩa vụ đạo đức đáp lại bằng sự gắn kết công việc và hành vi xanh (Cropanzano & Mitchell, 2005).



Hình 1.8. Mô hình của Engin Ari et al. (2020)

Đồng thời, lý thuyết xử lý thông tin xã hội (Social Information Processing – SIP) cho rằng nhân viên hình thành thái độ và hành vi dựa trên các tín hiệu xã hội từ môi trường làm việc (Salancik & Pfeffer, 1978). Trong bối cảnh này, các chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực đóng vai trò là tín hiệu cho thấy cam kết thực sự của tổ chức với phát triển bền vững, từ đó thúc đẩy sự hài lòng trong công việc và hành vi ủng hộ môi trường. Hơn nữa, luận điểm “nhân viên hạnh phúc - nhân viên hiệu quả” (Happy-Productive Worker Thesis) nhấn mạnh sự hài lòng trong công việc giúp nhân viên duy trì trạng thái tích cực, từ đó gia tăng khả năng thực hiện hành vi xanh (Wright & Cropanzano, 2007). Cuối cùng, thuyết tái cấu trúc thái độ (Reformulation of Attitude Theory) cho rằng nhân viên đánh giá những khoản đầu tư của tổ chức trong quá khứ, hiện tại và tương lai đối với quản trị xanh nguồn nhân lực, từ đó hình thành phản ứng cảm xúc (gắn kết, hài lòng) và dẫn đến hành vi xanh (Bagozzi, 1992).

Tổng thể, sự kết hợp của năm nền tảng lý thuyết này giúp lý giải toàn diện cơ chế mối quan hệ quản trị xanh nguồn nhân lực qua trung gian là sự cam kết công việc, sự hài lòng trong công việc với các hành vi ủng hộ môi trường. Quản trị xanh nguồn nhân lực vừa tạo ra năng lực, động lực và cơ hội cho nhân viên (AMO), vừa kích hoạt nghĩa vụ đáp trả (SET), cung cấp tín hiệu xã hội định hình thái độ (SIP), đồng thời nuôi dưỡng sự hài lòng và hạnh phúc để thúc đẩy hiệu quả (Happy-Productive Thesis) và cuối cùng được chuyển hóa thành hành vi ủng hộ môi trường thông qua thuyết tái cấu trúc thái độ (Reformulation of Attitude Theory).

Mô hình trên có một số hạn chế:

Mô hình mang tính khái niệm, chưa kiểm định thực nghiệm: Bài báo mới chỉ đề xuất mô hình và gợi ý hướng nghiên cứu, chưa có bằng chứng định lượng để khẳng định tính phù hợp của các giả thuyết.

Chỉ tập trung vào biến trung gian phi xanh: Mặc dù đây là điểm mới, nhưng việc loại bỏ hoặc chưa tích hợp các biến trung gian “xanh” (ví dụ: cam kết môi trường, giá trị môi trường cá nhân) có thể khiến mô hình chưa phản ánh đầy đủ bức tranh tổng thể.

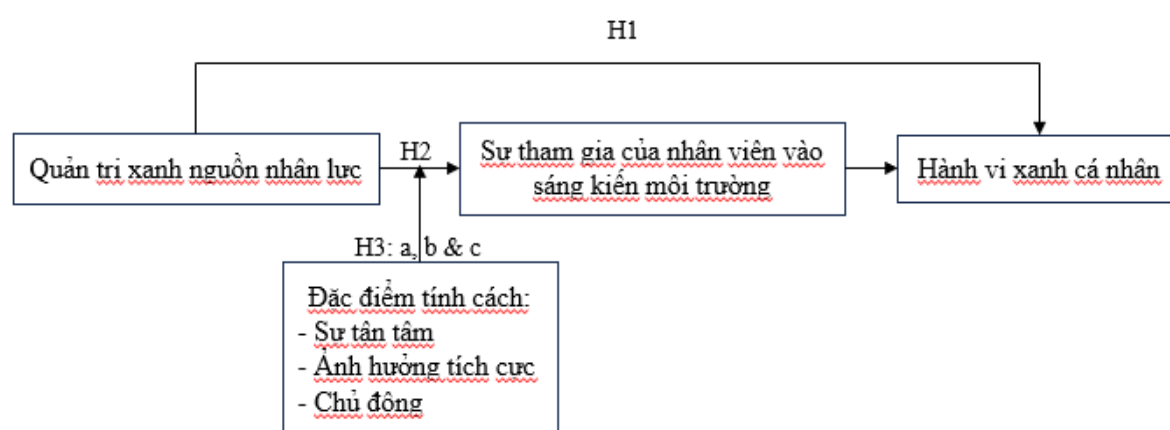
Không xét đến các biến điều tiết: Các yếu tố như văn hóa tổ chức, hay kiểu lãnh đạo xanh có thể làm thay đổi cường độ quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh nhưng chưa được đưa vào mô hình.

Bối cảnh nghiên cứu còn hạn chế: Mô hình được phát triển chủ yếu dựa trên tổng quan ngành khách sạn, du lịch nên mức độ khái quát sang các lĩnh vực khác của dịch vụ hoặc ngành công nghiệp vẫn còn bỏ ngỏ.

Khả năng xuất hiện “greenwashing”: nếu chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực chỉ mang tính hình thức (nói mà không làm), nó có thể tạo ra tác động tiêu cực đến sự gắn kết và hành vi xanh. Mô hình chưa giải quyết trực tiếp yếu tố này.

* *Mô hình của Ababneh (2021)*

Mô hình nghiên cứu của Ababneh (2021) được phát triển dựa trên sự kết hợp giữa thuyết khả năng – động lực – cơ hội (Ability–Motivation–Opportunity AMO) và thuyết Sự phù hợp giữa con người và tổ chức (Person–Organization Fit (P–O Fit)). Theo thuyết AMO, hành vi xanh của nhân viên được hình thành và gia tăng khi tổ chức đồng thời tạo điều kiện về khả năng (Ability), động lực (Motivation) và cơ hội (Opportunity) cho nhân viên tham gia vào các hoạt động môi trường. Trong bối cảnh này, quản trị xanh nguồn nhân lực đóng vai trò như một cơ chế tổ chức then chốt, nâng cao khả năng thông qua tuyển dụng và đào tạo xanh, thúc đẩy động lực thông qua hệ thống đánh giá và khen thưởng xanh, đồng thời tạo cơ hội bằng việc khuyến khích nhân viên tham gia trực tiếp vào các sáng kiến môi trường. Trên nền tảng đó, sự tham gia của nhân viên vào các sáng kiến về môi trường được xem là cơ chế trung gian, phản ánh trạng thái tâm lý - hành vi của nhân viên khi họ gắn kết, cống hiến và tham gia tích cực vào các sáng kiến bền vững, từ đó thúc đẩy hành vi xanh cá nhân.



Hình 1.9. Mô hình của Ababneh (2021)

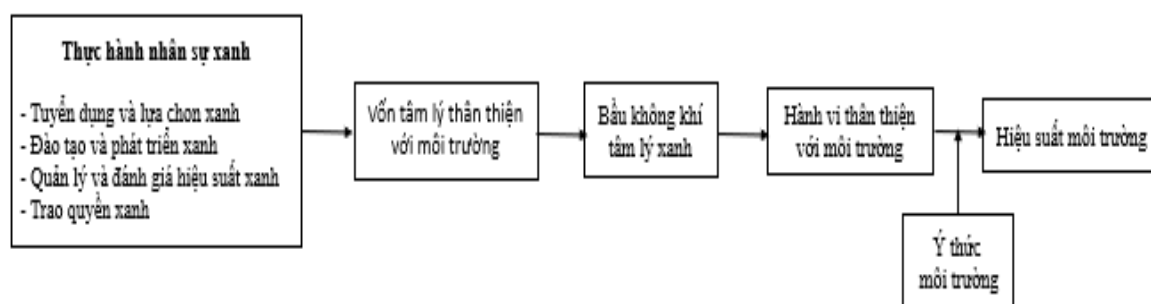
Bổ sung cho AMO, thuyết P–O Fit giải thích vai trò của các đặc điểm cá nhân trong việc củng cố hay làm suy yếu hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực. Khi đặc điểm tính cách của nhân viên như sự tận tâm, ảnh hưởng tích cực và tính chủ động phù hợp với giá trị, mục tiêu và thực tiễn xanh của tổ chức, sự đồng thuận này sẽ gia tăng mức độ gắn kết của họ đối với các sáng kiến môi trường. Ngược lại, nếu sự phù hợp thấp, tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực có thể bị hạn chế. Do vậy, mô hình vừa khẳng định vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực trong việc nuôi dưỡng hành vi xanh, vừa nhấn mạnh rằng hiệu quả này phụ thuộc vào mức độ gắn kết tâm lý - hành vi của nhân viên và sự phù hợp giữa đặc điểm cá nhân với định hướng tổ chức.

Tuy nhiên, mô hình nghiên cứu của Ababneh (2021) có một số hạn chế sau: Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thu thập tại một thời điểm, do đó chưa thể khẳng định mối quan hệ nhân quả một cách chắc chắn; Mẫu khảo sát chỉ tập trung vào ngành khách sạn 4-5 sao tại Jordan. Điều này hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả cho các ngành hoặc quốc gia khác có đặc điểm văn hóa, luật pháp và môi trường khác biệt; Mặc dù mô hình giả định cả ba đặc điểm tính cách sự tận tâm, ảnh hưởng tích cực và tính chủ động đều có vai trò điều tiết, nhưng kết quả thực nghiệm cho thấy chỉ sự tận tâm và ảnh hưởng tích cực có tác động đáng kể, trong khi tính chủ động không mang lại ảnh hưởng rõ rệt. Điều này cho thấy mô hình cần được kiểm chứng thêm trong các bối cảnh văn hóa khác nhau để xác định tính ổn định; Mô hình tập trung vào quản trị xanh nguồn nhân lực và tính cách cá nhân, nhưng chưa xem xét vai trò của các biến tổ chức khác cũng có ảnh hưởng đến hành vi xanh như lãnh đạo chuyển đổi xanh hay bầu không khí tâm lý xanh.

** Mô hình của Nisar et al. (2022)*

Mô hình nghiên cứu của Nisar et al. (2022) nhấn mạnh vai trò then chốt của thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực như một biến độc lập, bao gồm các hoạt động tuyển dụng và lựa chọn xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý và đánh giá thành tích xanh, cùng với trao quyền xanh. Các thực tiễn này tạo nền tảng cho việc hình

thành những nguồn lực tâm lý tích cực hướng đến môi trường, được thể hiện thông qua vốn tâm lý vì môi trường - cơ chế trung gian đầu tiên phản ánh sự lạc quan, hy vọng và khả năng phục hồi của nhân viên trong việc tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường.

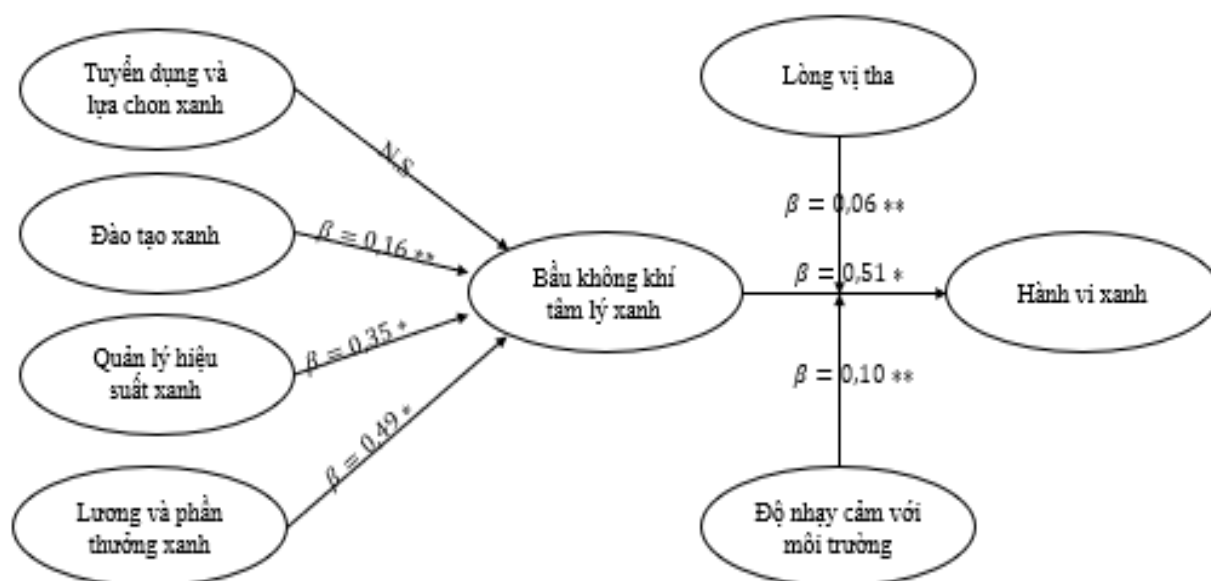


Hình 1.10. Mô hình của Nisar et al. (2022)

Vốn tâm lý góp phần định hình bầu không khí tâm lý xanh, tức là nhận thức tập thể về việc tổ chức coi trọng và khuyến khích các giá trị môi trường. Trên cơ sở này, nhân viên có nhiều khả năng thể hiện hành vi vì môi trường, chẳng hạn như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải và thực hiện các hoạt động thân thiện môi trường khác. Những hành vi này trực tiếp thúc đẩy hiệu quả môi trường, là biến phụ thuộc cuối cùng của mô hình, phản ánh kết quả tổ chức đạt được trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và nâng cao tính bền vững. Đồng thời, mô hình cũng chỉ ra rằng ý thức môi trường đóng vai trò biến điều tiết, làm gia tăng tác động tích cực của hành vi xanh đến hiệu quả môi trường. Điều này có nghĩa là khi nhân viên sở hữu ý thức môi trường cao, mối quan hệ giữa hành vi vì môi trường và hiệu quả môi trường sẽ trở nên mạnh mẽ và rõ rệt hơn. Nghiên cứu trên tồn tại một số hạn chế: mô hình chỉ xem xét bốn khía cạnh chính của quản trị xanh nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, trao quyền), trong khi các yếu tố khác như phần thưởng xanh, gắn kết nhân viên xanh chưa được phân tích đầy đủ. Dữ liệu được thu thập chủ yếu từ quản lý khách sạn, nên có thể tồn tại thiên lệch phương pháp chung. Các yếu tố như chính sách môi trường của địa phương, quy định pháp lý hoặc áp lực từ khách hàng và đối tác chưa được nghiên cứu, trong khi đây là những biến có thể ảnh hưởng mạnh đến hiệu quả môi trường.

* Mô hình của Uslu et al. (2023)

Mô hình nghiên cứu của Uslu et al. (2023) được xây dựng trên nền tảng lý thuyết từ nhiều trường phái khoa học khác nhau, tạo thành một khuôn khổ lý thuyết tích hợp để giải thích mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực, bầu không khí tâm lý xanh và hành vi xanh của nhân viên.



Hình 1.11. Mô hình của Uslu et al. (2023)

Mô hình nhấn mạnh các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực không trực tiếp tác động lên hành vi của nhân viên mà thông qua các cơ chế trung gian. Theo logic này, bầu không khí tâm lý xanh được xác định là cơ chế trung gian quan trọng chuyển tải tác động của các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên, tạo ra một chuỗi nhân-quả có cơ sở khoa học rõ ràng. Bên cạnh đó, mô hình còn được hỗ trợ bởi khung lý thuyết Năng lực-Động lực-Cơ hội, trong đó các thành phần của quản trị xanh nguồn nhân lực như đào tạo xanh, quản lý hiệu suất xanh và hệ thống thưởng phạt xanh như những yếu tố tạo ra năng lực, động lực và cơ hội cần thiết để nhân viên có thể thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường.

Logic khoa học của mô hình thể hiện rõ qua chuỗi mối quan hệ nhân-quả được kiểm định thực nghiệm nghiêm ngặt. Cụ thể, các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực (bao gồm tuyển dụng và lựa chọn xanh, đào tạo xanh, quản lý hiệu suất xanh, phần thưởng xanh) được giả định sẽ tác động tích cực lên bầu không khí tâm lý xanh

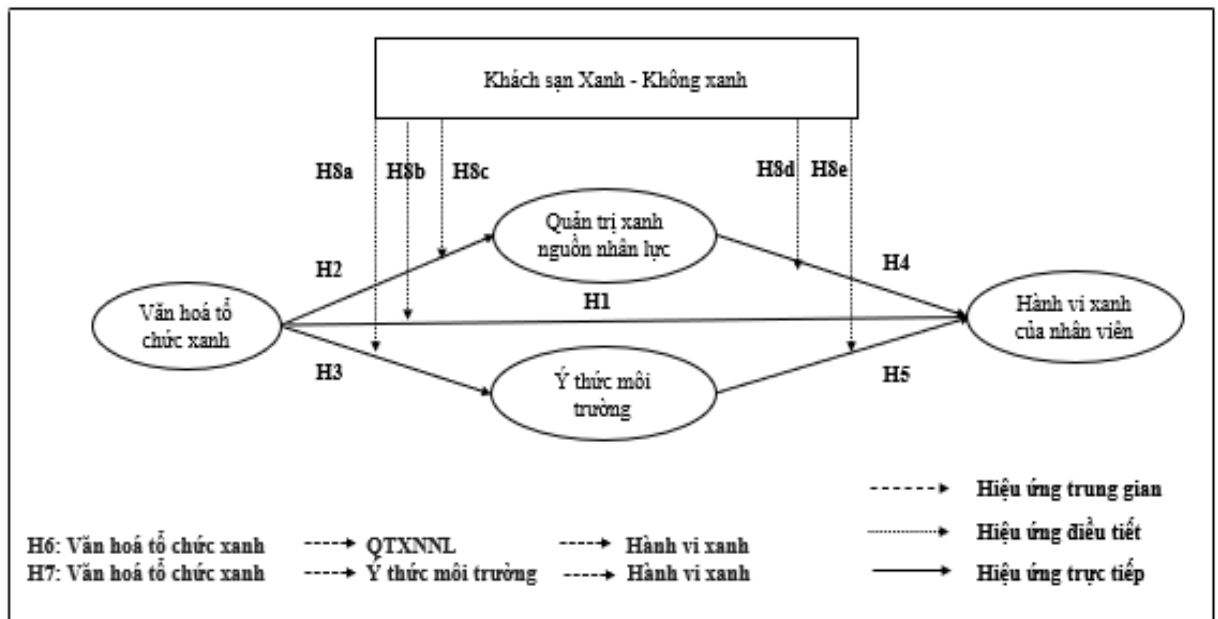
thông qua việc tạo ra những tín hiệu rõ ràng về cam kết môi trường của tổ chức. Tiếp theo, bầu không khí tâm lý xanh được kỳ vọng sẽ thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên thông qua việc tạo ra động lực nội tại và ý nghĩa hành vi cho nhân viên. Đặc biệt, mô hình còn xem xét vai trò điều tiết của các đặc điểm cá nhân bao gồm sự nhạy cảm môi trường và lòng vị tha, dựa trên giả định những cá nhân có mức độ nhạy cảm môi trường cao và có xu hướng vị tha sẽ phản ứng tích cực hơn với bầu không khí tâm lý xanh, dẫn đến mức độ tham gia cao hơn trong các hành vi bảo vệ môi trường.

Nghiên cứu được thực hiện với quy mô 425 nhân viên từ 11 khách sạn 5 sao tại khu vực Antalya/Manavgat của Thổ Nhĩ Kỳ và sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả cho thấy trong số bốn thành phần của quản trị xanh nguồn nhân lực, ba thành phần gồm đào tạo xanh ($\beta = 0.16, p < 0.05$), quản lý hiệu suất xanh ($\beta = 0.35, p < 0.001$) và trả lương và thưởng xanh ($\beta = 0.49, p < 0.001$) đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê lên bầu không khí tâm lý xanh, trong khi tuyển dụng và lựa chọn xanh không có tác động đáng kể. Bầu không khí tâm lý xanh được chứng minh có tác động mạnh lên hành vi xanh của nhân viên với hệ số $\beta = 0.51 (p < 0.001)$. Đồng thời, cả hai biến điều tiết đều được xác nhận có vai trò tích cực trong việc tăng cường mối quan hệ giữa bầu không khí tâm lý xanh và hành vi xanh của nhân viên, với lòng vị tha ($\beta = 0.06, p < 0.05$) và sự nhạy cảm môi trường ($\beta = 0.10, p < 0.05$).

Ý nghĩa của mô hình nằm ở việc tích hợp các quan điểm từ tâm lý học tổ chức, quản trị nguồn nhân lực và nghiên cứu hành vi môi trường để tạo ra một khuôn khổ giải thích toàn diện về cách thức các can thiệp quản lý có thể thúc đẩy hành vi bền vững trong tổ chức. Mô hình không chỉ xác nhận vai trò trung gian quan trọng của nhận thức về bầu không khí của tổ chức mà còn làm rõ tầm quan trọng của các đặc điểm cá nhân trong việc định hình hiệu quả của các can thiệp quản lý, góp phần tăng cường về các yếu tố tâm lý và xã hội ảnh hưởng đến hành vi bền vững. Hạn chế của mô hình là thiếu biến kiểm soát, không xem xét các yếu tố tổ chức khác có thể ảnh hưởng như quy mô, văn hoá tổ chức; bỏ qua các yếu tố bên ngoài như chính sách, quy định pháp luật, khách hàng, các bên liên quan; việc tuyển dụng/lựa chọn xanh không có tác động cần được khám phá thêm ở các nghiên cứu khác.

** Mô hình của Yeşiltaş et al. (2022)*

Mô hình nghiên cứu của Yeşiltaş et al. (2022) được phát triển dựa trên sự kết hợp của nhiều lý thuyết nền để giải thích cơ chế tác động giữa văn hoá xanh của tổ chức và hành vi xanh của nhân viên.



Hình 1.12. Mô hình của Yeşiltaş et al. (2022)

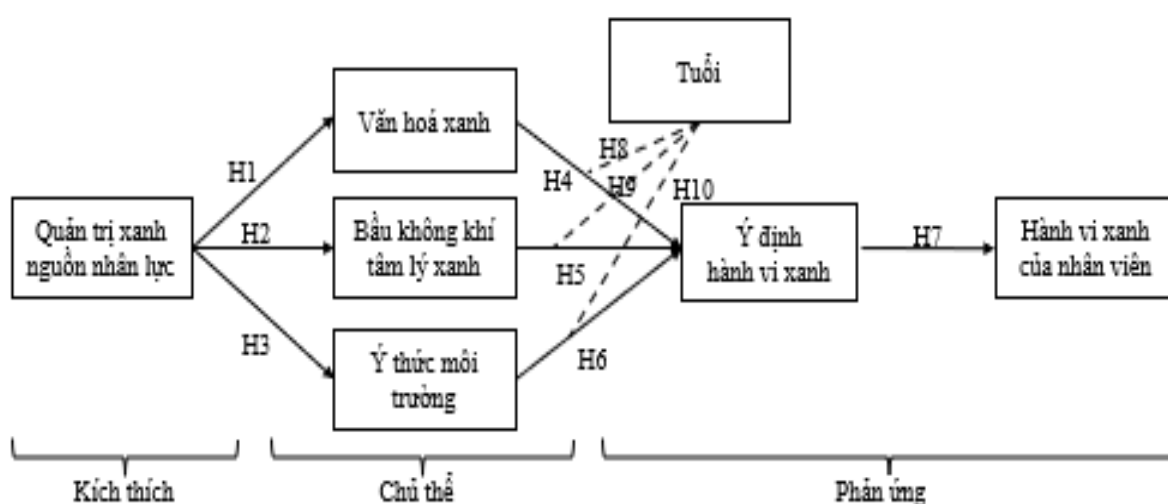
Thứ nhất, theo lý thuyết văn hoá tổ chức (Schein, 2010), văn hoá đóng vai trò định hướng nhận thức và hành động của nhân viên, do đó văn hoá tổ chức xanh có khả năng thúc đẩy cả quản trị xanh nguồn nhân lực và ý thức môi trường. Thứ hai, lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) cho rằng khi tổ chức cung cấp lợi ích cho nhân viên thông qua các chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực, nhân viên sẽ đáp lại bằng hành vi xanh tích cực. Thứ ba, lý thuyết AMO (Ability–Motivation–Opportunity) (Appelbaum et al., 2000) nhấn mạnh rằng quản trị xanh nguồn nhân lực giúp nâng cao năng lực, động lực và cơ hội, qua đó thúc đẩy nhân viên thể hiện hành vi xanh của nhân viên. Thứ tư, theo lý thuyết Giá trị – Niềm tin – Chuẩn mực (Value–Belief–Norm Theory) (Stern et al., 1999), các giá trị môi trường do văn hoá tổ chức xanh nuôi dưỡng sẽ hình thành niềm tin và ý thức sinh thái, từ đó dẫn đến các chuẩn mực và hành vi xanh. Cuối cùng, lý thuyết tình huống (Contingency Theory) cho rằng tác động của văn hoá và thực hành quản trị phụ thuộc vào đặc điểm tổ chức (Burns

& Stalker, 1961; Morton & Hu, 2008), do vậy loại hình khách sạn (green star và non-green star) được xem là biến điều tiết quan trọng.

Mô hình của Yeşiltaş et al. (2022) chỉ ra rằng văn hoá xanh tổ chức tác động đến hành vi xanh thông qua hai cơ chế trung gian là quản trị xanh nguồn nhân lực và ý thức môi trường, đồng thời mức độ tác động này thay đổi tùy thuộc vào việc khách sạn có hay không có chứng nhận sao xanh. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế: một số giả thuyết không được ủng hộ, cụ thể là văn hoá tổ chức xanh không ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi xanh của nhân viên và quản trị xanh nguồn nhân lực không tác động đáng kể đến hành vi xanh của nhân viên, cho thấy cần bổ sung thêm các biến trung gian hoặc điều tiết khác; mặc dù mô hình xem xét sự điều tiết của loại hình khách sạn (xanh và không xanh) nhưng kết quả chỉ cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa trong quan hệ văn hoá tổ chức xanh và quản trị xanh nguồn nhân lực, phản ánh thực tế rằng chứng nhận xanh chưa thật sự trở thành yếu tố phân hoá mạnh trong ngành khách sạn.

** Mô hình của Baydeniz & Kart (2024)*

Nghiên cứu của Baydeniz & Kart (2024) đề cập đến những yếu tố ảnh hưởng của quản trị xanh nguồn nhân lực tới hành vi xanh của nhân viên với vai trò trung gian của văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường, ý định hành vi xanh và vai trò điều tiết là độ tuổi.



Hình 1.13. Mô hình nghiên cứu của Baydeniz & Kart (2024)

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên khung lý thuyết Stimulus–Organism–Response (S–O–R) và Hành vi có kế hoạch (Theory of Planned Behavior (TPB)), trong đó Quản trị xanh nguồn nhân lực được xem là biến độc lập, đóng vai trò tác nhân kích thích (stimulus). Các thực tiễn quản trị xanh nguồn nhân lực như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá và đãi ngộ xanh tạo nền tảng để hình thành nhận thức và hành vi môi trường của nhân viên. Tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên không chỉ diễn ra trực tiếp mà còn được trung gian hóa thông qua bốn cơ chế tâm lý - xã hội. Thứ nhất, văn hoá xanh phản ánh hệ giá trị, niềm tin và chuẩn mực tập thể hướng tới phát triển bền vững, qua đó củng cố ý định hành vi xanh của nhân viên. Thứ hai, bầu không khí hậu tâm lý xanh thể hiện cảm nhận chủ quan của nhân viên về mức độ tổ chức coi trọng và hỗ trợ các hoạt động bảo vệ môi trường, từ đó gia tăng động lực hành động xanh. Thứ ba, ý thức môi trường nhấn mạnh trách nhiệm cá nhân của nhân viên đối với các vấn đề môi trường, đóng vai trò là cầu nối quan trọng giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và ý định hành vi xanh. Thứ tư, ý định hành vi xanh là biến trung gian then chốt, phù hợp với lý thuyết Hành vi có kế hoạch, cho rằng ý định là dự báo gần nhất và mạnh nhất của hành vi thực tế. Kết quả cuối cùng của chuỗi tác động là Hành vi xanh của nhân viên, bao gồm những hành động cụ thể nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực tới môi trường tại nơi làm việc. Ngoài ra, mô hình cũng xem xét vai trò điều tiết của độ tuổi, trong đó mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức - tâm lý (văn hoá xanh, khí hậu tâm lý xanh, ý thức môi trường) và ý định hành vi xanh có thể thay đổi tùy theo độ tuổi của nhân viên. Điều này hàm ý rằng sự khác biệt thế hệ có thể ảnh hưởng đến mức độ cam kết và khuynh hướng thực hiện hành vi xanh.

Nghiên cứu của Baydeniz & Kart (2024) còn có một số hạn chế như: các tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến văn hóa xanh hay hành vi xanh có thể thay đổi theo thời gian; mặc dù mô hình đưa vào nhiều biến trung gian nhưng chưa xét đến các yếu tố ngoại cảnh như chính sách môi trường quốc gia, áp lực từ khách hàng hay chứng chỉ xanh quốc tế. Kết quả cho thấy bầu không khí tâm lý xanh không tác động có ý nghĩa đến ý định hành vi xanh, điều này gợi ý rằng cần nghiên cứu thêm

các yếu tố bổ trợ hoặc tái kiểm định trong bối cảnh khác. Chỉ sử dụng độ tuổi làm biến điều tiết, trong khi các đặc điểm cá nhân khác (giới tính, trình độ học vấn, kinh nghiệm nghề nghiệp) cũng có thể ảnh hưởng đến ý định và hành vi xanh nhưng chưa được đưa vào mô hình.

Mô hình nghiên cứu của Baydeniz & Kart, 2024 tuy còn một số hạn chế song đã tích hợp được các yếu tố thuộc về cá nhân và tổ chức tác động tới hành vi xanh của cá nhân. Đây là điểm ưu thế của mô hình này so với các mô hình trên. Có thể xem đây là một mô hình nghiên cứu mà luận án kế thừa và phát triển mô hình nghiên cứu.

Nhìn chung, trong các mô hình phân tích trên, 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.

1.1.5. Khoảng trống nghiên cứu

Các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn mặc dù đã được quan tâm trong hơn thập kỷ qua và ngày càng được xem là một hướng tiếp cận quan trọng nhằm thúc đẩy phát triển bền vững, các nghiên cứu hiện có vẫn còn một số khoảng trống cần tiếp tục được làm rõ cả về lý luận và thực tiễn.

Thứ nhất, khoảng trống về bối cảnh nghiên cứu. Mặc dù các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực đã có sự chuyển dịch đáng kể từ các quốc gia phương Tây sang khu vực châu Á trong khoảng một thập kỷ gần đây, phần lớn bằng chứng thực nghiệm vẫn tập trung tại một số nền kinh tế phát triển hoặc các quốc gia châu Á như Trung Quốc, Malaysia, Ấn Độ và Pakistan. Điều này phản ánh một khoảng trống nghiên cứu nhất định, đồng thời cho thấy sự gia tăng quan tâm học thuật đối với việc khám phá và kiểm chứng các thực tiễn quản trị xanh nguồn nhân lực trong các bối

cảnh kinh tế - xã hội và văn hóa khác biệt (Iftikar et al., 2022; Shahriari & Hassanpoor, 2019; Shen et al., 2019; Tuul & Bing, 2020). Trong khi đó, các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực tại Việt Nam còn tương đối khiêm tốn, đặc biệt trong lĩnh vực khách sạn - ngành có mức độ sử dụng tài nguyên lớn, phụ thuộc đáng kể vào hành vi môi trường của người lao động và chịu áp lực ngày càng cao từ yêu cầu phát triển du lịch bền vững. Đến nay, chưa có nhiều nghiên cứu xem xét vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn cao cấp tại những điểm đến du lịch có định hướng phát triển xanh rõ nét như Hạ Long (Quảng Ninh). Điều này cho thấy sự cần thiết phải mở rộng bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển nhằm nâng cao tính khái quát của hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực.

Thứ hai, khoảng trống về cơ chế tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên. Phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung kiểm định tác động trực tiếp của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh hoặc hiệu quả môi trường của tổ chức (Dumont et al., 2017; Kim et al., 2019). Những nghiên cứu gần đây đã bắt đầu xem xét vai trò của các biến trung gian như bầu không khí tâm lý xanh, văn hóa xanh, nhận thức môi trường hoặc cam kết xanh (Nisar et al., 2022; Darvishmotevali & Altinay, 2022; Alam et al., 2023; Baydeniz & Kart, 2024).

Có khá nhiều mô hình nghiên cứu về các yếu tố tác động đến hành vi xanh của nhân viên, trong đó có yếu tố quản trị xanh nguồn nhân lực (Ari et al., 2020; Farrukh et al., 2024; Ogiemwonyi et al., 2023; Ahmed et al., 2024; Agrawal & Pradhan (2023); Baydeniz & Kart (2024); Darvishmotevali & Altinay (2022); Gomes et al., 2024), Iftikar et al., 2022; Murillo-Ramos, 2024; Tabrizi et al., (2023); Ababneh, 2021; Hong, 2024; Ribeiro et al., 2022; Alam, 2023); bầu không khí tâm lý xanh (Khan, 2022; Nisar, 2023; Baydeniz & Kart, 2024); văn hoá xanh (Baydeniz & Kart, 2024), ý thức môi trường (Baydeniz & Kart, 2024), lãnh đạo chuyển đổi xanh (Agrawal & Pradhan, 2023), trao quyền tâm lý cụ thể về môi trường và giá trị vị tha của nhân viên (Farrukh, 2024), vốn con người xanh (Ogiemwonyi, 2023), niềm đam mê môi trường, kiệt sức về cảm xúc (Ahmed, 2024); ...

Trong các mô hình này, biến độc lập thường là quản trị xanh nguồn nhân lực (Ari et al., 2020; Farrukh et al., 2024; Ogiemwonyi et al., 2023; Ahmed et al., 2024; Agrawal & Pradhan (2023); Baydeniz & Kart (2024); Darvishmotevali & Altinay (2022); Gomes et al., 2024), Iftikar et al., 2022; Murillo-Ramos, 2024; Tabrizi et al., (2023); Ababneh, 2021; Hong, 2024; Ribeiro et al., 2022; Alam, 2023), văn hoá xanh (Yeşiltaş et al., 2022), lãnh đạo chuyển đổi xanh (Agrawal & Pradhan, 2023; Sachdeva & Singh, 2024), lãnh đạo toàn diện xanh (Patwary et al., 2023). Một số mô hình nghiên cứu khác, biến trung gian là văn hoá xanh (Baydeniz & Kart, 2024), bầu không khí tâm lý xanh (Baydeniz & Kart, 2024; Nisar et al., 2022), ý thức môi trường (Baydeniz & Kart, 2024), nhận thức về môi trường (Darvishmotevali & Altinay (2022), cam kết xanh (Alam et al., 2023) ...

Tuy nhiên, các mô hình nghiên cứu vẫn còn phân tán khi mỗi nghiên cứu chỉ tập trung vào một hoặc hai cơ chế trung gian riêng lẻ, chưa phản ánh đầy đủ quá trình chuyển hóa từ các thực hành quản trị của tổ chức thành hành vi xanh của nhân viên. Trong thực tế, quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ tác động trực tiếp đến hành vi của người lao động mà còn thông qua quá trình hình thành nhận thức, trạng thái tâm lý và các chuẩn mực văn hóa trong tổ chức. Vì vậy, việc tích hợp đồng thời các yếu tố ở cấp độ tổ chức (văn hóa xanh), cấp độ tâm lý (bầu không khí tâm lý xanh) và cấp độ cá nhân (ý thức môi trường) sẽ góp phần giải thích toàn diện hơn cơ chế tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên.

Thứ ba, khoảng trống về vai trò của yếu tố thể chế trong nghiên cứu quản trị xanh nguồn nhân lực. Các mô hình nghiên cứu hiện nay chủ yếu xem xét các yếu tố nội tại của doanh nghiệp như thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực, lãnh đạo xanh, văn hóa tổ chức hoặc các đặc điểm tâm lý của nhân viên (Ari et al., 2020; Darvishmotevali & Altinay, 2022; Agrawal & Pradhan, 2023; Ogiemwonyi et al., 2023; Ahmed et al., 2024; Baydeniz & Kart, 2024; Farrukh et al., 2024). Biến điều tiết xuất hiện trong các mô hình thường là tuổi (Baydeniz & Kart, 2024, He et al., 2021), hiệu quả bản thân xanh (Alam et al., 2023), lãnh đạo trao quyền cụ thể về môi trường (Ahmed et al., 2024), ý thức môi trường (Nisar et al., 2022)... Tuy nhiên, hầu

như chưa có nghiên cứu nào tích hợp chính sách xanh của chính quyền địa phương như một biến điều tiết mặc dù nó có vai trò hết sức quan trọng trong đời sống kinh tế - văn hoá - xã hội nói chung, trong quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn nói riêng. Việc bỏ qua yếu tố chính sách trong các mô hình trước đây dẫn tới một số hệ quả: thứ nhất, kết quả kiểm định trở nên không nhất quán giữa các bối cảnh khác nhau, khi áp lực cưỡng chế của chính quyền có thể quyết định mức độ ưu tiên triển khai các thực hành xanh của doanh nghiệp, lý thuyết thể chế khẳng định rằng các áp lực cưỡng chế, chuẩn mực và mô phỏng từ môi trường thể chế có ảnh hưởng đáng kể đến chiến lược và hành vi của tổ chức (Bansal et al., 2000; Delmas et al., 2008); thứ hai, việc chưa xem xét yếu tố chính sách có thể làm giảm khả năng giải thích sự khác biệt trong hiệu quả triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực giữa các địa phương, đặc biệt tại các điểm đến du lịch theo định hướng tăng trưởng xanh như Hạ Long, vai trò của chính quyền trong việc định hướng, hỗ trợ và tạo áp lực để doanh nghiệp thực hiện các hoạt động xanh; thứ ba, làm hạn chế khả năng giải thích và ứng dụng thực tiễn của mô hình, nơi sự đồng hành của chính quyền có vai trò hết sức quan trọng để thúc đẩy thực hành xanh, quản trị xanh nguồn nhân lực.

Thứ tư, khoảng trống về cách tiếp cận tích hợp đa cấp độ. Phần lớn các nghiên cứu trước đây chỉ tập trung phân tích quản trị xanh nguồn nhân lực ở một cấp độ riêng lẻ, hoặc từ góc độ thực hành quản trị của doanh nghiệp, hoặc từ góc độ nhận thức và hành vi của nhân viên. Trong khi đó, hành vi xanh trong tổ chức là kết quả của sự tương tác giữa các thực hành quản trị, các yếu tố tâm lý, nhận thức của người lao động và môi trường thể chế bên ngoài. Do vậy, vẫn còn thiếu một mô hình nghiên cứu tích hợp đồng thời các yếu tố thuộc cấp độ tổ chức, cá nhân và thể chế để lý giải đầy đủ quá trình hình thành hành vi xanh của nhân viên trong ngành khách sạn.

Từ những khoảng trống trên có thể thấy mặc dù nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng, vẫn còn thiếu các nghiên cứu xây dựng mô hình tích hợp nhằm giải thích đồng thời cơ chế tác động bên trong và điều kiện thể chế bên ngoài của mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên trong bối cảnh khách sạn tại các điểm đến du lịch đang

hướng tới phát triển bền vững. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm bổ sung bằng chứng thực nghiệm từ các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long (Quảng Ninh), kiểm định tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên thông qua vai trò trung gian của văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương. Cách tiếp cận này không chỉ mở rộng phạm vi ứng dụng của lý thuyết S-O-R và lý thuyết thể chế trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho việc hoạch định chính sách và xây dựng các thực hành quản trị nhằm thúc đẩy phát triển du lịch bền vững.

Yếu tố chính sách xanh địa phương dù có vai trò then chốt trong phát triển kinh tế-văn hoá-xã hội nhưng chưa được tích hợp vào các mô hình mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên như một biến điều tiết, tạo ra một khoảng trống lý thuyết và thực tiễn đáng chú ý. Khoảng trống này cần được lấp đầy nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu phù hợp hơn với bối cảnh khách sạn tại Việt Nam nói chung và Hạ Long (Quảng Ninh) nói riêng và góp phần hoàn thiện hệ thống lý luận về quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn.

1.2. Cơ sở lý luận

1.2.1. Quản trị xanh

Báo cáo về môi trường và phát triển của Ủy ban Brundtland vào năm 1987 đã nhấn mạnh phát triển đã gây ra mức độ cạn kiệt tài nguyên ngày càng nhanh¹¹. Nhờ báo cáo này, các ngành công nghiệp được thúc đẩy áp dụng các hoạt động quản trị xanh trước những thay đổi trong nhận thức của người tiêu dùng về môi trường và tăng cường sử dụng các sản phẩm thân thiện với môi trường, tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường nghiêm ngặt, người tiêu dùng sẵn sàng chuyển từ tổ chức này sang tổ chức khác vì bất kỳ lý do nào liên quan đến vấn đề này (Deltas et al., 2014). Quản trị xanh là một lĩnh vực học thuật gắn liền quản trị với xanh hoá. Các chuyên gia và nhà nghiên cứu đã định nghĩa thuật ngữ này theo nhiều cách khác nhau. Trước khi đưa ra các quan niệm về quản trị xanh, một số quan niệm về thuật ngữ Quản trị và Xanh được đưa ra

Không có một định nghĩa “Xanh” độc lập mà thường được gắn với những lĩnh vực nghiên cứu cụ thể như: quy hoạch, marketing, quản trị, ...

Trong quy hoạch đô thị, “Xanh” là thuật ngữ đa nghĩa, được dùng như lối viết tắt cho các định hướng thân thiện môi trường: không gian xanh, hạ tầng xanh, dịch vụ hệ sinh thái... và thay đổi theo bối cảnh thể chế - địa lý (Di Marino et al., 2024).

Trong marketing, “Xanh” được cho là tập hợp các hoạt động marketing hướng tới thỏa mãn nhu cầu khách hàng với tác động môi trường tối thiểu trên toàn chuỗi giá trị/vòng đời sản phẩm.

Đối với lĩnh vực công nghệ thông tin, “Xanh” được cho là các sáng kiến sử dụng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin để thay đổi các quy trình và/hoặc thực tiễn của tổ chức nhằm cải thiện hiệu quả năng lượng và giảm tác động đến môi trường, đồng thời giới thiệu các sản phẩm và/hoặc dịch vụ thân thiện với môi trường hơn (Wang et al. 2015)

Việc khai thác tài nguyên thiên nhiên quá mức và thải chất độc hại ra môi trường đã gây ra những hiểm họa nghiêm trọng cho hành tinh (Bhattacharya et al., 2011). Trước thực trạng đó, khái niệm “xanh” đã được phát triển như một công cụ nhằm thúc đẩy cá nhân và tổ chức hành động vì bảo vệ môi trường và tài nguyên, cho rằng “xanh” tập trung vào sinh thái bền vững và nhiều mối quan tâm môi trường khác nhau bao gồm ô nhiễm không khí, nước và đất, sử dụng năng lượng hiệu quả, tái chế, v.v. (Bhattacharya et al., 2011). Tại Hội nghị Liên hợp quốc về Môi trường và Phát triển năm 1992 ở Rio de Janeiro, các quốc gia được kêu gọi ưu tiên bảo vệ môi trường thông qua việc hạn chế khai thác quá mức và ngăn ngừa suy thoái tài nguyên (Tanner & Kast, 2003; Naidoo & Gasparatos, 2018). Áp dụng tư duy “xanh” không chỉ giúp giảm chi phí, chất thải và hiện đại hóa sản xuất, mà còn mang lại lợi ích song hành cho doanh nghiệp và môi trường (Fortes, 2009). Các biện pháp như sử dụng vật liệu tái chế, năng lượng tái tạo, giảm hóa chất độc hại, tiết kiệm tài nguyên và cung cấp sản phẩm thân thiện môi trường đều góp phần cải thiện chất lượng, kéo dài vòng đời sản phẩm và thể hiện trách nhiệm xã hội (Lavorata, 2014; Reddy, 2016).

Thuật ngữ “xanh” có thể được dùng để thay thế cho những từ như “thân thiện với môi trường”, “bền vững”, “hữu cơ”. Thuật ngữ này cũng có thể đại diện cho các sản phẩm, dịch vụ, hệ thống tiết kiệm năng lượng, có thể tái chế, hoàn toàn tự nhiên, thân thiện với môi trường, bền bỉ, ít phải bảo trì, có thể tái sử dụng, phân huỷ sinh học (Punchee, 2011; Reddy, 2016). Theo Singh (2010), “xanh” được sử dụng với nghĩa mô tả các hoạt động thân thiện với môi trường hoặc bền vững, hướng đến bảo tồn tài nguyên, giảm chất thải và hạn chế khí thải độc hại.

Khái niệm “xanh” bao trùm các lĩnh vực như sử dụng năng lượng, quản lý môi trường và chất thải, được nhiều tổ chức kinh doanh quan tâm vì nó ảnh hưởng đến hình ảnh tổ chức từ khía cạnh kinh tế, môi trường và xã hội, đồng thời liên kết các yếu tố khoa học, công nghệ và chính sách - trong đó kinh tế phản ánh lựa chọn của con người, khoa học cung cấp tri thức, công nghệ hỗ trợ thực thi và chính sách định hướng hành vi.

Từ nhiều định nghĩa khác nhau, các nhà nghiên cứu thống nhất mỗi quan tâm đến môi trường gắn liền với việc tận dụng các chức năng, quy trình và công cụ của tổ chức như một định hướng tổng thể. Xanh hóa không chỉ là mục tiêu mà còn trở thành chiến lược hoặc chính sách được tổ chức triển khai, đặc biệt thông qua vai trò của nhà quản lý và bộ phận nhân sự. Các chính sách này được cụ thể hóa bằng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và hỗ trợ quản lý. Việc lồng ghép mục tiêu xanh vào các hoạt động này không chỉ thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường mà còn góp phần xây dựng tổ chức theo hướng phát triển bền vững.

Về thuật ngữ Quản trị, theo Certo (1994), quản trị là quy trình mà các nhà quản lý tuân theo để đạt được mục tiêu. Page (2009) cho quản trị là quy trình đạt được các mục tiêu của tổ chức bằng cách làm việc với và thông qua con người và các nguồn lực khác trong tổ chức, các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát là trọng tâm của quản lý.

Các nhà nghiên cứu về quản trị ban đầu ít quan tâm đến môi trường tự nhiên vì cho rằng các nguồn tài nguyên trên trái đất là vô tận. Tuy nhiên, trong những thập

kỷ gần đây, nhận thức về vấn đề này đã thay đổi, các nhà quản lý ngày nay coi việc bảo tồn, gìn giữ môi trường tự nhiên cho tương lai là trọng tâm của quá trình phát triển. Điều này thúc đẩy các doanh nghiệp quan tâm hơn đến vấn đề này, bao gồm quản trị xanh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, phát triển bền vững. Cho đến nay, có rất nhiều quan niệm về cách hiểu quản trị xanh và việc thực hành quản trị xanh cũng được áp dụng cho nhiều ngành, lĩnh vực. Đối với ngành du lịch, quản trị xanh đóng vai trò quan trọng để đạt hiệu suất bền vững. Một số quan niệm về quản trị xanh như sau:

Dwyer et al. (2009) quan niệm quản trị xanh là “quá trình áp dụng đổi mới trên toàn tổ chức để đạt được tính bền vững, giảm thiểu chất thải, trách nhiệm xã hội và lợi thế cạnh tranh thông qua học hỏi và phát triển liên tục và bằng cách nắm bắt các mục tiêu và chiến lược môi trường được tích hợp đầy đủ với các mục tiêu và chiến lược của tổ chức”.

Lee et al. (2010) định nghĩa quản trị xanh là “quy trình và thực hành do một tổ chức đưa ra để giảm thiểu, loại bỏ hoặc ngăn ngừa các tác động tiêu cực đến môi trường phát sinh từ các hoạt động của tổ chức”. Mục tiêu chính của quản trị xanh là khuyến khích các hoạt động thân thiện với môi trường và cam kết thực hiện các hoạt động đó như tiết kiệm nước, tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải rắn (Manakatola & Jauhari, 2007). Quản trị xanh là một loại hình quản lý kinh doanh có ý thức về môi trường, tập trung vào việc tự nguyện ngăn ngừa hoặc tiếp tục giảm thiểu ô nhiễm, chất thải và khí thải (Raut et al., 2019). Quản trị xanh là một cách tiếp cận chủ động để quản lý một doanh nghiệp theo cách giảm thiểu tác động môi trường trong quá trình hoạt động. Nó liên quan đến việc áp dụng các chiến lược và thực hành nhằm giảm chất thải, bảo tồn năng lượng và tài nguyên thiên nhiên, đồng thời giảm thiểu ô nhiễm, các hoạt động tái chế bắt đầu từ hoạt động sản xuất đến đóng gói, phân phối đến tay người tiêu dùng. Quản trị xanh không chỉ đơn giản là tuân thủ các quy định về môi trường; nó liên quan đến việc đảm nhận vai trò lãnh đạo trong quản lý môi trường và tính bền vững, nâng cao nhận thức về môi trường.

Ban đầu, các vấn đề môi trường là một khái niệm rất rộng, các nhà quản lý và nhà nghiên cứu đã chia nhỏ các khái niệm, cụ thể là tính bền vững, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và quản trị xanh. Dwyer et al. (2009) lưu ý rằng các tổ chức xanh hiện nay đã chuyển đổi thành các tổ chức có trách nhiệm xã hội và thực hiện các sáng kiến về hiệu suất môi trường nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh, lợi nhuận tài chính, tăng cường đổi mới và tính bền vững. Trong trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, các mối quan tâm về xã hội và môi trường của các doanh nghiệp (bao gồm cả khách sạn) được tích hợp vào hoạt động kinh doanh và trong mối quan hệ với các bên liên quan (Nijhof & Jeurissen, 2010; George & Fray, 2009). Do đó, khái niệm này được thảo luận bao gồm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, phát triển bền vững.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đang ngày càng trở nên phổ biến trong các nghiên cứu về quản trị kinh doanh (Stoner et al., 2005). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đề cập đến việc tích hợp trách nhiệm xã hội và các mối quan tâm về môi trường trong hoạt động kinh doanh cũng như mối quan hệ tương tác với các bên liên quan của doanh nghiệp (Nijhof & Jeurissen, 2010). Theo nghĩa rộng nhất, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp bao gồm việc các công ty chứng minh cho sự đóng góp về mặt dịch vụ cộng đồng chứ không chỉ đơn thuần là tối đa hoá lợi nhuận (Bohdanowicz & Zientara, 2008).

Nhiều doanh nghiệp đã thức tỉnh về trách nhiệm xã hội sau những phản hồi của công chúng đối với các vấn đề mà trước đây họ chưa từng nghĩ đó là một phần trong nhiệm vụ kinh doanh (Porter & Kramer, 2006). Thêm vào đó, trách nhiệm ở đây còn là thái độ mà các doanh nghiệp áp dụng đối với các bên liên quan như người lao động, khách hàng, thậm chí cả thế hệ tương lai (Bohdanowicz & Zientara, 2008). Mục tiêu của các nỗ lực trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp về môi trường là tạo ra các tác động tích cực hoặc giảm thiểu việc tạo ra các tác động tiêu cực đến môi trường trong quá trình sản xuất và cung cấp các dịch vụ của doanh nghiệp.

Theo Dey et al. (2011), các nỗ lực, trách nhiệm, chức năng của doanh nghiệp tập trung vào các khía cạnh của môi trường có tác động đến hoạt động kinh doanh

hàng ngày, chẳng hạn như tiếp thị, nguồn nhân lực và chuỗi cung ứng. Mặt khác, các dự án liên chức năng tập trung vào cả mục tiêu kinh doanh nội bộ và bên ngoài như cải thiện cơ sở hạ tầng và tuân thủ các quy định (Jeter, 2009). Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và phát triển bền vững cũng có những điểm tương đồng, gắn liền với những nguyên tắc làm nền tảng nhằm thúc đẩy bảo tồn tài nguyên mang lại lợi ích cho thế hệ hiện tại và tương lai (Graci, 2008).

Nhiều nghiên cứu và báo cáo đã chỉ ra rằng các hoạt động của con người đang tác động tiêu cực đến môi trường và dẫn đến hiện tượng nóng lên toàn cầu (Jackson, 2010). Vì vậy, việc nhấn mạnh vào tăng cường bảo vệ môi trường, thực hiện nguyên tắc phát triển bền vững trong các doanh nghiệp và tập đoàn được quan tâm (El Dief & Font, 2010). Một trong những mục tiêu phát triển Thiên niên kỷ được Liên hợp quốc thông qua năm 2001 tập trung vào tính bền vững môi trường với những khuyến nghị chính là tìm cách tích hợp các nguyên tắc phát triển bền vững vào các chính sách quốc gia và các chương trình nhằm cải thiện tình trạng cạn kiệt tài nguyên môi trường. Nhiều học giả và chuyên gia ngày nay cho rằng tác hại nghiêm trọng đối với tài nguyên thiên nhiên và văn hóa sẽ xảy ra nhanh hơn trên toàn thế giới nếu không có sự thay đổi đáng kể theo hướng tiếp cận phát triển bền vững (Okeiyi et al., 2005).

Có mối liên hệ chặt chẽ giữa khái niệm Quản trị xanh và phát triển bền vững. Phát triển bền vững = phát triển + bền vững, tính bền vững hiểu đơn giản là khả năng tiếp tục trong tương lai (Sharply, 2000). Phát triển bền vững được định nghĩa là nỗ lực nhằm đáp ứng những nhu cầu hiện tại mà không ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu của thế hệ tương lai (Hsieh, 2012). Ủy ban Phát triển môi trường Thế giới (WCED) cũng định nghĩa phát triển bền vững là sự phát triển đáp ứng được các nhu cầu hiện tại mà không làm tổn hại đến khả năng đáp ứng cho các thế hệ tương lai. Chương trình Nghị sự 2030 về phát triển bền vững của Liên hợp quốc được tất cả các quốc gia thành viên thông qua vào năm 2015 cung cấp một bản thiết kết chung cho hoà bình và thịnh vượng cho con người và hành tinh, hiện tại và tương lai (tháng 9 năm 2015). Trọng tâm là đưa ra 17 mục tiêu phát triển bền vững (SDGs), là lời kêu

gọi cấp bách cho tất cả các quốc gia - phát triển và đang phát triển - trong mối quan hệ đối tác toàn cầu. Các mục tiêu phát triển bền vững được xây dựng dựa trên nhiều thập kỷ làm việc của các quốc gia và Liên hợp quốc¹².

Như vậy, có rất nhiều quan điểm đưa ra về thuật ngữ quản trị xanh, hầu hết đều gắn với hoạt động quản lý của một tổ chức mà ở đó vấn đề môi trường được quan tâm ở hầu hết các khâu trong quá trình vận hành, tổ chức và quản lý và giảm thiểu các hoạt động, quá trình tác động đến môi trường, hướng tới trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và phát triển bền vững.

Là ngành phát triển mạnh mẽ, hoạt động du lịch cũng tạo ra những thách thức về môi trường như giao thông ùn tắc và khai thác quá mức tài nguyên thiên nhiên và tác động tiêu cực đến xã hội được tạo ra bởi những hành vi du lịch không phù hợp. Sự gia tăng về nhận thức môi trường đã ảnh hưởng đến ngành du lịch cũng như tất cả các lĩnh vực kinh tế khác trên toàn cầu (Jackson, 2010). Những tác động đến môi trường bao gồm sự nóng lên của trái đất và biến đổi khí hậu khiến điểm đến du lịch và doanh nghiệp du lịch đang phải đổi mới (Rogerson & Sims, 2012). Ngành du lịch bao gồm nhiều hoạt động kinh doanh khác nhau, điều quan trọng là chủ sở hữu và người quản lý cần hiểu cách quản lý doanh nghiệp mình (Saayman, 2007).

Quản trị xanh trong du lịch có thể coi là quản trị vượt ra ngoài các vấn đề pháp lý và liên quan đến các thực tiễn và khái niệm như sản xuất xanh, tiếp thị xanh, thiết kế xanh, chuỗi cung ứng xanh và kết hợp các cân nhắc về xanh vào các mục tiêu dài hạn của tổ chức, doanh nghiệp du lịch. Quản trị xanh trong du lịch là quá trình áp dụng đổi mới trên toàn tổ chức, các bên liên quan để đạt được tính bền vững, giảm thiểu chất thải, trách nhiệm xã hội và lợi thế cạnh tranh thông qua học hỏi và phát triển liên tục và bằng cách nắm bắt các mục tiêu và chiến lược môi trường được tích hợp đầy đủ với các mục tiêu và chiến lược phát triển ngành.

Các hoạt động liên quan đến quản trị xanh trong du lịch có rất nhiều, có thể kể ra một số hoạt động như sau: Những hoạt động tích cực đối với môi trường: Sử dụng tài nguyên một cách khôn ngoan và có trách nhiệm; bảo vệ môi trường; giảm thiểu lượng không khí, nước, năng lượng, khoáng chất và các vật liệu khác được sử dụng;

tái chế và tái sử dụng; tôn trọng sự tĩnh lặng, thanh bình và vẻ đẹp của thiên nhiên; giảm phát thải khí nhà kính và tránh các hoạt động gây thiệt hại không thể khắc phục đối với môi trường thiên nhiên, sử dụng những sản phẩm và những nhà cung ứng bền vững... Những hoạt động tích cực đối với con người trong tổ chức liên quan đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng những nhân viên có nhận thức và sẵn sàng thực hiện, hành động cụ thể về thực hành xanh, thực hiện đào tạo và phát triển xanh cho đội ngũ, thực hiện khen thưởng xanh, quản lý hiệu suất xanh...; đối với quản trị xanh trong marketing, bán hàng: lựa chọn thị trường là những khách hàng sẵn sàng cho thực hành quản trị xanh;... Những hoạt động quản lý từ những nhà quản lý địa phương: xây dựng kế hoạch chiến lược lâu dài cho quản trị xanh; chế tài, quy định xử phạt khi không thực hiện quản trị xanh; sử dụng nguồn tài chính và công nghệ cần thiết để đầu tư cho quản trị xanh...

Trong các lĩnh vực hoạt động của ngành du lịch, lĩnh vực khách sạn với yêu cầu về cơ sở vật chất, hạ tầng, các dịch vụ đi kèm cần nhiều tài nguyên nhất cũng như số lượng nhân lực phục vụ. Các chủ khách sạn thừa nhận rằng khách sạn có tác động đáng kể đến môi trường, khiến các hoạt động xanh trở nên cần thiết chứ không phải là tùy chọn. Các khách sạn tìm cách thực hiện các hoạt động xanh để tuân thủ quy định của chính phủ. Ở một số nước, hình phạt được áp dụng đối với những khách sạn không tuân thủ chính sách (Zengeni et al., 2013). Việc thực hiện các thực hành xanh được coi là một nguồn lợi thế cạnh tranh trong khách sạn (Cortes, 2007). Điều này cũng liên quan đến việc thu hút và đáp ứng nhu cầu của những khách hàng ngày càng có ý thức xanh và thúc đẩy mối quan hệ tích cực với công chúng.

Qua những phân tích trên, 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.*

1.2.2. Quản trị nguồn nhân lực

Các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực được quan tâm từ đầu những năm 1970, tuy nhiên có rất nhiều quan điểm khác nhau xoay quanh thuật ngữ này. Purcell (1999), sau đó, Nankervis et al., (2011) chỉ ra cả nguồn nhân lực và nhân sự cũng như quản trị nguồn nhân lực bị ảnh hưởng bởi lý thuyết quản lý. Nền tảng chính của mô hình quản trị nguồn nhân lực là dựa trên phúc lợi của nhân viên (Carey, 1999). Đúng trên quan điểm của mình, Nankervis et al., (2011) xác định trong quá trình phát triển, một số hoạt động quản trị nguồn nhân lực là cứng nhắc vì nó chỉ liên quan đến tuyển dụng, trả lương và sa thải nhân viên. Điều này tương tự như cách tiếp cận quản lý cổ điển của Taylor chủ yếu nhấn mạnh vào năng suất lao động hơn là quan tâm đến cá nhân nhân viên (Delaney & Huselid, 1996; Nankervis et al., 2011) đã phát triển quản trị nguồn nhân lực bao gồm việc kết hợp nhân sự, đào tạo và tổ chức công đoàn.

Quan điểm tập trung vào chất lượng và kết quả của quản trị nguồn nhân lực đã phát triển trong giai đoạn từ những năm 1970 đến những năm 1990. Kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức của nhân lực trở thành chủ đề quan tâm của các tổ chức, nhấn mạnh tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực như chìa khoá cho hiệu quả của tổ chức. Những vấn đề nêu trên cũng đã được những nhà nghiên cứu về lĩnh vực này trong ngành khách sạn (Hoque, 2013; Lashley, 2000; Yang & Cherry, 2008) nêu ra, họ cho rằng ngành khách sạn vốn là ngành sử dụng nhiều nhân lực, có thể dễ dàng dành được lợi thế cạnh tranh hơn nếu họ ưu tiên nhân viên của mình và tạo ra các chính sách có lợi cho họ.

Boxall & Purcell, 2000; De Cieri et al., 2003 coi quản trị nguồn nhân lực chỉ cung cấp, hỗ trợ cho nhân viên và những người chịu trách nhiệm về các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức. Tuy nhiên, một số nhà nghiên cứu như Buller & McEvoy, 2012; Paauwe & Boselie, 2005 cho rằng định nghĩa nêu trên đã được đơn giản hoá và quản trị nguồn nhân lực không chỉ cung cấp, hỗ trợ mà là một phần của chiến lược, kế hoạch và phương pháp được đưa ra để đạt được các mục tiêu đã định. Quản trị nguồn nhân lực thường được coi là một công cụ chiến lược mà các doanh nghiệp sử dụng để đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc sử dụng hiệu quả đội ngũ nhân lực.

Theo Storey (2001), quản trị nguồn nhân lực “là một cách tiếp cận đặc biệt đối với quản lý việc làm nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua phát triển chiến lược lực lượng lao động có năng lực và cam kết cao, sử dụng kỹ thuật tích hợp văn hoá, cấu trúc và nhân sự”. Bratton et al. (2021) định nghĩa quản trị nguồn nhân lực là quá trình xử lý các mối quan hệ lao động, tập trung vào việc tác động đến khả năng của nhân viên để mang lại cho tổ chức lợi thế cạnh tranh. Quản trị nguồn nhân lực cũng được Biesalski và Abecker (2005) định nghĩa là “một sự kết hợp, điều chỉnh và phát triển có mục tiêu và chiến lược của tất cả các lĩnh vực ảnh hưởng đến nguồn nhân lực trong một công ty”. Theo Noe et al. (2006), “Quản trị nguồn nhân lực đề cập đến các chính sách, thực tiễn và hệ thống ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên, thái độ và hiệu quả hoạt động”. Trần Kim Dung (2011) đề xuất là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Noe (2020) coi thực tiễn quản trị nguồn nhân lực là các hoạt động quản lý liên quan trực tiếp đến đầu tư (thời gian, công sức, tiền bạc) vào tuyển dụng, học tập và phát triển, quản lý hiệu suất, bồi thường và phúc lợi. Martin (2000) khuyến nghị quản trị nguồn nhân lực nên được sử dụng như một công cụ cung cấp cái nhìn sâu sắc về cách quản lý học tập, bằng cách xác định các hành vi thực hành tốt nhất và hành động dựa trên những bài học kinh nghiệm. Quản trị nguồn nhân lực tạo điều kiện cho văn hoá học tập liên tục, tạo ra kiến thức và chuyển giao ứng dụng. Theo (Boz, 2014; Lee et al., 2018), quản trị nguồn nhân lực bao gồm các quy trình, chương trình và kỹ thuật nhân sự được áp dụng thực hiện tại tổ chức, doanh nghiệp.

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực bao gồm: Lập kế hoạch nhân sự (liên quan đến việc xác định tất cả các nhu cầu nhân sự và phân bổ nguồn lực); Tuyển dụng và tuyển chọn (liên quan đến thu hút và tuyển chọn nhân viên tài năng); Đào tạo và phát triển (liên quan đến việc dạy học và chuẩn bị cho nhân viên cách thức thực hiện nhiệm vụ trong tổ chức); Khen thưởng và bồi thường (liên quan đến động viên nhân viên); Quản lý hiệu suất (theo dõi và đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên); Quan hệ nhân viên (liên quan đến việc cung cấp cho nhân viên công việc thuận lợi và môi trường tích cực) (Noe et al., 2006). Trần Kim Dung, 2011 chia chức năng quản

trị nguồn nhân lực thành ba nhóm quan trọng: thu hút; đào tạo và phát triển; duy trì nguồn nhân lực, nội hàm trong ba nhóm này xoay quanh các chức năng nhỏ khác của quản trị nguồn nhân lực nói chung. Tất cả các hoạt động quản trị nguồn nhân lực này đều hướng tới các mục tiêu chính của tổ chức và bộ phận nhân sự cần thực hiện các vai trò và chức năng phù hợp với hoạt động nhân sự để đạt được mục tiêu.

Trong phạm vi luận án này, quản trị nguồn nhân lực được hiểu theo Trần Kim Dung (2011) như sau: *Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên* (tr.3).

1.2.3. Nguồn nhân lực trong khách sạn

Thuật ngữ “human resource” được Peter Drucker (1954) sử dụng lần đầu tiên trong tác phẩm *The Practice of Management* (trích theo Thoman et al., 2018). Drucker xem *human resource* như một chức năng quản trị gắn với việc tổ chức hoạt động, quản lý nhà quản lý và định hướng nhân viên trong quá trình thực hiện công việc (tr. 147). Xét từ nguyên gốc tiếng Anh, “tài nguyên con người” có thể được xem là tương thích hơn với nghĩa gốc của *human resource*. Tuy nhiên, trong thực tiễn nghiên cứu, “nguồn nhân lực” trở thành thuật ngữ được sử dụng phổ biến bởi nhiều học giả uy tín.

Tại Việt Nam, Trần Kim Dung (1997) được ghi nhận là một trong những học giả đầu tiên sử dụng thuật ngữ “human resource” sang tiếng Việt là “nguồn nhân lực”, phản ánh một cách tiếp cận mới về triết lý quản trị con người từ thập niên 1990. Một số tác giả khác sử dụng những cách diễn đạt gần nghĩa nhưng đa dạng: Nguyễn Hữu Thân (2004) dùng “tài nguyên con người” hoặc “nhân sự”, Nguyễn Vũ Nguyệt Trinh (2022) sử dụng “nhân sự”, trong khi Nguyễn Văn Điềm (2007) dùng “nhân lực”, và Nguyễn Văn Lưu và cộng sự (2024) tiếp tục diễn giải “nguồn nhân lực” theo một nghĩa khác. Trên bình diện quốc tế, Aswal (2020) cho rằng *human resource* là tập hợp những cá nhân cấu thành lực lượng lao động của một tổ chức, ngành hay nền kinh tế, còn Haas và cộng sự (2019) giải thích thuật ngữ này theo nghĩa hẹp hơn như “vốn con người”, bao gồm kiến thức và kỹ năng mà cá nhân sở hữu. Trong cách hiểu

thông dụng, các thuật ngữ như “nhân lực”, “lao động”, “sức lao động” hay “nhân sự” thường được coi là tương đương.

Nguyễn Văn Lư và cộng sự (2024) đề xuất sự phân biệt rõ ràng giữa “nhân lực” và “nguồn nhân lực”. Theo đó, “nhân lực” được hiểu là toàn bộ nguồn lực nội sinh của mỗi cá nhân, bao gồm thể lực và trí lực, và phát triển dần theo sự trưởng thành của con người. Khi nguồn lực này đạt đến mức độ có thể đáp ứng yêu cầu công việc, cá nhân trở thành “nhân lực du lịch” trong bối cảnh ngành du lịch. Ngược lại, “nguồn nhân lực” được hiểu là khả năng sẵn sàng cung cấp sức lao động cho một tổ chức, chẳng hạn cơ quan, đơn vị hay doanh nghiệp (tr. 32).

Trong khi khái niệm nguồn nhân lực phản ánh những giá trị, khả năng và tiềm lực của con người trong mọi loại hình tổ chức thì nguồn nhân lực trong khách sạn là dạng nguồn lực đặc thù, gắn với những yêu cầu riêng của ngành dịch vụ có mức độ tương tác cao giữa nhân viên và khách hàng.

Theo Woods (1992), nhân lực trong khách sạn bao gồm toàn bộ kỹ năng, kiến thức, năng lực và tinh thần phục vụ của đội ngũ nhân viên - những người trực tiếp tạo ra và chuyển giao giá trị dịch vụ cho khách hàng (tr. 8). Theo quan điểm này, nhân lực khách sạn không chỉ là lực lượng lao động có khả năng thực hiện cung cấp dịch vụ lưu trú và dịch vụ bổ sung mà còn là những chủ thể đóng góp quyết định vào quá trình hình thành trải nghiệm tích cực của khách hàng.

Ở góc nhìn khái quát hơn, Hayes & Ninemeier (2009) định nghĩa nhân lực trong khách sạn một cách ngắn gọn là “những người làm việc trong ngành khách sạn” (tr. 6), nhấn mạnh vai trò trọng yếu của nhân lực đối với chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng của khách hàng, bao gồm toàn bộ đội ngũ từ cấp quản lý đến nhân viên trực tiếp cung ứng dịch vụ.

Nguồn nhân lực được xem là yếu tố quyết định sự phát triển của doanh nghiệp. Yuan (2013) khẳng định rằng con người, chứ không phải các nguồn lực khác, là tài sản giá trị nhất của tổ chức, và sự đóng góp của mỗi cá nhân là chìa khóa thành công. Trong ngành khách sạn, tầm quan trọng của nhân lực càng trở nên nổi bật trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng. Theo nhận định của Čačić (1995), “mọi sự xa hoa

của một khách sạn cũng không thể bù đắp nếu nhân viên, qua thái độ của họ, từ chối phục vụ khách hàng; đồng thời đội ngũ nhân viên phục vụ quan trọng hơn bất kỳ sự lộng lẫy nào mà khách sạn có thể sở hữu” (dẫn theo Čerović, 2020, tr. 22).

Nhân lực khách sạn được đặc trưng bởi ba thành tố cơ bản: số lượng, chất lượng và cơ cấu. Quy mô nhân lực phản ánh tổng số lao động tham gia vào hoạt động của khách sạn và chịu ảnh hưởng bởi quy mô kinh doanh cũng như các yếu tố động như chính sách nhân sự, biến động thị trường hay mức độ ứng dụng công nghệ. Chất lượng nhân lực thể hiện qua các yếu tố như năng lực trí tuệ, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề, sức khỏe, phẩm chất đạo đức, thẩm mỹ và tinh thần trách nhiệm. Xét từ góc độ quản trị, cơ cấu nhân lực cũng giữ vai trò quan trọng, bởi hoạt động khách sạn đòi hỏi sự phối hợp của lực lượng lao động đa dạng, từ các vị trí nghiệp vụ như lễ tân, buồng, bàn, bar, bếp đến các bộ phận hỗ trợ như an ninh, bảo trì kỹ thuật, vệ sinh môi trường. Cơ cấu độ tuổi trong khách sạn thường thiên về lao động trẻ nhưng vẫn có sự tham gia của nhóm lao động trung niên; trình độ chuyên môn cũng đa dạng từ lao động có chứng chỉ nghề đến cao đẳng, đại học và sau đại học. Yêu cầu về ngoại ngữ phổ biến trong hệ thống khách sạn quốc tế, mặc dù không phải vị trí nào cũng bắt buộc.

Trong luận án này, *nguồn nhân lực trong khách sạn được hiểu là tổng thể lực lượng lao động với các đặc điểm về quy mô, cơ cấu và chất lượng tham gia vào hoạt động của ngành dịch vụ, khách sạn, bao gồm các cá nhân có kiến thức, năng lực, phẩm chất, kinh nghiệm và thái độ phục vụ, sẵn sàng cung cấp dịch vụ, qua đó góp phần quyết định chất lượng dịch vụ, trải nghiệm khách hàng và hiệu quả hoạt động của khách sạn.*

1.2.4. Quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn

Quản trị nguồn nhân lực là một hoạt động không thể thiếu của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào. Trong bối cảnh các tổ chức ngày càng chú trọng đến phát triển bền vững, việc tích hợp yếu tố “xanh” vào quản trị nguồn nhân lực đã trở thành một yêu cầu thiết yếu. Ở góc độ học thuật, nhiều học giả đã tiếp cận và đưa ra khái niệm Quản trị xanh nguồn nhân lực với các tiếp cận khác nhau.

Đầu tiên phải kể đến là khái niệm của Renwick et al. (2008), mô tả sự liên quan và tham gia của nhân viên đối với mục tiêu xanh của tổ chức. Tác giả nhấn mạnh sự tách biệt nhân viên khỏi các mục tiêu bền vững có thể tác động lớn đến sự ổn định của các hoạt động bền vững.

Zoogah (2011) chỉ ra rằng quản trị xanh nguồn nhân lực là việc áp dụng các triết lý và chính sách của quản trị nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy việc sử dụng bền vững các nguồn lực và ngăn ngừa mọi tác động có hại đến môi trường phát sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Dutta (2012) cho quản trị xanh nguồn nhân lực là sự liên kết chiến lược giữa mục tiêu của nhân viên và tổ chức theo quan điểm toàn diện và nêu bật tầm quan trọng của chính sách xanh trong việc tạo ra hệ thống quản lý môi trường.

Theo Prasad (2013), quản trị xanh nguồn nhân lực bao gồm tất cả các hoạt động nhằm giúp đỡ một tổ chức thực hiện chương trình nghị sự về quản lý môi trường để giảm lượng khí thải carbon trong các lĩnh vực liên quan đến việc tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực, giới thiệu nhân lực, quản lý hiệu suất, học tập và phát triển cũng như quản lý tiền lương và phần thưởng.

Quản trị xanh nguồn nhân lực chịu trách nhiệm trực tiếp tạo ra lực lượng lao động xanh để hiểu và thực hiện các sáng kiến xanh, duy trì các mục tiêu xanh trong quá trình tuyển dụng, tuyển chọn, đào tạo, phát triển, trả lương và thúc đẩy nguồn nhân lực của tổ chức (Mathapati, 2013).

Quản trị xanh nguồn nhân lực đề cập đến các chính sách, thực hành và hệ thống giúp nhân viên của tổ chức trở nên xanh vì lợi ích của cá nhân, xã hội, môi trường tự nhiên và doanh nghiệp (Mandip, 2012; Opatha, 2013)

Theo Rani & Mishra (2014), quản trị xanh nguồn nhân lực là một chiến lược hoặc cách tiếp cận, khi được tích hợp vào một tổ chức sẽ tiếp thêm năng lượng và thúc đẩy nhân viên đoàn kết ủng hộ các sáng kiến bền vững. Mục tiêu cuối cùng là nâng cao nhận thức, trách nhiệm và cam kết của nhân viên trong việc giải quyết các thách thức về tính bền vững của môi trường.

Deshwal (2015) đưa ra quan niệm quản trị xanh nguồn nhân lực là những nỗ lực của một tổ chức về các chính sách và hoạt động quản lý con người để đảm bảo môi trường an toàn hơn.

Dumont et al. (2017) xem quản trị xanh nguồn nhân lực là sự kết hợp của các hoạt động của tổ chức, được thiết kế để cải thiện và nâng cao hành vi xanh của nhân viên tại nơi làm việc.

Chams & García-Blandón (2019) đã chỉ ra mối liên hệ giữa quản trị nguồn nhân lực và mục tiêu phát triển bền vững của các tổ chức, nhấn mạnh ba yếu tố: phúc lợi của nhân viên, sự thịnh vượng của cộng đồng và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống - ba yếu tố này có thể nâng cao trách nhiệm của nhân viên, cải thiện quản lý nguồn lực và hiệu quả của tổ chức, từ đó hỗ trợ đạt được mục tiêu bền vững của tổ chức. Do đó, việc xanh hoá quản trị nguồn nhân lực có thể tập trung vào nhân viên, phúc lợi xã hội để đáp ứng nhu cầu của tổ chức và hành tinh.

Tổng hợp các quan điểm trên, quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là một tập hợp các hoạt động chức năng nhận sự được “xanh hoá” mà còn là một hệ thống tích hợp chiến lược, chính sách nhằm thúc đẩy sự chuyển đổi nhận thức, hành vi và cam kết môi trường trong tổ chức; ý tưởng đằng sau quản trị xanh nguồn nhân lực là khuyến khích các doanh nghiệp thân thiện với môi trường hơn bằng cách thúc đẩy nhân viên hỗ trợ các hoạt động bền vững/hành vi xanh, là việc áp dụng các nguyên tắc quản lý môi trường vào các quy trình quản lý nguồn nhân lực để biến thế giới thành một nơi an toàn hơn cho các thế hệ tương lai.

Quản trị xanh nguồn nhân lực ngày càng được quan tâm nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực và đây cũng được công nhận là một chiến lược quan trọng để thúc đẩy tính bền vững trong ngành du lịch và khách sạn. Cách tiếp cận này tích hợp quản lý môi trường vào các chính sách nhân sự nhằm thúc đẩy văn hoá tổ chức hướng đến tính bền vững và nâng cao hiệu suất môi trường

Theo Kim et al. (2019), quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành dịch vụ khách sạn đề cập đến các sáng kiến về nguồn nhân lực thân thiện với môi trường dẫn

đến hiệu quả cao hơn, giảm chi phí, gắn kết và giữ chân nhân viên, từ đó giúp các tổ chức giảm lượng khí thải carbon.

Pham et al. (2019) đưa ra quan niệm về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn là sự liên kết giữa các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của khách sạn với các mục tiêu quản lý môi trường nhằm kích thích hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên và hành vi công dân của tổ chức đối với môi trường.

Yusoff et al. (2020) mô tả quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn là việc kết hợp các mục tiêu quản lý môi trường của tổ chức vào các quy trình quản trị nguồn nhân lực để tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất và quan hệ nhân viên để tối đa hóa các giá trị môi trường trong tổ chức.

Nisar et al. (2021) khái niệm quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn là một tập hợp các hoạt động quản trị nguồn nhân lực bao gồm tuyển dụng và lựa chọn xanh, đào tạo và phát triển xanh, quản lý hiệu suất xanh và hệ thống khen thưởng xanh được thiết kế để phát triển năng lực bảo vệ môi trường của nhân viên và thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường.

Islam et al. (2023) cho rằng quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn là việc thực hiện các chính sách nhân sự nhằm thúc đẩy việc sử dụng tài nguyên bền vững, nâng cao nhận thức về môi trường của nhân viên và góp phần xanh hoá chuỗi giá trị của ngành khách sạn từ thiết kế đến cung cấp dịch vụ.

Trong bối cảnh ngành khách sạn chịu áp lực ngày càng lớn về trách nhiệm môi trường, phát triển bền vững, quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ là công cụ nâng cao hiệu quả tổ chức và giảm chi phí mà còn đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng văn hoá xanh, nâng cao nhận thức môi trường của nhân viên và xanh hoá toàn bộ chuỗi giá trị dịch vụ. cũng như hình thành hành vi xanh của cá nhân, tổ chức.

Tóm lại, quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn là *một cách tiếp cận quản trị, trong đó các mục tiêu và yêu cầu về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững được tích hợp một cách có hệ thống vào các chính sách, quy trình và thực tiễn*

quản trị nguồn nhân lực nhằm hình thành đội ngũ nhân lực có năng lực, nhận thức và hành vi thân thiện với môi trường

1.2.5. Hành vi xanh của nhân viên khách sạn

Hành vi được cho là một chức năng của cá nhân, năng lực môi trường (bao gồm kiến thức, kỹ năng, khả năng, tài năng, động lực) mà tổ chức yêu cầu (Hunter, 2016).

Hành vi của nhân viên được hiểu là phản ứng của nhân viên đối với các vấn đề hoặc tình huống cụ thể trong môi trường làm việc. Mặc dù có một số yếu tố quyết định đến hành vi của nhân viên song hầu hết phụ thuộc vào văn hoá bên trong và bên ngoài tổ chức (Steen & Schott, 2019).

Hành vi của nhân viên cũng có thể được coi là hành vi tổ chức - là nghiên cứu cách nhân viên tương tác tại nơi làm việc. Có một số yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên, như: Sự lãnh đạo, văn hoá tổ chức, mối quan hệ công việc, giao tiếp, cuộc sống gia đình và cá nhân... Các tổ chức thường mong đợi nhân viên của mình tuân thủ theo những quy định về hành vi cư xử. Những hành vi này xuất phát từ các chính sách và quy định quản lý ngành, lĩnh vực liên quan.

Một số nghiên cứu đã nhấn mạnh việc tập trung hướng tới hành vi của nhân viên từ một tổ chức có “ý thức phi môi trường” đến một tổ chức có ý thức môi trường cao hơn (Masa'deh et al., 2017; Osbaldiston & Schott, 2012; Michailides & Lipsett, 2013; Young et al., 2015). Các nghiên cứu gần đây tiếp tục tập trung vào hành vi của nhân viên trong một tổ chức như là cách có được lực lượng lao động thân thiện với môi trường. Các nhà nghiên cứu hành vi ủng hộ môi trường như Steffen et al., (2015) tập trung vào việc sử dụng hành vi của nhân viên để nâng cao kết quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp, hay nghiên cứu của (Lo et al., 2012) là thúc đẩy hành vi môi trường bền vững. Việc thay đổi hành vi của nhân viên là chiến lược cơ bản để có hành vi thân thiện với môi trường. Để đạt được môi trường bền vững cần phải có sự thay đổi về hành vi, tất cả các thành viên trong doanh nghiệp cần thay đổi hành vi theo hướng tích cực.

Hành vi xanh của nhân viên là hành vi bền vững về môi trường được mong đợi từ nhân viên của các tổ chức, doanh nghiệp. Hành vi xanh của nhân viên được

Ones & Dilchert (2012) định nghĩa là bất kỳ hành vi đóng góp nào có thể đo lường được góp phần vào mục tiêu môi trường của tổ chức. Điều này ngụ ý rằng hành vi xanh do nhân viên thể hiện là những gì tạo nên danh tiếng hoặc văn hoá môi trường của một tổ chức (Ones & Dilchert, 2012).

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. Các thuật ngữ liên quan như “hành vi thân thiện/ủng hộ môi trường” hay “hành vi thân thiện với hệ sinh thái” là thuật ngữ tương đồng với ý nghĩa hành vi xanh, đều được dùng để mô tả các hành động của nhân viên nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường. Nhìn chung, hành vi xanh của nhân viên thể hiện cam kết của nhân viên đối với các hoạt động bền vững trong tổ chức của họ. Hành vi này có thể bao gồm các sáng kiến về môi trường, sự tham gia vào các hoạt động cộng đồng xanh và giúp đỡ đồng nghiệp về các vấn đề môi trường. Hành vi xanh của nhân viên bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau bao gồm quản trị xanh nguồn nhân lực, lãnh đạo có trách nhiệm, cảm nhận về trách nhiệm đối với môi trường, ý thức về môi trường, sự gắn bó với 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.

Nghiên cứu của Norton et al. (2015) phân loại hành vi xanh thành hành vi xanh tự nguyện và hành vi xanh bắt buộc. Hành vi xanh tự nguyện là hành vi mà các cá nhân sẵn sàng thực hiện nhằm duy trì đạo đức về tính bền vững của môi trường, điều này được gọi là hành vi công dân của tổ chức, trong khi các hành vi xanh bắt buộc (hành vi được giao nhiệm vụ) là các hành vi xanh cụ thể mà nhân viên hoặc cá nhân tham gia, góp phần vào các mục tiêu cốt lõi của tổ chức và môi trường của tổ chức - những hành vi bắt buộc này có thể được đo lường và đánh giá để thực hiện nhiệm vụ (Schmit et al., 2012; Norton et al., 2015).

Hay một số nghiên cứu chia thành là hành vi xanh trong vai trò và hành vi xanh ngoài vai trò/hành vi công dân tổ chức đối với môi trường. Về cơ bản, cả hai cách phân loại trên đều thể hiện hàm ý một số hành vi xanh là yêu cầu công việc chính thức (bắt

buộc, trong vai trò), trong khi những hành vi khác là tự nguyện và vượt ra ngoài mô tả công việc thông thường.

Như vậy, 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.

Hành vi xanh của nhân viên rất đa dạng. Các hành vi này có thể do tổ chức yêu cầu hoặc tự nguyện. Tổ chức, doanh nghiệp cần xác định các hành vi này và đưa vào các chính sách của tổ chức để đạt được các mục tiêu môi trường. Mục tiêu xanh cần được thiết lập và phù hợp với các mục tiêu khác của tổ chức, doanh nghiệp để đạt được hiệu quả. Hành vi xanh của nhân viên góp phần thực hiện đúng và thành công các chính sách của tổ chức.

Trong luận án này, hành vi xanh của nhân viên khách sạn được hiểu là *những hành động mang tính chủ động và tự nguyện mà nhân viên khách sạn thực hiện nhằm cải thiện môi trường, bao gồm việc đề xuất và chia sẻ những ý tưởng xanh, tham gia các hoạt động môi trường, chia sẻ kiến thức môi trường, thúc đẩy nhận thức và sẵn sàng thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường vượt ra ngoài yêu cầu chính của công việc trong khách sạn.*

1.2.6. Văn hoá xanh trong khách sạn

Văn hoá xanh là tập hợp các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, các yếu tố mà nhân viên trong tổ chức chia sẻ về môi trường tự nhiên (Harris & Crane, 2002; Roscoe et al., 2019). Nó thể hiện mức độ ưu tiên của một tổ chức đối với sự bền vững môi trường trong các giá trị, chuẩn mực và quá trình vận hành (Harris & Crane, 2002; Umrani et al., 2022).

Văn hoá xanh mạnh có thể là yếu tố tiền đề cho việc thực hiện các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực (Yeşiltaş et al., 2022), là yếu tố quan trọng cho việc hình thành và duy trì quản trị xanh nguồn nhân lực (Hooi et al., 2022)

Các giá trị và niềm tin của văn hoá xanh định hình hành vi môi trường của các thành viên trong tổ chức (Harris & Crane, 2002; N. T. Pham et al., 2018a; Roscoe et al., 2019). Một nền văn hoá xanh mạnh mẽ sẽ khuyến khích nhân viên tham gia vào

các hành vi thân thiện với môi trường (Gürlek et al., 2018; Lasrado et al., 2020; N. T. Pham et al., 2018a).

Văn hoá xanh đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao ý thức môi trường của nhân viên. Việc chia sẻ các giá trị môi trường sẽ làm tăng sự nhạy cảm về tác động tới môi trường của con người (Hooi et al., 2022; Kautish et al., 2018)

Văn hoá xanh góp phần tăng lợi thế cạnh tranh và hiệu suất xanh (S. Sharma et al., 2021; C. H. Wang, 2019). Nếu không thiết lập văn hóa hỗ trợ chiến lược bền vững, các sáng kiến môi trường có thể không mang lại lợi ích từ các khoản đầu tư vào quản lý môi trường (Galpin et al., 2015). Việc hình thành văn hoá xanh trong khách sạn đóng vai trò quan trọng.

Việc tích hợp văn hoá xanh mạnh mẽ với các thực tiễn quản trị xanh nguồn nhân lực có thể mang lại lợi ích đáng kể, tăng cường tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực lên hành vi sáng tạo xanh (U. Ahmed et al., 2021; P. Muisyo et al., 2022). Trong một số nghiên cứu, văn hoá xanh đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi sáng tạo xanh (Farrukh et al., 2024).

Nhiều nghiên cứu đã xem xét tác động của Văn hoá xanh đối với các yếu tố tổ chức và hành vi trong ngành khách sạn, điển hình là các nghiên cứu được thực hiện tại các khách sạn đạt chứng nhận Green-Star ở Istanbul và các khách sạn 5 sao tại Antalya (Yeşiltaş et al., 2022), Thổ Nhĩ Kỳ (Baydeniz & Kart, 2024). Kết quả chỉ ra rằng văn hoá xanh có ảnh hưởng tích cực đến ý định hành vi xanh (Baydeniz & Kart, 2024) và sức hấp dẫn tổ chức (Merlin & Chen, 2022). Bên cạnh đó, văn hoá xanh còn được chứng minh là yếu tố thúc đẩy việc triển khai các thực tiễn quản trị xanh nguồn nhân lực và nâng cao ý thức môi trường của nhân viên (Yeşiltaş et al., 2022).

Để củng cố và duy trì văn hoá xanh bền vững, các khách sạn cần đầu tư mạnh mẽ vào quản trị xanh nguồn nhân lực, tăng cường truyền thông nội bộ về các giá trị thân thiện môi trường, và đảm bảo sự nhất quán giữa cam kết và hành động thực tiễn, nhằm tránh hiện tượng “tẩy xanh” (greenwashing) và xây dựng niềm tin cũng như cam kết thực chất từ phía nhân viên (Yeşiltaş et al., 2022).

Từ những nội dung trên, văn hoá xanh trong khách sạn được hiểu chung là *tập hợp các giá trị, niềm tin và chuẩn mực định hướng môi trường được chia sẻ trong khách sạn, thể chế hoá trong chính sách, mục tiêu và thực tiễn vận hành của khách sạn nhằm ưu tiên bảo vệ môi trường, tích hợp các mục tiêu bền vững vào hoạt động kinh doanh và định hướng phát triển các sản phẩm, dịch vụ và quy trình theo hướng giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.*

1.2.7. Bầu không khí tâm lý xanh

Bầu không khí tâm lý xanh là khái niệm chỉ nhận thức chung của cá nhân về mức độ mà tổ chức của họ đề cao, khuyến khích và hỗ trợ các hành vi thân thiện với môi trường thông qua chính sách, thực tiễn và giá trị tổ chức (Chou, 2014; Das et al., 2019; Dumont et al., 2017; M. A. S. Khan et al., 2019; Norton et al., 2017), phản ánh các giá trị xanh của tổ chức (Das et al., 2019; Norton et al., 2014, 2017). Đây là yếu tố trung gian quan trọng giúp chuyển hóa các chính sách quản lý môi trường thành hành vi xanh thực tế của nhân viên.

Bầu không khí tâm lý được định nghĩa là sự đại diện mang ý nghĩa tâm lý và bền vững về các quy trình, sự kiện và cấu trúc tổ chức gần gũi mà các thành viên tổ chức cùng chia sẻ rộng rãi (Chou, 2014; Tuan, 2021; Zhou et al., 2018). Bầu không khí tâm lý xanh là cách nhân viên cảm nhận về các tín hiệu từ tổ chức liên quan đến việc bảo vệ môi trường, như những hành vi nào được mong đợi, đánh giá cao và khen thưởng (San Román-Niaves et al., 2025).

Bầu không khí tâm lý xanh được hình thành thông qua quá trình nhận thức xã hội. Khi nhân viên trong một tổ chức chấp nhận các giá trị xanh và bền vững môi trường, được hỗ trợ bởi các chính sách của tổ chức thì bầu không khí tâm lý xanh sẽ được hình thành và sẽ tăng cường hành vi xanh (Baydeniz & Kart, 2024). Sự tương tác giữa các nhân viên cũng góp phần hình thành nhận thức chung về các yêu cầu xanh của tổ chức (Baydeniz & Kart, 2024).

Trong ngành khách sạn, bầu không khí tâm lý xanh đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy các hành vi xanh, bền vững của nhân viên và nâng cao hiệu suất

môi trường (N. U. Khan et al., 2022; Nisar et al., 2022). Bầu không khí tâm lý xanh phản ánh nhận thức chung của nhân viên về mức độ mà tổ chức thể hiện cam kết đối với các giá trị và hoạt động thân thiện với môi trường. Khi nhân viên cảm nhận được rằng tổ chức thực sự coi trọng phát triển bền vững, họ có xu hướng thể hiện nhiều hơn các hành vi xanh tự nguyện và tích cực trong công việc.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng quản trị xanh nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển của bầu không khí tâm lý xanh trong khách sạn. Quản trị xanh nguồn nhân lực với các thành tố như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, quản lý hiệu suất xanh, lương thưởng xanh cung cấp cơ chế tổ chức giúp nhân viên nhận thấy rõ định hướng môi trường của doanh nghiệp.

Cụ thể, đào tạo xanh, quản lý hiệu suất xanh và chính sách lương thưởng xanh đều được chứng minh có tác động tích cực và đáng kể đến bầu không khí tâm lý xanh, bởi chúng giúp củng cố niềm tin của nhân viên rằng tổ chức thực sự khuyến khích và ghi nhận các nỗ lực thân thiện môi trường (Uslu et al., 2023).

Bên cạnh đó, lãnh đạo đạo đức cụ thể về môi trường cũng có mối quan hệ tích cực và đáng kể với bầu không khí tâm lý xanh. Các nhà lãnh đạo thể hiện sự chính trực, quan tâm và hành động có trách nhiệm với môi trường sẽ gửi đi tín hiệu rõ ràng về cam kết xanh của tổ chức, từ đó củng cố nhận thức xanh trong đội ngũ nhân viên (N. U. Khan et al., 2022).

Ngoài ra, vốn tâm lý thân thiện với môi trường bao gồm các đặc điểm như hy vọng, lạc quan, kiên trì và tự tin trong việc hướng tới mục tiêu bền vững được xem là tiền đề quan trọng của bầu không khí tâm lý xanh. Những nhân viên sở hữu vốn tâm lý này thường dễ dàng cảm nhận và đồng thuận hơn với định hướng xanh của tổ chức (Ali et al., 2023).

Như vậy, bầu không khí tâm lý xanh trong khách sạn được hình thành chủ yếu thông qua các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực, lãnh đạo xanh và đặc điểm tâm lý tích cực của nhân viên.

Bầu không khí tâm lý xanh có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ và đáng kể đến hành vi xanh của nhân viên. Khi nhân viên nhận thấy rằng tổ chức thực sự khuyến

khích và ghi nhận các hành vi bảo vệ môi trường, họ sẽ chuyển hóa ý định hành vi xanh thành hành vi cụ thể và tự nguyện, chẳng hạn như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải hoặc tham gia các chương trình bảo vệ môi trường (Norton et al., 2017). Ngược lại, trong môi trường có bầu không khí tâm lý xanh thấp, nhân viên thường cảm thấy ít động lực để hành động vì môi trường, ngay cả khi họ có ý định tích cực.

Bầu không khí tâm lý xanh được xem là biến trung gian giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên. Các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực tạo điều kiện để nhân viên cảm nhận rằng tổ chức thực sự coi trọng mục tiêu xanh, nhận thức này được thể hiện qua bầu không khí tâm lý xanh sẽ thúc đẩy họ thực hiện hành vi xanh (Baydeniz & Kart, 2024; Dumont et al., 2017).

Ngoài ra, bầu không khí tâm lý xanh còn đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa hành vi xanh và sáng tạo xanh của nhân viên. Một khí hậu tâm lý xanh tích cực giúp hình thành môi trường làm việc khuyến khích đổi mới và sáng tạo trong các giải pháp thân thiện với môi trường, qua đó gia tăng sáng tạo xanh trong ngành khách sạn.

Đặc biệt, tác động của bầu không khí tâm lý xanh lên hành vi xanh còn chịu ảnh hưởng điều tiết của các đặc điểm cá nhân, bao gồm nhạy cảm môi trường và lòng vị tha. Điều này cho thấy bầu không khí tâm lý xanh phát huy hiệu quả mạnh mẽ hơn khi nhân viên có khuynh hướng cá nhân tích cực đối với bảo vệ môi trường.

Tóm lại, trong ngành khách sạn, bầu không khí tâm lý xanh được hiểu là nhận thức chung của nhân viên về cam kết và định hướng môi trường của tổ chức, được hình thành chủ yếu thông qua các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực, hành vi lãnh đạo đạo đức xanh và vốn tâm lý tích cực. Một bầu không khí tâm lý xanh tích cực không chỉ thúc đẩy hành vi xanh và sáng tạo xanh mà còn củng cố văn hóa tổ chức bền vững. Đồng thời, các đặc điểm cá nhân như nhạy cảm môi trường và lòng vị tha có thể gia tăng sức mạnh của mối liên hệ này, khẳng định vai trò cốt lõi của bầu không khí tâm lý xanh trong việc định hình hành vi bền vững trong ngành khách sạn hiện đại.

Tóm lại, bầu không khí tâm lý xanh là nhận thức chung của nhân viên về mức độ mà khách sạn khuyến khích, truyền thông, hỗ trợ và tạo điều kiện cho các hành vi thân thiện với môi trường thông qua các chính sách, thực tiễn vận hành và sự tham gia của nhân viên liên quan tới môi trường.

1.2.8. Ý thức môi trường

Ý thức môi trường là nhận thức và mối quan tâm của cá nhân đối với môi trường tự nhiên và hạnh phúc của họ (Huang et al., 2014), thái độ và giá trị, kiến thức và sự hiểu biết, sự sẵn lòng hành động để bảo vệ môi trường (Huang et al., 2014).

Ý thức môi trường được hiểu là cách cá nhân nhận thức, cảm nhận, đánh giá và hành động đối với các vấn đề môi trường (D'Attoma & Ieva, 2024). Đây không chỉ là hiểu biết hay giá trị cá nhân mà là trạng thái tâm lý tổng hợp, thể hiện sự gắn kết giữa nhận thức, cảm xúc, niềm tin và hành vi trong mối quan hệ với môi trường tự nhiên (Cho & Jung, 2023; D'Attoma & Ieva, 2024; K. Sharma et al., 2013). Đây là một khái niệm có cấu trúc tâm lý đa chiều, không chỉ dừng lại ở nhận thức mà còn bao gồm cảm xúc, thái độ, niềm tin và hành vi.

Theo đó, ý thức môi trường không đồng nhất với các yếu tố tiền đề (như kiến thức hay giá trị môi trường) cũng không trùng lặp với các yếu tố kết quả là hành vi (như tiêu dùng xanh hoặc các hành động bảo vệ môi trường mà đóng vai trò là một yếu tố nhận thức và tâm lý trung gian dẫn đến hành vi thân thiện với môi trường (Cho & Jung, 2023; Nazir et al., 2016), được xem là tiền đề của hành vi xanh, bao gồm tiêu dùng bền vững, ủng hộ chính sách môi trường và tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường (Khrushch & Karpiuk, 2021; Laheri et al., 2024; Sanchez & Lafuente, 2010). Đồng thời, có mối liên hệ tích cực với hạnh phúc, sự hài lòng cuộc sống và trách nhiệm xã hội

Phần lớn, các công trình nghiên cứu chỉ ra ý thức môi trường gồm bốn yếu tố cấu thành chính là cảm xúc, nhận thức, tính cách/động cơ, hành vi. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu bổ sung thêm yếu tố suy nghĩ và chuẩn mực. Trong đó, cảm xúc phản ánh kết nối cảm xúc, sự quan tâm và nhạy cảm của cá nhân đối với các vấn đề môi trường, thể hiện ở cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực trước các hiện tượng ô nhiễm, suy

thoái môi trường; nhận thức bao gồm kiến thức, hiểu biết và niềm tin về các vấn đề, nguyên nhân và giải pháp liên quan đến môi trường; tính cách/động cơ thể hiện giá trị, thái độ và cam kết, động lực cá nhân hướng tới hành vi bảo vệ môi trường; hành vi được biểu hiện qua các hành động cụ thể như tiết kiệm năng lượng, tái chế, mua sắm xanh và ủng hộ các chính sách môi trường; suy nghĩ là khả năng tự nhận thức, trách nhiệm và phản ánh tác động môi trường của bản thân; chuẩn mực là sự tuân thủ các quy định, chuẩn mực xã hội và nguyên tắc đạo đức trong thực hiện hành vi môi trường. Ý thức môi trường trong ngành khách sạn được hình thành từ sự kết hợp hài hoà giữa các yếu tố chiến lược, vận hành, nhân sự và nhận thức xã hội, gồm: cam kết tổ chức, thực hành xanh, quản trị xanh nguồn nhân lực, sự tham gia của các bên liên quan, ý thức của khách hàng.

Tóm lại, 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, đồng thời thể hiện sự quan tâm, trách nhiệm và sẵn sàng hành động để bảo vệ môi trường.*

1.2.9. Chính sách xanh

Khái niệm chính sách xanh được phát triển từ khái niệm chính sách trong bối cảnh chuyển đổi xanh, phát triển bền vững. Mặc dù được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu về môi trường và phát triển bền vững, đến nay vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất. Các nghiên cứu thường tiếp cận chính sách xanh dưới các khái niệm như chính sách môi trường, chính sách phát triển bền vững, chính sách năng lượng xanh hoặc chính sách xanh của chính quyền địa phương. Sự đa dạng này cho thấy chính sách xanh không chỉ là công cụ quản lý của Nhà nước mà còn là cơ chế định hướng và điều chỉnh hành vi của các tổ chức, doanh nghiệp và cá nhân hướng tới mục tiêu phát triển bền vững.

Romano et al. (2017) cho rằng chính sách xanh là tập hợp các công cụ quản lý của Nhà nước, bao gồm quy định pháp luật, cơ chế khuyến khích và đầu tư công nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế thân thiện với môi trường. Tuy nhiên, hiệu quả của các chính sách này phụ thuộc vào chất lượng thể chế và bối cảnh thực thi của từng quốc gia hoặc địa phương.

Ở cấp độ địa phương, Bush (2020) nhấn mạnh rằng chính sách xanh là một hệ thống chính sách tích hợp được triển khai nhằm bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, phát triển hạ tầng xanh và thúc đẩy chuyển đổi theo hướng phát triển bền vững. Trong khi đó, Baum (2018) cho rằng các mục tiêu phát triển bền vững trong ngành du lịch chỉ có thể được hiện thực hóa khi các chính sách phát triển được gắn kết với các chính sách quản trị nguồn nhân lực, qua đó khẳng định vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực như một công cụ triển khai chính sách xanh ở cấp doanh nghiệp.

Các nghiên cứu gần đây cũng mở rộng cách tiếp cận từ nội dung chính sách sang nhận thức về hiệu quả của chính sách. Wang et al. (2021) cho rằng tác động của chính sách không chỉ phụ thuộc vào thể chế mà còn vào mức độ các chủ thể nhận thức chính sách là hiệu quả và khả thi. Nhận thức này góp phần hình thành thái độ tích cực, tăng cường ý định thực hiện và cuối cùng thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường. Điều này cho thấy hiệu quả của chính sách xanh không chỉ được quyết định bởi nội dung chính sách mà còn bởi quá trình truyền thông, triển khai và tiếp nhận trong thực tiễn. Ở cấp độ tổ chức, Norton et al. (2014) và Ramus & Steger (2000) đều cho rằng chính sách môi trường là tín hiệu thể hiện cam kết của tổ chức đối với phát triển bền vững. Tuy nhiên, chính sách không tạo ra hành vi xanh một cách trực tiếp mà thông qua việc hình thành bầu không khí làm việc xanh, chuẩn mực tổ chức và sự hỗ trợ của lãnh đạo. Điều này khẳng định rằng giá trị của chính sách không nằm ở văn bản mà ở khả năng được chuyển hóa thành các thực hành quản trị và hành vi của nhân viên.

Dưới góc nhìn Lý thuyết thể chế, chính sách xanh là một dạng áp lực thể chế cưỡng chế, thúc đẩy doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược và các hoạt động quản trị nhằm đáp ứng yêu cầu của môi trường thể chế và đạt được tính chính danh. Vì vậy, chính sách xanh không chỉ là công cụ quản lý mà còn là cơ chế tạo động lực cho doanh nghiệp thực hiện các thực hành phát triển bền vững.

Mặc dù được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau, chính sách xanh đều được xem là hệ thống các chủ trương, quy định, chương trình và công cụ thể chế nhằm định hướng, hỗ trợ và khuyến khích các tổ chức, doanh nghiệp và cá nhân thực hiện các

hoạt động bảo vệ môi trường và phát triển bền vững. Đồng thời, hiệu quả của chính sách phụ thuộc không chỉ vào thiết kế và thực thi mà còn vào mức độ các chủ thể nhận thức được tính hiệu quả của chính sách.

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước, chính sách xanh địa phương trong nghiên cứu này được hiểu là *hệ thống các chủ trương, quy định, chiến lược, chương trình hỗ trợ và công cụ quản lý do chính quyền địa phương ban hành nhằm định hướng, tạo động lực và tạo áp lực thể chế để doanh nghiệp thực hiện các hoạt động bảo vệ môi trường và phát triển bền vững*. Trong ngành khách sạn, các chính sách này tạo lập môi trường thể chế thuận lợi cho việc triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực, qua đó thúc đẩy hình thành văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và hành vi xanh của nhân viên, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của doanh nghiệp du lịch.

1.3. Mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên

Quản trị xanh nguồn nhân lực là tập hợp các thực hành nhân sự nhằm góp phần đạt được mục tiêu môi trường và phát triển bền vững của khách sạn. Những chính sách và thực hành này không chỉ truyền đạt thông tin mà còn thay đổi cấu trúc công việc, cung cấp nguồn nhân lực và tạo kỳ vọng tổ chức rõ ràng về trách nhiệm môi trường; từ đó quản trị xanh nguồn nhân lực làm thay đổi nhận thức của nhân viên (kiến thức, thái độ, tự tin thực hiện hành vi xanh) và kỳ vọng của tổ chức (chuẩn mực, hành vi của lãnh đạo và đồng nghiệp) tại nơi làm việc (Dumont, 2017).

Trên nền tảng đó, quản trị xanh nguồn nhân lực thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên theo hai chiều hỗ trợ: (1) khiến các hành vi xanh “trong vai trò” trở thành phần bắt buộc, được đo lường và đánh giá trong công việc hàng ngày, và (2) khuyến khích các hành vi xanh “ngoài vai trò” như đề xuất sáng kiến, tham gia đội xanh hay thực hiện các hành động tự nguyện vì lợi ích môi trường. Về bản chất, những thay đổi trong mô tả công việc, KPI và cơ chế thưởng/phạt do quản trị xanh nguồn nhân lực thiết lập khiến một số hành vi xanh trở thành nghĩa vụ nghề nghiệp. Văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường trở thành động lực nội tại của tổ chức và cá nhân,

dẫn tới hành vi tự nguyện vượt yêu cầu. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã ghi nhận mối liên hệ dương này, trong đó quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng đến hành vi xanh “trong vai trò” và hành vi xanh “ngoài vai trò”, đồng thời các cơ chế trung gian như khí hậu tâm lý xanh, cam kết xanh và chia sẻ kiến thức xanh giải thích phần lớn hiệu ứng đó (Dumont, 2017; Khan et al. 2022; Faezah et al. 2024).

Như vậy nếu nhà quản trị muốn tăng cả hành vi xanh bắt buộc lẫn hành vi xanh tự nguyện ở nhân viên, họ cần triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực một cách tích hợp, tạo dựng văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh và cam kết của nhân viên. Khi các yếu tố này cùng vận hành sẽ mang lại hiệu quả nâng cao khả năng hành vi xanh của cá nhân và nhóm một cách bền vững.

Các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực (tuyển dụng xanh, đào tạo chuyên biệt, đánh giá hiệu suất theo tiêu chí môi trường, khen thưởng xanh, tạo các kênh chia sẻ kiến thức...) là các tín hiệu liên tục gửi tới nhân viên về những gì tổ chức coi trọng. Những tín hiệu này, khi lặp lại và được hỗ trợ bằng nguồn lực cụ thể (ví dụ: thiết bị phân loại rác, quy trình tiết kiệm, KPI xanh), tạo nên một bầu không khí tâm lý xanh tại nơi làm việc, trong đó các giá trị, kỳ vọng và chuẩn mực về hành vi thân thiện môi trường trở nên rõ ràng và được mong đợi. Khi nhân viên cảm nhận được bầu không khí tâm lý xanh ấy, hai hệ quả tâm lý then chốt xuất hiện: (1) hành vi xanh “trong vai trò” được xem như một phần của công việc chính thức (vì đã được đo lường/đánh giá), và (2) nhân viên có xu hướng tự nhận thức những giá trị môi trường, từ đó gia tăng các hành vi “ngoài vai trò” tự nguyện như đề xuất sáng kiến hay tham gia đội nhóm xanh. Một số nghiên cứu cho thấy tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực qua bầu không khí tâm lý xanh đến hành vi xanh của nhân viên giải thích phần lớn hiệu ứng gián tiếp giữa chính sách quản trị nguồn nhân lực và hành vi thực tế của nhân viên (Hameed et al. 2022; Baydeniz & Kart, 2024; Nguyen et al, 2024; Chouhan, 2025)

Các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực như đào tạo xanh, tuyển dụng xanh, phần thưởng xanh, quản lý hiệu suất xanh..., trực tiếp thúc đẩy các hành vi xanh liên quan đến công việc và tự nguyện của nhân viên (Abdalla, 2024). Những

hoạt động này giúp nhân viên điều chỉnh hành động phù hợp với các mục tiêu môi trường của tổ chức. Các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực cũng góp phần vào việc nâng cao năng lực và cải thiện hiệu suất của nhân viên, giữ chân nhân viên.

Một số yếu tố đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh/thân thiện môi trường của nhân viên, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị xanh nguồn nhân lực và tác động tích cực tới hành vi xanh của nhân viên như: Sự tham gia vào công việc (Ari et al., 2020; Karatepe et al., 2022; Ishaque & Ansari, 2025), sự hài lòng trong công việc (Ari et al., 2020), trao quyền tâm lý về môi trường, giá trị vị tha của nhân viên (Farrukh et al., 2024), vốn con người xanh (Ogiemwonyi et al., 2023), hiệu quả bản thân (Iftikar et al., 2022; Nguyen et al., 2025), niềm đam mê hài hoà với môi trường (Ahmed et al., 2024; Liu et al., 2025), kiệt sức về cảm xúc (Ahmed et al., 2024), sự phù hợp giá trị môi trường (Agrawal & Pradhan, 2023), văn hoá xanh, ý thức môi trường, ý định hành vi xanh (Baydeniz & Kart, 2024), nhận thức về môi trường, lãnh đạo phục vụ (Darvishmotevali & Altinay, 2022), cam kết tình cảm (Gomes et al., 2024), sự tham gia của nhân viên vào các sáng kiến môi trường, đặc điểm tính cách (Ababneh., 2021), nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đối với môi trường (Karatepe et al., 2022), nhận dạng tổ chức (Ribeiro et al., 2022), cam kết xanh của nhân viên (Alam et al., 2023). Mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh cùng các cơ chế khác còn được củng cố trong một số nghiên cứu thông qua các yếu tố điều tiết: lãnh đạo trao quyền đặc thù về môi trường (Ahmed et al., 2024), các giá trị xanh cá nhân (Ishaque & Ansari, 2025), tuổi (Baydeniz & Kart, 2024), mối quan tâm về môi trường (Chouhan, 2025), hiệu quả bản thân xanh (Alam et al., 2023).

Như vậy, có thể thấy rằng 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 doanh nghiệp khách sạn.

1.4. Vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn

Quản trị xanh nguồn nhân lực có vai trò rất quan trọng trong khách sạn như: định hình chiến lược của tổ chức, xây dựng văn hoá xanh; nâng cao nhận thức về môi trường và phát triển bền vững, định hình hành vi xanh; nâng cao hiệu suất công việc và tạo động lực cho nhân viên; tăng cường trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

1.4.1. Định hình chiến lược của tổ chức, xây dựng văn hoá xanh

Quản trị xanh nguồn nhân lực tích hợp các mục tiêu môi trường vào hoạt động kinh doanh, nhân sự, đóng vai trò trong việc khuyến khích, tạo điều kiện và thúc đẩy nhân viên thực hiện các hoạt động xanh cho doanh nghiệp, góp phần cải thiện hiệu suất bền vững của tổ chức.

Quản trị xanh nguồn nhân lực góp phần xây dựng văn hoá xanh thông qua các chính sách của khách sạn, sự cam kết lâu dài từ ban lãnh đạo và áp dụng chiến lược quản trị xanh nguồn nhân lực một cách toàn diện, từ đó thúc đẩy các hoạt động và quy trình nội bộ nhằm giảm thiểu tác động đến môi trường, khuyến khích nhân viên thực hiện hành vi thân thiện với môi trường. Văn hoá doanh nghiệp xanh là yếu tố cốt lõi để thúc đẩy sự bền vững lâu dài trong tổ chức.

Trong ngành khách sạn, văn hoá doanh nghiệp xanh không chỉ là những cam kết bảo vệ môi trường mà còn là cách doanh nghiệp định hình nhận thức, giá trị và hành vi của nhân viên trong công việc (Pham et al., 2018b). Văn hoá doanh nghiệp xanh không chỉ là một tập hợp các giá trị hướng tới bảo vệ môi trường mà còn là nền tảng để nhân viên trong tổ chức phát triển các hành vi và tư duy bền vững. Để xây dựng và thúc đẩy văn hoá này, các doanh nghiệp cần có các chiến lược toàn diện, từ việc thiết lập các giá trị xanh cho đến tạo động lực cho nhân viên tham gia vào các hoạt động thân thiện với môi trường. Việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp xanh đòi hỏi sự cam kết lâu dài từ ban lãnh đạo và áp dụng chiến lược quản trị xanh nguồn nhân lực một cách toàn diện, từ đó thúc đẩy nhân viên thực hiện hành vi thân thiện với môi trường.

Khi doanh nghiệp tích hợp các mục tiêu xanh, giá trị xanh vào tầm nhìn và sứ mệnh, nhân viên sẽ có xu hướng đồng tình và hỗ trợ các hành vi bền vững. Điều này

đặc biệt quan trọng trong ngành khách sạn, nơi hành vi của nhân viên ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm của khách hàng. Nghiên cứu của Renwick et al. (2013) chỉ ra khi các giá trị này trở thành một phần của văn hoá, nhân viên cảm thấy có trách nhiệm và sẵn sàng thực hiện các hành vi như tiết kiệm năng lượng, tái chế và hỗ trợ các sáng kiến bền vững trong công việc.

Quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng tới quan điểm của đội ngũ lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo không chỉ là người lập kế hoạch mà còn là những người trực tiếp truyền cảm hứng cho nhân viên bằng cách làm gương cho các hành vi xanh. Theo Kim et al. (2019) khi lãnh đạo tích cực thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường, nhân viên có xu hướng học hỏi và làm theo. Nghiên cứu này cho thấy lãnh đạo xanh có khả năng tạo ra sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức, từ đó giúp xây dựng văn hoá bền vững.

Quản trị xanh nguồn nhân lực tạo ra các hoạt vi xanh và phong trào tình nguyện, đây là cách hiệu quả để xây dựng văn hoá xanh. Khi nhân viên tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường, họ sẽ hiểu rõ hơn và cam kết theo sứ mệnh của doanh nghiệp. Young et al. (2010) đã chứng minh khi nhân viên tham gia các phong trào xanh như dọn dẹp bãi biển, trồng cây hay tham gia vào các chiến dịch tái chế, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với các giá trị xanh mà doanh nghiệp hướng tới. Ngoài ra, Zientara & Zamojska (2018) cũng chỉ ra rằng, các hoạt động này không chỉ giúp nhân viên có thêm trải nghiệm tích cực mà còn tăng cường tinh thần đồng đội, giúp tạo dựng mối quan hệ tốt hơn giữa các nhân viên. Từ đó các giá trị xanh không chỉ được hiểu và thực hiện mà còn trở thành niềm tự hào và động lực để nhân viên cống hiến cho khách sạn.

Quản trị xanh nguồn nhân lực giúp tạo môi trường làm việc thân thiện với môi trường: Bên cạnh việc đào tạo để nâng cao nhận thức về môi trường và phát triển bền vững, việc tạo môi trường làm việc có văn hoá môi trường, văn hoá xanh, từ đó xây dựng thói quen và ý thức cho nhân viên là cần thiết. Jabbour et al. (2013) đã chứng minh khi các doanh nghiệp áp dụng các chính sách thân thiện với môi trường và tạo ra văn hoá xanh, nhận thức của nhân viên về bảo vệ môi trường được cải thiện rõ rệt. Văn hoá làm việc sẽ tác động tích cực đến nhận thức của nhân viên, giúp họ hiểu rằng

bảo vệ môi trường không chỉ là trách nhiệm cá nhân mà còn là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp khách sạn. Ví dụ như chương trình văn phòng xanh trong khách sạn, nhân viên được khuyến khích thực hiện việc in trên hai mặt giấy để giảm lượng giấy tiêu thụ, hạn chế sử dụng các loại đồ nhựa.

Quản trị xanh nguồn nhân lực thông qua việc thiết lập các giá trị, đào tạo, khen thưởng, làm gương từ lãnh đạo và tạo ra các hoạt động xanh giúp biến văn hoá xanh trở thành một phần không thể thiếu trong doanh nghiệp. Văn hoá xanh không chỉ giúp bảo vệ môi trường mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh, nâng cao hình ảnh doanh nghiệp và thu hút sự quan tâm của khách hàng cũng như cộng đồng.

1.4.2. Nâng cao nhận thức về môi trường và phát triển bền vững, định hình hành vi xanh

Khi doanh nghiệp áp dụng quản trị xanh nguồn nhân lực, nhân viên sẽ được đào tạo để nâng cao nhận thức về bảo vệ môi trường, giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, phát triển bền vững (Tang et al., 2018). Việc hình thành ý thức bảo vệ môi trường giúp nhân viên hiểu rõ hơn về trách nhiệm của họ với công việc và môi trường, cộng đồng, xã hội, từ đó góp phần tác động trực tiếp đến hành vi của nhân viên, gián tiếp cải thiện chất lượng dịch vụ và tạo dựng hình ảnh xanh cho khách sạn.

Khách sạn xây dựng nội dung đào tạo và phát triển nhân viên về vấn đề bảo vệ môi trường như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu xả thải (nước, chất thải rắn), phân loại rác thải và tái sử dụng các tài nguyên trong công việc hàng ngày. Các khoá đào tạo liên quan đến môi trường có khả năng giúp nhân viên nhận thức sâu sắc hơn về tầm quan trọng của việc bảo vệ tài nguyên và khuyến khích họ thay đổi hành vi để trở nên thân thiện hơn với môi trường (Kim et al., 2019). Khi nhân viên có nhận thức đúng đắn, họ sẽ chủ động trong việc thực hiện hành vi như giảm thiểu và phân loại, tái chế rác thải; sử dụng tiết kiệm nước, điện. Nghiên cứu của Zientara & Zamojska (2018) cũng chỉ ra khi khách sạn đưa ra các chương trình đào tạo về môi trường, tỷ lệ nhân viên thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường như tắt điện khi không sử dụng, sử dụng vật liệu tái chế tăng lên đáng kể. Các khách sạn có thể tổ chức buổi tập huấn theo từng bộ phận, ví dụ bộ phận buồng được tập huấn về quy trình dọn buồng phòng

tiết kiệm năng lượng, nước, phân loại rác thải, tái chế rác thải, sử dụng hoá chất đúng cách để bảo vệ môi trường.

1.4.3. Nâng cao hiệu suất công việc và tạo động lực cho nhân viên

Quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn là cơ sở giúp nhân viên cảm thấy có động lực làm việc tốt hơn và hài lòng hơn với công việc khi thấy mình có được sự đóng góp tích cực cho môi trường và cộng đồng, xã hội, đến trải nghiệm của khách hàng.

Quản trị xanh nguồn nhân lực khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động xanh ngoài công việc hàng ngày như các chương trình tình nguyện bảo vệ môi trường, các hoạt động trồng cây, dọn dẹp bãi biển. Những hoạt động này không chỉ nâng cao nhận thức mà còn tăng thêm tình đoàn kết, gắn kết giữa nhân viên, giúp họ đồng lòng với các mục tiêu bền vững của doanh nghiệp.

Quản trị xanh nguồn nhân lực giúp nhân viên khách sạn cảm thấy họ đang có đóng góp vào một mục tiêu cao cả: bảo vệ môi trường và có trách nhiệm với xã hội, cộng đồng. Điều này tạo động lực nội tại cho nhân viên, khiến họ cam kết gắn bó hơn với công việc với tinh thần làm việc hiệu quả. Shahzad et al. (2023) cho rằng trong một tổ chức có thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực, nhân viên có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn và sẵn sàng đóng góp các ý tưởng sáng tạo nhằm giảm thiểu tác động đến môi trường, hướng tới phát triển bền vững.

Nhân viên cũng có mức độ hài lòng cao hơn khi họ thấy công việc của họ có đóng góp vào mục tiêu và giá trị xanh mà khách sạn hướng tới, tạo ra ý nghĩa sâu sắc cho công việc của họ. Khi khách sạn khuyến khích nhân viên tham gia vào các chương trình tiết kiệm năng lượng, tái chế và giảm thiểu xả thải, nhân viên thấy công sức của họ giúp ích cho môi trường, cộng đồng, xã hội, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào và hài lòng với công việc và công sức của họ (Bhatti et al., 2022).

Zhang et al. (2022) cho thấy khi nhân viên được làm việc trong môi trường xanh họ sẽ cảm thấy ít căng thẳng hơn, các yếu tố như không gian làm việc xanh, chính sách bảo vệ sức khỏe và các phúc lợi khích lệ nhân viên giúp họ cảm thấy được hỗ trợ và giảm thiểu áp lực công việc. Nghiên cứu của Adeyefa et al. (2023) cũng chỉ ra rằng trong điều kiện làm việc đối mặt với khối lượng công việc lớn, nhân viên có

xu hướng ít bị kiệt sức và có tinh thần làm việc tích cực hơn, gắn bó với tổ chức hơn khi khách sạn áp dụng quản trị xanh nguồn nhân lực. Lòng trung thành của nhân viên cao hơn khi các nhân viên coi giá trị xanh là một phần bản sắc cá nhân trong công việc của họ.

1.4.4. Tăng cường trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)

Quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ góp phần vào định hướng bảo vệ môi trường mà còn mở rộng sang trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: góp phần nâng cao hình ảnh của khách sạn trong mắt cộng đồng, làm tăng niềm tin của khách hàng và đối tác vào doanh nghiệp.

Trong ngành khách sạn, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp không chỉ cải thiện hình ảnh doanh nghiệp mà còn mang lại giá trị bền vững cho xã hội và môi trường xung quanh. Các doanh nghiệp có thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực thường cũng quan tâm đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nhằm phát triển cộng đồng, bảo vệ tài nguyên và nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng địa phương.

Việc sử dụng năng lượng mặt trời, hệ thống lọc nước và các giải pháp giảm thiểu rác thải, nước thải đều là những cách giúp doanh nghiệp thể hiện trách nhiệm của mình đối với môi trường và cộng đồng. Srivastava et al. (2024) chỉ ra rằng các doanh nghiệp khách sạn áp dụng thực hành xanh đã cải thiện được hình ảnh trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và sự gắn kết công việc của nhân viên. Theo Krstinić Nizić & Matoš (2018), các doanh nghiệp áp dụng thực hành tiết kiệm năng lượng không chỉ nâng cao hiệu quả tài chính mà còn đáp ứng yêu cầu trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, giúp thu hút thêm khách hàng quan tâm đến vấn đề bền vững.

Quản trị xanh nguồn nhân lực cũng thúc đẩy các hoạt động hỗ trợ và phát triển cộng đồng từ việc tạo cơ hội việc làm đến hỗ trợ các dự án bảo vệ tài nguyên thiên nhiên. Khi các doanh nghiệp cam kết với mục tiêu xanh, họ thường quan tâm đến một số hoạt động của doanh nghiệp góp phần phát triển cộng đồng địa phương và cải thiện chất lượng sống của người dân. Các khách sạn có thể phối hợp với các tổ chức phi chính phủ để thực hiện các chương trình bảo tồn rừng, biển, di sản, góp phần tạo ra giá trị cho cộng đồng địa phương, thúc đẩy ý thức bảo vệ môi trường. Zhao & Zhou

(2021) cho rằng các hoạt động này không chỉ là một phần của trách nhiệm xã hội mà còn giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ với cộng đồng, từ đó phát triển bền vững, lâu dài.

Khách sạn thực hiện các chương trình giáo dục và truyền thông về môi trường sẽ giúp nhân viên và khách hàng hiểu rõ hơn trách nhiệm của họ với tài nguyên và cộng đồng, xã hội. Một cách tiếp cận khác của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là cho phép khách hàng tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Khi khách hàng được mời tham vào các chương trình tái chế, tiết kiệm năng lượng hoặc bảo vệ môi trường, họ sẽ có cảm giác mình là một phần của mục tiêu bền vững của doanh nghiệp. Moise et al. (2021) chỉ ra rằng, khi doanh nghiệp áp dụng chính sách cho phép khách hàng tham gia vào các hoạt động xanh đã nâng cao mức độ hài lòng và gắn kết của khách hàng vì họ cảm thấy mình có đóng góp vào trách nhiệm xã hội, cộng đồng cùng với doanh nghiệp. Khi khách hàng tham gia vào các hoạt động xanh, họ sẽ có ấn tượng tốt hơn về doanh nghiệp và có xu hướng ủng hộ các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trong tương lai.

1.5. Vai trò của chính sách chính quyền địa phương

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng, chính sách của chính quyền đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng, điều tiết và kiểm soát các hoạt động kinh tế - văn hóa - xã hội theo hướng phát triển bền vững. Đặc biệt, đối với ngành du lịch và khách sạn - một lĩnh vực có tính chất đa ngành, liên ngành, sự can thiệp hợp lý của nhà nước không chỉ tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi mà còn đảm bảo sự hài hoà giữa tăng trưởng kinh tế, bảo vệ môi trường và công bằng xã hội.

Ở góc độ quản trị môi trường, các nghiên cứu cho thấy chính sách không chỉ đóng vai trò định hướng mà còn là nền tảng thể chế cho việc triển khai các thực hành xanh trong tổ chức. Chính sách môi trường cùng với cách thức thực thi đóng vai trò nền tảng để đảm bảo các thực hành xanh được triển khai nghiêm túc và phù hợp trong tổ chức; mức độ mạnh mẽ của chính sách có mối quan hệ trực tiếp với cường độ áp

dụng các hệ thống quản lý môi trường. Chính sách cần được truyền đạt rõ ràng tới nhân viên và công bố công khai cho các bên liên quan để đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm (Daily & Huang, 2004). Ramus & Steger (2000) nhấn mạnh chính sách môi trường được xem là “xương sống” của quản trị bền vững, bởi từ đó hình thành khuôn khổ cho các hoạt động khác như hệ thống quản lý môi trường (EMS), hoạt động đánh giá, kiểm toán và báo cáo, đồng thời định hướng các hoạt động quản trị nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất, đãi ngộ) cho đến các quy định cụ thể về tái chế, giao thông vận tải hay việc sử dụng năng lượng và nước.

Một chính sách môi trường hiệu quả cần đồng thời định hướng hoạt động nội bộ và thể hiện cam kết đối với các bên liên quan, qua đó xác lập trách nhiệm của cả doanh nghiệp và nhân viên đối với các vấn đề môi trường, đóng vai trò như kim chỉ nam, giúp nhân viên có cơ sở định hướng hành động gắn với mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức. Tuy nhiên, Wang et al. (2021) cho rằng nếu chỉ dừng lại ở việc ban hành văn bản chính sách không đủ để bảo đảm doanh nghiệp trở nên chủ động và bền vững; thay vào đó, chính sách chỉ là điều kiện tiên quyết cho sự phát triển bền vững, việc thành công trong triển khai phụ thuộc vào mức độ chia sẻ trách nhiệm môi trường của cả nhân viên và nhà quản lý ở mọi cấp. Chính sách và cách thức thực thi là nền tảng then chốt để bảo đảm hoạt động xanh diễn ra một cách thực chất, đặc biệt khi chúng quy định rõ ràng cơ chế trách nhiệm giải trình và chế tài xử phạt đối với hành vi không tuân thủ (Ramus & Steger, 2000; Kaiser et al., 2023; Norton et al., 2014; Wang et al., 2021). Hơn nữa, chính sách cần được xem xét, cập nhật và điều chỉnh định kỳ nhằm duy trì sự phù hợp với mục tiêu phát triển bền vững lâu dài của tổ chức.

1.5.1. Vai trò điều tiết kinh tế

Chính sách của chính quyền đóng vai trò quan trọng trong việc điều tiết nền kinh tế thông qua các công cụ tài chính và tiền tệ. Theo Stiglitz (2017), sự can thiệp của chính phủ là cần thiết để khắc phục những thất bại thị trường và duy trì tăng trưởng ổn định. Chính phủ sử dụng các công cụ như lãi suất, tỷ giá hối đoái, chính sách thuế và chi tiêu công để điều tiết chu kỳ kinh tế, kiểm soát lạm phát và thúc đẩy

tăng trưởng. Theo trường kinh doanh Booth của Đại học Chicago, chính sách “Chất lượng thuận tiện” (Quantitative Easing - QE) của Cục Dự trữ Liên bang Mỹ (Fed) từ 2008-2014 và 2020-2022 đã mang lại hiệu quả tốt đẹp cho nền kinh tế Hoa Kỳ sau khủng hoảng tài chính và đại dịch¹³. Tương tự, chính sách nổi tiếng *Abenomics* (2012-2020) do thủ tướng Nhật Bản Shinzo Abe đưa ra với ba mũi tên chính là chính sách tiền tệ nới lỏng, chính sách tài khóa mở rộng và chiến lược tăng trưởng đã giúp Nhật Bản thoát khỏi tình trạng giảm phát kéo dài¹⁴.

Chính sách tiền tệ của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam trong giai đoạn 2020-2023 là một minh chứng rõ nét. Để ứng phó với tác động của đại dịch COVID-19, Ngân hàng Nhà nước đã thực hiện nhiều biện pháp như cắt giảm lãi suất điều hành từ 6% xuống 4%, triển khai các gói tín dụng ưu đãi với tổng giá trị lên đến 285.000 tỷ đồng, nhằm hỗ trợ doanh nghiệp và cá nhân vượt qua khó khăn¹⁵. Những chính sách của nhà nước không chỉ tác động tới kinh tế mà còn tác động tới nhận thức và hành vi của người dân như Nghị định 100/2019/NĐ-CP về xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực giao thông đường bộ đã tác động mạnh mẽ đến thay đổi hành vi xã hội, góp phần giảm tai nạn giao thông và nâng cao ý thức chấp hành pháp luật của người dân¹⁶.

1.5.2. Vai trò trong phát triển xã hội

Chính sách của chính quyền có tác động trực tiếp đến chất lượng cuộc sống và công bằng xã hội. Theo Esping-Andersen (2015), các chính sách của chính quyền về phúc lợi xã hội không chỉ giúp giảm bất bình đẳng mà còn thúc đẩy sự gắn kết xã hội. Những chính sách này bao gồm hệ thống giáo dục, y tế, bảo hiểm xã hội, nhà ở xã hội và các chương trình hỗ trợ nhóm yếu thế.

Chương trình Universal Basic Income (UBI) thí điểm tại Phần Lan (2017-2018) đã cung cấp 560 euro/tháng cho 2.000 người thất nghiệp mà không có điều kiện ràng buộc, cho thấy tác động tích cực đến sức khỏe tinh thần và động lực tìm việc làm. Hệ thống phúc lợi xã hội Nordic Model của các nước Bắc Âu (Thụy Điển, Na Uy, Đan Mạch) với mức thuế cao nhưng đảm bảo phúc lợi xã hội toàn diện đã trở

thành mô hình lý tưởng được nhiều quốc gia nghiên cứu học tập. Tại Việt Nam, chương trình Giảm nghèo bền vững giai đoạn 2021-2025 của Việt Nam đặt mục tiêu giảm tỷ lệ hộ nghèo xuống dưới 1% vào năm 2025, thông qua các biện pháp như hỗ trợ phát triển sinh kế, nâng cao chất lượng dịch vụ xã hội cơ bản và tạo việc làm bền vững. Chính sách Bảo hiểm xã hội toàn dân cũng được mở rộng với việc khuyến khích tham gia BHXH tự nguyện, hiện đã có hơn 1,2 triệu người tham gia, góp phần đảm bảo an sinh xã hội cho người lao động.

1.5.3. Vai trò bảo tồn và phát triển văn hoá

Chính sách của chính quyền có vai trò quan trọng trong việc bảo tồn di sản và phát triển bản sắc dân tộc. UNESCO (2018) khẳng định các chính sách văn hóa hiệu quả góp phần thúc đẩy bảo vệ và phát triển văn hoá. Chính sách văn hóa không chỉ bảo vệ di sản văn hóa mà còn phát triển ngành công nghiệp văn hóa, tạo việc làm và thu nhập cho cộng đồng.

Chính sách Exception Culturelle (Ngoại lệ văn hóa) của Pháp đã bảo vệ thành công ngành điện ảnh trong nước khỏi sự thống trị của Hollywood, quy định các rạp chiếu phim phải dành ít nhất 40% thời lượng cho phim châu Âu. Chương trình Creative Australia của chính phủ Úc với ngân sách 286 triệu đô la Úc giai đoạn 2023-2027 đã hỗ trợ phát triển ngành công nghiệp sáng tạo, tạo ra hơn 600.000 việc làm và đóng góp 6% GDP quốc gia.

Dự án bảo tồn và phát huy giá trị Khu di sản văn hóa thế giới Hội An đã thu hút hơn 3,5 triệu lượt khách quốc tế mỗi năm trước đại dịch, tạo việc làm cho hơn 40.000 lao động địa phương. Nghị định 21/2019/NĐ-CP về chính sách phát triển một số ngành công nghiệp văn hóa đã hỗ trợ phát triển các làng nghề truyền thống, nghệ thuật dân gian, với ngân sách đầu tư hàng trăm tỷ đồng mỗi năm.

Tiểu kết chương 1

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. Kết quả tổng quan cho thấy, mặc dù quản trị xanh nguồn nhân lực đã được quan tâm trên thế giới và chứng minh vai

trò quan trọng đối với hành vi xanh, hiệu suất môi trường và phát triển bền vững của khách sạn, song ở Việt Nam các nghiên cứu vẫn còn hạn chế. Đặc biệt, những khoảng trống liên quan đến bối cảnh khách sạn tại các trung tâm du lịch lớn như Hạ Long, cũng như sự thiếu vắng các nghiên cứu xem xét các yếu tố văn hoá, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và chính sách xanh địa phương, đã đặt ra nhu cầu cấp thiết cho các công trình nghiên cứu tiếp theo. Từ nền tảng lý luận và thực tiễn, luận án phát triển mô hình nghiên cứu nhằm kiểm định mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn, đồng thời xem xét các yếu tố trung gian, điều tiết có khả năng lý giải cơ chế tác động. Những nội dung này sẽ được trình bày cụ thể trong Chương 2. Mô hình và phương pháp nghiên cứu.

Chương 2. MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở hình thành mô hình nghiên cứu

2.1.1. Lý thuyết nền

Trong nghiên cứu, việc xây dựng hoặc kế thừa cơ sở lý thuyết đóng vai trò quan trọng nhằm định hướng khung phân tích và giải thích mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Nghiên cứu này lựa chọn và kế thừa một số lý thuyết nền tiêu biểu để làm cơ sở phân tích, bao gồm lý thuyết hành vi (Behaviorism Theory), lý thuyết kích thích - chủ thể - phản ứng (Stimulus–Organism–Response Theory, SOR), lý thuyết thể chế (Institutional Theory) nhằm bảo đảm tính logic và tính khoa học cho mô hình nghiên cứu được đề xuất.

2.1.1.1. Lý thuyết hành vi (Behaviorism Theory)

Lý thuyết hành vi được hình thành vào đầu thế kỷ XX, được nghiên cứu trong tâm lý học, tập trung vào việc nghiên cứu hành vi có thể quan sát và đo lường được thay vì các quá trình tâm lý trừu tượng, hành vi được hình thành qua tương tác với môi trường xung quanh. Đại diện tiêu biểu của quan điểm lý thuyết này phải kể đến là do John B. Watson (1913), ông cho rằng hành vi của con người là kết quả của sự phản ứng (Response) trước kích thích (Stimulus) từ môi trường.

Sau đó, các học giả là Ivan Pavlov (1927) và Skinner (1938) đã phát triển thuyết hành vi gồm hai nhánh chủ đạo: điều kiện cổ điển và điều kiện vận hành. Pavlov chỉ ra rằng con người học hỏi qua sự liên kết giữa kích thích và phản ứng (tương tự như quan điểm của Watson), trong khi Skinner khẳng định hành vi được duy trì hoặc loại bỏ thông qua sự cổ vũ hoặc trừng phạt. Theo đó, hành vi có thể được học tập, duy trì và thay đổi khi môi trường cung cấp sự cổ vũ/phần thưởng hoặc sự trừng phạt.

Quan điểm trung tâm của thuyết này là mọi hành vi đều là kết quả của sự phản ứng có điều kiện trước các kích thích từ môi trường (Watson, 1913; Skinner, 1938). Con người thực hiện hành vi thông qua cơ chế củng cố và trừng phạt, nghĩa là các hành vi mang lại kết quả tích cực sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi dẫn đến hậu quả tiêu cực sẽ bị loại bỏ.

Trong bối cảnh nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực, các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu suất, đãi ngộ hoặc truyền thông nội bộ về môi trường chính là những kích thích có chủ đích từ phía tổ chức. Các kích thích này gửi đi thông điệp: hành vi xanh được khuyến khích và ghi nhận, qua đó hình thành phản ứng hành vi của nhân viên. Quá trình này phản ánh đúng tinh thần của thuyết hành vi: hành vi của nhân viên được điều chỉnh thông qua học tập xã hội và củng cố từ môi trường tổ chức.

Tuy nhiên, thuyết hành vi truyền thống chủ yếu tập trung vào mối liên hệ trực tiếp giữa kích thích và phản ứng, chưa xem xét các yếu tố tâm lý trung gian bên trong con người. Đây được xem là nền tảng triết học cho nhiều lý thuyết hiện đại về hành vi tổ chức trong đó có mô hình Kích thích-Chủ thể-Phản ứng (SOR).

2.1.1.2. Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (Stimulus - Organism - Response, SOR)

Lý thuyết SOR được khởi xướng bởi Mehrabian và Russell (1974) trong lĩnh vực tâm lý học môi trường. Nhóm tác giả cho rằng môi trường tác động đến con người thông qua các kích thích (Stimulus), từ đó tạo nên phản ứng tâm lý bên trong của chủ thể (Organism) và dẫn đến hành vi/phản ứng thể hiện ra ngoài (Response). Mô hình này ban đầu được áp dụng để giải thích phản ứng tiếp cận hoặc né tránh trong không gian vật lý, chẳng hạn như cửa hàng hoặc không gian công cộng (Mehrabian & Russell, 1974).

Điểm đặc biệt của mô hình SOR là nhấn mạnh vai trò trung gian của O. Các kích thích môi trường không trực tiếp quyết định hành vi mà ảnh hưởng thông qua trạng thái nhận thức và cảm xúc bên trong của cá nhân. Điều này giúp SOR trở thành một khung lý thuyết linh hoạt, được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu marketing, thương mại điện tử, bán lẻ và đặc biệt là du lịch, khách sạn, nơi bối cảnh vật chất và dịch vụ đóng vai trò quan trọng trong trải nghiệm khách hàng (Bitner, 1992; Donovan & Rossiter, 1982). Trong khách sạn, kích thích là những yếu tố môi trường tác động đến cá nhân, ví dụ như không gian dịch vụ, ánh sáng, âm nhạc, mùi hương, vệ sinh, sự thân thiện của nhân viên, cũng như các yếu tố số hoá như giao diện đặt phòng trực

tuyến. Như vậy, kích thích trong mô hình không chỉ là yếu tố vật lý mà còn bao gồm thông tin, hình ảnh hay chính sách phục vụ, tất cả đều có thể tạo tác động cảm xúc và nhận thức.

Chủ thể đại diện cho trạng thái tâm lý bên trong, thường được chia thành hai nhóm: cảm xúc và nhận thức. Mehrabian và Russell (1974) đề xuất bộ chỉ số PAD (Pleasure, Arousal, Dominance) để đo lường cảm xúc, trong đó sự thoải mái (Pleasure) và kích thích (Arousal) thường được sử dụng nhiều nhất, còn kiểm soát (Dominance) ít phổ biến hơn (Yani-de-Soriano & Foxall, 2006). Trong nghiên cứu khách sạn, chẳng hạn, không gian xanh, sạch có thể làm tăng sự thoải mái; còn các hoạt động dịch vụ đặc sắc có thể tăng thêm tính kích thích, đồng thời, sự rõ ràng của thông tin và dịch vụ kiểm soát tốt giúp khách hàng cảm thấy an tâm.

Phản ứng là kết quả hành vi, thể hiện qua hai hướng cơ bản là tiếp cận hoặc né tránh. Các biến đo lường phản ứng thường thấy bao gồm: ý định quay lại, thời gian lưu trú, mức độ chi tiêu, chia sẻ trải nghiệm hay hành vi giới thiệu truyền miệng (word-of-mouth).

Điểm mấu chốt của mô hình SOR là S không tác động trực tiếp đến R mà tác động thông qua O. Ví dụ, một khách sạn xanh (S) tạo ra cảm giác dễ chịu và tin tưởng ở khách (O), từ đó thúc đẩy ý định quay lại (R), công tác quản trị xanh nguồn nhân lực (S) tạo nên bầu không khí tâm lý xanh, văn hoá xanh, ý thức môi trường, từ đó tạo nên thói quen hành vi xanh của nhân viên. Điều này làm cho SOR trở thành mô hình “chuỗi nguyên nhân” hợp lý, dễ áp dụng trong các phân tích định lượng, đặc biệt là mô hình cấu trúc SEM để kiểm chứng vai trò trung gian.

Lý thuyết SOR khi áp dụng vào mô hình nghiên cứu của luận án cho thấy cấu trúc vận hành rõ ràng giữa quản trị xanh nguồn nhân lực được xem như là yếu tố kích thích (Stimulus), các biến trung gian gồm văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường được xem là yếu tố chủ thể (Organism) và cuối cùng là hành vi xanh của nhân viên được xem là phản ứng (Response).

Quản trị xanh nguồn nhân lực là yếu tố kích thích (S) chủ đạo, theo thuyết SOR, các kích thích không chỉ là yếu tố vật lý mà còn là chính sách, thông tin, quy

trình, hình ảnh của tổ chức hay bất kỳ tín hiệu nào kích hoạt nhận thức, cảm xúc. Ở đây, các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực chính là “tín hiệu môi trường” truyền đi thông điệp về định hướng xanh của tổ chức, tạo ra “bối cảnh tâm lý - xã hội xanh” trong khách sạn.

Dưới tác động của kích thích, nhân viên hình thành các quá trình tâm lý then chốt đóng vai trò Organism (O) - đại diện cho cơ chế xử lý nội tại của con người, bao gồm nhận thức, cảm xúc, hệ thống đánh giá chủ quan, thông qua đó, cá nhân diễn giải các kích thích từ môi trường trước khi hình thành phản ứng hành vi. Như vậy, các yếu tố thuộc nhóm O không phải là đặc điểm vật lý hay chính sách bên ngoài mà là trạng thái tâm lý, nhận thức bên trong, đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa điều kiện tổ chức và hành vi của cá nhân.

Với cách tiếp cận này, ba biến Văn hoá xanh, Bầu không khí tâm lý xanh và Ý thức môi trường đều phù hợp với bản chất của Organism trong mô hình SOR khi chúng mô tả các quá trình nội tại giúp cá nhân tiếp nhận và chuyển hoá các kích thích xanh từ tổ chức thành hành vi xanh.

Thứ nhất, văn hoá xanh phản ánh mức độ chia sẻ giá trị, niềm tin và chuẩn mực về môi trường trong tổ chức. Mặc dù đây là đặc trưng mang tính tổ chức, tác động của văn hoá xanh đến hành vi nhân viên không diễn ra trực tiếp mà thông qua quá trình nội tại hoá các giá trị xanh của mỗi cá nhân. Theo Zientara & Zamojska (2018), văn hoá xanh chỉ thực sự ảnh hưởng đến hành vi khi nhân viên cảm nhận được rằng những giá trị xanh này là đáng tin cậy, có ý nghĩa và phù hợp với bản sắc nghề nghiệp của họ. Điều này phù hợp với bản chất của Organism trong SOR, bởi văn hoá xanh chỉ trở thành động lực khi được xử lý thông qua các cơ chế nhận thức chủ quan như sự đồng nhất giá trị, đánh giá tính hợp lý của chuẩn mực và niềm tin vào ý nghĩa của hành động xanh. Như vậy, văn hoá xanh không phải là kích thích trực tiếp, mà là trạng thái nhận thức, giá trị được nội tại hoá, hoạt động như “lăng kính” định hướng cách cá nhân lý giải các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực.

Thứ hai, bầu không khí tâm lý xanh thể hiện nhận thức chủ quan của nhân viên về mức độ tổ chức hỗ trợ và khuyến khích các hành vi bảo vệ môi trường. Bầu không khí tâm lý xanh về bản chất nằm ở cách cá nhân cảm nhận và diễn giải các thông điệp,

chính sách và hành động xanh từ tổ chức, thay vì mô tả đặc điểm khách quan của môi trường làm việc. Norton et al. (2014) chứng minh bầu không khí tâm lý xanh là một trạng thái nhận thức trung gian quan trọng, thông qua đó nhân viên hiểu và định vị kỳ vọng xanh của tổ chức, từ đó hình thành động lực và cam kết đối với các hành vi xanh. Do đó, bầu không khí tâm lý xanh phù hợp hoàn toàn với vai trò Organism trong SOR, bởi nó mô tả quá trình xử lý thông tin xanh nằm bên trong cá nhân và quyết định cách họ phản ứng với các kích thích từ quản trị xanh nguồn nhân lực.

Thứ ba, ý thức môi trường thể hiện mức độ hiểu biết, mối quan tâm và cảm giác trách nhiệm của cá nhân đối với các vấn đề môi trường. Đây là cấu trúc thuộc về hệ thống niềm tin và giá trị cá nhân, phản ánh trạng thái tâm lý sâu bên trong, chứ không phải đặc tính của tổ chức. Schultz (2000) nhấn mạnh rằng ý thức môi trường là yếu tố điều chỉnh cách một cá nhân nhìn nhận, đánh giá và phản ứng trước các vấn đề liên quan đến môi trường. Khi được đặt trong mô hình SOR, ý thức môi trường đóng vai trò như một yếu tố trung gian chuyển hoá các kích thích từ hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực thành động lực đạo đức và cảm xúc tích cực đối với hành vi xanh. Vì vậy, ý thức môi trường phù hợp với bản chất của Organism khi nó mô tả cơ chế tâm lý - giá trị cá nhân, quyết định cách các kích thích quản trị xanh nguồn nhân lực được nội tâm hoá và chuyển thành hành vi.

Như vậy, văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường là nhận thức - tâm lý nội tại, hoạt động như cơ chế trung gian trong dòng chảy Stimulus → Organism → Response. Các yếu tố này giải thích vì sao các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực (S) không trực tiếp dẫn đến hành vi xanh (R) mà phải trải qua quá trình xử lý thông tin, nội tại hóa giá trị và hình thành đánh giá chủ quan ở cấp độ cá nhân (O). Theo đúng tinh thần của Mehrabian & Russell (1974), đây là đặc điểm cốt lõi giúp SOR trở thành mô hình lý thuyết phù hợp để nghiên cứu hành vi trong môi trường dịch vụ - nơi cảm nhận, đánh giá và niềm tin của nhân viên đóng vai trò then chốt trong việc chuyển hóa kích thích thành hành động cụ thể.

Theo lý thuyết SOR, các quá trình nhận thức - cảm xúc (O) sẽ dẫn đến kết quả hành vi (R), vốn là phản ứng trực tiếp của cá nhân trước các kích thích từ môi trường.

Trong ngành khách sạn, hành vi xanh của nhân viên là phản ứng hành vi có ý nghĩa nhất bởi nó thể hiện mức độ nhân viên chuyển hoá các nhận thức xanh thành hành động cụ thể, bao gồm những hành vi như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu rác thải, tuân thủ quy trình xanh, tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường hoặc chia sẻ các ý tưởng xanh trong công việc. Theo luận điểm của Mehrabian và Russell (1974) và sau này là Donovan và Rossiter (1982), phản ứng có thể mang tính tiếp cận hoặc né tránh. Trong bối cảnh nghiên cứu này, hành vi xanh của nhân viên được xem là phản ứng tiếp cận, thể hiện sự đồng thuận và hành động tích cực của nhân viên trước các kích thích xanh từ tổ chức. Như vậy, hành vi xanh của nhân viên là đích đến tự nhiên của SOR trong bối cảnh khách sạn.

2.1.1.3. Lý thuyết thể chế (Institutional Theory)

Lý thuyết thể chế có nguồn gốc từ khoa học xã hội, đặc biệt trong lĩnh vực tổ chức xã hội từ giữa thế kỷ 20. Khởi đầu, nó được xây dựng để giải thích cách thức các tổ chức không chỉ hoạt động theo mục tiêu kinh tế thuần túy, mà còn chịu sự ràng buộc từ các quy tắc, chuẩn mực và giá trị xã hội. Selznick (1957) được xem là người đặt nền móng khi nhấn mạnh đến tính “thể chế hóa” (institutionalization), quá trình mà các tổ chức gắn kết với niềm tin và giá trị xã hội, qua đó vượt ra khỏi vai trò kỹ thuật để trở thành những thực thể xã hội.

Sau đó, DiMaggio và Powell (1983) khi nghiên cứu về “sự đồng hình” (isomorphism) đã khẳng định rằng các tổ chức ngày càng trở nên giống nhau do ba áp lực chính là cưỡng chế (coercive), bắt chước (mimetic) và chuẩn tắc (normative). Đây là đóng góp quan trọng đưa lý thuyết thể chế trở thành nền tảng trong nghiên cứu về tổ chức và quản trị, trong đó có quản trị nguồn nhân lực.

Nội dung chính của lý thuyết này tập trung vào các yếu tố thể chế định hình hành vi và cấu trúc của tổ chức, đó là áp lực thể chế (Institutional pressures), tính hợp pháp (Legitimacy), quá trình thể chế hóa (Institutionalization process) và vai trò của thể chế đến chiến lược và quản trị.

Áp lực thể chế gồm cưỡng chế (Coercive pressures), bắt chước (Mimetic pressures), chuẩn tắc (Normative pressures). Việc cưỡng chế dựa trên các quy định

pháp luật, chính sách của chính phủ hoặc cơ quan quản lý. Việc bắt chước của các tổ chức là việc tham khảo những thành công của các tổ chức khác để giảm rủi ro và tăng tính hợp pháp. Những chuẩn tắc được xây dựng trên các giá trị văn hoá, tiêu chuẩn nghề nghiệp và kỳ vọng xã hội. Trong các nghiên cứu gần đây (Yu et al., 2020; Chen et al., 2018), lý thuyết thể chế đã được mở rộng và vận dụng rộng rãi nhằm giải thích sự hình thành và phát triển của các thực hành quản trị mới, đặc biệt trong lĩnh vực quản trị xanh và trách nhiệm xã hội. Các nghiên cứu này cho thấy các áp lực thể chế đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy doanh nghiệp áp dụng các chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực, hợp tác môi trường và đổi mới xanh, nhằm đáp ứng yêu cầu của chính phủ, khách hàng và xã hội.

Các tổ chức không chỉ theo đuổi hiệu quả kinh tế mà còn cần đảm bảo tính hợp pháp xã hội để tồn tại lâu dài. Đồng thời, việc tuân thủ các chuẩn mực thể chế không chỉ giúp tổ chức đạt được sự công nhận xã hội mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh trong dài hạn (Risi et al., 2020). Điều này khẳng định rằng tính hợp pháp xã hội đã trở thành một nguồn lực chiến lược, và sự phù hợp với môi trường thể chế là yếu tố quyết định để tổ chức duy trì sự phát triển bền vững.

Quá trình thể chế hóa là sự chuyển đổi hoạt động của các tổ chức từ công cụ quản lý hành chính, kỹ thuật thành chuẩn mực xã hội, khiến chúng được chấp nhận rộng rãi và khó thay đổi. Thể chế định hình chiến lược doanh nghiệp, cách ra quyết định và triển khai chính sách, trong đó sự phù hợp với môi trường thể chế là yếu tố quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển. Như vậy, chính sách của chính quyền có vai trò quyết định đến hoạt động của các tổ chức, doanh nghiệp.

Trong khung S–O–R, lý thuyết thể chế bổ sung quan trọng ở chỗ nhấn mạnh vai trò của các yếu tố bên ngoài (Stimulus), đặc biệt là chính sách và môi trường thể chế, trong việc tác động đến nhận thức, văn hóa và bầu không khí tổ chức (Organism), từ đó hình thành hành vi xanh của nhân viên (Response). Điều này phù hợp trực tiếp với mô hình nghiên cứu đề xuất, trong đó “Chính sách xanh địa phương” đóng vai trò tác động và điều tiết mối quan hệ giữa văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh,

ý thức môi trường và hành vi xanh của nhân viên. Ví dụ điển hình là chủ trương “chuyển từ nâu sang xanh”, tăng trưởng xanh trong phát triển bền vững của tỉnh Quảng Ninh. Chính sách này tạo nên áp lực thể chế mạnh mẽ, buộc các tổ chức, doanh nghiệp trong tỉnh nói chung và các khách sạn tại Hạ Long nói riêng phải điều chỉnh chiến lược quản trị nhằm đảm bảo quy định, nâng cao hình ảnh và đáp ứng kỳ vọng cộng đồng.

Ba lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu có mối liên hệ chặt chẽ, có sự bổ sung cho nhau, tạo nên nền tảng đa tầng cho việc giải thích tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên. Nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên là một chủ đề liên quan đồng thời đến khoa học quản trị, tâm lý học hành vi và khoa học tổ chức. Do đó, việc sử dụng một lý thuyết đơn lẻ khó có thể giải thích đầy đủ quá trình hình thành hành vi xanh của nhân viên trong bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp. Xuất phát từ vấn đề nghiên cứu, luận án lựa chọn tích hợp lý thuyết hành vi, lý thuyết S-O-R và lý thuyết thể chế nhằm xây dựng một khung lý thuyết thống nhất để làm rõ kết quả, cơ chế và điều kiện tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đối với hành vi xanh của nhân viên. Lý thuyết hành vi đóng vai trò nền tảng để xác định hành vi xanh của nhân viên là kết quả trung tâm cần được giải thích. Theo cách tiếp cận này, hành vi của cá nhân chịu ảnh hưởng bởi cả các yếu tố bên trong và các tác động từ môi trường. Trong bối cảnh khách sạn, hành vi xanh của nhân viên phản ánh mức độ hiện thực hóa các mục tiêu phát triển bền vững thông qua các hành động thân thiện với môi trường trong quá trình thực hiện công việc. Do đó, lý thuyết hành vi cung cấp nền tảng để luận án xác định biến phụ thuộc và khẳng định ý nghĩa của việc nghiên cứu các yếu tố thúc đẩy hành vi xanh. Tuy nhiên, lý thuyết hành vi chưa lý giải được bằng cơ chế nào các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực được chuyển hóa thành hành vi xanh của nhân viên. Để làm rõ quá trình này, luận án vận dụng lý thuyết S-O-R, trong đó quản trị xanh nguồn nhân lực được xem là tác nhân kích thích (*Stimulus*), văn hóa xanh,

bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường là các trạng thái bên trong (*Organism*), còn hành vi xanh của nhân viên là phản ứng (*Response*).

Bên cạnh đó, hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố nội tại của tổ chức mà còn chịu ảnh hưởng của môi trường thể chế. Vì vậy, luận án vận dụng lý thuyết thể chế để bổ sung góc nhìn về vai trò của bối cảnh bên ngoài đối với các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Theo đó, chính sách xanh địa phương được xem là một yếu tố thể chế có khả năng tăng cường hoặc làm suy giảm tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực và các cơ chế trung gian đến hành vi xanh của nhân viên, thông qua việc tạo ra các áp lực và định hướng đối với hoạt động của doanh nghiệp.

Như vậy, ba lý thuyết được sử dụng trong luận án không tồn tại độc lập mà hỗ trợ cho nhau trong một khung lý thuyết tích hợp. Trong đó, lý thuyết hành vi xác định đối tượng và kết quả cần được giải thích, lý thuyết S-O-R làm rõ cơ chế mà thông qua đó quản trị xanh nguồn nhân lực tác động đến hành vi xanh của nhân viên, còn lý thuyết thể chế giải thích điều kiện bối cảnh làm thay đổi cường độ của các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Sự tích hợp này không chỉ bảo đảm tính thống nhất giữa nền tảng lý thuyết và mô hình nghiên cứu mà còn giúp luận án trả lời ba câu hỏi: (1) quản trị xanh nguồn nhân lực hướng tới kết quả nào; (2) quản trị xanh nguồn nhân lực tác động đến hành vi xanh thông qua cơ chế nào; và (3) trong điều kiện thể chế nào tác động đó được tăng cường hoặc suy giảm.

2.1.2. Giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết 1: Quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến văn hoá xanh

Văn hoá xanh trong khách sạn được hiểu là hệ thống giá trị, niềm tin và hành vi tập thể hướng tới phát triển bền vững, thể hiện thông qua sự tham gia tích cực của nhân viên vào các hoạt động “xanh” như tiết kiệm năng lượng, giảm phát thải, lựa chọn nhà cung ứng bền vững và lan toả nhận thức bảo vệ môi trường đến khách hàng (Chen et al., 2010; Fang et al., 2022). Văn hoá xanh không chỉ phản ánh định hướng

chiến lược về trách nhiệm môi trường mà còn là nền tảng để các chuẩn mực xanh trở thành một phần trong bản sắc tổ chức.

Các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng các thực tiễn quản trị xanh nguồn nhân lực như đào tạo xanh, đánh giá hiệu suất dựa trên tiêu chí môi trường, khuyến khích sáng tạo xanh và đãi ngộ gắn với mục tiêu bền vững đóng vai trò trung tâm trong việc lan toả giá trị xanh đến toàn bộ nhân viên (Fazlurrahman et al., 2021; Fang et al., 2022; Suleman et al., 2025). Thông qua đó, quản trị xanh nguồn nhân lực góp phần định hình “sự đồng thuận xanh”, tức là sự chia sẻ tầm nhìn và nhận thức chung về giá trị của các hoạt động bảo vệ môi trường, vốn là điều kiện tiên quyết để hình thành văn hoá xanh bền vững và thực chất, thay vì chỉ dừng lại ở khẩu hiệu (Nisar et al., 2022).

Hơn nữa, khi quản trị xanh nguồn nhân lực được triển khai gắn kết với văn hoá tổ chức, kết quả xanh trở nên bền vững hơn. Nhân viên không chỉ thực hiện hành vi xanh vì yêu cầu công việc, mà còn xem đó là chuẩn mực văn hoá của tổ chức (Roscoe et al., 2019; Tran, 2023). Văn hoá xanh đóng vai trò then chốt trong việc duy trì niềm tin và giá trị của nhân viên gắn bó với môi trường tự nhiên. Các giá trị (ví dụ: ý thức đạo đức về bảo vệ môi trường) và niềm tin (ví dụ: quan niệm về đúng – sai trong hành vi môi trường) sẽ định hình hành vi của nhân viên, từ đó củng cố sự bền vững của văn hoá xanh (Harris & Crane, 2002; Holt & Stewart, 2000; Roscoe et al., 2019).

Đồng thời, văn hoá xanh còn giữ vai trò trung gian trong việc chuyển hoá các chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực thành kết quả môi trường cụ thể, chẳng hạn như giảm tiêu thụ năng lượng, tăng tỷ lệ tái chế, phát triển sáng kiến xanh và nâng cao hình ảnh bền vững của khách sạn (Fang et al., 2022). Các bằng chứng thực nghiệm trong lĩnh vực du lịch - khách sạn cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và văn hoá xanh: các doanh nghiệp áp dụng quản trị xanh nguồn nhân lực một cách toàn diện và nhất quán thường đạt được mức độ lan toả văn hoá xanh cao hơn (Amini et al., 2018; Roscoe et al., 2019; Pellegrini et al., 2018).

Quan trọng hơn, quản trị xanh nguồn nhân lực còn thúc đẩy nhận thức xanh và hành vi xanh thông qua truyền thông nội bộ, đào tạo, trao quyền sáng tạo và gắn trách

nhệm cá nhân với mục tiêu phát triển bền vững. Sự tham gia và hưởng ứng rộng rãi của nhân viên không chỉ củng cố niềm tin tập thể mà còn tạo ra động lực lan toả văn hoá xanh trong toàn bộ tổ chức (Fazlurrahman et al., 2021; Fang et al., 2022).

Tóm lại, quản trị xanh nguồn nhân lực chính là động lực nền tảng để hình thành và củng cố văn hoá xanh trong khách sạn. Việc tích hợp các chính sách nhân sự với mục tiêu phát triển bền vững giúp xây dựng một môi trường làm việc nơi giá trị, niềm tin và hành vi xanh trở thành chuẩn mực, từ đó tạo điều kiện cho tổ chức đạt được các kết quả bền vững về kinh tế, xã hội và môi trường.

Giả thuyết 2: Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến bầu không khí tâm lý xanh

Bầu không khí tâm lý xanh được hiểu là nhận thức và đánh giá chung của nhân viên về các chính sách, thực tiễn và giá trị bền vững môi trường của tổ chức (Norton et al., 2017). Khi bầu không khí tâm lý xanh mạnh mẽ, nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và khuyến khích để thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường, qua đó thúc đẩy môi trường làm việc tích cực và định hướng tổ chức theo mục tiêu phát triển bền vững (Norton et al., 2017; Dumont et al., 2017).

Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc hình thành bầu không khí tâm lý xanh. Cụ thể, khi doanh nghiệp triển khai các chính sách nhân sự xanh như tuyển dụng và đào tạo xanh, đánh giá hiệu suất gắn với tiêu chí môi trường, hay hệ thống thưởng phạt liên quan đến hành vi xanh, nhân viên sẽ nhận thấy sự nhất quán trong thông điệp của tổ chức về phát triển bền vững. Sự nhất quán này nâng cao động lực và tạo bầu không khí tâm lý xanh lâu dài.

Các chính sách nhân sự đóng vai trò như “tín hiệu” thể hiện cam kết của tổ chức đối với bảo vệ môi trường (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008). Nhân viên tiếp nhận những tín hiệu này qua các công việc hàng ngày, từ đó hình thành nhận thức rằng tổ chức coi trọng và hỗ trợ các hành vi xanh (Pham et al., 2019; Yusoff et al., 2020). Nghiên cứu thực nghiệm khẳng định rằng khi quản trị xanh nguồn nhân

lực được triển khai hiệu quả, nhân viên cảm nhận rõ cam kết xanh của tổ chức, góp phần hình thành bầu không khí tâm lý xanh, từ đó tăng cường hành vi xanh (Dumont et al., 2017; Zhou et al., 2018).

Ngoài ra, sự tương tác xã hội giữa nhân viên cũng là yếu tố quan trọng củng cố nhận thức tập thể về quản trị xanh nguồn nhân lực. Khi các giá trị và chuẩn mực xanh được chia sẻ rộng rãi, nhân viên không chỉ cảm nhận mà còn lan tỏa niềm tin rằng tổ chức hỗ trợ bền vững môi trường (Norton et al., 2017; Zientara & Zamojska, 2018). Điều này biến bầu không khí tâm lý xanh thành cầu nối quan trọng giúp các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực thành kết quả tích cực như hành vi xanh của nhân viên.

Giả thuyết 3: Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến ý thức môi trường của nhân viên trong khách sạn

Ý thức môi trường được hiểu là mức độ nhận thức, quan tâm và trách nhiệm của cá nhân đối với các vấn đề môi trường phát sinh trong quá trình làm việc, từ đó hình thành động lực cho các hành vi thân thiện với môi trường (Deshwal, 2015). Ý thức này không chỉ phản ánh sự hiểu biết của nhân viên về các vấn đề môi trường mà còn cho thấy mong muốn và cam kết của họ trong việc tham gia bảo vệ môi trường tại nơi làm việc.

Trong bối cảnh đó, quản trị xanh nguồn nhân lực được coi là một công cụ quan trọng giúp nâng cao ý thức môi trường của nhân viên thông qua việc lồng ghép mục tiêu môi trường vào các chính sách nhân sự. Các thực tiễn như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá hiệu quả công việc gắn với tiêu chí môi trường và đãi ngộ khuyến khích hành vi xanh tạo cơ hội để nhân viên tiếp xúc, học hỏi và thấm nhuần các giá trị bền vững (Renwick et al., 2013). Khi tổ chức áp dụng quản trị xanh nguồn nhân lực, nhân viên không chỉ hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của việc sử dụng hiệu quả tài nguyên mà còn có xu hướng tăng cường trách nhiệm cá nhân trong việc lựa chọn các hành vi thân thiện môi trường.

Cơ chế tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến ý thức môi trường có thể giải thích qua hai khía cạnh. Thứ nhất, thông qua đào tạo xanh, nhân viên được cung cấp kiến thức và kỹ năng liên quan đến bảo vệ môi trường, từ đó nâng cao nhận thức và thái độ tích cực đối với vấn đề môi trường (Pinzone et al., 2016). Thứ hai, thông qua chính sách khuyến khích và hệ thống khen thưởng xanh, nhân viên có động lực mạnh mẽ để tham gia vào các hoạt động thân thiện với môi trường, góp phần củng cố và duy trì ý thức môi trường (Jabbour & Santos, 2008).

Ngoài ra, quản trị xanh nguồn nhân lực còn góp phần hình thành đội ngũ những nhân viên hiểu và trân trọng các giá trị sinh thái, có khả năng lan tỏa nhận thức môi trường đến đồng nghiệp trong tổ chức. Điều này cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ là một tập hợp các chính sách nhân sự, mà còn là công cụ nuôi dưỡng văn hóa và ý thức môi trường ở cấp độ cá nhân và tập thể.

Mặc dù bằng chứng thực nghiệm trực tiếp về mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và ý thức môi trường vẫn còn hạn chế, song cơ sở lý thuyết và kết quả từ nhiều nghiên cứu cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có khả năng thúc đẩy mạnh mẽ ý thức môi trường của nhân viên.

Giả thuyết 4: Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên

Quản trị xanh nguồn nhân lực được xem là một công cụ chiến lược giúp các tổ chức, đặc biệt là khách sạn, thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hành vi bảo vệ môi trường. Bằng cách tích hợp yếu tố “xanh” vào toàn bộ hoạt động nhân sự, bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và đãi ngộ, quản trị xanh nguồn nhân lực tạo ra những chuẩn mực tổ chức định hướng nhân viên hướng tới các hành vi xanh (Renwick et al., 2013; Tang et al., 2018). Cụ thể, tuyển dụng xanh ưu tiên ứng viên có nhận thức và cam kết môi trường, đào tạo xanh giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng thực hành bền vững, đánh giá hiệu suất xanh phản ánh các tiêu chí môi trường vào tiêu chuẩn công việc và đãi ngộ xanh khuyến khích nhân viên phát triển sáng kiến hoặc thực hiện hành vi thân thiện với môi trường (Jia et al., 2019; Chen & Wu, 2022).

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm khẳng định mối quan hệ tích cực giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên trong bối cảnh khách sạn. Yusoff et al. (2020) cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn Malaysia làm gia tăng đáng kể mức độ tham gia của nhân viên vào các hành động bảo vệ môi trường, chẳng hạn tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải và tham gia hoạt động xanh cộng đồng. Chen và Wu (2022) cũng nhấn mạnh rằng khi khách sạn áp dụng đánh giá và khen thưởng dựa trên tiêu chí xanh, nhân viên có xu hướng đề xuất sáng kiến môi trường nhiều hơn. Gần đây, Yuan et al. (2023) chứng minh rằng quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ thúc đẩy hành vi xanh chính thức mà còn mở rộng sang các hành vi tự nguyện, góp phần nâng cao hiệu quả môi trường, hình ảnh thương hiệu và lợi thế cạnh tranh cho khách sạn.

Như vậy, các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực đóng vai trò vừa là chất xúc tác ở cấp độ tổ chức, vừa là cơ chế định hình hành vi ở cấp độ cá nhân. Nhân viên trong môi trường làm việc định hướng xanh thường coi hành vi xanh là một phần của vai trò công việc, tiêu chí đánh giá hoặc bản sắc tổ chức (Renwick et al., 2013; Pham et al., 2020). Điều này giúp hành vi xanh trở thành thói quen và diễn ra một cách tự nhiên, thậm chí không cần qua giai đoạn hình thành ý định, từ đó củng cố giả thuyết rằng quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn.

Giả thuyết 5: Văn hoá xanh của khách sạn tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên

Trong bối cảnh ngành khách sạn chịu áp lực ngày càng lớn từ các yêu cầu phát triển bền vững, xu hướng thực hành xanh đã trở thành một phần tất yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hình ảnh doanh nghiệp. Một trong những yếu tố cốt lõi thúc đẩy quá trình này là văn hoá xanh – hệ thống giá trị, niềm tin và chuẩn mực hành vi chung hướng tới mục tiêu bảo vệ môi trường. Văn hoá xanh không chỉ phản ánh định hướng chiến lược của khách sạn mà còn định hình nhận thức và hành vi của nhân viên trong công việc hằng ngày (Sharma et al., 2021).

Văn hoá xanh giúp nhân viên hiểu rõ ý nghĩa của các hoạt động môi trường và cảm thấy có trách nhiệm hơn trong việc thực hiện hành vi xanh. Khi khách sạn duy trì một môi trường làm việc thấm nhuần các giá trị bền vững, nhân viên sẽ được khuyến khích tham gia vào các hoạt động tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu rác thải, và sử dụng nguồn tài nguyên hiệu quả (Darvishmotevali & Altinay, 2022). Điều này cho thấy hành vi xanh không đơn thuần là sự tuân thủ quy định, mà còn xuất phát từ niềm tin và cam kết nội tại gắn với văn hoá tổ chức.

Văn hoá xanh còn có vai trò kết nối cá nhân với mục tiêu phát triển bền vững của tổ chức. Khi nhân viên nhận thấy giá trị cá nhân hài hoà với định hướng môi trường của khách sạn, họ sẽ có xu hướng chủ động hơn trong việc đề xuất và thực hiện các sáng kiến bảo vệ môi trường. Các nghiên cứu cho thấy văn hoá xanh mạnh mẽ thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong hành vi xanh, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và uy tín thương hiệu của khách sạn (Paillé et al., 2016).

Văn hoá xanh tạo ra cơ chế lan toả hành vi xanh thông qua việc định hình các chuẩn mực tập thể. Khi các giá trị xanh được chấp nhận và duy trì rộng rãi, nhân viên sẽ chịu ảnh hưởng của chuẩn mực xã hội tích cực và hành vi xanh sẽ trở thành một phần tự nhiên trong công việc.

Giả thuyết 6: Bầu không khí tâm lý xanh của khách sạn tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên

Trong quá trình vận hành, khách sạn thường tiêu tốn nhiều năng lượng và tài nguyên, việc hình thành một bầu không khí tâm lý xanh không chỉ mang tính biểu tượng mà còn đóng vai trò thực tiễn trong việc khuyến khích hành vi xanh của nhân viên.

Trước hết, bầu không khí tâm lý xanh tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ về mặt tâm lý - xã hội, giúp nhân viên cảm nhận được sự đồng thuận và quan tâm của tổ chức đối với các sáng kiến môi trường. Sự hỗ trợ này làm gia tăng niềm tin tổ chức, động lực nội tại và cam kết cá nhân, từ đó thúc đẩy nhân viên tự nguyện tham gia vào các hành vi xanh trong công việc hàng ngày (Fang et al., 2022; Pham et al., 2020).

Trong trường hợp bầu không khí tâm lý xanh mạnh và ổn định, các chuẩn mực hành vi xanh được củng cố trực tiếp, khiến nhân viên hành động theo định hướng bảo vệ môi trường mà không nhất thiết phải thông qua ý định hành vi trung gian. Điều này có nghĩa là sự nhận thức tích cực về bầu không khí xanh có thể trở thành động lực trực tiếp cho hành vi xanh.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối liên hệ trực tiếp này. Norton et al. (2022) chỉ ra rằng bầu không khí tâm lý xanh là một dự báo quan trọng của hành vi xanh trong tổ chức, bao gồm cả lĩnh vực khách sạn. Tương tự, Saeed et al. (2019) khẳng định rằng bầu không khí xanh tích cực không chỉ nâng cao trách nhiệm tập thể mà còn khuyến khích sự chủ động của nhân viên trong các hoạt động bảo vệ môi trường. Ngoài ra, nghiên cứu của Zibarras và Coan (2015) cho thấy một tổ chức có môi trường làm việc định hướng xanh có tác dụng khuyến khích nhân viên điều chỉnh thói quen và hành vi cá nhân theo hướng bền vững.

Cuối cùng, bằng việc nuôi dưỡng một bầu không khí tâm lý xanh, các khách sạn có thể tạo ra sự gắn kết giữa giá trị tổ chức và nhận thức cá nhân của nhân viên, qua đó hình thành niềm tin tập thể và động lực dài hạn đối với mục tiêu phát triển bền vững (Yusoff et al., 2020). Như vậy, có thể khẳng định rằng bầu không khí tâm lý xanh có tác động tích cực và trực tiếp đến hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn.

Giả thuyết 7: Ý thức môi trường tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên

Trong bối cảnh khách sạn, ý thức môi trường của nhân viên đóng vai trò đặc biệt quan trọng vì nó không chỉ định hình thái độ cá nhân mà còn định hướng hành vi thực tiễn. Nhân viên có nhận thức cao về trách nhiệm bảo vệ môi trường sẽ chủ động tham gia vào các hành động như tiết kiệm năng lượng, giảm rác thải, tái chế hoặc hỗ trợ sáng kiến xanh của tổ chức (Unsworth et al., 2013; Huang et al., 2014). Những hành vi này không chỉ giúp giảm tác động tiêu cực đến môi trường mà còn

nâng cao hiệu quả vận hành và củng cố hình ảnh thương hiệu khách sạn bền vững trong mắt khách hàng.

Ý thức môi trường được coi là khái niệm rộng hơn so với bầu không khí tâm lý xanh, vì nó bao hàm cả giá trị, thái độ, kiến thức, chuẩn mực đạo đức và trách nhiệm cá nhân (Zientara & Zamojska, 2018). Dựa trên Lý thuyết Giá trị–Niềm tin–Chuẩn mực (Value-Belief-Norm Theory), Stern (2000) khẳng định rằng những cá nhân có nhận thức và niềm tin mạnh mẽ về môi trường sẽ cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức phải hành động bảo vệ môi trường. Do đó, ý thức môi trường có thể trực tiếp dẫn đến hành vi xanh, mà không nhất thiết phải thông qua ý định hành vi.

Một số nghiên cứu thực nghiệm chứng minh mối quan hệ này. Chẳng hạn, Zientara và Zamojska (2018) cho thấy nhân viên có ý thức môi trường cao sẽ tự giác điều chỉnh hành vi để phù hợp với mục tiêu bền vững của tổ chức. Ngoài ra, các chương trình đào tạo môi trường trong khách sạn không chỉ nâng cao nhận thức mà còn khuyến khích nhân viên thực hiện hành vi xanh, qua đó giảm khoảng cách giữa thái độ và hành động thực tiễn (Kim et al., 2019). Điều này hàm ý rằng, khi nhân viên được nuôi dưỡng ý thức môi trường đúng cách, họ sẽ trở thành tác nhân quan trọng góp phần thúc đẩy hành vi xanh và củng cố lợi thế cạnh tranh của khách sạn.

Giả thuyết 8a: Chính sách của chính quyền ảnh hưởng lớn đến mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên

Quản trị xanh nguồn nhân lực bao gồm các chính sách và thực hành quản trị nhân sự nhằm thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hoạt động thân thiện với môi trường, như tuyển dụng dựa trên tiêu chí xanh, đào tạo về bảo vệ môi trường, hay hệ thống khen thưởng cho hành vi bền vững (Renwick et al., 2013). Tuy nhiên, tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên không chỉ phụ thuộc vào nội bộ tổ chức mà còn chịu ảnh hưởng của bối cảnh thể chế. Dưới góc nhìn của lý thuyết thể chế, các chính sách và quy định của chính quyền đóng vai trò là áp lực cưỡng chế và chuẩn mực, buộc các doanh nghiệp phải điều chỉnh hành vi để đạt được tính hợp pháp và duy trì sự tồn tại trong môi trường cạnh tranh (DiMaggio & Powell, 1983). Chính sách xanh của chính quyền tạo ra các áp lực thể chế và chuẩn mực xã hội, khiến cho các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực đáng tin cậy hơn

trong tổ chức và nhân viên. Khi quản trị xanh nguồn nhân lực và chính sách xanh tương thích, nhân viên có xu hướng tin rằng hành vi xanh không chỉ được khuyến khích trong nội bộ mà còn được xã hội công nhận và bắt buộc, từ đó hành vi xanh được củng cố mạnh mẽ hơn.

Giả thuyết 8b: Chính sách của chính quyền ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa văn hoá xanh của khách sạn và hành vi xanh của nhân viên

Một nền văn hoá xanh mạnh mẽ có thể thúc đẩy nhân viên thể hiện hành vi xanh bởi họ cảm thấy đây là chuẩn mực tổ chức cần tuân thủ. Tuy nhiên, văn hoá xanh có thể bị giới hạn nếu thiếu sự cộng hưởng với các chuẩn mực xã hội rộng hơn. Chính sách xanh của chính quyền đóng vai trò cầu nối, biến giá trị xanh nội bộ thành một phần của hệ sinh thái thể chế, từ đó củng cố thêm tính phù hợp của văn hoá xanh trong khách sạn (Norton et al., 2014). Khi chuẩn mực tổ chức và chuẩn mực xã hội bên ngoài hài hoà, nhân viên sẽ càng có động lực để có hành vi phù hợp, làm cho tác động của văn hoá xanh đến hành vi xanh trở nên mạnh mẽ hơn.

Giả thuyết 8c: Chính sách của chính quyền ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa bầu không khí tâm lý xanh của khách sạn và hành vi xanh của nhân viên

Khi nhân viên nhận thấy tổ chức coi trọng mục tiêu môi trường, họ có xu hướng hành động phù hợp với nhận thức đó. Bầu không khí tâm lý xanh còn phụ thuộc vào sự đồng bộ với chính sách bên ngoài. Chính sách xanh của chính quyền đóng vai trò củng cố và hợp pháp hoá các tín hiệu mà nhân viên nhận được từ tổ chức, khiến cho họ tin rằng hành vi xanh không chỉ được khuyến khích trong nội bộ mà còn được hỗ trợ và bảo vệ ở cấp xã hội. Một bầu không khí tâm lý xanh mạnh thường thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên, bởi họ nhận thấy tổ chức coi trọng các giá trị bền vững và mong đợi họ tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường. Do đó, chính sách xanh địa phương có thể điều tiết mối quan hệ giữa bầu không khí tâm lý xanh và hành vi xanh, làm cho tác động này trở nên mạnh mẽ và bền vững hơn.

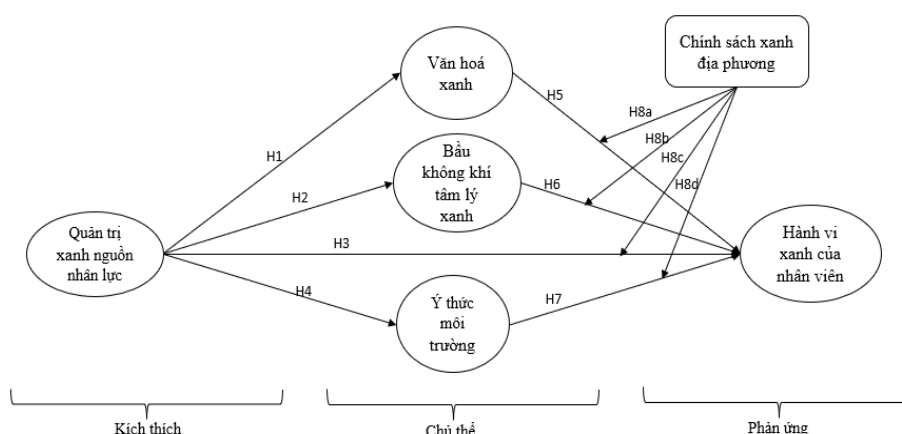
Giả thuyết 8d: Chính sách của chính quyền ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa ý thức môi trường và hành vi xanh của nhân viên

Mặc dù ý thức môi trường là yếu tố quan trọng dẫn tới hành vi xanh, nhưng sự chuyển hoá từ ý thức sang hành vi thường gặp phải “khoảng cách nhận thức – hành

động”, khi cá nhân thiếu nguồn lực hoặc bối cảnh hỗ trợ để thực hiện hành vi. Trong trường hợp này, chính sách xanh của chính quyền có vai trò quan trọng trong việc thu hẹp khoảng cách thông qua việc tạo ra các quy định và cơ chế khuyến khích để cá nhân có thể dễ dàng hiện thực hóa ý thức thành hành vi (Kaiser et al., 2023). Như vậy, chính sách xanh giúp cho ý thức môi trường không chỉ dừng lại ở nhận thức mà trở thành động lực thúc đẩy hành vi xanh cụ thể của nhân viên khách sạn.

Như vậy, tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên không chỉ phụ thuộc vào yếu tố nội tại của tổ chức mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ chính sách của chính quyền. Các chính sách này đóng vai trò là một biến điều tiết hoặc bối cảnh thể chế, giúp tăng cường hoặc làm suy yếu mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên.

2.1.3. Mô hình đề xuất



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nghiên cứu sinh kế thừa và điều chỉnh

Mô hình nghiên cứu đề xuất được kế thừa từ mô hình của Baydeniz & Kart (2024), điều chỉnh và phát triển thêm Chính sách xanh là biến điều tiết thay cho Tuổi là biến điều tiết trong mô hình gốc. Các biến trong mô hình nghiên cứu đề xuất gồm:

Quản trị xanh nguồn nhân lực là biến độc lập có tác động trực tiếp tới hành vi xanh của nhân viên và thông qua các biến trung gian là văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường tác động tới hành vi xanh của nhân viên; chính sách xanh của địa phương là biến điều tiết cho các mối quan hệ trên.

Mặc dù các nghiên cứu trước đây đã xác định được những mối quan hệ cơ bản giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên nhưng một hạn chế quan trọng là việc bỏ qua vai trò của chính sách của chính quyền đối với các mối quan hệ này. Để khắc phục khoảng trống này, mô hình đã đề xuất chính sách xanh của chính quyền Quảng Ninh như một biến điều tiết có khả năng tác động đồng thời lên nhiều mối quan hệ quan trọng trong hệ thống tổ chức.

Chính sách xanh đóng vai trò điều tiết đa chiều đối với bốn mối quan hệ then chốt:

Thứ nhất, chính sách điều tiết mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên thông qua việc tạo ra sự hỗ trợ về thể chế và tính hợp pháp cho các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực. Khi có chính sách thuận lợi, các sáng kiến quản trị xanh nguồn nhân lực được củng cố về mặt danh tiếng và tăng cường lợi thế cạnh tranh của khách sạn, từ đó ảnh hưởng trực tiếp lên hành vi của nhân viên.

Thứ hai, vai trò điều tiết của chính sách cũng thể hiện rõ nét trong mối quan hệ giữa bầu không khí tâm lý xanh và hành vi xanh của nhân viên. Trong bối cảnh này, chính sách môi trường mạnh mẽ tạo ra sự an toàn về mặt tâm lý cho nhân viên, giúp họ cảm thấy rằng những nỗ lực xanh của mình được xã hội ghi nhận và khuyến khích. Điều này đặc biệt quan trọng vì nó biến tâm lý từ một cảm nhận cá nhân thành một chuẩn mực tập thể được thể chế hóa, từ đó tăng cường động lực thực hiện hành vi xanh.

Tương tự, chính sách cũng đóng vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa văn hóa xanh và hành vi xanh của nhân viên. Ở khía cạnh này, chính sách xanh không chỉ tạo ra sự công nhận bên ngoài cho văn hóa xanh tổ chức mà còn biến nó thành một mệnh lệnh chiến lược. Khi chính sách của chính quyền ưu tiên phát triển bền vững, văn hóa xanh trở nên mạnh mẽ hơn bởi nó phù hợp với mong đợi của khách sạn, tạo ra hiệu ứng lan truyền về hành vi xanh trong nhân viên.

Đối với mối quan hệ giữa ý thức môi trường cá nhân và hành vi xanh, chính sách của chính quyền cũng có ảnh hưởng quan trọng. Chính sách xanh đóng vai trò như một chất xúc tác xã hội, biến ý thức môi trường từ một giá trị cá nhân thành trách nhiệm xã hội được thể chế hóa. Sự điều tiết này hiệu quả vì nó tạo ra sự liên kết giữa

giá trị cá nhân và kỳ vọng của xã hội, giúp nhân viên cảm nhận được tính chính đáng về mặt đạo đức khi thực hiện hành vi xanh.

Cách tiếp cận này bổ sung cho các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh. Trong mô hình này, hiệu quả của các mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường đến hành vi xanh của nhân viên phụ thuộc vào chính sách của chính quyền. Điều này có nghĩa là thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực có thể tạo ra những kết quả khác nhau tùy thuộc vào mức độ yêu cầu của chính sách bảo vệ môi trường của chính quyền, từ đó giải thích được sự biến thiên trong những bối cảnh chính sách khác nhau.

Thay vì chỉ tập trung vào việc tối ưu hóa các hoạt động nội bộ khách sạn, mô hình này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu và thúc đẩy chính sách về môi trường để tối đa hóa hiệu quả của công tác quản trị xanh nguồn nhân lực. Điều này không chỉ có ý nghĩa lý thuyết mà còn mang lại những ý nghĩa thực tiễn quan trọng cho cả nhà quản lý và nhà hoạch định chính sách. Từ góc độ thực tiễn, việc công nhận vai trò điều tiết đa chiều của chính sách mở ra những cơ hội chiến lược mới cho các khách sạn. Nhà quản lý có thể lập kế hoạch và điều chỉnh các sáng kiến quản trị xanh nguồn nhân lực để tối ưu hóa sức mạnh tổng hợp của các chính sách xanh.

Trong nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực, mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên không phải lúc nào cũng diễn ra một cách trực tiếp và ổn định. Thay vào đó, mối quan hệ này thường chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố bối cảnh bên ngoài doanh nghiệp, đặc biệt là môi trường thể chế.

Theo quan điểm của Shen & Wang (2022), việc thúc đẩy hành vi môi trường của nhân viên phụ thuộc đáng kể vào mức độ áp lực từ môi trường bên ngoài, bao gồm các quy định pháp luật và chính sách môi trường. Khi các áp lực này đủ mạnh, doanh nghiệp có xu hướng triển khai các hoạt động một cách nghiêm túc và nhất quán hơn, từ đó làm gia tăng tác động của các hoạt động đến hành vi của nhân viên. Ngược

lại, trong bối cảnh thiếu vắng các ràng buộc thể chế, các hoạt động có thể chỉ mang tính hình thức, dẫn đến hiệu quả hạn chế trong việc thay đổi hành vi. Tương tự, Huo et al. (2025) cho rằng các yếu tố thể chế như chính sách và quy định môi trường đóng vai trò như một dạng “áp lực cưỡng chế”, góp phần định hình chuẩn mực và kỳ vọng xã hội đối với hành vi của cá nhân. Những áp lực này không trực tiếp tạo ra hành vi mà ảnh hưởng đến cách thức mà các yếu tố nội tại như nhận thức, giá trị và môi trường tâm lý được chuyển hóa thành hành động cụ thể.

Dựa trên các tiếp cận này, có thể thấy chính sách xanh địa phương không phải là yếu tố tác động trực tiếp đến hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên trong khách sạn. Thay vào đó, chính sách đóng vai trò định hình bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp, từ đó ảnh hưởng đến mức độ mà các yếu tố bên trong tổ chức phát huy tác dụng.

Cụ thể, trong mô hình nghiên cứu, quản trị xanh nguồn nhân lực tác động đến hành vi của nhân viên thông qua các yếu tố trung gian như văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường. Tuy nhiên, mức độ chuyển hóa từ các yếu tố này sang hành vi thực tế không phải lúc nào cũng giống nhau. Khi chính sách môi trường địa phương được thực thi mạnh mẽ, các quy định về bảo vệ môi trường, giảm thiểu rác thải, tiết kiệm tài nguyên và phát triển du lịch bền vững sẽ tạo ra áp lực tuân thủ rõ ràng đối với doanh nghiệp và người lao động. Trong bối cảnh đó, các giá trị văn hóa xanh, ý thức môi trường và bầu không khí tâm lý tích cực trong tổ chức có xu hướng được củng cố và dễ dàng chuyển hóa thành hành vi cụ thể của nhân viên. Ngược lại, khi mức độ thực thi chính sách còn hạn chế hoặc thiếu sự giám sát chặt chẽ, các yếu tố nội tại này dù tồn tại nhưng có thể không đủ mạnh để thúc đẩy hành vi thực tế. Nhân viên có thể nhận thức được tầm quan trọng của bảo vệ môi trường nhưng không nhất thiết phải hành động nếu không có áp lực hoặc động lực từ bên ngoài.

Do đó, chính sách xanh được xem là một biến điều tiết trong mô hình nghiên cứu, bởi nó làm thay đổi cường độ và hướng tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực và các yếu tố trung gian đến hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên, thay vì trực tiếp tạo ra hành vi này.

2.2.Phương pháp tiếp cận và quy trình nghiên cứu

2.2.1.Phương pháp tiếp cận

Trong nghiên cứu khoa học, phương pháp tiếp cận được hiểu là nền tảng triết lý và logic tư duy định hướng toàn bộ quá trình nghiên cứu, từ cách đặt vấn đề, thu thập dữ liệu cho đến diễn giải kết quả. Việc lựa chọn phương pháp tiếp cận phù hợp không chỉ quyết định độ tin cậy và giá trị khoa học của nghiên cứu mà còn chi phối cách thức mà nhà nghiên cứu kiến tạo tri thức mới. Các phương pháp tiếp cận thường được phân thành ba nhóm chủ đạo: định tính, định lượng, hỗn hợp, mỗi nhóm phản ánh một cách tiếp cận khác nhau đối với việc khám phá và lý giải vấn đề nghiên cứu.

Tiếp cận định tính hướng đến việc thấu hiểu bản chất, ý nghĩa và trải nghiệm của con người trong bối cảnh tự nhiên của hiện tượng nghiên cứu, qua đó giúp giải thích sâu sắc các quá trình hình thành. Các kỹ thuật thường được sử dụng bao gồm phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm, quan sát tham dự và phân tích tài liệu thứ cấp nhằm tạo ra dữ liệu mô tả mang tính diễn giải (Denzin & Lincoln, 2011). Ngược lại, nghiên cứu định lượng tập trung vào việc đo lường và lượng hóa hiện tượng bằng các công cụ thống kê. Thông qua khảo sát bằng bảng hỏi, điều tra trên mẫu lớn hoặc thử nghiệm, cách tiếp cận này cho phép kiểm định giả thuyết, xác lập mối quan hệ giữa các biến và khái quát hóa kết quả cho phạm vi rộng hơn (Creswell & Creswell, 2017). Tiếp cận hỗn hợp là sự kết hợp có hệ thống giữa định lượng và định tính nhằm khai thác điểm mạnh của cả phương pháp tiếp cận định tính và định lượng, từ đó cung cấp cái nhìn toàn diện hơn và độ tin cậy về vấn đề nghiên cứu (Creswell & Creswell, 2017).

Xuất phát từ mục tiêu, câu hỏi và đặc thù bối cảnh nghiên cứu của luận án, nghiên cứu sinh lựa chọn phương pháp tiếp cận hỗn hợp để vừa khám phá và diễn giải bản chất các hiện tượng nghiên cứu vừa kiểm định các mối quan hệ trong nghiên cứu một cách chặt chẽ, tin cậy hơn, tạo điều kiện để so sánh, đối chiếu và bổ sung các nguồn dữ liệu khác nhau.

2.2.2.Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu thường tuân theo chuỗi logic các bước thực hiện, đảm bảo tính chặt chẽ, khách quan. Với phương pháp tiếp cận hỗn hợp, luận án thực hiện quy trình nghiên cứu gồm các bước:

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu

Nghiên cứu bắt đầu bằng việc xác định vấn đề nghiên cứu, liên quan đến vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực trong việc thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long. Việc xác định vấn đề dựa trên yêu cầu chuyển đổi xanh trong du lịch và trên các bằng chứng thực nghiệm cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả xanh của tổ chức.

Bước 2: Tổng quan nghiên cứu và xác định khoảng trống

Nghiên cứu tiến hành tổng quan tài liệu theo hướng hệ thống nhằm nhận diện khoảng trống liên quan đến các cơ chế tâm lý, giải thích mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh. Các công trình quốc tế nhấn mạnh vai trò của các yếu tố như bầu không khí tâm lý xanh (Li et al., 2023; Norton et al., 2017; San Román-Niaves et al., 2025; Srivastava & Dhiman, 2022), văn hoá xanh (Harris & Crane, 2002; Maheshwari et al., 2024; N. T. Pham et al., 2023; Shahzad et al., 2023), hoặc ý thức môi trường (Hu et al., 2024; Laheri et al., 2024; K. Sharma et al., 2013). Tuy nhiên, bối cảnh khách sạn còn thiếu các nghiên cứu kiểm định mô hình đa biến có tích hợp yếu tố điều tiết thuộc về chính sách xanh địa phương.

Theo Webster & Watson (2002), tổng quan phải có hệ thống, bao gồm những nghiên cứu và trích dẫn nền tảng, phân tích, tổng hợp các phát hiện. Quá trình này không chỉ giúp nhận diện khoảng trống, hình thành khung lý thuyết nghiên cứu mà còn xác định các biến, mối quan hệ và giả thuyết cần kiểm định. Trong nghiên cứu này, tổng quan tài liệu tập trung vào các hướng nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực, văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn, vai trò của quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn, vai trò của chính sách xanh đối với kinh tế-văn hoá-xã hội. Nghiên cứu sử dụng phương pháp trắc lượng thư mục và tổng quan có hệ thống để thấy được các hướng nghiên cứu, các cụm khái niệm liên quan đến luận án.

Bước 3: Xây dựng cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Dựa trên lý thuyết SOR (Stimulus-Organism-Response), nghiên cứu xác định quản trị xanh nguồn nhân lực đóng vai trò tác nhân kích thích (S), trong khi các yếu tố

văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường đóng vai trò trạng thái tâm lý, nhận thức (O). Hành vi xanh của nhân viên là phản ứng (R) (Mehrabian & Russell, 1974). Mô hình đề xuất cũng xem xét vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương, phù hợp với lý thuyết thể chế (DiMaggio & Powell, 1983). 08 giả thuyết được hình thành dựa trên các bằng chứng thực nghiệm trước đó.

Bước 4: Thiết kế thang đo và xây dựng bản nháp thang đo

Thang đo được kế thừa từ các công trình đã được kiểm chứng trong đó kế thừa trực tiếp các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu của (Baydeniz & Kart, 2024): quản trị xanh nguồn nhân lực, bầu không khí tâm lý xanh, văn hoá xanh và thang đo hành vi xanh của Safari et al. (2018), thang đo chính sách xanh của Wang et al. (2021). Tất cả thang đo được Việt hoá, điều chỉnh và xây dựng thành bản nháp sơ bộ cho bước định tính.

Bước 5: Nghiên cứu định tính, tham vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu

Giai đoạn định tính được thực hiện với chuyên gia học thuật và nhà quản lý khách sạn, cơ quan quản lý nhà nước nhằm đánh giá tính phù hợp, dễ hiểu và giá trị nội dung của thang đo. Tiếp cận này phù hợp với khuyến nghị về xây dựng thang đo trong nghiên cứu hành vi tổ chức (Boateng et al., 2018). Kết quả định tính giúp điều chỉnh cấu trúc thang đo và phù hợp với bối cảnh khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long.

Bước 6: Nghiên cứu định lượng sơ bộ ($n = 128$)

Định lượng sơ bộ kiểm tra độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Những biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng thấp hoặc làm giảm độ tin cậy thang đo được loại bỏ. Việc khảo sát sơ bộ bảo đảm thang đo đạt tiêu chuẩn cho phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

Bước 7: Nghiên cứu định lượng chính thức ($n = 342$)

Kiểm định độ tin cậy và EFA

Thang đo được đánh giá lại bằng Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) dựa trên khuyến nghị của Hair et al. (2019). Kết quả EFA giúp xác nhận cấu trúc của các nhân tố trong mô hình.

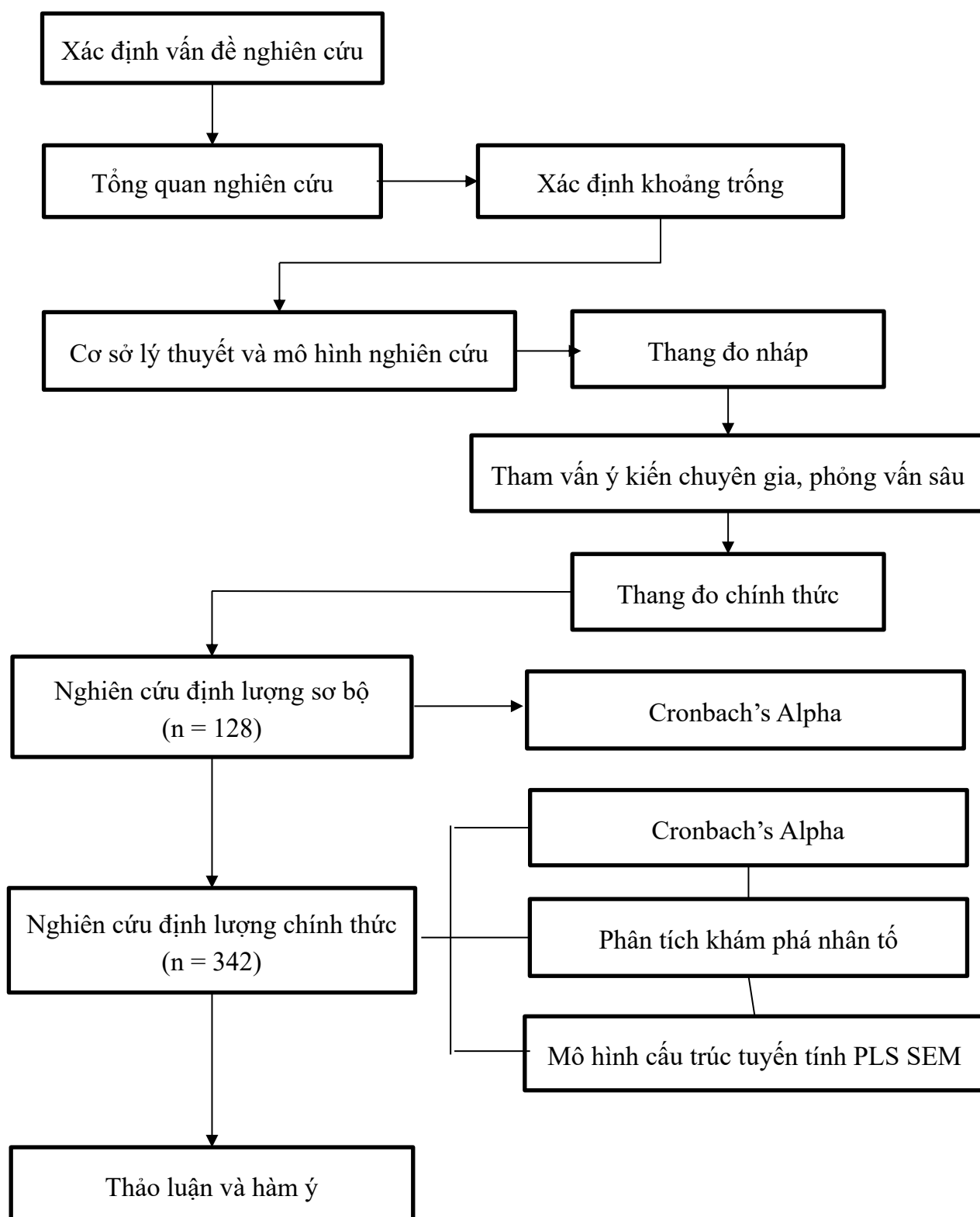
Kiểm định mô hình với PLS-SEM

Mô hình nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), phù hợp với mô hình có nhiều biến tiềm ẩn và quan hệ đa hướng (Hair et al., 2019).

PLS-SEM được sử dụng để đánh giá: độ tin cậy và giá trị hội tụ, phân biệt của thang đo, các quan hệ tuyến tính giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và các biến trung gian, vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương, ảnh hưởng cuối cùng lên hành vi xanh của nhân viên.

Bước 8: Tổng hợp kết quả, thảo luận và hoàn thiện báo cáo

Kết quả định tính và định lượng được tổng hợp nhằm đưa ra kết luận lý thuyết và thực tiễn, làm rõ đóng góp của nghiên cứu đối với lĩnh vực quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn, hàm ý quản trị, hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai.



Hình 2.2. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Nghiên cứu sinh thiết kế

2.3.Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện nghiên cứu này, luận án sử dụng những phương pháp nghiên cứu cơ bản sau: phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp, phương pháp trắc lượng thư mục, phương pháp chuyên gia, phương pháp phỏng vấn sâu, phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, phương pháp xử lý kết quả điều tra bằng bảng hỏi bằng SEM.

2.3.1.Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp là quá trình khai thác, tổng hợp và phân tích những thông tin, số liệu đã được thu thập, xử lý và công bố trước đó bởi các cơ quan quản lý, tổ chức nghiên cứu, học giả hoặc doanh nghiệp. Khác với dữ liệu sơ cấp được thu thập trực tiếp thông qua khảo sát và phỏng vấn, dữ liệu thứ cấp thường tồn tại dưới dạng các báo cáo khoa học, tài liệu thống kê, báo cáo nội bộ hoặc công bố chính thức. Phương pháp này đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp nền tảng lý thuyết và thực tiễn cho nghiên cứu.

Việc sử dụng dữ liệu thứ cấp trong luận án là cần thiết vì: (i) giúp hệ thống hóa khái niệm, mô hình và kết quả nghiên cứu trước đó về quản trị xanh nguồn nhân lực, hành vi xanh và các yếu tố liên quan; (ii) cho phép xác định khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh khách sạn ở Việt Nam; (iii) bổ sung thông tin về bối cảnh ngành du lịch, khách sạn tại Hạ Long; (iv) hỗ trợ so sánh và đối chiếu với dữ liệu sơ cấp để nâng cao độ tin cậy; và (v) tiết kiệm thời gian và chi phí nghiên cứu.

Nội dung của phương pháp này tập trung vào: (i) tổng quan lý thuyết và thực nghiệm liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực và quản trị bền vững trong ngành khách sạn; (ii) phân tích thực trạng ngành du lịch – khách sạn ở Hạ Long thông qua các số liệu thống kê và báo cáo; (iii) hệ thống hóa các thông tin bối cảnh nghiên cứu để làm cơ sở cho phân phân tích và thảo luận kết quả.

Nguồn thu thập dữ liệu thứ cấp của luận án bao gồm:

Các tạp chí khoa học quốc tế (bằng tiếng Anh): Sustainability (Switzerland); International Journal of Hospitality Management; Journal of Hospitality and Tourism Insights; International Journal of Contemporary Hospitality Management; Journal of Sustainable Tourism; Journal of Hospitality and Tourism Management; Journal of

Cleaner Production; Corporate Social Responsibility and Environmental Management; Tourism Management...

Các tạp chí khoa học trong nước (bằng tiếng Việt): Tạp chí Khoa học Thương mại; Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ; Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển; Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á...

Thư viện của các trường đại học: Đại học Thương mại, Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Quốc gia Hà Nội, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, Đại học Huế, Đại học Thái Nguyên...

Cơ quan quản lý nhà nước: Sở Văn hoá Thể thao và Du lịch Quảng Ninh, Cục thống kê tỉnh Quảng Ninh (số liệu về lượng khách, cơ cấu khách du lịch, tốc độ tăng trưởng của du lịch Quảng Ninh và Hạ Long qua các năm, số lượng khách sạn).

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp có những ưu điểm nổi bật như: cung cấp dữ liệu sẵn có, tiết kiệm thời gian và chi phí, hỗ trợ xây dựng cơ sở lý thuyết vững chắc, phản ánh bối cảnh thực tiễn, và tăng độ tin cậy khi đối chiếu với dữ liệu sơ cấp. Tuy nhiên, phương pháp này cũng tồn tại hạn chế nhất định, bao gồm: tính cập nhật của dữ liệu có thể chưa cao, một số tài liệu mang tính bảo mật khó tiếp cận, số liệu thống kê thường mang tính tổng hợp chưa phản ánh chi tiết hoạt động quản trị nhân lực xanh, và sự khác biệt về nguồn dữ liệu đòi hỏi quá trình sàng lọc, xử lý cẩn trọng.

Như vậy, phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp không chỉ đóng vai trò nền tảng cho việc xây dựng khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu, mà còn là cơ sở quan trọng để phân tích bối cảnh và hỗ trợ cho việc xử lý dữ liệu sơ cấp trong các giai đoạn tiếp theo của luận án.

2.3.2. Phương pháp trắc lượng thư mục (bibliometric analysis)

Phương pháp trắc lượng thư mục là một kỹ thuật nghiên cứu định lượng được sử dụng rộng rãi nhằm đo lường, phân tích và trực quan hóa đặc điểm của các công trình khoa học thông qua những chỉ số thư mục như số lượng công bố, tạp chí xuất bản, tác giả tiêu biểu, chủ đề nghiên cứu và mối quan hệ giữa các khái niệm, từ khóa.

Việc áp dụng phương pháp này trong luận án có ý nghĩa quan trọng, bởi nó không chỉ giúp hệ thống hóa toàn diện tình hình nghiên cứu về quản trị xanh nguồn

nhân lực trên phạm vi quốc tế, mà còn làm rõ các xu hướng phát triển, phát hiện khoảng trống nghiên cứu và cung cấp căn cứ khoa học để định hướng xây dựng mô hình, giả thuyết nghiên cứu phù hợp trong bối cảnh ngành khách sạn. Nội dung phân tích tập trung vào số lượng công bố qua từng giai đoạn, lĩnh vực và khu vực nghiên cứu, các tạp chí chủ yếu, các tác giả và nhóm nghiên cứu tiêu biểu, cũng như phân tích đồng từ khóa để nhận diện xu hướng, chủ đề nổi bật và mối quan hệ giữa các khái niệm gắn với quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn và du lịch.

Quy trình phân tích được triển khai qua các bước: (1) xác định từ khóa và tiêu chí tìm kiếm với các nhóm từ khóa chính (*Green Human Resource Management*, *Sustainable Human Resource Management*, *Responsible Human Resource Management*) và từ khóa hỗ trợ (*Tourism*, *Hospitality*, *Hotel*, *Restaurant*), giới hạn trong giai đoạn 2006 - 2025, nguồn dữ liệu từ Scopus và Web of Science; (2) thu thập dữ liệu từ hai cơ sở dữ liệu quốc tế, loại bỏ trùng lặp, tổng hợp thành bộ dữ liệu thống nhất; (3) sàng lọc nghiên cứu liên quan trực tiếp đến quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn và du lịch, kết quả còn 213 công bố; (4) nhập dữ liệu vào phần mềm *VOSviewer* để tiến hành phân tích số lượng công bố, xu hướng, mạng lưới tác giả, quốc gia, tạp chí, đồng thời phân tích đồng từ khóa; và (5) trực quan hóa kết quả bằng các bản đồ khoa học, từ đó diễn giải những xu hướng và định hướng nghiên cứu chính.

Phương pháp này có nhiều ưu điểm như khả năng xử lý và khái quát hóa khối lượng lớn công trình khoa học, mang lại cái nhìn tổng thể và khách quan nhờ dữ liệu từ các cơ sở dữ liệu uy tín, đồng thời giúp nhận diện xu hướng và mối quan hệ giữa các chủ đề nghiên cứu thông qua bản đồ trực quan. Tuy nhiên, phương pháp cũng tồn tại một số hạn chế, bao gồm việc chỉ tập trung vào các công bố bằng tiếng Anh, có thể bỏ sót những nghiên cứu giá trị bằng ngôn ngữ khác, phụ thuộc vào phạm vi của cơ sở dữ liệu và tiêu chí tìm kiếm, đồng thời quá trình lọc và phân loại vẫn mang tính chủ quan. Ngoài ra, phân tích trắc lượng chủ yếu phản ánh mối quan hệ định lượng giữa các công bố và từ khóa, ít đi sâu vào chất lượng nội dung từng nghiên cứu, do đó cần được kết hợp với các phương pháp định tính để đảm bảo tính toàn diện trong quá trình nghiên cứu.

2.3.3. Phương pháp tổng quan hệ thống

Tổng quan hệ thống là phương pháp hữu hiệu nhằm phát hiện các xu hướng nghiên cứu mới, nhận diện khoảng trống nghiên cứu, đồng thời xác định cơ sở lý thuyết phục vụ cho hình thành giả thuyết nghiên cứu. Nghiên cứu của các tác giả đi trước là nền tảng để các nghiên cứu sau kế thừa và tiếp tục phát triển tri thức mới. Thông qua việc tìm kiếm, chọn lọc, phân tích và đánh giá những tài liệu, dữ liệu sẵn có, nghiên cứu có cơ sở để triển khai hướng nghiên cứu hiệu quả.

Để chọn lọc những tài liệu phù hợp phục vụ cho tổng quan, việc tìm kiếm và chọn lọc tài liệu được thực hiện theo mô hình Prisma (Moher et al., 2016).

Bước 1: Tìm tài liệu trên dữ liệu trực tuyến bằng các cụm từ khoá và từ đồng nghĩa

Xác định từ khoá tìm kiếm: các từ khoá cần tìm gồm quản trị xanh nguồn nhân lực: “Green Human Resource Management” hoặc “Green HRM” hoặc “GHRM”, từ đồng nghĩa "Sustainable human resource management", "Responsible human resource management", trong lĩnh vực du lịch và khách sạn: "Tourism", "Travel", "Hospitality", "Hotel", "Restaurant".

Lựa chọn nguồn dữ liệu: Trong các dữ liệu trực tuyến, nghiên cứu sinh chủ yếu tìm trên hai nguồn Scopus và Web of Science (đây là hai nguồn cơ sở dữ liệu lớn nhất trên thế giới, cung cấp các bài báo khoa học trên các tạp chí uy tín, ở tất cả các lĩnh vực. Ngoài ra, nghiên cứu sinh cũng tìm kiếm thêm nguồn dữ liệu tiếng Việt qua google scholar và google, hệ thống dữ liệu điện tử của Cục Thông tin khoa học và công nghệ quốc gia (<https://db0.vista.gov.vn/>) để tổng quan các nghiên cứu trong nước có liên quan đến vấn đề nghiên cứu.

Tìm kiếm tài liệu: Nghiên cứu sinh đã sử dụng các từ khoá và từ đồng nghĩa tìm kiếm tài liệu nhiều lần, theo các giai đoạn khác nhau để cập nhật về tình hình nghiên cứu. Chuỗi truy vấn tìm kiếm là: TITLE-ABS-KEY với các cụm từ khoá bao gồm cả những cụm từ đồng nghĩa, gần nghĩa, cụm từ viết tắt của quản trị xanh nguồn nhân lực bằng tiếng Anh: "Green Management of Human Resource", "Green Human

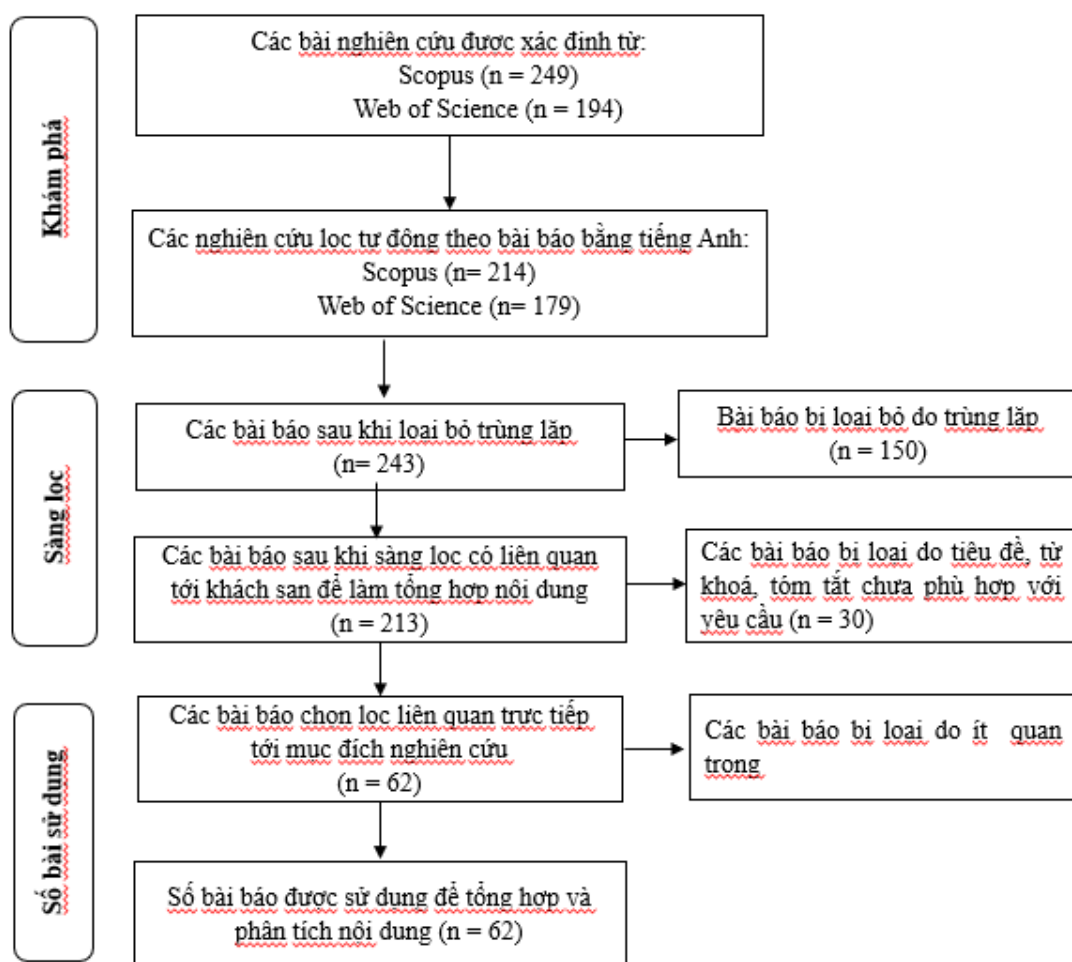
Resource Management", "Green HRM", "Sustainable human resource management", "Responsible human resource management", "Tourism", "Travel", "Hospitality", "Hotel", "Restaurant". Kết quả thu thập (trước khi lọc bài, giới hạn tìm kiếm) được 249 bài từ nguồn dữ liệu Scopus và 194 bài từ nguồn Web of Science. Khi giới hạn các tài liệu là các bài báo bằng tiếng Anh còn 214 bài (Scopus) và 179 bài (WoS).

Bước 2: Loại bỏ trùng lặp:

Số bài từ hai nguồn này được trộn vào để đối chiếu sự trùng lặp, tổng số là 493 bài, trong đó số bài trùng lặp là 150 bài, còn lại 243 bài. Tiếp theo, dựa trên tiêu chí các tài liệu được chọn phải có từ khoá, tiêu đề hoặc trong tóm tắt liên quan trực tiếp đến quản trị xanh/bền vững/trách nhiệm xã hội nguồn nhân lực, du lịch, khách sạn, nhà hàng (tương ứng với các thuật ngữ tiếng Anh: Green Human Resource Management, Sustainable human resource management, Responsible human resource management, Tourism, Travel, Hospitality, Hotel, Restaurant), nghiên cứu sinh đọc kỹ các tiêu đề, từ khoá và tóm tắt của các bài báo được chọn, loại bỏ các nghiên cứu không liên quan đến yêu cầu, giữ lại 213 bài nghiên cứu để làm tổng hợp nội dung nghiên cứu. Việc lựa chọn phương pháp tổng quan này giúp người đọc có cái nhìn tổng quát về các nghiên cứu liên quan đến chủ đề quản trị xanh nguồn nhân lực trong du lịch và khách sạn, thể hiện nhóm chủ đề nổi bật, xu hướng nghiên cứu chính, mối quan hệ giữa các nhóm chủ đề và góp phần định hướng cho những nghiên cứu mới nổi sau này. Việc chọn lọc tài liệu tiếp tục được thực hiện bằng việc tìm kiếm những bài viết nghiên cứu có liên quan trực tiếp tới vấn đề nghiên cứu và mục đích nghiên cứu của mình, chọn được 62 bài để đọc và phân tích chi tiết nội dung liên quan trực tiếp tới nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực, hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn.

Bước 3: Đánh giá nội dung toàn văn

Nghiên cứu sinh đọc kỹ nội dung từng bài và đánh giá từng nghiên cứu theo mô hình, tổng hợp trên bảng bao gồm: nội dung chính, phương pháp, lý thuyết sử dụng, các biến, hạn chế và đóng góp của nghiên cứu làm cơ sở nghiên cứu mô hình, lý thuyết liên quan, các thang đo, tìm ra khoảng trống nghiên cứu.



Hình 2.3. Quy trình thu thập tài liệu theo mô hình Prisma

Nguồn: Nghiên cứu sinh tổng hợp

Phương pháp chuyên gia

Phương pháp chuyên gia là một phương pháp nghiên cứu được sử dụng nhằm thu thập, phân tích và khai thác ý kiến của những cá nhân có kinh nghiệm sâu rộng, tri thức chuyên môn và hiểu biết thực tiễn về lĩnh vực nghiên cứu.

Trong bối cảnh luận án về quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long, các chuyên gia được lựa chọn bao gồm những nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nhân lực, quản trị kinh doanh, du lịch, khách sạn và phát triển bền vững, cùng với các nhà quản lý tại các khách sạn, cơ quan quản lý nhà nước về du lịch.

Việc sử dụng phương pháp chuyên gia giúp tăng cường tính khoa học và thực tiễn của luận án, bởi nó cho phép người nghiên cứu kiểm chứng cơ sở lý thuyết, đánh giá mức độ phù hợp của mô hình và giả thuyết nghiên cứu với thực tiễn, đồng thời bổ sung những khía cạnh mới mà phương pháp phân tích thư mục hay khảo sát định lượng khó phản ánh đầy đủ. Nội dung chính của phương pháp này tập trung vào việc thu thập quan điểm của chuyên gia về các khái niệm, mối quan hệ giữa các biến, mức độ phù hợp của thang đo, cũng như những nhân tố đặc thù ảnh hưởng đến quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn.

Quy trình thực hiện gồm các bước: (1) xác định tiêu chí lựa chọn chuyên gia dựa trên kinh nghiệm và mức độ am hiểu lĩnh vực; (2) lập danh sách và mời tham gia; (3) thiết kế bộ câu hỏi tập trung vào các nội dung nghiên cứu; (4) tiến hành phỏng vấn và ghi nhận ý kiến chuyên gia; và (5) tổng hợp, phân tích, so sánh để rút ra những nhận định có giá trị khoa học và thực tiễn.

Ưu điểm của phương pháp này là cung cấp nguồn thông tin chuyên sâu, giàu kinh nghiệm và có độ tin cậy cao, góp phần hoàn thiện khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu, đồng thời đảm bảo tính phù hợp với thực tiễn ngành khách sạn tại Hạ Long. Tuy nhiên, hạn chế cơ bản của phương pháp chuyên gia là số lượng người tham gia thường ít, phụ thuộc vào sự sẵn sàng hợp tác của các chuyên gia và kết quả thu được có thể chịu ảnh hưởng của tính chủ quan hoặc kinh nghiệm cá nhân, đòi hỏi nhà nghiên cứu cần so sánh, đối chiếu với các nguồn dữ liệu khác để đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Nghiên cứu này tiến hành xin ý kiến chuyên gia về mô hình và các thang đo trong mô hình nghiên cứu của mình cũng như phỏng vấn chuyên gia sau khi có kết quả nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu kế thừa mô hình, lý thuyết và các thang đo trong nghiên cứu của Baydeniz & Kart (2024), chỉ có thang đo Hành vi xanh cần xem xét và chọn lại cho phù hợp với khái niệm Hành vi. Vì vậy, nghiên cứu sinh đã tìm kiếm các nghiên cứu liên quan để chọn lọc thang đo phù hợp, thang đo trong nghiên cứu của Safari et al. (2018) được đưa vào để thực hiện tham vấn ý kiến chuyên gia. Trước khi lựa chọn nhóm thang đo Hành vi xanh trong nghiên cứu của Safari et al. (2018), phương pháp phỏng vấn xin ý kiến chuyên gia được thực hiện, các chuyên gia tham gia phỏng vấn bao gồm nhà nghiên cứu tại một số trường Đại học ở Việt Nam, đại diện quản lý một số khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long, đại diện cơ quan quản lý nhà nước về du lịch Quảng Ninh. Các thang đo được phỏng vấn không theo thứ tự hay lý giải trước về từng yếu tố thang đo. Sau khi tham vấn ý kiến, các chuyên gia được hỏi đều lựa chọn nhóm thang đo của Safari et al. (2018) với việc lý giải các yếu tố thể hiện hành vi xanh là hợp lý, còn các thang đo của Baydeniz & Kart (2024) có một số thang đo thiên về ý định, cảm xúc nhiều hơn là hành động (Nội dung và kết quả phỏng vấn chuyên gia về hành vi xanh ở phụ lục 3).

Mô hình nghiên cứu đề xuất biến mới là biến Chính sách xanh địa phương giữ vai trò điều tiết mối quan hệ của quản trị xanh nguồn nhân lực, văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường với hành vi xanh.

Đối với biến quan sát Chính sách xanh, do chưa có nghiên cứu nào trước đó về quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên có yếu tố chính sách xanh làm biến điều tiết, việc kế thừa và điều chỉnh một thang đo có cơ sở lý thuyết là cần thiết. Khi một yếu tố được đưa vào vai trò điều tiết, độ chính xác và đầy đủ của phép đo quyết định tới khả năng phát hiện tương tác và độ tin cậy của kết luận. Trong trường hợp này, nghiên cứu đã tổng hợp và nhận thấy, Wang (2021) đã cung cấp các yếu tố có liên quan về chính sách môi trường (bao gồm các nội dung liên quan đến quản lý rác thải, truyền thông chính sách và biện pháp hỗ trợ từ chính quyền) nên được xem là sự kế thừa bước đầu hợp lý vì nó vừa có nền tảng lý thuyết vừa đã được ứng dụng trong nghiên cứu thực nghiệm (Wang, 2021).

Tuy nhiên, do khác biệt bối cảnh (từ nghiên cứu gốc sang ngành khách sạn, du lịch tại Việt Nam) và yêu cầu đo lường toàn diện hơn cho “chính sách xanh”, cần tiến hành điều chỉnh ngôn ngữ và kiểm định giá trị nội dung thông qua phỏng vấn ý kiến chuyên gia. Việc kế thừa Wang (2021) đồng thời cho phép nghiên cứu tận dụng tính so sánh học thuật và nền tảng lý thuyết đã có, trong khi các bước điều chỉnh như dịch thuật, biên tập lại cho phù hợp ngữ cảnh, phỏng vấn chuyên gia và thử nghiệm sơ bộ sẽ khắc phục hạn chế về tính đại diện và đảm bảo rằng các thang đo phản ánh đầy đủ các khía cạnh của chính sách xanh ở địa phương. Do đó, lựa chọn kế thừa thang đo của Wang (2021) và tiếp tục hoàn thiện thông qua phỏng vấn chuyên gia là phù hợp về lý thuyết và phương pháp, giúp tạo ra một phép đo đủ mạnh để kiểm định vai trò điều tiết của Chính sách xanh trong mô hình nghiên cứu (Nội dung và kết quả phỏng vấn chuyên gia về chính sách xanh ở phụ lục 3).

Các chuyên gia được lựa chọn là những nhà nghiên cứu về lĩnh vực du lịch, khách sạn, phát triển bền vững, quản trị kinh doanh; đại diện cơ quan quản lý nhà nước về du lịch ở trung ương và tỉnh Quảng Ninh, quản lý khách sạn, nhà nghiên cứu. Số lượng của các chuyên gia để phỏng vấn không cần quá lớn vì có thể gây khó khăn trong việc mã hoá thông tin và dữ liệu, trong nghiên cứu này, nghiên cứu sinh thực hiện phỏng vấn 20 chuyên gia cho mỗi nhóm thang đo. Tuy nhiên, cần đòi hỏi là người có kinh nghiệm và có kiến thức tốt về các vấn đề mà nghiên cứu sinh đang băn khoăn.

Việc xin ý kiến chuyên gia cho các thang đo được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu

Mục tiêu chính là kiểm định giá trị nội dung chính của các biến quan sát Hành vi xanh và Chính sách xanh trước khi đưa vào khảo sát rộng rãi.

Bước 2: Tiêu chí chọn chuyên gia.

Đối với việc xin ý kiến cho thang đo Chính sách xanh: Chuyên gia là các nhà nghiên cứu về du lịch, quản trị kinh doanh, quản trị du lịch, du lịch bền vững tại một số trường Đại học ở Hạ Long, Hà Nội, Hồ Chí Minh (2 PGS, 14 TS); đại diện cơ quan quản lý nhà nước về du lịch của Cục Du lịch Việt Nam (01); đại diện cơ quan quản lý

nhà nước về du lịch tại Quảng Ninh (03). Tất cả đều có kinh nghiệm trên 10 năm công tác trong lĩnh vực du lịch và nghiên cứu, người công tác lâu năm nhất là 28 năm.

Đối với việc xin ý kiến cho thang đo Hành vi xanh: Chuyên gia là đại diện đội ngũ quản lý một số khách sạn 4 và 5 sao (6 chuyên gia); đại diện cơ quan quản lý nhà nước về du lịch (2 chuyên gia); đại diện cho nhà nghiên cứu (12 chuyên gia). Số năm kinh nghiệm của các chuyên gia được chọn để phỏng vấn cho biến đo lường này đa dạng hơn để thấy được các quan điểm của chuyên gia về hành vi xanh theo hướng của nghiên cứu nào là phù hợp.

Lí giải cho việc lựa chọn các nhóm chuyên gia khác nhau:

Đại diện đội ngũ quản lý một số khách sạn 4 và 5 sao - đây là nhóm trực tiếp triển khai và giám sát các hoạt động nhân sự, thực hiện chính sách, hành vi xanh trong khách sạn. Với kinh nghiệm thực tế, họ có những đánh giá phản ánh phù hợp với thực tiễn công việc tại khách sạn.

Đại diện cơ quan quản lý nhà nước về du lịch: là nhóm đóng vai trò tư vấn, xây dựng, ban hành và kiểm tra việc thực hiện các văn bản pháp luật cũng như kết quả hoạt động của tổ chức về các hoạt động kinh doanh du lịch, có tầm nhìn bao quát vĩ mô. Ý kiến của nhóm chuyên gia giúp làm rõ tính hợp lý của biến chính sách xanh.

Đại diện cho nhà nghiên cứu: là nhóm chuyên gia học thuật, tư duy khoa học, logic, hiểu biết rộng, nắm vững nhiều lý thuyết, kinh nghiệm nghiên cứu dày dặn. Ý kiến của nhóm chuyên gia này giúp cho mô hình nghiên cứu có ý nghĩa, kiểm chứng tính khoa học, các thang đo của nghiên cứu được điều chỉnh phù hợp về câu chữ, thuật ngữ chính xác, phù hợp, dễ hiểu, có so sánh, kế thừa từ các công trình trước.

Việc lựa chọn ba nhóm chuyên gia giúp nghiên cứu đảm bảo được cả về thực tiễn, học thuật, chính sách vĩ mô, góp phần nâng cao tính hợp lệ nội dung thang đo (thang đo được kiểm chứng ở nhiều góc nhìn khác nhau, không chủ quan một phía)

Bước 3: Chuẩn bị nội dung lấy ý kiến chuyên gia

Trước khi tiến hành, việc rà soát lý thuyết thang đo có sẵn được thực hiện. Thang đo của biến Chính sách xanh kế thừa từ Wang et al. (2021), thang đo của biến Hành vi xanh bao gồm của Baydeniz & Kart (2024) và Safari et al. (2018) được trộn

lẫn ngẫu nhiên. Được sự đồng ý của chuyên gia, nghiên cứu sinh trao đổi về mục đích, xin ý kiến nhận xét về các yếu tố liên quan đến hành vi xanh và chính sách xanh. Các thông tin cá nhân, danh tính của chuyên gia được ẩn danh.

Bước 4: Thu thập và tổng hợp ý kiến chuyên gia

Một số chuyên gia có các ý kiến để giải thích thêm về việc tại sao lại chọn/không chọn yếu tố đưa ra, các ý kiến này để hỗ trợ cho việc chọn thang đo đưa vào nghiên cứu điều tra đảm bảo tính phù hợp và học thuật. Bên cạnh đó, có chuyên gia lựa chọn việc tích vào bảng hỏi phỏng vấn có các thang đo được chuẩn bị trước.

Bước 5: Mã hoá và tổng hợp kết quả

Dựa trên tổng số các câu trả lời và các ý kiến giải thích cho sự lựa chọn của chuyên gia, kết quả tỷ lệ lựa chọn cao hơn sẽ được giữ nguyên để đưa vào thang đo thực hiện khảo sát. Một số thang đo được chỉnh sửa về câu từ để rõ nghĩa hơn. Sau đó tiến hành kiểm tra sơ bộ để kiểm định độ tin cậy của thang đo.

Sau khi tổng hợp kết quả, 5 thang đo của biến Hành vi xanh được chọn lựa dựa trên đa số các câu trả lời cho là hợp lý:

- (1) Trong nỗ lực nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức, tôi đưa ra đề xuất và chia sẻ những ý tưởng mới về các hoạt động thân thiện với môi trường (18 kết quả hợp lý);
- (2) Tại nơi làm việc, tôi tham gia các chương trình thân thiện với môi trường (20 kết quả hợp lý);
- (3) Tôi chia sẻ kiến thức về môi trường với đồng nghiệp (18 kết quả hợp lý);
- (4) Tại nơi làm việc, tôi đặt câu hỏi về các hoạt động có khả năng gây hại cho môi trường (18 kết quả hợp lý);
- (5) Tại nơi làm việc, tôi thực hiện các nhiệm vụ môi trường mà khách sạn tôi không yêu cầu (20 kết quả hợp lý).

Các câu trả lời cho rằng các yếu tố là không hợp lý, sau khi tổng hợp các ý kiến giải thích, nghiên cứu sinh nhận thấy các ý kiến đưa ra đều liên quan đến cách hiểu về hành vi theo ý nghĩa là hành động và việc làm cụ thể. Về bản chất, hành vi

bao gồm cả hành động cụ thể bằng việc làm, cũng có thể bằng lời nói chia sẻ để khích lệ hành động (trong các nghiên cứu về hành vi xanh, có phân loại nhiều hành vi xanh: Hành vi trong nhiệm vụ, hành vi xanh tự nguyện, hành vi tiếng nói xanh).

Đối với thang đo của biến điều tiết Chính sách xanh, phần lớn các chuyên gia tham gia phỏng vấn đều đồng tình với các thang đo sau khi được biên tập lại dựa trên thang đo của Wang et al. (2021) đã được kiểm định (tỷ lệ trung bình 96% câu trả lời lựa chọn thang đo được biên tập lại), có 1 thang đo cách diễn đạt không có sự khác biệt lớn nên có 4 sự lựa chọn cho thang đo gốc.

5 thang đo của biến điều tiết Chính sách xanh được đưa vào nghiên cứu:

(1) Chính quyền địa phương ban hành nhiều hướng dẫn và chính sách rõ ràng để thúc đẩy bảo vệ môi trường trong ngành du lịch – khách sạn;

(2) Chính sách môi trường của chính quyền góp phần nâng cao hiệu quả nhận thức về môi trường trong cộng đồng và doanh nghiệp;

(3) Các chính sách môi trường của chính quyền được triển khai hiệu quả và thường xuyên kiểm tra, giám sát;

(4) Chính quyền tuyên truyền và giải thích rõ ràng lợi ích của chính sách xanh cho cộng đồng và doanh nghiệp;

(5) Chính quyền thúc đẩy chính sách xanh như một biểu tượng, nhãn hiệu, hình ảnh và sự kiện tích cực

Phương pháp chuyên gia cũng được nghiên cứu sinh sử dụng để tham vấn ý kiến cho việc thảo luận kết quả nghiên cứu sau phân tích định lượng làm cơ sở thảo luận và có các hàm ý quản trị phù hợp thực tiễn bối cảnh nghiên cứu.

2.3.4. Phương pháp phỏng vấn sâu

Phỏng vấn sâu là một phương pháp nghiên cứu định tính, trong đó nhà nghiên cứu tiến hành trao đổi trực tiếp, cá nhân với đối tượng được phỏng vấn nhằm khai thác thông tin chi tiết, sâu sắc về nhận thức, quan điểm, kinh nghiệm và cảm nhận của họ liên quan đến chủ đề nghiên cứu (Kvale & Brinkmann, 2015). Khác với bảng hỏi định lượng có cấu trúc chặt chẽ, phỏng vấn sâu mang tính linh hoạt, cho phép

người được phỏng vấn tự do trình bày suy nghĩ, cung cấp dữ liệu phong phú và giàu ngữ cảnh cho nhà nghiên cứu.

Trong khuôn khổ luận án “Quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long”, việc sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu là cần thiết bởi ba lý do chính. Thứ nhất, phương pháp này giúp làm rõ những khía cạnh khó có thể đo lường bằng dữ liệu thứ cấp hoặc công cụ định lượng, chẳng hạn như trải nghiệm, động lực và cảm nhận của nhân viên về bầu không khí tâm lý xanh, văn hoá xanh. Thứ hai, phỏng vấn sâu cho phép khai thác thực tiễn triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực từ góc nhìn của các cấp quản lý trong khách sạn, qua đó kiểm chứng và bổ sung cho khung lý thuyết. Thứ ba, phương pháp này hỗ trợ nhận diện những yếu tố đặc thù tại Hạ Long (ví dụ: sự tác động của chính sách xanh địa phương, đặc điểm văn hóa tổ chức...) có thể ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả nghiên cứu.

Nội dung phỏng vấn sâu tập trung vào các nhóm vấn đề chính: những thuận lợi, khó khăn, thách thức và cơ hội trong quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn; mức độ nhận thức về quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao; cảm nhận của nhân viên và nhà quản lý về bầu không khí tâm lý xanh, văn hoá xanh tại nơi làm việc; các chính sách, hoạt động cụ thể về quản trị xanh nguồn nhân lực; các đề xuất, khuyến nghị nhằm hoàn thiện mô hình và thang đo nghiên cứu.

Quy trình phỏng vấn sâu được tiến hành theo các bước:

- (1) Xác định nhóm đối tượng cần phỏng vấn sâu, bao gồm quản lý khách sạn, quản lý bộ phận nhân sự, quản lý bộ phận nghiệp vụ, nhân viên khách sạn;
- (2) Xây dựng và sử dụng bộ câu hỏi bán cấu trúc, đảm bảo tính định hướng nhưng vẫn linh hoạt để khuyến khích sự chia sẻ tự do;
- (3) Liên hệ, mời tham gia và sắp xếp lịch phỏng vấn phù hợp, quy mô 25 người;
- (4) Tiến hành phỏng vấn trực tiếp, trực tuyến, ghi âm (nếu được sự đồng ý) và ghi chép chi tiết;
- (5) Tiến hành mã hóa và phân tích nội dung theo chủ đề.

TT	Vị trí việc làm	Số lượng	Đơn vị công tác
1	Quản lý khách sạn	2	Khách sạn FLC Grand Khách sạn The Yacht
2	Quản lý bộ phận	5	Khách sạn Oakwood Hạ Long Khách sạn Wyndham Legend HaLong Khách sạn Paddington Khách sạn Heritage
3	Giám sát	3	Khách sạn The Yatch Khách sạn Oakwood Hạ Long Khách sạn Novotel
4	Nhân viên	15	Khách sạn Vinpearl HaLong Bay Resort Khách sạn FLC Grand Khách sạn Mường Thanh Luxury Khách sạn Sài Gòn Hạ Long Khách sạn The Yacht Khách sạn Novotel Khách sạn Heritage Khách sạn Oakwood Hạ Long

Phương pháp phỏng vấn sâu có những ưu điểm nổi bật, bao gồm khả năng khai thác dữ liệu chi tiết, sâu sắc và giàu ngữ cảnh, đồng thời phát hiện được các yếu tố tiềm ẩn mà dữ liệu định lượng khó phản ánh. Ngoài ra, việc tiếp cận trực tiếp với người trong cuộc giúp tăng cường tính tin cậy và giá trị thực tiễn của kết quả nghiên cứu. Tuy nhiên, phương pháp này cũng tồn tại một số hạn chế như: mẫu nhỏ và không đại diện, đòi hỏi nhiều thời gian và chi phí để triển khai; dữ liệu mang tính chủ quan, phụ thuộc vào trải nghiệm cá nhân, sự cởi mở của người trả lời và việc xử lý, phân tích dữ liệu phỏng vấn thường phức tạp, khó hệ thống hóa hơn so với dữ liệu định lượng.

Như vậy, việc sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu trong luận án không chỉ có ý nghĩa bổ sung và kiểm chứng cho các nguồn dữ liệu thứ cấp và kết quả định lượng mà còn giúp làm sáng tỏ những khía cạnh thực tiễn, mang lại cái nhìn toàn diện và sâu sắc hơn về quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn tại Hạ Long.

2.3.5. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

2.3.5.1. Xác định thang đo

Xác định thang đo là bước nền tảng trong quá trình thiết kế bảng hỏi, nhằm đảm bảo các khái niệm nghiên cứu được đo lường một cách chính xác và phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Trên cơ sở tổng quan lý thuyết và kế thừa các thang đo đã được kiểm chứng trong các công trình khoa học trước, các biến quan sát được xác định và cụ thể hóa thành các phát biểu ngắn gọn, rõ ràng để người trả lời dễ hiểu và dễ đưa ra lựa chọn. Tuy nhiên, có một số thang đo do cách diễn đạt, dịch thuật, nên cần thay bằng biến khác hoặc diễn đạt một cách gần gũi hơn, ví dụ: YTMT1 khi dịch ra là *“Khi mức lương của hai khách sạn tương đương nhau, ngay cả khi mức lương thấp hơn, tôi vẫn thích khách sạn ít gây hại cho môi trường hơn”*, được sửa thành: *“Ngay cả khi mức lương thấp hơn, tôi vẫn thích khách sạn có mục tiêu xanh”*, thêm vào đó, các thang đo của hành vi xanh trong mô hình của Baydeniz & Kart (2024) không phù hợp để đo hành vi, vì vậy việc lựa chọn thang đo của các tác giả khác phù hợp với mục đích nghiên cứu và thực tế nghiên cứu ở Quảng Ninh được thực hiện và kết hợp thực hiện xin ý kiến chuyên gia.

Để đo lường mức độ đồng ý của người trả lời đối với từng phát biểu, nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, trong đó 1 là thể hiện mức độ không đồng ý hoàn toàn và điểm cao nhất thể hiện mức độ đồng ý hoàn toàn. Việc áp dụng thang đo Likert được đánh giá là phù hợp và phổ biến trong các nghiên cứu về quản trị và hành vi tổ chức, bởi nó cho phép thu thập dữ liệu định lượng có khả năng phân tích bằng các kỹ thuật thống kê đa biến. Ngoài ra, trong quá trình xây dựng thang đo, ý kiến chuyên gia cũng được tham khảo nhằm đảm bảo tính hiệu lực nội dung, đồng thời điều chỉnh các phát biểu cho phù hợp với đặc thù ngành khách sạn và bối cảnh địa phương nghiên cứu.

Các thang đo được kế thừa nghiên cứu của Baydeniz & Kart (2024) và một số tác giả khác, có chỉnh sửa một số cách diễn đạt cho dễ hiểu. Tuy nhiên, đối với thang đo Hành vi xanh của Baydeniz & Kart (2024), các thang đo không toát lên hết ý nghĩa của từ “hành vi”, thiên nhiều về diễn đạt ý định, cảm xúc. Dựa vào khái niệm hành

vi, hành vi là các hành động và phản ứng của sinh vật để đáp lại các kích thích, nhấn mạnh sự tương tác liên tục giữa sinh vật và môi trường xung quanh Heimlich et al. (2008), qua việc tổng quan nghiên cứu thực nghiệm, tham vấn ý kiến chuyên gia về tâm lý học và du lịch, thang đo Hành vi xanh của Safari et al. (2018) được cho là phù hợp hơn do thể hiện rõ bản chất của Hành vi - thiên về hành động cụ thể, thay vì của Baydeniz & Kart (2018), vì vậy, nghiên cứu đã kế thừa thang đo Hành vi xanh của Safari et al. và có điều chỉnh cho phù hợp. Hai nhóm thang đo hành vi xanh của nhân viên được thể hiện dưới đây:

Thang đo hành vi xanh trong nghiên cứu của Baydeniz & Kart (2024)	Thang đo hành vi xanh trong nghiên cứu của Safari et al. (2018)
Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải làm bất cứ điều gì	Trong nỗ lực nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức, tôi đề xuất và chia sẻ những ý tưởng mới về các hoạt động thân thiện với môi trường.
Tôi có thể ngăn chặn sự suy thoái môi trường	Tại nơi làm việc, tôi tham gia các chương trình thân thiện với môi trường
Khách sạn của tôi thúc đẩy các biện pháp bảo vệ môi trường trong khu vực	Tôi chia sẻ kiến thức về môi trường với đồng nghiệp
Nhân viên khách sạn của tôi thường ủng hộ các thực hành thân thiện với môi trường.	Tại nơi làm việc, tôi đặt câu hỏi về các hoạt động có khả năng gây hại cho môi trường
Tôi cố gắng tham gia vào các hành vi và sáng kiến giúp giảm thiểu dấu chân môi trường.	Tại nơi làm việc, tôi thực hiện các nhiệm vụ về môi trường mà khách sạn tôi không yêu cầu.

Đối với biến quan sát Chính sách xanh, do chưa có nghiên cứu nào trước đó về quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên có yếu tố chính sách xanh làm biến điều tiết, việc kế thừa và điều chỉnh một thang đo có cơ sở lý thuyết là cần thiết. Nghiên cứu đã kế thừa, chỉnh sửa về ngôn từ cho thang đo chính sách môi trường của chính quyền trong nghiên cứu của Wang et al. (2021) và tiếp tục hoàn thiện thông qua phương pháp chuyên gia là phù hợp về lý thuyết và phương pháp,

giúp tạo ra một phép đo đủ mạnh để kiểm định vai trò điều tiết của Chính sách xanh trong mô hình nghiên cứu

Sau khi thực hiện các bước cần thiết để tinh chỉnh, các thang đo phục vụ cho nghiên cứu chính thức được thể hiện ở bảng dưới đây:

Bảng 2.1. Bảng tổng hợp thang đo nghiên cứu

TT	Mã	Nội dung	Nguồn
	Quản trị xanh nguồn nhân lực		
1	QTXNNL1	Khách sạn có mục tiêu xanh trong bản mô tả công việc phục vụ hoạt động tuyển dụng xanh	Dumont et al. (2017), Baydeniz & Kart (2024), có điều chỉnh cho phù hợp
2	QTXNNL2	Khách sạn có chương trình đào tạo xanh để cải thiện các giá trị xanh	
3	QTXNNL3	Khách sạn bố trí công việc phù hợp cho nhân viên có kiến thức và kỹ năng xanh	
4	QTXNNL4	Khách sạn tích hợp các tiêu chí thực hành xanh vào hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên	
5	QTXNNL5	Hành vi xanh được xem xét cho việc thăng tiến của nhân viên	
	Văn hoá xanh		
1	VHX1	Tôi luôn được chia sẻ về tầm quan trọng của bảo vệ môi trường trong khách sạn	
2	VHX2	Khách sạn có các chính sách cụ thể nhằm thúc đẩy nhận thức về môi trường	

TT	Mã	Nội dung	Nguồn
3	VHX3	Bảo vệ môi trường là hoạt động được ưu tiên hàng đầu của khách sạn	Hooi et al (2022), Baydeniz & Kart (2024), có điều chỉnh cho phù hợp
4	VHX4	Bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi của khách sạn	
5	VHX5	Các mục tiêu về môi trường được gắn kết với các mục tiêu khác trong khách sạn.	
6	VHX6	Khách sạn phát triển các sản phẩm và quy trình giúp giảm thiểu tác động đến môi trường.	
Bầu không khí tâm lý xanh			
1	BKKTLX1	Tôi được khuyến khích tiết kiệm năng lượng trong khách sạn	Chou (2014), Baydeniz & Kart (2024), có điều chỉnh cho phù hợp
2	BKKTLX2	Tôi được thông báo các chính sách xanh của Quảng Ninh	
3	BKKTLX3	Tôi được góp ý vào chính sách bảo vệ môi trường trong quá trình quản trị khách sạn	
4	BKKTLX4	Tôi nhận thấy khách sạn luôn nỗ lực giảm thiểu chất thải và kiểm soát hoá chất độc hại	
5	BKKTL5	Tôi nhận thấy khách sạn rất quan tâm đến giảm thiểu xả thải	
Ý thức môi trường			
1	YTMT1	Ngay cả khi mức lương thấp hơn, tôi vẫn thích	

TT	Mã	Nội dung	Nguồn
		khách sạn có mục tiêu xanh	Huang et al. (2014), Baydeniz & Kart (2024), có điều chỉnh cho phù hợp
2	YTMT2	Tôi sẽ không làm việc nếu hoạt động của khách sạn gây tổn hại nhiều đến môi trường	
3	YTMT3	Tôi muốn làm việc tại khách sạn được chứng nhận về môi trường	
4	YTMT4	Tôi tuân thủ các yêu cầu phân loại rác thải do khách sạn quy định	
5	YTMT5	Tôi thích khách sạn sử dụng các sản phẩm dễ tái chế	
6	YTMT6	Tôi thường quan tâm và tiếp thu kiến thức và thông tin về môi trường	
7	YTMT7	Tôi thấy mình có nghĩa vụ phải chung tay ngăn chặn sự suy thoái môi trường	
Chính sách xanh			
1	CSX1	Chính quyền địa phương ban hành nhiều chính sách rõ ràng để thúc đẩy bảo vệ môi trường trong ngành du lịch - khách sạn.	Wang et al. (2021), có chỉnh sửa, tham vấn ý kiến chuyên gia
2	CSX2	Chính sách môi trường của chính quyền góp phần nâng cao hiệu quả nhận thức về môi trường trong cộng đồng và doanh nghiệp	
3	CSX3	Chính quyền tuyên truyền và giải thích rõ ràng lợi ích	

TT	Mã	Nội dung	Nguồn
		của chính sách xanh cho cộng đồng và doanh nghiệp	
4	CSX4	Chính sách môi trường của chính quyền được triển khai hiệu quả và thường xuyên kiểm tra, giám sát.	
5	CSX5	Chính quyền thúc đẩy chính sách xanh như một biểu tượng, nhãn hiệu, hình ảnh và sự kiện tích cực	
Hành vi xanh			
1	HVX1	Trong nỗ lực nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức, tôi đề xuất và chia sẻ những ý tưởng mới về các hoạt động thân thiện với môi trường.	Safari et al. (2018), có chỉnh sửa, tham vấn ý kiến chuyên gia.
2	HVX2	Tại nơi làm việc, tôi tham gia các chương trình thân thiện với môi trường	
3	HVX3	Tôi chia sẻ kiến thức về môi trường với đồng nghiệp	
4	HVX4	Tại nơi làm việc, tôi đặt câu hỏi về các hoạt động có khả năng gây hại cho môi trường	
5	HVX5	Tại nơi làm việc, tôi thực hiện các nhiệm vụ về môi trường mà khách sạn tôi không yêu cầu	

2.3.5.2. Xác định cỡ mẫu

Việc xác định cỡ mẫu là một bước quan trọng trong nghiên cứu định lượng, bởi kích thước mẫu ảnh hưởng trực tiếp đến độ tin cậy, tính đại diện và khả năng khái quát của kết quả phân tích.

Đối với điều tra thử, số lượng mẫu không cần quá lớn, bởi mục tiêu chính là kiểm tra tính rõ ràng của câu hỏi, tính logic của bảng hỏi trong bối cảnh nghiên cứu thực tế, sự phù hợp của thang đo và độ tin cậy sơ bộ của công cụ nghiên cứu. Vì vậy, nghiên cứu này thực hiện điều tra thử 150 nhân viên đang làm việc tại các khách sạn 4 và 5 sao trên địa bàn Quảng Ninh để đảm bảo độ tin cậy và mục tiêu nghiên cứu.

Đối với điều tra chính thức, kích thước mẫu cần được xác định theo các nguyên tắc thống kê đã được thừa nhận rộng rãi. Theo Hair et al. (2017), số lượng mẫu tối thiểu nên gấp 5 lần số biến quan sát, và tốt nhất là gấp 10 lần để đảm bảo độ tin cậy cho các kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Như vậy, thang đo của nghiên cứu gồm 33 biến quan sát, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt 165 quan sát, và mức khuyến nghị là khoảng 330 quan sát.

2.3.6.2. Điều tra thử (Pre-test survey)

Sau khi hoàn thiện bản hỏi sơ bộ, nghiên cứu tiến hành điều tra thử nhằm kiểm tra mức độ dễ hiểu và sự hợp lý trong cấu trúc thang đo. Dữ liệu thu thập từ giai đoạn này được phân tích sơ bộ để kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha) và giá trị khám phá của thang đo (EFA). Ngoài ra, các phản hồi từ người tham gia về cách diễn đạt câu hỏi, độ dài bảng hỏi hoặc mức độ dễ hiểu cũng được ghi nhận để chỉnh sửa, bổ sung hoặc loại bỏ các phát biểu chưa phù hợp. Kết quả điều tra thử đóng vai trò quan trọng trong việc hoàn thiện công cụ đo lường trước khi triển khai khảo sát chính thức.

Sau khi phác thảo bảng hỏi dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước, bản hỏi được điều chỉnh và hoàn thiện nhờ tham vấn ý kiến của một số chuyên gia trong lĩnh vực du lịch, phát triển bền vững và quản trị nhân sự, quản trị kinh doanh. Mục đích của bước tham vấn này là bảo đảm tính rõ ràng trong diễn đạt câu hỏi, sự phù hợp của các phát biểu với bối cảnh nghiên cứu, cũng như tính hợp lệ về mặt nội

dung của thang đo. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tiến hành điều tra thử để đánh giá sơ bộ công cụ khảo sát.

Việc thực hiện điều tra thử có ý nghĩa quan trọng ở hai khía cạnh. Thứ nhất, nó giúp phát hiện và điều chỉnh những hạn chế tiềm ẩn trong bản hỏi, chẳng hạn như câu hỏi khó hiểu, phát biểu gây mơ hồ hoặc cấu trúc thang đo chưa hợp lý. Thứ hai, dữ liệu từ điều tra thử cung cấp cơ sở cho việc kiểm định sơ bộ độ tin cậy và giá trị thang đo thông qua các phân tích định lượng như hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Nhờ đó, những biến quan sát không đạt yêu cầu có thể được loại bỏ trước khi triển khai khảo sát chính thức, giúp nâng cao chất lượng dữ liệu và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu (Hair et al., 2013).

Trong nghiên cứu này, đối tượng được lựa chọn để tham gia điều tra thử là một số khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long, bao gồm các khách sạn như Vinpearl Resort & Spa Hạ Long, FLC Grand Hotel Hạ Long, Wyndham Legend Hạ Long và Mường Thanh Luxury Hạ Long, Paddington Halong Bayview, Heritage. Thời gian thực hiện điều tra thử kéo dài từ tháng 11 năm 2024 đến tháng 12 năm 2024. Trong 150 bảng hỏi phát đi, có 128 bảng hỏi hợp lệ được thu về. Các thang đo mới Hành vi xanh, Chính sách xanh được đưa vào điều tra và đánh giá độ tin cậy.

Sau khi thu thập, dữ liệu được tiến hành làm sạch và phân tích sơ bộ. Đầu tiên, hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để kiểm định độ tin cậy nội tại của thang đo, trong đó các biến quan sát có hệ số tương quan biến–tổng nhỏ ($<0,3$) sẽ bị loại bỏ để đảm bảo thang đo đạt độ tin cậy cao. Tiếp theo, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được áp dụng nhằm đánh giá giá trị hội tụ và phân biệt của các nhóm biến. Việc kiểm định thang đo ở giai đoạn này là cần thiết bởi nó giúp khẳng định rằng các biến quan sát đo lường đúng khái niệm lý thuyết và có thể sử dụng trong nghiên cứu chính thức.

Kết quả phân tích cho thấy một số biến quan sát xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến hoặc không đạt yêu cầu về hệ số tải nhân tố, dẫn đến việc loại bỏ những biến này để đảm bảo tính tinh gọn và độ tin cậy của thang đo. Đồng thời, một số câu hỏi được điều chỉnh về cách diễn đạt nhằm tăng mức độ rõ ràng và tính phù hợp. Việc tinh chỉnh này giúp bảo đảm bộ công cụ khảo sát sau cùng vừa có tính khoa học, vừa phản ánh sát thực tiễn quản trị nguồn nhân lực khách sạn tại Hạ Long.

2.3.6.4. Điều tra chính thức

Điều tra chính thức được tiến hành trên cỡ mẫu đã xác định theo các nguyên tắc thống kê ở trên, nhằm thu thập dữ liệu đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Quá trình phát bảng hỏi được triển khai theo nhiều phương thức, bao gồm phát trực tiếp tại khách sạn, gửi qua email hoặc khảo sát trực tuyến, nhằm tăng tỷ lệ phản hồi. Trong quá trình thu thập dữ liệu, các bảng hỏi không hợp lệ (trả lời thiếu nhiều câu) sẽ bị loại bỏ nhằm đảm bảo chất lượng dữ liệu. Sau khi thu thập, dữ liệu được làm sạch, mã hóa và nhập vào phần mềm thống kê (SPSS, AMOS hoặc SmartPLS) để tiến hành các phân tích định lượng. Điều tra chính thức do đó không chỉ cung cấp dữ liệu cho việc kiểm định mô hình nghiên cứu mà còn góp phần nâng cao độ tin cậy và tính khái quát của các kết quả nghiên cứu.

Sau khi hoàn thiện bảng hỏi trên cơ sở kết quả điều tra thử và tham vấn ý kiến chuyên gia về các thang đo cần tinh chỉnh và bổ sung, nghiên cứu tiến hành điều tra chính thức nhằm thu thập dữ liệu đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Đây là giai đoạn quan trọng, bởi chất lượng và quy mô dữ liệu chính thức sẽ quyết định đến độ tin cậy, tính khái quát và khả năng kiểm định mô hình lý thuyết của nghiên cứu.

Đối tượng khảo sát là đội ngũ quản lý và nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao trên địa bàn thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh. Cụ thể, nghiên cứu tập trung vào các khách sạn quy mô lớn và có uy tín, như Vinpearl Ha Long Bay Resort, FLC Grand Hotel Hạ Long, Wyndham Legend Hạ Long, Mường Thanh Luxury Hạ Long, Paddington Halong Bayview, Grand Công đoàn Hạ Long, Novotel Hạ Long, Heritage, Yatch Hotel, Watson và một số khách sạn khác. Việc lựa chọn đối tượng khảo sát này nhằm bảo đảm dữ liệu thu được phản ánh sát thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong các cơ sở lưu trú hàng đầu tại địa phương, vốn là nhóm doanh nghiệp có mức độ thực hành quản trị xanh rõ nét hơn so với các khách sạn quy mô nhỏ.

Thời gian thu thập dữ liệu được triển khai từ tháng 01 năm 2025 đến tháng 04 năm 2025. Để tăng tỷ lệ phản hồi và đa dạng hóa kênh tiếp cận, bảng hỏi được phát hành theo hai hình thức: phát trực tiếp tại khách sạn thông qua sự hỗ trợ của phòng nhân sự, sinh viên (cùng hỗ trợ cho việc thực hiện đề tài cấp cơ sở) và gửi trực tuyến qua email, liên kết khảo sát điện tử (Google Form). Trong suốt quá trình thu thập,

nghiên cứu sinh thường xuyên theo dõi và nhắc nhở đối tượng trả lời nhằm nâng cao tỷ lệ hợp lệ của bảng hỏi.

Về cỡ mẫu, trên cơ sở nguyên tắc 5 - 10 quan sát cho mỗi biến quan sát (Hair et al., 2017), với 33 biến quan sát trong 6 thang đo, nghiên cứu cần tối thiểu 165 quan sát và khuyến nghị là 330 quan sát. Thực tế, nghiên cứu đã phát ra 350 bảng hỏi và thu về 342 bảng hỏi có câu trả lời hợp lệ (chiếm 97,7%). Sau khi tiến hành kiểm tra tính hợp lệ (loại bỏ các bản trả lời thiếu thông tin, sót ý), tổng số bảng hỏi hợp lệ sử dụng cho phân tích là 342 mẫu, đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu tối thiểu và đảm bảo tính tin cậy cho các phân tích tiếp theo.

Xử lý dữ liệu được tiến hành theo các bước: Trước hết, dữ liệu được làm sạch và mã hóa, sau đó nhập vào phần mềm SPSS để phân tích thống kê mô tả và kiểm định sơ bộ độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha). Tiếp đến, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện nhằm kiểm tra giá trị hội tụ và phân biệt của các biến quan sát. Trên cơ sở kết quả EFA, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được tiến hành với sự hỗ trợ của phần mềm PLS-SEM để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường, đồng thời kiểm định tính giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và độ tin cậy tổng hợp (CR, AVE) của các thang đo. Cuối cùng, mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình lý thuyết.

Kết quả từ điều tra chính thức không chỉ cung cấp dữ liệu cho việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, mà còn phản ánh một cách khách quan thực tiễn quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long. Nhờ đó, nghiên cứu có cơ sở khoa học và thực tiễn vững chắc để đưa ra những phân tích, kết luận và hàm ý quản trị phù hợp.

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

Mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling – SEM) là một phương pháp phân tích thống kê hiện đại, cho phép kiểm định đồng thời mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn và các biến quan sát, cũng như các quan hệ nhân quả giữa các

biến tiềm ẩn trong một mô hình lý thuyết tổng thể (Bollen, 1989; Kline, 2015). SEM bao gồm hai thành phần chính: mô hình đo lường, được kiểm định thông qua phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) và mô hình cấu trúc, phản ánh mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm nghiên cứu. Việc áp dụng SEM trong nghiên cứu có nhiều ưu điểm nổi bật. Thứ nhất, SEM cho phép xử lý các biến tiềm ẩn, đồng thời kiểm soát sai số đo, từ đó cung cấp ước lượng chính xác hơn so với hồi quy tuyến tính truyền thống (Bollen, 1989). Thứ hai, SEM có khả năng ước lượng đồng thời nhiều mối quan hệ phức tạp trong một mô hình, phù hợp với nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh khi có sự tồn tại của các biến trung gian và điều tiết. Thứ ba, phương pháp này cung cấp các chỉ số đánh giá độ phù hợp tổng thể của mô hình (fit indices), giúp xác định mức độ phù hợp giữa dữ liệu thực tế và lý thuyết. Thứ tư, SEM có thể kiểm định các cơ chế gián tiếp và điều tiết một cách hiệu quả, đồng thời hỗ trợ phân tích đa nhóm nhằm so sánh mô hình giữa các nhóm đối tượng khác nhau.

Hiện nay, SEM được triển khai theo hai cách tiếp cận phổ biến: CB-SEM (Covariance-Based SEM), tập trung vào việc kiểm định độ phù hợp của mô hình với dữ liệu và PLS-SEM (Partial Least Squares SEM), phù hợp trong các trường hợp mẫu nhỏ, dữ liệu không phân phối chuẩn hoặc mục tiêu nghiên cứu thiên về dự báo (Hair et al., 2019). Mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất một phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS SEM) là một phương pháp phân tích đa biến tiên tiến, được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu khoa học xã hội và quản trị trong hai thập niên gần đây (Hair et al., 2019). PLS-SEM cho phép ước lượng đồng thời mô hình đo lường, phản ánh mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn và các biến quan sát và mô hình cấu trúc, phản ánh mối quan hệ nhân quả giữa các biến tiềm ẩn. Khác với CB-SEM (Covariance-Based SEM) tập trung vào việc kiểm định mức độ phù hợp tổng thể của mô hình, PLS-SEM ưu tiên mục tiêu dự báo và khám phá mối quan hệ trong dữ liệu, đồng thời ít bị ràng buộc bởi giả định phân phối chuẩn hay cỡ mẫu lớn. Trong trường hợp nghiên cứu này, việc sử dụng PLS-SEM là phù hợp hơn.

Việc sử dụng PLS-SEM trong nghiên cứu này được lý giải bởi một số ưu điểm nổi bật. Thứ nhất, PLS-SEM có thể làm việc hiệu quả với cỡ mẫu vừa và nhỏ, điều

này đặc biệt phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long, nơi việc tiếp cận số lượng lớn người trả lời gặp nhiều hạn chế. Thứ hai, phương pháp này không đòi hỏi dữ liệu phải tuân theo phân phối chuẩn đa biến, trong khi dữ liệu khảo sát thực tế thường chứa nhiều sai lệch. Thứ ba, PLS-SEM hỗ trợ tốt cho việc kiểm định các mô hình phức tạp với nhiều biến tiềm ẩn, các quan hệ trung gian và điều tiết. Vì mô hình nghiên cứu có 3 biến trung gian và 1 biến điều tiết nên việc sử dụng PLS-SEM đưa vào phân tích kết quả là phù hợp. Thứ tư, PLS-SEM cho phép đánh giá khả năng dự báo của mô hình thông qua chỉ số Q^2 và kích thước ảnh hưởng f^2 , từ đó đưa ra những hàm ý thực tiễn quan trọng cho quản trị khách sạn.

Về nội dung, PLS-SEM được chia thành hai phần chính: mô hình đo lường (measurement model) và mô hình cấu trúc (structural model). Mô hình đo lường tập trung đánh giá các đặc tính đo lường của thang đo, bao gồm độ tin cậy nội tại (Cronbach's Alpha và Composite Reliability ≥ 0.70), giá trị hội tụ (hệ số tải nhân tố ≥ 0.70 , AVE ≥ 0.50) và giá trị phân biệt (Fornell-Larcker và Heterotrait-Monotrait Ratio ≤ 0.90). Trong khi đó, mô hình cấu trúc tập trung kiểm định mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn thông qua hệ số đường dẫn (β), hệ số xác định (R^2), kích thước ảnh hưởng (f^2) và khả năng dự báo (Q^2). Các kiểm định này thường được thực hiện bằng kỹ thuật bootstrap với 5.000 mẫu lặp lại nhằm đảm bảo tính ổn định của kết quả (Hair et al., 2019).

Quy trình xử lý dữ liệu bằng PLS-SEM bao gồm năm bước cơ bản. Trước tiên, dữ liệu khảo sát cần được làm sạch, xử lý các giá trị thiếu và loại bỏ bảng hỏi không hợp lệ, đồng thời kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến bằng chỉ số VIF (< 3). Tiếp đó, mô hình đo lường được đánh giá thông qua kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo. Bước thứ ba, mô hình cấu trúc được kiểm định để xác định mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập đến biến phụ thuộc. Tiếp theo, các quan hệ phức tạp như trung gian (mediation) và điều tiết (moderation) được kiểm định bằng bootstrap hoặc phân tích đa nhóm. Cuối cùng, kết quả phân tích được báo cáo thông qua các bảng chỉ số (CR, AVE, HTMT, β , R^2 , f^2 , Q^2), kèm theo diễn giải ý nghĩa lý thuyết và thực tiễn.

Phương pháp PLS-SEM mang lại nhiều ưu điểm. Nó linh hoạt với cỡ mẫu nhỏ, không yêu cầu phân phối chuẩn, phù hợp cho nghiên cứu khám phá và dự báo, đồng

thời hỗ trợ kiểm định các mô hình phức tạp. Tuy nhiên, PLS-SEM cũng có những hạn chế nhất định, bao gồm việc thiếu các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình như trong CB-SEM, khả năng thiên lệch khi cỡ mẫu quá nhỏ, và mức độ khẳng định lý thuyết thường thấp hơn. Do đó, trong nghiên cứu này, PLS-SEM được xem là phương pháp tối ưu vì vừa đảm bảo tính linh hoạt trong xử lý dữ liệu thực tiễn, vừa cho phép đánh giá các mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và các yếu tố liên quan trong ngành khách sạn.

Tiểu kết chương 2

Trên cơ sở các lý thuyết nền tảng như lý thuyết hành vi, lý thuyết SOR và lý thuyết Thẻ chế, nghiên cứu đã phát triển mô hình đề xuất, trong đó quản trị xanh nguồn nhân lực được xem là biến độc lập tác động trực tiếp và gián tiếp đến hành vi xanh của nhân viên thông qua các biến trung gian (văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường), đồng thời chịu sự điều tiết bởi chính sách xanh của chính quyền địa phương. Từ mô hình lý thuyết, các giả thuyết nghiên cứu cụ thể đã được đề xuất nhằm kiểm định những mối quan hệ chủ chốt giữa các biến.

Về phương pháp, nghiên cứu kết hợp nhiều phương pháp, bao gồm thu thập dữ liệu thứ cấp, phân tích trắc lượng thư mục, tham vấn chuyên gia, phỏng vấn sâu, điều tra khảo sát thử nghiệm và chính thức, ứng dụng mô hình SEM phân tích các yếu tố của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh, với các thang đo được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh khách sạn 4-5 sao tại Hạ Long. Quá trình xác định thang đo, thiết kế bảng hỏi, điều tra thử và điều tra chính thức đã được tiến hành cẩn trọng để đảm bảo độ tin cậy, giá trị đo lường và tính đại diện của dữ liệu.

Như vậy, chương 2 không chỉ cung cấp khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu mà còn làm rõ quy trình và phương pháp thu thập, xử lý dữ liệu, tạo nền tảng vững chắc cho việc kiểm định thực nghiệm và đưa ra kết quả nghiên cứu và phân tích nhằm kiểm chứng mô hình và giả thuyết đã đề xuất ở chương 3.

Chương 3. ĐỊA BÀN VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Địa bàn nghiên cứu

3.1.1. Khái quát về các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long

Dựa trên số liệu thống kê về kết quả hoạt động kinh doanh du lịch của Quảng Ninh giai đoạn 2019-2024 (phụ lục 8), có thể nhận thấy rằng ngành du lịch của tỉnh đã trải qua giai đoạn suy giảm nghiêm trọng do tác động của đại dịch COVID-19 (từ năm 2019 đến năm 2021) nhưng nhanh chóng phục hồi và tăng trưởng sau đó. Tổng lượng khách du lịch tăng từ 14,0 triệu lượt năm 2019, không thống kê trong 2 năm 2020 và 2021 do ảnh hưởng của dịch bệnh COVID, năm 2022 có 11,6 triệu lượt đã đánh dấu sự hồi phục dần của ngành du lịch, đến năm 2023, lượng khách là xấp xỉ 15,6 triệu lượt và đạt 19,0 triệu lượt năm 2024, trong đó khách nội địa chiếm tỷ lệ chính với 15,2 triệu lượt, cao gấp 1,8 lần so với năm 2019. Năm 2022, lượng khách quốc tế chỉ đạt 304 nghìn lượt do vẫn còn tâm lý e ngại sau COVID-19 của đại bộ phận du khách, song đã phục hồi nhanh chóng đạt 3,8 triệu lượt năm 2024, phản ánh sự khởi sắc của thị trường quốc tế, dù vẫn chưa đạt ở mức trước đại dịch.

Trong giai đoạn 2019-2024, cơ cấu và quy mô doanh thu du lịch của Quảng Ninh cũng có sự biến đổi rõ rệt, phản ánh xu hướng phục hồi và tăng trưởng sau khủng hoảng. Tổng doanh thu du lịch năm 2019 đạt 29.487 tỷ đồng, giảm còn 22.599 tỷ đồng vào năm 2022 do ảnh hưởng của đại dịch, nhưng đến năm 2023 đã phục hồi đạt 33.408 tỷ đồng và tăng mạnh lên 46.550 tỷ đồng vào năm 2024, cao hơn 58% so với thời điểm trước dịch. Với nguồn thu từ khách du lịch, giai đoạn này, doanh thu từ khách nội địa chiếm tỉ lệ cao hơn, với mức tăng từ 15.399 tỷ đồng năm 2019 lên 35.656 tỷ đồng năm 2024, gấp hơn 2,3 lần, bảo đảm sự ổn định cho ngành trong giai đoạn biến động. Trong khi đó, nguồn thu từ khách quốc tế giảm xuống 967 tỷ đồng năm 2022 nhưng nhanh chóng phục hồi đạt 10.894 tỷ đồng vào năm 2024, tăng hơn 11 lần trong hai năm dù vẫn thấp hơn mức năm 2019. Doanh thu theo lĩnh vực cũng cho thấy sự chuyển dịch tích cực: dịch vụ lưu trú và ăn uống phục hồi ổn định, vận tải tăng 64% trong giai đoạn 2019-2024, trong khi doanh thu từ tham quan và mua

sắm tăng vượt mức trước dịch, đặc biệt lĩnh vực mua sắm tăng từ 4.275 tỷ đồng năm 2019 lên 10.356 tỷ đồng năm 2024 (tăng gấp 2,4 lần).

Đặc biệt, đóng góp của du lịch vào GRDP tỉnh tăng từ 6,01% năm 2019 lên 9,64% năm 2024, khẳng định vai trò ngày càng quan trọng của ngành trong cơ cấu kinh tế địa phương. Những kết quả này cho thấy du lịch Quảng Ninh không chỉ phục hồi nhanh chóng mà còn phát triển theo hướng bền vững, với sự dịch chuyển tích cực trong cơ cấu chi tiêu và đóng góp ngày càng lớn cho nền kinh tế.

Theo báo cáo về tình hình lao động việc làm của Cục Thống kê tỉnh, hoạt động du lịch tạo ra 48,6 nghìn việc làm năm 2023, trong đó lao động trực tiếp là 26,8 nghìn việc làm, lao động gián tiếp là 21,8 nghìn việc làm. Đến năm 2024, có 52,9 nghìn việc làm từ du lịch, trong đó việc làm trực tiếp từ du lịch là 28,6 nghìn, gián tiếp là 24,3 nghìn.

Thành phố Hạ Long được xem là trung tâm du lịch của tỉnh Quảng Ninh, cùng với các tài nguyên tự nhiên và văn hoá độc đáo, đa dạng, nơi đây tập trung nhiều cơ sở kinh doanh dịch vụ phục vụ du lịch.

Bảng 3.1. Số lượng khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long

TT	Khách sạn	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Quý I - Năm 2025
1	5 sao	10	12	16	15
2	4 sao	23	21	21	23

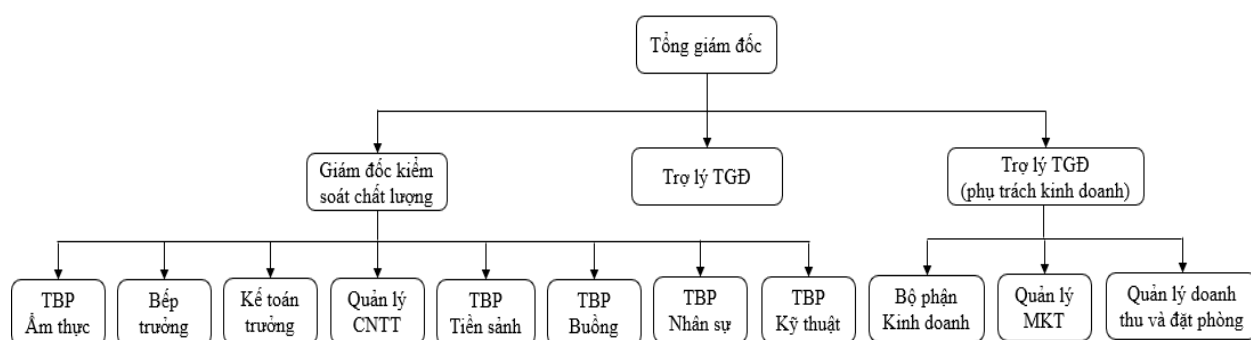
Nguồn: Sở Văn hoá Thể thao và Du lịch Quảng Ninh (năm 2025)

Tính đến quý 1 năm 2025, theo thống kê của Sở Văn hoá Thể thao và Du lịch Quảng Ninh, số lượng cơ sở lưu trú trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh là 1.633 cơ sở với 36.718 phòng, trong đó có 18 khách sạn 5 sao, 25 khách sạn 4 sao, riêng thành phố Hạ Long, có 77 khách sạn được cấp sao với 10.896 phòng, trong đó số lượng khách sạn 5 sao là 15 cơ sở, khách sạn 4 sao là 23 cơ sở với 9.255 phòng chiếm 84,94% tổng số phòng. Hệ thống cơ sở lưu trú phát triển cả về số lượng và chất lượng, với sự xuất hiện của nhiều tập đoàn quản lý khách sạn cao cấp như Accor, Wyndham Legend, Novotel, Mường Thanh, Vingroup, gần đây là InterContinental và chủ yếu tập trung tại thành phố Hạ Long. Cùng với sự phát triển nâng tầm về cơ sở vật chất

phục vụ du lịch, tỉnh Quảng Ninh chú trọng đầu tư về cơ sở hạ tầng để đảm bảo tính đồng bộ, hiện đại, dễ tiếp cận, góp phần tạo thuận lợi cho phát triển sản phẩm du lịch, tăng thời gian vui chơi, giải trí, nghỉ dưỡng cho du khách. Một số khách sạn được nhận giải thưởng khách sạn Xanh ASEAN (khách sạn Novotel, khách sạn Sài Gòn Hạ Long, khách sạn được gắn nhãn VITA Green 2025 như FTE Hạ Long, Mường Thanh Hạ Long. Số lượng khách sạn được công nhận các giải thưởng, chứng nhận này không nhiều nhưng bước đầu cũng thể hiện sự quan tâm đến hướng Xanh trong lĩnh vực này.

Trong ngành khách sạn, cơ cấu tổ chức và công tác quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đối với chất lượng dịch vụ, hiệu quả vận hành và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Đối với các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long, sự khác biệt về tiêu chuẩn phân hạng không chỉ ảnh hưởng đến mô hình tổ chức mà còn tác động sâu sắc đến quy mô, chất lượng và chính sách nhân lực.

Hầu hết khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long vận hành theo mô hình “tuyến - chức năng” (line and functional structure). Ở cấp cao nhất, Tổng giám đốc chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động, bên dưới là các Giám đốc bộ phận phụ trách các lĩnh vực chính như lễ tân, buồng phòng, ẩm thực, kinh doanh - marketing, tài chính - kế toán, kỹ thuật - bảo trì, nhân sự và an ninh. Mô hình này được coi là chuẩn mực quốc tế, đảm bảo phân định rõ trách nhiệm, duy trì sự kiểm soát chặt chẽ và giảm thiểu rủi ro vận hành (hình 3.1 là một ví dụ về sơ đồ tổ chức khách sạn).



Hình 3.1. Sơ đồ tổ chức nhân sự khách sạn Wyndham Hạ Long

Dù khác nhau về mức độ phức tạp, các khách sạn ở Hạ Long đều có một số bộ phận chức năng cơ bản. Bộ phận lễ tân (Front Office) đóng vai trò “bộ mặt” của khách

sạn, chịu trách nhiệm đặt phòng, check-in/check-out và chăm sóc khách hàng. Bộ phận buồng phòng đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh và tiện nghi. Bộ phận ẩm thực quản lý hệ thống nhà hàng, bar và dịch vụ phòng ăn. Bên cạnh đó, các bộ phận như kinh doanh – marketing, tài chính – kế toán, kỹ thuật và nhân sự đảm bảo hỗ trợ hoạt động vận hành hiệu quả,

Hệ thống phân hạng sao khách sạn tại Việt Nam do Cục Du lịch quy định, dựa trên nhiều tiêu chí bao gồm chất lượng cơ sở vật chất, số lượng dịch vụ, trình độ nhân viên và khả năng phục vụ đa dạng đối tượng khách hàng. Theo Quyết định số 02/2019/QĐ-BVHTTDL, khách sạn 5 sao phải đáp ứng yêu cầu cao hơn về số lượng nhân sự, khả năng phục vụ 24/7 và có các dịch vụ bổ sung như spa, trung tâm hội nghị, phòng tiệc lớn, ... Điều này khiến cơ cấu tổ chức tại khách sạn 5 sao trở nên phức tạp và chuyên môn hóa hơn so với khách sạn 4 sao.

Một đặc điểm nổi bật trong ngành khách sạn là cường độ sử dụng lao động, được đo lường qua chỉ số nhân viên trên mỗi phòng. Tại các khách sạn hạng sang, tỷ lệ này dao động từ 1,5 đến 2,5 nhân viên/1 phòng, trong khi ở khách sạn 4 sao, tỷ lệ này chỉ từ 0,8 đến 1,5 nhân viên/1 phòng. Điều này phản ánh sự khác biệt về mức độ dịch vụ, số lượng tiện ích và yêu cầu cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng.

Bên cạnh đó, hiệu suất lao động ở bộ phận buồng phòng cũng có sự khác biệt rõ rệt. Thông thường, nhân viên buồng phòng tại khách sạn 5 sao thường chỉ dọn từ 10–12 phòng/ca, trong khi tại khách sạn 4 sao, con số này có thể lên tới 14–16 phòng/ca. Điều này đồng nghĩa với việc khách sạn 5 sao cần nhiều nhân lực hơn để đảm bảo chất lượng dịch vụ, mặc dù số phòng có thể tương đương.

Cả khách sạn 4 và 5 sao đều tăng cường ứng dụng hệ thống quản lý khách sạn, phần mềm quản trị nhân sự và quản lý quan hệ khách hàng. Tuy nhiên, các khách sạn 5 sao có xu hướng đầu tư mạnh mẽ hơn vào các giải pháp công nghệ tích hợp, nhằm tối ưu hóa năng suất và nâng cao trải nghiệm cá nhân hóa.

Một trong những khác biệt rõ nét nhất giữa khách sạn 4 và 5 sao là quy mô nhân sự. Chỉ số nhân viên trên mỗi phòng của các khách sạn như Vinpearl Ha Long Bay Resort, FLC Grand Hotel Ha Long, Wyndham Legend Hạ Long thường là 1,5 -

2,0 nhân viên/1 phòng, tổng số nhân viên dao động từ 450–600 người. Đối với các khách sạn 4 sao như Novotel Ha Long Bay, Heritage Hạ Long, Sài Gòn Hạ Long có tỷ lệ 0,8 - 1,2 nhân viên/1 phòng, tổng số nhân viên dao động từ 120 - 180 người. Như vậy, trong điều kiện quy mô phòng khác nhau, khách sạn 5 sao có thể cần gấp 2 - 3 lần số nhân sự so với khách sạn 4 sao để đáp ứng tiêu chuẩn dịch vụ.

Ở cả hai hạng khách sạn, bộ phận buồng phòng chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng nhân sự. Tuy nhiên, khách sạn 5 sao có xu hướng phân bổ nhân lực đa dạng hơn do sở hữu nhiều dịch vụ bổ sung. Ví dụ, nhân sự ở bộ phận ẩm thực (F&B) tại khách sạn 5 sao thường chiếm tỷ lệ cao hơn vì phải vận hành nhiều nhà hàng, quầy bar và phòng tiệc lớn, đồng thời yêu cầu nhân viên có kỹ năng chuyên biệt như sommelier hoặc banquet manager.

Khách sạn như Vinpearl Ha Long Bay Resort có thêm các vị trí chuyên trách như dịch vụ khách hàng, dịch vụ Spa, bộ phận cứu hộ. Trong khi đó, ở một số khách sạn như Hayatt, Mithrin, Paradise, Song Lộc, nhiều chức năng được gộp lại hoặc kiêm nhiệm, ví dụ quản trị nhân sự kiêm nhiệm hành chính, hoặc bộ phận marketing chủ yếu tập trung vào thị trường nội địa thay vì quốc tế.

Một số khách sạn như Vinpearl Ha Long Bay Resort, Hoàng Gia, Wyndham Legend Hạ Long, FLC Grand Hotel Ha Long đặt yêu cầu cao hơn đối với khả năng ngoại ngữ và dịch vụ cá nhân hóa. Các vị trí như lễ tân, quan hệ khách hàng hay quản lý sự kiện thường yêu cầu ứng viên thành thạo tiếng Anh và một ngoại ngữ thứ hai (ví dụ: tiếng Trung, Hàn) để phục vụ đa dạng nguồn khách quốc tế. Trong khi đó, các khách sạn 4 sao như Ha Long Pearl, Mường Thanh Holiday Suối Mơ, Grand View Palace Hạ Long thường ưu tiên kỹ năng giao tiếp cơ bản hơn là yêu cầu ngôn ngữ nâng cao.

Về đào tạo, hầu hết khách sạn 5 sao đầu tư nhiều hơn vào các chương trình huấn luyện chuyên sâu, bao gồm kỹ năng giao tiếp, giải quyết phàn nàn, quản lý chất lượng dịch vụ và đào tạo về quản lý bền vững. Ngược lại, các khách sạn 4 sao tập trung nhiều hơn vào đào tạo vận hành cơ bản và nâng cao năng suất lao động hoặc ít quan tâm đến công tác này.

Phân tích cho thấy cả khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long đều có đặc điểm chung về cơ cấu tổ chức theo mô hình tuyến – chức năng và bao gồm các bộ phận chức năng cơ bản. Tuy nhiên, sự khác biệt về tiêu chuẩn phân hạng, quy mô nhân lực, mức độ chuyên môn hóa, yêu cầu kỹ năng và chính sách nhân sự đã tạo nên khoảng cách rõ rệt giữa hai nhóm khách sạn này. Khách sạn 5 sao có xu hướng phức tạp, chuyên môn hóa cao, chi phí nhân lực lớn và định hướng quốc tế, trong khi khách sạn 4 sao duy trì mô hình gọn nhẹ, tập trung vào khách hàng nội địa và hiệu quả chi phí.

Những khác biệt này có ý nghĩa quan trọng đối với nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực xanh trong bối cảnh phát triển bền vững. Việc nhận diện và phân tích sự khác biệt không chỉ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng mô hình phù hợp mà còn hỗ trợ nhà quản lý khách sạn đưa ra các chiến lược nhân sự tối ưu, đáp ứng đồng thời mục tiêu kinh doanh và yêu cầu phát triển bền vững trong ngành du lịch Hạ Long.

3.1.2. Thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh)

Trong bối cảnh ngành du lịch Quảng Ninh đang chuyển dịch theo hướng phát triển bền vững, các khách sạn từng bước hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành và nâng cao chất lượng dịch vụ. Đồng thời, các nội dung liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực cũng bước đầu được quan tâm và lồng ghép vào các chức năng quản trị cơ bản. Mức độ triển khai các nội dung này được thể hiện thông qua đánh giá của người lao động và nhà quản lý tại các khách sạn, như trình bày trong bảng dưới đây.

STT	Nội dung	Hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực	Mean (điểm trung bình)
1	Khách sạn có mục tiêu xanh trong bản mô tả công việc phục vụ hoạt động tuyển dụng xanh	Thu hút và tuyển dụng nhân lực xanh	3,88
2	Khách sạn có chương trình đào tạo xanh để cải thiện các giá trị xanh	Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xanh	3,98

STT	Nội dung	Hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực	Mean (điểm trung bình)
3	Khách sạn bố trí công việc phù hợp cho nhân viên có kiến thức và kỹ năng xanh		4,03
4	Khách sạn tích hợp các tiêu chí thực hành xanh vào hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên	Đánh giá, đãi ngộ và tạo động lực theo hướng xanh	3,91
5	Hành vi xanh được xem xét cho việc thăng tiến của nhân viên		3,94

Kết quả trên cho thấy mức độ triển khai các nội dung quản trị xanh nguồn nhân lực tại các khách sạn đạt giá trị trung bình dao động từ 3,88 đến 4,03, tương ứng với mức “đồng ý”. Điều này phản ánh rằng các khách sạn đã bước đầu quan tâm và áp dụng các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực, tuy nhiên mức độ thực hiện chưa thực sự nổi bật và còn mang tính trung bình khá.

Trong đó, nội dung “bố trí công việc phù hợp cho nhân viên có kiến thức và kỹ năng xanh” đạt giá trị cao nhất (Mean = 4,03), cho thấy các khách sạn đã có sự chú trọng trong việc sử dụng và khai thác nguồn nhân lực có năng lực xanh. Việc phân công công việc phù hợp giúp phát huy hiệu quả kỹ năng và kiến thức của nhân viên, đồng thời góp phần nâng cao chất lượng vận hành theo hướng bền vững. Tuy nhiên, kết quả này cũng cho thấy xu hướng các khách sạn tập trung nhiều hơn vào khâu sử dụng nhân lực thay vì đầu tư từ các khâu đầu vào như tuyển dụng hay đào tạo.

Ở nhóm nội dung đào tạo và phát triển, biến “khách sạn có chương trình đào tạo xanh” đạt mức 3,98, cho thấy hoạt động đào tạo xanh đã được triển khai tương đối tích cực. Tuy nhiên, giá trị này vẫn chưa đạt mức cao, phản ánh việc đào tạo có thể chưa thường xuyên, chưa chuyên sâu hoặc chưa thực sự gắn với yêu cầu công việc cụ thể của từng vị trí. Điều này phù hợp với kết quả phân tích định tính khi các nội dung đào tạo xanh chủ yếu dừng lại ở mức nâng cao nhận thức hơn là phát triển năng lực thực hành.

Đối với nhóm chức năng đánh giá, đãi ngộ và tạo động lực, các nội dung “tích hợp tiêu chí xanh vào đánh giá hiệu quả công việc” (Mean = 3,91) và “xem xét hành vi xanh trong thăng tiến” (Mean = 3,94) đều đạt mức trung bình khá. Điều này cho thấy yếu tố xanh đã bước đầu được đưa vào hệ thống quản trị hiệu suất và cơ chế đãi ngộ, tuy nhiên chưa thực sự trở thành tiêu chí trọng tâm. Việc chưa có sự khác biệt rõ rệt về điểm số giữa các nội dung này phản ánh mức độ tích hợp còn mang tính hình thức hoặc chưa đủ mạnh để tạo động lực rõ ràng cho nhân viên trong việc thực hiện các hành vi xanh.

Đáng chú ý, nội dung “mục tiêu xanh trong bản mô tả công việc phục vụ tuyển dụng” có giá trị thấp nhất (Mean = 3,88), cho thấy chức năng thu hút và tuyển dụng nhân lực xanh chưa được chú trọng đúng mức. Điều này cho thấy các khách sạn chưa thực sự tích hợp yếu tố xanh ngay từ giai đoạn đầu vào, dẫn đến việc thiếu định hướng rõ ràng trong việc hình thành đội ngũ nhân lực có nhận thức và năng lực xanh.

Như vậy, kết quả cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực tại các khách sạn đang được triển khai theo hướng “từng phần”, tập trung nhiều vào khâu sử dụng và vận hành nhân lực, trong khi các khâu mang tính chiến lược như thu hút, tuyển dụng và phát triển năng lực xanh chưa được đầu tư tương xứng. Điều này phản ánh mức độ quan tâm đến quản trị xanh nguồn nhân lực còn ở giai đoạn ban đầu, thiếu sự đồng bộ và liên kết giữa các chức năng, từ đó hạn chế hiệu quả trong việc thúc đẩy hành vi và năng lực xanh trong tổ chức.

3.1.2.1. Thực trạng công tác tuyển dụng xanh

Hoạt động thu hút nhân lực tại các khách sạn hiện nay chủ yếu được xây dựng dựa trên những yêu cầu đặc thù của ngành dịch vụ lưu trú. Các tiêu chí tuyển dụng tập trung vào trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, khả năng ngoại ngữ, đặc biệt là tiếng Anh, cùng với thái độ phục vụ, tác phong chuyên nghiệp và tinh thần trách nhiệm. Bên cạnh đó, các yếu tố như sức khỏe, ngoại hình, khả năng làm việc theo ca, tính kỷ luật và sự gắn bó lâu dài cũng được coi trọng. Một số khách sạn còn nhấn mạnh yếu tố “tinh thần phục vụ” như một phẩm chất cốt lõi, phản ánh đặc trưng của môi trường dịch vụ khách sạn.

** Yêu cầu trong thu hút nhân lực*

Nhóm tiêu chí	Số khách sạn	Tỷ lệ
Thái độ, tinh thần phục vụ, trách nhiệm	9	90%
Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng mềm	8	80%
Trình độ chuyên môn/ nghiệp vụ	8	80%
Ngoại ngữ (tiếng Anh)	7	70%
Kinh nghiệm làm việc	6	60%
Tính kỷ luật, sự gắn bó	6	60%
Ngoại hình, sức khỏe	5	50%
Làm việc nhóm	4	40%
Phúc lợi, cơ hội thăng tiến (Yếu tố thu hút)	3	30%

Kết quả cho thấy các khách sạn tại Quảng Ninh đặt trọng tâm vào yếu tố thái độ và tinh thần phục vụ (90%), tiếp đến là kỹ năng và trình độ chuyên môn (80%). Các tiêu chí như ngoại ngữ (70%) và kinh nghiệm (60%) cũng được chú trọng, phản ánh đặc thù ngành dịch vụ du lịch. Trong khi đó, các yếu tố mang tính thu hút như phúc lợi và cơ hội thăng tiến chỉ chiếm tỷ lệ thấp (30%), cho thấy hoạt động thu hút nhân lực vẫn thiên về “yêu cầu đầu vào” hơn là xây dựng sức hấp dẫn của nhà tuyển dụng.

** Yếu tố xanh trong thu hút nhân lực*

Mức độ đề cập yếu tố xanh	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Có đề cập (ưu tiên/khuyến khích)	8	80%
Không đề cập	2	20%
Xem là tiêu chí bắt buộc	0	0%

Mặc dù có tới 80% khách sạn đề cập đến yếu tố xanh trong thu hút nhân lực nhưng chủ yếu dừng lại ở mức khuyến khích hoặc ưu tiên, chưa trở thành tiêu chí bắt buộc (0%). Điều này cho thấy nhận thức về phát triển bền vững đã bắt đầu hình thành, song chưa được chuyển hóa thành các yêu cầu cụ thể trong tuyển dụng. Sự thiếu vắng các tiêu chuẩn xanh mang tính ràng buộc phản ánh mức độ triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực còn hạn chế ở giai đoạn đầu vào.

** Tiêu chí tuyển chọn nhân sự*

Tiêu chí tuyển chọn	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Thái độ, đạo đức, tinh thần phục vụ	9	90%
Kỹ năng nghề & kỹ năng mềm	8	80%
Trình độ chuyên môn/học vấn	7	70%
Ngoại ngữ	6	60%
Kinh nghiệm	6	60%
Phù hợp văn hoá tổ chức	4	40%
Nhận thức môi trường (yếu tố xanh)	2	20%

Các tiêu chí tuyển chọn nhân sự tiếp tục nhấn mạnh yếu tố thái độ (90%) và kỹ năng (80%), cho thấy sự nhất quán với giai đoạn thu hút. Tuy nhiên, yếu tố nhận thức môi trường chỉ xuất hiện ở 20% khách sạn, cho thấy việc tích hợp tiêu chí xanh trong tuyển chọn còn rất hạn chế và chưa mang tính hệ thống. Điều này phản ánh khoảng cách giữa định hướng phát triển bền vững và thực tiễn triển khai trong quản trị nhân lực tại các khách sạn.

Tuy nhiên, bên cạnh các tiêu chí truyền thống, yếu tố liên quan đến phát triển bền vững và bảo vệ môi trường bước đầu đã được một số khách sạn quan tâm và lồng ghép trong hoạt động thu hút nhân lực. Cụ thể, nhiều khách sạn cho biết họ ưu tiên những ứng viên có nhận thức tích cực về bảo vệ môi trường, ý thức tiết kiệm tài nguyên và sẵn sàng tham gia các hoạt động phát triển bền vững. Nội dung này thường được thể hiện thông qua các câu hỏi phỏng vấn hoặc được đề cập như một tiêu chí khuyến khích trong quá trình tuyển dụng.

Kết quả cũng cho thấy yếu tố “xanh” chưa trở thành yêu cầu bắt buộc trong hầu hết các khách sạn, mà chủ yếu dừng lại ở mức độ định hướng hoặc khuyến khích. Điều này phản ánh thực tế rằng, mặc dù nhận thức về du lịch bền vững đã dần được nâng cao, song việc tích hợp các tiêu chí xanh vào hoạt động thu hút nhân lực vẫn còn thiếu tính hệ thống và chưa thực sự rõ ràng.

Bên cạnh đó, các chính sách thu hút nhân lực như phúc lợi, môi trường làm việc hay cơ hội thăng tiến, vốn là những yếu tố quan trọng trong việc xây dựng sức hấp dẫn của nhà tuyển dụng, chưa được nhấn mạnh một cách nổi bật. Điều này cho

thấy hoạt động thu hút nhân lực tại các khách sạn hiện nay vẫn thiên về việc đặt ra các yêu cầu đối với ứng viên hơn là xây dựng giá trị hấp dẫn để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là nguồn nhân lực có định hướng và năng lực xanh.

Từ những phân tích trên có thể thấy, hoạt động thu hút nhân lực trong các khách sạn tại Quảng Ninh tuy đã bước đầu tiếp cận với xu hướng phát triển bền vững, nhưng vẫn chủ yếu mang tính truyền thống và chưa thực sự tích hợp sâu các yếu tố của quản trị xanh nguồn nhân lực. Điều này đặt ra yêu cầu cần có những định hướng rõ ràng hơn trong việc xây dựng tiêu chí tuyển dụng gắn với yếu tố xanh, nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển du lịch bền vững trong bối cảnh hiện nay.

3.1.2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển xanh

Hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực được triển khai một cách bài bản và liên tục, phản ánh đặc thù của ngành dịch vụ đòi hỏi tiêu chuẩn cao về chất lượng phục vụ. Nhân viên khi gia nhập tổ chức đều trải qua chương trình đào tạo hội nhập nhằm làm quen với văn hóa doanh nghiệp, quy trình làm việc và tiêu chuẩn dịch vụ. Sau đó, các chương trình đào tạo nghiệp vụ chuyên môn được tổ chức theo từng bộ phận, kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với công việc. Ngoài ra, các khách sạn còn chú trọng đào tạo kỹ năng mềm, ngoại ngữ, kỹ năng xử lý tình huống và phát triển năng lực quản lý cho đội ngũ kế cận. Một số đơn vị áp dụng chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn tập đoàn quốc tế, với nội dung đa dạng và được cập nhật thường xuyên. Cụ thể:

** Đào tạo nhân viên mới vào*

Nội dung đào tạo	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Có đào tạo ban đầu	10	100%
Đào tạo nghiệp vụ theo bộ phận	10	100%
Đào tạo lại/định kỳ	8	80%
Đào tạo lý thuyết kết hợp thực hành	7	70%
Đào tạo về quy trình, tiêu chuẩn dịch vụ	9	90%
Đào tạo văn hoá doanh nghiệp	6	60%
Đào tạo an toàn lao động	5	50%
Đào tạo theo trường hợp/nhiệm vụ thực tế	3	30%

100% khách sạn thực hiện đào tạo ban đầu và đào tạo nghiệp vụ theo bộ phận, cho thấy hoạt động đào tạo hội nhập được triển khai rất bài bản. Tuy nhiên, đào tạo lại và đào tạo nâng cao mới đạt 80%, phản ánh việc duy trì và cập nhật năng lực chưa thực sự đồng đều giữa các khách sạn.

** Chương trình đào tạo và phát triển nhân lực*

Nội dung chương trình đào tạo	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Có chương trình đào tạo & phát triển	10	100%
Đào tạo nghiệp vụ chuyên môn	10	100%
Đào tạo kỹ năng mềm/giao tiếp xử lý tình huống	9	90%
Đào tạo ngoại ngữ	6	60%
Đào tạo văn hoá doanh nghiệp	6	60%
Đào tạo kỹ năng quản lý/ lãnh đạo	5	50%
Phát triển nhân sự nội bộ (thăng tiến)	4	40%
Đào tạo theo tiêu chuẩn quốc tế/4-5 sao/tập đoàn	3	30%

Các chương trình đào tạo tập trung mạnh vào nghiệp vụ (100%) và kỹ năng mềm (90%), cho thấy mục tiêu chính là nâng cao chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, các nội dung mang tính phát triển dài hạn như đào tạo quản lý (50%) và phát triển nội bộ (40%) còn hạn chế, cho thấy phát triển nguồn nhân lực chưa thực sự toàn diện.

** Nội dung về môi trường và phát triển bền vững*

Mức độ tích hợp yếu tố xanh	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Có đề cập yếu tố môi trường	10	100%
Ở mức cơ bản (nhận thức, tiết kiệm điện nước)	6	60%
Tích hợp rõ trong chương trình đào tạo	3	30%
Là nội dung bắt buộc/hệ thống (chuẩn quốc tế)	2	20%

Mặc dù 100% khách sạn có đề cập đến nội dung môi trường trong đào tạo, nhưng chủ yếu dừng ở mức cơ bản (60%), như tiết kiệm tài nguyên và giữ gìn môi trường làm việc. Chỉ một số ít khách sạn (20–30%) tích hợp nội dung này một cách hệ thống hoặc theo tiêu chuẩn quốc tế, cho thấy đào tạo xanh chưa thực sự đi vào chiều sâu.

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các khách sạn ở Quảng Ninh cho thấy mức độ triển khai tương đối đồng bộ và có tính hệ thống, đặc biệt ở giai đoạn đào tạo hội nhập ban đầu. Kết quả khảo sát cho thấy 100% khách sạn đều

tổ chức đào tạo cho nhân viên ngay khi bắt đầu làm việc, chủ yếu dưới hình thức đào tạo định hướng (orientation/onboarding) kết hợp với đào tạo nghiệp vụ theo từng bộ phận. Nội dung đào tạo ban đầu thường bao gồm giới thiệu về văn hóa doanh nghiệp, nội quy – quy định, tiêu chuẩn dịch vụ, quy trình làm việc và các yêu cầu về tác phong, thái độ nghề nghiệp. Điều này phản ánh đặc thù của ngành dịch vụ khách sạn, nơi mà sự đồng nhất về chất lượng phục vụ và trải nghiệm khách hàng phụ thuộc rất lớn vào việc chuẩn hóa hành vi và kỹ năng của nhân viên ngay từ đầu.

Bên cạnh đó, các khách sạn cũng chú trọng triển khai đào tạo nghiệp vụ chuyên môn và đào tạo tại chỗ (on-the-job training), giúp nhân viên nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc thực tế. Hình thức đào tạo này thường kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, thậm chí áp dụng phương pháp “cầm tay chỉ việc” hoặc giao nhiệm vụ cụ thể (task-based training) để đánh giá năng lực. Điều này cho thấy các khách sạn không chỉ dừng lại ở việc truyền đạt kiến thức mà còn hướng tới việc hình thành kỹ năng thực tiễn và năng lực xử lý tình huống cho nhân viên.

Tuy nhiên, khi xét đến khía cạnh đào tạo lại và đào tạo nâng cao, mức độ triển khai chưa thực sự đồng đều giữa các khách sạn. Mặc dù phần lớn các đơn vị có tổ chức đào tạo định kỳ hoặc đào tạo bổ sung khi có sự thay đổi về quy trình, công nghệ, nhưng vẫn còn một số khách sạn chưa duy trì được hoạt động này một cách thường xuyên và có hệ thống. Điều này phần nào phản ánh hạn chế trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn, khi việc nâng cao năng lực liên tục cho nhân viên chưa được coi là ưu tiên hàng đầu.

Về chương trình đào tạo và phát triển, các khách sạn chủ yếu tập trung vào các nội dung nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ như đào tạo nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống và ngoại ngữ. Một số khách sạn, đặc biệt là các đơn vị thuộc tập đoàn quốc tế, còn triển khai các chương trình đào tạo bài bản hơn, bao gồm phát triển kỹ năng lãnh đạo, xây dựng đội ngũ quản lý kế cận và đào tạo theo tiêu chuẩn dịch vụ 4–5 sao. Tuy nhiên, các nội dung mang tính phát triển dài hạn như quy hoạch nhân sự, phát triển nghề nghiệp hay đào tạo nâng cao năng lực quản lý vẫn chưa phổ biến ở tất cả các khách sạn, cho thấy sự khác biệt rõ rệt giữa các cơ sở về mức độ đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực.

Đáng chú ý, yếu tố phát triển bền vững và bảo vệ môi trường đã bắt đầu được lồng ghép trong chương trình đào tạo tại hầu hết các khách sạn. Các nội dung này thường tập trung vào việc nâng cao nhận thức của nhân viên về tiết kiệm điện, nước, giảm thiểu rác thải và giữ gìn môi trường làm việc sạch đẹp.

3.1.2.3. Thực trạng hoạt động đánh giá hiệu suất, đãi ngộ và tạo động lực

Các chính sách đánh giá và đãi ngộ tại các khách sạn được xây dựng tương đối đầy đủ, nhằm tạo động lực và khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu quả công việc. Hệ thống đánh giá thường dựa trên các tiêu chí như kết quả thực hiện công việc, mức độ hoàn thành KPI, chất lượng phục vụ khách hàng, phản hồi của khách, thái độ làm việc và tinh thần trách nhiệm. Việc đánh giá được thực hiện định kỳ theo tháng, quý hoặc năm, kết hợp với phản hồi từ cấp quản lý và khách hàng. Cụ thể:

** Chính sách tạo động lực và thăng tiến*

Chính sách	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Lương, thưởng, phúc lợi (cạnh tranh/định kỳ)	9	90%
Thưởng theo hiệu quả công việc	8	80%
Thăng tiến nội bộ	8	80%
Khen thưởng nhân viên xuất sắc	7	70%
Đào tạo và phát triển gắn với thăng tiến	7	70%
Lộ trình nghề nghiệp rõ ràng	4	40%
Môi trường làm việc/giá trị văn hoá	3	30%
Chính sách đặc thù (thưởng hoa hồng, nước ngoài)	2	20%

** Tiêu chí áp dụng cho đánh giá và thăng tiến*

Tiêu chí	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Hiệu quả công việc	10	100%
Thái độ làm việc	9	90%
Năng lực chuyên môn	8	80%
Phản hồi khách hàng	7	70%
Kinh nghiệm/thời gian làm việc	5	50%
Tiềm năng phát triển	4	40%
Tuân thủ văn hoá/giá trị tổ chức	4	40%
Trình độ ngoại ngữ/điều kiện riêng	2	20%

** Đánh giá hiệu quả công việc*

Phương pháp đánh giá	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Đánh giá qua hiệu suất	9	90%
Phản hồi khách hàng	8	80%
Đánh giá của quản lý	8	80%
Đánh giá định kỳ (tháng/quý/năm)	7	70%
Đánh giá theo biểu mẫu/thang điểm	5	50%

** Các hoạt động xanh tại khách sạn*

Hoạt động xanh	Số khách sạn	Tỷ lệ (%)
Tiết kiệm năng lượng (điện, nước)	9	90%
Phân loại rác thải	8	80%
Giảm nhựa dùng một lần	7	70%
Sử dụng sản phẩm thân thiện môi trường	6	60%
Tuyên truyền/đào tạo nhận thức môi trường	5	50%
Hoạt động trồng cây, dọn dẹp vệ sinh	4	40%
Áp dụng tiêu chuẩn về môi trường	3	30%

Hoạt động đánh giá, đãi ngộ và tạo động lực cho nhân viên tại các khách sạn ở Quảng Ninh cho thấy sự triển khai tương đối đầy đủ và mang tính thực tiễn cao, đặc biệt trong việc gắn kết giữa hiệu quả công việc và các chính sách đãi ngộ. Các khách sạn chủ yếu sử dụng các công cụ đánh giá định lượng như KPI (90%), kết hợp với phản hồi của khách hàng (80%) và đánh giá từ cấp quản lý (80%) nhằm đảm bảo tính khách quan và toàn diện trong quá trình đánh giá nhân sự. Điều này phản ánh đặc thù của ngành dịch vụ, nơi chất lượng phục vụ và trải nghiệm khách hàng đóng vai trò trung tâm trong việc đo lường hiệu quả công việc.

Trên cơ sở kết quả đánh giá, các chính sách tạo động lực như lương thưởng, phúc lợi (90%), thưởng theo hiệu suất (80%) và cơ hội thăng tiến nội bộ (80%) được áp dụng rộng rãi, góp phần khuyến khích nhân viên nâng cao năng lực và gắn bó với tổ chức. Bên cạnh đó, các yếu tố như thái độ làm việc (90%), năng lực chuyên môn (80%) và phản hồi của khách hàng (70%) trở thành những tiêu chí quan trọng trong việc xét thăng tiến, cho thấy sự kết hợp giữa yếu tố định lượng và định tính trong quản trị nhân lực.

Tuy nhiên, các chính sách mang tính phát triển dài hạn như xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng (40%) hay phát triển tiềm năng nhân sự (40%) vẫn chưa được chú trọng đồng đều giữa các khách sạn. Điều này cho thấy hoạt động tạo động lực hiện nay vẫn thiên về ngắn hạn, tập trung vào kết quả công việc trước mắt hơn là chiến lược phát triển nguồn nhân lực bền vững.

Đáng chú ý, yếu tố môi trường và phát triển bền vững đã bước đầu được tích hợp trong hoạt động quản trị thông qua các chính sách như tiết kiệm năng lượng (90%), phân loại rác thải (80%) và giảm thiểu nhựa (70%). Tuy nhiên, các hoạt động này chủ yếu mang tính vận hành và nâng cao nhận thức, chưa thực sự được liên kết chặt chẽ với hệ thống đánh giá, đãi ngộ và tạo động lực cho nhân viên. Nói cách khác, hành vi xanh chưa trở thành một tiêu chí cốt lõi trong việc đánh giá và khen thưởng, dẫn đến việc thúc đẩy hành vi xanh trong tổ chức còn hạn chế.

Có thể thấy mặc dù các khách sạn đã xây dựng được hệ thống đánh giá và đãi ngộ tương đối đầy đủ, song việc tích hợp yếu tố xanh trong chức năng này vẫn còn rời rạc và chưa mang tính chiến lược, đặt ra yêu cầu cần hoàn thiện hơn trong bối cảnh phát triển du lịch bền vững hiện nay.

3.1.3. Đánh giá chung về quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao tại Quảng Ninh

3.1.3.1. Những kết quả đạt được

Trước hết, các khách sạn đã xây dựng được nền tảng quản trị nguồn nhân lực tương đối hoàn chỉnh với đầy đủ các chức năng như thu hút, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ. Đây là điều kiện quan trọng để tích hợp các yếu tố “xanh” vào hệ thống quản trị.

Yếu tố môi trường đã bước đầu được lồng ghép vào hoạt động quản trị nhân lực. Trong thu hút và tuyển dụng, nhiều khách sạn đã bắt đầu quan tâm đến nhận thức môi trường của ứng viên. Trong đào tạo, nội dung liên quan đến tiết kiệm tài nguyên, giảm rác thải và bảo vệ môi trường được triển khai, dù ở

mức độ khác nhau. Một số khách sạn còn tổ chức các chương trình thực tiễn nhằm nâng cao nhận thức và kỹ năng môi trường cho nhân viên.

Bầu không khí tâm lý xanh và văn hóa tổ chức xanh đã có những biểu hiện ban đầu. Nhân viên nhận thức được tầm quan trọng của bảo vệ môi trường và thực hiện các hành vi cơ bản như tiết kiệm điện, nước, phân loại rác và hạn chế sử dụng nhựa.

Hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên đã xuất hiện tương đối rõ trong các hoạt động vận hành hàng ngày. Điều này cho thấy các yếu tố quản trị và môi trường tổ chức đã có tác động nhất định đến hành vi thực tế.

Đặc biệt, các chính sách môi trường của địa phương đã đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và thúc đẩy hành vi xanh. Chính sách không chỉ tạo ra khuôn khổ pháp lý mà còn góp phần hình thành chuẩn mực xã hội, qua đó nâng cao nhận thức và trách nhiệm của cả doanh nghiệp và người lao động.

3.1.3.2. Những hạn chế, tồn tại

Mặc dù đạt được một số kết quả tích cực, quản trị nguồn nhân lực xanh tại các khách sạn vẫn còn nhiều hạn chế.

Thứ nhất, việc tích hợp yếu tố môi trường vào các chức năng quản trị nhân lực còn thiếu đồng bộ. Các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ chưa được liên kết thành một hệ thống nhất quán nhằm thúc đẩy hành vi xanh. Đặc biệt, hành vi môi trường chưa được đưa vào tiêu chí đánh giá và khen thưởng một cách rõ ràng.

Thứ hai, bầu không khí tâm lý xanh chưa đủ mạnh để trở thành chuẩn mực hành vi chung. Nhân viên thực hiện hành vi xanh chủ yếu do yêu cầu từ quy định, chưa xuất phát từ sự đồng thuận và tự giác.

Thứ ba, văn hóa tổ chức xanh chưa thực sự được hình thành. Các giá trị môi trường chưa trở thành một phần cốt lõi trong hệ giá trị của doanh nghiệp, dẫn đến việc hành vi xanh chưa được duy trì một cách bền vững.

Thứ tư, tồn tại khoảng cách giữa ý thức và hành vi của nhân viên. Mặc dù nhận thức về môi trường đã được nâng cao, nhưng việc chuyển hóa thành hành vi cụ thể còn phụ thuộc vào sự giám sát và điều kiện tổ chức.

Thứ năm, mức độ chủ động trong hành vi xanh còn thấp. Nhân viên ít có các sáng kiến hoặc hành động tự nguyện vượt ra ngoài yêu cầu công việc.

Thứ sáu, việc vận dụng chính sách môi trường của địa phương vào hoạt động quản trị nhân lực còn hạn chế, chủ yếu tập trung vào khía cạnh vận hành kỹ thuật.

Nguyên nhân của những hạn chế

Những hạn chế trên xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau.

Trước hết, nhận thức của doanh nghiệp về quản trị nguồn nhân lực xanh chưa đầy đủ. Nhiều khách sạn vẫn coi yếu tố môi trường là hoạt động hỗ trợ thay vì một phần chiến lược trong quản trị nhân lực.

Thứ hai, thiếu các công cụ và tiêu chí cụ thể để đo lường và đánh giá hành vi môi trường. Khi hành vi xanh không gắn với lợi ích cụ thể, nhân viên sẽ thiếu động lực để thực hiện.

Thứ ba, hoạt động đào tạo chưa đủ chiều sâu để thay đổi hành vi. Nội dung đào tạo chủ yếu dừng ở mức nâng cao nhận thức, chưa chú trọng đến việc hình thành kỹ năng và thói quen.

Thứ tư, văn hóa doanh nghiệp chưa tạo ra môi trường hỗ trợ cho hành vi xanh. Khi các giá trị môi trường chưa được chia sẻ rộng rãi, nhân viên khó duy trì hành vi một cách nhất quán.

Thứ năm, áp lực kinh doanh trong ngành khách sạn khiến nhiều doanh nghiệp ưu tiên hiệu quả ngắn hạn hơn là đầu tư cho phát triển bền vững.

Cuối cùng, mặc dù chính sách địa phương có tác động tích cực, nhưng việc triển khai và tích hợp vào hoạt động nội bộ của doanh nghiệp chưa đồng đều, làm giảm hiệu quả điều tiết.

Tổng thể, các khách sạn tại Quảng Ninh đã có những bước tiến nhất định trong việc triển khai quản trị nguồn nhân lực xanh và thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên. Tuy nhiên, quá trình này vẫn đang ở giai đoạn đầu, chưa đạt đến mức độ hoàn thiện và chưa tạo ra sự thay đổi mạnh mẽ, đồng bộ. Thực trạng này đặt ra yêu cầu cần có các giải pháp mang tính hệ thống nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực xanh và thúc đẩy hành vi xanh một cách bền vững trong thời gian tới.

3.1.4 Chính sách xanh của tỉnh Quảng Ninh

Từ năm 2013, tỉnh Quảng Ninh đã đưa ra định hướng xác định chuyển đổi phương thức phát triển từ “nâu” sang “xanh”, xác định du lịch - ngành công nghiệp “không khói” phát triển bền vững, trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Điều này được xác định cụ thể trong Nghị quyết số 07-NQ/TU, ngày 24/5/2013 của Ban Chấp hành

Đảng bộ tỉnh về phát triển du lịch Quảng Ninh giai đoạn 2013-2020, định hướng đến năm 2030: “Phát triển du lịch tỉnh theo hướng bền vững, chuyên nghiệp, hiện đại, hiệu quả, có trọng tâm, trọng điểm, để du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn và chiếm tỷ trọng ngày càng cao trong cơ cấu GDP của tỉnh; góp phần quan trọng thực hiện 3 đột phá chiến lược, gắn với mô hình tăng trưởng, tái cấu trúc nền kinh tế, chuyển đổi phương thức phát triển từ “nâu” sang “xanh”. Định hướng này tiếp tục lần nữa được khẳng định trong Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ tỉnh lần thứ XV: “...lấy đổi mới mô hình tăng trưởng, cơ cấu lại nền kinh tế, phát triển kinh tế xanh... làm trọng điểm”, “chuyển đổi phương thức phát triển từ “nâu” sang “xanh” theo hướng bền vững dựa vào ba trụ cột (thiên nhiên, con người, văn hóa)”.

Trong xu thế phát triển chung toàn cầu về phát triển bền vững, tăng trưởng xanh là một định hướng hết sức quan trọng cho tiến trình phát triển kinh tế-xã hội của Việt Nam trong những năm tiếp theo. Để cộng đồng, doanh nghiệp chủ động tham gia, thúc đẩy quá trình tăng trưởng xanh nhanh hơn, hiệu quả hơn thì điều kiện đầu tiên phải kể đến là “bệ đỡ” về cơ sở pháp lý, nhất là các chính sách khuyến khích, hỗ trợ từ Chính phủ, bộ, ngành.

Hệ thống văn bản chính sách về tăng trưởng xanh và phát triển du lịch ở Việt Nam phản ánh một cấu trúc quản trị đa tầng (multi-level governance) trong đó các văn bản khung quốc gia thiết lập định hướng chiến lược và tiêu chí đo lường, còn các quyết định cấp tỉnh cụ thể hóa mục tiêu ngành và lộ trình thực thi.

Việt Nam triển khai Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021–2030 (Quyết định 882/QĐ-TTg, 2022), chính quyền địa phương đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc cụ thể hóa và hiện thực hóa các định hướng chiến lược này. Ở cấp quốc gia, các công cụ chính sách như Quyết định 1169/QĐ-TTg (2024) phê duyệt Đề án tăng trưởng xanh, Thông tư 10/2023/TT-BKHĐT ban hành bộ chỉ tiêu thống kê, và Quyết định 600/QĐ-BKHĐT (2023) hướng dẫn xây dựng và tích hợp kế hoạch hành động đã thiết lập nền tảng thể chế, tiêu chí đánh giá và quy trình triển khai thống nhất trên phạm vi cả nước. Tuy nhiên, để những khung chính sách này phát huy hiệu quả, việc địa phương hóa và triển khai tại các tỉnh, thành là yếu tố quyết định.

Tại Quảng Ninh, chính quyền địa phương đã chủ động ban hành Kế hoạch hành động tăng trưởng xanh giai đoạn 2023–2030 (QĐ 1318/QĐ-UBND, 2024), qua đó cụ thể hóa mục tiêu quốc gia thành 18 chủ đề, 62 nhóm nhiệm vụ và 35 nhiệm vụ chi tiết. Nội dung này bao trùm từ xây dựng thể chế, huy động tài chính xanh, phát triển năng lượng tái tạo đến giáo dục, truyền thông về lối sống xanh. Đồng thời, UBND tỉnh cũng phê duyệt Đề án phục hồi và phát triển bền vững ngành du lịch đến 2025, định hướng 2030 (QĐ 2256/QĐ-UBND, 2023), thể hiện sự lồng ghép trực tiếp giữa chính sách xanh và ngành kinh tế mũi nhọn của địa phương. Các mục tiêu phát triển du lịch không chỉ hướng tới tăng trưởng về số lượng khách hay đóng góp GRDP mà còn gắn với bảo tồn di sản, đa dạng hóa sản phẩm theo hướng sinh thái, cộng đồng và giảm thiểu phát thải.

Chính quyền địa phương không đơn thuần “thực hiện” chỉ đạo từ Trung ương mà còn chủ động sáng tạo và điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện đặc thù. Với Quảng Ninh, chính sách xanh không chỉ giới hạn ở các chỉ tiêu giảm phát thải hay tiết kiệm năng lượng, mà còn được gắn kết trực tiếp với lợi thế du lịch, di sản và biển

đảo, tạo thành chiến lược phát triển bền vững có tính liên kết vùng và quốc tế. Mặt khác, chính quyền địa phương giữ vai trò “trung gian chính sách”, vừa chịu sự giám sát bởi bộ chỉ tiêu quốc gia (TT10/2023/TT-BKHĐT), vừa chịu áp lực từ cộng đồng doanh nghiệp, du khách và người dân địa phương về tính khả thi và hiệu quả của chính sách.

Như vậy, chính sách xanh ở cấp địa phương, điển hình là Quảng Ninh, có thể được nhìn nhận như cầu nối giữa chiến lược quốc gia và thực tiễn triển khai. Nó vừa thể hiện sự tuân thủ định hướng quốc gia, vừa phản ánh năng lực quản trị đặc thù của chính quyền tỉnh trong việc biến các mục tiêu xanh thành hành động cụ thể gắn với ngành kinh tế trụ cột. Đây chính là minh chứng rõ rệt cho cách tiếp cận quản trị đa tầng, trong đó thành công của chiến lược quốc gia phụ thuộc trực tiếp vào sự chủ động, sáng tạo và cam kết thực thi của cấp địa phương.

Sau khi phân tích các chủ trương, nghị quyết, chương trình và kế hoạch của tỉnh Quảng Ninh về tăng trưởng xanh, bảo vệ môi trường và phát triển du lịch bền vững, có thể nhận thấy địa phương đã từng bước hình thành một hệ thống chính sách tương đối đồng bộ, thể hiện quyết tâm chuyển đổi mô hình phát triển từ "nâu" sang "xanh". Các chính sách này không chỉ định hướng phát triển kinh tế theo hướng bền vững mà còn tạo lập môi trường thể chế thuận lợi để doanh nghiệp du lịch, trong đó có các khách sạn, nâng cao nhận thức và tăng cường thực hiện các hoạt động bảo vệ môi trường. Đây là nền tảng quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp từng bước lồng ghép các mục tiêu phát triển bền vững vào chiến lược kinh doanh và hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Đối với các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long, các chính sách xanh của tỉnh đã góp phần tạo áp lực thể chế và động lực phát triển theo hướng thân thiện với môi trường. Thông qua các quy định về bảo vệ môi trường, phát triển du lịch xanh, sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả, giảm phát thải, phân loại chất thải, cùng các chương trình truyền thông và nâng cao nhận thức về tăng trưởng xanh, nhiều khách sạn đã quan tâm hơn đến việc xây dựng văn hóa xanh trong doanh nghiệp, tổ chức các hoạt động đào tạo về môi trường, khuyến khích nhân viên thực hiện các hành vi

thân thiện với môi trường và từng bước đưa các yếu tố môi trường vào hoạt động quản trị. Những chuyển biến này cho thấy chính sách xanh của địa phương đã tạo ra môi trường thể chế tích cực, góp phần thúc đẩy quá trình triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực trong doanh nghiệp khách sạn.

Tuy nhiên, xét dưới góc độ quản trị nguồn nhân lực, hệ thống chính sách hiện hành vẫn còn một số hạn chế. Phần lớn các chính sách tập trung vào mục tiêu phát triển xanh ở cấp vĩ mô, quản lý tài nguyên, bảo vệ môi trường và phát triển điểm đến du lịch, trong khi chưa có các quy định hoặc hướng dẫn cụ thể về quản trị xanh nguồn nhân lực, chưa có bộ Tiêu chí Xanh cho du lịch và khách sạn. Các nội dung như tuyển dụng xanh, đào tạo và phát triển năng lực xanh, quản lý kết quả thực hiện công việc theo tiêu chí môi trường, chế độ đãi ngộ khuyến khích hành vi xanh hay phát triển đội ngũ nhân lực phục vụ chuyển đổi xanh chưa được cụ thể hóa trong hệ thống chính sách của địa phương. Bên cạnh đó, cơ chế hỗ trợ doanh nghiệp triển khai các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực, như hướng dẫn kỹ thuật, đào tạo chuyên môn, hỗ trợ tài chính hoặc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá, vẫn còn chưa đầy đủ và đồng bộ.

Chính những hạn chế này khiến mức độ triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực giữa các khách sạn còn có sự khác biệt đáng kể, phụ thuộc nhiều vào nhận thức của nhà quản lý, năng lực tổ chức thực hiện và nguồn lực của từng doanh nghiệp. Trong khi một số khách sạn chủ động đầu tư và tích hợp các thực hành quản trị xanh vào hoạt động quản trị nhân lực, nhiều khách sạn khác vẫn chủ yếu thực hiện các hoạt động mang tính tự nguyện hoặc đáp ứng yêu cầu trước mắt về môi trường mà chưa hình thành một hệ thống quản trị xanh toàn diện. Điều này cho thấy, mặc dù chính sách xanh địa phương đã tạo ra khuôn khổ thể chế và định hướng phát triển tích cực, hiệu quả lan tỏa của chính sách đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực vẫn còn phụ thuộc vào mức độ cụ thể hóa chính sách cũng như khả năng chuyển hóa các yêu cầu thể chế thành các thực hành quản trị trong doanh nghiệp.

Từ những phân tích trên có thể thấy, chính sách xanh của tỉnh Quảng Ninh vừa đóng vai trò là động lực, vừa là điều kiện thể chế tác động đến quá trình triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực tại các khách sạn. Khi môi trường chính sách có định

hướng rõ ràng, được cụ thể hóa bằng các cơ chế hỗ trợ và tiêu chí triển khai phù hợp, hiệu quả của các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực trong việc thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên sẽ được tăng cường. Ngược lại, nếu chính sách mới dừng ở định hướng chung mà thiếu các công cụ thực thi cụ thể thì tác động đến hoạt động quản trị của doanh nghiệp sẽ bị hạn chế. Đây cũng chính là cơ sở thực tiễn quan trọng để luận án xem xét vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương trong mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên, đồng thời là căn cứ để đề xuất các hàm ý chính sách nhằm hoàn thiện môi trường thể chế, góp phần thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực xanh và du lịch bền vững tại tỉnh Quảng Ninh.

3.2.Kết quả điều tra bằng bảng hỏi

3.2.1.Phân tích kết quả điều tra sơ bộ

Quá trình điều tra sơ bộ được tiến hành thông qua việc phát và thu bảng khảo sát trực tiếp tại một số khách sạn 4 và 5 sao trên địa bàn thành phố Hạ Long, bao gồm khách sạn Heritage, khách sạn Paddington, khách sạn Novotel, khách sạn Mường Thanh và một số khách sạn khác cùng phân hạng. Bên cạnh đó, dữ liệu còn được thu thập trực tuyến thông qua hình thức Google Form nhằm mở rộng phạm vi tiếp cận và tăng tỷ lệ phản hồi.

Thời gian khảo sát được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 11/2024 đến tháng 12/2024. Tổng số phiếu khảo sát là 150, tuy nhiên, sau khi sàng lọc và loại bỏ các phiếu không hợp lệ, số bảng khảo sát hợp lệ được sử dụng cho nghiên cứu là 128.

Bảng 3.2. Mô tả mẫu nghiên cứu

STT	Đặc điểm mẫu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính		
	Nam	77	60,54
	Nữ	50	38,78
	Khác	1	0,68
2	Độ tuổi		
	Dưới 25	20	15,65
	Từ 26-35	41	31,97

STT	Đặc điểm mẫu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
	Từ 36-45	40	31,29
	Từ 46-55	25	19,73
	Trên 55	2	1,36
3	Trình độ chuyên môn		
	Sơ cấp	6	4,76
	Trung cấp	30	23,13
	Cao đẳng	24	19,05
	Đại học	63	48,98
	Sau đại học	5	4,08
4	Kinh nghiệm làm việc		
	Dưới 5 năm	39	30,61
	Từ 5 đến 10 năm	41	31,97
	Từ 11 đến 15 năm	18	14,29
	Trên 15 năm	30	23,13
5	Vị trí việc làm		
	Nhân viên	64	50,34
	Giám sát	23	17,69
	Quản lý bộ phận	30	23,81
	Quản lý khách sạn	10	8,16

Nguồn: Phân tích mô tả mẫu bằng SPSS (2025)

Kiểm định sơ bộ thang đo bằng phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Trước khi đi vào khảo sát chính thức, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu thử nghiệm giúp kiểm tra và điều chỉnh quy trình khảo sát, đánh giá độ tin cậy và hiệu suất của thang đo, cũng như xác định các vấn đề tiềm ẩn trước khi thực hiện nghiên cứu chính thức. Tác giả tiến hành khảo sát để đánh giá sơ bộ với 128 mẫu để kiểm định độ tin cậy của thang đo trong nghiên cứu.

Bảng 3.3. Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha

Tên biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QTXNNL - Cronbach's Alpha = 0.939				
QTXNNL1	15.80	15.040	.874	.918
QTXNNL2	15.80	15.675	.875	.918
QTXNNL3	15.62	15.781	.805	.931
QTXNNL4	15.77	15.436	.872	.919
QTXNNL5	15.66	16.713	.759	.939
VHX - Cronbach's Alpha = 0.930				
VHX1	20.16	20.133	.865	.909
VHX2	20.30	20.812	.793	.918
VHX3	20.19	20.563	.811	.916
VHX4	19.97	22.094	.644	.937
VHX5	20.04	20.258	.853	.910
VHX6	20.16	20.737	.815	.915
BKCTLX - Cronbach's Alpha = 0.942				
BKCTLX1	16.55	14.848	.847	.928
BKCTLX2	16.60	14.856	.812	.935
BKCTLX3	16.44	15.004	.866	.925
BKCTLX4	16.38	15.829	.814	.934
BKCTLX5	16.44	14.783	.883	.829
YTMT - Cronbach's Alpha = 0.938				
YTMT1	24.92	29.411	.738	.934
YTMT2	24.88	28.970	.832	.925
YTMT3	24.73	28.874	.833	.925
YTMT4	24.65	29.364	.753	.933

Tên biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
YTMT5	24.73	28.972	.806	.928
YTMT6	24.70	29.127	.817	.927
YTMT7	24.64	29.760	.812	.928
HVX - Cronbach's Alpha = 0.897				
HVX1	15.80	13.151	.760	.871
HVX2	15.98	14.433	.672	.890
HVX3	15.36	13.476	.728	.878
HVX4	15.51	13.008	.810	.859
HVX5	15.76	13.256	.757	.872
CSX – Cronbach's Alpha = 0.886				
CSX1	16.57	9.901	.763	.854
CSX2	16.57	9.601	.747	.857
CSX3	16.48	10.031	.665	.876
CSX4	16.36	9.697	.697	.869
CSX5	16.34	9.674	.758	.854

Nguồn: Phân tích mô tả mẫu bằng SPSS (2025)

Kết quả phân tích sơ bộ trong Bảng 3.3 cho thấy chỉ số độ tin cậy Cronbach's Alpha của các biến quan sát đều đạt yêu cầu ở mức $> 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều $> 0,3$. Vì vậy, có 33 biến quan sát được đưa vào khảo sát chính thức. Như vậy, nghiên cứu sinh đã tiến hành xây dựng và phát triển thang đo sử dụng cho nghiên cứu chính thức nhằm đánh giá tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực tới hành vi xanh của nhân viên tại khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long. Đây là cơ sở quan trọng để tiến hành khảo sát chính thức cho nghiên cứu.

3.2.2. Kết quả nghiên cứu chính thức thông qua kiểm định mô hình đo lường

3.2.2.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện với hình thức khảo sát trực tiếp kết hợp trực tuyến, kết quả thu được với 342 phiếu hợp lệ và 08 phiếu không hợp lệ do bỏ trống, khuyết thông tin, tỷ lệ mẫu phiếu được đưa vào phân tích là 97.7% đảm bảo yêu cầu. Sau đây là bảng mô tả mẫu nghiên cứu chính thức:

Bảng 3.4. Mô tả mẫu nghiên cứu

STT	Đặc điểm mẫu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính		
	Nam	140	40,98
	Nữ	201	58,69
	Khác	1	0,33
2	Độ tuổi		
	Dưới 25	54	15,65
	Từ 26-35	109	31,97
	Từ 36-45	129	37,7
	Từ 46-55	46	13,44
	Trên 55	5	1,36
3	Trình độ chuyên môn		
	Sơ cấp	16	4,76
	Trung cấp	79	23,13
	Cao đẳng	70	20,33
	Đại học	168	49,18
	Sau đại học	9	2,62
4	Kinh nghiệm làm việc		
	Dưới 5 năm	105	30,61
	Từ 5 đến 10 năm	114	33,44
	Từ 11 đến 15 năm	49	14,29

STT	Đặc điểm mẫu	Số lượng	Tỷ lệ (%)
	Trên 15 năm	74	21,64
5	Vị trí việc làm		
	Nhân viên	195	56,9
	Giám sát	60	17,69
	Quản lý bộ phận	59	17,38
	Quản lý khách sạn	28	8,16

Nguồn: Phân tích mô tả mẫu bằng SPSS (2025)

Về giới tính:

Trong tổng số 342 nhân viên khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long được khảo sát, nữ giới chiếm tỷ lệ lớn nhất với 201 người (58,69%), phản ánh thực tế rằng lao động nữ đang giữ vai trò chủ đạo trong ngành dịch vụ khách sạn – một lĩnh vực đòi hỏi sự tỉ mỉ, giao tiếp tốt và khả năng phục vụ khách hàng.

Nam giới chiếm 140 người (40,98%), thể hiện sự tham gia đáng kể trong các vị trí kỹ thuật, bảo trì, an ninh hoặc quản lý, những vị trí mà nam giới thường có lợi thế về thể lực hoặc chuyên môn kỹ thuật.

Ngoài ra, khảo sát ghi nhận 1 người thuộc giới tính khác (0,33%), cho thấy bước chuyển trong nhận thức về sự đa dạng về giới tính trong môi trường làm việc tại các khách sạn cao cấp, dù tỷ lệ này còn rất thấp.

Cơ cấu giới tính trong mẫu khảo sát cho thấy sự hiện diện mạnh mẽ của nữ giới trong ngành khách sạn, đồng thời cũng đặt ra yêu cầu cần có các chính sách quản trị nhân sự nhạy cảm giới, đảm bảo môi trường làm việc công bằng, đa dạng và hòa nhập, nhất là trong bối cảnh áp dụng các mô hình quản trị xanh nguồn nhân lực hướng đến phát triển bền vững.

Về độ tuổi: trong tổng số 342 nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long được khảo sát, nhóm tuổi từ 36 đến 45 chiếm tỷ lệ lớn nhất với 129 người (37,7%). Đây là nhóm đang trong độ tuổi sung sức, có kinh nghiệm làm việc nhất định và dễ tiếp cận các chính sách mới như quản trị xanh nguồn nhân lực. Tiếp theo là nhóm từ 26 đến 35 tuổi với 109 người (31,97%) và nhóm dưới 25 tuổi với 54 người (15,65%).

Hai nhóm này đại diện cho hai thế hệ nhân sự trẻ và trung niên, một bên giàu sức trẻ, dễ thích nghi, còn bên kia nhiều kinh nghiệm và khả năng quản lý. Cả hai nhóm đều đóng vai trò quan trọng trong việc tiếp cận và thực hiện các chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực tại nơi làm việc. Đáng chú ý, nhóm từ 46 đến 55 tuổi cũng chiếm một tỷ lệ tương đối là 13.44% (46 người), cho thấy vẫn còn một bộ phận lao động lớn tuổi đang hoạt động trong ngành khách sạn. Nhóm trên 55 tuổi chiếm 1.36% (5 người), nhiều khả năng giữ vai trò lãnh đạo hoặc cố vấn, có ảnh hưởng đến định hướng chiến lược của tổ chức. Tổng thể, cơ cấu độ tuổi cho thấy nguồn nhân lực khách sạn tại Hạ Long đang khá đa dạng về thế hệ, trong đó lực lượng dưới 45 tuổi chiếm 85.32%. Điều này tạo thuận lợi trong việc triển khai các chính sách nhân sự hiện đại và bền vững, đồng thời cũng đặt ra yêu cầu phải có chiến lược quản trị phù hợp với từng nhóm độ tuổi để phát huy tối đa hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực.

Về độ tuổi của người tham gia khảo sát, nhóm từ 25 đến 35 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất trong tổng số mẫu, cho thấy đây là lực lượng lao động chính trong các khách sạn hiện nay. Đây cũng là nhóm tuổi có mức độ trưởng thành về chuyên môn, khả năng tiếp cận và áp dụng các chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Nhóm dưới 25 tuổi chiếm tỷ lệ tương đối cao, phản ánh sự tham gia ngày càng lớn của lao động trẻ, đặc biệt là sinh viên mới ra trường, thực tập sinh hoặc nhân sự ở các vị trí khởi điểm. Dù nhóm này có thể chưa có nhiều kinh nghiệm, nhưng lại khá nhạy bén với xu hướng phát triển bền vững và các giá trị môi trường. Ngược lại, hai nhóm tuổi còn lại là từ 36 đến 45 tuổi và trên 45 tuổi có tỷ lệ thấp hơn, tuy nhiên đây lại là những người có nhiều năm kinh nghiệm làm việc, giữ vị trí quản lý hoặc giám sát, nên có ảnh hưởng đáng kể đến việc hoạch định và triển khai các chiến lược quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn.

Về trình độ chuyên môn, phần lớn người lao động trong khách sạn 4–5 sao tại Hạ Long tham gia khảo sát có trình độ học vấn từ đại học trở lên, chiếm tỷ lệ 51,8% (gồm 168 người có bằng đại học – 49,18% và 9 người sau đại học – 2,62%). Điều này cho thấy ngành khách sạn cao cấp tại Hạ Long đang thu hút nguồn nhân lực có

trình độ chuyên môn cao, phù hợp với yêu cầu khắt khe của dịch vụ khách hàng và quản trị theo tiêu chuẩn chất lượng quốc tế.

Nhóm có trình độ trung cấp và cao đẳng chiếm tỷ lệ lần lượt là 23,13% (79 người) và 20,33% (70 người). Đây là nhóm lao động có kỹ năng thực hành, thường đảm nhiệm các vị trí nghiệp vụ trực tiếp như lễ tân, buồng phòng, phục vụ nhà hàng... vốn cần nhiều kỹ năng nghiệp vụ và kinh nghiệm hơn là lý thuyết. Số người có trình độ sơ cấp chỉ chiếm 4,76% (16 người), phản ánh yêu cầu tối thiểu về bằng cấp chuyên môn trong môi trường khách sạn cao cấp..

Như vậy, cấu trúc trình độ chuyên môn của lực lượng lao động khảo sát cho thấy các khách sạn cao cấp tại Hạ Long đang từng bước chuyên nghiệp hóa, với xu hướng ưu tiên tuyển dụng và đào tạo nhân sự có trình độ từ trung cấp trở lên, đặc biệt là nhóm có bằng đại học. Đây cũng là điều kiện thuận lợi để triển khai các chiến lược nhân sự xanh, hiệu quả và bền vững trong tương lai.

Về kinh nghiệm làm việc, đa số người lao động trong các khách sạn 4–5 sao tại Hạ Long có dưới 10 năm kinh nghiệm, chiếm tỷ lệ 64,05% (trong đó 30,61% có dưới 5 năm và 33,44% có từ 5 đến 10 năm). Điều này phản ánh lực lượng lao động tại đây tương đối trẻ và đang trong giai đoạn tích lũy kinh nghiệm và phát triển nghề nghiệp. Nhóm này thường là những người năng động, dễ thích nghi với sự thay đổi, sẵn sàng học hỏi và tiếp cận các xu hướng mới như quản trị nhân sự xanh, chuyển đổi số, hay tiêu chuẩn phục vụ quốc tế.

Bên cạnh đó, có khoảng 35,93% người lao động có từ 11 năm kinh nghiệm trở lên, trong đó 21,64% có trên 15 năm kinh nghiệm, cho thấy vẫn có một tỷ lệ nhất định những nhân sự lâu năm, giữ vai trò quan trọng trong việc duy trì chất lượng dịch vụ, đào tạo nội bộ hoặc quản lý điều hành. Sự kết hợp giữa nhân sự giàu kinh nghiệm và thế hệ lao động trẻ cũng góp phần tạo nên một môi trường làm việc đa dạng, năng động, có khả năng học hỏi lẫn nhau và thúc đẩy sáng tạo trong tổ chức.

Từ dữ liệu này, có thể thấy lực lượng lao động trong các khách sạn cao cấp tại Hạ Long đang ở giai đoạn ổn định và còn nhiều tiềm năng phát triển, thích hợp để áp

dụng các chính sách nhân sự mới như quản trị xanh nguồn nhân lực, đào tạo chuyên sâu hoặc phát triển lộ trình nghề nghiệp nhằm giữ chân nhân tài lâu dài.

Về vị trí công việc, lực lượng lao động trong các khách sạn 4–5 sao tại Hạ Long chủ yếu là nhân viên trực tiếp, chiếm 56,90% tổng số mẫu khảo sát. Đây là nhóm đảm nhận phần lớn các hoạt động vận hành hàng ngày như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, kỹ thuật, ... những vị trí có tính đặc thù cao trong ngành dịch vụ lưu trú. Tỷ lệ này phản ánh nhu cầu lớn về lao động có tay nghề nghiệp vụ phục vụ và kỹ thuật tại các khách sạn cao cấp.

Bên cạnh đó, nhóm giám sát và quản lý bộ phận lần lượt chiếm 17,69% và 17,38%, cho thấy các khách sạn có cấu trúc quản lý tương đối rõ ràng với lớp trung gian điều hành và kiểm soát chất lượng dịch vụ. Trong số người tham gia khảo sát, có 8,16% người lao động đang giữ vị trí quản lý khách sạn - nhóm có vai trò ra quyết định chiến lược và chịu trách nhiệm vận hành chung.

Cơ cấu này phản ánh một mô hình tổ chức phân tầng theo chiều dọc, ở đây nhóm nhân viên chiếm đa số, các cấp quản lý chiếm tỷ lệ nhỏ hơn. Trong ngành khách sạn, cơ cấu này là bình thường do đặc thù cần lực lượng lao động trực tiếp, có tay nghề nghiệp vụ. Đối với đội ngũ quản lý, tỷ lệ này là cơ sở để xem xét đến nhu cầu đào tạo, phát triển đội ngũ quản lý kế cận có đủ trình độ và khả năng hội nhập cũng như đưa ra các chiến lược quản trị phù hợp, đặc biệt trong bối cảnh ngành khách sạn đang hướng tới quản trị bền vững, xanh hóa nhân lực và thích ứng với các tiêu chuẩn quốc tế.

Bảng 3.5. Bảng dữ liệu ma trận đối chiếu của hai đợt điều tra

Đặc điểm mẫu	Số lượng khảo sát thử (n = 128)	Tỷ lệ (%)	Số lượng khảo sát chính thức (n=342)	Tỷ lệ (%)
Giới tính				
Nam	77	60,54	140	40,98
Nữ	50	38,38	201	58,69
Khác	1	0,68	1	0,33
Độ tuổi				
Dưới 25	20	15,65	54	15,65

Đặc điểm mẫu	Số lượng khảo sát thử (n = 128)	Tỷ lệ (%)	Số lượng khảo sát chính thức (n=342)	Tỷ lệ (%)
Từ 26 – 35	41	31,97	109	31,97
Từ 36 – 45	40	31,29	129	37,7
Từ 46 – 55	25	19,73	46	13,44
Trên 55	2	1,36	5	1,36
Trình độ chuyên môn				
Sơ cấp	6	4,76	16	4,76
Trung cấp	30	23,23	79	23,13
Cao đẳng	24	19,05	70	20,33
Đại học	63	48,98	168	49,18
Sau đại học	5	4,08	9	2,62
Kinh nghiệm làm việc				
Dưới 5 năm	39	30,61	105	30,61
Từ 5 đến 10 năm	41	31,97	114	33,44
Từ 11 đến 15 năm	18	14,29	49	14,29
Trên 15 năm	30	23,13	74	21,64
Vị trí việc làm				
Nhân viên	64	50,34	195	56,9
Giám sát	23	17,69	60	17,69
Quản lý bộ phận	30	23,81	59	17,38
Quản lý khách sạn	10	8,16	28	8,16

Bảng ma trận dữ liệu cho thấy cơ cấu mẫu khảo sát thử (n = 128) và khảo sát chính thức (n = 342) có sự phân bố tương đối tương đồng ở các đặc điểm nhân khẩu học chính. Cụ thể, cả hai mẫu đều tập trung chủ yếu ở nhóm tuổi từ 26 đến 45 và trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất. Kinh nghiệm làm việc của người trả lời phần lớn dưới 10 năm, phản ánh lực lượng lao động đang ở giai đoạn phát triển nghề nghiệp. Về vị trí công việc, nhóm nhân viên chiếm tỷ trọng lớn nhất, tiếp theo là các cấp giám sát và quản lý. Nhìn chung, cấu trúc mẫu giữa hai giai đoạn khảo sát có sự nhất quán, cho thấy dữ liệu thu thập có tính ổn định và phù hợp cho các phân tích tiếp theo.

3.2.2.2. *Yếu tố tác động đến hành vi xanh nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long*

Trước khi đánh giá mô hình đo lường, mô hình cấu trúc, nghiên cứu sinh sẽ thực hiện lần lượt các bước đánh giá độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá EEA bằng phần mềm SPSS 26 và sau đó sử dụng phần mềm SmartPLS4 thông qua phân tích chính *PLS-SEM algorithm* và *Bootstrapping*.

Đối với việc đánh giá độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá EEA thì cho kết quả như sau:

Bảng 3.6. Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha

Tên biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QTXNNL - Cronbach's Alpha = 0.868				
QTXNNL1	15.85	10.512	.752	.824
QTXNNL2	15.76	11.033	.689	.840
QTXNNL3	15.71	11.156	.677	.843
QTXNNL4	15.83	10.982	.678	.843
QTXNNL5	15.80	11.501	.658	.848
VHX - Cronbach's Alpha = 0.825				
VHX1	19.88	13.513	.703	.775
VHX2	19.95	13.593	.655	.785
VHX3	19.98	13.152	.681	.778
VHX4	19.79	15.787	.282	.864
VHX5	19.77	13.934	.628	.791
VHX6	19.90	13.591	.669	.782
BKKT LX - Cronbach's Alpha = 0.858				
BKKT LX1	16.64	11.727	.665	.830
BKKT LX2	16.60	11.784	.685	.825
BKKT LX3	16.60	11.542	.686	.825
BKKT LX4	16.49	12.145	.658	.832
BKKT LX5	16.54	11.686	.672	.829

Tên biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
YTMT - Cronbach's Alpha = 0.881				
YTMT1	24.82	23.207	.616	.871
YTMT2	24.70	20.945	.705	.859
YTMT3	24.58	21.270	.713	.858
YTMT4	24.58	21.482	.662	.864
YTMT5	24.57	21.419	.705	.859
YTMT6	24.61	21.493	.643	.867
YTMT7	24.56	21.937	.631	.868
HVX - Cronbach's Alpha = 0.847				
HVX1	15.85	10.753	.663	.813
HVX2	16.06	11.392	.602	.829
HVX3	15.57	10.785	.650	.817
HVX4	15.63	10.591	.671	.811
HVX5	15.76	10.859	.688	.807
CSX – Cronbach's Alpha = 0.874				
CSX1	16.32	8.518	.725	.841
CSX2	16.34	8.501	.676	.853
CSX3	16.30	8.752	.702	.847
CSX4	16.20	8.490	.707	.845
CSX5	16.18	8.608	.698	.848

Kết quả phân tích sơ bộ trong Bảng 3.6 cho thấy chỉ số độ tin cậy Cronbach's Alpha của các biến quan sát đều đạt yêu cầu ở mức $> 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều $> 0,3$. Tuy nhiên có biến VHX4 có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3. Vì vậy, nghiên cứu sinh tiếp tục đánh giá độ tin cậy thang đo lần 2. Kết quả Bảng 3.7 cho thấy có 32 biến quan sát đều đạt yêu cầu (Cronbach's Alpha $> 0,6$) và hệ số tương quan biến tổng $> 0,3$). Bước phân tích nhân tố khám phá tiếp tục được thực hiện.

Bảng 3.7. Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha lần 2

Tên biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QTXNNL - Cronbach's Alpha = 0.868				
QTXNNL1	15.85	10.512	.752	.824
QTXNNL2	15.76	11.033	.689	.840
QTXNNL3	15.71	11.156	.677	.843
QTXNNL4	15.83	10.982	.678	.843
QTXNNL5	15.80	11.501	.658	.848
VHX - Cronbach's Alpha = 0.864				
VHX1	15.81	10.364	.731	.824
VHX2	15.88	10.417	.683	.835
VHX3	15.91	10.110	.694	.833
VHX5	15.71	10.847	.632	.848
VHX6	15.83	10.503	.681	.836
BKCTLX - Cronbach's Alpha = 0.858				
BKCTLX1	16.64	11.727	.665	.830
BKCTLX2	16.60	11.784	.685	.825
BKCTLX3	16.60	11.542	.686	.825
BKCTLX4	16.49	12.145	.658	.832
BKCTLX5	16.54	11.686	.672	.829
YTMT - Cronbach's Alpha = 0.881				
YTMT1	24.82	23.207	.616	.871
YTMT2	24.70	20.945	.705	.859
YTMT3	24.58	21.270	.713	.858
YTMT4	24.58	21.482	.662	.864
YTMT5	24.57	21.419	.705	.859
YTMT6	24.61	21.493	.643	.867

Tên biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
YTMT7	24.56	21.937	.631	.868
HVX - Cronbach's Alpha = 0.847				
HVX1	15.85	10.753	.663	.813
HVX2	16.06	11.392	.602	.829
HVX3	15.57	10.785	.650	.817
HVX4	15.63	10.591	.671	.811
HVX5	15.76	10.859	.688	.807
CSX – Cronbach's Alpha = 0.874				
CSX1	16.32	8.518	.725	.841
CSX2	16.34	8.501	.676	.853
CSX3	16.30	8.752	.702	.847
CSX4	16.20	8.490	.707	.845
CSX5	16.18	8.608	.698	.848

* Phân tích nhân tố khám phá EFA:

Bảng 3.8. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đối với biến độc lập QTXNNL

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	754.179
	Df	10
	Sig.	.000

Đối với biến độc lập QTXNNL kết quả phân tích nhân tố khám phá (bảng 3.8) cho thấy $KMO = 0.867 > 0.5$ nên phân tích nhân tố là phù hợp. Ngoài ra, Sig. (Bartlett's Test) = $0.000 < 0.05$ chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau, phân tích nhân tố là phù hợp.

Bảng 3.9. Kết quả phân tích nhân tố trích được đối với biến độc lập QTXNNL

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.271	65.420	65.420	3.271	65.420	65.420
2	.534	10.671	76.091			
3	.445	8.902	84.993			
4	.421	8.410	93.403			
5	.330	6.597	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Kết quả bảng 3.9 cho thấy có 1 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue > 1.

Tổng phương sai nhân tố này trích được là 65.420% > 50%, như vậy, nhân tố được trích giải thích 65.420% biến thiên dữ liệu của các biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 3.10. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS đối với biến độc lập QTXNNL

Component Matrix^a	
	Component
	1
QTXNNL1	.855
QTXNNL2	.807
QTXNNL4	.799
QTXNNL3	.798
QTXNNL5	.783
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Kết quả xoay nhân tố ở bảng 3.10 cho thấy hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa trong phân tích EFA (Hair et al., 2013).

Bảng 3.11. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 1 đối với nhóm biến trung gian

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.912
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3046.958
	Df	136
	Sig.	.000

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 1 đối với nhóm biến trung gian cho thấy chỉ số KMO là 0.912 lớn hơn 0.5. Kết quả kiểm định Barlett's là 3046.958 với mức ý nghĩa Sig. = 0.000 < 0.05. Như vậy việc áp dụng kỹ thuật phân tích nhân tố trong trường hợp này là hoàn toàn phù hợp với bộ dữ liệu.

Bảng 3.12. Kết quả phân tích nhân tố trích được lần 1 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKCTLX, YTMT)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.189	42.291	42.291	7.189	42.291	42.291	3.890	22.880	22.880
2	1.908	11.226	53.517	1.908	11.226	53.517	3.427	20.161	43.042
3	1.613	9.488	63.005	1.613	9.488	63.005	3.394	19.964	63.005
4	.985	5.794	68.799						
5	.603	3.549	72.348						
6	.571	3.356	75.704						
7	.560	3.296	79.000						
8	.463	2.723	81.723						
9	.434	2.556	84.278						
10	.425	2.502	86.781						
11	.398	2.340	89.121						

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
12	.375	2.208	91.328						
13	.351	2.065	93.393						
14	.332	1.952	95.345						
15	.309	1.818	97.163						
16	.271	1.595	98.758						
17	.211	1.242	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Kết quả phân tích nhân tố trích được lần 1 cho thấy, có 3 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue > 1. Tổng phương sai các nhân tố này trích được là 63.005% > 50%, như vậy, 3 nhân tố được trích giải thích 63.005% biến thiên dữ liệu của 17 biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 3.13. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS lần 1 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKKTLX, YTMT)

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
YTMT2	.776		
YTMT3	.761		
YTMT5	.752		
YTMT7	.736		
YTMT4	.708		
YTMT6	.698		
YTMT1	.492	.446	.422
VHX3		.799	

Rotated Component Matrix ^a			
VHX1		.784	
VHX2		.769	
VHX6		.752	
VHX5		.658	
BKKTLX3			.791
BKKTLX5			.774
BKKTLX4			.749
BKKTLX2			.742
BKKTLX1			.740
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			

Kết quả phân tích ma trận xoay ở bảng 3.13 cho thấy 17 biến quan sát của 3 khái niệm có các chỉ số đều có giá trị lớn hơn 0.5 và đạt yêu cầu (Hair et al., 2013). Căn cứ vào bảng xoay nhân tố cho thấy biến YTMT1 có hệ số tải nhỏ hơn 0.5, các trọng số nhân tố còn lại đều $> 0,5$; điều này đảm bảo kết quả phân tích đạt yêu cầu và loại biến YTMT1. Tiếp tục chạy EFA lần 2 được kết quả như sau:

Bảng 3.14. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 2 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKKTLX, YTMT)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2695.407
	Df	120
	Sig.	.000

Bảng kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 2 (bảng 3.14) cho thấy, hệ số KMO = 0.908 > 0.5 nên phân tích nhân tố khám phá là phù hợp. Hệ số Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 < 0.05 chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau, phân tích nhân tố là phù hợp.

Bảng 3.15. Kết quả phân tích nhân tố trích được lần 2 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKCTLX, YTMT)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.607	41.296	41.296	6.607	41.296	41.296	3.658	22.861	22.861
2	1.908	11.928	53.224	1.908	11.928	53.224	3.237	20.228	43.089
3	1.613	10.081	63.305	1.613	10.081	63.305	3.234	20.215	63.305
4	.904	5.649	68.954						
5	.589	3.682	72.636						
6	.571	3.566	76.201						
7	.542	3.385	79.587						
8	.458	2.865	82.452						
9	.433	2.705	85.157						
10	.400	2.497	87.654						
11	.396	2.477	90.131						
12	.366	2.286	92.417						
13	.350	2.185	94.602						
14	.311	1.944	96.546						
15	.283	1.768	98.314						
16	.270	1.686	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Theo kết quả bảng 3.15 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue > 1. Tổng phương sai các nhân tố này trích được là 63.305% > 50%, như vậy, 3 nhân tố được trích giải thích 63.305% biến thiên dữ liệu của 16 biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 3.16. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS lần 2 đối với nhóm biến trung gian (VHX, BKKTLX, YTMT)

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
YTMT2	.767		
YTMT5	.763		
YTMT3	.755		
YTMT7	.742		
YTMT4	.708		
YTMT6	.704		
VHX3		.797	
VHX1		.785	
VHX2		.767	
VHX6		.754	
VHX5		.662	
BKKTLX3			.793
BKKTLX5			.778
BKKTLX4			.753
BKKTLX2			.743
BKKTLX1			.735
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			

Các biến được sắp xếp trật tự theo 3 nhóm nhân tố như bảng 3.16. Kết quả phân tích nhân tố đạt yêu cầu với trọng số nhân tố lớn hơn 0,5, không biến nào bị loại bỏ và các biến được sắp xếp trật tự theo 3 nhóm nhân tố rõ ràng. Điều này đảm bảo độ tin cậy và giá trị của các nhóm nhân tố trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 3.17. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đối với biến phụ thuộc HVX

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	659.585
	Df	10
	Sig.	.000

Đối với biến phụ thuộc HVX, kết quả phân tích nhân tố khám phá (bảng 3.17) cho thấy $KMO = 0.840 > 0.5$ nên phân tích nhân tố là phù hợp. Ngoài ra, Sig. (Bartlett's Test) = $0.000 < 0.05$ chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau, phân tích nhân tố là phù hợp.

Bảng 3.18. Kết quả phân tích nhân tố trích được đối với biến phụ thuộc HVX

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.103	62.055	62.055	3.103	62.055	62.055
2	.630	12.604	74.659			
3	.510	10.200	84.859			
4	.399	7.975	92.834			
5	.358	7.166	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Kết quả bảng 3.18 cho thấy có 1 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue > 1 . Tổng phương sai nhân tố này trích được là $62.055\% > 50\%$, như vậy, nhân tố được trích giải thích 62.055% biến thiên dữ liệu của các biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 3.19. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS đối với biến phụ thuộc HVX

Component Matrix^a	
	Component
	1
HVX5	.814
HVX4	.799
HVX1	.796
HVX3	.783
HVX2	.745
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Kết quả phân tích xoay nhân tố cho thấy hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5 và đạt yêu cầu (Hair et al., 2013), như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa trong phân tích EFA.

Bảng 3.20. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đối với biến điều tiết CSX

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	786.824
	Df	10
	Sig.	.000

Kết quả phân tích nhân tố khám phá đối với biến điều tiết CSX (bảng 3.20) cho thấy $KMO = 0.871 > 0.5$ nên phân tích nhân tố là phù hợp. Ngoài ra, Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 < 0.05 chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau, phân tích nhân tố là phù hợp.

Bảng 3.21. Kết quả phân tích nhân tố trích được đối với biến điều tiết CSX

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.325	66.501	66.501	3.325	66.501	66.501
2	.522	10.443	76.944			
3	.420	8.398	85.342			
4	.376	7.510	92.852			
5	.357	7.148	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Kết quả bảng 3.21 cho thấy có 1 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue > 1. Tổng phương sai nhân tố này trích được là 66.501% > 50%, như vậy, nhân tố được trích giải thích 66.501% biến thiên dữ liệu của các biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 3.22. Kết quả xoay nhân tố trên SPSS đối với biến điều tiết CSX

Component Matrix^a	
	Component
	1
CSX1	.834
CSX4	.820
CSX3	.815
CSX5	.813
CSX2	.796
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Kết quả xoay nhân tố ở bảng 3.22 cho thấy hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5 (Hair et al., 2013), như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa trong phân tích EFA.

Sau khi phân tích hệ số Cronbach's Alpha và nhân tố khám phá, các biến quan sát được đưa vào khảo sát chính thức.

Đối với việc đánh giá mô hình đo lường sẽ sử dụng phân tích *PLS-SEM algorithm* với các chỉ số outer loadings, reliability, validity, R-square, f-square, VIF (Path coefficients là hệ số hồi quy các quan hệ tác động trực tiếp trong mô hình; Indirect effects là hệ số hồi quy các quan hệ tác động gián tiếp; Outer loading là hệ số tải ngoài của các biến quan sát lên biến tiềm ẩn mẹ; R-square là hệ số xác định thể hiện mức độ tác động của các biến khác vào một biến...)... và đánh giá mô hình cấu trúc sẽ sử dụng phân tích *Bootstrapping* với các chỉ số direct effects, indirect effects, moderating effects ...

Đánh giá mô hình đo lường

Các yếu tố để đánh giá mô hình đo lường bao gồm:

- Chất lượng biến quan sát của các nhân tố: outer loading (với thang đo kết quả) hoặc outer weight (với thang đo nguyên nhân)
- Độ tin cậy thang đo (Reliability): Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR).
- Tính hội tụ và phân biệt (Validity): AVE (tính hội tụ), bảng HTMT (tính phân biệt), bảng Fornell and Larcker (tính phân biệt).
- Tính cộng tuyến của các biến quan sát: outer VIF biến quan sát nguyên nhân.

(1) Về chất lượng biến quan sát

Do mô hình kết hợp cả hai loại thang đo nguyên nhân và thang đo kết quả, với thang đo kết quả, dựa vào phân tích PLS-SEM algorithm đánh giá thông qua hệ số tải ngoài Outer loadings, có giá trị lớn hơn hoặc bằng 0.7 (Hair et al., 2019); với thang đo nguyên nhân, dựa vào phân tích Bootstrapping với subsamples = 1000 đánh giá thông qua trọng số ngoài Outer weights để xem kết quả trọng số ngoài với P-value kiểm định t sự tác động của biến quan sát nguyên nhân nhỏ hơn 0.05 cho thấy biến quan sát đó có ý nghĩa.

Các biến số sau khi phân tích trên PLS SEM bằng kỹ thuật phân tích PLS-SEM algorithm đều có hệ số tải lớn hơn 0.7, vì vậy các biến được sử dụng để phân tích mô hình. Kết quả như bảng dưới đây

Bảng 3.23. Phân tích hệ số tải trên PLS SEM algorithm

	BKCTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
BKCTLX1	0.795					
BKCTLX2	0.818					
BKCTLX3	0.809					
BKCTLX4	0.784					
BKCTLX5	0.787					
CSX1		0.789				
CSX2		0.757				
CSX3		0.766				
CSX4		0.868				
CSX5		0.853				
HVX1			0.797			
HVX2			0.740			
HVX3			0.784			
HVX4			0.805			
HVX5			0.811			
QTXNNL1				0.856		
QTXNNL2				0.803		
QTXNNL3				0.802		
QTXNNL4				0.799		
QTXNNL5				0.782		
VHX1					0.841	
VHX2					0.801	
VHX3					0.804	
VHX5					0.773	
VHX6					0.805	
YTMT2						0.783
YTMT3						0.787

	BKKT LX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
YTMT4						0.761
YTMT5						0.827
YTMT6						0.766
YTMT7						0.752

(2) Độ tin cậy thang đo

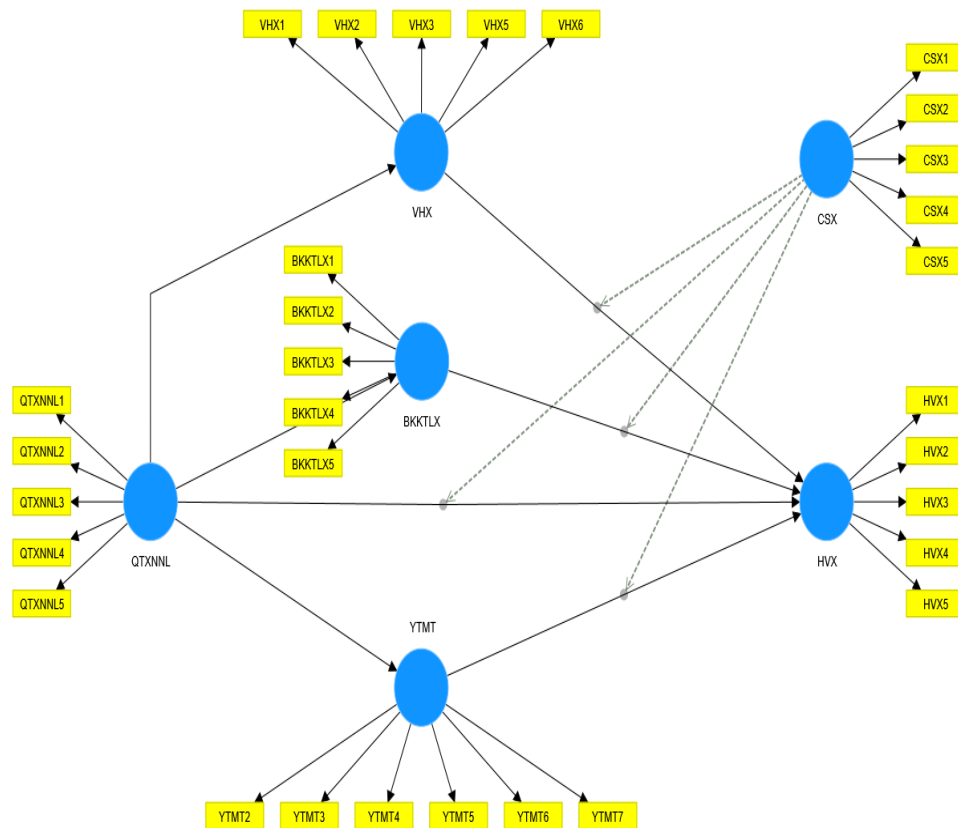
SMARTPLS 4 cung cấp ba chỉ số đánh giá độ tin cậy thang đo bao gồm Cronbach's alpha, Composite reliability rho_a, Composite reliability rho_c (CR). Trong nghiên cứu này, hai chỉ số Cronbach's alpha và Composite reliability rho_c được sử dụng (Hair et al., 2019).

Trong các nghiên cứu có mục đích khám phá (exploratory research), độ tin cậy tổng hợp (CR) được xem là đạt yêu cầu khi có giá trị lớn hơn 0.6. Trong nghiên cứu khẳng định, độ tin cậy tổng hợp có giá trị lớn hơn hoặc bằng 0.7 (Hair et al., 2019).

Bảng 3.24. Kết quả phân tích độ tin cậy trên PLS SEM algorithm

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BKKT LX	0.858	0.860	0.898	0.637
CSX	0.874	0.956	0.904	0.653
HVX	0.847	0.849	0.891	0.620
QTXNNL	0.868	0.869	0.904	0.654
VHX	0.864	0.865	0.902	0.648
YTMT	0.871	0.874	0.903	0.608

Kết quả cho thấy toàn bộ các cấu trúc nhân tố đều có độ tin cậy tốt khi hệ số độ tin cậy Cronbach's alpha và hệ số độ tin cậy tổng hợp Composite reliability (rho_c) đều lớn hơn 0.7. Cũng từ kết quả này chúng ta có thể thấy rằng, độ tin cậy tổng hợp Composite reliability (rho_c) sẽ lớn hơn độ tin cậy Cronbach's Alpha.



Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu trên PLS SEM

(3) Giá trị hội tụ thang đo (Convergent Validity) và giá trị phân biệt (Discriminant Validity)

- Giá trị hội tụ thang đo (Convergent Validity)

Để đánh giá tính hội tụ thang đo kết quả trên SMARTPLS, chúng ta sẽ dựa vào chỉ số phương sai trích trung bình (AVE - Average Variance Extracted). Wong (2013) cho rằng một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE đạt từ 0.5 trở lên. Mức 0.5 (50%) này mang ý nghĩa biến tiềm ẩn mẹ trung bình sẽ giải thích được tối thiểu 50% biến thiên của từng biến quan sát con.

Kết quả nghiên cứu (Bảng 3.13) chỉ ra: Kết quả cho thấy toàn bộ các cấu trúc nhân tố đều đảm bảo tính hội tụ khi các chỉ số AVE đều từ 0.5 trở lên.

Giá trị phân biệt (Discriminant Validity)

Giá trị phân biệt cho thấy tính khác biệt của một cấu trúc khi so sánh với các cấu trúc khác trong mô hình. SMARTPLS 4 cung cấp 3 phương pháp đánh giá tính

phân biệt thang đo: (1) sử dụng hệ số cross-loading, (2) sử dụng bảng Fornell and Larcker và (3) sử dụng bảng HTMT.

Phương pháp hệ số *cross-loading*: Phương pháp này cho rằng tính phân biệt sẽ đảm bảo khi hệ số tải ngoài outer loading của một biến quan sát thuộc nhân tố này cần lớn hơn bất kỳ hệ số tải chéo cross-loading của biến quan sát đó với tất cả những nhân tố khác trong mô hình. Kết quả cho thấy phần lớn các biến quan sát đều hệ số cross-loading thấp hơn nhiều so với hệ số outer loading.

Bảng 3.25. Giá trị phân biệt sử dụng hệ số cross-loading

	BKCTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
BKCTLX1	0,795	0,017	0,526	0,496	0,432	0,359
BKCTLX2	0,818	0,014	0,558	0,551	0,413	0,416
BKCTLX3	0,809	-0,015	0,519	0,488	0,341	0,354
BKCTLX4	0,784	0,009	0,507	0,464	0,381	0,331
BKCTLX5	0,787	0,031	0,481	0,424	0,361	0,306
CSX1	-0,025	0,789	0,036	0,010	0,010	-0,010
CSX2	0,012	0,757	0,048	0,010	0,022	-0,044
CSX3	0,009	0,766	0,043	0,029	0,068	-0,020
CSX4	0,022	0,868	0,098	0,090	0,095	0,032
CSX5	0,016	0,853	0,092	0,029	0,115	-0,020
HVX1	0,547	0,067	0,797	0,579	0,534	0,565
HVX2	0,475	0,120	0,740	0,488	0,546	0,466
HVX3	0,518	0,035	0,784	0,599	0,527	0,528
HVX4	0,482	0,034	0,805	0,625	0,604	0,605
HVX5	0,541	0,105	0,811	0,601	0,560	0,523
QTXNNL1	0,496	0,073	0,637	0,856	0,611	0,547
QTXNNL2	0,507	0,014	0,550	0,803	0,490	0,515
QTXNNL3	0,496	0,012	0,605	0,802	0,548	0,554
QTXNNL4	0,504	0,020	0,600	0,799	0,540	0,479

	BKCTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
QTXNNL5	0,464	0,087	0,582	0,782	0,502	0,519
VHX1	0,416	0,061	0,581	0,578	0,841	0,424
VHX2	0,360	0,125	0,561	0,523	0,801	0,418
VHX3	0,353	0,123	0,533	0,489	0,804	0,384
VHX5	0,443	0,008	0,598	0,516	0,773	0,444
VHX6	0,373	0,062	0,557	0,572	0,805	0,417
YTMT2	0,333	0,071	0,544	0,516	0,365	0,783
YTMT3	0,370	0,048	0,500	0,492	0,393	0,787
YTMT4	0,343	0,029	0,534	0,471	0,433	0,761
YTMT5	0,381	-0,053	0,594	0,574	0,452	0,827
YTMT6	0,359	-0,095	0,533	0,507	0,424	0,766
YTMT7	0,291	-0,033	0,486	0,456	0,356	0,752

Với kết quả trên cho thấy, hệ số tải ngoài của các biến quan sát BKCTLX, CSX, HVX, QTXNNL, VHX, YTMT đều lớn hơn hệ số tải chéo cross-loading của biến quan sát đó. Điều này cho thấy các biến có giá trị phân biệt.

Phương pháp bảng *Fornell and Larcker*, cho rằng tính phân biệt sẽ được đảm bảo khi căn bậc hai chỉ số AVE của một nhân tố lớn hơn tất cả hệ số tương quan của nhân tố đó với các nhân tố khác trong mô hình. Khi đọc kết quả, chúng ta sẽ xét hệ số tương quan của một cặp biến có nhỏ hơn 2 giá trị căn bậc hai AVE của cặp biến đó không, nếu có thì 2 biến này đảm bảo tính phân biệt, ngược lại vi phạm tính phân biệt. Kết quả cho thấy toàn bộ các nhân tố trong mô hình đều đảm bảo tính phân biệt khi không có hệ số tương quan của cặp nhân tố nào lớn hơn 2 giá trị căn bậc hai AVE của cặp nhân tố đó.

Bảng 3.26. Giá trị phân biệt (Fornell-Larcker criterion)

	BKKTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
BKKTLX	0,798					
CSX	0,014	0,808				
HVX	0,651	0,090	0,788			
QTXNNL	0,610	0,052	0,736	0,809		
VHX	0,484	0,093	0,704	0,667	0,805	
YTMT	0,445	-0,008	0,684	0,647	0,519	0,780

Phương pháp bảng HTMT: Cơ sở đánh giá tính phân biệt bằng HTMT sẽ dựa trên ý tưởng: Hệ số tương quan trung bình trong nội bộ một thang đo càng lớn hơn trung bình các hệ số tương quan chéo càng tốt. Khi hệ số tương quan trung bình trong nội bộ một thang đo càng cao, biến tiềm ẩn chia sẻ sự biến động càng lớn trong nội bộ của thang đo đó. Nếu trung bình của các hệ số tương quan chéo càng thấp chứng tỏ biến tiềm ẩn vừa nêu càng ít chia sẻ sự biến động tới biến tiềm ẩn khác. Khi đó, các chỉ báo ở hai biến tiềm ẩn sẽ đạt được giá trị phân biệt. Henseler et al. (2015) cho rằng, nếu chỉ số HTMT của một cặp nhân tố lớn hơn 0.9, tính phân biệt của nhân tố bị vi phạm. Nếu chỉ số HTMT dưới 0.85 tính phân biệt được đảm bảo tốt. Như vậy khoảng từ 0.85 đến 0.9 sẽ là ngưỡng chấp nhận được. Kết quả cho thấy toàn bộ giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0.9, như vậy tính phân biệt được đảm bảo.

Bảng 3.27. Giá trị phân biệt (HTMT)

	BKKTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
BKKTLX						
CSX	0,038					
HVX	0,762	0,098				
QTXNNL	0,704	0,066	0,856			
VHX	0,560	0,100	0,822	0,767		
YTMT	0,510	0,093	0,792	0,742	0,597	

** Đánh giá mô hình cấu trúc (Structural Equation Modeling)*

Các yếu tố để đánh giá mô hình cấu trúc bao gồm:

- Tính cộng tuyến của các biến độc lập (inner VIF).
- Ý nghĩa các quan hệ tác động trong mô hình (Path Coefficients)
- Đánh giá hệ số xác định R bình phương (R square).
- Đánh giá hệ số tác động f bình phương (f square)

(1) Tính đa cộng tuyến của các biến độc lập Inner VIF (Collinearity)

Khi mô hình xảy ra cộng tuyến hoặc đa cộng tuyến, các hệ số hồi quy, p-value ý nghĩa tác động bị sai lệch dẫn đến kết luận sai lầm về quan hệ trong mô hình. Hair et al. (2019) đưa ra các ngưỡng giá trị VIF (variance inflation factor) với $VIF < 3$ thì mô hình không gặp hiện tượng cộng tuyến.

Bảng 3.28. Đánh giá tính đa cộng tuyến của các biến độc lập

	VIF		VIF
QTXNNL1	2,334	BKKTLX1	1,827
QTXNNL2	1,934	BKKTLX2	1,897
QTXNNL3	1,885	BKKTLX3	1,932
QTXNNL4	1,859	BKKTLX4	1,806
QTXNNL5	1,824	BKKTLX5	1,844
VHX1	2,167	CSX1	2,133
VHX2	1,905	CSX2	1,894
VHX3	1,981	CSX3	2,006
VHX5	1,723	CSX4	2,032
VHX6	1,866	CSX5	1,993
YTMT2	2,059	HVX1	1,839
YTMT3	2,252	HVX2	1,608
YTMT4	1,898	HVX3	1,837
YTMT5	2,334	HVX4	1,915
YTMT6	1,919	HVX5	1,969
YTMT7	1,940		

Kết quả cho thấy các biến đều không xảy ra hiện tượng cộng tuyến do toàn bộ VIF đều < 3 .

(2) Đánh giá ý nghĩa quan hệ tác động trực tiếp

- Kiểm định giả thuyết thống kê ý nghĩa của quan hệ tác động

Hệ số tác động của một quan hệ (hệ số đường dẫn) có ý nghĩa thống kê hay không phụ thuộc vào sai số chuẩn của nó thu được qua phương pháp bootstrapping trên SmartPLS4. Sai số chuẩn bootstrapping cho phép tính toán được giá trị kiểm định t và giá trị p-value cho tất cả hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc.

Chúng ta có thể đánh giá ý nghĩa thống kê của mỗi tác động bằng giá trị t hoặc p-value, nhưng thường sẽ đánh giá qua p-value sẽ nhanh hơn, SMARTPLS 4 cũng ưu tiên đánh giá bằng p-value.

Thông thường, sử dụng giá trị tới hạn đối với kiểm định hai - đuôi (two – tailed) là 1.65 (mức ý nghĩa = 10%), 1.96 (mức ý nghĩa = 5%), và 2.57 (mức ý nghĩa = 1%). Mức ý nghĩa phổ biến được sử dụng là 5% = 0.05, đây cũng là mức được sử dụng mặc định trong SMARTPLS 4. Nếu kết quả Path coefficients cho thấy quan hệ tác động có p-value nhỏ hơn 0.05, tác động đó có ý nghĩa thống kê. Ngược lại, nếu p-value lớn hơn 0.05, tác động đó không có ý nghĩa thống kê. Khi quan hệ tác động không có ý nghĩa thống kê, chúng ta vẫn giữ quan hệ đó trong mô hình và kết luận là không có ý nghĩa thống kê chứ không xóa cấu trúc nhân tố khỏi mô hình.

- Đánh giá mức độ, chiều của quan hệ tác động

Mặc định thuật toán của SMARTPLS sẽ xuất hệ số tác động chuẩn hóa. Hệ số tác động này dao động trong vùng -1 và +1 (các giá trị có thể nhỏ/lớn nhưng thường rơi vào giữa giới hạn).

Hệ số tác động mang dấu dương (+) đại diện chiều quan hệ tác động thuận.

Hệ số tác động mang dấu âm (-) đại diện cho chiều quan hệ tác động nghịch.

Hệ số tác động tiến gần về +1 đại diện cho mối quan hệ dương mạnh.

Hệ số tác động tiến gần về -1 đại diện cho mối quan hệ âm mạnh.

Hệ số tác động càng gần giá trị 0, mối quan hệ càng yếu.

Khi có nhiều biến độc lập tác động vào một biến phụ thuộc, để đánh giá sự tác động mạnh yếu của các biến độc lập này, chúng ta sẽ dựa vào độ lớn hệ số tác động. Độ lớn là trị tuyệt đối hệ số tác động, giả sử các biến độc lập vừa có biến tác động âm, vừa có biến tác động dương, chúng ta sẽ lấy trị tuyệt đối hệ số tác động rồi mới so sánh sự mạnh yếu.

Giá trị $P \text{ value} < 0.05$ là quan hệ có ý nghĩa thống kê, $P \text{ value} > 0.05$ là không có ý nghĩa thống kê.

Hệ số đường dẫn *Original sample* (Hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc) mang dấu dương là tác động thuận chiều (+), mang dấu âm là tác động nghịch chiều (-).

Để so sánh thứ tự tác động của các biến độc lập lên cùng một biến phụ thuộc, chúng ta sẽ so sánh bằng trị tuyệt đối hệ số *Original sample*, trị tuyệt đối lớn hơn là tác động mạnh hơn.

Theo Hair et al. (2019) thì cần quan tâm hai cột *Original sample* (Hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc) và *P values* (Mức ý nghĩa của kiểm định t. Chúng ta sẽ so sánh mức ý nghĩa này với các ngưỡng so sánh như 0.05, 0.1 hay 0.01 (thường sử dụng là 0.05)). Kết quả cho thấy, các quan hệ tác động còn lại đều có ý nghĩa thống kê do $P \text{ value}$ nhỏ hơn 0.05.

Hơn nữa, kết quả cũng cho thấy tất cả hệ số tác động đều mang dấu dương, như vậy các quan hệ tác động trong mô hình đều là thuận chiều. Thứ tự tác động từ mạnh đến yếu lên biến HVX là: BKKTLX (0.194) > VHX (0.190) > YTMT (0.147) > QTXNNL (0.667); thứ tự tác động từ mạnh đến yếu của QTXNNL lần lượt lên VHX (0.667), YTMT (0.647), BKKTLX (0.610), HVX (0.145).

Bảng 3.29. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

	Hệ số tác động chuẩn hoá	P values	Kết luận
BKKTLX -> HVX	0,194	0,000	Chấp nhận
QTXNNL -> BKKTLX	0,610	0,000	Chấp nhận

	Hệ số tác động chuẩn hoá	P values	Kết luận
QTXNNL -> HVX	0,146	0,007	Chấp nhận
QTXNNL -> VHX	0,667	0,000	Chấp nhận
QTXNNL -> YTMT	0,647	0,000	Chấp nhận
VHX -> HVX	0,190	0,001	Chấp nhận
YTMT -> HVX	0,147	0,005	Chấp nhận

Hiện tượng QTXNNL tác động trực tiếp đến HVX nhỏ hơn việc tác động gián tiếp qua trung gian là một kết quả thường gặp khi biến độc lập tác động mạnh vào các biến tâm lý, văn hóa và những biến này là nhân tố quan trọng quyết định hành vi.

Kết quả phân tích dữ liệu trên (Bảng 3.29) cho thấy, các tác động có giá trị kiểm định đạt yêu cầu, mang ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 95% do giá trị có P-value nhỏ hơn 0.05. Hơn nữa, các tác động đều có hệ số tác động chuẩn hoá mang dấu dương nên đều là các tác động thuận chiều và tích cực. Như vậy, mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh thông qua được kết luận như sau:

Giả thuyết 1: Quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến văn hoá xanh

Giả thuyết 2: Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến bầu không khí tâm lý xanh

Giả thuyết 3: Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến ý thức môi trường của nhân viên trong khách sạn

Giả thuyết 4: Quản trị xanh nguồn nhân lực tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên

Giả thuyết 5: Văn hoá xanh của khách sạn tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên

Giả thuyết 6: Bầu không khí tâm lý xanh của khách sạn tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên

Giả thuyết 7: Ý thức môi trường tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên

(3) Đánh giá hệ số xác định R bình phương (R square)

R bình phương biểu thị cho mức độ giải thích của các biến độc lập lên một biến phụ thuộc trong mô hình. Trong mô hình có bao nhiêu biến có vai trò phụ thuộc thì sẽ có bấy nhiêu hệ số R bình phương. Hair et al. (2019) cho rằng rất khó khăn để đưa ra quy tắc kinh nghiệm chấp nhận giá trị R bình phương, điều này phụ thuộc vào sự phức tạp của mô hình (ít hay nhiều biến độc lập tác động vào biến phụ thuộc, xuất hiện quan hệ trung gian...) và lĩnh vực nghiên cứu. Chính vì vậy, không có ngưỡng thuyết phục nào để chúng ta đánh giá R bình phương đạt hay không đạt.

R bình phương dao động trong vùng từ 0 đến 1, tiến gần về 1 nghĩa là mức độ giải thích cho biến phụ thuộc cao, tiến gần về 0 nghĩa là mức độ giải thích cho biến phụ thuộc thấp.

Bảng 3.30. Kết quả hệ số xác định R bình phương

	R-square	R-square điều chỉnh
BKKTLX	0,372	0,370
HVX	0,793	0,787
VHX	0,445	0,443
YTMT	0,419	0,417

Theo kết quả trên, biến có 4 biến sẽ đóng vai trò phụ thuộc là BKKTLX, HVX, VHX, YTMT. Trong mô hình biến QTXNNL, BKKTLX, VHX, YTMT cũng đóng vai trò là biến độc lập của HVX và giải thích được 78.8% sự biến thiên của biến HVX. Hơn nữa, QTXNNL giải thích được 37% sự biến thiên của biến BKKTLX, 43.3 % sự biến thiên của biến VHX, 41.7 % sự biến thiên của biến YTMT.

3.2.2.3. Vai trò trung gian của văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên

Trong nghiên cứu này, biến trung gian được kiểm định có can thiệp vào mối quan hệ tác động từ biến độc lập lên biến phụ thuộc, cụ thể theo bảng sau:

Bảng 3.31. Kết quả trung gian

Mối quan hệ tác động	Hệ số tác động chuẩn hoá	P values	Kết luận
QTXNNL -> VHX -> HVX	0,127	0,001	Chấp nhận
QTXNNL -> BKKTLX -> HVX	0,118	0,000	Chấp nhận
QTXNNL -> YTMT -> HVX	0,095	0,009	Chấp nhận

Theo kết quả trên, 3 mối quan hệ gián tiếp riêng biệt QTXNNL -> VHX -> HVX và QTXNNL -> BKKTLX -> HVX, QTXNNL -> YTMT -> HVX có P value nhỏ hơn 0.05 nên VHX, BKKTLX, YTMT có vai trò trung gian trong mối quan hệ tác động từ QTXNNL lên HVX. Điều này chứng tỏ các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực có ảnh hưởng gián tiếp đến hành vi xanh của nhân viên thông qua các cơ chế trung gian khác nhau. Cụ thể, văn hóa xanh (VHX), bầu không khí tâm lý xanh (BKKTLX) và ý thức môi trường (YTMT) đều đóng vai trò cầu nối, truyền tải tác động từ quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên. Nói cách khác, việc triển khai các hoạt động quản trị xanh không chỉ tác động trực tiếp mà còn kích thích sự hình thành văn hóa, môi trường làm việc tích cực và nâng cao ý thức môi trường, từ đó thúc đẩy hành vi xanh trong thực tế. Kết quả này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa và môi trường làm việc thân thiện với môi trường cũng như nâng cao nhận thức cá nhân, để các chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực đạt hiệu quả tối đa.

3.2.2.4. Vai trò điều tiết của chính sách xanh đối với văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên

Trong nghiên cứu này, biến điều tiết được kiểm định có can thiệp vào mối quan hệ tác động từ biến độc lập lên biến phụ thuộc, làm cho sự tác động này mạnh hơn hoặc yếu hơn hoặc thậm chí làm đổi chiều tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc hay không.

Nguyên tắc khi đánh giá quan hệ điều tiết để tránh việc làm quá mức độ tác động thì mặc dù biến điều tiết CSX không có tác động đến biến phụ thuộc HVX nhưng phần mềm PLS SEM sẽ tự động đưa mối quan hệ giữa CSX và HVX.

Chúng ta sẽ đọc kết quả qua giá trị *P values* và *Original sample (O)* của các tác động tương tác lên phụ thuộc (nghiên cứu sử dụng độ tin cậy 95%):

- Nếu *P values* của quan hệ tương tác nhỏ hơn 0.05, tác động điều tiết có ý nghĩa thống kê, biến điều tiết có vai trò điều tiết trong mô hình. Ngược lại, nếu *P values* lớn hơn 0.05, chúng ta kết luận tác động điều tiết không có ý nghĩa thống kê, biến điều tiết không có vai trò điều tiết trong mô hình.

- Hệ số tác động điều tiết ở cột *Original samples (O)* nếu mang dấu âm là điều tiết tiêu cực, nếu mang dấu dương là điều tiết tích cực.

Bảng 3.32. Kết quả điều tiết biến độc lập lên biến phụ thuộc

Mối quan hệ điều tiết	Hệ số tác động chuẩn hoá	P values	Kết luận
CSX x VHX -> HVX	-0,003	0,952	Bác bỏ
CSX x BKCTLX -> HVX	0,217	0,001	Chấp nhận
CSX x YTMT -> HVX	0,118	0,024	Chấp nhận
CSX x QTXNNL -> HVX	0,115	0,030	Chấp nhận

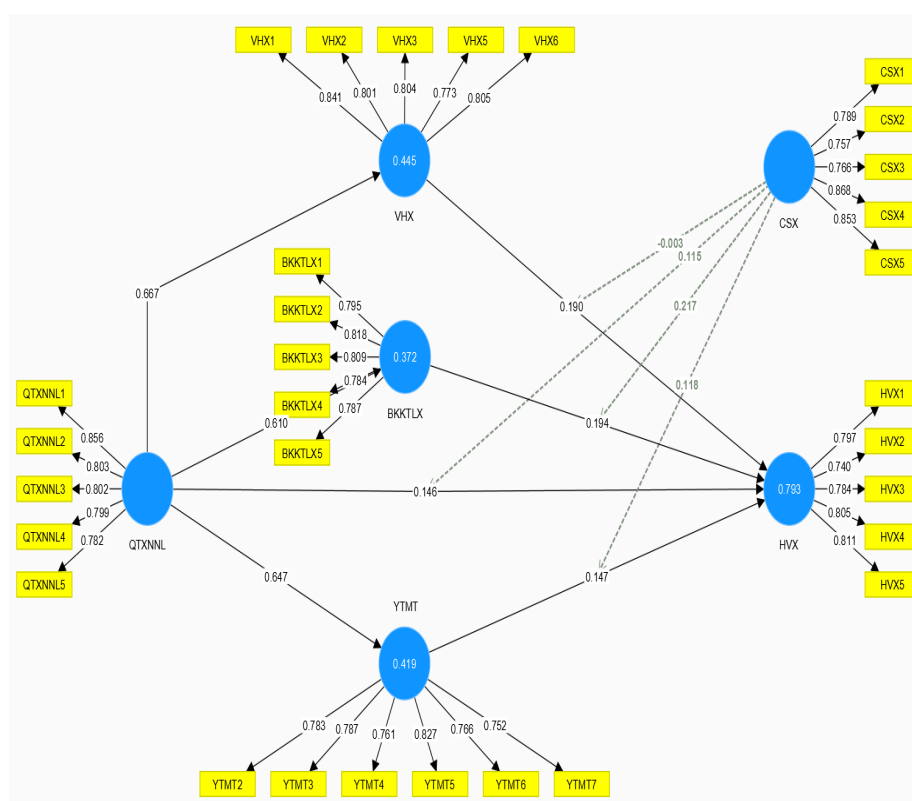
P values kiểm định t của mối tác động CSX x VHX-> HVX có *P values* kiểm định t của mối tác động > 0.05 nên không có ý nghĩa thống kê, vì vậy sẽ bác bỏ giả thuyết H8b.

Trong khi đó, CSX x QTXNNL -> HVX; CSX x YTMT -> HVX, CSX x BKCTLX -> HVX có *P values* kiểm định t của mối tác động < 0.05 nên có ý nghĩa thống kê nên sẽ chấp nhận giả thuyết H8a, H8c, H8d và được giải thích như sau:

Biến CSX điều tiết tác động từ QTXNNL đến HVX có hệ số chuẩn hoá bằng 0.115 > 0 cho thấy đây là điều tiết tích cực, như vậy khi chính sách xanh mang tính tích cực sẽ làm quản trị xanh nguồn nhân lực tác động càng mạnh hơn đến hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long.

Biến CSX điều tiết tác động từ YTMT đến HVX có hệ số chuẩn hoá bằng $0.118 > 0$ cho thấy đây là điều tiết tích cực, như vậy khi chính sách xanh mang tính tích cực sẽ làm Ý thức môi trường tác động càng mạnh hơn đến hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long.

Biến CSX điều tiết tác động từ BKKTLX đến HVX có hệ số chuẩn hoá bằng $0.217 > 0$ cho thấy đây là điều tiết tích cực, như vậy khi chính sách xanh mang tính tích cực sẽ làm bầu không khí tâm lý xanh tác động càng mạnh hơn đến hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long.



Hình 3.3. Kết quả nghiên cứu bằng kỹ thuật Bootstrapping

3.2.2.5. Kiểm định khác biệt trung bình One-way ANOVA về nhóm khách sạn

Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA được sử dụng nhằm kiểm định xem hành vi xanh của nhân viên (HVX) có sự khác biệt giữa các nhóm khách sạn hay không. Trước khi tiến hành ANOVA, kiểm định Levene được sử dụng để đánh giá giả định về phương sai đồng nhất. Kết quả cho thấy $\text{Sig.} = 0.020 < 0.05$, nghĩa là phương sai hành vi xanh giữa các nhóm khách sạn không đồng nhất; do đó, việc sử dụng kiểm định Welch để thay thế ANOVA truyền thống là phù hợp.

Kết quả kiểm định Welch cho thấy $\text{Sig.} = 0.001 < 0.05$, khẳng định rằng có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hành vi xanh của nhân viên giữa các nhóm khách sạn. Điều này chứng tỏ mức độ thực hành hành vi xanh của nhân viên không đồng nhất mà phụ thuộc vào nhóm khách sạn (thuộc tập đoàn quốc tế hay trong nước, khách sạn tư nhân, hay nhóm khách sạn khác).

Kết quả này phản ánh một thực tế quan trọng trong lĩnh vực khách sạn tại Hạ Long. Các khách sạn thuộc tập đoàn quốc tế quản lý thường có mức độ đầu tư mạnh mẽ hơn vào quản trị xanh nguồn nhân lực cũng như hệ thống vận hành xanh. Nhiều khách sạn thuộc tập đoàn quốc tế và trong nước quản lý ở Hạ Long hiện đang theo đuổi các tiêu chuẩn vận hành theo hướng xanh, dẫn đến việc nhân viên được tiếp cận nhiều hơn với các quy trình xanh như phân loại rác tại nguồn, tiết kiệm năng lượng, quản lý nước thải, quy trình giặt là tiết kiệm, hay chương trình “tái sử dụng khăn/ga trải giường”. Đồng thời, họ thường xuyên được đào tạo định kỳ về kỹ năng xanh, an toàn môi trường và ứng xử bền vững.

Điều này khiến hành vi xanh của nhân viên tại các khách sạn này có xu hướng cao hơn, nhất quán hơn và mang tính hệ thống hơn. Ngược lại, các khách sạn tư nhân và nhóm khách sạn khác đầu tư hạn chế hơn vào công nghệ xanh, chương trình đào tạo chuyên sâu hoặc chính sách khuyến khích hành vi xanh, dẫn đến mức độ thực hành hành vi xanh của nhân viên thấp hơn hoặc không đồng đều giữa các bộ phận.

“Bên em có quy trình rất chặt về tiết kiệm điện và nước. Tất cả nhân viên đều phải tuân thủ và có kiểm tra hàng ngày. Nếu ai làm tốt thì được cộng điểm thi đua.”
(S, Lễ tân khách sạn 5 sao)

Những chia sẻ này củng cố kết quả kiểm định Welch, cho thấy sự khác biệt về hành vi xanh giữa các nhóm khách sạn là có thật và phản ánh đúng sự chênh lệch trong mức độ triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực, hệ thống vận hành và văn hóa xanh.

Kết luận từ kiểm định ANOVA và phân tích định tính cho thấy môi trường tổ chức, mức độ đầu tư của khách sạn và hệ thống quản trị xanh nguồn nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến việc hình thành và duy trì hành vi xanh của nhân viên. Điều này ngụ ý rằng các khách sạn tư nhân nếu muốn nâng cao hành vi xanh của nhân viên,

cần tăng cường đào tạo, tiêu chuẩn hóa quy trình xanh, đầu tư cho công nghệ tiết kiệm năng lượng và xây dựng văn hóa xanh rõ ràng, nhất quán hơn.

	N	Mean	Sig. Levene	Sig. Wech
Khách sạn tư nhân	123	3.4655	.02	.001
Khách sạn quốc tế	185	4.2112		
Khách sạn trong nước	33	4.1471		
Khác	1	3		
Total	342	4.0839		

Tiểu kết chương 3

Chương 3 đã trình bày bối cảnh nghiên cứu, thực trạng quản trị xanh nguồn nhân lực và chính sách xanh của tỉnh Quảng Ninh tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long. Kết quả cho thấy các khách sạn đã từng bước triển khai các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực và lồng ghép các yếu tố môi trường vào hoạt động quản trị, tuy nhiên mức độ thực hiện còn chưa đồng bộ và chưa thực sự mang tính chiến lược. Trên cơ sở dữ liệu khảo sát, nghiên cứu đã kiểm định độ tin cậy, giá trị của các thang đo và mô hình nghiên cứu bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả xác nhận quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên, cả trực tiếp và gián tiếp thông qua văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường. Đồng thời, chính sách xanh của địa phương được xác định có vai trò điều tiết đối với phần lớn các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Những kết quả này cung cấp cơ sở thực tiễn và bằng chứng thực nghiệm quan trọng để đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị xanh nguồn nhân lực, phát huy vai trò của chính sách xanh địa phương và thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long trong chương tiếp theo.

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

4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.1.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu loại biến

Kết quả nghiên cứu đã thể hiện khung nghiên cứu về ảnh hưởng của các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên tại khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long, khám phá vai trò trung gian của văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và đánh giá vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương trong các mối quan hệ.

Tuy nhiên, trong quá trình kiểm định thang đo bằng EFA và CR, hai biến quan sát VHX4 (“Bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi của khách sạn”) và YTMT1 (“Ngay cả khi mức lương thấp hơn, tôi vẫn thích khách sạn có mục tiêu xanh”) đã bị loại bỏ do hệ số tải nhân tố thấp và độ tin cậy tổng hợp không đạt yêu cầu (Hair et al., 2019). Điều này cho thấy các biến này không phản ánh nhất quán với các biến quan sát còn lại trong cùng thang đo, dẫn đến việc loại bỏ để đảm bảo giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của mô hình đo lường.

Có một số lý do cho hiện tượng này:

Thứ nhất, đối với VHX4, mặc dù bảo vệ môi trường thường được đề cập trong các khẩu hiệu, chính sách truyền thông hoặc báo cáo thường niên, nhưng với nhân viên khách sạn, giá trị này chưa thực sự được nội tại hoá thành niềm tin và chuẩn mực hành vi. Nhân viên có thể vẫn nhận thức được tầm quan trọng của bảo vệ môi trường, nhưng chưa cảm nhận được rằng đây là “giá trị cốt lõi” thể hiện trong các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Vì vậy, họ có xu hướng đánh giá thấp hoặc thiếu nhất quán khi trả lời câu hỏi này, làm cho biến quan sát có tải nhân tố thấp hơn so với các biến phản ánh những hành vi hoặc nhận thức cụ thể hơn về văn hóa xanh (như sự khuyến khích, tham gia, hoặc chia sẻ hành vi xanh trong tổ chức). Điều này được lý giải cụ thể như sau:

1) Khác biệt giữa “giá trị cốt lõi” và nhận thức hành vi hàng ngày: Nhân viên khách sạn thường tiếp cận các giá trị xanh thông qua các hoạt động cụ thể, ví dụ như tiết kiệm năng lượng, phân loại rác, sử dụng vật liệu thân thiện môi trường.

2) Ảnh hưởng của truyền thông nội bộ và văn hóa doanh nghiệp: Ở nhiều khách sạn 4 và 5 sao tại Quảng Ninh, các giá trị xanh thường được truyền tải chủ yếu qua khẩu hiệu hoặc tài liệu chính sách, nhưng chưa đi sâu vào thực hành hoặc đào tạo nhân viên. Nhân viên có thể nhận biết các chương trình xanh, nhưng không thấy rõ sự gắn kết giữa giá trị này và các hành vi cụ thể mà họ thực hiện hàng ngày. Điều này khiến VHX4 không phản ánh nhất quán trải nghiệm thực tế của họ.

3) Mức độ quan tâm cá nhân đến môi trường: Không phải tất cả nhân viên đều có nhận thức môi trường cao hoặc coi bảo vệ môi trường là giá trị sống quan trọng cá nhân. Khi được hỏi về “giá trị cốt lõi của khách sạn”, một số nhân viên có thể đánh giá trung lập hoặc không đồng ý, ngay cả khi họ thực hiện các hành vi xanh trong công việc.

4) Trong môi trường khách sạn, đặc biệt ở Quảng Ninh phát triển du lịch biển và MICE, áp lực về hiệu quả kinh doanh, chất lượng dịch vụ và lợi nhuận thường chi phối hành vi. Nhân viên có thể quan tâm đến các hành vi xanh, nhưng chưa coi chúng là giá trị cốt lõi của tổ chức, mà chỉ là một phần trong công việc hàng ngày hoặc các nhiệm vụ được giao.

Thứ hai, với YTMT1, nội dung câu hỏi gắn yếu tố “mức lương thấp hơn” với “mục tiêu xanh” khiến nhân viên có xu hướng cân nhắc yếu tố kinh tế thay vì ý thức môi trường thuần túy. Trong thực tế, nhân viên khách sạn đặc biệt trong khu vực dịch vụ tư nhân thường coi mức thu nhập là yếu tố thiết yếu đảm bảo cuộc sống. Do đó, dù họ có nhận thức tích cực về môi trường, nhưng không sẵn sàng đánh đổi lợi ích tài chính để theo đuổi mục tiêu xanh. Điều này khiến các phản hồi bị phân tán, làm giảm tính đồng nhất và độ tin cậy của thang đo “ý thức môi trường”. Điều này được lý giải cụ thể như sau:

1) Sự xung đột giữa lợi ích kinh tế và ý thức môi trường: Đối với nhân viên khách sạn, yếu tố kinh tế thường là ưu tiên hàng đầu, vì mức lương quyết định trực tiếp đời sống và sự ổn định tài chính. Khi được yêu cầu đánh giá mức độ ưu tiên cho mục tiêu xanh trong bối cảnh lương thấp hơn, nhân viên có xu hướng cân nhắc hoặc

thậm chí thiên về yếu tố kinh tế. Kết quả là các đáp án phân tán, làm giảm sự đồng nhất của thang đo ý thức môi trường.

2) Khác biệt về mức độ cam kết cá nhân đối với môi trường: Không phải nhân viên nào cũng có mức độ cam kết cao với các giá trị xanh để sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân. Một số nhân viên có thể ủng hộ các chính sách và hành vi xanh, nhưng chưa sẵn sàng chấp nhận mức lương thấp hơn. Sự khác biệt này làm cho YTMT1 không phản ánh nhất quán trải nghiệm và thái độ môi trường của toàn bộ mẫu khảo sát.

3) Ảnh hưởng của văn hóa ngành và bối cảnh thị trường: Trong khách sạn 4 và 5 sao tại Quảng Ninh, đặc biệt như khách sạn The Yacht Hạ Long, Paddington, Heritage áp lực cạnh tranh về chất lượng dịch vụ và thu nhập cá nhân thường cao. Nhân viên có thể tôn trọng các mục tiêu xanh của khách sạn nhưng việc hy sinh lợi ích kinh tế cá nhân lại không phổ biến.

4) Sự khác biệt giữa thái độ và hành vi thực tế: Nhân viên có thể ủng hộ các mục tiêu xanh về mặt thái độ nhưng khi xét đến hành động liên quan trực tiếp đến lợi ích cá nhân như lương, thưởng, thái độ không chuyển hóa thành hành vi nhất quán.

Kết quả này phản ánh một thực tế đáng chú ý trong ngành khách sạn Việt Nam: các giá trị xanh tuy được truyền thông và thể hiện trong định hướng quản lý, song vẫn chưa được chuyển hóa hoàn toàn thành niềm tin và hành vi tự thân của nhân viên. Đồng thời, yếu tố kinh tế vẫn là rào cản đáng kể trong việc thúc đẩy hành vi xanh, cho thấy cần có cơ chế khuyến khích phù hợp (chẳng hạn lồng ghép yếu tố môi trường vào hệ thống khen thưởng hoặc phúc lợi) để nâng cao hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực.

Những phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước nhấn mạnh việc loại bỏ những biến quan sát yếu là cần thiết để đảm bảo độ tin cậy và giá trị đo lường của mô hình. Trong nghiên cứu về văn hoá xanh và ý thức môi trường, một số tác giả cũng ghi nhận rằng các biến mang tính “giá trị cốt lõi” hoặc “hi sinh lợi ích cá nhân vì môi trường” thường không phản ánh tốt trải nghiệm thực tế của nhân viên, dẫn tới yếu tố đo lường không ổn định (Boiral et al., 2015; Norton et al., 2014).

Biến VHX4 ("Bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi của khách sạn") tương đồng với nhóm biến giá trị xanh trong các nghiên cứu về văn hoá tổ chức xanh. Tuy nhiên, những nghiên cứu trong bối cảnh dịch vụ có chỉ ra rằng nhân viên phản ứng tốt hơn với những biểu hiện cụ thể của văn hoá xanh, chẳng hạn như khuyến khích các sáng kiến xanh, hay tham gia các hoạt động môi trường (A. Kim et al., 2017; N. T. Pham, Tučková, & Jabbour, 2019). Nghĩa là, các nghiên cứu trước cũng cho thấy biến “giá trị cốt lõi” thường có độ biến thiên cao và khó mô tả hành vi thực tế. Đối với YTMT1 (“Tôi sẵn sàng chấp nhận lương thấp để làm việc cho khách sạn có mục tiêu xanh”), các kết quả trước đây cũng khẳng định rằng câu hỏi mang tính đánh đổi lợi ích cá nhân, đặc biệt liên quan đến tài chính, thường tạo ra phản hồi không nhất quán (Paillé & Raineri, 2015; Ruepert et al., 2016).

Norton et al. (2014) cho rằng giá trị xanh của tổ chức sẽ được nhân viên nội tại hóa. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu hiện tại phản ánh một thực tế trái ngược: nhân viên không xem “bảo vệ môi trường” như giá trị cốt lõi dù họ vẫn thực hiện các hành vi xanh. Điều này cho thấy sự lệch pha giữa “văn hoá được tuyên bố” và “văn hoá thực hành” được Schein (2010) nhấn mạnh. Tương tự, Stern (2000) chỉ ra ý thức môi trường càng cao thì các lựa chọn cá nhân càng xanh, tuy nhiên, kết quả về YTMT1 cho thấy khi liên quan đến lợi ích tài chính trực tiếp, ý thức môi trường không đủ mạnh để dẫn đến sự đánh đổi.

Một điểm đáng chú ý nữa là nhân viên dễ tiếp nhận các hành động xanh cụ thể (tiết kiệm điện, nước, tái chế) nhưng họ khó coi đó là “giá trị cốt lõi” của tổ chức nếu không được truyền thông, khen thưởng hoặc chứng minh qua thực tiễn quản lý, đây cũng là lý do biến VHX4 không phù hợp. Với YTMT1, thu nhập ổn định luôn là ưu tiên của nhân viên, vì vậy, việc yêu cầu đánh đổi lương để theo đuổi mục tiêu xanh không phản ánh thái độ thực tế.

Việc hai biến bị loại chỉ ra một hạn chế quan trọng là các thang đo văn hoá xanh và ý thức môi trường cần được bản địa hóa tốt hơn trong bối cảnh ngành khách sạn Việt Nam. Các biến mang tính “tuyên ngôn đạo đức” hoặc “hy sinh lợi ích cá nhân” có

thể không phù hợp và dẫn đến biến động lớn về tâm lý người trả lời. Tương lai nghiên cứu nên điều chỉnh cách diễn đạt theo hướng thực tế hơn (Boiral et al., 2015).

4.1.2. Thảo luận kết quả kiểm định các giả thuyết

4.1.2.1. Thảo luận về mối quan hệ giữa Quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên

Quản trị xanh nguồn nhân lực ngày càng trở thành một trong những trụ cột chiến lược của phát triển bền vững trong ngành khách sạn. Kết quả nghiên cứu đã làm rõ mối quan hệ tích cực giữa các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh của nhân viên trong các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long, qua đó nhấn mạnh vai trò trung gian của văn hoá xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương.

Trước hết, quản trị xanh nguồn nhân lực được xem là công cụ trọng yếu để kết nối các mục tiêu phát triển bền vững với thực tiễn quản lý nhân sự. Các hoạt động như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá thành tích xanh và khen thưởng xanh không chỉ giúp khách sạn nâng cao hiệu quả quản trị mà còn định hướng cho nhân viên về tầm quan trọng của bảo vệ môi trường. Kết quả nghiên cứu phù hợp với quan điểm của Renwick et al. (2013), Jackson et al. (2011) và Tang et al. (2018), vốn cho rằng quản trị xanh nguồn nhân lực tạo ra nền tảng vững chắc để chuyển hóa nhận thức và thái độ xanh thành hành vi xanh cụ thể, chẳng hạn như tiết kiệm năng lượng, giảm rác thải nhựa, và khuyến khích khách hàng tham gia các hoạt động thân thiện với môi trường.

Kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng quản trị xanh nguồn nhân lực (QTXNNL) đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy hành vi xanh (HVX) của nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long, thông qua cả tác động trực tiếp và tác động gián tiếp qua các yếu tố trung gian: văn hoá xanh (VHX), bầu không khí tâm lý xanh (BKKT LX) và ý thức môi trường (YTMT).

Trước hết, tác động mạnh nhất được ghi nhận ở mối quan hệ QTXNNL → VHX ($\beta = 0,667$; $p = 0,000$). Điều này cho thấy, khi các khách sạn áp dụng các chính sách nhân sự xanh như tuyển dụng nhân viên quan tâm đến phát triển bền vững, đào tạo kỹ năng xanh, đánh giá hiệu quả công việc dựa trên tiêu chí bảo vệ môi trường,

họ đã thành công trong việc xây dựng một văn hoá tổ chức đề cao giá trị xanh. Văn hoá này trở thành “kim chỉ nam” cho hành vi ứng xử hàng ngày của nhân viên, từ việc giảm thiểu sử dụng tài nguyên đến ủng hộ các sáng kiến tiết kiệm năng lượng.

“Tôi cảm nhận rõ ràng rằng khách sạn đang hướng đến mục tiêu xanh trong mọi hoạt động. Ngay từ buổi đào tạo đầu tiên, chúng tôi đã được giới thiệu về chính sách tiết kiệm năng lượng và giảm rác thải nhựa như một phần văn hóa của khách sạn.” (NV01)

“Quản lý luôn nhắc nhở và khen thưởng nhân viên có sáng kiến bảo vệ môi trường. Điều này khiến mọi người coi việc bảo vệ môi trường như một giá trị cốt lõi của khách sạn.” (NV02)

Tương tự, QTXNNL $\rightarrow$ YTM ($\beta = 0,647$; $p = 0,000$) cũng thể hiện tác động mạnh, cho thấy các hoạt động quản trị xanh đã nâng cao nhận thức cá nhân của nhân viên về vai trò của họ trong bảo vệ môi trường. Tuy nhiên, so với văn hoá xanh, ý thức môi trường mang tính cá nhân hơn, do đó tác động đến hành vi xanh của nhân viên có xu hướng phụ thuộc vào môi trường làm việc và chuẩn mực tổ chức.

Bên cạnh đó, QTXNNL $\rightarrow$ BKKT ($\beta = 0,610$; $p = 0,000$) cũng có ý nghĩa thống kê, phản ánh việc quản trị xanh tạo ra một bầu không khí tâm lý tích cực, nơi nhân viên được khuyến khích thử nghiệm các ý tưởng xanh mới mà không sợ bị đánh giá hay trừng phạt. Một bầu không khí tâm lý xanh vững mạnh sẽ giảm rào cản tâm lý và khuyến khích nhân viên tích cực hơn trong thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường.

“Sau các khóa đào tạo về môi trường, tôi hiểu rõ hơn vì sao việc giảm thiểu điện năng và nước sạch lại quan trọng đến vậy. Tôi bắt đầu áp dụng cả ở nơi làm việc lẫn ở nhà.” (NV10)

Các khách sạn cao cấp nói chung và ở Hạ Long nói riêng đều có quy trình tiêu chuẩn hoá chặt chẽ, nhân viên được đào tạo bài bản. Vì vậy, nhân viên dễ tiếp nhận và tuân thủ các hoạt động xanh khi chúng được tích hợp vào quản trị xanh nguồn nhân lực. Những trích dẫn từ phỏng vấn nhân viên cho thấy chính hành động của quản lý, sự khuyến khích và truyền thông nội bộ là yếu tố làm họ duy trì hành vi xanh.

Xét về tác động đến hành vi xanh (HVX), nghiên cứu chỉ ra rằng QTXNNL $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,146$; $p = 0,007$) có tác động trực tiếp nhưng thấp hơn so với tác động gián tiếp, điều này cho thấy các khách sạn tại Hạ Long chưa tối ưu hoá quản trị xanh nguồn nhân lực như một chiến lược cốt lõi, vẫn đang đóng vai trò “quy trình hành chính” hơn là “chiến lược phát triển bền vững”.

QTXNNL $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,146$; mean = 3.947) Kết quả phân tích cho thấy QTXNNL tác động tích cực đến HVX ($\beta = 0,146$; mean = 3,947), mức độ tác động tuy vừa phải nhưng có ý nghĩa thống kê. So với các mối quan hệ khác trong nghiên cứu (ví dụ BKKTLX $\rightarrow$ HVX $\beta = 0,194$; VHX $\rightarrow$ HVX $\beta = 0,190$), tác động trực tiếp của QTXNNL thấp hơn, cho thấy HVX không chỉ phụ thuộc vào các chính sách quản trị xanh mà còn chịu ảnh hưởng từ hành vi, nhận thức và bối cảnh tâm lý xanh của tổ chức. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây, trong đó GHRM thúc đẩy hành vi xanh chủ yếu thông qua bầu không khí tâm lý xanh (GPC) và các yếu tố cá nhân như giá trị xanh, nhạy cảm môi trường hay vị tha (Dumont et al., 2017; Uslu et al., 2023; Baydeniz & Kart, 2024; Nisar et al., 2022). Như vậy, QTXNNL là một nhân tố tích cực nhưng không phải yếu tố duy nhất quyết định HVX của nhân viên.

Tác động gián tiếp qua các yếu tố trung gian mạnh hơn đáng kể. Cụ thể:

BKKTLX $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,194$; $p = 0,000$) có tác động mạnh nhất, nhấn mạnh rằng một bầu không khí tâm lý hỗ trợ và khuyến khích các hành vi xanh là yếu tố quyết định để biến nhận thức thành hành động thực tế.

BKKTLX $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,194$; mean = 4.143) cho thấy bầu không khí tâm lý xanh (BKKTLX) có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi xanh (HVX) của nhân viên khách sạn ($\beta = 0,194$). Giá trị mean của BKKTLX đạt 4.143, phản ánh mức độ nhận thức cao của nhân viên về sự hỗ trợ, khuyến khích và kỳ vọng môi trường trong tổ chức. Kết quả này tương đồng với Dumont et al. (2017), khẳng định rằng một khí hậu tâm lý mang định hướng xanh sẽ thúc đẩy mạnh mẽ hành vi xanh tại nơi làm việc. Tương tự, Uslu et al. (2023) cũng cho thấy BKKTLX đóng vai trò là cơ chế tâm lý then chốt chuyển hóa các tín hiệu xanh của tổ chức thành hành động xanh cụ thể của nhân viên. Với mức tác động trung bình khá, phát hiện của nghiên

cứu nhấn mạnh rằng việc duy trì một bầu không khí tâm lý tích cực về môi trường là điều kiện quan trọng để củng cố và lan tỏa hành vi xanh trong các khách sạn 4–5 sao tại Hạ Long.

VHX $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,190$; $p = 0,001$) cho thấy khi văn hoá xanh được duy trì như một chuẩn mực tổ chức, hành vi xanh của nhân viên sẽ được củng cố và duy trì bền vững.

VHX $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,190$; $\text{mean} = 3.975$) Kết quả cho thấy văn hoá xanh (VHX) có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi xanh (HVX) của nhân viên ($\beta = 0,190$). Giá trị $\text{mean} = 3.975$ phản ánh văn hóa xanh tại các khách sạn được duy trì ở mức khá, thể hiện qua các chuẩn mực, giá trị và niềm tin chung liên quan đến bảo vệ môi trường. Phát hiện này tương đồng với Yeşiltaş et al. (2022), khi các tác giả chứng minh rằng văn hoá xanh tạo ra bối cảnh định hướng hành vi, khiến nhân viên cảm thấy có trách nhiệm hơn trong việc thực hiện các hành vi thân thiện môi trường. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nisar et al. (2022) cũng nhấn mạnh vai trò của VHX như một nền tảng thúc đẩy hành vi xanh thông qua việc hình thành kỳ vọng tập thể. Mặc dù mức tác động không quá lớn, kết quả cho thấy việc củng cố VHX là cần thiết để tạo động lực ổn định và lâu dài cho HVX trong các khách sạn 4–5 sao tại Hạ Long.

YTMT $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,147$; $p = 0,005$) phản ánh ý thức cá nhân quan trọng nhưng cần được kết hợp với môi trường tổ chức tích cực để đạt hiệu quả cao nhất.

YTMT $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,147$; $\text{mean} = 4.137$) Kết quả nghiên cứu cho thấy ý thức môi trường (YTMT) có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi xanh (HVX) của nhân viên ($\beta = 0,147$). Giá trị $\text{mean} = 4.137$ cho thấy nhân viên có mức độ nhận thức cao về trách nhiệm bảo vệ môi trường cũng như hậu quả của các hành vi không bền vững. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước như Baydeniz & Kart (2024), nhấn mạnh rằng YTMT là yếu tố thúc đẩy quan trọng khiến nhân viên chủ động tham gia các hành vi xanh nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực tới môi trường. Đồng thời, Dumont et al. (2017) cũng chỉ ra rằng khi nhận thức môi trường được nâng cao, nhân viên có xu hướng chuyển hóa nhận thức đó thành hành động thực tế tại nơi làm việc. Mặc dù hệ số tác động không lớn, kết quả khẳng định vai trò nền tảng của YTMT trong việc củng cố HVX tại các khách sạn 4–5 sao ở Hạ Long.

4.1.2.2. Thảo luận về vai trò trung gian của văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên

Kết quả nghiên cứu cho thấy ba mối quan hệ gián tiếp giữa quản trị xanh nguồn nhân lực (QTXNNL) và hành vi xanh (HVX) của nhân viên đều đạt ý nghĩa thống kê (P value < 0,05), gồm: QTXNNL $\rightarrow$ VHX $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,127$; $P = 0,001$), QTXNNL $\rightarrow$ BKKTLX $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,118$; $P = 0,000$) và QTXNNL $\rightarrow$ YTMT $\rightarrow$ HVX ($\beta = 0,095$; $P = 0,009$). Như vậy, văn hóa xanh (VHX), bầu không khí tâm lý xanh (BKKTLX) và ý thức môi trường (YTMT) đều đóng vai trò trung gian quan trọng, truyền tải tác động từ các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên.

Trong bối cảnh các khách sạn 4 sao và 5 sao tại Quảng Ninh, kết quả này phản ánh những đặc điểm quản trị thực tiễn của ngành khách sạn cao cấp Việt Nam. Các khách sạn này thường áp dụng nhiều chính sách và chương trình quản trị xanh, bao gồm tiết kiệm năng lượng, phân loại rác thải, sử dụng sản phẩm thân thiện môi trường, đào tạo nhân viên về bảo vệ môi trường, hoặc tổ chức các hoạt động cộng đồng hướng đến môi trường. Tuy nhiên, việc triển khai các hoạt động này chưa chắc đã trực tiếp dẫn đến hành vi xanh của nhân viên nếu thiếu các yếu tố trung gian.

Văn hóa xanh tại các khách sạn cao cấp đóng vai trò như một hệ thống chuẩn mực, giá trị và niềm tin chung, giúp nhân viên nhận thức rõ các hành vi được kỳ vọng và thấy sự gắn kết giữa bản thân với sứ mệnh xanh của tổ chức. Ví dụ, các khách sạn 5 sao tại Hạ Long, như Vinpearl Hạ Long Bay Resort và Wyndham Legend Hạ Long, FLC Grand Hotel Hạ Long đã xây dựng văn hóa xanh thông qua việc truyền thông định kỳ về giá trị môi trường, lồng ghép nội dung xanh vào chương trình đào tạo, khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng xanh. Nhờ vậy, nhân viên không chỉ thực hiện các hành vi bảo vệ môi trường như tiết kiệm điện, nước hay phân loại rác mà còn chủ động đề xuất cải tiến quy trình thân thiện môi trường, tạo ra sự gắn kết sâu sắc với văn hóa xanh.

“Ở khách sạn, chúng tôi thường được nhắc nhở về các quy trình xanh, nhưng để thấy đây là giá trị cốt lõi, cần phải trải nghiệm hàng ngày và thấy ban quản lý thực sự quan tâm đến môi trường. Khi đó, mình mới chủ động làm, không chỉ vì phải làm” (NV15)

Bầu không khí tâm lý xanh cũng đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì hành vi xanh. Khi nhân viên cảm nhận được môi trường làm việc tích cực, được đồng nghiệp và quản lý khuyến khích hành vi xanh, họ có xu hướng thực hiện các hành vi này thường xuyên hơn. Trong các khách sạn 4 sao, ví dụ như Mường Thanh Luxury Hạ Long hay Novotel Ha Long Bay, các phòng ban chức năng có tổ chức các hoạt động team-building xanh, chương trình “Ngày xanh” hoặc đánh giá hiệu suất có lồng ghép tiêu chí xanh, nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và động viên để hành vi xanh trở thành thói quen.

“Chúng tôi tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm, đánh giá các ý tưởng tiết kiệm năng lượng và mọi người trong phòng đều cổ vũ nhau thực hiện. Khi thấy đồng nghiệp và quản lý quan tâm, tôi cảm thấy việc tuân thủ các quy trình xanh là điều tự nhiên”. (QLK02)

Ý thức môi trường là yếu tố cá nhân quyết định hành vi xanh. Mặc dù khách sạn có chính sách, quy trình và môi trường thuận lợi, nếu nhân viên thiếu nhận thức hoặc chưa thấy tầm quan trọng của hành vi xanh, các hoạt động quản trị xanh sẽ khó đạt hiệu quả tối ưu. Nghiên cứu cho thấy, nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Quảng Ninh thường có ý thức môi trường tốt khi họ được đào tạo bài bản, thấy được lợi ích thực tế của hành vi xanh, ví dụ: tiết kiệm chi phí, cải thiện hình ảnh khách sạn, tăng trải nghiệm khách, nhưng nếu các lợi ích cá nhân chưa rõ ràng hoặc không có sự khuyến khích thích hợp, họ sẽ chưa chủ động thực hiện các hành vi xanh.

“Mình muốn làm mọi thứ xanh nhất có thể, nhưng đôi khi các hành động đó mất nhiều thời gian hoặc không được công nhận. Nếu có một chút khuyến khích hoặc gắn với phần thưởng, mình sẽ thực hiện đều đặn hơn” (NV12).

Thực tế này phản ánh một nghịch lý trong quản trị xanh nguồn nhân lực: các khách sạn đã có các chính sách và hoạt động hướng đến môi trường nhưng nếu chỉ

dừng lại ở quy trình hành chính, chưa tạo ra văn hóa xanh, bầu không khí tích cực và nâng cao ý thức cá nhân, hành vi xanh của nhân viên sẽ không đạt hiệu quả cao. Do đó, các nhà quản lý khách sạn 4 và 5 sao ở Quảng Ninh cần triển khai đồng bộ cả ba yếu tố trung gian này: phát triển văn hóa xanh, xây dựng bầu không khí tâm lý xanh tích cực và nâng cao ý thức môi trường cho nhân viên, đồng thời kết hợp các cơ chế khuyến khích, thưởng phạt hợp lý để đảm bảo hành vi xanh thực sự trở thành hành vi thường nhật và tự nguyện.

Như vậy, nghiên cứu này không chỉ lý giải cơ chế tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực lên hành vi xanh mà còn cung cấp bằng chứng thực tiễn rõ ràng cho các khách sạn cao cấp tại Quảng Ninh về tầm quan trọng của các yếu tố trung gian. Việc phát triển văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường không chỉ nâng cao hiệu quả thực thi chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực mà còn góp phần nâng cao hình ảnh, uy tín và giá trị bền vững của khách sạn, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của khách du lịch về trải nghiệm xanh và du lịch bền vững

4.1.2.3. Thảo luận về vai trò của chính sách xanh

Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò điều tiết của Chính sách xanh (CSX) trong mối quan hệ giữa Quản trị xanh nguồn nhân lực (QTXNNL), Ý thức môi trường (YTMT), Bầu không khí tâm lý xanh (BKKT LX), Văn hóa xanh (VHX) và Hành vi xanh (HVX) có sự khác biệt đáng kể. Cụ thể, các giả thuyết H8a, H8c và H8d được chấp nhận, trong khi giả thuyết H8b bị bác bỏ.

Thứ nhất, kết quả bác bỏ H8b ($CSX \times VHX \rightarrow HVX, p\text{-value} > 0,05$) cho thấy Chính sách xanh không làm thay đổi mối quan hệ giữa văn hóa xanh và hành vi xanh. Một cách lý giải hợp lý là văn hóa xanh mang tính chất dài hạn, được hình thành và phát triển từ niềm tin, chuẩn mực và giá trị chung của toàn bộ tổ chức sẽ thấm sâu vào thái độ và hình thành một khuôn mẫu hành vi của nhân viên mang tính ổn định, ít bị phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài như chính sách xanh. Theo Schein (2010), văn hoá tổ chức hoạt động như một “hệ điều hành” ngầm, định hình cách các thành viên giải quyết tình huống và phản ứng bằng hành vi, đồng thời có xu hướng duy trì sự ổn định trong thời gian dài. Khi văn hóa xanh đã được nội tại hóa, nhân viên có xu

hướng duy trì hành vi xanh ngay cả khi bối cảnh chính sách bên ngoài thay đổi, khiến các chính sách xanh mới khó tạo ra sự khác biệt đáng kể.

Một số nghiên cứu trước cũng chỉ ra rằng văn hóa tổ chức thường phát huy tác dụng trực tiếp, bền vững đến hành vi môi trường, hơn là chịu ảnh hưởng mạnh từ các cơ chế điều tiết như chính sách hay quy định mới. Do đó, ngay cả khi chính sách xanh được triển khai tích cực, tác động của văn hóa xanh đến hành vi xanh vẫn giữ nguyên và không bị khuếch đại đáng kể.

“Thực ra văn hóa xanh ở khách sạn chúng tôi đã hình thành từ nhiều năm trước. Chính sách mới có hay không cũng không làm thay đổi nhiều cách nhân viên thực hiện hành vi bảo vệ môi trường, vì điều này đã trở thành thói quen và giá trị chung” (QLK01).

Thứ hai, kết quả chấp nhận H8a, H8c và H8d ($p\text{-value} < 0,05$) cho thấy chính sách xanh đóng vai trò điều tiết tích cực trong các mối quan hệ:

QTXNNL $\rightarrow$ HVX (H8a) với hệ số chuẩn hóa $0,115 > 0$;

YTMT $\rightarrow$ HVX (H8c) với hệ số chuẩn hóa $0,118 > 0$;

BKKTLX $\rightarrow$ HVX (H8d) với hệ số chuẩn hóa $0,217 > 0$.

Điều này có nghĩa là khi chính sách xanh được triển khai mạnh mẽ và rõ ràng, nó sẽ làm tăng cường tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực, ý thức môi trường và bầu không khí tâm lý xanh đến hành vi xanh của nhân viên khách sạn.

Đối với quản trị xanh nguồn nhân lực, các hoạt động như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá và khen thưởng xanh chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được hỗ trợ bởi hệ thống chính sách rõ ràng, cam kết từ ban lãnh đạo và sự phân bổ nguồn lực phù hợp. Đồng thời chính sách xanh của chính quyền là yếu tố bên ngoài tác động, giúp các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực có hiệu quả trong việc thực hiện hành vi thực tế của nhân viên.

“Khi khách sạn ban hành chính sách rõ ràng, kèm theo quy định về khen thưởng nhân viên có sáng kiến tiết kiệm năng lượng hay giảm rác thải nhựa, chúng tôi thấy mọi người hào hứng tham gia hơn rất nhiều. Cùng với chính sách môi trường của chính quyền địa phương giống như ‘đèn xanh’ để các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực thực sự phát huy hiệu quả.” (QLB04)

Đối với Ý thức môi trường (YTMT), khi chính sách xanh được công bố công khai, gắn với các mục tiêu phát triển bền vững và cơ chế khen thưởng cụ thể, nó sẽ làm gia tăng nhận thức của nhân viên về tầm quan trọng của bảo vệ môi trường, từ đó thúc đẩy họ tự nguyện thực hiện hành vi xanh. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Paillé et al. (2014), cho rằng ý thức môi trường chỉ chuyển hóa thành hành vi khi có sự hỗ trợ từ chính sách và hệ thống khuyến khích chính thức.

“Trước đây, tôi biết bảo vệ môi trường quan trọng, nhưng chỉ dừng ở nhận thức. Từ khi khách sạn phổ biến và triển khai chiến dịch “Không dùng đồ nhựa 1 lần” và có chính sách khuyến khích bộ phận nào giảm được lượng rác thải nhiều nhất, chúng tôi tự giác thực hiện hơn và còn sáng tạo ra nhiều cách mới để tiết kiệm năng lượng.” (NV07)

Đối với Bầu không khí tâm lý xanh (BKCTLX), kết quả hệ số chuẩn hóa cao nhất (0,217) cho thấy chính sách xanh có vai trò đặc biệt quan trọng. Một bầu không khí tâm lý tích cực, nơi nhân viên cảm thấy an toàn và được khuyến khích đề xuất sáng kiến xanh, sẽ càng trở nên mạnh mẽ hơn khi có chính sách hỗ trợ rõ ràng, nhất quán từ cấp quản lý. Điều này khuyến khích nhân viên biến nhận thức và thái độ tích cực thành hành động cụ thể vì môi trường.

“Chính sách xanh không chỉ dừng ở quy định bên ngoài tổ chức mà còn góp phần tạo ra bầu không khí khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mới. Tôi từng đề xuất lắp đặt hệ thống tưới cây tiết kiệm nước và được ban quản lý ủng hộ ngay. Điều này khiến chúng tôi cảm thấy mình có tiếng nói và càng tích cực thực hiện các hành vi xanh hơn.” (NV10)

Tóm lại, kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng chính sách xanh không chỉ là công cụ quản lý mà còn đóng vai trò như chất xúc tác, làm gia tăng tác động của các yếu tố tổ chức và cá nhân đến hành vi xanh của nhân viên.

4.1.3. Thảo luận kết quả qua phản hồi của chuyên gia

Để kiểm chứng và bổ sung cho các kết quả định lượng thu được từ mô hình PLS-SEM, nghiên cứu sinh đã tiến hành trao đổi kết quả với các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị khách sạn, du lịch và phát triển bền vững. Các phản hồi từ chuyên

gia đã giúp làm rõ hơn mức độ hợp lý và khả năng ứng dụng thực tiễn của các mối quan hệ trong mô hình.

Thứ nhất, các chuyên gia đều thống nhất rằng biến Quản trị xanh nguồn nhân lực (QTXNNL) có vai trò quan trọng trong việc hình thành các yếu tố trung gian như bầu không khí tâm lý xanh (BKCTLX), văn hóa xanh (VHX) và ý thức môi trường xanh (YTMT). Điều này phản ánh đúng thực tế vận hành tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long, nơi các chính sách và thực hành quản trị xanh tạo tiền đề quan trọng để lan tỏa nhận thức và hành vi xanh trong tổ chức.

Thứ hai, cơ chế trung gian được kiểm định trong nghiên cứu đã nhận được sự đồng thuận cao. Các chuyên gia cho rằng việc Quản trị xanh nguồn nhân lực (QTXNNL) tác động gián tiếp đến hành vi xanh (HVX) thông qua BKCTLX, VHX và YTMT là hợp lý. Điều này phù hợp với thực tế: các chính sách quản trị nhân lực chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được nhân viên tiếp nhận, đồng thuận và chuyển hóa thành giá trị văn hóa cũng như thói quen hàng ngày.

Thứ ba, vai trò điều tiết của biến Chính sách xanh (CSX) được đánh giá là đặc biệt quan trọng, góp phần tăng cường tác động của các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh cũng như tác động của bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường lên hành vi xanh.

Thứ tư, một điểm đáng chú ý là mối quan hệ giữa VHX → HVX có ý nghĩa, nhưng CSX lại không điều tiết mối quan hệ này. Các chuyên gia lý giải rằng văn hóa xanh vốn được hình thành lâu dài và khó thay đổi trong ngắn hạn, do đó chính sách xanh ít có khả năng làm biến đổi ngay tác động của văn hóa lên hành vi. Điều này cho thấy sự khác biệt giữa yếu tố mang tính nền tảng (văn hóa) và yếu tố mang tính chiến lược.

Thứ năm, giá trị R^2 hiệu chỉnh của HVX đạt 0.787, được các chuyên gia đánh giá là mức giải thích cao và đáng tin cậy. Tuy nhiên, họ cũng gợi ý bổ sung thêm một số yếu tố khác có thể tác động đến hành vi xanh, chẳng hạn như áp lực từ du khách, tiêu chuẩn chứng nhận môi trường. Đây là những khía cạnh có thể mở rộng trong các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ sáu, các chuyên gia đồng thuận với kết quả phân tích f^2 , theo đó QTXNNL có tác động mạnh đến BKKTLX, VHX, YTMT nhưng ảnh hưởng trực tiếp đến HVX chỉ ở mức nhỏ. Họ cho rằng điều này phù hợp với thực tế, vì tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực thường cần thông qua môi trường làm việc, ý thức và văn hóa để hình thành hành vi bền vững lâu dài.

Thứ bảy, kết quả Q^2 predict cho thấy mô hình có khả năng dự báo tốt, các chuyên gia xác nhận tính khả thi của việc ứng dụng mô hình này trong thực tiễn quản trị nhân lực tại khách sạn. Việc sử dụng mô hình để dự báo xu hướng hành vi xanh của nhân viên sẽ giúp ban lãnh đạo chủ động trong hoạch định chiến lược nhân sự và phát triển bền vững.

Về thang đo, chuyên gia cho rằng các thang đo trong nghiên cứu có độ tin cậy và tính hội tụ tốt, đồng thời phản ánh được đầy đủ khía cạnh thực tiễn. Tuy nhiên, họ đề xuất trong tương lai có thể mở rộng thêm các chỉ báo liên quan đến trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) hoặc ảnh hưởng của khách hàng để tăng tính toàn diện.

Như vậy, ý kiến chuyên gia cho thấy kết quả định lượng phù hợp với thực tiễn triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn, khẳng định độ tin cậy và giá trị ứng dụng của mô hình nghiên cứu.

4.1.4. Đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu này có một số đóng góp về lý thuyết, thực tiễn và phương pháp nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn.

Về lý thuyết, nghiên cứu đã mở rộng cơ sở lý thuyết khi làm rõ tác động trực tiếp và gián tiếp của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên, thông qua các cơ chế trung gian như văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường. Đây là sự bổ sung quan trọng, giúp lý giải cách thức các chính sách và thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực được nội bộ hóa và chuyển thành hành vi xanh cụ thể trong khách sạn. Đồng thời, việc xem xét vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương đã bổ sung một khía cạnh mới, phản ánh tác động của thể chế đối với mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh, qua đó khẳng định tính phù hợp của việc tích hợp các lý thuyết nền tảng như SOR và Thẻ chế trong nghiên cứu này.

Về thực tiễn, nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm ở các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh), qua đó lấp đầy khoảng trống mà các công trình quốc tế trước đây ít đề cập. Kết quả mang lại những gợi ý quản trị quan trọng, cho thấy để thúc đẩy hành vi xanh, các khách sạn cần triển khai đồng bộ thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực, đồng thời chú trọng xây dựng văn hóa xanh và bầu không khí tâm lý xanh, cũng như tận dụng chính sách địa phương để tạo điều kiện thuận lợi và tăng tính hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh. Điều này không chỉ mang lại giá trị cho các nhà quản lý khách sạn mà còn cung cấp hàm ý cho nhà hoạch định chính sách trong việc thiết kế và thực thi các chương trình hỗ trợ phát triển du lịch bền vững.

Về phương pháp, nghiên cứu đã vận dụng cách tiếp cận kết hợp, bao gồm phân tích trắc lượng thư mục, tham vấn chuyên gia và khảo sát định lượng với mô hình SEM, qua đó vừa đảm bảo tính khoa học vừa nâng cao độ tin cậy của kết quả. Đặc biệt, việc kế thừa và hiệu chỉnh các thang đo phù hợp với nghiên cứu đã góp phần xây dựng một công cụ đo lường đáng tin cậy, có giá trị tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo.

4.1.5. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu có một số hạn chế như sau: Thứ nhất, nghiên cứu tập trung vào các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long, điều này có thể hạn chế tính khái quát của kết quả. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng sang các thứ hạng khách sạn khác và các địa phương khác để tăng cường tính đại diện, tổng quát. Thứ hai, các yếu tố thể hiện mối quan hệ của quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh rất đa dạng, việc lựa chọn đưa một số yếu tố khác trong mối quan hệ này góp phần làm tăng hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực cho tổ chức như sự cam kết xanh, sự trao quyền cụ thể về môi trường, yếu tố bên ngoài bên cạnh chính sách xanh có thể nghiên cứu thêm một số yếu tố như: các bên liên quan đến mối quan hệ này như người tiêu dùng, nhà cung cấp, cộng đồng...

Dựa trên kết quả và hạn chế của nghiên cứu hiện tại, một số định hướng nghiên cứu tương lai được đề xuất: Vận dụng mô hình nghiên cứu này áp dụng cho các trung tâm du lịch khác ở Việt Nam có đặc điểm tương đồng, xem xét thêm việc chính quyền

địa phương có những chính sách hay quyết tâm chính trị cho thực hành xanh đối với hoạt động du lịch nói riêng và kinh tế-văn hoá-xã hội nói chung trong các bối cảnh nghiên cứu mới. Nghiên cứu so sánh: So sánh hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực với các loại hình dịch vụ và lưu trú khác, bối cảnh và các thị trường khác nhau; Nghiên cứu đa cấp: Phân tích tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực, ngoài tác động đến hành vi cá nhân nên xem xét ở cấp độ nhóm, tổ chức, khách hàng để có cái nhìn toàn diện hơn.

4.2. Hàm ý quản trị

Từ những kết quả nghiên cứu trên và thực tế công tác quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long có thể đề xuất những hàm ý quản trị sau:

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

Các khách sạn cao cấp tại Hạ Long nên thiết kế và triển khai các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực (QTXNNL) một cách đồng bộ và chiến lược, bao gồm tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá và khen thưởng xanh. Đối với hoạt động tuyển dụng và lựa chọn nhân sự: Ưu tiên ứng viên có nhận thức, kinh nghiệm hoặc cam kết với giá trị xanh. Thông điệp tuyển dụng nhấn mạnh “khách sạn xanh - con người xanh” để thu hút nhân lực thế hệ trẻ có trách nhiệm xã hội và môi trường. Về công tác đào tạo và phát triển: Các khách sạn cần tổ chức huấn luyện định kỳ về tiết kiệm năng lượng, quản lý rác thải, phục vụ du lịch xanh. Hình thành nhóm “Đại sứ xanh” ở từng bộ phận góp phần thay đổi nhận thức và hành vi. Trong công tác đánh giá, khen thưởng: Gắn KPI xanh với đánh giá thành tích. Ví dụ: bộ phận buồng phòng được thưởng khi đạt chỉ số tiết kiệm điện/nước; bộ phận F&B được thưởng khi giảm lãng phí thực phẩm, phân loại và tái chế...

Thực tế cho thấy tác động trực tiếp của QTXNNL đến hành vi xanh (HVX) của nhân viên còn hạn chế ($\beta = 0,146$), nhưng tác động gián tiếp qua văn hóa xanh (VHX), bầu không khí tâm lý xanh (BKCTLX) và ý thức môi trường (YTMT) mạnh hơn. Vì vậy, các nhà quản lý cần chú trọng xây dựng môi trường tổ chức thúc đẩy những yếu tố trung gian này để HVX được thực hiện hiệu quả.

Mặc dù QTXNNL được xác nhận có tác động tích cực đến văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường (ủng hộ các giả thuyết H1, H2, H3), nhưng tác động trực tiếp đến hành vi xanh của nhân viên còn hạn chế (H4), cho thấy vấn đề không nằm ở việc triển khai các thực tiễn QTXNNL mà ở chất lượng và mức độ tích hợp của chúng. Do đó, các khách sạn cần chuyển từ cách tiếp cận mang tính hình thức sang xây dựng hệ thống QTXNNL đồng bộ, trong đó các hoạt động tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá và đãi ngộ được thiết kế theo một logic nhất quán, gắn với khung năng lực xanh và các chỉ số đánh giá cụ thể. Điều này không chỉ giúp trả lời rõ hơn nội hàm của QTXNNL (Câu hỏi 1) mà còn góp phần cải thiện thực trạng triển khai tại các khách sạn (Câu hỏi 2).

Kết quả phân tích thực trạng ở Chương 3 cũng cho thấy mặc dù các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long đã bước đầu triển khai nhiều hoạt động liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực, song mức độ thực hiện giữa các chức năng còn thiếu đồng bộ. Một số khách sạn chú trọng đào tạo về bảo vệ môi trường nhưng chưa gắn kết với hệ thống đánh giá hiệu quả công việc; một số đơn vị đã xây dựng tiêu chí tuyển dụng có liên quan đến nhận thức môi trường nhưng chưa có cơ chế khen thưởng tương xứng đối với các sáng kiến xanh. Sự thiếu liên kết giữa các chức năng quản trị làm giảm hiệu quả lan tỏa của các chính sách xanh và hạn chế khả năng chuyển hóa thành hành vi xanh của nhân viên.

Do đó, các khách sạn cần chuyển từ cách tiếp cận quản trị theo từng hoạt động riêng lẻ sang cách tiếp cận quản trị theo hệ thống. Theo đó, các mục tiêu môi trường cần được tích hợp xuyên suốt toàn bộ quy trình quản trị nguồn nhân lực, bảo đảm sự thống nhất từ khâu hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá thành tích, chế độ đãi ngộ đến phát triển nghề nghiệp và xây dựng văn hóa tổ chức. Việc tích hợp này không chỉ tạo ra sự nhất quán trong các chính sách quản trị mà còn giúp nhân viên nhận thấy rằng phát triển bền vững là một định hướng chiến lược lâu dài của doanh nghiệp, thay vì chỉ là những hoạt động mang tính phong trào.

Trong hoạt động tuyển dụng, các khách sạn cần bổ sung các tiêu chí đánh giá liên quan đến nhận thức, giá trị và năng lực thực hiện các hành vi thân thiện với môi

trường. Các nội dung về phát triển bền vững cần được truyền tải ngay từ giai đoạn tuyển dụng và hội nhập nhân viên mới nhằm hình thành sự đồng thuận về các giá trị xanh ngay từ khi người lao động gia nhập tổ chức. Việc lựa chọn những ứng viên có sự phù hợp với định hướng phát triển xanh sẽ góp phần giảm chi phí đào tạo và nâng cao khả năng thích ứng với các yêu cầu quản trị môi trường trong tương lai.

Đối với đào tạo và phát triển, doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình phát triển năng lực xanh theo từng nhóm vị trí công việc, bảo đảm nội dung đào tạo phù hợp với đặc điểm của từng bộ phận như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, kỹ thuật hay quản lý. Bên cạnh các khóa đào tạo định kỳ, doanh nghiệp cần khuyến khích học tập liên tục thông qua nền tảng số, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn và hợp tác với các cơ sở đào tạo, tổ chức nghề nghiệp để cập nhật các xu hướng mới về quản trị môi trường trong ngành khách sạn.

Trong đánh giá kết quả thực hiện công việc, các khách sạn cần bổ sung các chỉ số phản ánh mức độ thực hiện các mục tiêu môi trường bên cạnh các chỉ tiêu về năng suất và chất lượng dịch vụ. Những tiêu chí như mức độ tuân thủ quy trình tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, tham gia các sáng kiến môi trường hoặc đề xuất cải tiến quy trình xanh cần được lượng hóa và đưa vào hệ thống đánh giá định kỳ. Việc gắn kết kết quả đánh giá với cơ chế khen thưởng sẽ tạo động lực để nhân viên duy trì các hành vi xanh trong quá trình làm việc.

Đối với chính sách đãi ngộ, doanh nghiệp cần đa dạng hóa các hình thức khuyến khích nhằm ghi nhận cả kết quả và nỗ lực của nhân viên trong việc thực hiện các mục tiêu môi trường. Ngoài các hình thức thưởng bằng tài chính, các khách sạn có thể áp dụng các biện pháp ghi nhận phi tài chính như tuyên dương các tập thể và cá nhân tiêu biểu, trao danh hiệu “Nhân viên xanh”, tạo cơ hội tham gia các chương trình đào tạo chuyên sâu hoặc ưu tiên trong quá trình phát triển nghề nghiệp. Những hình thức ghi nhận này góp phần củng cố động lực nội tại và khuyến khích nhân viên duy trì các hành vi xanh trong dài hạn.

Một nội dung quan trọng khác là tăng cường sự tham gia của nhân viên vào quá trình xây dựng và triển khai các chương trình quản trị xanh. Thay vì chỉ đóng vai

trò thực hiện các quy định do cấp quản lý ban hành, nhân viên cần được trao quyền tham gia đề xuất sáng kiến, phản hồi về hiệu quả của các chương trình môi trường và trực tiếp tham gia vào các nhóm cải tiến xanh. Việc mở rộng sự tham gia không chỉ nâng cao chất lượng của các giải pháp quản trị mà còn tạo cảm giác sở hữu và trách nhiệm của nhân viên đối với các mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Để bảo đảm hiệu quả triển khai, các khách sạn cần thiết lập hệ thống giám sát và cải tiến liên tục đối với quản trị xanh nguồn nhân lực. Hệ thống này cần bao gồm các chỉ số đánh giá kết quả thực hiện, cơ chế thu thập phản hồi của nhân viên, rà soát định kỳ các chính sách quản trị và điều chỉnh kịp thời nhằm đáp ứng các yêu cầu mới về phát triển bền vững. Việc ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự, phân tích dữ liệu về đào tạo, đánh giá và hiệu quả thực hiện các chương trình xanh cũng sẽ giúp nâng cao chất lượng ra quyết định và tối ưu hóa nguồn lực của doanh nghiệp.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực không phụ thuộc vào việc triển khai một vài thực hành đơn lẻ mà phụ thuộc vào mức độ tích hợp và đồng bộ của toàn bộ hệ thống quản trị. Vì vậy, các khách sạn cần chuyển đổi từ tư duy quản trị theo chức năng sang tư duy quản trị theo hệ thống, trong đó mọi hoạt động quản trị nguồn nhân lực đều hướng tới mục tiêu hình thành năng lực xanh của tổ chức và duy trì hành vi xanh của nhân viên trong dài hạn. Đây là điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời đáp ứng yêu cầu phát triển du lịch xanh và phát triển bền vững trong bối cảnh mới.

4.2.2. Tăng cường vai trò dẫn dắt của quản trị xanh nguồn nhân lực thông qua các cơ chế trung gian

Kết quả nghiên cứu cũng 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 QTXNNL và hành vi xanh (liên quan đến Câu hỏi 3 và 4; các giả thuyết H5, H6, H7), hàm ý rằng QTXNNL chỉ phát huy hiệu quả khi kích hoạt được các cơ chế tâm lý – xã hội trong tổ chức. Vì vậy, các nhà quản lý cần chú trọng nâng cao chất lượng thực thi QTXNNL theo hướng “kích hoạt” hơn là “áp đặt”, trong đó đặc biệt ưu tiên xây dựng bầu không khí tâm lý xanh tích cực – yếu tố có tác động mạnh nhất đến hành vi xanh – thông

qua sự nhất quán trong hành vi quản lý, cơ chế khuyến khích sáng kiến và môi trường làm việc hỗ trợ. Đồng thời, văn hóa xanh cần được cụ thể hóa thành các chuẩn mực hành vi rõ ràng, còn ý thức môi trường cần được nuôi dưỡng thông qua đào tạo gắn với thực tiễn công việc.

4.2.3. Phát triển văn hóa xanh đảm bảo thực chất

Văn hóa xanh nên được xây dựng dựa trên các hành vi và chuẩn mực cụ thể, dễ quan sát và thực hiện hàng ngày, thay vì chỉ dừng ở khẩu hiệu hay giá trị cốt lõi mang tính tuyên ngôn (VHX4 không phù hợp với thực tế). Ví dụ: khuyến khích tiết kiệm năng lượng, phân loại rác thải, sử dụng vật liệu thân thiện môi trường, tổ chức các sáng kiến xanh do nhân viên đề xuất. Liên kết văn hóa xanh với trải nghiệm khách hàng như khuyến khích khách tham gia chương trình “Green Stay” (giảm giặt/thay khăn ga) và nhân viên được huấn luyện để truyền đạt tới khách hàng với thái độ tích cực. Văn hóa xanh thực chất sẽ trở thành “kim chỉ nam” cho hành vi, tạo sự gắn kết giữa nhân viên với sứ mệnh môi trường của khách sạn. Khi chính quyền Quảng Ninh đẩy mạnh các chính sách xanh (giảm rác thải nhựa, phát triển du lịch sinh thái, tăng trưởng xanh), khách sạn cần tận dụng để củng cố văn hóa xanh và tạo áp lực xã hội tích cực cho nhân viên thực hiện hành vi xanh.

Từ góc độ quản trị, văn hóa xanh cần được tiếp cận như một hệ thống các giá trị, chuẩn mực và niềm tin được chia sẻ trong toàn bộ tổ chức, thay vì chỉ là tập hợp các hoạt động hoặc phong trào bảo vệ môi trường mang tính ngắn hạn. Điều này đòi hỏi ban lãnh đạo khách sạn phải thể hiện cam kết rõ ràng đối với phát triển bền vững thông qua việc tích hợp các mục tiêu môi trường vào tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Các giá trị xanh cần được truyền thông một cách nhất quán, phản ánh trong các quyết định quản trị và trở thành một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức. Khi nhân viên nhận thấy các giá trị môi trường được lãnh đạo thực sự coi trọng và duy trì trong mọi hoạt động quản trị, họ sẽ có xu hướng nội hóa các giá trị này và chuyển hóa thành hành vi trong công việc.

Để hiện thực hóa mục tiêu trên, các khách sạn cần tích hợp các giá trị xanh vào toàn bộ vòng đời quản trị nguồn nhân lực. Trong hoạt động tuyển dụng, doanh nghiệp nên bổ sung các tiêu chí liên quan đến nhận thức và trách nhiệm môi trường

nhằm thu hút những ứng viên có định hướng phù hợp với chiến lược phát triển xanh. Trong hoạt động đào tạo và phát triển, nội dung về phát triển bền vững, sử dụng hiệu quả tài nguyên, giảm thiểu chất thải và bảo vệ môi trường cần được thiết kế như một chương trình đào tạo thường xuyên, thay vì chỉ triển khai dưới hình thức các khóa tập huấn ngắn hạn. Bên cạnh đó, hệ thống đánh giá kết quả công việc cần bổ sung các chỉ tiêu phản ánh mức độ tham gia của nhân viên vào các hoạt động xanh; đồng thời, cơ chế khen thưởng cần ghi nhận kịp thời các sáng kiến cải tiến môi trường và các hành vi tích cực của người lao động. Sự nhất quán giữa các chức năng quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp các giá trị xanh được củng cố liên tục và từng bước trở thành chuẩn mực chung trong tổ chức.

Một khía cạnh quan trọng khác là phát huy vai trò của lãnh đạo trong việc kiến tạo và lan tỏa văn hóa xanh. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa xanh không hình thành một cách tự phát mà cần được dẫn dắt thông qua các hành vi gương mẫu của đội ngũ quản lý. Do đó, lãnh đạo các cấp cần chủ động thực hiện các cam kết môi trường trong hoạt động điều hành hằng ngày, khuyến khích nhân viên tham gia các sáng kiến xanh, tạo điều kiện để các ý tưởng cải tiến được chia sẻ và áp dụng trong thực tiễn. Việc thiết lập cơ chế đối thoại thường xuyên về các vấn đề môi trường, công khai kết quả thực hiện các mục tiêu xanh và ghi nhận những tập thể, cá nhân có đóng góp tích cực sẽ góp phần củng cố niềm tin của nhân viên và tăng cường sự gắn kết đối với các giá trị xanh của tổ chức.

Kết quả phân tích thực trạng ở Chương 3 cũng cho thấy việc triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực tại các khách sạn vẫn còn một số hạn chế, đặc biệt là sự thiếu đồng bộ giữa các chức năng quản trị, mức độ tham gia của nhân viên vào các sáng kiến môi trường còn chưa cao và việc chuyển hóa các chính sách xanh thành các chuẩn mực hành vi chưa thực sự rõ nét. Điều này cho thấy xây dựng văn hóa xanh không thể chỉ dựa trên các quy định hành chính mà cần được thực hiện thông qua quá trình học hỏi, chia sẻ và tương tác liên tục giữa các thành viên trong tổ chức. Theo đó, các khách sạn nên phát triển các cộng đồng thực hành xanh, tổ chức các diễn đàn chia sẻ sáng kiến, cuộc thi đổi mới sáng tạo về môi trường, chương trình “đại sứ

xanh” tại từng bộ phận và các hoạt động học tập đồng đẳng nhằm tạo điều kiện để các giá trị xanh được lan tỏa từ bên trong tổ chức.

Bên cạnh việc củng cố văn hóa nội bộ, các khách sạn cần chủ động kết nối văn hóa xanh của doanh nghiệp với các mục tiêu phát triển bền vững của điểm đến. Trong bối cảnh Quảng Ninh định hướng phát triển du lịch xanh và bảo tồn Di sản thiên nhiên thế giới Vịnh Hạ Long, các giá trị môi trường của doanh nghiệp cần được thể hiện không chỉ trong hoạt động nội bộ mà còn trong mối quan hệ với khách hàng, nhà cung cấp và cộng đồng địa phương. Việc ưu tiên lựa chọn các nhà cung cấp thân thiện với môi trường, phối hợp với các tổ chức xã hội trong các hoạt động bảo tồn, giảm thiểu rác thải nhựa và truyền thông các sáng kiến xanh tới du khách sẽ góp phần mở rộng phạm vi ảnh hưởng của văn hóa xanh, đồng thời nâng cao hình ảnh và năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Để bảo đảm tính bền vững của quá trình chuyển đổi, các khách sạn cần xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá văn hóa xanh với các tiêu chí cụ thể như mức độ tham gia của nhân viên vào các sáng kiến môi trường, tỷ lệ hoàn thành các chương trình đào tạo xanh, số lượng sáng kiến được áp dụng, mức độ hài lòng của nhân viên đối với môi trường làm việc xanh và kết quả cải thiện hiệu quả sử dụng tài nguyên. Việc theo dõi định kỳ các chỉ số này không chỉ giúp doanh nghiệp đánh giá hiệu quả của các chương trình quản trị xanh mà còn tạo cơ sở để điều chỉnh chính sách và phân bổ nguồn lực phù hợp với từng giai đoạn phát triển.

Như vậy, từ các kết quả thực nghiệm của nghiên cứu có thể khẳng định rằng văn hóa xanh không chỉ là kết quả của quản trị xanh nguồn nhân lực mà còn là nền tảng quyết định khả năng duy trì và lan tỏa hành vi xanh trong tổ chức. Vì vậy, thay vì tập trung vào các biện pháp can thiệp đơn lẻ hoặc ngắn hạn, các khách sạn cần ưu tiên đầu tư xây dựng văn hóa xanh như một năng lực cốt lõi của tổ chức. Đây không chỉ là giải pháp có cơ sở thực nghiệm mạnh nhất trong mô hình nghiên cứu mà còn là điều kiện tiên quyết để nâng cao hiệu quả của các giải pháp quản trị tiếp theo, góp phần hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững của ngành khách sạn và du lịch Quảng Ninh.

4.2.4. Xây dựng bầu không khí tâm lý xanh tích cực

Bầu không khí tâm lý xanh có tác động mạnh nhất đến HVX ($\beta = 0,194$; mean = 4,143), chứng tỏ môi trường làm việc khuyến khích và hỗ trợ hành vi xanh là yếu tố then chốt. Các khách sạn có thể áp dụng hoạt động team-building xanh, đánh giá hiệu suất có lồng ghép tiêu chí xanh, khen thưởng sáng kiến xanh, tạo không gian để nhân viên đề xuất cải tiến xanh. Bầu không khí tích cực sẽ giúp nhân viên chủ động thực hiện hành vi xanh, ngay cả khi các chính sách chỉ dừng ở mức tối thiểu.

Trước hết, các khách sạn cần xây dựng một bầu không khí tâm lý xanh, trong đó nhân viên cảm nhận rõ các hoạt động bảo vệ môi trường được tổ chức coi trọng, khuyến khích và hỗ trợ. Bầu không khí tâm lý xanh không chỉ được hình thành từ các quy định quản lý mà còn phản ánh nhận thức của nhân viên về mức độ cam kết của doanh nghiệp đối với phát triển bền vững. Vì vậy, ban lãnh đạo cần thể hiện vai trò dẫn dắt thông qua việc nhất quán giữa cam kết và hành động, công khai các mục tiêu môi trường, chia sẻ kết quả thực hiện, đồng thời tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào quá trình xây dựng và triển khai các sáng kiến xanh. Khi nhân viên cảm nhận được rằng những nỗ lực bảo vệ môi trường được ghi nhận và đánh giá tích cực, họ sẽ có xu hướng chủ động thực hiện các hành vi xanh trong công việc.

Để hình thành bầu không khí tâm lý xanh tích cực, trước hết ban lãnh đạo cần thể hiện rõ vai trò dẫn dắt thông qua việc nhất quán giữa cam kết và hành động. Các mục tiêu môi trường cần được truyền thông công khai, lồng ghép vào chiến lược phát triển của khách sạn và được cụ thể hóa bằng các chương trình hành động, tiêu chí đánh giá và kết quả thực hiện. Khi nhân viên nhận thấy tổ chức thực sự coi trọng các giá trị môi trường và ghi nhận những đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng chủ động tham gia các hoạt động xanh và duy trì hành vi xanh trong công việc.

Bên cạnh đó, các khách sạn cần xây dựng cơ chế truyền thông nội bộ theo hướng thường xuyên, minh bạch và tương tác hai chiều. Thay vì chỉ phổ biến các quy định về môi trường, doanh nghiệp cần chia sẻ kết quả thực hiện các mục tiêu xanh, giới thiệu các sáng kiến hiệu quả và tạo điều kiện để nhân viên tham gia đề xuất giải pháp cải thiện hiệu quả sử dụng tài nguyên, tiết kiệm năng lượng và giảm thiểu chất

thải. Việc thành lập các nhóm làm việc xanh liên phòng ban, triển khai chương trình “Ý tưởng xanh mỗi tháng” hoặc xây dựng cơ chế ghi nhận các sáng kiến môi trường sẽ góp phần nâng cao cảm nhận về sự hỗ trợ của tổ chức, tăng cường động lực và củng cố bầu không khí tâm lý xanh trong toàn doanh nghiệp.

4.2.5. Nâng cao ý thức môi trường cá nhân

Ý thức môi trường (YTMT) có tác động đáng kể ($\beta = 0,147$; mean = 4,137) nhưng hiệu quả sẽ tăng khi được kết hợp với bối cảnh tổ chức tích cực và các cơ chế khuyến khích. Khách sạn nên tổ chức các khóa đào tạo, chia sẻ thực hành tốt, minh chứng lợi ích thực tế của hành vi xanh (giảm chi phí, cải thiện hình ảnh, nâng cao trải nghiệm khách). Đồng thời, kết hợp cơ chế thưởng-phạt hoặc ghi nhận để thúc đẩy hành vi xanh trở thành thói quen thường nhật.

Trước hết, các khách sạn cần đổi mới hoạt động đào tạo theo hướng phát triển năng lực xanh toàn diện, kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng và thái độ thay vì chỉ tập trung phổ biến quy định hoặc hướng dẫn kỹ thuật. Chương trình đào tạo cần giúp nhân viên hiểu rõ tác động của hoạt động kinh doanh khách sạn đến môi trường, vai trò của từng vị trí công việc trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững, cũng như cách thức áp dụng các thực hành xanh vào công việc hằng ngày. Kết quả phân tích thực trạng ở Chương 3 cho thấy nhiều khách sạn vẫn chưa chú trọng đầy đủ đến các nội dung về tư duy phát triển bền vững và trách nhiệm môi trường, do đó cần mở rộng phạm vi đào tạo theo hướng phát triển nhận thức dài hạn.

Để nâng cao hiệu quả đào tạo, các khách sạn nên áp dụng các phương pháp học tập hiện đại như micro-learning, đào tạo kết hợp trực tuyến và trực tiếp, học tập theo tình huống, chương trình cố vấn xanh và huấn luyện tại nơi làm việc. Đồng thời, cần xây dựng lộ trình phát triển năng lực xanh theo từng nhóm vị trí công việc nhằm bảo đảm nội dung đào tạo phù hợp với đặc thù nhiệm vụ của từng bộ phận.

Bên cạnh đào tạo chính thức, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường học tập liên tục về phát triển bền vững thông qua các câu lạc bộ xanh, chiến dịch truyền thông nội bộ, cuộc thi sáng kiến môi trường hoặc chương trình “Đại sứ xanh”. Những hoạt động này góp phần lan tỏa tri thức, khuyến khích chia sẻ kinh nghiệm và duy trì động

lực thực hiện các hành vi xanh trong toàn tổ chức. Đồng thời, các khách sạn cần tăng cường hợp tác với các cơ sở đào tạo, hiệp hội nghề nghiệp và cơ quan quản lý để cập nhật các xu hướng mới về quản trị môi trường, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu, hội thảo và chương trình chứng nhận về phát triển bền vững. Việc kết hợp giữa đào tạo nội bộ và học hỏi từ các nguồn lực bên ngoài sẽ góp phần nâng cao ý thức môi trường, tăng cường năng lực thích ứng của nguồn nhân lực và tạo nền tảng vững chắc cho việc thực hiện hiệu quả quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn.

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

Kết quả cho thấy chính sách xanh (CSX) điều tiết tích cực QTXNNL → HVX, YTMT → HVX và BKKTLX → HVX nhưng không điều tiết VHX → HVX. Điều này nhấn mạnh: chính sách xanh nên được thiết kế rõ ràng, minh bạch, gắn với khen thưởng, cam kết từ lãnh đạo và có sự phân bổ nguồn lực hợp lý. Khi kết hợp đồng bộ, CSX giúp gia tăng hiệu quả của QTXNNL, nâng cao nhận thức và hành vi xanh của nhân viên, đồng thời củng cố bầu không khí tâm lý xanh tích cực.

Vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương (H8a, H8c, H8d được chấp nhận; H8b không được hỗ trợ) cho thấy chính sách có thể khuếch đại tác động của QTXNNL, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường đến hành vi xanh nhưng không thay thế được vai trò nội tại của văn hóa tổ chức. Do đó, các khách sạn cần chủ động nội luật hóa các chính sách xanh thành quy định và cơ chế vận hành cụ thể, đi kèm với phân bổ nguồn lực phù hợp, nhằm gia tăng hiệu quả thực thi QTXNNL. Đồng thời, trong bối cảnh nhân viên còn nhạy cảm với lợi ích kinh tế, việc tích hợp các cơ chế khuyến khích vật chất và cơ hội phát triển nghề nghiệp vào hệ thống QTXNNL là cần thiết để biến hành vi xanh thành lựa chọn hợp lý và bền vững. Như vậy, các hàm ý này không chỉ làm rõ hơn kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu mà còn củng cố cách tiếp cận quản trị theo hướng hệ thống, góp phần nâng cao hiệu quả triển khai QTXNNL trong thực tiễn ngành khách sạn.

Trước hết, Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống chính sách phát triển du lịch xanh theo hướng tích hợp các nội dung về quản trị xanh

nguồn nhân lực vào các chương trình, kế hoạch và chiến lược phát triển du lịch của địa phương. Trong thời gian qua, tỉnh Quảng Ninh đã ban hành nhiều chủ trương quan trọng về tăng trưởng xanh, bảo vệ môi trường và phát triển bền vững. Tuy nhiên, các chính sách hiện hành chủ yếu tập trung vào quản lý tài nguyên, kiểm soát ô nhiễm và phát triển hạ tầng, trong khi các định hướng liên quan đến phát triển nguồn nhân lực xanh trong doanh nghiệp du lịch vẫn chưa được cụ thể hóa, chưa có bộ Tiêu chí Xanh trong ngành du lịch, khách sạn. Do đó, trong quá trình xây dựng và điều chỉnh các chính sách phát triển du lịch giai đoạn tiếp theo, cần bổ sung các mục tiêu, tiêu chí Xanh và chương trình hỗ trợ nhằm khuyến khích doanh nghiệp triển khai quản trị xanh nguồn nhân lực một cách có hệ thống.

Bên cạnh việc hoàn thiện chính sách, tỉnh cần xây dựng cơ chế khuyến khích và hỗ trợ doanh nghiệp đầu tư cho quản trị xanh nguồn nhân lực. Thực tiễn cho thấy nhiều khách sạn, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, còn gặp khó khăn trong việc bố trí nguồn lực cho đào tạo, phát triển năng lực xanh và đổi mới các hoạt động quản trị. Vì vậy, chính quyền địa phương có thể nghiên cứu áp dụng các chính sách hỗ trợ như đồng tài trợ các chương trình đào tạo về quản trị xanh, hỗ trợ tư vấn xây dựng hệ thống quản trị môi trường, ưu tiên tiếp cận các chương trình xúc tiến du lịch xanh hoặc lồng ghép các tiêu chí về quản trị xanh nguồn nhân lực trong các chương trình hỗ trợ đổi mới sáng tạo và chuyển đổi xanh của doanh nghiệp.

Đối với Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Quảng Ninh, cần tăng cường vai trò điều phối, hướng dẫn và hỗ trợ chuyên môn nhằm nâng cao năng lực quản trị xanh của các doanh nghiệp khách sạn. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu, Sở có thể phối hợp với các trường đại học, viện nghiên cứu, hiệp hội nghề nghiệp và các tổ chức quốc tế để xây dựng các chương trình đào tạo chuyên sâu về quản trị xanh nguồn nhân lực, phát triển bộ tài liệu hướng dẫn thực hành tốt và tổ chức các diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm giữa các doanh nghiệp trong ngành. Các hoạt động này không chỉ giúp doanh nghiệp tiếp cận các mô hình quản trị tiên tiến mà còn tạo điều kiện hình thành mạng lưới học tập và hợp tác về phát triển nguồn nhân lực xanh trong ngành khách sạn.

Một nội dung cần được quan tâm là xây dựng hệ thống tiêu chí và cơ chế đánh giá, ghi nhận các doanh nghiệp thực hiện tốt quản trị xanh nguồn nhân lực. Bên cạnh các tiêu chí đánh giá khách sạn xanh đang được áp dụng, tỉnh có thể nghiên cứu bổ sung các tiêu chí liên quan đến đào tạo xanh, sự tham gia của nhân viên vào các sáng kiến môi trường, cơ chế đánh giá và khen thưởng gắn với mục tiêu môi trường hoặc mức độ tích hợp các nội dung phát triển bền vững trong quản trị nguồn nhân lực. Việc công bố định kỳ các doanh nghiệp thực hiện tốt các tiêu chí này không chỉ tạo động lực cho doanh nghiệp cải thiện hoạt động quản trị mà còn góp phần nâng cao hình ảnh của điểm đến du lịch xanh Quảng Ninh.

Đối với Hiệp hội Khách sạn Quảng Ninh và các tổ chức nghề nghiệp liên quan, cần phát huy vai trò kết nối giữa doanh nghiệp, cơ quan quản lý và các cơ sở đào tạo trong việc lan tỏa các thực hành tốt về quản trị xanh nguồn nhân lực. Hiệp hội có thể xây dựng mạng lưới chia sẻ kinh nghiệm, tổ chức các chương trình tham quan học tập, hội thảo chuyên đề và các giải thưởng tôn vinh những sáng kiến nổi bật về quản trị xanh. Đồng thời, việc thúc đẩy hoạt động benchmarking giữa các khách sạn trong và ngoài tỉnh sẽ giúp doanh nghiệp học hỏi các mô hình quản trị tiên tiến và rút ngắn thời gian chuyển đổi sang mô hình phát triển bền vững.

Kết quả nghiên cứu cũng hàm ý rằng việc triển khai các chính sách xanh sẽ đạt hiệu quả cao hơn khi có sự tham gia của nhiều chủ thể trong hệ sinh thái du lịch. Do đó, chính quyền địa phương cần tăng cường cơ chế phối hợp giữa các sở, ngành, doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và cộng đồng địa phương trong quá trình xây dựng và thực hiện các chương trình phát triển du lịch xanh. Việc hình thành các diễn đàn đối thoại thường xuyên, chia sẻ thông tin về nhu cầu nguồn nhân lực, xu hướng phát triển xanh và kết quả thực hiện các chương trình môi trường sẽ giúp nâng cao tính đồng bộ của các chính sách và tạo điều kiện để doanh nghiệp chủ động tham gia vào quá trình hoạch định chính sách.

Trong bối cảnh chuyển đổi số và chuyển đổi xanh đang diễn ra mạnh mẽ, tỉnh Quảng Ninh cũng cần thúc đẩy việc ứng dụng công nghệ trong quản lý và giám sát các chương trình phát triển du lịch bền vững. Việc xây dựng cơ sở dữ liệu về nguồn nhân lực du lịch xanh, hệ thống theo dõi các chỉ tiêu phát triển bền vững và nền tảng

chia sẻ tri thức về quản trị xanh sẽ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tiếp cận thông tin, đánh giá kết quả và cải thiện hiệu quả quản trị. Đây cũng là cơ sở để các cơ quan quản lý đánh giá tác động của chính sách, điều chỉnh các chương trình hỗ trợ và nâng cao chất lượng quản trị ngành du lịch trong dài hạn.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu khẳng định rằng chính sách xanh địa phương không chỉ tạo ra khuôn khổ thể chế cho sự phát triển của doanh nghiệp mà còn đóng vai trò là chất xúc tác giúp các thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực phát huy hiệu quả mạnh mẽ hơn. Vì vậy, việc hoàn thiện chính sách, tăng cường hỗ trợ doanh nghiệp, phát triển mạng lưới hợp tác và nâng cao năng lực quản trị của các chủ thể trong hệ sinh thái du lịch cần được xem là một trong những định hướng ưu tiên nhằm thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực xanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành khách sạn Quảng Ninh trong bối cảnh phát triển du lịch bền vững.

4.2.7. Tăng cường động lực kinh tế để khuyến khích hành vi xanh

Nghiên cứu cho thấy nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long khó hy sinh lợi ích tài chính để thực hiện hành vi xanh. Để nâng cao hành vi xanh, khách sạn nên lồng ghép các động lực kinh tế và lợi ích thiết thực, như thưởng sáng kiến xanh, ưu tiên thăng tiến hoặc ghi nhận đóng góp. Hành vi xanh chỉ bền vững khi ba yếu tố trung gian: văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường được phát triển đồng thời. Khách sạn cần xây dựng chương trình xanh tổng thể: văn hóa xanh với chuẩn mực cụ thể, bầu không khí xanh khuyến khích sáng kiến và ý thức môi trường được nâng cao qua đào tạo, minh chứng thực tế và cơ chế khen thưởng. Mô hình nghiên cứu giải thích HVX với $R^2 = 0,787$ cho thấy khả năng áp dụng thực tiễn cao. Các nhà quản lý có thể dùng mô hình này để hoạch định chiến lược nhân sự bền vững, nâng cao hình ảnh khách sạn và đáp ứng kỳ vọng của khách du lịch. Ngoài ra, nên mở rộng xem xét các yếu tố khác như áp lực từ khách, tiêu chuẩn môi trường hay trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) để duy trì hành vi xanh lâu dài.

Việc nâng cao năng lực của đội ngũ quản lý trung gian là yếu tố quan trọng để đảm bảo hiệu quả thực thi QTXNNL. Trong bối cảnh tác động trực tiếp của QTXNNL đến hành vi xanh còn hạn chế (H4), vai trò của các trưởng bộ phận trong việc chuyển

hóa chính sách thành hành động thực tế trở nên đặc biệt quan trọng. Do đó, các khách sạn cần chú trọng đào tạo năng lực lãnh đạo xanh, đồng thời đưa tiêu chí thúc đẩy hành vi xanh vào đánh giá hiệu quả của đội ngũ quản lý, tăng cường cơ chế giám sát và phản hồi hai chiều để đảm bảo chính sách được thực thi hiệu quả.

Tóm lại, các hàm ý quản trị cho thấy việc thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên không thể dựa vào một yếu tố đơn lẻ mà cần tiếp cận theo hướng hệ thống, trong đó QTXNNL đóng vai trò trung tâm, các yếu tố trung gian (văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường) đóng vai trò dẫn truyền và chính sách xanh địa phương đóng vai trò bối cảnh điều tiết mối quan hệ. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần trả lời đầy đủ các câu hỏi nghiên cứu mà còn củng cố kết quả kiểm định các giả thuyết, đồng thời cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng cho việc hoạch định chiến lược phát triển bền vững trong ngành khách sạn.

Tiểu kết chương 4

Chương 4 đã thảo luận kết quả nghiên cứu trên cơ sở đối sánh với các nghiên cứu trước và các lý thuyết nền, qua đó khẳng định quản trị xanh nguồn nhân lực thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên cả trực tiếp và gián tiếp thông qua văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường. Kết quả cũng khẳng định vai trò điều tiết tích cực của chính sách xanh địa phương đối với mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và hành vi xanh, trong khi không ghi nhận tác động điều tiết đối với mối quan hệ giữa văn hóa xanh và hành vi xanh. Những phát hiện này góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho việc vận dụng kết hợp lý thuyết S-O-R và lý thuyết thể chế trong nghiên cứu quản trị xanh nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, chương đã đề xuất hệ thống hàm ý quản trị theo mức độ ưu tiên, gắn với kết quả kiểm định các giả thuyết, tập trung vào hoàn thiện quản trị xanh nguồn nhân lực, phát triển văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và phát huy vai trò của chính sách xanh địa phương. Các hàm ý không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho việc triển khai chiến lược phát triển nguồn nhân lực xanh và phát triển bền vững tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh).

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Kết luận

Trong bối cảnh phát triển du lịch bền vững và chuyển đổi xanh ngày càng trở thành yêu cầu tất yếu của ngành du lịch Việt Nam, quản trị xanh nguồn nhân lực được xem là một trong những công cụ quản trị quan trọng giúp các doanh nghiệp khách sạn nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường, tăng cường năng lực cạnh tranh và hướng tới phát triển bền vững. Với mục tiêu nghiên cứu tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên tại các khách sạn 4 và 5 sao ở thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh, luận án đã vận dụng cách tiếp cận liên ngành, kết hợp giữa lý thuyết S-O-R và lý thuyết thể chế nhằm xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn Việt Nam.

Trên cơ sở tổng quan tài liệu, luận án đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về quản trị xanh nguồn nhân lực, hành vi xanh của nhân viên, văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và chính sách xanh địa phương. Đồng thời, luận án đã bổ sung và làm rõ nội hàm khái niệm quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn cũng như khái niệm chính sách xanh địa phương dưới góc độ thể chế, góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận cho nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn.

Từ nền tảng lý luận và khoảng trống nghiên cứu, luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu gồm quản trị xanh nguồn nhân lực là biến độc lập; văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường là các biến trung gian; chính sách xanh địa phương là biến điều tiết; hành vi xanh của nhân viên là biến phụ thuộc. Mô hình được kiểm định bằng phương pháp PLS-SEM trên cơ sở dữ liệu khảo sát 342 nhân viên đang làm việc tại các khách sạn 4 và 5 sao ở thành phố Hạ Long.

Kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên cả trực tiếp và gián tiếp thông qua ba cơ chế trung gian gồm văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường. Trong đó, quản trị xanh nguồn nhân lực có ảnh hưởng mạnh đến việc hình thành văn hóa

xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường; đồng thời, ba yếu tố này đều góp phần thúc đẩy hành vi xanh của nhân viên. Đặc biệt, bầu không khí tâm lý xanh là cơ chế trung gian có tác động nổi bật nhất trong việc chuyển hóa các thực hành quản trị xanh thành hành vi xanh của nhân viên.

Bên cạnh đó, nghiên cứu khẳng định chính sách xanh địa phương có vai trò điều tiết tích cực đối với mối quan hệ giữa bầu không khí tâm lý xanh, ý thức môi trường và hành vi xanh của nhân viên, cũng như đối với mối quan hệ trực tiếp giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh. Tuy nhiên, nghiên cứu không tìm thấy bằng chứng thống kê về vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương đối với mối quan hệ giữa văn hóa xanh và hành vi xanh. Kết quả này cho thấy văn hóa xanh là yếu tố mang tính nội sinh của tổ chức, được hình thành chủ yếu thông qua quá trình quản trị nội bộ và ít chịu tác động trực tiếp từ các áp lực thể chế bên ngoài.

Những kết quả nghiên cứu đã đóng góp cả về phương diện lý luận và thực tiễn. Về lý luận, luận án bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho việc tích hợp lý thuyết S–O–R và lý thuyết thể chế trong nghiên cứu quản trị xanh nguồn nhân lực; đồng thời làm rõ cơ chế tác động của quản trị xanh nguồn nhân lực đến hành vi xanh của nhân viên thông qua các yếu tố trung gian và vai trò điều tiết của chính sách xanh địa phương trong bối cảnh ngành khách sạn. Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học để các doanh nghiệp khách sạn và cơ quan quản lý xây dựng các giải pháp phát triển nguồn nhân lực xanh, nâng cao hiệu quả thực hiện các mục tiêu phát triển du lịch xanh và phát triển bền vững tại địa phương, góp phần củng cố và mở rộng hướng nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực trong ngành khách sạn tại Việt Nam.

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 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 3rd 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 3rd 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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2023), *Hướng dẫn xây dựng kế hoạch hành động và tích hợp tăng trưởng xanh vào chiến lược quy hoạch, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội các cấp*.
2. Cục Thống kê tỉnh Quảng Ninh (2024), *Báo cáo kết quả điều tra khách du lịch tại Quảng Ninh*.
3. Nguyễn Ngọc Dung (2018), *Văn hoá doanh nghiệp trong khách sạn*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê.
5. Vũ Tuấn Dương, Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt, Lưu Thị Thuỳ Dương, Nguyễn Hoàng Nam (2022), “Mối liên hệ giữa quản trị nhân lực xanh, thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn cao cấp sau dịch bệnh COVID-19”, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, số 172/2022, Tr.63-75.
6. Đảng bộ tỉnh Quảng Ninh (2015), *Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh Quảng Ninh lần thứ XIV (nhiệm kỳ 2015-2020)*.
7. Đảng bộ tỉnh Quảng Ninh (2020), *Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh Quảng Ninh lần thứ XV (nhiệm kỳ 2020-2025)*.
8. Hoàng Trọng Hùng, Hoàng La Phương Hiền, Hoàng Bá Lộc (2024), “Ảnh hưởng của lãnh đạo xanh đến hành vi hướng đến môi trường của người lao động trong lĩnh vực khách sạn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế*, pISSN: 2588–1205; eISSN: 2615–9716 Tập 133, Số 5A, 2024, Tr. 5-17.
9. Nguyễn Thị Mai Linh (2012), “Kinh tế xanh cho vịnh Hạ Long”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, số 8/2012, tr.18-19.
10. Hồ Thuý Nga và Lê Ngọc Hậu (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”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế*, pISSN: 2588–1205; eISSN: 2615–9716 Tập 130, Số 5C, 2021, Tr. 153-170.

11. Nguyễn Thị Tú Quyên (2024), *Quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
12. Sở VHTT và Du lịch Quảng Ninh (2025), *Thống kê khách sạn và hạng loại khách sạn trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh quý 2 năm 2025*.
13. Sở VHTT và Du lịch Quảng Ninh (2022), *Báo cáo tình hình phục hồi hoạt động du lịch sau đại dịch COVID-19*.
14. Trần Đức Thanh, Phạm Hồng Long, Vũ Hương Lan (2022), *Nhập môn du lịch = Introduction to tourism*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
15. Thủ tướng Chính phủ (2022), *Quyết định Phê duyệt kế hoạch hành động quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021 - 2030*.
16. Lưu Trọng Tuấn (2014), *Quản trị nguồn nhân lực ngành khách sạn*, Nhà xuất bản Lao động Xã hội.
17. Ngô Mỹ Trân, Nguyễn Thuỳ Linh, Nguyễn Ngọc Anh Thư, Trương Ái Thuỷ Tiên, Ngô Phạm Phương Chi, Trần Mỹ Tiên (2022), “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”, *Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ*, tập 58, số 5D (2022), Tr.164-174
18. Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh (2023), *Quyết định phê duyệt Đề án phục hồi và phát triển bền vững ngành du lịch Quảng Ninh đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*.
19. Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh (2024), *Quyết định về việc phê duyệt Kế hoạch hành động tăng trưởng xanh tỉnh Quảng Ninh giai đoạn 2023-2030*.
20. Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Ninh (2025), *Quyết định phê duyệt đề án Phát triển Quảng Ninh trở thành trung tâm du lịch kết nối khu vực và thế giới đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*.
21. Vũ Văn Viện (2020), *Quản trị nhân lực du lịch*, Đại học Quốc gia Hà Nội.

Tiếng Anh

1. Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., & Soomro, B. A. (2024), “Green human resource management and environmental performance among hotels”, *Corporate and Business Strategy Review*, Vol. 5(1), pp. 241-253.
2. Abualigah, A., Koburtay, T., Bourini, I., Badar, K., & Gerged, A. M. (2023), “Towards sustainable development in the hospitality sector: Does green human resource management stimulate green creativity? A moderated mediation model”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 32(6), pp. 3217-3232.
3. Adeyefa, A., Adedipe, A., Adebayo, I., & Adesuyan, A. (2023), “Influence of green human resource management practices on employee retention in the hotel industry”, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol. 12(1), pp. 114-130.
4. Ajzen I (1991), “The theory of planned behavior”, *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 50(2), pp. 179-211.
5. Ahmad, I. (2019), “The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40(5), pp. 534–547.
6. Ahmad, S. (2015), “Green human resource management: Policies and practices”, *Taylor & Francis*, Vol 2(1), pp. 103 -117.
7. Ahmed, M., Guo, Q., Qureshi, M. A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2021), “Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry?” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, pp. 102-122.
8. Ahmed, U., Umrani, W. A., Yousaf, A., Siddiqui, M. A., & Pahi, M. H. (2021), “Developing faithful stewardship for environment through green HRM”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33(10), pp. 3115-3133.
9. Ali, Q. M., Nisar, Q. A., Abidin, R. Z., Qammar, R., & Abbass, K. (2023), “Greening the workforce in higher educational institutions: The pursuance of

- environmental performance”, *Environmental Science and Pollution Research*, Vol 30(60), pp. 124474–124487.
10. Alola, U. V., Cop, S., & Tarkang, M. E. (2022), “Green training an effective strategy for a cleaner environment: Study on hotel employees”, *Journal of Public Affairs* Vol. 22(3).
 11. Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K. F., Setioningtyas, W. P., & Dávid, L. D. (2023), “Green Human Resources Management in the Hotel Industry: A Systematic Review”, *Sustainability (Switzerland)* Vol 15(1).
 12. Ampofo, E. (2024), “An Investigation into the Left Side of Green Human Resource Management”, *Springer*, pp. 81–92.
 13. Arun Kumar P, Nivethitha S, Vilvanathan L (2024), “Empowering employees, empowering the environment: green HRM’s journey to happiness, resilience and feedback seeking”, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 7(2), pp. 1130-1147.
 14. Bansal, P., & Roth, K. (2000), “Why companies go green: A model of ecological responsiveness”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43(4), pp. 717-736.
 15. Baum, T. (2018), “Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 26(6), pp. 873-889.
 16. Baydeniz, E., & Kart, N. (2024), “Factors affecting the green behaviour of hotel managers”, *European Journal of Tourism Research*, Vol. 36.
 17. Benevene, P., & Buonomo, I. (2020), “Green human resource management: An evidence-based systematic literature review”, *Sustainability*, Vol. 12(15), pp. 59-74.
 18. Bhatti, M. A., Alyahya, M., Juhari, A. S., & Alshiha, A. A. (2022), “Green HRM practices and employee satisfaction in the hotel industry of Saudi Arabia”, *International Journal of Operations and Quantitative Management*, Vol. 28(1).

19. Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018), "Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer", *Frontiers in Org*, Vol. 6, pp. 149.
20. Boiral, O., Paillé, P., & Raineri, N. (2015), "The nature of employees' pro-environmental behaviors", *The Psychology of Green Organizations*, pp. 12–32. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0002>
21. Boxall, P. (1995), "Building the theory of comparative HRM", *Human Resource Management Journal*, Vol. 5(5), pp. 5-17.
22. Boxall, P., & Purcell, J. (2000), "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews* Vol. 2(2), pp. 183–203.
23. Boz, G. (2014), *Addressing critical business Issues through strategic management of human resources*, Universitat Autònoma de Barcelona.
24. Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021), *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
25. Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012), "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight", *Human Resource Management Review*, Vol. 22(1), pp. 43–56.
26. Bush, J. (2020), "The role of local government greening policies in the transition towards nature-based cities", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 35, pp. 35-44.
27. Carey, L. E. (1999), "Ethical dimensions of a strategic approach to HRM: An Australian perspective", *Asia Pacific Journal of Human Resources* Vol. 37(3), pp. 53–68.
28. Chan, E. S. W., Okumus, F., & Chan, W. (2017), "The Applications of Environmental Technologies in Hotels", *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Vol. 26(1), pp. 23–47.
29. Chaudhary, R. (2019), "Green human resource management and job pursuit intention: Examining the underlying processes", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26(4), pp. 929–937.

30. Chaudhary, R. (2020), "Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27(2), 630-641.
31. Cho, S. Y., & Jung, J. (2023), "Effects of individualism, collectivism, materialism, and willingness to pay for environmental protection on environmental consciousness and pro-environmental", *Sustainability*, Vol. 15(9), pp. 7596.
32. Chou, C. J. (2014), "Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes", *Tourism Management*, Vol. 40, pp. 436–446.
33. Creswell, J., & Creswell, J. (2017), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.
34. Das, A. K., Biswas, S. R., Abdul Kader Jilani, M. M., & Uddin, M. A. (2019), "Corporate environmental strategy and voluntary environmental behavior, Mediating effect of psychological green climate", *Sustainability* Vol. 11(11), pp. 3123.
35. D'Attoma, I., & Ieva, M. (2024), "A new composite index to assess environmental consciousness using survey data and big data: Empirical evidence from European consumers". *Socio-Economic Planning Sciences*, Vol. 95, pp. 102-138.
36. De Cieri, H. L., Kramer, R., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2003), *Human resource management in Australia. Strategy-people-performance*. McGraw-Hill Education.
37. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), pp. 949–969.
38. Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004), "Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework", *Business strategy and the Environment*, Vol. 13(4), pp. 209-222.

39. Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008), "Organizational responses to environmental demands: Opening the black box", *Strategic management journal*, Vol. 29(10), pp. 1027-1055.
40. Deltas, G., Harrington, D. R., & Khanna, M. (2014), "Green management and the nature of pollution prevention innovation", *Applied Economics*, Vol. 46(5), pp. 465-482.
41. Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011), *The Sage handbook of qualitative research*.
42. Deshwal, P. (2015), "Green HRM: An organizational strategy of greening people", *International Journal of Applied Research*, Vol. 1(13), pp. 176–181.
43. Di Marino, M., Tiitu, M., Saglie, I. L., & Lapintie, K. (2024), "Conceptualizing 'green' in urban and regional planning—the cases of Oslo and Helsinki", *European Planning Studies*, Vol. 32(6), pp. 1187–1209.
44. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48(2), pp. 147-160.
45. 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*, Vol. 56(4), pp. 613–627.
46. Dwyer, R., Lamond, D., Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009), "Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis", *Management Decision* Vol. 47(7), pp. 1041–1055.
47. Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhir, A. (2022), "Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts" *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 30(4), pp. 824–845.
48. Farrukh, M., Rafiq, M., Raza, A., & Ansari, N. Y. (2024), "Climate change needs behavior change: a team mechanism of team green creative behavior", *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 36(5), pp. 1577–1596.

49. Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015), "Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability", *Corporate Governance*, Vol. 15(1), pp. 1–17.
50. Gürlek, M. (2018), "Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation", *The Service Industries Journal*, Vol. 38(7–8), pp. 467–491.
51. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review* Vol. 31(1), pp. 2–24.
52. Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022), "Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management", *Tourism Management*, Vol. 88, pp. 104-131.
53. Harris, L. C., & Crane, A. (2002), "The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15(3), pp. 214–234.
54. Heimlich, J. (2008), "Understanding behavior to understand behavior change: A literature review", *Environmental Education Research*, Vol. 14(3), pp. 215-237.
55. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Springer*, Vol. 43(1), pp. 115–135.
56. Hong, N. T., Hieu, L. T., Huong, D. T., & Phuong, T. T. M. (2024), "Impact of green human resource management on employees' green behavior in hotels", *Heritage and Sustainable Development*, Vol. 6(2), pp. 639–656.
57. Hooi, L. W., Liu, M.-S., & Lin, J. J. J. (2022), "Green human resource management and green organizational citizenship behavior: do green culture and green values matter?", *International Journal of Manpower* Vol. 43(3), 763–785. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0247>

58. Hoque, K. (2013), "Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance" In *Human Resource Management in the Hotel Industry: Strategy, Innovation and Performance*. Taylor and Francis.
59. Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016), "Green human resource management: A theoretical overview" *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 18.
60. Hu, Q., Yuan, C., & Li, X. (2024), "The impact of environmental strategy on environmental performance: mediating role of green human resource management and moderating role of green consciousness of top managers", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 35(17), pp. 2891–2915.
61. Huang, H. C., Lin, T. H., Lai, M. C., & Lin, T. L. (2014), "Environmental consciousness and green customer behavior: an examination of motivation crowding effect", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 40, pp. 139–149.
62. Huo, X., Zou, X., Zhang, Y., & Ma, R. (2025), "Driving factors of pro-environmental behavior among rural tourism destination residents-considering the moderating effect of environmental policies", *Scientific Reports*, Vol. 15(1).
63. Iftikhar, U., Zaman, K., Rehmani, M., Ghias, W., & Islam, T. (2021), "Impact of Green Human Resource Management on Service Recovery: Mediating Role of Environmental Commitment and Moderation of Transformational Leadership", *Frontiers in Psychology*, Vol. 12.
64. Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2023), "Green Human Resource Management (GHRM) Practices and Millennial Employees' Turnover Intentions in Tourism Industry in Malaysia: Moderating Role of Work Environment", *Global Business Review*, Vol. 24(4), pp. 642–662.

65. Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & de Souza Freitas, W. R. (2013), "Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing", *Journal of Cleaner Production* Vol. 47, pp. 129–140.
66. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008), The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(12), pp. 2133–2154.
67. 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*, Vol. 21(7), pp. 1049–1089.
68. Japir Bataineh, M. A., Ghasemi, M., & Ghadiri Nejad, M. (2023), "The Role of Green Training in the Ministry of Education's Corporate Environmental Performance: A Mediation Analysis of Organizational Citizenship Behavior towards the Environment and Moderation Role of Perceived Organizational Support", *Sustainability (Switzerland)*, Vol. 15(10).
69. Judeh, M., & Khader, J. (2023), "Green Training and Development and Job Delight as Determinants of Green Employee Behavior and Employee Retention: An Empirical Study on Hotels and Tourism Corporations", *International Journal of Sustainable Development and Planning* Vol. 18(1), pp. 221–228.
70. Kane, A. (2011), "Green recruitment, development and engagement", *Going Green: The Psychology of Sustainability in the Workplace*, Vol. 6.
71. Karatepe, O. M., Hsieh, H., & Aboramadan, M. (2022), "The effects of green human resource management and perceived organizational support for the environment on green and non-green hotel employee outcomes", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 103.

72. Kautish, P. (2018), "Study on relationships among terminal and instrumental values, environmental consciousness and behavioral intentions for green products", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 13(1), pp. 1–29.
73. Khan, K., Gogia, E. H., Shao, Z., Rehman, M. Z., & Ullah, A. (2025), "The impact of green HRM practices on green innovative work behaviour: empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan", *BMC Psychology*, Vol. 13(1).
74. Khan, M. A. S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S., & Usman, M. (2019), "Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model", *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, pp. 1977.
75. Khan, N. U., Cheng, J., Yasir, M., Saufi, R. A., Nawi, N. C., & Bazkiaei, H. A. (2022), "Antecedents of employee green behavior in the hospitality industry", *Frontiers in Psychology*, Vol. 13, 836109.
76. Khrushch, O., & Karpiuk, Y. (2021), "Psychological aspects of building environmental consciousness", *Grassroots Journal of Natural Resources*, Vol. 4(2), pp. 120–135.
77. Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017), "Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 43(5), pp. 1335–1358.
78. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019a), "The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance", *International Journal of Hospitality Management* Vol. 76, pp. 83–93.
79. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019b), "The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 76, pp. 83–93.

80. Kristof, A. L. (1996), "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel psychology*, Vol. 49(1), pp. 1-49.
81. Krstinić Nižić, M., & Matoš, S. (2018), "Energy efficiency as a business policy for eco-certified hotels", *Tourism and Hospitality Management* Vol. 24(2), pp. 307–324.
82. Laheri, V. K., Lim, W. M., Arya, P. K., & Kumar, S. (2024), "A multidimensional lens of environmental consciousness: towards an environmentally conscious theory of planned behavior", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 41(3), pp. 281-297.
83. Lashley, C. (2000), "In search of hospitality: Towards a theoretical framework", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19(1), pp. 3-15.
84. Lasrado, F. (2020), "Go green! Exploring the organizational factors that influence self-initiated green behavior in the United Arab Emirates", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 37(3), pp. 823-850.
85. Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018), "Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39(3), pp. 306-325.
86. Li, M., ul Abidin, R. Z., Qammar, R., Qadri, S. U., Khan, M. K., Ma, Z., Qadri, S., Ahmed, H., Khan, H. S. U. D., & Mahmood, S. (2023), "Pro-environmental behavior, green HRM practices, and green psychological climate: Examining the underlying mechanism in Pakistan", *Frontiers in Environmental Science*, Vol. 11.
87. Liu, L., & Zhang, C. (2022), "Linking environmental management accounting to green organisational behaviour: The mediating role of green human resource management", *PLoS ONE*, Vol. 17(12).

88. Lo, S. H., Peters, G. J. Y., & Kok, G. (2012), "A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42(12), pp. 2933-2967.
89. Maheshwari, S., Kaur, A., & Renwick, D. W. S. (2024), "Green Human Resource Management and Green Culture: An Integrative Sustainable Competing Values Framework and Future Research Directions", *Organization and Environment*, Vol. 37(1), pp. 32-56.
90. Mandip, G. (2012), "Green HRM: People management commitment to environmental sustainability", *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 1, pp. 244-252.
91. Martin, B. (2000), "Knowledge management within the context of management: An evolving relationship", *Singapore Management Review*, Vol. 22(2), pp. 17-36.
92. Marvellous, A. G. (2022), "Environmentally sustainable practices in the hospitality industry: Does green recruitment increase employees' pro-environmental behaviour?", *International Journal of Economics and Management Systems*, Vol. 7, pp. 22-34.
93. Mathapati, C. M. (2013), "Green HRM: A strategic facet", *Tactful Management Research Journal*, Vol. 2, pp. 1-6.
94. Merlin, M. L., & Chen, Y. (2022), "Impact of green human resource management on organizational reputation and attractiveness: The mediated-moderated model", *Frontiers in Environmental Science*, Vol. 10, pp. 45-55.
95. Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., Estarli, M., Barrera, E. S. A., Martínez-Rodríguez, R., Baladia, E., Agüero, S. D., Camacho, S., Buhring, K., Herrero-López, A., Gil-González, D. M., Altman, D. G., Booth, A., ... Whitlock, E. (2016), "Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement", *Springer*, Vol. 20(2), pp. 148-160.
96. Moise, M. S., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2021), "Green" practices as antecedents of functional value, guest satisfaction and loyalty", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 4(5), pp. 722-738.

97. Muisyo, P. K., Su, Q., Hashmi, H. B. A., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022), "The role of green HRM in driving hotels' green creativity", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34(4), pp. 1331-1352.
98. Muisyo, P., Su, Q., Ho, T. H., Julius, M. M., & Usmani, M. S. (2022), "Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: the mediating role of enablers of green culture", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 33(2), pp. 308-333.
99. Nadeem, R., & Singh, R. (2025), "Charting the future of green HRM practices: insights from theories, context, characteristics and methodologies (TCCM) framework and analytical hierarchy process", *Journal of Management Development*, Vol. 44(2), pp. 154-177.
100. Nankervis, A., Compton, R., Baird, M., & Coffey, J. (2011). *Human resources management: Strategy and practice*. Cengage Learning Australia.
101. Nazir, J. (2016), "Educators' perceptions of bringing students to environmental consciousness through engaging outdoor experiences", *Environmental Education Research*, Vol. 22(2), pp. 288-304.
102. Nisar, Q. A., Akbar, A., Naz, S., Haider, S. A., Poulouva, P., & Hai, M. A. (2022), "Greening the Workforce: A Strategic Way to Spur the Environmental Performance in the Hotel Industry", *Frontiers in Environmental Science*, Vol. 10, pp. 66-76.
103. Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021), "Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 311, pp. 25-38.
104. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006), *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage* (Tenth Global Edition). McGraw-Hill Education.

105. Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014), "Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions", *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 38, pp. 49-54.
106. Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017), "Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38(7), pp. 996-1015.
107. Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012), "Employee green behaviors", *Managing human resources for environmental sustainability*, Vol. 32, 85-116.
108. Opatha, H. H. P. (2013), "Green human resource management a simplified introduction", Vol. 01(01), pp. 15-25.
109. Paauwe, J., & Boselie, P. (2005), "HRM and performance: what next?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15(4), pp. 68-83.
110. Paillé, P., & Raineri, N. (2015), "Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract", *Journal of Business Research*, Vol. 68, pp. 2404-2411.
111. Pham, D. & Paillé, P. (2020), "Green recruitment and selection: an insight into green patterns", *International Journal of Manpower*, Vol. 41(3), pp. 258-272.
112. Pham, N. T., Chiappetta Jabbour, C. J., Vo-Thanh, T., Huynh, T. L. D., & Santos, C. (2023), "Greening hotels: does motivating hotel employees promote in-role green performance? The role of culture", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 31(4), pp. 951-970.
113. Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2020), "Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda", *International Journal of Manpower*, Vol. 41(7), pp. 845-878.
114. Pham, N. T., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. (2018), "Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the

- roles of green training and organizational culture”, *Management & Marketing*, Vol. 13(4), pp. 1174-1189.
115. 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*, Vol. 72, pp. 386-399.
 116. Prasad, R. S. (2013), “Green HRM-Partner in Sustainable Competitive Growth”, *Journal of Management Sciences and Technology*, Vol. 1, pp. 15-18.
 117. Purcell, J. (1999), “Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 9(3), pp. 26-36.
 118. Ramus, C. A., & Steger, U. (2000), “The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43(4), pp. 605-626.
 119. Rani, S., & Mishra, K. (2014), “Green HRM: Practices and strategic implementation in the organizations”, *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing*, Vol. 2, pp. 3633-3639.
 120. Raza, S. A., & Khan, K. A. (2022), “Impact of green human resource practices on hotel environmental performance: the moderating effect of environmental knowledge and individual green values”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34(6), pp. 2154-2175.
 121. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013), “Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15(1), pp. 1-14.
 122. Romano, A. A., Scandurra, G., Carfora, A., & Fodor, M. (2017), “Renewable investments: The impact of green policies in developing and developed countries”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 68, pp. 738-747
 123. 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*, Vol. 28(5), pp. 737-749.
124. Ruepert, A., Keizer, K., Steg, L., Maricchiolo, F., Carrus, G., Dumitru, A., ..., & Moza, D. (2016), "Environmental considerations in the organizational context: A pathway to pro-environmental behaviour at work", *Energy Research & Social Science*, Vol. 17, pp. 59-70.
 125. Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (2018), "Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 18(1), pp. 81-103.
 126. San Román-Niaves, M., Morandini, S., Antonini, M., & Pietrantoni, L. (2025), "Green human resource management and green psychological climate: a scoping review through the AMO framework", *Sustainability*, Vol. 17(6), pp. 25-35.
 127. Sanchez, M., & Lafuente, R. (2010), *Defining and measuring environmental consciousness*.
 128. Shah, P., Singh Dubey, R., Rai, S., Renwick, D. W. S., & Misra, S. (2024), "Green human resource management: A comprehensive investigation using bibliometric analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 31(1), pp. 31-53.
 129. Shahzad, M. A., Jianguo, D., & Junaid, M. (2023), "Impact of green HRM practices on sustainable performance: mediating role of green innovation, green culture, and green employees' behavior", *Environmental Science and Pollution Research*, Vol. 30(38), pp. 88524-88547.
 130. Sharma, K. & Bansal, M. (2013), "Environmental consciousness, its antecedents and behavioural outcomes", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 5(3), pp. 198-214.
 131. Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Krishna Mussada, E., Antony, J., & Luthra, S. (2021), "Analysing the relationship of adaption of green culture,

- innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 303, pp.127-139.
- 132.Shen M and Wang J (2022), “The Impact of Pro-environmental Awareness Components on Green Consumption Behavior: The Moderation Effect of Consumer Perceived Cost, Policy Incentives, and Face Culture”. *Front. Psychol.* Vol. 13.
- 133.Srivastava, S., Agarwal, A., Madan, P., & Kautish, P. (2024), “How do green CSR initiatives influence green employee engagement among tourism and hospitality employees?”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 32, pp. 23-35.
- 134.Srivastava, S., & Dhiman, N. (2022), “Does green HRM practices infuse green behaviour among hotel employees? The mediating role of psychological green climate”, *Vision*, Vol. 18, pp. 58-70.
- 135.Tajdar, S., Ullah, A. A., Jahangir, J., & Ahmad, S. (2023), “Impact of green reward on sustainable performance through the mediating role of organizational citizen behavior: A study of hotel industry of Pakistan”, *International Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 4(2), pp. 89-108.
- 136.Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2017), “Green human resource management practices: scale development and validity”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 56(1), pp. 31-55.
- 137.Tuan, L. T. (2020), “Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 28(1), pp. 86-109.
- 138.Tuan, L. T. (2021), “Effects of environmentally-specific servant leadership on green performance via green climate and green crafting”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 38(3), pp. 925-953.
- 139.Tuan, L. T. (2022), “Promoting employee green behavior in the Chinese and Vietnamese hospitality contexts: The roles of green human resource

- management practices and responsible leadership”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 105.
140. Umrani, W. A., Channa, N. A., Ahmed, U., Syed, J., Pahi, M. H., & Ramayah, T. (2022), “The laws of attraction: Role of green human resources, culture and environmental performance in the hospitality sector”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 103.
 141. Uslu, F., Keles, A., Aytekin, A., Yayla, O., Keles, H., Ergun, G. S., & Tarinc, A. (2023), “Effect of Green Human Resource Management on Green Psychological Climate and Environmental Green Behavior of Hotel Employees: The Moderator Roles of Environmental Sensitivity and Altruism”, *Sustainability (Switzerland)*, Vol. 15(7).
 142. Wang, C. H. (2019), “How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 30(4), pp. 666-683.
 143. Wang, H., Li, J., Mangmeechai, A., & Su, J. (2021), “Linking perceived policy effectiveness and proenvironmental behavior: The influence of attitude, implementation intention, and knowledge”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18(6), pp.2910-2925.
 144. Wicaksari, P., Rokhyadi, A., Saputra, P., & Rahmah, A. N. (2024), “The influence of green quality of work life, green employee engagement, and green rewards on green employee retention in SME employees”, *Small Business International Review*, Vol. 21, pp. 67-77.
 145. Wong, K. K. K. (2013), “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS”, *Marketing Bulletin*, Vol. 24(1), pp. 1-32.
 146. Yang, H. O., & Cherry, N. (2008), “Human resource management challenges in the hotel industry in Taiwan”, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 13(4), pp. 399-410.

- 147.Yeşiltaş, M., Gürlek, M., & Kenar, G. (2022), “Organizational green culture and green employee behavior: Differences between green and non-green hotels”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 343, pp. 131-151.
- 148.Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020), “Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019”, *Benchmarking*, Vol. 27(7), pp. 2005-2027.
- 149.Young, W., Hwang, K., McDonald, S., & Oates, C. J. (2010), “Sustainable consumption: Green consumer behaviour when purchasing products”, *Sustainable Development*, Vol. 18(1), pp. 20-31.
- 150.Yu, J., Baah, N. G., Kim, S. (Sam), Moon, H., Chua, B. L., & Han, H. (2024), “Effects of green authenticity on well-being, customer engagement and approach behavior toward green hospitality brands”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 36(9), pp. 3129-3150.
- 151.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*, Vol. 21(3), pp. 663-680.
- 152.Zhang, Z., Wang, J., & Jia, M. (2022), “Multilevel Examination of How and When Socially Responsible Human Resource Management Improves the Well-Being of Employees”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 176(1), pp. 55-71.
- 153.Zhao, H., & Zhou, Q. (2021), “Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95, pp. 17-27.
- 154.Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., & Zhang, H. (2018), “Does seeing “mind acts upon mind” affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green”, *Sustainability*, Vol. 10(9), pp. 32-46.

155. Zientara, P., & Zamojska, A. (2018), “Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry”, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 26(7), pp. 1142-1159.
156. Zoogah, D. B. (2011), “The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach”, *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(2), pp. 117-139.

-
- ¹ https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/van_hoa_xa_hoi/-/2018/1022702/quang-ninh--mot-so-van-de-dat-ra-trong-bao-dam-an-ninh-moi-truong-bien-trong-qua-trinh-phat-trien.
 - ² <https://halongbay.com.vn/p/142-bao-ve-moi-truong-tren-vinh-ha-long-hanh-trinh-khong-ngung-nghi?>
 - ³ <https://vov2.vov.vn/doi-song-xa-hoi/no-luc-vi-mot-ha-long-xanh-51212.vov2>
 - ⁴ <https://tienphong.vn/vinh-ha-long-dang-o-can-hao-do-post1588687.tpo>
 - ⁵ <https://vtv.vn/xa-hoi/nuoc-thai-sinh-hoat-xa-thang-nguy-co-gay-o-nhiem-cho-vinh-ha-long-20240521153919813.htm>
 - ⁶ <https://moitruongeth.com/quan-ly-nuoc-thai-tren-cac-tau-du-lich-nhu-the-nao/>
 - ⁷ <https://special.nhandan.vn/bao-ve-quan-the-di-san-Ha-Long/>
 - ⁸ <https://vov2.vov.vn/doi-song-xa-hoi/no-luc-vi-mot-ha-long-xanh-51212.vov2>
 - ⁹ <https://baoquangninh.vn/bao-ve-moi-truong-tren-vinh-ha-long-hanh-trinh-khong-ngung-nghi-3333937.html>
 - ¹⁰ <https://baoquangninh.vn/bai-10-nau-sang-xanh-chat-rieng-cua-quang-ninh2518239.html>
 - ¹¹ <https://digital.fpt.com/esg/phat-trien-ben-vung-esg-la-gi-chien-luoc-esg-va-phat-trien-ben-vung-xu-huong-esg-the-ky-21.html>
 - ¹² <https://www.chicagobooth.edu/review/how-quantitative-easing-actually-works>
 - ¹³ <https://www.vietnamplus.vn/nhin-lai-chuong-trinh-kinh-te-abenomics-sau-mot-thap-ky-post820383.vnp>
 - ¹⁴ [https://sbv.gov.vn/vi/c%C3%A1c-ch%C3%A1nh-s%C3%A1ch-c%E1%BB%A7a-nhnn#:~:text=%20T%C4%83ng%20%C6%B0%E1%BB%9Dng%20%C3%B4ng%20t%C3%A1c%20t%C3%ADn%20d%E1%BB%A5ng%2C,h%E1%BA%A5p%20th%E1%BB%A5%20v%E1%BB%91n%20cho%20doanh%20nghi%E1%BB%87p%20\(26/07/2023\)](https://sbv.gov.vn/vi/c%C3%A1c-ch%C3%A1nh-s%C3%A1ch-c%E1%BB%A7a-nhnn#:~:text=%20T%C4%83ng%20%C6%B0%E1%BB%9Dng%20%C3%B4ng%20t%C3%A1c%20t%C3%ADn%20d%E1%BB%A5ng%2C,h%E1%BA%A5p%20th%E1%BB%A5%20v%E1%BB%91n%20cho%20doanh%20nghi%E1%BB%87p%20(26/07/2023))
 - ¹⁵ <https://laodong.vn/xa-hoi/so-vu-tai-nan-giao-thong-giam-sau-sau-mot-nam-thuc-hien-nghi-dinh-100-877448>.
 - ¹⁶ <https://laodong.vn/xa-hoi/so-vu-tai-nan-giao-thong-giam-sau-sau-mot-nam-thuc-hien-nghi-dinh-100-877448>

PHỤ LỤC

**Phụ lục 1. Các nghiên cứu về quản trị xanh nguồn nhân lực có số lần
trích dẫn nhiều nhất**

TT	Tên bài báo	Tác giả	Số lần trích dẫn	Tên tạp chí	SJR 2024
1	Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*	Renwick D.W.; Redman T.; Maguire S. (2013)	1426	International Journal of Management Reviews	Q1, 4.054
2	Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management	Singh S.K.; Giudice M.D.; Chierici R.; Graziano D. (2020)	1302	Technological Forecasting and Social Change	Q1, 3.472
3	Effects of QTXNNL Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values	Dumont J.; Shen J.; Deng X. (2017)	939	Human Resource Management	Q1, 3.663
4	The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance	Kim Y.J.; Kim W.G.; Choi H.-M.; Phetvaroon K. (2019)	795	International Journal of Hospitality Management	Q1, 2.731

5	The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study	Paillé P.; Chen Y.; Boiral O.; Jin J. (2014)	689	Journal of Business Ethics	Q1, 3.039
6	Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices	Saeed B.B.; Afsar B.; Hafeez S.; Khan I.; Tahir M.; Afridi M.A. (2019)	642	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Q1, 2.294
7	Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development	Roscoe S.; Subramanian N.; Jabbour C.J.C.; Chong T. (2019)	618	Business Strategy and the Environment	Q1, 3.609
8	Green human resource management practices: scale development and validity	Tang G.; Chen Y.; Jiang Y.; Paillé P.; Jia J. (2018)	614	Asia Pacific Journal of Human Resources	Q1, 1.383
9	Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas	Jabbour C.J.C.; De Sousa Jabbour A.B.L. (2016)	586	Journal of Cleaner Production	Q1, 2.174
10	Beyond strategic human resource management: Is	Kramar R. (2014)	568	International Journal of Human	Q1, 2.231

	sustainable human resource management the next approach?			Resource Management	
11	The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study	Zaid A.A.; Jaaron A.A.M.; Talib Bon A. (2018)	561	Journal of Cleaner Production	Q1, 2.174
12	Green human resource management research in emergence: A review and future directions	Ren S.; Tang G.; E. Jackson S. (2018)	542	Asia Pacific Journal of Management	Q1, 1.470
13	Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms	Rehman S.U.; Kraus S.; Shah S.A.; Khanin D.; Mahto R.V. (2021)	523	Technological Forecasting and Social Change	Q1, 3.472
14	Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study	Pham N.T.; Tučková Z.; Chiappetta Jabbour C.J. (2019)	520	Tourism Management	Q1, 4.146

**Thống kê 10 nghiên cứu và tác giả có trích dẫn nhiều nhất về
quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn**

TT	Tên bài báo	Tác giả	Số lần trích dẫn	Tạp chí	SJR 2024	H- Index
1	The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance	Kim Y.J.; Kim W.G.; Choi H.-M.; Phetvaroon K. (2019)	795	International Journal of Hospitality Management	2,158	85
2	Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study	Pham N.T.; Tučková Z.; Chiappetta Jabbour C.J. (2019)	520	Tourism Management	4,146	278
3	Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management	Haldorai K.; Kim W.G.; Garcia R.L.F. (2022)	308	Tourism Management	4,146	278
4	The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis	Pham N.T.; Vo Thanh T.; Tučková Z.; Thuy V.T.N. (2020)	287	International Journal of Hospitality Management	2,158	85
5	Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role	Nisar Q.A.; Haider S.; Ali F.; Jamshed S.; Ryu K.; Gill S.S. (2021)	266	Journal of Cleaner Production	2,174	354

TT	Tên bài báo	Tác giả	Số lần trích dẫn	Tạp chí	SJR 2024	H- Index
	of green intellectual capital and pro-environmental behavior					
6	Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry	Yusoff Y.M.; Nejati M.; Kee D.M.H.; Amran A. (2020)	265	Global Business Review	0,581	52
7	Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership	Darvishmotevali M.; Altinay L. (2022)	249	Tourism Management	4,146	278
8	Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation	Haddock-Millar J.; Sanyal C.; Müller-Camen M. (2016)	226	International Journal of Human Resource Management	2,231	148
9	Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes	Úbeda-García M.; Claver-Cortés E.; Marco-Lajara B.; Zaragoza-Sáez P. (2021)	205	Journal of Business Research	3,499	292
10	How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes	Ababneh O.M.A. (2021)	201	Journal of Environmental Planning and Management	1,081	91

Phụ lục 2. Kết quả phương pháp chuyên gia

Kết quả tham vấn ý kiến chuyên gia về hành vi xanh

Thông tin chuyên gia

TT	Vị trí	Đơn vị công tác	Kinh nghiệm
1	Quản lý	Khách sạn 4 sao tại Hạ Long	13 năm
2	Quản lý	Khách sạn 4 sao tại Hạ Long	10 năm
3	Quản lý	Khách sạn 4 sao tại Hạ Long	12 năm
4	Quản lý	Khách sạn 5 sao tại Hạ Long	10 năm
5	Quản lý	Khách sạn 5 sao tại Hạ Long	15 năm
6	Quản lý	Khách sạn 5 sao tại Hạ Long	15 năm
7	Quản lý	QLNN về du lịch Quảng Ninh	20 năm
8	Quản lý	QLNN về du lịch Quảng Ninh	16 năm
9	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	8 năm
10	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	9 năm
11	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	5 năm
12	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	16 năm
13	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hạ Long	25 năm
14	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hạ Long	20 năm
15	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	15 năm
16	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	20 năm
17	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	17 năm
18	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	19 năm
19	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	15 năm
20	Nhà nghiên cứu	Trường Đại học tại Hà Nội	16 năm

Nội dung và kết quả tham vấn ý kiến chuyên gia được trình bày ở bảng sau đây:

TT	Hành vi xanh	Hợp lí	Không hợp lí
1	Tôi cảm thấy mình có nghĩa vụ phải làm mọi thứ có thể để ngăn chặn sự suy thoái môi trường.	0%	100%
2	Trong nỗ lực nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức, tôi đưa ra đề xuất và chia sẻ những ý tưởng mới về các hoạt động thân thiện với môi trường	90%	10%
3	Tại nơi làm việc, tôi tham gia các chương trình thân thiện với môi trường	100%	
4	Tôi cảm thấy mình có nghĩa vụ phải quan tâm đến môi trường và thiên nhiên trong hành vi hàng ngày của mình.	20%	80%
5	Tôi chia sẻ kiến thức về môi trường với đồng nghiệp	90%	10%
6	Tại nơi làm việc, tôi đặt câu hỏi về các hoạt động có khả năng gây hại cho môi trường	90%	10%
7	Khách sạn của tôi thúc đẩy các biện pháp bảo vệ môi trường trong khu vực.		100%
8	Tại nơi làm việc, tôi thực hiện các nhiệm vụ môi trường mà khách sạn tôi không yêu cầu	100%	
9	Nhân viên khách sạn của tôi thường ủng hộ các hoạt động thân thiện với môi trường.	30%	70%
10	Tôi cố gắng tham gia vào các hành vi và sáng kiến giúp giảm thiểu tác động đến môi trường.	30%	70%

Kết quả tham vấn ý kiến chuyên gia về biến quan sát Chính sách xanh:

Thông tin chuyên gia:

Chuyên gia	Học vị	Đơn vị công tác	Lĩnh vực	Kinh nghiệm
1	PGS	Trường Đại học tại Hà Nội	Du lịch	24 năm
2	PGS	Trường Đại học tại Hà Nội	QTKD	25 năm
3	TS	Trường Đại học tại Hạ Long	Quản trị	20 năm
4	TS	Trường Đại học tại Hạ Long	Quản trị	20 năm
5	TS	Trường Đại học tại Hà Nội	Du lịch	15 năm
6	TS	Trường Đại học tại Hà Nội	Du lịch	20 năm
7	TS	Trường Đại học tại Hà Nội	Du lịch	17 năm
8	TS	Trường Đại học tại Hà Nội	Du lịch	19 năm
9	TS	Trường Đại học tại Hà Nội	Du lịch	15 năm
10	TS	Trường Đại học tại Hà Nội	QTKD	16 năm
11	TS	Trường Đại học tại Hồ Chí Minh	Du lịch	20 năm
12	TS	Trường Đại học tại Hồ Chí Minh	Du lịch	18 năm
13	TS	Trường Đại học tại Hồ Chí Minh	Du lịch	17 năm
14	TS	Trường Đại học tại Hà Nội	QTKD	15 năm
15	TS	Trường Đại học tại Hà Nội	QTKD	12 năm
16	TS	Trường Đại học tại Hạ Long	QTKD	14 năm
17	TS	Phó cục trưởng Cục Du lịch Quốc gia	Du lịch	28 năm
18	ThS	Trưởng phòng - Cơ quan quản lý nhà nước về Du lịch tại Quảng Ninh	QTKD	22 năm
19	ThS	Phó phòng - Cơ quan quản lý nhà nước về Du lịch tại Quảng Ninh	Du lịch	20 năm
20	ThS	Cơ quan quản lý nhà nước về Du lịch tại Quảng Ninh	Du lịch	16 năm

Nội dung và kết quả tham vấn ý kiến chuyên gia được trình bày ở bảng sau đây:

TT	Thang đo của Wang et al., (2021)	Biên tập lại	Ý kiến chuyên gia	
			Giữ bản gốc	Biên tập lại
1	Chính quyền ban hành các hướng dẫn và quy định về phân loại rác thải	Chính quyền địa phương ban hành nhiều chính sách rõ ràng để thúc đẩy bảo vệ môi trường trong ngành du lịch – khách sạn.		20 chuyên gia (100%)
2	Các chương trình môi trường do chính quyền tổ chức đã nâng cao hiệu quả nhận thức về môi trường trong cộng đồng	Chính sách môi trường của chính quyền góp phần nâng cao hiệu quả nhận thức về môi trường trong cộng đồng và doanh nghiệp	04 chuyên gia (20%)	16 chuyên gia (80%)
3	Chiến dịch của chính quyền giúp người dân hiểu được tầm quan trọng của việc phân loại rác thải.	Chính quyền tuyên truyền và giải thích rõ ràng lợi ích của chính sách xanh cho cộng đồng và doanh nghiệp		20 chuyên gia (100%)
4	Chính sách của chính quyền tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong việc phân loại và tái chế rác thải sinh hoạt.	Chính sách môi trường của chính quyền được triển khai hiệu quả và thường xuyên kiểm tra, giám sát.		20 chuyên gia (100%)
5	Chính quyền thúc đẩy việc phân loại rác thải như một biểu tượng, nhãn hiệu, hình ảnh và sự kiện tích cực.	Chính quyền thúc đẩy chính sách xanh như một biểu tượng, nhãn hiệu, hình ảnh và sự kiện tích cực		20 chuyên gia (100%)

Phụ lục 3. Bảng so sánh các biến quan sát được sử dụng trong mô hình

TT	Các biến quan sát gốc (theo Baydeniz & Kart, 2024)		Các biến quan sát đã điều chỉnh	Lí do điều chỉnh
	Green Human Resource Management	Quản trị xanh nguồn nhân lực		
1	The hotel designs its green goals for employees	Khách sạn thiết kế mục tiêu xanh cho nhân viên	Khách sạn có mục tiêu xanh trong bản mô tả công việc phục vụ hoạt động tuyển dụng xanh	Cụ thể và rõ ràng hơn với chức năng tuyển dụng xanh
2	The hotel provides green training for improving green values	Khách sạn cung cấp đào tạo xanh để cải thiện các giá trị xanh	Khách sạn có chương trình đào tạo xanh để cải thiện các giá trị xanh	Diễn đạt lại cho dễ hiểu
3	The hotel uses employees with green education to develop the knowledge and skills required for green management	Khách sạn sử dụng nhân viên có trình độ giáo dục xanh để phát triển kiến thức và kỹ năng cần thiết cho quản trị xanh.	Khách sạn bố trí công việc phù hợp cho nhân viên có kiến thức và kỹ năng xanh	Diễn đạt lại cho dễ hiểu và phù hợp với chức năng của quản trị xanh nguồn nhân lực
4	The hotel rewards the employees' green behaviours	Khách sạn khen thưởng những hành vi xanh của nhân viên	Khách sạn tích hợp các tiêu chí thực hành xanh vào hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên	Cụ thể việc khen thưởng qua hoạt động đánh giá hiệu quả công việc
5	My hotel considers employees' workplace	Khách sạn của tôi xem xét hành vi xanh của nhân	Hành vi xanh được xem xét cho	Diễn đạt lại cho dễ hiểu và phù hợp

	green behaviours in promotions	viên tại nơi làm việc trong các chương trình thăng chức	việc thăng tiến của nhân viên	với tiêu chí phần thưởng xanh
	Green Culture	Văn hoá xanh		
1	Our hotel makes a concerted effort to make every employee understand environmental preservation's importance	Khách sạn của chúng tôi nỗ lực hết sức để giúp mọi nhân viên hiểu được tầm quan trọng của việc bảo vệ môi trường.	Tôi luôn được chia sẻ về tầm quan trọng của bảo vệ môi trường trong khách sạn	Diễn đạt lại cho dễ hiểu
2	Our hotel has a clear policy statement urging environmental awareness in every area	Khách sạn của chúng tôi có tuyên bố chính sách rõ ràng thúc đẩy nhận thức về môi trường ở mọi khu vực	Khách sạn có các chính sách cụ thể nhằm thúc đẩy nhận thức về môi trường	Diễn đạt lại cho dễ hiểu
3	Environmental preservation is a high-priority activity in our hotel	Bảo vệ môi trường là hoạt động được ưu tiên hàng đầu tại khách sạn của chúng tôi	Bảo vệ môi trường là hoạt động được ưu tiên hàng đầu của khách sạn	Cơ bản giữ nguyên nghĩa
4	Preserving the environment is a central corporate value in our hotel	Bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi của khách sạn chúng tôi	Bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi của khách sạn	Cơ bản giữ nguyên nghĩa
5	Our hotel links environmental objectives with our other corporate goals	Khách sạn của chúng tôi gắn kết các mục tiêu môi trường với các mục tiêu khác của công ty.	Các mục tiêu về môi trường được gắn kết với các mục tiêu khác trong khách sạn	Cơ bản giữ nguyên nghĩa

			với các mục tiêu khác.	
6	Our hotel develops products and processes that minimize environmental impact.	Khách sạn của chúng tôi phát triển các sản phẩm và quy trình giúp giảm thiểu tác động đến môi trường.	Khách sạn phát triển các sản phẩm và quy trình giúp giảm thiểu tác động đến môi trường	Cơ bản giữ nguyên nghĩa
	Green Psychological Climate	Bầu không khí tâm lý xanh		
1	All employees are encouraged to save energy within the hotel	Tất cả nhân viên được khuyến khích tiết kiệm năng lượng trong khách sạn	Tôi được khuyến khích tiết kiệm năng lượng trong khách sạn	Phù hợp với đối tượng điều tra và ý nghĩa của yếu tố bầu không khí tâm lý xanh
2	The hotel has announced the general environmental policies at the destination.	Khách sạn đã công bố chính sách chung về môi trường tại điểm đến.	Tôi được thông báo các chính sách xanh của Quảng Ninh	Phù hợp với bối cảnh nghiên cứu
3	Hotel management and policies lead to environmental preservation	Quản lý khách sạn và các chính sách hướng tới bảo vệ môi trường	Tôi được góp ý vào chính sách bảo vệ môi trường trong quá trình quản trị khách sạn	Diễn đạt cho dễ hiểu và phù hợp với ý nghĩa yếu tố bầu không khí tâm lý xanh
4	Hotel managers try to reduce waste and control harmful chemicals	Quản lý khách sạn nỗ lực giảm thiểu chất thải và kiểm soát hóa chất độc hại	Tôi nhận thấy khách sạn luôn nỗ lực giảm thiểu chất thải và kiểm	Diễn đạt cho dễ hiểu và phù hợp với ý nghĩa yếu tố bầu

			soát hoá chất độc hại	không khí tâm lí xanh
5	The hotel management attaches importance to the reduction of waste	Ban quản lý khách sạn coi trọng việc giảm thiểu chất thải	Tôi nhận thấy khách sạn quan tâm đến giảm thiểu chất thải	Diễn đạt cho dễ hiểu và phù hợp với ý nghĩa yếu tố bầu không khí tâm lí xanh
	Environmental Consciousness	Ý thức môi trường		
1	When two hotel salaries are similar, even if the salary is less, I prefer the hotel that harms the environment less	Khi mức lương của hai khách sạn tương đương nhau, ngay cả khi mức lương thấp hơn, tôi vẫn thích khách sạn ít gây hại cho môi trường hơn	Ngay cả khi mức lương thấp hơn, tôi vẫn thích khách sạn có mục tiêu xanh	Diễn đạt lại cho cô đọng, dễ hiểu hơn
2	If the service sold by the hotel seriously damages the environment, I will not work	Nếu dịch vụ do khách sạn cung cấp gây tổn hại nghiêm trọng đến môi trường, tôi sẽ không làm việc	Tôi sẽ không làm việc nếu hoạt động của khách sạn gây tổn hại nhiều đến môi trường	Diễn đạt lại cho cô đọng, dễ hiểu hơn
3	I always prefer to work in an environmentally certified hotel	Tôi luôn muốn làm việc tại một khách sạn được chứng nhận về môi trường	Tôi muốn làm việc tại khách sạn được chứng nhận về môi trường	Cơ bản giữ nguyên nghĩa
4	I follow the critical points of recycling and classify recycled waste at the hotel	Tôi tuân thủ các điểm quan trọng của việc tái chế và phân loại rác	Tôi tuân thủ các yêu cầu phân loại rác thải do khách sạn quy định	Lựa chọn “phân loại rác thải” do câu dưới có “tái chế”

		thải tái chế tại khách sạn		nên không lặp lại
5	I prefer hotels that use service products that are easy to recycle.	Tôi thích những khách sạn sử dụng các sản phẩm dịch vụ dễ tái chế	Tôi thích khách sạn sử dụng các sản phẩm dễ tái chế	Cơ bản giữ nguyên nghĩa
6	I am often concerned about and absorb environmental knowledge and information	Tôi thường quan tâm và tiếp thu kiến thức và thông tin về môi trường	Tôi thường quan tâm và tiếp thu kiến thức và thông tin về môi trường	Cơ bản giữ nguyên nghĩa
7	I feel obliged to do whatever I can to prevent environmental degradation	Tôi cảm thấy mình có nghĩa vụ phải làm mọi thứ có thể để ngăn chặn sự suy thoái môi trường	Tôi thấy mình có nghĩa vụ phải chung tay ngăn chặn sự suy thoái môi trường	Cơ bản giữ nguyên nghĩa
	Employee Green Behavior	Hành vi xanh của nhân viên		
1	I feel obliged to do whatever.	Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải làm bất cứ điều gì	Trong nỗ lực nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức, tôi đề xuất và chia sẻ những ý tưởng mới về các hoạt động thân thiện với môi trường	Chỉnh sửa theo Safari et al. (2018) Phù hợp với ý nghĩa của yếu tố hành vi xanh nhân viên - thể hiện bằng hành động cụ thể
2	I can to prevent environmental degradation	Tôi có thể ngăn chặn sự suy thoái môi trường	Tại nơi làm việc, tôi tham gia các chương trình thân thiện với môi trường	Chỉnh sửa theo Safari et al. (2018) Phù hợp với ý nghĩa của

				yếu tố hành vi xanh nhân viên - thể hiện bằng hành động cụ thể
3	My hotel promotes environmental protection measures in the area.	Khách sạn của tôi thúc đẩy các biện pháp bảo vệ môi trường trong khu vực	Tôi chia sẻ kiến thức về môi trường với đồng nghiệp	Chỉnh sửa theo Safari et al. (2018) Phù hợp với ý nghĩa của yếu tố hành vi xanh nhân viên - thể hiện bằng hành động cụ thể
4	Employees in my hotel generally support environmentally-friendly practices	Nhân viên khách sạn của tôi thường ủng hộ các thực hành thân thiện với môi trường	Tại nơi làm việc, tôi đặt câu hỏi về các hoạt động có khả năng gây hại cho môi trường	Chỉnh sửa theo Safari et al. (2018) Phù hợp với ý nghĩa của yếu tố hành vi xanh nhân viên - thể hiện bằng hành động cụ thể
5	I try to engage in behaviours and initiatives that reduce environmental footprints	Tôi cố gắng tham gia vào các hành vi và sáng kiến giúp giảm thiểu dấu chân môi trường	Tại nơi làm việc, tôi thực hiện các nhiệm vụ về môi trường mà khách sạn tôi không yêu cầu	Chỉnh sửa theo Safari et al. (2018) Phù hợp với ý nghĩa của yếu tố hành vi xanh nhân viên -

				thể hiện bằng hành động cụ thể
--	--	--	--	--------------------------------------

Biến quan sát Hành vi xanh của nhân viên (Employee Green Behavior)

TT	Biến quan sát gốc (theo Safari et al., 2018)		Các biến quan sát đã điều chỉnh	Lí do điều chỉnh
1	In an effort to increase my organization's environmental performance, I make suggestions and bring new ideas about environmentally friendly practices to environmental committees	Trong nỗ lực nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức, tôi đưa ra đề xuất và chia sẻ những ý tưởng mới về các hoạt động thân thiện với môi trường với các ủy ban môi trường	Trong nỗ lực nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức, tôi đề xuất và chia sẻ những ý tưởng mới về các hoạt động thân thiện với môi trường	Kế thừa thang đo của Safari et al. (2018), chỉnh sửa cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu
2	At work, I take part in environmentally friendly programs	Tại nơi làm việc, tôi tham gia các chương trình thân thiện với môi trường	Tại nơi làm việc, tôi tham gia các chương trình thân thiện với môi trường	Kế thừa thang đo của Safari et al. (2018), chỉnh sửa cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu
3	I share my knowledge about the environment with co-workers	Tôi chia sẻ kiến thức về môi trường với đồng nghiệp	Tôi chia sẻ kiến thức về môi trường với đồng nghiệp	Kế thừa thang đo của Safari et al. (2018),

				chỉnh sửa cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu
4	At work, I question practices that are likely to hurt the environment	Tại nơi làm việc, tôi đặt câu hỏi về các hoạt động có khả năng gây hại cho môi trường	Tại nơi làm việc, tôi đặt câu hỏi về các hoạt động có khả năng gây hại cho môi trường	Kế thừa thang đo của Safari et al. (2018), chỉnh sửa cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu
5	At work, I perform environmental tasks that are not required by my company	Tại nơi làm việc, tôi thực hiện các nhiệm vụ về môi trường mà công ty tôi không yêu cầu	Tại nơi làm việc, tôi thực hiện các nhiệm vụ về môi trường mà khách sạn tôi không yêu cầu	Kế thừa thang đo của Safari et al. (2018), chỉnh sửa cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu

Biến quan sát Chính sách xanh địa phương (Green Local Policy)

TT	Biến quan sát gốc (theo Wang et al., 2021)		Các biến quan sát đã điều chỉnh	Lí do điều chỉnh
1	The Government provides clear guidelines and	Chính quyền ban hành các hướng dẫn và quy định rõ	Chính quyền địa phương ban hành nhiều chính sách rõ ràng để thúc đẩy	Sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia, điều chỉnh phù hợp với bối cảnh và ý

	regulations on waste sorting.	ràng về phân loại rác thải.	bảo vệ môi trường trong ngành du lịch - khách sạn.	nghĩa của chính sách xanh
2	The environmental programs organized by the Government have effectively aroused environmental awareness in the general public	Các chương trình môi trường do chính quyền tổ chức đã nâng cao hiệu quả nhận thức về môi trường trong cộng đồng.	Chính sách môi trường của chính quyền góp phần nâng cao hiệu quả nhận thức về môi trường trong cộng đồng và doanh nghiệp.	Sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia, điều chỉnh phù hợp với bối cảnh và ý nghĩa của chính sách xanh
3	The Government campaign helps citizens understand the importance of waste sorting	Chiến dịch của chính quyền giúp người dân hiểu được tầm quan trọng của việc phân loại rác thải.	Chính quyền tuyên truyền và giải thích rõ ràng lợi ích của chính sách xanh cho cộng đồng và doanh nghiệp.	Sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia, điều chỉnh phù hợp với bối cảnh và ý nghĩa của chính sách xanh
4	The Government's policy facilitates me in the separation and recycling of household waste.	Chính sách của chính quyền tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong việc phân loại và tái chế rác thải sinh hoạt.	Chính sách môi trường của chính quyền được triển khai hiệu quả và thường xuyên kiểm tra, giám sát.	Sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia, điều chỉnh phù hợp với bối cảnh và ý nghĩa của chính sách xanh
5	The Government promotes waste sorting as a positive symbol, label, image, and event	Chính quyền thúc đẩy việc phân loại rác thải như một biểu tượng, nhãn hiệu, hình ảnh và sự kiện tích cực	Chính quyền thúc đẩy chính sách xanh như một biểu tượng, nhãn hiệu, hình ảnh và sự kiện tích cực.	Sau khi tham vấn ý kiến chuyên gia, điều chỉnh phù hợp với bối cảnh và ý nghĩa của chính sách xanh

Phụ lục 4. Câu hỏi khảo sát

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

QUẢN TRỊ XANH NGUỒN NHÂN LỰC KHÁCH SẠN - XU HƯỚNG TẤT YẾU

Kính chào Quý vị!

Hiện nay Quản trị xanh nguồn nhân lực đang là một xu thế tất yếu trong quản trị nguồn nhân lực nói chung, trong khách sạn nói riêng. Để có cơ sở đưa ra các hàm ý quản trị cho công tác này, chúng tôi xây dựng phiếu khảo sát *Quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn 4 và 5* ở Hạ Long, Quảng Ninh*. Phiếu khảo sát này được thiết kế để thu thập thông tin thực tế về ảnh hưởng của hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực tới hành vi xanh của nhân viên trong khách sạn 4 và 5* tại thành phố Hạ Long. Những quan điểm của Quý vị là những thông tin hữu ích nhằm nâng cao hơn nữa danh tiếng vốn có của các khách sạn 4 và 5* Hạ Long nói riêng, của ngành du lịch Quảng Ninh nói chung.

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác và đóng góp của Quý vị!

Phần 1. Quý vị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ ☐ Khác
2. Độ tuổi: ☐ Dưới 25 ☐ Từ 26-35 ☐ Từ 36-45 ☐ Từ 46-55 ☐ Trên 55
3. Trình độ chuyên môn:
☐ Sơ cấp ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Sau đại học
4. Thâm niên làm việc trong ngành khách sạn
☐ Dưới 5 năm ☐ Từ 5 đến 10 năm ☐ Từ 11 đến 15 năm ☐ Trên 15 năm
5. Vị trí việc làm:
☐ Nhân viên ☐ Giám sát ☐ Quản lý bộ phận ☐ Quản lý khách sạn
6. Anh/chị đang làm việc tại khách sạn:
☐ Khách sạn thuộc tập đoàn quốc tế
☐ Khách sạn thuộc tập đoàn trong nước
☐ Khách sạn tư nhân
☐ Khác

Phần B: Nội dung khảo sát

Hướng dẫn:

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của quý vị đối với từng phát biểu dưới đây, bằng cách chọn một trong các mức từ 1 đến 5, với: **1** = Hoàn toàn không đồng ý đến **5** = Hoàn toàn đồng ý.

1. Quản trị xanh nguồn nhân lực (Green Human Resource Management)

Mã	Tiêu chí	Ý kiến của quý vị				
QTXNNL1	Khách sạn có mục tiêu xanh trong bản mô tả công việc phục vụ hoạt động tuyển dụng xanh	①	②	③	④	⑤
QTXNNL2	Khách sạn có chương trình đào tạo xanh để cải thiện các giá trị xanh	①	②	③	④	⑤
QTXNNL3	Khách sạn bố trí công việc phù hợp cho nhân viên có kiến thức và kỹ năng xanh	①	②	③	④	⑤
QTXNNL4	Khách sạn tích hợp các tiêu chí thực hành xanh vào hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên	①	②	③	④	⑤
QTXNNL5	Hành vi xanh được xem xét cho việc thăng tiến của nhân viên	①	②	③	④	⑤

2. Văn hóa xanh (Green Culture)

Mã	Tiêu chí	Ý kiến của quý vị				
VHX1	Tôi luôn được chia sẻ về tầm quan trọng của bảo vệ môi trường trong khách sạn	①	②	③	④	⑤
VHX2	Khách sạn có các chính sách cụ thể nhằm thúc đẩy nhận thức về môi trường	①	②	③	④	⑤
VHX3	Bảo vệ môi trường là hoạt động được ưu tiên hàng đầu của khách sạn	①	②	③	④	⑤
VHX4	Bảo vệ môi trường là giá trị cốt lõi của khách sạn	①	②	③	④	⑤
VHX5	Các mục tiêu về môi trường được gắn kết với các mục tiêu khác trong khách sạn.	①	②	③	④	⑤

VHX6	Khách sạn phát triển các sản phẩm và quy trình giúp giảm thiểu tác động đến môi trường	①	②	③	④	⑤
------	--	---	---	---	---	---

3. Bầu không khí tâm lý xanh (Green Psychological Climate)

Mã	Tiêu chí	Ý kiến của quý vị				
BKCTLX1	Tôi được khuyến khích tiết kiệm năng lượng trong khách sạn	①	②	③	④	⑤
BKCTLX2	Tôi được thông báo các chính sách xanh của Quảng Ninh	①	②	③	④	⑤
BKCTLX3	Tôi được góp ý vào chính sách bảo vệ môi trường trong quá trình quản trị	①	②	③	④	⑤
BKCTLX4	Tôi nhận thấy khách sạn luôn nỗ lực giảm thiểu chất thải và kiểm soát hóa chất độc hại	①	②	③	④	⑤
BKCTLX5	Tôi nhận thấy khách sạn rất quan tâm đến giảm thiểu xả thải	①	②	③	④	⑤

4. Ý thức môi trường (Environmental Consciousness)

Mã	Tiêu chí	Ý kiến của quý vị				
YTMT1	Ngay cả khi mức lương thấp hơn, tôi vẫn thích khách sạn có mục tiêu xanh	①	②	③	④	⑤
YTMT2	Tôi sẽ không làm việc nếu hoạt động của khách sạn gây tổn hại nhiều đến môi trường	①	②	③	④	⑤
YTMT3	Tôi muốn làm việc tại khách sạn được chứng nhận về môi trường	①	②	③	④	⑤
YTMT4	Tôi tuân thủ các yêu cầu phân loại rác thải do khách sạn quy định	①	②	③	④	⑤
YTMT5	Tôi thích khách sạn sử dụng các sản phẩm dễ tái chế	①	②	③	④	⑤

YTMT6	Tôi thường quan tâm và tiếp thu kiến thức và thông tin về môi trường	①	②	③	④	⑤
YTMT7	Tôi thấy mình có nghĩa vụ phải chung tay ngăn chặn sự suy thoái môi trường	①	②	③	④	⑤

5. Chính sách xanh của địa phương (Green Policies)

Mã	Tiêu chí	Ý kiến của quý vị				
CSX1	Chính quyền địa phương ban hành nhiều chính sách rõ ràng để thúc đẩy bảo vệ môi trường trong ngành du lịch - khách sạn.	①	②	③	④	⑤
CSX2	Chính sách môi trường của chính quyền góp phần nâng cao hiệu quả nhận thức về môi trường trong cộng đồng và doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
CSX3	Chính quyền tuyên truyền và giải thích rõ ràng lợi ích của chính sách xanh cho cộng đồng và doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
CSX4	Chính sách môi trường của chính quyền được triển khai hiệu quả và thường xuyên kiểm tra, giám sát.	①	②	③	④	⑤
CSX5	Chính quyền thúc đẩy chính sách xanh như một biểu tượng, nhãn hiệu, hình ảnh và sự kiện tích cực.	①	②	③	④	⑤

6. Hành vi xanh của nhân viên (Employee Green Behavior)

Mã	Tiêu chí	Ý kiến của quý vị				
HVX1	Trong nỗ lực nâng cao hiệu suất môi trường của tổ chức, tôi đề xuất và chia sẻ những ý tưởng mới về các hoạt động thân thiện với môi trường	①	②	③	④	⑤
HVX2	Tại nơi làm việc, tôi tham gia các chương trình thân thiện với môi trường	①	②	③	④	⑤

HVX3	Tôi chia sẻ kiến thức về môi trường với đồng nghiệp	①	②	③	④	⑤
HVX4	Tại nơi làm việc, tôi đặt câu hỏi về các hoạt động có khả năng gây hại cho môi trường	①	②	③	④	⑤
HVX5	Tại nơi làm việc, tôi thực hiện các nhiệm vụ về môi trường mà khách sạn tôi không yêu cầu	①	②	③	④	⑤

Trân trọng cảm ơn!

Phụ lục 5. Kết quả nghiên cứu sơ bộ: Kiểm định độ tin cậy thang đo

- Nhân tố Quản trị xanh nguồn nhân lực (QTXNNL)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	128	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	128	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.939	.939	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
QTXNNL1	3.86	1.155	128
QTXNNL2	3.87	1.068	128
QTXNNL3	4.05	1.121	128
QTXNNL4	3.89	1.103	128
QTXNNL5	4.00	1.035	128

Inter-Item Correlation Matrix

	QTXNNL1	QTXNNL2	QTXNNL3	QTXNNL4	QTXNNL5
QTXNNL1	1.000	.834	.747	.810	.744
QTXNNL2	.834	1.000	.801	.824	.670
QTXNNL3	.747	.801	1.000	.749	.631
QTXNNL4	.810	.824	.749	1.000	.745
QTXNNL5	.744	.670	.631	.745	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QTXNNL1	15.80	15.040	.874	.775	.918
QTXNNL2	15.80	15.675	.875	.795	.918
QTXNNL3	15.62	15.781	.805	.675	.931
QTXNNL4	15.77	15.436	.872	.766	.919
QTXNNL5	15.66	16.713	.759	.615	.939

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.66	24.209	4.920	5

- Nhân tố Văn hoá xanh (VHX)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	128	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	128	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.930	.930	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VHX1	4.01	1.061	128
VHX2	3.86	1.048	128
VHX3	3.98	1.061	128
VHX4	4.20	1.043	128
VHX5	4.13	1.057	128
VHX6	4.00	1.035	128

Inter-Item Correlation Matrix

	VHX1	VHX2	VHX3	VHX4	VHX5	VHX6
VHX1	1.000	.794	.763	.618	.785	.739
VHX2	.794	1.000	.719	.458	.748	.719
VHX3	.763	.719	1.000	.595	.712	.717
VHX4	.618	.458	.595	1.000	.635	.569
VHX5	.785	.748	.712	.635	1.000	.777
VHX6	.739	.719	.717	.569	.777	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VHX1	20.16	20.133	.865	.762	.909
VHX2	20.30	20.812	.793	.712	.918
VHX3	20.19	20.563	.811	.666	.916
VHX4	19.97	22.094	.644	.490	.937
VHX5	20.04	20.258	.853	.739	.910
VHX6	20.16	20.737	.815	.680	.915

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.16	29.493	5.431	6

- Nhân tố bầu không khí tâm lý xanh (BKKT LX)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	128	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	128	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.942	.943	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BKKTLX1	4.05	1.096	128
BKKTLX2	4.00	1.129	128
BKKTLX3	4.16	1.056	128
BKKTLX4	4.22	.988	128
BKKTLX5	4.16	1.071	128

Inter-Item Correlation Matrix

	BKKTLX1	BKKTLX2	BKKTLX3	BKKTLX4	BKKTLX5
BKKTLX1	1.000	.820	.768	.651	.824
BKKTLX2	.820	1.000	.707	.692	.749
BKKTLX3	.768	.707	1.000	.849	.819
BKKTLX4	.651	.692	.849	1.000	.792
BKKTLX5	.824	.749	.819	.792	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BKKTLX1	16.55	14.848	.847	.805	.928
BKKTLX2	16.60	14.856	.812	.718	.935

BKKTLX3	16.44	15.004	.866	.807	.925
BKKTLX4	16.38	15.829	.814	.780	.934
BKKTLX5	16.44	14.783	.883	.798	.921

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.60	23.202	4.817	5

- Nhân tố Ý thức môi trường (YTMT)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	128	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	128	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.938	.939	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
YTMT1	3.95	1.093	128
YTMT2	3.99	1.039	128

YTMT3	4.14	1.048	128
YTMT4	4.23	1.081	128
YTMT5	4.15	1.065	128
YTMT6	4.18	1.038	128
YTMT7	4.23	.976	128

Inter-Item Correlation Matrix

	YTMT1	YTMT2	YTMT3	YTMT4	YTMT5	YTMT6	YTMT7
YTMT1	1.000	.735	.714	.595	.560	.597	.645
YTMT2	.735	1.000	.775	.619	.748	.717	.670
YTMT3	.714	.775	1.000	.722	.708	.693	.653
YTMT4	.595	.619	.722	1.000	.613	.672	.696
YTMT5	.560	.748	.708	.613	1.000	.773	.761
YTMT6	.597	.717	.693	.672	.773	1.000	.751
YTMT7	.645	.670	.653	.696	.761	.751	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YTMT1	24.92	29.411	.738	.635	.934
YTMT2	24.88	28.970	.832	.740	.925
YTMT3	24.73	28.874	.833	.732	.925
YTMT4	24.65	29.364	.753	.622	.933
YTMT5	24.73	28.972	.806	.737	.928
YTMT6	24.70	29.127	.817	.701	.927
YTMT7	24.64	29.760	.812	.713	.928

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.88	39.354	6.273	7

- Nhân tố Hành vi xanh (HVX)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	128	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	128	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.897	.897	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
HVX1	3.80	1.111	128
HVX2	3.63	.996	128
HVX3	4.24	1.092	128
HVX4	4.09	1.083	128
HVX5	3.84	1.097	128

Inter-Item Correlation Matrix

	HVX1	HVX2	HVX3	HVX4	HVX5
HVX1	1.000	.621	.605	.697	.659
HVX2	.621	1.000	.468	.566	.674
HVX3	.605	.468	1.000	.806	.604
HVX4	.697	.566	.806	1.000	.642
HVX5	.659	.674	.604	.642	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HVX1	15.80	13.151	.760	.588	.871
HVX2	15.98	14.433	.672	.518	.890
HVX3	15.36	13.476	.728	.666	.878
HVX4	15.51	13.008	.810	.731	.859
HVX5	15.76	13.256	.757	.595	.872

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.60	20.509	4.529	5

- Nhân tố Chính sách xanh (CSX)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	128	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	128	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.886	.887	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CSX1	4.01	.874	128
CSX2	4.01	.943	128
CSX3	4.10	.938	128
CSX4	4.22	.972	128
CSX5	4.24	.920	128

Inter-Item Correlation Matrix

	CSX1	CSX2	CSX3	CSX4	CSX5
CSX1	1.000	.659	.566	.647	.673
CSX2	.659	1.000	.631	.582	.633
CSX3	.566	.631	1.000	.494	.583
CSX4	.647	.582	.494	1.000	.645
CSX5	.673	.633	.583	.645	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSX1	16.57	9.901	.763	.590	.854
CSX2	16.57	9.601	.747	.568	.857
CSX3	16.48	10.031	.665	.466	.876
CSX4	16.36	9.697	.697	.514	.869
CSX5	16.34	9.674	.758	.580	.854

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.58	14.860	3.855	5

Phụ lục 6. Kết quả chính thức

1. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Biến QTXNNL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QTXNNL1	15.85	10.512	.752	.824
QTXNNL2	15.76	11.033	.689	.840
QTXNNL3	15.71	11.156	.677	.843
QTXNNL4	15.83	10.982	.678	.843
QTXNNL5	15.80	11.501	.658	.848

Biến VHX

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VHX1	19.88	13.513	.703	.775

VHX2	19.95	13.593	.655	.785
VHX3	19.98	13.152	.681	.778
VHX4	19.79	15.787	.282	.864
VHX5	19.77	13.934	.628	.791
VHX6	19.90	13.591	.669	.782

>> Loại biến **VHX4** do Corrected Item-Total Correlation nhỏ hơn 0.3.
Chạy lại lần 2:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VHX1	15.81	10.364	.731	.824
VHX2	15.88	10.417	.683	.835
VHX3	15.91	10.110	.694	.833
VHX5	15.71	10.847	.632	.848
VHX6	15.83	10.503	.681	.836

Biến BKCTLX

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BKKTLX1	16.64	11.727	.665	.830
BKKTLX2	16.60	11.784	.685	.825
BKKTLX3	16.60	11.542	.686	.825
BKKTLX4	16.49	12.145	.658	.832
BKKTLX5	16.54	11.686	.672	.829

Biến YTMT

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YTMT1	24.82	23.207	.616	.871
YTMT2	24.70	20.945	.705	.859
YTMT3	24.58	21.270	.713	.858
YTMT4	24.58	21.482	.662	.864
YTMT5	24.57	21.419	.705	.859
YTMT6	24.61	21.493	.643	.867
YTMT7	24.56	21.937	.631	.868

Biến HVX

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HVX1	15.85	10.753	.663	.813
HVX2	16.06	11.392	.602	.829
HVX3	15.57	10.785	.650	.817
HVX4	15.63	10.591	.671	.811
HVX5	15.76	10.859	.688	.807

Biến CSX

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSX1	16.32	8.518	.725	.841
CSX2	16.34	8.501	.676	.853
CSX3	16.30	8.752	.702	.847

CSX4	16.20	8.490	.707	.845
CSX5	16.18	8.608	.698	.848

3. MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG BIẾN QUAN SÁT

Outer loadings

	BKKTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
BKKTLX1	0.795					
BKKTLX2	0.818					
BKKTLX3	0.809					
BKKTLX4	0.784					
BKKTLX5	0.787					
CSX1		0.789				
CSX2		0.757				
CSX3		0.766				
CSX4		0.868				
CSX5		0.853				
HVX1			0.797			
HVX2			0.740			
HVX3			0.784			
HVX4			0.805			
HVX5			0.811			
QTXNNL1				0.856		
QTXNNL2				0.803		
QTXNNL3				0.802		
QTXNNL4				0.799		
QTXNNL5				0.782		
VHX1					0.841	
VHX2					0.801	
VHX3					0.804	
VHX5					0.773	
VHX6					0.805	

YTMT2						0.783
YTMT3						0.787
YTMT4						0.761
YTMT5						0.827
YTMT6						0.766
YTMT7						0.752

ĐỘ TIN CẬY, TÍNH HỘI TỤ

Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BKCTLX	0.858	0.860	0.898	0.637
CSX	0.874	0.956	0.904	0.653
HVX	0.847	0.849	0.891	0.620
QTXNNL	0.868	0.869	0.904	0.654
VHX	0.864	0.865	0.902	0.648
YTMT	0.871	0.874	0.903	0.608

TÍNH PHÂN BIỆT

Fornell-Larcker criterion

	BKCTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
BKCTLX	0.798					
CSX	0.014	0.808				
HVX	0.651	0.090	0.788			
QTXNNL	0.610	0.052	0.736	0.809		
VHX	0.484	0.093	0.704	0.667	0.805	
YTMT	0.445	-0.008	0.684	0.647	0.519	0.780

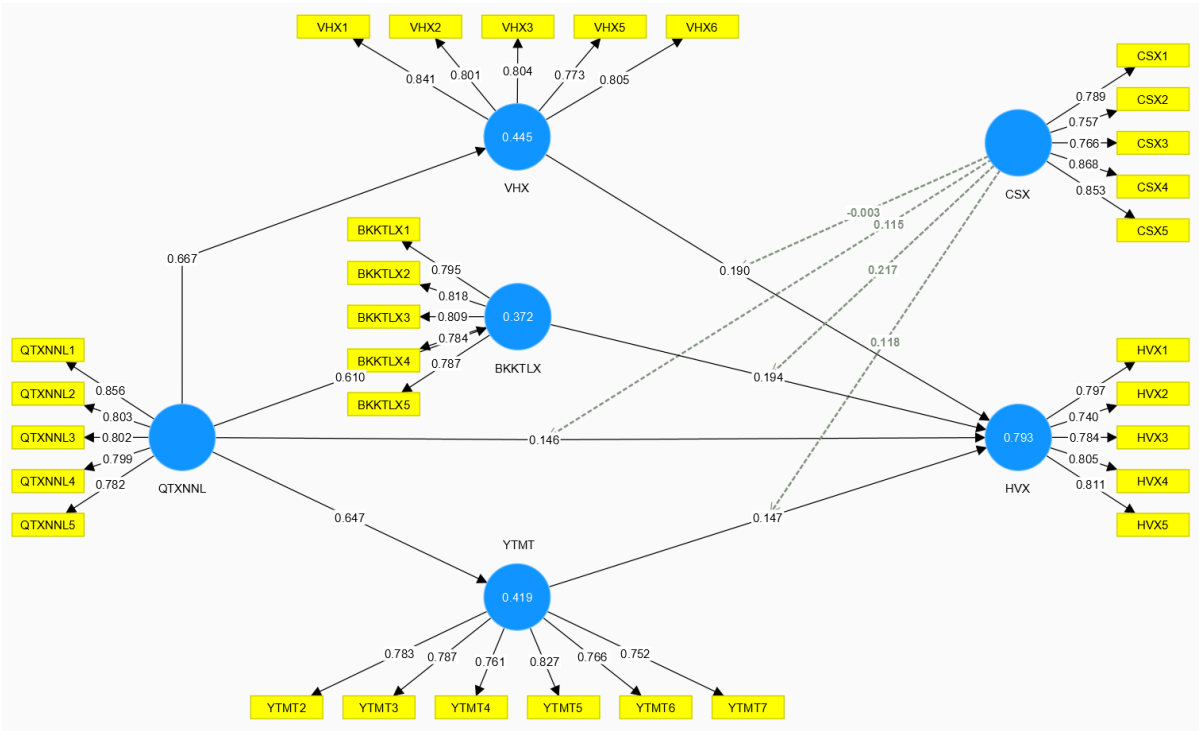
Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	BKCTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
--	--------	-----	-----	--------	-----	------

BKCTLX						
CSX	0.038					
HVX	0.762	0.098				
QTXNNL	0.704	0.066	0.856			
VHX	0.560	0.100	0.822	0.767		
YTMT	0.510	0.093	0.792	0.742	0.597	

MÔ HÌNH CẤU TRÚC

DIAGRAM SEM



TÁC ĐỘNG TRỰC TIẾP (SEM)

Sử dụng Bootstrap 5000 samples.

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BKKT LX -> HVX	0.194	0.204	0.048	4.071	0.000
QTXNNL -> BKKT LX	0.610	0.610	0.057	10.690	0.000
QTXNNL -> HVX	0.146	0.154	0.054	2.696	0.007
QTXNNL -> VHX	0.667	0.668	0.047	14.152	0.000
QTXNNL -> YTMT	0.647	0.648	0.049	13.334	0.000
VHX -> HVX	0.190	0.204	0.057	3.304	0.001
YTMT -> HVX	0.147	0.169	0.052	2.828	0.005

TÁC ĐỘNG TRUNG GIAN

Sử dụng Bootstrap 5000 samples.

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
QTXNNL -> VHX -> HVX	0.127	0.136	0.039	3.215	0.001
QTXNNL -> BKKT LX -> HVX	0.118	0.124	0.030	3.928	0.000
QTXNNL -> YTMT -> HVX	0.095	0.110	0.036	2.631	0.009

TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT

Sử dụng Bootstrap 5000 samples.

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CSX x YTMT -> HVX	0.118	0.096	0.052	2.252	0.024
CSX x BKCTLX -> HVX	0.217	0.197	0.063	3.426	0.001
CSX x VHX -> HVX	-0.003	-0.007	0.043	0.060	0.952
CSX x QTXNNL -> HVX	0.115	0.113	0.053	2.166	0.030

ĐA CỘNG TUYẾN VIF

Inner model – Matrix

	BKCTLX	CSX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
BKCTLX			1.876			
CSX			1.051			
HVX						
QTXNNL	1.000		2.975		1.000	1.000
VHX			2.072			
YTMT			2.183			

MỨC ĐỘ GIẢI THÍCH MÔ HÌNH R²

R-square

	R-square	R-square adjusted
BKCTLX	0.372	0.370
HVX	0.793	0.787
VHX	0.445	0.443
YTMT	0.419	0.417

HIỆU QUẢ TÁC ĐỘNG f^2

f-square

	BKKTLX	HVX	QTXNNL	VHX	YTMT
BKKTLX		0.096			
HVX					
QTXNNL	0.592	0.035		0.802	0.720
VHX		0.084			
YTMT		0.048			

DỰ BÁO Q2 PREDICT

PLSpredict LV summary

	Q ² predict	RMSE	MAE
BKKTLX	0.366	0.804	0.581
HVX	0.670	0.579	0.443
VHX	0.440	0.754	0.559
YTMT	0.413	0.774	0.573

PLSpredict MV summary

	Q ² predict	PLS- SEM_RMSE	PLS- SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE	IA_RMSE	IA_MAE
BKKTLX1	0.242	0.936	0.712	0.953	0.729	1.076	0.822
BKKTLX2	0.298	0.875	0.680	0.894	0.681	1.044	0.842
BKKTLX3	0.234	0.950	0.700	0.976	0.725	1.086	0.796
BKKTLX4	0.211	0.894	0.678	0.914	0.698	1.007	0.807
BKKTLX5	0.172	0.977	0.718	0.985	0.726	1.074	0.830
HVX1	0.443	0.778	0.598	0.864	0.666	1.043	0.790
HVX2	0.310	0.820	0.673	0.875	0.704	0.987	0.825
HVX3	0.413	0.805	0.606	0.862	0.647	1.051	0.853
HVX4	0.437	0.799	0.606	0.846	0.653	1.065	0.840
HVX5	0.468	0.729	0.555	0.812	0.635	0.999	0.737
VHX1	0.328	0.786	0.627	0.794	0.632	0.959	0.729
VHX2	0.272	0.850	0.683	0.844	0.670	0.996	0.795
VHX3	0.233	0.914	0.712	0.921	0.721	1.043	0.828
VHX5	0.264	0.829	0.636	0.846	0.650	0.966	0.735
VHX6	0.322	0.809	0.630	0.821	0.637	0.982	0.743
YTMT2	0.263	0.915	0.726	0.937	0.738	1.065	0.822
YTMT3	0.238	0.883	0.697	0.901	0.707	1.012	0.820
YTMT4	0.217	0.920	0.724	0.933	0.740	1.040	0.839
YTMT5	0.324	0.822	0.655	0.838	0.663	1.000	0.813
YTMT6	0.253	0.917	0.713	0.921	0.723	1.062	0.834
YTMT7	0.202	0.904	0.697	0.923	0.728	1.013	0.825

Phụ lục 7: Thông tin mã hoá phỏng vấn sâu

TT	Mã hoá	Kinh nghiệm (năm)	Chức vụ	Đơn vị công tác
1	QLK01	15	Quản lý khách sạn	Khách sạn FLC Grand
2	QLK02	12	Quản lý khách sạn	Khách sạn The Yacht
3	QLB01	10	Quản lý bộ phận nhân sự	Khách sạn Mường Thanh Luxury
4	QLB02	08	Quản lý bộ phận nhân sự	Khách sạn Oakwood Hạ Long
5	QLB03	08	Quản lý bộ phận tiền sảnh	Khách sạn Paddington
6	QLB04	17	Quản lý bộ phận nhân sự	Khách sạn Heritage
7	QLB05	12	Quản lý bộ phận bàn	Khách sạn Wyndham Legend Hạ Long
8	GS01	10	Giám sát	Khách sạn The Yatch
9	GS02	08	Giám sát	Khách sạn Oakwood Hạ Long
10	GS03	05	Giám sát	Khách sạn Novotel
11	NV01	03	Nhân viên bộ phận buồng	Khách sạn FLC Grand Hotel
12	NV02	05	Nhân viên bộ phận tiền sảnh	Khách sạn The Yatch
13	NV03	02	Nhân viên bộ phận kỹ thuật	Khách sạn The Yatch
14	NV04	04	Nhân viên bộ phận tiền sảnh	Khách sạn Vinpearl HaLong Bay Resort
15	NV05	02	Nhân viên bộ phận buồng	Khách sạn The Yacht
16	NV06	03	Nhân viên bộ phận buồng	Khách sạn Mường Thanh Luxury
17	NV07	03	Nhân viên bộ phận F&B	Khách sạn Novotel
18	NV08	02	Nhân viên bộ phận tiền sảnh	Khách sạn Heritage
19	NV09	04	Nhân viên bộ phận F&B	Khách sạn FLC Grand
20	NV10	05	Nhân viên bộ phận kỹ thuật	Khách sạn Mường Thanh Luxury
21	NV11	02	Nhân viên bộ phận F&B	Khách sạn Vinpearl HaLong Bay Resort
22	NV12	01	Nhân viên bộ phận tiền sảnh	Khách sạn Novotel
23	NV13	04	Nhân viên bộ phận buồng	Khách sạn FLC Grand
24	NV14	01	Nhân viên bộ phận kỹ thuật	Khách sạn Sài Gòn Hạ Long
25	NV15	02	Nhân viên bộ phận F&B	Khách sạn Oakwood Hạ Long

Phụ lục 8: Kết quả hoạt động kinh doanh du lịch Quảng Ninh

TT	Chỉ tiêu	Kết quả hoạt động				% so sánh		
		2019	2022	2023	2024	2023/ 2019	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Tổng số khách du lịch (nghìn lượt)	14.005	11.600	15.560	19.000	111,14	134,1	122,1
	Khách nội địa (nghìn lượt)	8.256	11.296	13.410	15.200	162,4	118,7	113,34
	Khách quốc tế (nghìn lượt)	5.749	304	2.150	3.800	37,4	707,2	176,74
2	Tổng doanh thu (tỷ đồng)	29.487	22.599	33.408	46.550	113,3	147,8	139,3
	Chia theo loại khách							
+	Nội địa (tỷ đồng)	15.399	21.632	27.860	35.656	180,9	128,8	128
+	Quốc tế (tỷ đồng)	14.088	967	5.548	10.894	39,4	573,7	196,36
	Chia theo lĩnh vực							
+	Lưu trú	5.014	2.376	3.711	5.537	74	156,2	149,2
+	Ăn uống	9.363	8.722	11.409	14.683	121,9	130,8	128,7
+	Vận tải	3.282	2.730	3.964	5.386	120,8	145,2	135,9
+	Tham quan	3.444	1.219	2.958	4.470	86	242,7	151,1
+	Mua sắm	4.275	4.798	7.063	10.356	165,2	149,2	146,6
3	Đóng góp GRDP (tỷ đồng)	21.842	16.193	24.079	33.519	110,2	148,7	139,2
	Tỷ lệ so với GRDP (%)		6,01	7,62	9,64		1,61	2,02