

MỐI QUAN HỆ GIỮA QUẢN LÝ NHÂN LỰC XANH VÀ HÀNH VI THÂN THIỆN MÔI TRƯỜNG TRONG CÁC KHÁCH SẠN TẠI VIỆT NAM

TRẦN THANH PHONG

Trường Đại học Quy Nhơn

Quy Nhon University

Email: tranthanhphong@qnu.edu.vn

Ngày nhận bài: 1/7/2026

Ngày sửa bài: 14/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 28/7/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu nhằm tìm ra mối quan hệ giữa quản lý nhân lực xanh và hành vi thân thiện môi trường tại các khách sạn tại Việt Nam. Dữ liệu thu thập được bằng bảng câu hỏi khảo sát từ 318 nhân viên đã được phân tích bằng phương pháp SEM. Kết quả cho thấy, thực tiễn quản lý nguồn nhân lực xanh (đào tạo xanh, sự tham gia của nhân viên xanh, quản lý hiệu suất xanh, quản lý kỷ luật xanh) là những yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đối với hành vi thân thiện với môi trường. Kết quả cũng chứng minh, hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất hoạt động môi trường của khách sạn. Nghiên cứu cũng chỉ ra khoảng trống nghiên cứu mà các nghiên cứu trước đây gần như chưa đề cập, đó là nhân tố “Quản lý kỷ luật xanh” góp phần gián tiếp vào việc thúc đẩy hành vi thân thiện môi trường.

Từ khóa: quản lý nhân lực xanh, hành vi thân thiện môi trường, hiệu suất môi trường xanh

The relationship between green human resource management and environmentally friendly behavior in hotels in Vietnam

Abstract:

This study examines the relationship between green human resource management and environmentally friendly behavior in Vietnamese hotels. Survey data from 318 employees were analyzed using structural equation modeling (SEM). The findings show that green HRM practices, including green training, green employee involvement, green performance management, and green disciplinary management, significantly promote environmentally friendly employee behavior. The results further demonstrate that environmentally friendly behavior plays an important role in improving hotels' environmental performance. In particular, the study highlights green disciplinary management as an underexplored factor that indirectly contributes to environmentally responsible behavior. The findings provide practical implications for hotel managers seeking to integrate environmental objectives into human resource management and strengthen employees' participation in sustainability initiatives.

Keywords: green human resource management, environmentally friendly behavior, green environmental performance

1. Đặt vấn đề

Ngành khách sạn được coi là một ngành công nghiệp toàn cầu, phát triển cao, sinh lợi và cạnh tranh, ngành khách sạn đã trải qua sự tăng trưởng mạnh mẽ được phản ánh qua sự gia tăng số lượng khách du lịch trên toàn thế giới (Burzynska et al., 2025). Với tính năng động và phát triển nhanh chóng, ngoài những mặt tích cực, ngành khách sạn bị đánh giá có tác động tiêu cực đến môi trường và gây ra mối đe dọa cho môi trường do các hoạt động tiêu tốn nhiều năng lượng (Chetthamrongchai et al., 2020). Bên cạnh lượng khí thải carbon lớn, chiếm 1% tổng lượng khí thải toàn cầu, lượng nước tiêu thụ cũng rất cao, lên tới 5% tổng lượng nước tiêu thụ toàn cầu (Sorin & Sivarajah, 2021).

Các khách sạn đang chịu áp lực phải cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường do lượng chất thải mà họ tạo ra. Theo nghiên cứu thực nghiệm công bố trên các tạp chí ISI như Waste Management, trung bình một khách lưu trú thải ra từ 0,89 kg đến 2,28 kg rác thải/ngày tùy thuộc vào quy mô và xếp hạng sao của khách sạn. Khách sạn phân khúc cao cấp (4-5 sao) có hệ số phát thải lớn nhất (Son et al., 2018). Do đó, để tạo ra chuyển biến tích cực cho môi trường, nhiều khách sạn đang áp dụng quản lý nguồn nhân lực xanh, hướng đến việc tạo ra lợi ích cho các khách sạn và các bên liên quan. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra, quản lý nguồn nhân lực xanh có đóng góp lớn vào hiệu quả môi trường, đặc biệt là trong bối cảnh ngành khách sạn (Angel, 2025; Darvishmotevali & Altinay, 2022). Bên cạnh đó, Darvishmotevali and Altinay (2022) cũng cho biết một số ít các nhà quản lý khách sạn đang dần có những tiến bộ trong việc áp dụng các thực tiễn xanh, tuy nhiên phần lớn trong số họ vẫn chưa áp dụng. Do đó, cần nhiều nghiên cứu hơn về mối liên hệ giữa quản trị nguồn nhân lực xanh và hiệu quả môi trường, đặc biệt là trong ngành khách sạn, để cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy, các thực tiễn quản trị nguồn nhân lực xanh thúc đẩy hành vi thân thiện môi trường.

Nghiên cứu này đóng góp một số ý tưởng mới về lý thuyết và thực tiễn, đồng thời bổ sung thêm nhân tố quản lý kỷ luật xanh vào khoảng trống nghiên cứu trước đây.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Khung lý thuyết AMO (Renwick et al., 2013) khẳng định, hiệu quả hoạt động của tổ chức nói chung và Hiệu quả môi trường (Hiệu suất môi trường xanh - EP) nói riêng là hàm số được định hình bởi 3 yếu tố cốt lõi của người lao động: Năng lực (Ability), Động lực (Motivation), và Cơ hội (Opportunity). Các thực tiễn quản lý nguồn nhân lực xanh như đào tạo xanh, sự tham gia của nhân viên xanh, quản lý hiệu suất xanh, quản lý kỷ luật xanh giúp nâng cao khả năng, thái độ và kinh nghiệm của nhân viên, đồng thời thúc đẩy hành vi tích cực của nhân viên hướng tới các hành vi thân thiện với môi trường. Hơn nữa, hành vi tích cực hướng tới môi trường sẽ nâng cao hiệu quả bảo vệ môi trường (Angel, 2025; Kim et al., 2019).

2.2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

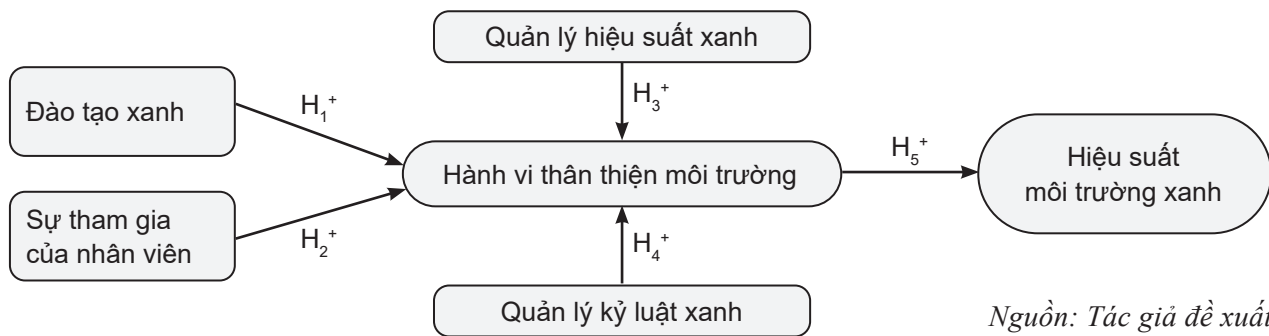
Dựa trên lý thuyết AMO (Renwick et al., 2013) và các nghiên cứu thực nghiệm về quản lý nhân lực xanh đối với hành vi thân thiện môi trường, với hiệu suất xanh ngành khách sạn (Angel, 2025; Kim et al., 2019). Dựa trên những lập luận ở trên, tác giả xin đề xuất mô hình nghiên cứu:

H1: Đào tạo xanh có mối liên hệ tích cực đến hành vi thân thiện môi trường.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra đào tạo cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết, giúp nhân viên tự tin hơn vào năng lực thực hiện các hành động bảo vệ môi trường (Pham et al., 2019; Tang et al., 2018). Giả thuyết đầu tiên được đặt ra là: Đào tạo xanh có tác động tích cực đến Hành vi thân thiện môi trường của nhân viên.

H2: Sự tham gia của nhân viên có tác động tích cực đến Hành vi thân thiện môi trường.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

Khi được tham gia vào các quyết định và hoạt động xanh, nhân viên cảm thấy có trách nhiệm và gắn kết hơn với mục tiêu môi trường của công ty. Nhiều nghiên cứu chỉ ra Sự tham gia của nhân viên có tác động cùng chiều đến Hành vi thân thiện môi trường (Pham et al., 2019; Tang et al., 2018).

H3: Quản lý hiệu suất xanh có tác động tích cực đến Hành vi thân thiện môi trường.

Việc thiết lập các chỉ số đo lường và đánh giá dựa trên tiêu chuẩn môi trường giúp định hướng hành vi của nhân viên theo mục tiêu chung. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra sự tác động cùng chiều giữa Quản lý hiệu suất xanh và Hành vi thân thiện môi trường (Pham et al., 2019; Tang et al., 2018).

H4: Quản lý kỷ luật xanh có tác động tích cực đến Hành vi thân thiện môi trường.

Các hình thức kỷ luật hoặc nhắc nhở về vi phạm môi trường giúp điều chỉnh các hành vi không mong muốn và củng cố sự tuân thủ các quy tắc xanh. Nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa Quản lý kỷ luật xanh và Hành vi thân thiện môi trường (Nisar et al., 2021).

H5: Hành vi thân thiện môi trường của nhân viên có tác động tích cực đến Hiệu suất môi trường xanh của tổ chức.

Những hành động nhỏ như tiết kiệm điện, giảm rác thải hay tái chế của từng Đào tạo xanh khi được thực hiện đồng bộ sẽ trực tiếp cải thiện các chỉ số môi trường tổng thể của doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa Hành vi thân thiện môi trường và Hiệu suất môi trường xanh.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

2.3.1. Thang đo

Thang đo: (1) Đào tạo xanh, (2) Sự tham gia của nhân viên, (3) Quản lý hiệu suất xanh, được kế thừa từ nghiên cứu (Pham et al., 2019; Tang et al., 2018). Thang đo (4) Quản lý kỷ luật xanh được kế thừa từ nghiên cứu của (Huang et al., 2010; Nisar et al., 2021). Thang đo "Hành vi thân thiện môi trường" được kế thừa từ nghiên cứu của (Bissing-Olson et al., 2013). Thang đo Hiệu suất môi trường xanh được kế thừa từ nghiên cứu của (Pham et al., 2019; Tang et al., 2018). Đồng thời bộ thang đo này được hoàn thiện và bổ sung thêm các biến quan sát từ nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu), và được khẳng định từ nghiên cứu định lượng sơ bộ.

2.3.2. Dữ liệu nghiên cứu

Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên thuận tiện được áp dụng trong nghiên cứu này. Bảng hỏi được phát trực tiếp cho nhân viên của các khách sạn từ 4 sao trở lên tại 34 tỉnh thành phố tại Việt Nam. Trong khoảng thời gian từ tháng 01/2025 đến tháng 01/2026 đã thực hiện được 600 phiếu phát khảo sát, số phiếu thu vào là 361 phiếu, số phiếu hợp lệ là 318 phiếu. Bảng câu hỏi phỏng vấn được xây dựng dựa trên các mục hỏi ở trên và được bổ sung các thông tin về nhân khẩu học như sau:

Bảng 1. Đặc điểm mẫu thu thập

Đặc điểm	Số lượng	Phần trăm (%)
<i>Giới tính</i>		
Nam	107	33,65
Nữ	211	66,35
<i>Tuổi</i>		
18-29	199	62,58
30-44	67	21,07
45-59	45	14,15
>= 60	7	2,20

*Nguồn: kết quả khảo sát***3. Kết quả và thảo luận****3.1. Kết quả kiểm định thang đo bằng phân tích hệ số Cronbach's Alpha****Bảng 2. Tổng hợp số liệu kiểm định thang đo bằng phân tích Cronbach's Alpha**

STT	Nhân tố	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng (nhỏ nhất)	Cronbach's Alpha nếu loại biến (lớn nhất)
1	Đào tạo xanh	4-1	0,880	0,621	0,876
2	Sự tham gia của nhân viên	4-1	0,915	0,658	0,914
3	Quản lý hiệu suất xanh	4-1	0,940	0,805	0,932
4	Quản lý kỷ luật xanh	3	0,913	0,730	0,903
5	Hành vi thân thiện môi trường	5	0,925	0,747	0,915
6	Hiệu suất môi trường xanh	3	0,840	0,677	0,804

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS 22.0

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha chỉ ra: nhân tố "Đào tạo xanh" có 1 biến GT4 bị loại; nhân tố "Sự tham gia của nhân viên" có 1 biến GEI3 bị loại; nhân tố "Quản lý hiệu suất xanh" loại 1 biến GPM2. Các nhân tố sau khi loại biến, tiếp tục kiểm định lại thang đo đều đạt yêu cầu.

3.2. Kết quả kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá

Kết quả kiểm định hệ số KMO = 0,885 thì chứng tỏ dữ liệu nghiên cứu này rất tốt, đạt yêu cầu để phân tích EFA (Kaiser, 1974; Kaiser & Rice, 1974).

Kết quả kiểm định Bartlett có hệ số Sig = 0,000 < 0,05, điều này có nghĩa các biến quan sát dùng để đo lường biến tổng có tương quan với nhau (Bartlett, 1937; Bartlett, 1950). Hệ số trích xuất nhân tố Eigenvalue = 1,333 > 1 là đạt yêu cầu (Hair et al., 2010)

Kết quả phân tích hệ số Total Variance Explained = 66,624 % chứng tỏ 5 nhân tố trong mô hình giải thích được cho sự thay đổi của biến phụ thuộc được 66,624 %. Chỉ số này như vậy là đạt yêu cầu (Hair & cộng sự, 2010).

Kết quả phân tích EFA các nhóm nhân tố đạt yêu cầu về mặt giá trị nội dung, hội tụ và phân biệt. Tiếp tục phân tích EFA biến độc lập "Hiệu suất môi trường xanh" có hệ số KMO = 0,721; sig = 0,000 < 0,05; Eigenvalue = 2,283 > 1; Total Variance Explained = 64,384 % đạt yêu cầu.

3.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả kiểm tra tính đơn hướng cho thấy, các chỉ số $P=0,000 < 0,05$ đạt yêu cầu; CMIN/df = 2,160 < 3 và lớn hơn 1 là đạt yêu cầu; GFI = 0,865 > 0,8; CFI = 0,941, TLI = 0,934 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,053 < 0,08 đều đạt yêu cầu (Hair et al., 2010; Taylor et al., 1993).

Bảng 3. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo trong phân tích CFA

STT	Nhân tố	Estimate Trung bình	Độ tin cậy thang đo	
			Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích
1	Đào tạo xanh	0,772	0,881	0,599
2	Sự tham gia của nhân viên	0,801	0,916	0,645
3	Quản lý hiệu suất xanh	0,871	0,941	0,760
4	Quản lý kỷ luật xanh	0,823	0,914	0,680
5	Hành vi thân thiện môi trường 0,820	0,925	0,673	
6	Hiệu suất môi trường xanh	0,802	0,844	0,644

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS 22.0

Độ tin cậy tổng hợp của 6 nhân tố đều lớn hơn 0,6 và hệ số phương sai trích của 6 nhóm nhân tố đều lớn 0,5. Điều này chứng tỏ thang đo của 6 nhóm nhân tố đều đạt yêu cầu (Gerbing & Anderson, 1988; Hair et al., 2010).

Kết quả đo lường hệ số ước lượng chuẩn hóa cho các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 và nhỏ hơn 1. Giá trị thấp nhất là PEB3 có giá trị 0,668, đồng thời tương quan giữa các khái niệm với nhau cao nhất là 0,361 < 0,668; với P-value đều nhỏ hơn 0,001. Chứng tỏ các khái niệm đều đạt giá trị hội tụ và phân biệt.

3.4. Kết quả kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Kết quả chỉ ra hệ số CMIND/df = 2,562 lớn hơn 1 nhỏ hơn 3 là đạt yêu cầu; TLI = 0,911 và CFI = 0,918 cả hai chỉ số đều lớn hơn 0,9 là tốt. Chỉ số GFI = 0,838 lớn hơn 0,8 là chấp nhận được và RMSEA = 0,062 < 0,08 là đạt yêu cầu.

Bảng 4. Kết quả ước lượng mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình

			Ước lượng	S.E.	C.R.	P	Label
HVTTMT	←	ĐTX	,365	,062	6,238	***	
HVTTMT	←	STGNV	,387	,069	6,612	***	
HVTTMT	←	QLHSX	,467	,077	2,098	,036	
HVTTMT	←	QLKLX	,416	,069	7,214	***	
HSMTX	←	HVTTMT	,229	,053	3,918	***	

Nguồn: Kết quả phân tích bằng phần mềm AMOS 21.0

Với kết quả trên chỉ ra nhân tố Quản lý hiệu suất xanh có tác động lớn nhất đến Hành vi thân thiện môi trường. Kết quả này có phần khác biệt so với nghiên cứu trước chỉ ra: nhân tố Quản lý kỷ luật xanh và nhân tố Đào tạo xanh có tác động nhiều nhất trong thành phần nhân tố tham gia. Kết quả này được thảo luận với các chuyên gia (các giáo sư ở trường đại học, phó giám đốc sở Du lịch), họ chỉ ra kết quả này hoàn toàn phù hợp. Các chuyên gia cho thấy, yếu tố kỷ luật, nội quy, quy định, tiêu chí đánh giá là nhân tố giúp nhân viên có ý thức và động lực thực hiện Hành vi thân thiện môi trường. Do vậy, kết quả nghiên cứu này ở Việt Nam là hoàn toàn phù hợp với đặc điểm và nhu cầu của người Việt.

4. Kết luận và đề xuất

Kết quả nghiên cứu chỉ ra nhân tố quản lý hiệu suất xanh, nhân tố quản lý kỷ luật xanh, nhân tố sự tham gia của nhân viên, đào tạo xanh có sức ảnh hưởng rất lớn đến hành vi thân thiện môi trường. Từ kết quả này, nghiên cứu này xin đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện hành vi thân thiện môi trường cho nhân viên các khách sạn tại Việt Nam như sau:

Một là, khách sạn cần lồng ghép các mục tiêu môi trường vào hệ thống đánh giá kết quả công việc định kỳ của nhân viên thay vì chỉ tập trung vào hiệu quả kinh doanh.

Hai là, xây dựng KPI xanh: Thiết lập các chỉ số hiệu suất chính (KPI) cụ thể như: tỷ lệ giảm thiểu rác thải thực phẩm, mức tiết kiệm điện/nước trong khu vực làm việc, hoặc số lượng sáng kiến xanh được đề xuất.

Ba là, thưởng tài chính và phi tài chính: Kết nối kết quả đánh giá hiệu suất xanh với các khoản tiền thưởng, tăng lương hoặc các hình thức vinh danh như "Nhân viên xanh của tháng".

Với các giải pháp trên, hy vọng sẽ giúp cho các khách sạn trên cả nước có thể trở thành một trong những khách sạn xanh, thân thiện môi trường và được công nhận là điểm đến an toàn và hấp dẫn trong mắt du khách ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Abdulaali, H. S., Usman, I. M., Alawi, M., & Alqawzai, S. (2025). Research on guest comfort and satisfaction with indoor environmental quality in former GBI-certified green hotels: a study case from Malaysia. *Frontiers in Built Environment*, 11, 1544177.

Angel, I. (2025). Green human resource management and organizational performance: A systematic literature review. *Social Sciences Insights Journal*, 3(1), 48-58.

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.

Bartlett, M. S. (1937). Properties of sufficiency and statistical tests. *Proc. R. Soc. Lond. A*, 160(901), 268-282.

Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of statistical psychology*, 3(2), 77-85.

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.

Burzynska, K., Khalid, U., & Okafor, L. E. (2025). Is Tourism Becoming More Globally Interconnected or Regionally Concentrated? A Network Analysis Approach. *Journal of travel research*, 00472875251378507.

- Chen, Y.-C., Shang, R.-A., & Li, M.-J. (2014). The effects of perceived relevance of travel blogs' content on the behavioral intention to visit a tourist destination. *Computers in Human Behavior*, 30, 787-799.
- Chetthamrongchai, P., Jernsittiparsert, K., & Saengchai, S. (2020). How the nexus among the free trade, institutional quality and economic growth effect the trade from ASEAN countries. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2079.
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 104401.
- Gautam, P. (2021). The effects and challenges of COVID-19 in the hospitality and tourism sector in India. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 11, 43-63.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of marketing research*, 186-192.
- Hair, J., William, B., Barry, B., & Rolph, A. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Huang, C.-Y., Chou, C.-J., & Lin, P.-C. (2010). Involvement theory in constructing bloggers' intention to purchase travel products. *Tourism Management*, 31(4), 513-526.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1), 111-117.
- 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.
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Son, L., Matsui, Y., Trang, D., & Thanh, N. (2018). Estimation of the solid waste generation and recycling potential of the hotel sector: a case study in Hue City, Vietnam. *Journal of Environmental Protection*, 9(7), 751-769.
- Sorin, F., & Sivarajah, U. (2021). Exploring Circular economy in the hospitality industry: empirical evidence from Scandinavian hotel operators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21(3), 265-285.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55.
- Taylor, S. A., Sharland, A., Cronin, J. J., & Bullard, W. (1993). Recreational service quality in the international setting. *International Journal of Service Industry Management*, 4(4), 68-86.
- Zaichkowsky, J. L. (1986). Conceptualizing involvement. *Journal of advertising*, 15(2), 4-34.