

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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

Hà Nội – 2026

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

Người hướng dẫn khoa học: 1 PGS.TS Bùi Hoài Sơn

2. PGS.TS Trần Đức Thanh

Phản biện:

Phản biện:

Phản biện:

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

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam

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

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

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

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

lực đối với hành vi xanh của nhân viên, đồng thời xem xét tác động điều tiết của chính sách địa phương trong quá trình này.

2. Mục đích nghiên cứu

Phân tích cơ chế tác động của QTXNNL đến hành vi xanh của nhân viên trong các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh) thông qua việc xây dựng và kiểm định 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, góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận, bổ sung bằng chứng thực nghiệm về quản trị xanh nguồn nhân lực trong khách sạn.

3. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng quan và phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước về QTXNNL, hành vi xanh nhân viên và các yếu tố liên quan.

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

- Khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng QTXNNL tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long (Quảng Ninh)

- Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu nhằm làm rõ cơ chế tác động trực tiếp của QTXNNL 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.

- Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả triển khai QTXNNL, 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 khách sạn 4 và 5 sao.

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

4. Phạm vi nghiên cứu

- Nội dung: Tập trung vào nghiên cứu các yếu tố liên quan đến quản trị xanh nguồn nhân lực ảnh hưởng tới hành vi xanh của nhân viên và vai trò điều tiết của chính sách địa phương dựa trên các lý thuyết nền tảng: lý thuyết hành vi, lý thuyết Kích thích-Chủ thể-Phản ứng, lý thuyết thể chế.

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

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

5. Câu hỏi nghiên cứu

(1) QTXNNL đang được triển khai như thế nào tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Hạ Long?

(2) QTXNNL tác động như thế nào đến hành vi xanh của nhân viên trong các khách sạn 4 và 5 sao tại Hạ Long?

(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 QTXNNL và hành vi xanh của nhân viên như thế nào?

(4) Chính sách xanh địa phương điều tiết các mối quan hệ giữa QTXNNL, 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?

6. 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.

7. Bố cục luận án

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

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

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

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

Á. Việt Nam hiện vẫn còn rất ít công trình nghiên cứu thực nghiệm về mối liên hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh và vai trò điều tiết là chính sách xanh của chính quyền trong khách sạn, trong đó có Hạ Long.

Thiếu các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam, nhất là tại các khách sạn 4 và 5 sao. Ít mô hình tích hợp các yếu tố trung gian như văn hóa xanh, ý thức môi trường, bầu không khí tâm lý xanh. Vai trò điều tiết của chính sách địa phương chưa được làm rõ.

1.2. Một số khái niệm liên quan

*Quản trị xanh trong du lịch

*Nguồn nhân lực trong khách sạn

*Quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn

* Văn hoá xanh

*Bầu không khí tâm lý xanh

*Ý thức môi trường

*Hành vi xanh của nhân viên khách sạn

*Chính sách xanh

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

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

Tích hợp các mục tiêu môi trường vào các chính sách nhân sự nhằm nâng cao nhận thức, hiệu suất và trách nhiệm xã hội trong doanh nghiệp.

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

Góp phần định hình văn hoá tổ chức thân thiện với môi trường.

Thúc đẩy các hoạt động cộng đồng, bảo vệ tài nguyên và xây dựng hình ảnh doanh nghiệp bền vững.

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

Giữ vai trò nền tảng trong định hướng phát triển bền vững, đặc biệt với ngành du lịch, khách sạn.

Là “xương sống” của quản trị xanh, song hiệu quả phụ thuộc vào sự cam kết của cả lãnh đạo và nhân viên.

Giúp ổn định thị trường, chính sách xã hội nâng cao phúc lợi và giảm bất bình đẳng, còn chính sách văn hóa bảo tồn di sản và thúc đẩy công nghiệp sáng tạo.

Tiểu kết chương

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

Chương 2. MÔ HÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở hình thành mô hình nghiên cứu

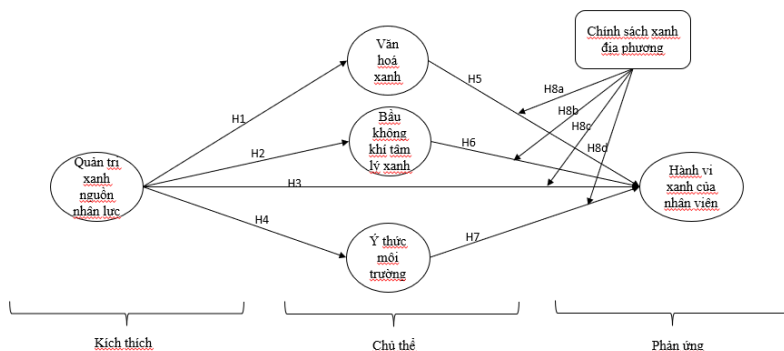
2.1.1 Cơ sở lý thuyết

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

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

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

2.1.2. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình đề xuất



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

Nghiên cứu đề xuất 8 nhóm giả thuyết:

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

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

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

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp

2.2.2. Phương pháp trắc lượng thư mục

2.2.3. Phương pháp tổng quan hệ thống

2.2.4. Phương pháp chuyên gia

2.2.5. Phương pháp phỏng vấn sâu

2.2.6. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

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

Tiểu kết:

Các giả thuyết và mô hình được phát triển dựa trên kết hợp lý thuyết S-O-R và thể chế. Các phương pháp được thực hiện: thu thập

dữ liệu thứ cấp, phân tích thư mục, phân tích hệ thống, phỏng vấn chuyên gia, khảo sát và phân tích định lượng

Chương 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

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

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

3.2. Chính sách xanh của tỉnh Quảng Ninh

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

3.3. Kết quả nghiên cứu điều tra bằng bảng hỏi

3.3.1. Kết quả phân tích sơ bộ thang đo

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

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

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

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

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

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

3.3.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng SEM

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

Kết quả kiểm định giả thuyết:

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

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

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

3.3.4. Phân tích tác động trung gian

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

3.3.5. Phân tích tác động điều tiết

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

Tiểu kết chương 3

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

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

4.1. Thảo luận kết quả

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

Mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và hành vi xanh: QTXNNL có tác động trực tiếp và gián tiếp đến hành vi xanh (HVX), thông qua VHX, BKKTLX và YTMT. Trong đó, BKKTLX có tác động mạnh nhất, phản ánh môi trường tâm lý tích cực giúp chuyển hóa nhận thức thành hành vi.

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

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

4.2. Đóng góp của nghiên cứu

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

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

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

4.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

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

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

4.4. Hàm ý quản trị

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

Phát triển văn hóa xanh thực chất, tránh hình thức

Xây dựng bầu không khí tâm lý xanh tích cực

Nâng cao ý thức môi trường cá nhân

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

Lồng ghép yếu tố kinh tế và động lực thực tế

Tiểu kết chương 4

Chương 4 khẳng định quản trị xanh nguồn nhân lực có tác động trực tiếp và gián tiếp đến hành vi xanh của nhân viên thông qua văn hóa xanh, bầu không khí tâm lý xanh và ý thức môi trường, trong

đó bầu không khí tâm lý xanh là yếu tố trung gian nổi bật nhất. Đồng thời, chính sách xanh địa phương được chứng minh có vai trò điều tiết, làm gia tăng hiệu quả của các yếu tố tổ chức và cá nhân đối với hành vi xanh, ngoại trừ mối quan hệ giữa văn hóa xanh và hành vi xanh.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Kết luận

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.