

ẢNH HƯỞNG ĐÃI NGỘ XANH CỦA DOANH NGHIỆP LÊN HÀNH VI XANH NHÂN VIÊN VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG MÔI TRƯỜNG DOANH NGHIỆP TẠI CÁC KHÁCH SẠN 3-5 SAO, TP.HCM

Nguyễn Tiến Phúc *¹, TS. Trương Thị Hồng Minh²

¹Viện Sau Đại học & Lãnh đạo, Trường Đại học Hoa Sen

²Khoa Du lịch – Nhà hàng – Khách sạn, Trường Đại học Hoa Sen

Thông tin bài báo

Nhận bài: 03/2025
Chấp nhận: 03/2025
Xuất bản online: 03/2025

TÓM TẮT

Đề tài nghiên cứu sự ảnh hưởng của đãi ngộ xanh tác động đến hiệu quả hoạt động môi trường doanh nghiệp thông qua biến trung gian hành vi xanh của nhân viên dựa trên số liệu khảo sát 213 nhân viên và phỏng vấn 6 nhân sự cấp quản lý tại các khách sạn 3 – 5 sao, TP.HCM. Dựa theo kết quả phân tích phần mềm SPSS, AMOS, EFA và mô hình SEM cho thấy đãi ngộ xanh ảnh hưởng tích cực thông qua hành vi xanh của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, một số hàm ý quản trị được đề xuất để thúc đẩy yếu tố đãi ngộ xanh phổ biến các doanh nghiệp và tăng cường hành vi xanh của nhân viên gắn liền với môi trường và phát triển bền vững doanh nghiệp. Với kết quả nghiên cứu thông qua bằng chứng thống kê việc khảo sát và phỏng vấn bảng hỏi thể hiện yếu tố đãi ngộ xanh tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường doanh nghiệp. Đề tài đã hoàn thiện bổ sung vào hạn chế nghiên cứu đãi ngộ xanh trước đây cũng như bổ sung thực tiễn để áp dụng chính sách đãi ngộ xanh tại các khách sạn 3 – 5 sao, TP.HCM và ngành Du lịch nói chung.

The research topic studies the impact of green compensation on the environmental performance of enterprises through the mediating variable of employee's green behavior with survey data from 213 employees and interviews with 6 management - level personnel at 3-star – 5-star hotels in Ho Chi Minh City. Through the analysis results of data using SPSS, AMOS, EFA software and SEM model, the findings demonstrate a positive effect of green rewards on employee green behavior and the firm's environmental performance. Consequently, several managerial implications are proposed to promote green incentive practices among businesses and to enhance employee green behavior, thereby contributing to environmental sustainability and sustainable business development.

Từ khóa: đãi ngộ xanh của doanh nghiệp, hành vi xanh của nhân viên, hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp, TP.HCM.

* Tác giả liên hệ:

Email: vn93_arlines@yahoo.com

GIỚI THIỆU

Đại dịch COVID-19 đã tạo ra một cuộc khủng hoảng toàn cầu chưa từng có, với ngành du lịch chịu tổn thất nặng nề, mất đi ước tính 100 triệu việc làm và 4 nghìn tỷ USD (UNWTO, 2020). Để ứng phó, Việt Nam đã triển khai các biện pháp đồng bộ, bao gồm thúc đẩy số hóa, phát triển du lịch gắn liền với sức khỏe, và khuyến khích sử dụng sản phẩm xanh, nhằm hướng tới mục tiêu du lịch bền vững. Trong bối cảnh này, các doanh nghiệp chú trọng đến nhân sự xanh cần thích ứng linh hoạt, ưu tiên sức khỏe nhân viên, thúc đẩy du lịch thân thiện môi trường, nâng cao nhận thức về tính bền vững, và khai thác hiệu quả công nghệ, nhằm xây dựng một ngành du lịch phục hồi mạnh mẽ và có trách nhiệm với tương lai.

Sau thời gian ngưng trệ từ năm 2019 – 2021 của đại dịch Covid -19, thị trường du lịch bắt đầu mở cửa trở lại vào ngày 15/3/2022 đã vực dậy mạnh mẽ, trở lại ấn tượng với những gặt hái thành công vượt bậc thông qua những số liệu như: du lịch nội địa phục đạt 12 triệu lượt khách vào tháng 5/2022, tiếp đến tháng 6/2022 đạt 12,2 triệu lượt khách. Và gần kết thúc năm 2022, tổng số khách nội địa đạt 96,3 triệu lượt, vượt trội so với dự báo. Về mảng du lịch quốc tế thì thị trường Việt Nam phục hồi chậm. Đến năm 2023 – năm của Du lịch Việt với các đánh giá tổng quan qua các cụm từ “du lịch cả nước tăng tốc, khách quốc tế đến liên tiếp lập kỷ lục mới, hoạt động du lịch Việt Nam năm 2023 diễn ra sôi nổi” dựa trên các số liệu của Tổng Cục Thống kê trong Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội như lượng khách quốc tế ước tính đạt 12,6 triệu lượt trong năm 2023 tăng 244,2% so với năm 2022, riêng khách nội địa ước đạt 108 triệu lượt, vượt 5.8% so với năm trước. Chính những tín hiệu tích cực này đã cho thấy du lịch Việt Nam thu hút tốt thị trường khách nước ngoài nhờ vào các kế hoạch, chính sách kích cầu của Cơ quan Nhà nước phối hợp cùng Sở Ban ngành, các cơ sở kinh doanh du lịch.

Bên cạnh đó các yếu tố về Môi trường – Văn hóa – Xã hội hướng đến sự phát triển hiện đại cùng với tốc độ công nghiệp hóa và đô thị hóa tăng kéo theo sự gia tăng dân số dẫn đến gây áp lực các vấn đề ô nhiễm nghiêm trọng với hàng nghìn/tấn chất thải, khí thải độc... đào thải ra môi trường vào mỗi ngày. Vì vậy vấn đề này không thể giải quyết triệt để trong thời gian ngắn mà cần cả một quá trình dài hạn để các Bên (Cơ quan nhà nước, tổ chức, doanh nghiệp cùng với người dân địa phương) chung tay góp sức bảo vệ môi trường. Một trong các tác động chính dẫn đến thực trạng ô nhiễm môi trường xuất phát từ tự nhiên và do con người. Cụ thể như: theo

báo cáo thống kê về mức độ ô nhiễm rác thải nhựa tại Việt Nam của ngân hàng Thế giới năm 2022 (The World Bank Group) với chất thải nhựa là loại phổ biến thu gom được trong các khảo sát thực địa (chiếm khoảng 94% về số lượng và khoảng 71% về trọng lượng); rác bao bì thực phẩm mang đi phổ biến nhất trong các khảo sát thực địa (chiếm 44% về số lượng), tiếp theo là chất thải liên quan đến nghề cá (33% về số lượng) và rác thải hộ gia đình (22% về số lượng). Về phép đo Chỉ số bờ biển sạch (CCI) - công cụ để đánh giá mức độ sạch tương đối của bờ biển, cho thấy 71% các ven biển phản ánh mức độ cực kỳ bẩn (CCI lớn hơn 20) và 86% là cực kỳ bẩn hoặc bẩn (CCI lớn hơn 10).

Từ Quý 4/2021 đến Quý 1/2024, du lịch TP.HCM đã vực dậy và ghi nhận những bước tiến cố gắng đáng ghi nhận. Cụ thể năm 2023 theo nguồn thông tin Tạp chí “Doanh thu cao kỷ lục, du lịch TP.HCM có một năm 2023 thành công” cho biết ngành Du lịch TP.HCM tiếp tục bứt phá với nhiều chính sách nổi bật nhằm tháo gỡ rào cản, thúc đẩy phục hồi phát triển du lịch. Đồng thời, TP.HCM là đơn vị dẫn đầu cả nước về tỉ lệ khách, doanh thu và đóng góp cho ngành du lịch Việt Nam với gần 5 triệu lượt khách quốc tế, khoảng 35 triệu lượt khách nội địa; và tổng doanh thu du lịch trên 160.000 tỷ đồng, vượt so với kế hoạch đề ra và cao hơn 25% so với năm 2019, năm đạt doanh thu cao nhất trước dịch. Chính điều này cho thấy khách du lịch càng tăng về số lượng thì áp lực về môi trường càng lớn. Vì vậy, để giải quyết vấn đề này, đề tài nghiên cứu đề xuất mang tên “Ảnh hưởng đăi ngộ xanh của doanh nghiệp đến hành vi xanh của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp tại các khách sạn 3-5 sao, TP.HCM” được ra đời với định hình “đăi ngộ xanh trong Quản trị nguồn nhân lực xanh (“QTNNLX”)” là chìa khóa vạn năng giúp hoàn thiện hành vi xanh của nhân viên nhằm nâng cao môi trường làm việc tại khách sạn TP.HCM và ngành Du lịch cũng như cải thiện tình trạng dân trí – xã hội tại Việt Nam.

1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU / CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1.1. Quản trị nguồn nhân lực xanh

Để hiểu về Quản trị nguồn nhân lực xanh thì cần hiểu rõ khái niệm cơ bản về quản lý nguồn nhân lực (Human Resources Management) được hiểu là một cách tiếp cận mang tính chiến lược, tích hợp và chặt chẽ đối với việc làm, sự phát triển và hạnh phúc của những người làm việc trong các tổ chức (Armstrong, 2016). Ngoài ra, đây là quá trình giúp các nhà quản lý cố gắng xây dựng một lực lượng lao động với loại nguồn nhân lực mà tổ chức của họ cần và tạo ra loại hiệu suất làm việc của con người làm cho đơn vị tổ chức đó thành công (Boxall và Purcell, 2022).

Theo Mandip (2012) đã nêu lên vai trò quy trình nhân sự liên quan đến Green Human Resources Management (GHRM – Quản trị nguồn nhân lực xanh) về sự chuyển đổi chính sách nhân lực xanh thành thực tiễn. Cụ thể gồm có tuyển dụng nhân lực xanh, đào tạo và phát triển nhân lực xanh, đánh giá nhân lực xanh. Tác giả đã giới thiệu về văn hóa môi trường doanh nghiệp cho nhân viên để giúp họ nắm bắt và tiếp cận với doanh nghiệp một cách nghiêm túc. Vì vậy sự phát triển bền vững cần chú trọng tích hợp vào trong quá trình tuyển dụng. Từ đó, nhân viên sẽ được định hướng xanh trong các chương trình đào tạo, phát triển và đánh giá nhân sự thông qua các tiêu chuẩn thực hiện hiệu suất môi trường: xử lý chất thải, giảm lượng chất thải, truyền thông về mối quan tâm đến các chính sách môi trường.

Richa Chaudhary (2019) thực hiện nghiên cứu lĩnh vực ngành Công nghiệp ô tô tại Ấn Độ để xuất các hoạt động GHRM cụ thể như việc tuyển dụng và lựa chọn nguồn nhân lực xanh, đào tạo và phát triển nhân lực xanh, quản lý hiệu suất xanh, đãi ngộ nhân lực xanh và đánh giá nhân lực xanh.

Jie Shen, Jenny Dumont, Xin Deng (2019) xác định trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và quản lý môi trường trở thành một chuẩn mực xã hội toàn cầu, đồng thời nghiên cứu về các yếu tố tuyển dụng lựa chọn nhân lực xanh, đào tạo nhân lực xanh, quản lý hiệu suất xanh và trả lương, thưởng nhân lực xanh được vận dụng tại doanh nghiệp Trung Quốc. Bên cạnh đó, tác giả cho thấy cách vận hành của doanh nghiệp Trung Quốc trong việc sử dụng quản trị nhân lực để thực hiện quản lý môi trường.

Tóm lại, Quản lý nguồn nhân lực xanh (Green Human Resources Management) được định nghĩa là sự kết hợp các yếu tố quản lý xanh vào các chức năng thiết kế công việc, bố trí nhân sự, đào tạo và phát triển, động lực và duy trì của HRM để cải thiện hành vi vì môi trường của nhân viên, đáp ứng kỳ vọng của nhân viên và đạt được các mục tiêu của tổ chức (Shah, 2019). Bao gồm ý thức môi trường trong quản trị nguồn nhân lực gồm có tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng và phát triển một lực lượng lao động xanh hiểu và coi trọng các giá trị, thực hành và sáng kiến thân thiện với môi trường (Anwar và cộng sự, 2020).

1.2. Đãi ngộ xanh

Đãi ngộ được hiểu việc đối xử tương xứng với đóng góp của mỗi cá nhân (nhân viên) trong môi trường làm việc thông qua quyền lợi, phúc lợi phù hợp với thành tựu và cống hiến của chính họ. Và chính sách chế độ đãi ngộ được ghi rõ trong Luật Lao động 2019 về việc mọi tổ chức phải áp dụng các đãi ngộ theo luật và các chế độ khác theo từng doanh nghiệp.

Quản lý khen thưởng và bồi thường xanh (Green compensation and reward management -GCR) là một hệ thống động lực nhằm tăng cường hành vi của nhân viên thông qua phát triển kỹ năng xanh và thành công trong bối cảnh các chương trình môi trường cùng với các ưu đãi bằng tiền (tăng lương hoặc tiền thưởng), các ưu đãi phi tiền tệ (nghỉ phép, nghỉ phép đặc biệt, quyền góp) hoặc các ưu đãi công cộng dựa trên lời khen ngợi (Ullah & Jahan, 2017). Còn đối với tác giả Alcaraz và các đồng nghiệp tuyên bố sử dụng các hoạt động khen thưởng xanh cho ban quản lý cấp cao và nhân viên ở mọi cấp độ (Alcaraz et al., 2017). Mục đích chính của chính sách khen thưởng và bồi thường là thu hút, giữ chân và trao quyền cho những người lao động giỏi nhất để họ có được các kỹ năng và kiến thức mới và hỗ trợ công ty đạt được các mục tiêu của mình (Teixeira et al., 2012). Điển hình tại cuộc khảo sát của CIPD của Vương quốc Anh, theo báo cáo của Ahmad (2015), cho thấy khoảng tám phần trăm các công ty tại Vương quốc Anh khuyến khích hành vi xanh với các giải thưởng và tài chính khác nhau (CIPD, 2007) và cách tiếp cận này có thể thúc đẩy thành công người lao động tạo ra các dự án xanh. Thông qua các thông tin hữu ích của các tác giả trên đã cho thấy cả cá nhân và công ty đều được hưởng lợi từ phần thưởng như một động lực cho các hoạt động xanh trong công ty.

Theo Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương “Đãi ngộ nhân lực là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần người lao động để NLĐ có thể hoàn thành tốt nhiệm

vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp". Hai tác giả này đã sử dụng thuật ngữ đăi ngộ nhân lực và đưa ra nội dung của đăi ngộ tài chính cùng với đăi ngộ phi tài chính được kết hợp với nhau tạo nên chính sách đăi ngộ hiệu quả. Hoặc đối với giáo trình Tiền Lương - Tiền Công của Trường Đại học Lao động Xã Hội (2011) đã đưa ra khái niệm thù lao bao gồm mọi hình thức về lợi ích phi tài chính & tài chính mà NLĐ được hưởng trong quá trình làm thuê. Thù lao được chia thành thù lao trực tiếp (trả bằng tiền) và thù lao gián tiếp (trả bằng dịch vụ hoặc tiền thưởng).

1.3. Hành vi xanh của nhân viên

Theo Sabokro và cộng sự (2021) thể hiện khái niệm về hành vi xanh của người lao động được xem là các hành động và hành vi có thể mở rộng mà lực lượng lao động thực hiện liên quan đến tính bền vững của môi trường. Hoặc theo tác giả Ajzen, 2018; Schuman & Johnson (1976) nghiên cứu về dự báo thái độ và hành vi cá nhân có nhiều ứng dụng trong nhiều lĩnh vực như kinh tế, khoa học quản lý, marketing, tâm lý học. Một nghiên cứu khác của tác giả Kim và cộng sự (2019) cho thấy khả năng thay đổi nhận thức, kiến thức, hành vi của nhân viên khách sạn của quản trị nhân lực xanh thông qua đào tạo, động viên, tuyển dụng, đánh giá. Vì vậy, việc xem xét các yếu tố bối cảnh hành vi của cá nhân đối với lợi ích môi trường dần được quan tâm nhiều hơn (Scott & Willits, 1994) hoặc Scherbaum và cộng sự (2008) định nghĩa hành vi thân thiện với môi trường là mức sẵn lòng tham gia các hoạt động vì môi trường liên quan đến các hành vi giảm thiểu các ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường. Trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ lưu trú, hành vi thân thiện với môi trường được xem xét trên các khía cạnh cụ thể như cắt giảm các hoạt động gây lãng phí tài nguyên, tích cực sử dụng các vật liệu tái chế, tiết kiệm năng lượng (Kim và cộng sự, 2019). Hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên được đánh giá là cấu thành quan trọng của các chiến lược phát triển xanh của các khách sạn (Phạm và cộng sự, 2019). Mối liên hệ tích cực giữa thái độ và hành vi với môi trường được kiểm chứng trong nhiều nghiên cứu (Bamberg, 2003; Kaiser và cộng sự, 2007).

Về yếu tố thái độ hành vi thân thiện môi trường, một số tác giả đã rút ra thang đo EEB gồm bảy mục từ Chou (2014); Hsiao và cộng sự. (2014); Scherbaum và cộng sự. (2008); và Tudor và cộng sự. (2007) với các mục mẫu là "Tôi phân loại và tái chế rác tại nơi làm việc", "Khi tôi rời khỏi một căn phòng không có người, tôi tắt đèn;" và "Tôi trả tiền chú ý tới rò rỉ nước".

Còn đối với Hồ Thị Thúy Nga và Lê Ngọc Hậu (2021) nghiên cứu đề tài 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) cho thấy hành vi xanh là những hành vi của nhân viên có liên quan đến môi trường, mỗi hành vi xanh của nhân viên đều phải dựa trên một đăi ngộ xanh nhất định. Hay nói đúng hơn đăi ngộ xanh chính là mục tiêu mà thông qua hành vi xanh để nhân viên đạt được, để có được những phần thưởng xanh thì người lao động không ngừng phấn đấu, sáng tạo xanh, bảo vệ môi trường để mục đích cuối cùng là được khen thưởng được trao quyền, khen thưởng xanh.

1.4. Hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp

Hoạt động môi trường của một khách sạn được xem là kết quả tích cực về mặt môi trường từ các hoạt động nhằm giảm thiểu các tác động tiêu cực đến môi trường Becker and Gerhart (1996). Theo Jiang et al. (2012), QTNNL có tác động tích cực trực tiếp và gián tiếp đến kết quả tài chính của doanh nghiệp. Hoặc đối với Judge and Douglas (1998) nhận thấy rằng việc quản lý môi trường của một công ty có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả hoạt động môi trường.

Hiệu quả môi trường là hiệu quả của một tổ chức đáp ứng và vượt quá mong đợi của xã hội đối với các mối quan tâm đến môi trường tự nhiên. Các tài liệu trước đây cho biết rằng hiệu suất môi trường được đo lường dựa trên nhận thức (Judge & Douglas, 1998).

Nói chung, các doanh nghiệp chủ động tăng cường độ nhận diện về chi phí môi trường, phân tích các lợi ích mang lại từ hoạt động bảo vệ, cải thiện môi trường với chi phí môi trường mà doanh nghiệp đã chi và sự tác động của môi trường đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa môi trường và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Chính những điều này sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao ý thức bảo vệ, cải thiện môi trường ngày càng tốt phù hợp với nội dung đề cập trong nghiên cứu của NGND.TS. Phạm Châu Thành và ThS. Phạm Minh Tùng là "hiệu quả hoạt động môi trường là một trong những thước đo quan trọng về sự thành công của doanh nghiệp".

1.5. Tổng hợp các nghiên cứu trước

Từ việc tổng quan và phân tích các quan điểm của các nghiên cứu trên thế giới, trên cơ sở kế thừa và phát triển, ThS. Nguyễn Thị Tú Quyên, Trường Đại học Thương mại [Tập chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ, Số 8, tháng 4 năm 2022 đã xác định nội hàm của GHRM (QTNNLX) bao gồm: Thiết kế công việc và tuyển dụng nhân lực xanh; Đào tạo nhân lực xanh; Đánh giá nhân lực xanh; Đãi ngộ nhân lực xanh. Mô hình nghiên cứu tác động của quản trị nhân lực xanh tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam. Đồng thời, nghiên cứu tập trung nêu lên các yếu tố hoạt động trên của QTNNLX tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp và nêu lên mối quan hệ giữa QTNNLX và Hành vi công dân tổ chức liên quan đến môi trường.

Nghiên cứu của tác giả Hồ Thị Thúy Nga, Lê Ngọc Hậu (2021) về sự 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. Điển hình để tài thực hiện nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh, động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên làm việc trong các khách sạn tại Đà Nẵng. Với quy mô mẫu 144 nhân viên làm việc tại 21 khách sạn 4 sao – 5 sao tại Đà Nẵng và kết quả nghiên cứu cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến động lực xanh và hành vi xanh của nhân viên. Đồng thời, động lực xanh là biến trung gian một phần trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh.

Nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân, N.T.L, N.N.A.T (2022) đã phân tích về sự 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 TP. Cần Thơ. Nghiên cứu được thực hiện dựa trên mẫu nghiên cứu khảo sát 112 nhân viên của các khách sạn 3 đến 5 sao trong thành phố với kết quả cho thấy quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng tích cực đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên khách sạn. Ngoài ra, mô hình quản trị nguồn nhân lực xanh góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn thông qua việc giảm mức năng lượng sử dụng, giảm chất thải, vật liệu sử dụng; làm giảm chi phí vận hành; và nâng cao hình ảnh của khách sạn.

Các nghiên cứu gần đây đã chứng minh rằng các yếu tố trong QTNNLX (bao gồm đãi ngộ xanh) có thể có tác động tích cực đến hoạt động môi trường của doanh nghiệp và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên thông

qua yếu tố trung gian “đãi ngộ xanh” của doanh nghiệp, cụ thể dựa theo nghiên cứu của tác giả Liden et al.,(2003) và Carmeli (2005) cho thấy sự gắn bó với tổ chức của nhân viên là một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy những hành vi tích cực nhằm hướng đến lợi ích chung của tập thể tổ chức trong doanh nghiệp.

Trước đây đã có nhiều nghiên cứu về tác động của QTNNLX đến các khía cạnh khác nhau trong lĩnh vực du lịch, nhưng xem xét mối quan hệ giữa yếu tố đãi ngộ xanh trong QTNNLX với hành vi xanh của nhân viên cùng hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp vẫn còn là hướng nghiên cứu khá mới mẻ. Vì thế, nghiên cứu này của tác giả đã đóng góp thêm những bằng chứng thực nghiệm về tác động của đãi ngộ xanh (biến độc lập) trong QTNNLX đến hành vi xanh của nhân viên (biến trung gian) và hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp (biến phụ thuộc). Cụ thể đề tài chỉ nghiên cứu trong phạm vi lĩnh vực khách sạn mà các nghiên cứu về sau cần tiếp nối mở rộng điều tra vào các lĩnh vực khác của du lịch như lữ hành, nhà hàng hay lĩnh vực vui chơi giải trí để hoàn thiện khung nghiên cứu về trong lĩnh vực du lịch. Trong cùng bối cảnh nghiên cứu khách sạn, nghiên cứu hiện chỉ tập trung lựa chọn biến độc lập “yếu tố động lực xanh” điều phối mối quan hệ giữa “đãi ngộ xanh của doanh nghiệp và hành vi xanh của nhân viên” & mối quan hệ giữa “hành vi xanh của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp” cần mở rộng thêm yếu tố khác như: sáng tạo xanh, quản lý kỷ luật xanh hay lãnh đạo xanh... để có những kết quả nghiên cứu toàn diện và khách quan.

1.6. Giả thuyết và Mô hình nghiên cứu đề xuất

1.6.1. Lập luận giả thuyết nghiên cứu

Đãi ngộ xanh trong Quản trị nguồn nhân lực xanh của doanh nghiệp và hành vi xanh của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, nếu người lao động nhận thức được lợi ích từ các tổ chức của họ, họ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại (Pham & cộng sự, 2020). Nếu người lao động biết được thực hành quản trị nguồn nhân lực xanh mang lại những lợi ích và hiệu quả thì họ có thể chủ động tham gia vào các hoạt động và kế hoạch môi trường của doanh nghiệp (Darvishmotevali & Altinay, 2022).

Hành vi xanh của người lao động được xem là các hành động và hành vi có thể mở rộng mà lực lượng lao động thực hiện liên quan đến tính bền vững của

môi trường (Sabokro & cộng sự, 2021). Hành vi xanh liên quan được phổ biến như một quy định sẽ được đánh giá cao và khen thưởng một cách chính thức, từ đó sẽ hình thành thói quen cho nhân viên tại nơi làm việc (Norton & cộng sự, 2014).

Một số nghiên cứu gần đây đã xác định mối quan hệ tích cực giữa QTNNLX và hành vi xanh. Điển hình là nghiên cứu Chaudhary nhận thấy QTNNLX có ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi xanh của nhân viên. Nghiên cứu Jenny dumont phát hiện rằng QTNNLX có tác động mạnh mẽ đến hành vi xanh của nhân viên thông qua môi trường làm việc. Cụ thể, thông qua tuyển dụng xanh, đào tạo xanh và khen thưởng xanh, nhân viên sẽ có những hành vi xanh như: không sử dụng túi nilon, sử dụng bóng đèn tiết kiệm điện, ra ngoài luôn tắt điện và sử dụng nước tiết kiệm hiệu quả. Chính những điều này giúp giảm lượng khí thải carbon trong quá trình lao động, tiết kiệm nhiên liệu trong quá trình vận hành. Đồng thời, việc áp dụng QTNNLX mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn bền vững đối với môi trường. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng tuyển dụng xanh là xem xét những hành vi của nhân viên đối với môi trường, trong khi đào tạo xanh gắn với mục đích nâng cao nhận thức của nhân viên về môi trường.

Hành vi xanh là những hành vi của nhân viên có liên quan đến môi trường, mỗi hành vi xanh của nhân viên đều đồng hành đôi ngọ xanh nhất định. Hay nói đúng hơn đôi ngọ xanh của doanh nghiệp chính là mục tiêu mà thông qua hành vi xanh để nhân viên đạt được, ví dụ: để có được những phần thưởng xanh thì người lao động không ngừng phấn đấu, sáng tạo xanh, bảo vệ môi trường để mục đích cuối cùng là được khen thưởng được trao quyền, khen thưởng xanh. Do đó, mỗi hành vi của cá nhân hướng đến tính bền vững của môi trường phải gắn liền với đôi ngọ xanh mà tổ chức doanh nghiệp đưa ra. Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, giả thuyết sau được đề xuất:

H1: Đôi ngọ xanh trong QTNNLX ảnh hưởng cùng chiều đến hành vi xanh của nhân viên.

Hành vi xanh của nhân viên và Hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp

Có thể nói, Paillé et al (2014) là một trong số ít tác giả thực hiện nghiên cứu về mối quan hệ giữa hành vi công dân tổ chức vì môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp với kết quả thể hiện yếu tố hành vi xanh của nhân viên đóng góp phần quan trọng để thúc đẩy hiệu quả môi trường doanh nghiệp của khách sạn. Ngoài ra, tác giả Roy et al (2013) nhấn mạnh rằng một hành động xanh tự phát của nhân viên cũng có thể góp phần cải thiện sự hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp nhằm để hoàn thiện, bổ sung vào hệ thống quản trị nguồn nhân lực xanh của khách sạn.

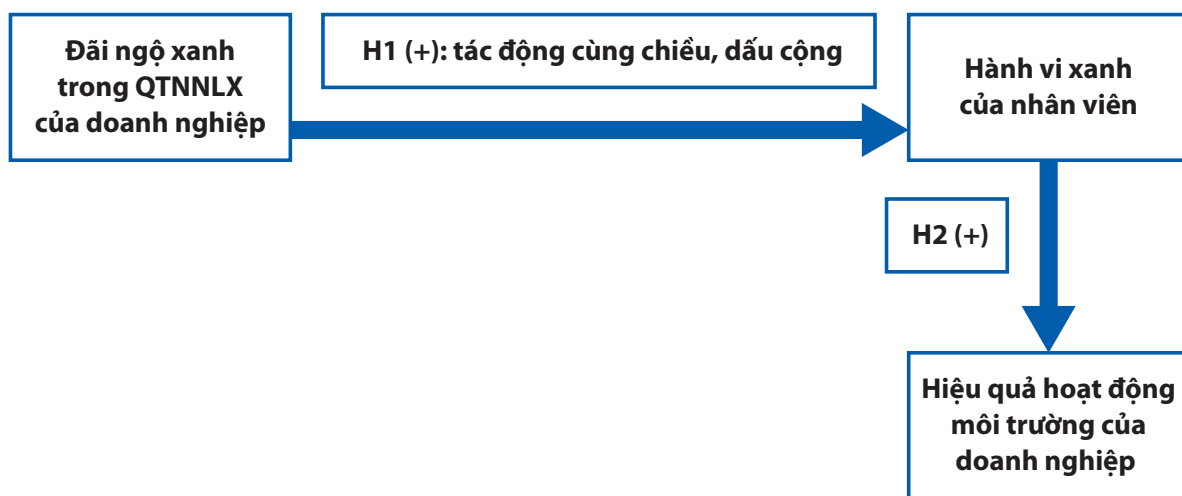
Nghiên cứu của Opatha & Arulrajah (2014) đã đề cập đến các hệ thống và chính sách làm cho nhân viên của tổ chức ngày càng "xanh" hơn vì lợi ích của cá nhân, xã hội, môi trường tự nhiên và doanh nghiệp. Một nghiên cứu khác của Tajfel & Turner (1986) sử dụng nguyên lý bản sắc xã hội để làm nền tảng và tập trung vào hiệu quả của QTNNLX điều tạo nên sự thành công cho doanh nghiệp thông qua những đóng góp thiết thực từ hành vi xanh của nhân viên, nhưng để định hướng tích cực cho nhân viên thực hiện đồng hành cùng với các hoạt động môi trường thì các doanh nghiệp của khách sạn cần thiết lập triển khai đồng bộ và đem đến chính sách đãi ngộ xanh phù hợp. Chính điều này sẽ mang đến các kết quả tích cực về các hoạt động gắn liền với môi trường nhằm giúp cho doanh nghiệp giảm thiểu những rủi ro hoặc tác động tiêu cực đến môi trường. Nói tóm lại, yếu tố hành vi xanh của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường doanh nghiệp.

Ngoài ra, tác giả Kim et al (2013) nhấn mạnh lộ trình tâm lý của nhân viên khi cùng tham gia nỗ lực xanh của tổ chức, đồng thời tác giả đã chỉ ra QTNNLX, trong đó gồm yếu tố đãi ngộ xanh có những tác động khác nhau đối với các loại khách sạn khác nhau, cụ thể tác động của các yếu tố nằm trong QTNNLX lên hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn chưa đạt tiêu chuẩn thân thiện với môi trường lớn hơn nhiều so với các khách sạn đã đạt tiêu chuẩn theo góc độ nhìn nhận của nhóm tác giả Ngô Mỹ Trân, N.T.L, N.N.A.T (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 TP. Cần Thơ. Nguyên nhân dẫn đến sự khác biệt này xuất phát từ khác biệt về cấu trúc hạ tầng và chế độ đãi ngộ để quyết định tâm lý và thái độ của nhân viên khách sạn về việc gắn bó, đồng hành cùng với hoạt động môi trường của doanh nghiệp

sẽ trong thời gian làm việc ngắn hạn hoặc dài hạn. Điển hình các khách sạn tại TP.HCM hướng đến việc đạt chuẩn xanh thì đã thực hiện cải tạo cơ sở vật chất gắn liền với tính thân thiện của môi trường để đáp ứng các tiêu chí về chứng chỉ môi trường/ chứng chỉ xanh hoặc phát triển bền vững tại doanh nghiệp. Vì vậy, tính hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn không bị ảnh hưởng cũng như phụ thuộc trực tiếp vào chương trình QTNNLX do phần cơ sở thiết bị hạ tầng cùng với việc thiết lập chính sách đãi ngộ ổn định đồng hành với môi trường đã góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường. Ngược lại, các khách sạn chưa đạt chuẩn xanh do chưa đủ đáp ứng các tiêu chí về môi trường, mức độ đầu tư vào cơ sở vật chất xanh phối hợp với sự định hướng về chương trình đãi ngộ xanh cụ thể đến gần với toàn thể nhân viên khách sạn để giảm thiểu chất thải, tiết kiệm năng lượng điện và nước. Từ những vấn đề nêu trên, giả thuyết thứ 2 được đề xuất:

H2: Hành vi xanh của nhân viên ảnh hưởng cùng chiều với hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn, tại TP.HCM.

1.6.2. Mô hình nghiên cứu



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả
 Nguồn: Tác giả đề xuất, 2025

Mô hình dữ liệu bao gồm:

- 1 biến độc lập:
 (1) Đãi ngộ xanh của doanh nghiệp (ĐNX)
- 1 biến trung gian:
 (1) Hành vi xanh của nhân viên (HVX)
- 1 biến phụ thuộc:
 (1) Hiệu quả môi trường của doanh nghiệp (HQ)

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ DỮ LIỆU

Nghiên cứu sử dụng đồng thời 2 phương pháp nghiên cứu bao gồm:

Phương pháp 1: Phương pháp nghiên cứu định tính

Nguồn cung cấp: Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ việc phỏng vấn. Cụ thể, thiết lập bảng câu hỏi để phỏng vấn đối tượng có vị trí làm việc trong doanh nghiệp khách sạn từ Quản lý cấp trung trở lên, không bao gồm vị trí Giám sát và nhân viên. Việc nghiên cứu phương pháp định tính này để bổ sung hoàn thiện và đảm bảo tính chặt chẽ về nội dung nghiên cứu của đề tài dựa theo các câu hỏi theo phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua việc khảo sát.

Phương pháp 2: Phương pháp nghiên cứu định lượng

Quy trình xử lý dữ liệu thu thập:

- Sử dụng phần mềm SPSS, AMOS và công cụ tính toán Excel.
- Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo.
- Phân tích nhân tố khám phá EFA của tập hợp các biến quan sát.
- Phân tích nhân tố khẳng định CFA.
- Phân tích kết quả nghiên cứu đạt được làm cơ sở đi đến kết luận và đề xuất giải pháp.

Nguồn cung cấp: Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ bảng khảo sát.

Mục tiêu dữ liệu

Để làm rõ mục tiêu và lý do chọn đề tài đã được trình bày tại phần Tóm tắt, tác giả đã tiến hành phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm phân tích các dữ liệu thu thập được thông qua quá trình khảo sát, đánh giá làm căn cứ để đi đến kết luận nhằm xác định tính hữu ích của thông tin.

Từ đó, tác giả có cơ sở đề xuất cho việc giải quyết vấn đề với các mục tiêu cụ thể như sau:

1. Phân tích dữ liệu sơ cấp thu được từ bảng khảo sát để phân chia thành các biến cụ thể, đồng thời quy định ký hiệu phù hợp cho từng biến và thiết lập mô hình nghiên cứu.
2. Phân tích, đánh giá mức độ tương quan giữa các biến độc lập và biến trung gian, giữa biến trung gian và biến phụ thuộc trong mô hình.

3. Kiểm định các giả thuyết liên quan.
4. Thực hiện thao tác loại bỏ đối với các biến có mức độ tác động ít sau khi thiết lập mô hình cấu trúc tuyến tính mới.
5. Kết luận đối với kết quả thực nghiệm thu được và cuối cùng đề xuất giải pháp cho vấn đề đã đặt ra.

Phát triển bảng câu hỏi: Thiết lập bảng khảo sát bằng biểu mẫu.

Quá trình thu thập dữ liệu:

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện dựa trên nguồn cơ sở dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu được thu thập trực tiếp từ các đối tượng là cán bộ nhân viên, giám sát và quản lý tại các khách sạn 3 – 5 sao, TP.HCM. Các số liệu được nhóm thu thập cho bài khảo sát thông qua biểu mẫu trực tuyến (Google Form – người khảo sát có thể chọn hình thức quét mã QR Code hoặc truy cập đường link và bản cứng) với 213 mẫu quan sát.

Phương pháp xử lý số liệu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS & AMOS để xử lý số liệu thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá, kiểm định thang đo. Để chứng minh được Hành vi xanh của nhân viên là biến trung gian thì hai điều kiện sau phải được đáp ứng: (1) biến độc lập có tác động có ý nghĩa đến biến trung gian; (2) biến trung gian có tác động có ý nghĩa đến biến phụ thuộc.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Kết quả

Mẫu nghiên cứu của đề tài này là những cấp quản lý cùng với nhân viên đang làm việc tại các khách sạn 3 sao – 5 sao tại TP.HCM. Tác giả đã chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện, cụ thể thông qua mối quan hệ để có thể tiếp cận đến các khách sạn. Tác giả đã tiếp cận và nhờ đồng nghiệp lĩnh vực Du lịch hỗ trợ gửi bảng hỏi online hoặc phát bản cứng đến các nhân viên.

Bảng 2: Thống kê mô tả thông tin của người được khảo sát

Biến quan sát	Giá trị	Tần suất	Phần trăm (%)
Độ tuổi	18 đến 30	98	46.0
	31 đến 40	93	43.7
	41 đến 50	13	6.1
	51 đến 59	6	2.8
	Trên 60	3	1.4
Giới tính	Nam	134	62.9
	Nữ	79	37.1
Chức vụ hiện tại	Quản lý cấp cơ sở (Trưởng ca/ Trưởng nhóm/Giám sát)	35	16.4
	Nhân viên	178	83.6
Thời gian làm việc	0 - 3 năm	147	69.0
	Trên 3 - 5 năm	51	23.9
	Trên 6 - 10 năm	9	4.2
	Trên 10 năm	6	2.8
Trình độ học vấn	Phổ thông	125	58.7
	Trung cấp	33	15.5
	Trung cấp	39	18.3
	Đại học	5	2.3
	Sau đại học	11	5.2
Đang công tác tại khách sạn	Khách sạn 3 sao	139	65.3
	Khách sạn 4 sao	48	22.5
	Khách sạn 5 sao	26	12.2
	Tổng	213	100.0

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả, 2025

Dựa theo Bảng 2 về việc thống kê mô tả thông tin của người được khảo sát. Kết quả thống kê mô tả thông tin của 213 người được khảo sát tại các khách sạn 3-5 sao ở TP.HCM cho thấy một bức tranh rõ nét về đặc điểm nhân khẩu học và nghề nghiệp của mẫu nghiên cứu. Về độ tuổi, nhóm từ 18 đến 30 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (46.0%, 98 người). Điều này phản ánh lực lượng lao động trẻ, năng động, thường dễ tiếp nhận các xu hướng mới như chính sách đãi ngộ xanh. Về giới tính, nam giới vượt trội với 62.9% (134 người) so với nữ giới (37.1%, 79 người), một đặc trưng phổ biến trong ngành khách sạn nơi nam giới thường đảm nhận các công việc vận hành trực tiếp. Xét về chức vụ, nhân viên chiếm tỷ lệ áp đảo (83.6%, 178 người), trong khi quản lý cấp cơ sở chỉ chiếm 16.4% (35 người), cho thấy nghiên cứu tập trung vào nhóm thực thi hành vi xanh hàng ngày hơn là các cấp lãnh đạo phù hợp với cấu trúc thị trường khách sạn tại TP.HCM. Nhìn chung, mẫu nghiên cứu đại diện cho nhóm nhân viên trẻ, mới vào nghề, chủ yếu ở phân khúc 3 sao, tạo điều kiện thuận lợi để đánh giá ảnh hưởng của đãi ngộ xanh đến hành vi xanh.

Về “Quản trị nguồn nhân lực xanh” thể hiện mức độ hiểu biết của nhân viên về “quản trị nguồn nhân lực xanh”, một khái niệm cốt lõi trong nghiên cứu này. Kết quả cho thấy 48.4% (103 người) đồng ý với “tất cả các ý kiến trên”, phản ánh nhận thức toàn diện về mối liên hệ giữa quản trị nhân sự và các mục tiêu môi trường, đồng thời yếu tố này chứng tỏ nhân viên tại các khách sạn 3 sao - 5 sao ở TP.HCM không chỉ nhận thức được khái niệm “quản trị nguồn nhân lực xanh” mà còn hiểu rõ sự kết hợp giữa các yếu tố môi trường và quản trị nhân sự.

Về “Hành vi xanh của nhân viên” thể hiện nhận thức của nhân viên về “hành vi xanh” mang tính toàn diện và tích cực. Đáng chú ý, 67.6% (144 người) chọn “tất cả các ý kiến trên”, thể hiện sự đồng thuận cao về khái niệm này trong bối cảnh ngành khách sạn. Kết quả này phản ánh rằng nhân viên có nhận thức sâu rộng về hành vi xanh, đặc biệt ở các khía cạnh bảo vệ môi trường làm việc. Tuy nhiên, tỷ lệ thấp của các lựa chọn liên quan đến “đãi ngộ xanh” cho thấy mối liên hệ

giữa chính sách khuyến khích của doanh nghiệp và hành vi xanh chưa được nhân viên nhận thức đầy đủ.

Về hành vi xanh của nhân viên khi áp dụng chương trình phản ánh các hành vi xanh mà nhân viên thực hiện khi áp dụng chương trình đăi ngộ xanh. Hoạt động được ghi nhận nhiều nhất là “giảm chi phí vận hành khách sạn tối ưu” và 40.4% (86 người) chọn “tất cả các hoạt động trên”, thể hiện sự sẵn sàng tham gia đa dạng hành vi xanh. Kết quả này nhấn mạnh rằng hành vi xanh của nhân viên tại các khách sạn 3-5 sao ở TP.HCM hướng tới các mục tiêu thiết thực, phù hợp với hiệu quả hoạt động môi trường mà nghiên cứu đề cập.

Về nhân tố Đăi ngộ xanh trong QTNNLX của doanh nghiệp thể hiện kết quả thống kê mô tả nhân tố “đăi ngộ xanh” với giá trị trung bình tổng thể đạt 2.933 trên thang Likert 5 điểm, cho thấy mức độ triển khai chính sách này ở mức trung bình khá tại các khách sạn 3-5 sao ở TP.HCM. Các biến có giá trị trung bình cao nhất bao gồm DNX13 (đánh giá hiệu suất xanh, 3.04) và DNX11/DNX12 (chương trình sáng tạo và hợp mặt, 2.99), phản ánh sự chú trọng đến khen thưởng dựa trên kết quả môi trường và các sáng kiến truyền thông. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.861 đến 1.270, thể hiện sự biến thiên nhất định trong nhận thức của nhân viên. Kết quả này chỉ ra rằng chính sách đăi ngộ xanh đã có tác động nhất định đến nhân viên, đặc biệt ở các yếu tố đo lường hiệu suất và khuyến khích sáng tạo. Về nhân tố hiệu quả hoạt động môi trường thể hiện kết quả “hành vi xanh của nhân viên” đạt giá trị trung bình tổng thể là 3.251, vượt mức trung bình trên thang Likert 5 điểm, phản ánh xu hướng tích cực trong việc thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường tại các khách sạn 3-5 sao ở TP.HCM. Các biến nổi bật bao gồm HVX5 (xu hướng du lịch bền vững, 3.35) và HVX12 (tham gia tự nguyện, 3.33), cho thấy nhân viên không chỉ nhận thức mà còn chủ động đóng góp vào các hoạt động xanh. Độ lệch chuẩn dao động từ 0.682 đến 1.204, thể hiện mức độ đồng thuận tương đối cao giữa các nhân viên. Những phát hiện này khẳng định rằng đăi ngộ xanh có ảnh hưởng tích cực đến hành vi xanh của nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh ngành du lịch bền vững đang phát triển. Còn đối với nhân tố hiệu quả hoạt động môi trường thể hiện kết quả “hiệu quả hoạt động môi trường” với giá trị trung bình tổng thể đạt 3.976, gần mức 4 trên thang Likert 5 điểm, cho thấy mức độ hiệu quả cao của các hoạt động môi trường tại các khách sạn 3 sao - 5 sao ở TP.HCM. Các biến có giá trị cao nhất bao gồm HQ4 (Giờ Trái Đất, 4.08) và HQ7 (quản trị nguồn nhân lực xanh toàn diện, 4.05), phản ánh sự thành công của các sáng kiến cụ thể và chiến lược xanh dài hạn. Độ lệch chuẩn từ 0.797 đến 1.079 cho thấy sự nhất quán

trong đánh giá của nhân viên. Kết quả này khẳng định rằng chương trình đăi ngộ xanh không chỉ thúc đẩy hành vi xanh mà còn nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp, đặc biệt thông qua các hoạt động mang tính biểu tượng và quản trị bền vững.

Tác giả đồng thời thực hiện phỏng vấn 06 nhân sự anh/chị thuộc cấp quản lý đến từ khách sạn Continental, khách sạn Majestic, khách sạn Thiên Hồng, khách sạn Somerset, khách sạn Grand Sai Gon và ghi nhận ý kiến đóng góp của các anh/ chị về yếu tố đăi ngộ xanh, cụ thể về tiết kiệm năng lượng (điện - nước) thông qua việc nâng cao ý thức hành vi của nhân viên gắn liền với công tác bảo vệ môi trường để hướng đến doanh nghiệp phát triển bền vững. Để chương trình hoạt động về môi trường được phổ biến rộng rãi và mang đến hiệu ứng lan tỏa tốt đến với mọi người thì doanh nghiệp cần thiết lập quy trình thực hiện về môi trường, đánh giá KPI của cán bộ nhân viên và phối hợp với chính sách đăi ngộ xanh nhằm thu hút toàn bộ người lao động tham gia, đem đến sự công bằng giữa doanh nghiệp và người lao động trên tinh thần “Win – Win”. Bên cạnh đó, các nhân sự chia sẻ thực tế về yếu tố đăi ngộ xanh còn khá mới mẻ, thấu hiểu một cách đơn giản từ những khách sạn này đã có triển khai về chương trình xanh – hoạt động gắn liền với môi trường” từ trước thời điểm dịch Covid – 19.

Một số doanh nghiệp khách sạn thuộc Tập đoàn Saigontourist đã áp dụng chương trình bảo vệ môi trường xây dựng theo tiêu chuẩn quy trình ISO14001/14002 và hướng đến mục tiêu đạt được “chứng chỉ xanh” vào hàng năm với sự kiểm định độc lập của đơn vị Arno làm tiền đề cho việc quảng bá và gia tăng giá trị thương hiệu, cạnh tranh về tiêu chí bảo vệ môi trường so với các khách sạn khác. Hoặc khách sạn Somerset áp dụng chương trình bảo vệ môi trường để đạt được chứng chỉ GSTC (Global Sustainable Tourism Council) được kiểm định bởi đơn vị Vireo. Đây cũng chính là hiệu quả hoạt động môi trường của các doanh nghiệp khách sạn 3 sao – 5 sao, TP.HCM luôn mong đợi và cố gắng triển khai đồng bộ đến toàn thể nhân viên, để từ đó nhân rộng điều ý nghĩa của các hoạt động bảo vệ môi trường đến với khách du lịch cùng nhau thực hiện. Cụ thể các hoạt động như phân loại rác tại nguồn; tiết kiệm hóa chất sử dụng cho công việc buồng phòng, vệ sinh khu vực nhà hàng, khu vực công cộng của khách sạn; tiết kiệm năng lượng liên qua về điện sẽ thiết lập khung thời gian Tắt/ Mở phù hợp, triển khai Giờ Trái Đất và sử dụng lượng nước tiết kiệm, hoàn tất việc tắt nước vòi trong toilet để tránh lãng phí hoặc khi nhân viên phát hiện bồn cầu toilet bị rỉ nước, đường ống nước bị bể thì lập tức thông báo cho bộ phận kỹ thuật sửa chữa kịp thời nhằm mục đích kiểm soát chi phí; sử dụng các sản

phẩm Lost and Found để đóng góp gây quỹ vào chương trình thiện nguyện; tiết kiệm các vật dụng văn phòng phẩm; đào tạo nhân viên hằng tháng lồng ghép vào các chương trình môi trường để đánh giá và khen thưởng theo hình thức đãi ngộ tài chính (bằng hiện kim) và đãi ngộ phi tài chính (giấy khen, khích lệ động viên, tạo điều kiện lộ trình thăng tiến). Ngoài ra các hoạt động môi trường khác như trước khi kết thúc giờ làm việc, nhân viên sẽ tắt máy lạnh trước 30 phút để thân nhiệt quen với môi trường bên ngoài; sử dụng “chiếc lá ghi chú” treo trên khăn thì nhân viên sẽ không thay vừa tiết kiệm chi phí giặt ủi vừa làm hài lòng khách hàng. Từ các thông tin của các buổi phỏng vấn tại các khách sạn trên, tác giả ghi nhận ý kiến của các anh/chị cấp quản lý nhìn nhận việc áp dụng chương trình đãi ngộ xanh hoặc quản trị nguồn nhân lực xanh rất cần thiết cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp sắp tới nhưng để thu hút cán bộ nhân viên tham gia hưởng ứng nhiệt tình thì doanh nghiệp cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá thực hiện các hoạt động về môi trường phối hợp với chính sách đãi ngộ tài chính hoặc phi tài chính chi tiết rõ ràng nhằm đảm bảo quyền

lợi cho các Bên (doanh nghiệp khách sạn – người lao động). Vậy để có được chính sách đãi ngộ xanh hấp dẫn toàn thể cán bộ nhân viên thì các doanh nghiệp phải chuẩn bị chu đáo tiềm lực tài chính ổn định, tiềm lực về đội ngũ thực hiện cũng như xây dựng quy trình, theo dõi đánh giá và duy trì xuyên suốt lâu dài. Đây chính là thử thách đối với các khách sạn 3 sao – 5 sao, TP.HCM nói riêng và ngành Du lịch nói chung khi áp dụng chương trình đãi ngộ xanh này.

3.2. Kết quả phân tích

Kiểm định độ tin cậy thang đo

Tác giả tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo qua Cronbach's Alpha cho từng nhóm biến quan sát phụ thuộc các nhân tố khác nhau. Sau khi phân tích và loại bỏ những biến quan sát không đạt tiêu chuẩn, với 3 lần phân tích Cronbach's Alpha của nhân tố DNX, 2 lần của nhân tố HVX và 1 lần của nhân tố HQ. Tác giả cập nhật bảng 3 về tổng hợp kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo.

Bảng 3: Tổng hợp kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo

Mã hóa	Cron-bach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DNX	0.917		
DNX1		0.334	0.922
DNX2		0.827	0.906
DNX3		0.823	0.906
DNX4		0.816	0.906
DNX5		0.330	0.921
DNX7		0.808	0.907
DNX8		0.817	0.907
DNX9		0.806	0.907
DNX10		0.829	0.906
DNX13		0.307	0.924
DNX14		0.836	0.906
DNX15		0.355	0.920
DNX16		0.642	0.911
DNX17		0.444	0.918
DNX19		0.644	0.911
DNX20		0.664	0.910
HVX	0.904		
HVX1		0.818	0.884
HVX3		0.819	0.884
HVX5		0.841	0.884
HVX6		0.800	0.886
HVX7		0.449	0.920
HVX8		0.809	0.886
HVX9		0.833	0.884

Mã hóa	Cron-bach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
HVX10		0.809	0.885
HVX13		0.317	0.928
HQ	0.871		
HQ1		0.729	0.845
HQ2		0.627	0.856
HQ3		0.657	0.852
HQ4		0.772	0.842
HQ5		0.635	0.855
HQ6		0.409	0.884
HQ7		0.617	0.857
HQ8		0.650	0.853

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả, 2025

Hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố lần lượt đạt 0.917 (DNX), 0.904 (HVX), và 0.871 (HQ), đều vượt ngưỡng 0.7 theo tiêu chuẩn của Hoàng Trọng và Mộng Ngọc (2005). Nhìn chung, kết quả này khẳng định rằng các thang đo được xây dựng phù hợp, đáng tin cậy và có thể sử dụng hiệu quả trong các phân tích sâu hơn, tạo nền tảng vững chắc để kiểm định mối quan hệ giữa đại ngữ xanh, hành vi xanh, và hiệu quả môi trường như mục tiêu nghiên cứu đề ra.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau quá trình thực hiện phân tích, tác giả thực hiện đưa toàn bộ các biến quan sát vào phân tích 2 lần và giữ lại được 25 biến quan sát, bao gồm 11 biến của nhân tố DNX, 7 biến của nhân tố HVX và 7 biến của nhân tố HQ. Tác giả có được kết quả cuối cùng được trình bày trong các bảng sau (Chi tiết kết quả phân tích EFA lần 1 và 2 sẽ có ở phần phụ lục cùng với thông tin bảng 4 Kết quả phân tích EFA).

Bảng 4: Kết quả phân tích EFA

Kaiser-Meyer-Olkin đo lường mức độ thích hợp của việc lấy mẫu		0.931
Kiểm định Bartlett	Khoảng Chi-square	4738.449
	Df	300
	Sig.	0.000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả, 2025

Kết quả kiểm định Barlett's là 0,931 > 0,6; với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05, các biến quan sát không có tương quan với nhau trong tổng thể. Điều này cho thấy dữ liệu được thu thập hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố. Trong 25 biến quan sát và lựa chọn giá trị Eigenvalue > 1 đã trích ra được 3 nhân tố. Giá trị của tổng phương

sai trích là 66,457 % > 50% thể hiện rằng nhóm 3 nhân tố được trích ra có thể giải thích được 66,457 % sự biến thiên, thay đổi của 25 biến quan sát, 3 nhóm nhân tố được chia theo bảng 4.

Kết quả kiểm định độ phù hợp mô hình (CFA)

Độ phù hợp mô hình Model Fit

Bảng 5: Kết quả phân tích CFA

Chỉ số	Giá trị	Kết quả
CMIN	2,081	
Df	272	
CMIN/df	2,081	Rất tốt
GFI	0,839	Chấp nhận
AGFI	0,808	Chấp nhận
CFI	0,937	Tốt
RMSEA	0.07	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả, 2025

Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Sau khi thực hiện phân tích nhân tố khẳng định để kiểm tra sự phù hợp của mô hình, tác giả đã đưa toàn bộ các biến quan sát cũng như biến tiềm ẩn đã được kiểm định ở trên vào phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính và kiểm định các giả thuyết. Kết quả phân tích SEM và Bảng 6: Kết quả hệ số mô hình cấu trúc bên dưới đây:

Bảng 6: Kết quả hệ số mô hình cấu trúc

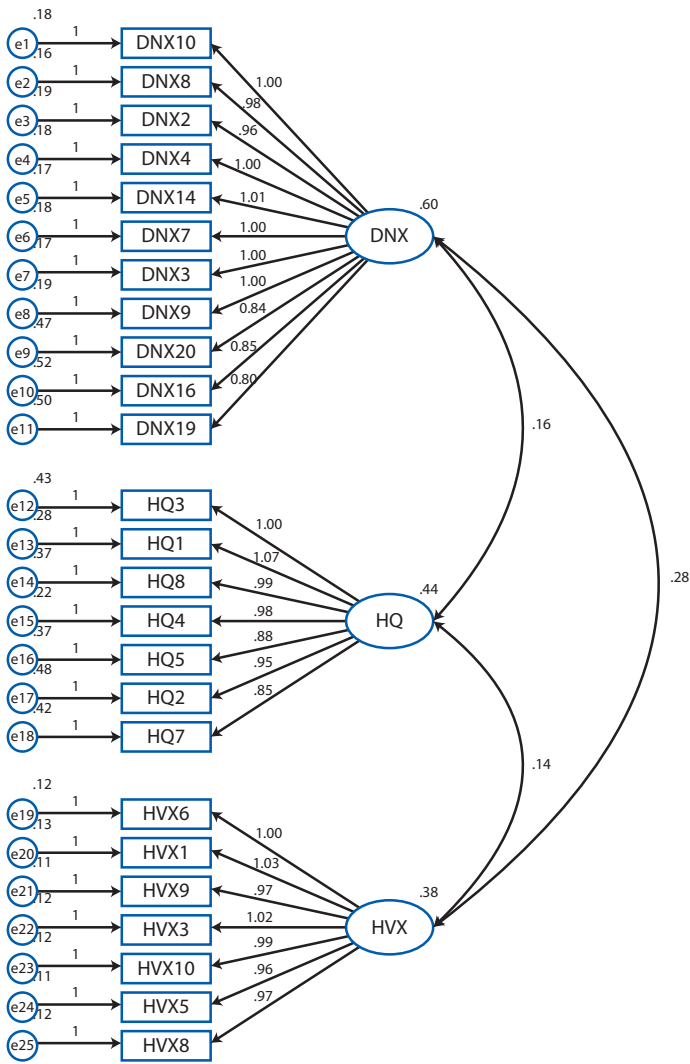
Tác động			Ước lượng theo phương pháp ML		Sai số chuẩn hóa (SE)	Giá trị tới hạn (CR)	Giá trị p
			Chưa chuẩn hóa	Chuẩn hóa			
DNX		HVX	0.475	0.597	0.052	9.05	0,001
HVX		HQ	0.385	0.359	0.081	4.763	0,001
DNX	HQ	Trung gian	0.183	0.214		0,001	

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả, 2025

Trước tiên, mối quan hệ trực tiếp từ “đãi ngộ xanh” (DNX) đến “hành vi xanh của nhân viên” (HVX) ghi nhận hệ số chuẩn hóa 0.597 ($p = 0.001$), với sai số chuẩn hóa (SE) là 0.052 và giá trị tới hạn (CR) đạt 9.05, cho thấy một tác động mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê cao. Hệ số này ngụ ý rằng cứ khi mức độ triển khai đãi ngộ xanh tăng lên một đơn vị (trên thang đo chuẩn hóa), hành vi xanh của nhân viên sẽ tăng tương ứng 0.597 đơn vị. Kết quả này phù hợp với dữ liệu thống kê mô tả trước đó, đặc biệt từ Bảng 3-8, nơi nhân tố DNX đạt giá trị trung bình 2.933, với các biến như “đánh giá hiệu suất xanh” (DNX13, 3.04) và “chương trình sáng tạo” (DNX11, 2.99) được đánh giá cao. Suy luận từ đây, có thể thấy rằng các chính sách đãi ngộ xanh – chẳng hạn như khen thưởng dựa trên kết quả bảo vệ môi trường hoặc tổ chức các hoạt động khuyến khích – đóng vai trò như một động lực nội tại, thúc đẩy nhân viên thay đổi thái độ và hành vi theo hướng tích cực hơn với các mục tiêu môi trường.

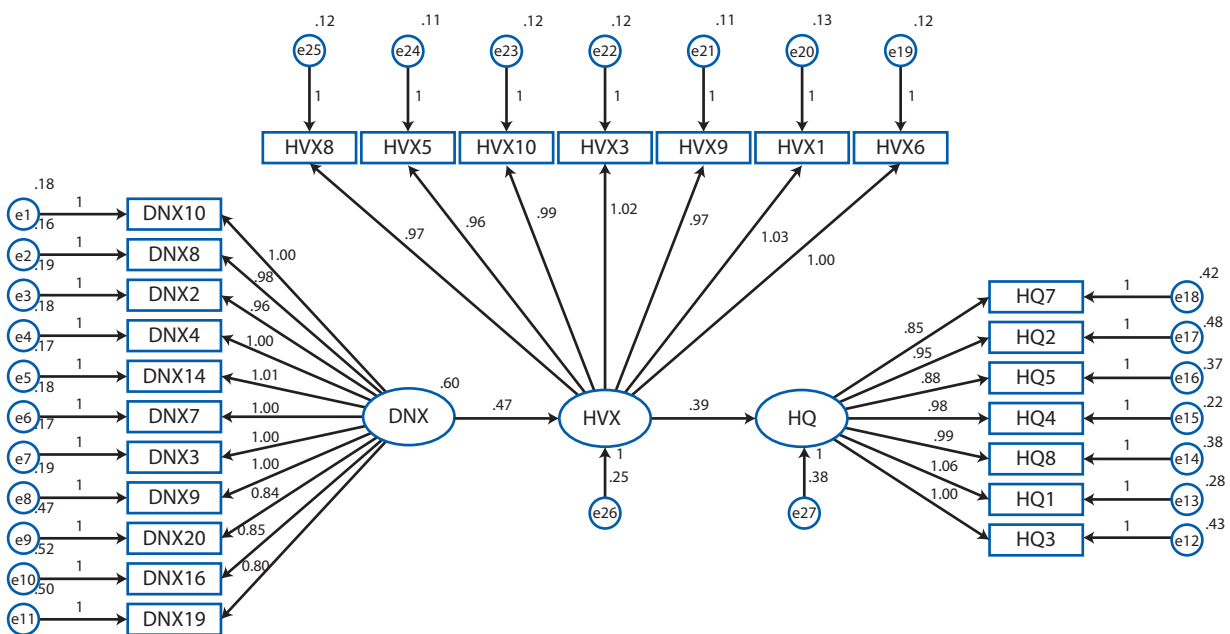
Hiệu ứng trung gian của “hành vi xanh của nhân viên” (HVX) trong mối quan hệ giữa “đãi ngộ xanh” (DNX) và “hiệu quả hoạt động môi trường” (HQ), với hệ số chuẩn hóa 0.214 ($p = 0.001$). Hiệu ứng này được tính bằng tích của hai hệ số trực tiếp ($0.597 \times 0.359 = 0.214$), khẳng định rằng hành vi xanh không chỉ là kết quả trực tiếp của đãi ngộ xanh mà còn đóng vai trò như một cầu nối, chuyển hóa các chính sách khuyến khích thành hiệu quả môi trường thực tế. Tuy nhiên, giá trị trung gian 0.214 thấp hơn so với tác động trực tiếp từ DNX đến HVX (0.597), cho thấy rằng không phải toàn bộ ảnh hưởng của đãi ngộ xanh đều được truyền tải qua hành vi xanh để tác động đến hiệu quả môi trường. Một phần ảnh hưởng có thể đến trực tiếp từ DNX đến HQ thông qua các yếu tố khác không được đo lường trong mô hình, chẳng hạn như các

chiến lược quản lý xanh hoặc các chương trình đào tạo nội bộ, điều này đòi hỏi nghiên cứu sâu hơn để khám phá các đường dẫn tiềm ẩn. Mô hình SEM đã chứng minh tính phù hợp với cơ sở lý thuyết, khi tất cả các mối quan hệ đều đạt ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$) và có sai số chuẩn hóa thấp (0.052 và 0.081), đảm bảo độ chính xác của các ước lượng. Kết quả này cũng nhất quán với các nghiên cứu trước đây về quản trị nguồn nhân lực xanh, nơi các chính sách khuyến khích được xem là động lực chính thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường (Jabbour et al., 2010). Ngoài ra, giá trị trung bình cao của HQ (3.976) so với HVX (3.251) và DNX (2.933) gợi ý rằng hiệu quả môi trường tại các khách sạn có thể đang được hỗ trợ bởi các yếu tố cấu trúc khác ngoài hành vi xanh của nhân viên, như các sáng kiến mang tính biểu tượng (Giờ Trái Đất) hoặc áp lực từ thị trường du lịch bền vững tại TP.HCM.



Hình 1: Kết quả phân tích CFA

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả, 2025



Hình 2: Kết quả phân tích SEM

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả, 2025

Hàm ý quản trị

Từ cơ sở nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất đối với các nhà quản lý doanh nghiệp nhằm thúc đẩy quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi xanh của nhân viên cùng với hiệu quả hoạt động môi trường doanh nghiệp. Theo đó, các nhà quản trị nên tăng cường thực hiện quản trị nguồn nhân lực xanh để thúc đẩy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp về việc triển khai đến người lao động về chính sách đãi ngộ xanh rõ ràng nhằm tạo sự kết nối của tổ chức (giữa doanh nghiệp và nhân viên) cùng đồng hành với việc gìn giữ môi trường làm việc cũng như ghi nhận sự đóng góp tập thể cán bộ nhân viên bằng hình thức khen thưởng phong phú, đa dạng. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng cần đẩy mạnh, bổ sung và đổi mới phương thức quản trị nguồn nhân lực xanh với mục đích duy trì và gia tăng việc thực hiện hành vi xanh của nhân viên như thu hút tuyển dụng xanh, trao giải thưởng đặc biệt, đào tạo xanh, điều kiện làm việc xanh, ... Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố đãi ngộ xanh của doanh nghiệp nằm trong quản trị nguồn nhân lực xanh có tác động tích cực đến hành vi xanh của nhân viên và hiệu quả môi trường của doanh nghiệp. Ngoài ra, đề tài còn bổ sung thêm những hạn chế trong nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực xanh trước đây. Mặc dù nghiên cứu của tác giả chỉ thực hiện tại địa điểm Tp.HCM, nhưng kết quả nghiên cứu này có hàm ý cho tất cả các khách sạn nói chung vì vấn đề quản trị nguồn nhân lực xanh đang là chủ đề được chú trọng hàng đầu trên toàn thế giới.

4. KẾT LUẬN

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù thuật ngữ “quản lý nguồn nhân lực xanh” đã được nhắc đến từ rất sớm, tuy nhiên ở Việt Nam, triển khai quản lý nguồn nhân lực xanh vẫn còn đang ở mức sơ khai. Do đó, các doanh nghiệp ngành Du lịch, trong đó có khách sạn cần đẩy mạnh hơn nữa trong thời gian tới để hướng tới phát triển bền vững, gắn phát triển sản xuất kinh doanh với bảo vệ môi trường và giảm thiểu các tác hại xấu đến môi trường.

Trong quá trình thu thập số lượng quan sát, có thể đối tượng khảo sát cung cấp thông tin chưa hoàn chỉnh dẫn đến sự sai lệch tương đối tính chính xác của dữ liệu. Vì thời gian có giới hạn nên phạm vi khảo sát chưa bao quát hết tất cả các khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu đã đánh giá tác động của Quản lý nguồn nhân lực xanh lên hoạt động môi trường của các doanh nghiệp khách sạn TP.HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy QTNNLX có tác động tích cực tới trách nhiệm xã hội với môi trường

và kết quả môi trường của doanh nghiệp tổ chức. Đồng thời, nhân viên thể hiện qua hành vi xanh rõ ràng trong công tác bảo vệ môi trường. Đồng thời, Phòng Nhân sự chú trọng phát triển và thực hiện các hoạt động QTNNLX để cải thiện mức độ gắn kết của nhân viên và truyền cảm hứng cho nhân sự ở tất cả các cấp trong việc thực hiện xanh tại nơi làm việc. Ngoài ra, nghiên cứu còn hạn chế bởi phạm vi địa lý vì dữ liệu phân tích chỉ được khảo sát tại thành phố Hồ Chí Minh mà chưa đề cập đến những vùng miền, địa phương khác. Do đó việc phân tích chưa được hoàn thiện về đánh giá tổng quan và chưa mang lại kết quả mong đợi vì số lượng mẫu chưa đủ để kết luận ở một phạm vi lớn hơn. Về phần phương pháp nghiên cứu, việc phân tích và đánh giá chưa được đầy đủ và đa dạng vì kiến thức của tác giả còn hạn chế.

Mặc dù nghiên cứu chỉ được thực hiện tại TP.HCM và số lượng điều tra còn hạn chế. Vì vậy, các đề tài tiếp theo cần tiếp tục mở rộng phạm vi nghiên cứu để thấy rõ tác động của QTNNLX đến kết quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp một cách khách quan và toàn diện nhất tại các tỉnh thành khác trên lãnh thổ Việt Nam.

Đề xuất giải pháp và hướng nghiên cứu mở rộng

Đối với cán bộ nhân viên, việc tiếp nhận và thực hiện đúng các quy định tại khách sạn, tự nguyện hành động vì môi trường. Có ý thức xây dựng và bảo vệ môi trường qua các việc làm thiết thực tại nơi làm việc. Bên cạnh đó, nhân viên cần rèn luyện thói quen sử dụng, hoạt động thân thiện với môi trường, tiếp thu và tiếp tục truyền tải nhận thức cho những người xung quanh. Tích cực tham gia hết mình các hoạt động, cuộc thi sáng tạo, dự án về bảo vệ môi trường trong và ngoài trường, nghiên cứu thực trạng môi trường đang diễn ra hiện nay, qua đó mạnh dạn đưa ra những đề xuất, các sáng kiến góp phần xây dựng xanh hóa khuôn viên các khách sạn 3 sao – 5 sao, TP.HCM.

Đối với doanh nghiệp cần thực hiện các chính sách tuyển dụng xanh thông qua việc xây dựng các tiêu chí đánh giá của quy trình ISO 14001/ 14002 hoặc chứng chỉ GSTC (General Sustainable Tourism Council) để làm nổi bật lập trường về môi trường của khách sạn để thu hút các ứng viên có tư duy đóng góp tích cực về môi trường. Đồng thời, tổ chức các buổi đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xanh, đề ra các đãi ngộ dành cho đội ngũ nhân lực xanh và quản lý hiệu suất xanh nhằm thúc đẩy các hành vi bảo vệ môi trường trong khuôn viên trường đại học. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo doanh nghiệp nên thường xuyên tổ chức các hoạt động dành cho cán bộ nhân viên của khách sạn như ngày tái chế, chiến dịch làm sạch hoặc ngày không có ô tô, áp dụng Giờ Trái Đất, chương trình

chạy việt dã gây quỹ cho hoàn cảnh khó khăn và cải thiện sức khỏe nhân viên, Đồng thời, Ban lãnh đạo hoặc Quản lý cấp cao thực hiện tuyên dương khen ngợi những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong các hoạt động và phong trào liên quan tới bảo vệ môi trường. Điều này nhằm mục đích cung cấp nền tảng cho các đối tượng tham gia vào các hành vi vì môi trường và hình thành hành vi tham gia tự nguyện vào các hoạt động như vậy trong tương lai nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn. Ngoài ra, các khách sạn còn góp phần thúc đẩy tăng trưởng xanh bằng cách điều chỉnh lại chương trình và cách thức đào tạo, chú trọng vào môi trường nhằm đào tạo nguồn nhân lực xanh. Từ đó, làm thay đổi mô hình tăng trưởng của quốc gia thông qua kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực; đồng thời thực hiện các nghiên cứu về môi trường và ứng dụng các sáng kiến khoa học có ý nghĩa đối với môi trường góp phần trong việc hoạch định các chính sách của Chính phủ. Ngoài ra doanh nghiệp chủ động tham gia vào các hoạt động trao đổi về định hướng môi trường xanh và xã hội bền vững tại các hội thảo, hội nghị... để trở thành cầu nối vững chắc giữa cộng đồng và Chính phủ.

Đồng thời, các khách sạn thực hiện chuyển dịch và tăng tốc độ phát triển kinh tế theo hướng công nghiệp “xanh”; kiểm soát ô nhiễm môi trường; nâng cao năng lực thích ứng với biến đổi khí hậu; hướng đến một nền kinh tế carbon thấp, giảm phát thải và tăng lượng hấp thụ khí nhà kính. Nhấn mạnh mục tiêu phát triển xanh và bền vững là nền tảng quan trọng và yếu tố cần thiết trong lĩnh vực khách sạn nói riêng và ngành Du lịch nói chung.

Kế thừa và phát huy các kết quả nghiên cứu trước đây cùng với những kết quả nghiên cứu đạt được của đề tài, tác giả đã đề xuất một số định hướng nghiên cứu mở rộng như sau:

Bài nghiên cứu nên được xem xét rộng hơn trên các đối tượng khác nhau ngoài các đối tượng mà bài nghiên cứu đề cập hay có thể mở rộng thêm nghiên cứu ở các lĩnh vực khác trong ngành Du lịch như lĩnh vực Nhà hàng, Lễ hành. Bên cạnh đó, ngoài khảo sát các đối tượng thuộc ngành Du lịch, các nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét tại các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực giáo dục, bán lẻ, bất động sản, chăm sóc sức khỏe (y tế). Đồng thời, các nghiên cứu kế tiếp có thể xem xét việc phân tích chuyên sâu vào hành vi xanh của người lao động bao gồm hành vi xanh tự nguyện và hành vi xanh nhiệm vụ thông qua việc áp dụng triển khai chương trình QTNNLX của doanh nghiệp.

Ngoài ra, trong mô hình nghiên cứu tiếp theo có thể cân nhắc phát triển thêm các khía cạnh khác ảnh hưởng của

yếu tố tuyển dụng xanh, đào tạo xanh hoặc điều kiện làm việc xanh của doanh nghiệp tác động đến hành vi của cán bộ nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp hoặc hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Hơn nữa, nghiên cứu có thể mở rộng vị trí địa lý, khảo sát ở nhiều khu vực khác ngoài thành phố Hồ Chí Minh, như ở những tỉnh thành tại Hà Nội, Huế, Đà Nẵng, hoặc các địa điểm cụ thể khác mà nơi đó chưa được khai thác, nghiên cứu và quan sát với số lượng mẫu lớn hơn qua đó làm rõ hơn hiện trạng của vấn đề đang diễn ra hiện nay.

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

Với kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các chính sách đãi ngộ xanh góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường của khách sạn (làm giảm mức năng lượng tiêu thụ, chất thải, giảm chi phí vận hành, nâng cao hình ảnh của khách sạn...). Kết quả này cũng tương đồng với một số nghiên cứu trước đó như Jabbour (2015), Kim et al. (2019) hay Roscoe et al. (2019) với kết luận rằng QTNNLX có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động môi trường của doanh nghiệp. Nghiên cứu chỉ ra khi chỉ ra những tác động tích cực của đãi ngộ xanh trên cả hai mức độ cá nhân và tổ chức, qua đó thể hiện vai trò của đãi ngộ xanh đối với sự phát triển bền vững và thành công của doanh nghiệp.

Yếu tố đãi ngộ xanh trong quản trị nguồn nhân lực xanh là một phương pháp quản lý nguồn nhân lực mới, mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp. Đầu tiên, đãi ngộ xanh giúp các khách sạn quản lý hoạt động được hiệu quả và minh bạch hơn. Bằng cách tạo ra một môi trường làm việc tích cực và đảm bảo sự hài lòng của nhân viên, doanh nghiệp có thể tăng cường sự gắn kết của nhân viên với công ty và giữ chân được các tài năng. Thứ hai, đãi ngộ xanh đem đến cho các khách sạn nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả môi trường hoạt động phát triển bền vững tốt đẹp. Điều này giúp các khách sạn

thu hút được khách hàng có ý thức môi trường và tạo ra một hình ảnh tích cực trong lòng khách hàng. Thứ ba, đăi ngộ xanh tạo động lực khích lệ cho cán bộ nhân viên làm việc hăng say và tăng năng suất lao động bằng cách tạo ra một môi trường làm việc an toàn, lành mạnh và thân thiện với môi trường. Tuy nhiên, để đạt được kết quả như vậy thì phía Ban lãnh đạo phối hợp với Bộ phận quản lý nguồn nhân lực cần triển khai xây dựng và áp dụng chính sách đăi ngộ xanh kết hợp các yếu tố trong QTNNLX từ tuyển dụng xanh đến các hoạt động đào tạo xanh và phát triển nhân lực xanh, quản lý thực hiện công việc và quan hệ lao động xanh để thu hút cán bộ nhân viên tham gia. Điều quan trọng nhất, các khách sạn cần hướng tới việc nâng cao ý thức của nhân viên trong công tác bảo vệ môi trường tại nơi làm việc, giảm lượng khí thải carbon, tiết kiệm năng lượng, hạn chế sử dụng túi nilon, sử dụng và sản xuất các sản phẩm xanh.

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện đề tài này, tác giả nhận được rất nhiều sự quan tâm, giúp đỡ tận tình của Quý Thầy, Cô tại Viện Sau Đại Học & Lãnh đạo trường Đại học Hoa Sen, các doanh nghiệp khách sạn liên quan.

Lời đầu tiên, tác giả trân trọng và biết ơn sâu sắc đến TS. Trương Thị Hồng Minh đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ học viên trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận văn tốt nghiệp này. Bên cạnh đó, tác giả gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban lãnh đạo và giảng viên trường Đại học Hoa Sen; các cán bộ, nhân viên thư viện trường Đại học Hoa Sen đã hỗ trợ cung cấp thông tin, tài liệu và góp ý giúp tác giả hoàn thành luận văn này. Đồng thời, tác giả cũng gửi lời cảm ơn đến Quý Ban Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng các Bộ phận và nhân viên tại các khách sạn 3 -5 sao TP.HCM đã tạo điều kiện cho tác giả có cơ hội khảo sát, phỏng vấn và thu thập số liệu. Mặc dù với góc độ kinh nghiệm của tác giả đã rất cố gắng nhưng chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót nhất định.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Báo Kinh tế hội nhập (2024). Năm 2024 tốc độ tăng chỉ số giá tiêu dùng bình quân từ 4.0% - 4.5% (<https://vietnamhoinhap.vn/vi/nam-2024-toc-do-tang-chi-so-gia-tieu-dung-cpi-binh-quan-tu-40-45-46701.htm>).
- [2] Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch, Du lịch Việt Nam phục hồi và phát triển - Hội thảo du lịch (2021), tỉnh Nghệ An (Trang 201-203-204-215-417-421-423).
- [3] Dung, T. K. (2011). Quản trị nguồn nhân lực. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- [4] Dương, V.T, Nguyệt, N.T.M., Dương, T.T.L, Nam, N.H, (2022). Mối liên hệ giữa quản trị nguồn 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.
- [5] Hoàng Văn Hải (2010), Đổi mới chính sách đăi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Việt Nam sau khi gia nhập WTO.
- [6] Hồ Thị Thúy Nga, 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.
- [7] Hồng, N.T.H (2023). Phát triển du lịch xanh tại các cơ sở lưu trú ở Việt Nam.
- [8] Le Anh Tuan, et al., 2009. Impacts of gasohol E5 and E10 on performance and exhaust emissions of in-used motorcycle and car: A case study in Vietnam. Journal of Science and Technology, Technical Universities, Vol. 73.
- [9] Lưu Trọng Tuấn (2014), Quản trị nguồn nhân lực ngành khách sạn, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
- [10] Ngô Mỹ Trân, N.T.L, N.N.A.T (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 TP. Cần Thơ.
- [11] Nguồn Vnexpress về Biến động thể giới bồi thêm cơn khát lao động tại Việt Nam, ngày 25/07/2022 (<https://vnexpress.net/bien-dong-the-gioi-boi-them-con-khat-lao-dong-o-viet-nam-4490071.html>).
- [12] Nguồn Báo mới về Sau đại dịch Covid-19, du lịch Việt Nam trở lại đầy ắp tương , vượt xa dự báo, ngày 18/12/202 (<https://baomoi.com/sau-dai-dich-covid-19-du-lich-viet-nam-tro-lai-day-an-tuong-vuot-xa-du-bao-c44581644.epi>).
- [13] Phạm Châu Thành. (2010). *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh*. Hà Nội: NXB Thanh niên.
- [14] Phạm Đình Tuyên, Hàn Trần Việt (2022). Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quy trình thu gom, vận chuyển chất thải rắn sinh hoạt phù hợp với Việt Nam trong thời gian tới.
- [15] Phạm Hữu Tuyển, Dinh Xuân Thành, Nguyễn Thế Lương, Nguyễn Đức Khánh (Tháng 04/2023) về Nghiên cứu ảnh hưởng của xăng sinh học E5RON95 và E10RON95 tới tính năng kỹ thuật và phát thải ô tô con.

- [16] Quốc hội. (2020). Luật số 72/2020/QH14: Luật Bảo vệ môi trường.
- [17] Tạp chí e.TheLEADER (2022). Tập đoàn khách sạn đầu tiên tại Việt Nam tái chế nhựa thành vật liệu xây dựng. <https://theleader.vn/tap-doan-khach-san-dau-tien-tai-viet-nam-tai-che-nhua-thanh-vat-lieu-xay-dung-1656841198692.htm>
- [18] Tổng cục Du lịch (2014). Tiêu chuẩn Khách sạn xanh Asean, Vụ Khách sạn, Hà Nội.
- [19] Ths. Quyên.N.T.T (2022), Tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam.
- [20] Trần Kim Dung (2001), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Giáo dục.
- [21] TS. Nguyễn Thành Hội (2000), Quản trị nhân sự, Nxb Thống kê TP. Hồ Chí Minh.
- [22] TS. Lê Thanh Hà (2011), “Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực 1”, NXB Lao động xã hội.
- [23] TS. Lê Thanh Hà (2011), “Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực 2”, NXB Lao động xã hội.
- [24] Tuấn Hà (2021), Một số thiệt hại kinh tế do ô nhiễm môi trường gây nên, truy cập lần cuối ngày 20 tháng 9 năm 2022.
- [25] Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2010) Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [26] Vũ Trọng Hùng (2002), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê.
- [27] Abou-Zeid, M., Witter, R., Bierlaire, M., Kaufmann, V., & Ben-Akiva, M. (2012). Happiness and travel mode switching: Finding from a Swiss public transportation experiment. *Transport Policy*, 19, 93-104.
- [28] Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.
- [29] Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.
- [30] Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401.
- [31] Ashraful, A. M., Niu, X., & Rounok, N. (2021). Effect of green human resource management (GHRM) overall on organization's environmental performance: The mediating role of green employee empowerment. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(4), 99-116.
- [32] Arthur, J.B., 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Acad. Manag. J.* 37, 670–687. <http://dx.doi.org/10.2307/256705>.
- [33] Bachman, W. & Katzev, R. (1982). The effects non-contingent free bus tickets and personal commitment on urban bus ridership. *Transportation research*, 16, 103 – 108.
- [34] Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S., Zacher, H. (2013), Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: *The moderating role of pro-environmental attitude*, *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–175.
- [35] Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532-550.
- [36] Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: *Measurement and validation*. *Journal of business ethics*, 109(4), 431-445.
- [37] Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- [38] Deshwal, P. (2015), Green HRM: An organizational strategy of greening people, *International Journal of applied research*, 1(13), 176–181.
- [39] Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E. & Tatham, R. L., (2006), *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall, International, Inc.
- [40] Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson.
- [41] Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., Dhir, A. (2021), Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts, *Journal of Sustainable Tourism*, 10.1080/09669582.2021.1891239, 1–22.
- [42] [41] Jabbar, M.H., Abid, M. (2014), GHRM: Motivating employees towards organizational environmental performance, *MAGNT Research Report*, 2(4), 267–278.
- [43] Jabbour, C.J.C.; Santos, F.C.A. (2008). Relationships between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model. *J. Clean. Prod.* 16, 51–58.
- [44] Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- [45] Jacobs, H.E, Fairbanks, D., Poche, C., & Bailey, J.S. (1982). Multiple Incentives in encouraging car pool formation on a university campus.
- [46] Jacobs, H.E. & Bailey, J.S. (1982-1983). Evaluating participation in a residential recycling program. *Journal of Environmental Systems*, 12, 141-152.
- [47] Jenny dumont, J.s., and Xin deng (2016), Effects Of Green HRM Practices On Employee Workplace Green Behavior: The Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values, *Human Resource Management* 10.1002/hrm, 1–15.

- [48] 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. *Journal of management*, 43(5), 1335-1358.
- [49] Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco - friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83 – 93.
- [50] Koford, B. C., Blomquist, G. C., Hardesty, D.M., & Troske, K. R. (2012). Estimating consumer willingness to supply and willingness to pay for curbside recycling. *Land economics*, 88, 745 – 763.
- [51] Luu, T.T. (2019), Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership, *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1167–1196.
- [52] Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244 –252.
- [53] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management (13th ed.). Cengage Learning.
- [54] Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). Compensation (9th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- [55] Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D., Pertusa-Ortega, E.M., 2015. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: a mixed methods study in the hotel industry. *Tour. Manag.* 50, 41–54.<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>.
- [56] Nickson, D. (2007), Human resource management for the hospitality and tourism industries, Elsevier Ltd.
- [57] Opatha, Arulrajah, A.A. (2014), Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, *International Business Research*, 7(8), 101–112..
- [58] Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A., (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research* 7(8), 101 – 112.
- [59] [58] Orlitzky, M., Swanson, D.L. (2006), Socially responsible human resource management, In: Deckop, J.R. (Ed.), Human Resource Management Ethics, *Information Age, Charlotte*, 27, 3–25.
- [60] Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 24, 3552 – 3575.
- [61] Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: an employee - level study. *Journal of Business Ethics*, 121, 451 – 466.
- [62] Ren, S., Tang, G., E. Jackson, S. (2017), Green human resource management research in emergence: A review and future directions, *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
- [63] Scott, D., & Willits, F. K. (1994). Environmental attitudes and behavior: A Pennsylvania survey. *Environment and behavior*, 26(2), 239-260.
- [64] Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771-785.
- [65] Suhi, S.A., Enayet, R., Haque, T., Ali, S.M., Muktadir, M.A., Paul, S.K. (2019), *Environmental sustainability assessment in supply chain: an emerging economy context*, *Environmental Impact Assessment Review*, 79, 106306.
- [66] Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. London: Psychology Press.
- [67] USEPA. (1995). US environmental protection agency as a business management tool. [Online] Available at <https://www.epa.gov/sites/default/files/2014-01/documents/busmgt.pdf>.
- [68] Vidal-Salazar, M. D., Cordón-Pozo, E., & Ferrón-Vilchez, V. (2012). Human resource management and developing proactive environmental strategies: The influence of environmental training and organizational learning. *Human Resource Management*, 51(6), 905-934.
- [69] WorldatWork. (2017). The total rewards model. Scottsdale, AZ: WorldatWork Press.