

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN THỊ TÚ QUYÊN

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI CÁC KHÁCH SẠN
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, Năm 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN THỊ TÚ QUYÊN

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI CÁC KHÁCH SẠN
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9 34 01 01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS Nguyễn Thị Bích Loan
2. TS. Hoàng Thị Lan

HÀ NỘI, Năm 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực. Những kết luận khoa học của luận án chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

TÁC GIẢ LUẬN ÁN**Nguyễn Thị Tú Quyên**

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin được bày tỏ sự biết ơn sâu sắc tới tập thể người hướng dẫn khoa học là PGS,TS. Nguyễn Thị Bích Loan và TS Hoàng Thị Lan đã luôn nhiệt tình, tận tâm hướng dẫn, hỗ trợ và đồng hành cùng với nghiên cứu sinh trong suốt thời gian thực hiện nghiên cứu luận án.

Nghiên cứu sinh cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám hiệu trường Đại học Thương mại, Viện Đào tạo Sau đại học, Viện Quản trị kinh doanh, Khoa Quản trị nhân lực, Bộ môn Quản trị học, Bộ môn Quản trị nhân lực doanh nghiệp đã tạo điều kiện giúp đỡ, động viên, góp ý chuyên môn cho nghiên cứu sinh trong quá trình thực hiện luận án.

Nghiên cứu sinh xin gửi lời cảm ơn chân thành các Thầy, Cô giáo trong Hội đồng đánh giá chuyên đề tiến sĩ, Hội đồng chấm luận án cấp cơ sở, các phản biện độc lập đã có đóng góp cụ thể, chi tiết để giúp cho nghiên cứu sinh hoàn thành luận án của mình. Đồng thời, nghiên cứu sinh cũng xin gửi lời cảm ơn tới Sở Du lịch Hà Nội, Hiệp hội nhân sự khách sạn, Ban lãnh đạo và nhà quản trị các cấp tại các khách sạn mà nghiên cứu sinh liên hệ đã nhiệt tình cung cấp tài liệu, hỗ trợ thu thập thông tin, trao đổi thảo luận để phục vụ cho nghiên cứu của nghiên cứu sinh.

Cuối cùng, nghiên cứu sinh xin được gửi lời tri ân tới gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn khích lệ, chia sẻ và giúp đỡ cho nghiên cứu sinh trong suốt thời gian thực hiện nghiên cứu và hoàn thành luận án.

Trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày 21 tháng 08 năm 2024

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Thị Tú Quyên

MỤC LỤC

	Trang
<i>Trang phụ bì</i>	
<i>Lời cam đoan</i>	i
<i>Lời cảm ơn</i>	ii
<i>Mục lục</i>	iii
<i>Danh mục các từ viết tắt</i>	vii
<i>Danh mục các bảng</i>	ix
<i>Danh mục các hình</i>	x
<i>Danh mục các hộp</i>	xii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của nghiên cứu đề tài	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu	5
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	6
4. Phương pháp nghiên cứu	7
5. Những đóng góp mới của luận án	8
6. Kết cấu của luận án	10
Chương 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU	11
1.1. Nghiên cứu về nguồn gốc, bản chất của quản trị nhân lực xanh	11
1.2. Nghiên cứu về nội hàm của quản trị nhân lực xanh	15
1.3. Nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh	19
1.4. Nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh	21
1.5. Khoảng trống nghiên cứu	24
Tiểu kết chương 1	26
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH	27
TẠI KHÁCH SẠN	
2.1. Khái niệm và sự cần thiết của quản trị nhân lực xanh tại khách sạn	27
2.1.1. Khái niệm khách sạn, kinh doanh khách sạn và đặc điểm nhân lực của khách sạn	27
2.1.2. Khái niệm quản trị nhân lực xanh tại khách sạn	30
2.1.3. Sự cần thiết của quản trị nhân lực xanh tại khách sạn	36

2.2.	Nội dung của quản trị nhân lực xanh tại khách sạn	39
2.2.1.	Tuyển dụng nhân lực xanh	40
2.2.2.	Đào tạo nhân lực xanh	43
2.2.3.	Đánh giá nhân lực xanh	44
2.2.4.	Đãi ngộ nhân lực xanh	45
2.3.	Yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh tại khách sạn	49
2.3.1.	Quy định của pháp luật	49
2.3.2.	Các bên liên quan	50
2.3.3.	Ban lãnh đạo khách sạn	51
2.3.4.	Tâm nhìn, chiến lược kinh doanh của khách sạn	52
2.3.5.	Văn hoá khách sạn	52
2.4.	Quản trị nhân lực xanh với đổi mới xanh và hiệu quả môi trường tại khách sạn	53
2.4.1.	Đổi mới xanh, hiệu quả môi trường tại khách sạn	53
2.4.2.	Các lý thuyết về ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh đến đổi mới xanh, hiệu quả môi trường tại khách sạn	55
2.4.3.	Các mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh đến đổi mới xanh, hiệu quả môi trường tại khách sạn	59
	Tiểu kết chương 2	65
	Chương 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	66
3.1.	Quy trình nghiên cứu	66
3.2.	Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu	69
3.3.	Phương pháp phỏng vấn sâu và khảo sát	72
3.3.1.	Phương pháp phỏng vấn sâu	72
3.3.2.	Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi	75
3.4.	Phương pháp nghiên cứu tình huống	79
	Tiểu kết chương 3	80
	Chương 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI CÁC KHÁCH SẠN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI	81
4.1.	Khái quát về tình hình khách sạn ở Việt Nam và trên địa bàn thành phố Hà Nội	81

4.1.1.	Tình hình chung về khách sạn ở Việt Nam	81
4.1.2.	Khái quát về các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	83
4.2.	Phân tích thực trạng quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	87
4.2.1.	Thực trạng nội dung quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	87
4.2.2.	Kết quả nghiên cứu tình huống	96
4.3.	Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	110
4.3.1.	Quy định của pháp luật	110
4.3.2.	Các bên liên quan	111
4.3.3.	Ban lãnh đạo khách sạn	112
4.3.4.	Tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của khách sạn	113
4.3.5.	Văn hoá khách sạn	114
4.4.	Kết quả nghiên cứu định lượng ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh tới đổi mới xanh, hiệu quả môi trường của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	114
4.4.1.	Kiểm định độ tin cậy của thang đo	114
4.4.2.	Phân tích nhân tố khẳng định CFA	118
4.4.3.	Phân tích khác biệt trung bình	121
4.4.4.	Kiểm định giả thuyết nghiên cứu	121
4.4.5.	Thảo luận kết luận nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh đến đổi mới xanh, hiệu quả môi trường của khách sạn	123
4.5.	Kết luận về những thành công, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	127
4.5.1.	Những thành công và nguyên nhân	127
4.5.2.	Những hạn chế và nguyên nhân	128
	Tiểu kết chương 4	129
	Chương 5: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM THÚC ĐẨY QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI CÁC KHÁCH SẠN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI	130
5.1.	Chiến lược phát triển du lịch xanh của Việt Nam và bối	130

	cảnh phát triển của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2030	
5.1.1.	Chiến lược phát triển du lịch xanh của Việt Nam đến năm 2030	130
5.1.2.	Bối cảnh phát triển của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	131
5.2.	Quan điểm thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	132
5.2.1.	Thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn hướng tới đảm bảo mục tiêu phát triển bền vững	132
5.2.2.	Thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn phải đảm bảo tính toàn diện	133
5.2.3.	Thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên cơ sở tối đa hoá các nguồn lực	133
5.3.	Giải pháp thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2030	134
5.3.1.	Đổi mới tuyển dụng nhân lực xanh	134
5.3.2.	Tăng cường đào tạo nhân lực xanh	137
5.3.3.	Cải tiến đánh giá nhân lực xanh	142
5.3.4.	Đầu tư đãi ngộ nhân lực xanh	147
5.3.5.	Một số giải pháp khác	153
5.4	Một số kiến nghị nhằm thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	157
5.4.1.	Hoàn chỉnh khung pháp lý tạo điều kiện thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn	157
5.4.2.	Tăng cường sự tham gia của các bên liên quan đến quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn	158
	Tiểu kết chương 5	158
	KẾT LUẬN	159
	DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	
	PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

❖ Từ viết tắt tiếng Việt

Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
BVMT	Bảo vệ môi trường
DN	Doanh nghiệp
ĐGNLX	Đánh giá nhân lực xanh
ĐNNLX	Đãi ngộ nhân lực xanh
ĐTNLX	Đào tạo nhân lực xanh
HQMT	Hiệu quả môi trường
NCS	Nghiên cứu sinh
NLĐ	Người lao động
QLMT	Quản lý môi trường
QTNL	Quản trị nhân lực
QTNLX	Quản trị nhân lực xanh
TNXH	Trách nhiệm xã hội
TDNLX	Tuyển dụng nhân lực xanh

❖ Từ viết tắt tiếng Anh

Từ viết tắt	Diễn giải tiếng Anh	Diễn giải tiếng Việt
AMOS	Analysis of Moment Structures	Phần mềm phân tích cấu trúc tuyến tính
AVE	Average Variance Extracted	Phương sai trung bình trích
CFA	Confirmatory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
Chi-square/df	Chi-square/degrees of freedom	Chi-bình phương/bậc tự do
CR	Composite Reliability	Độ tin cậy tổng hợp
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
GHRM	Green Human Resource	Quản trị nhân lực xanh

	Management	
KMO	Kaiser Meyer Olkin	Hệ số Kaiser Meyer Olkin
RMSEA	Root Mean Square Error Approximation	Căn trung bình số bình phương gần đúng
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Phần mềm phân tích thống kê dùng trong khoa học xã hội

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
1.1	Nội hàm nghiên cứu QTNLX từ một số nghiên cứu	16
1.2	Tổng hợp các nội dung thực hành QTNLX	18
1.3	Nội dung QTNLX theo tiếp cận A-M-O	19
2.1	Tổng hợp các khái niệm QTNLX	32
2.2	Tổng hợp nội hàm nghiên cứu QTNLX	48
2.3	Nghiên cứu về QTNLX với đôi mắt xanh, hiệu quả môi trường	54
3.1	Bộ thang đo các biến quan sát	73
3.2	Các nhóm chủ đề tìm hiểu tại khách sạn nghiên cứu tình huống	79
4.1	Thống kê số lượng khách sạn trên địa bàn Hà Nội	84
4.2	Thống kê khách du lịch đến Hà Nội giai đoạn 2017-2022	85
4.3	Thống kê về đóng góp của ngành Du lịch Hà Nội	85
4.4	Kết quả hoạt động kinh doanh của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2017 – 2022	86
4.5	Ý kiến đánh giá về tuyển dụng nhân lực xanh tại các khách sạn	87
4.6	Ý kiến đánh giá về đánh giá nhân lực xanh tại khách sạn	93
4.7	Đánh giá Quản lý chất thải rắn tại khách sạn Mường Thanh	106
4.8	Tổng hợp đánh giá độ tin cậy thang đo	115
4.9	Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Barlet	116
4.10	Tổng phương sai được giải thích và trích xuất của các biến	116
4.11	Ma trận xoay	117
4.12	Kết quả phân tích mức độ phù hợp mô hình	118
4.13	Kết quả phân tích tương quan và giá trị phân biệt	120
4.14	Kết quả phân tích tương quan và giá trị phân biệt đã hiệu chỉnh	120
4.15	Kết quả kiểm định Levene	121
4.16	Kết quả kiểm định ANOVA	121
4.17	Ma trận hệ số tương quan	122
4.18	Kết quả kiểm định các giả thuyết	124
5.1	Đề xuất kế hoạch chi tiết đào tạo nhân lực xanh	139
5.2	Đề xuất mẫu phiếu đánh giá nhân lực xanh	143

DANH MỤC CÁC HÌNH

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
1.1	Thống kê số lượng bài báo khoa học xuất bản về chủ đề QTNLX	13
1.2	Bốn ý nghĩa của “Xanh” trong hoạt động quản lý	14
1.3	Nội dung thực hành QTNLX trong các nghiên cứu	17
2.1	Mô hình nghiên cứu của Singh và cộng sự, 2020	60
2.2	Mô hình nghiên cứu của Ali Umralli và cộng sự, 2020	61
2.3	Mô hình nghiên cứu của Ahmed và cộng sự, 2020	62
2.4	Mô hình nghiên cứu của Nisar và cộng sự, 2021	63
2.5	Mô hình nghiên cứu của Haldorai và cộng sự, 2022	64
2.6	Mô hình nghiên cứu lý thuyết đề xuất	64
3.1	Quy trình nghiên cứu của NCS	66
3.2	Mô hình nghiên cứu đề xuất	69
3.3	Thống kê mô tả nghiên cứu	77
4.1	Số lượng cơ sở lưu trú du lịch Việt Nam, giai đoạn 1990 - 2019	81
4.2	Lượt khách do các cơ sở lưu trú phục vụ giai đoạn 2015 - 2022	82
4.3	Doanh thu của các cơ sở lưu trú giai đoạn 2015 - 2022	83
4.4	Truyền thông tuyển dụng xanh trên trang fanpage	88
4.5	Ý kiến đánh giá về đào tạo nhân lực xanh	90
4.6	Ý kiến đánh giá về đãi ngộ nhân lực xanh	95
4.7	Cleaning Day tại khách sạn Melia Hà Nội	95
4.8	Ví dụ đánh giá quản lý môi trường khách sạn Mường Thanh	105
4.9	Sở Du lịch Hà Nội nêu gương khách sạn bảo vệ môi trường	112
4.10	Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA lần 1	118
4.11	Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA đã chuẩn hoá	119
4.12	Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính	123
4.13	Minh hoạ kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính	123
5.1	Đề xuất cấu trúc của thiết kế công việc xanh	135

5.2	Nội dung đào tạo về tiết kiệm năng lượng	138
5.3	Ví dụ các ghi chú đào tạo kiến thức, kỹ năng tiết kiệm năng lượng	140
5.4	Cuộc thi sáng kiến xanh của khách sạn Mường Thanh	149
5.5	Lợi ích của việc thực hành mô hình “Văn phòng Xanh”	150
5.6	Hoạt động vì môi trường	151

DANH MỤC CÁC HỘP

Số hiệu	Tên hộp	Trang
	hộp	
4.1	Đào tạo tiết kiệm năng lượng tại một số khách sạn	91
4.2	Thành lập Eco Team của khách sạn Mường Thanh	102
4.3	Mục tiêu và Nội dung của khoá tập huấn “Nhận thức về du lịch bền vững” của khách sạn Mường Thanh	104
4.4	Sáng kiến Xanh (2023) của khách sạn Mường Thanh	107
4.5	Quy định sử dụng điện tại khách sạn Hacinco	109
5.1	Đề xuất đưa tiêu chuẩn tuyển dụng xanh vào thông báo tuyển dụng	136
5.2	Ví dụ nội dung chương trình đào tạo “Đổi mới bao bì xanh”	137
5.3	Mẫu tổng hợp chuẩn bị phỏng vấn đánh giá	145
5.4	Biểu mẫu đăng ký mục tiêu cá nhân	146
5.5	Ví dụ khen thưởng hoạt động Xanh của một Tổng Công ty	148
5.6	Ngôi nhà xanh của Liên hợp quốc tại Việt Nam	152

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của nghiên cứu đề tài

Kinh tế xanh, PTBV là chủ đề nghiên cứu ngày càng phổ biến hơn. Tập trung vào các thực hành xanh trong đó có QTNLX nhằm đạt được tăng trưởng xanh, đóng góp vào việc xây dựng kinh tế xanh - nền tảng của PTBV được coi là định hướng chiến lược của các quốc gia và là trách nhiệm của mỗi DN. Thực hiện nghiên cứu về QTNLX tại các KS ở thành phố Hà Nội là cấp thiết bởi những lý do sau:

Một là, *QTNLX (Green Human Resource Management - GHRM)* là một phạm trù khoa học ra đời từ sự kết hợp giữa nguyên lý QTNL với xu thế PTBV cần được phát triển. Trước đây, có nhiều quốc gia theo đuổi chiến lược phát triển kinh tế trước rồi sau đó mới xử lý ô nhiễm, hay gọi là kinh tế nâu (brown economy) nhằm có được những bước tiến nhanh chóng nền kinh tế. Kinh tế nâu đã dẫn đến nhiều tổn hại cho môi trường và những hậu quả nghiêm trọng này là bài học mà các quốc gia không muốn lặp lại. Kinh tế xanh (green economy) có sự đối lập với kinh tế nâu nhằm đạt mục tiêu phát triển kinh tế đồng thời hướng tới môi trường và cả con người. Năm 1989, nhóm các nhà kinh tế môi trường tại Anh lần đầu đề cập đến khái niệm “kinh tế xanh” và đến năm 2008, thuật ngữ này được nhắc lại tại chương trình về môi trường của Liên Hợp Quốc. Tại Hội nghị Thượng đỉnh của Liên Hợp Quốc về PTBV (tháng 6/2012), thuật ngữ này được cộng đồng quốc tế chính thức sử dụng. Kinh tế xanh là nền kinh tế ít phát thải các-bon, giảm thiểu nguy cơ về môi trường do sử dụng hiệu quả tài nguyên để các nền kinh tế hướng tới PTBV với ba trụ cột: “kinh tế - môi trường - xã hội”. Phát triển kinh tế xanh không chỉ là trách nhiệm của Chính phủ, cơ quan quản lý các cấp mà còn cần sự chung tay của tất cả các thành phần kinh tế, để nâng cao nhận thức, lan tỏa tinh thần, thúc đẩy hành động xanh. Trách nhiệm của DN được thể hiện thông qua mọi quyết định, mọi hành động, trong đó quản trị nhân lực (QTNL) là mắt xích quan trọng, đóng vai trò hạt nhân của thực hiện mục tiêu tạo dựng việc làm xanh, hướng tới tăng trưởng xanh, PTBV - vừa là định hướng chiến lược, vừa là trách nhiệm của DN. Xu hướng tất

yếu này đặt ra đòi hỏi thích ứng của các nguyên lý cơ bản QTNL, đó chính là nguồn gốc ra đời của phạm trù QTNLX. Do đó, *những nguyên lý cơ bản về QTNLX cần được nghiên cứu để thực hiện yêu cầu phát triển DN và nền kinh tế.*

Hai là, QTNLX có vai trò quan trọng trong để cải thiện các mục tiêu đầu ra của DN và mối quan hệ này cần tiếp tục đi tìm bằng chứng khoa học. QTNLX phản ánh mức độ “xanh hoá” của các thực hành QTNL (Harris & Tregidga, 2012) được thực hiện đồng bộ như là TDNLX, ĐTNLX, ĐNNLX, ĐGNLX, quan hệ nhân viên xanh... nhằm hình thành, phát triển hành vi xanh của NLD (Zoogah, 2011), xây dựng nơi làm việc thân thiện với môi trường để BVMT, hướng tới sự PTBV và thực hiện TNXH của DN. QTNLX đóng vai trò quan trọng để đạt được các mục tiêu của DN: (i) hình thành lối sống xanh và phát triển môi trường làm việc thân thiện, giảm chi phí do tiết kiệm năng lượng, nước, nguyên liệu; (ii) thu nhận và giữ chân nhân tài, khuyến khích sự đổi mới của NLD để giúp nhân viên tăng năng suất lao động; (iii) tạo dựng uy tín và hình ảnh thương hiệu cho DN, nâng cao kết quả kinh doanh, hình thành và duy trì lợi thế cạnh tranh cho DN; (iv) mang đến nhiều những cơ hội kinh doanh cho DN khi hiện nay nhiều cơ quan Chính phủ và các đối tác đưa ra yêu cầu đòi hỏi DN thực hiện được những tiêu chuẩn xanh nhất định thì mới tham gia đấu thầu các chương trình của họ... (Asri, 2021). Có nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng kết quả hoạt động của tổ chức, DN được cải thiện từ QTNLX như: HQMT sẽ góp phần mang lại kết quả hoạt động tốt, duy trì được sự ổn định của DN (Russo & Fouts, 1997; Wong và cộng sự, 2015); Nếu DN quan tâm đến những tiêu chuẩn liên quan đến môi trường sẽ có cơ hội có được những lợi thế tương đối và DN có thể cải thiện năng suất (Siyambalapitiya và cộng sự, 2018); Hoạt động cải thiện môi trường là rất cần thiết vì giúp giảm thiểu những tác động tiêu cực đến môi trường (Jabbour và cộng sự, 2010) và gia tăng các kết quả tài chính (Li & Ramanathan, 2018). Vì vậy, cần phải có nghiên cứu đầy đủ cơ sở lý luận, xây dựng khung lý thuyết về QTNLX sao cho phù hợp với mục tiêu phát triển nền kinh tế xanh, kinh tế bền vững.

Ba là, ở nước ta, Quyết định số 1658/QĐ-TTg ngày 01/01/2021 được Thủ tướng Chính phủ ban hành đưa ra chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021 - 2030, tầm nhìn 2050, tập trung vào mục tiêu xanh hoá các ngành kinh tế và xây dựng lối sống xanh, thúc đẩy tiêu dùng bền vững. Để có thể hướng đến mô hình tăng trưởng ở đó tập trung vào xanh hoá các ngành kinh tế, khai thác một cách hiệu quả, tiết kiệm nguồn năng lượng, nước, tài nguyên thiên nhiên để có thể giảm bớt những tác động tiêu cực, không mong muốn tới môi trường thì tăng trưởng xanh cần được xác định là nhiệm vụ của cả hệ thống chính trị, xã hội, của toàn dân cũng như của cộng đồng các DN. Đẩy mạnh quá trình “chuyển đổi xanh trong các lĩnh vực như lao động việc làm, du lịch” để từ đó hình thành văn hoá, lối sống xanh, tạo lập môi trường thúc đẩy tiêu dùng và mua sắm xanh. Nhằm đạt được các định hướng mà Chiến lược xác định, việc tập trung thực hiện đổi mới sáng tạo, phát triển DN theo hướng xanh trong đó có phát triển nhân lực, đặt nhân lực làm trung tâm, khích lệ cách sống có trách nhiệm của NLD với cộng đồng và xã hội, hình thành thể hệ nhân lực có văn hoá sống xanh, thích ứng với điều kiện thiên nhiên và môi trường chính là giải pháp then chốt mà các DN cần đẩy mạnh triển khai.

Bốn là, kinh doanh du lịch trong đó có kinh doanh KS hiện đang phát triển khá nhanh chóng song đây cũng là ngành có nguy cơ gây ô nhiễm môi trường cao, có những ảnh hưởng lớn và phá vỡ hệ sinh thái từ việc khai thác và sử dụng tài nguyên không giới hạn. Hoạt động của các KS làm gia tăng những thách thức với môi trường do đã sử dụng một lượng lớn năng lượng, nước cũng như một số nguồn tài nguyên không thể tái tạo được khác, từ đó tăng nguy cơ tàn phá môi trường (Gössling & Peeters, 2015). Trước các áp lực của yêu cầu PTBV, cũng đòi hỏi các KS cần nhận thức được tính tất yếu khách quan của việc sử dụng các biện pháp BVMT trong quá trình hoạt động, điều chỉnh các hoạt động quản lý theo hướng thân thiện với môi trường trong đó có QTNL để đảm bảo thực hiện TNXH của khách sạn. QTNLX sẽ là hoạt động có tầm quan trọng để thực hiện TNXH của KS, nâng cao nhận thức và hành vi xanh của NLD, lan toả lối sống xanh tới NLD, nhà cung cấp, khách hàng, đối tác... để từ đó đạt được mục tiêu PTBV. Thông qua QTNLX

các KS có thể thúc đẩy thực hiện các sáng kiến nhân lực thân thiện với môi trường, tiết kiệm chi phí, giảm ô nhiễm, giảm thiểu tác hại tài nguyên và có đóng góp lớn đối với môi trường tự nhiên (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019). Từ việc quan tâm đến tài nguyên như tài nguyên nước, tài nguyên khoáng thạch, các nguyên liệu (Wang và cộng sự, 2020) đến quan tâm về quản lý chất thải, hạn chế và khắc phục tối đa những tác động không mong muốn của chúng, các KS có thể góp phần lan tỏa nhận thức về việc sử dụng và bảo vệ tài nguyên đến xã hội, khuyến khích tiêu dùng sản phẩm thân thiện với môi trường. Các KS theo đuổi QTNL thân thiện với môi trường sẽ hưởng lợi hơn vì có được sự hài lòng cho chính NLD và người tiêu dùng (Han và cộng sự, 2009), tăng khả năng thu hút khách hàng khi mà trong đời sống ngày nay, khách cư trú đang có xu hướng tìm kiếm KS thực hiện các tiêu chuẩn môi trường.

Năm là, triển khai QTNLX tại các KS ở Hà Nội bên cạnh những kết quả bước đầu vẫn còn nhiều những hạn chế. Theo xu hướng chung trên thế giới, kinh doanh KS ở nước ta nói chung và trên địa bàn thành phố Hà Nội nói riêng là một ngành tiềm năng và đã đạt được sự phát triển lớn trong thời gian vừa qua. Thành phố Hà Nội với đặc điểm là thủ đô của nước ta, có nhiều lợi thế về lịch sử, danh lam thắng cảnh..., lượng khách du lịch đến thăm quan, công tác... hằng năm lớn nên hệ thống KS đã phát triển đáng kể và là một trong những địa phương có nguồn cung KS lớn của cả nước (Savills, 2024). Trước các áp lực của yêu cầu PTBV, đòi hỏi các KS cần chú trọng sử dụng các biện pháp BVMT trong quá trình hoạt động. Kết quả điều tra khảo sát của một số DN du lịch và nhà phân tích độc lập đã chỉ ra rằng cơ sở lưu trú thân thiện với môi trường sinh thái đang trở thành nhu cầu rất lớn của các khách hàng (Hoàng Anh Duy và cộng sự, 2019). Theo đó, các biện pháp nhằm nâng cao kết quả quản trị theo hướng “thân thiện với môi trường” trong đó có QTNL để hướng đội ngũ nhân lực dành sự quan tâm đến các vấn đề môi trường, tạo điều kiện phù hợp để cải thiện HQMT bước đầu đã được các KS, nhất là các KS 3-5 sao trên địa bàn thủ đô quan tâm thực hiện để hướng đến PTBV. Tuy nhiên còn khá nhiều các KS chưa thực sự quan tâm đến việc thực hiện QTNLX, chưa có quy trình TDNLX rõ ràng, đầy đủ, chưa chú trọng đến việc tìm kiếm, đánh giá và ưu tiên ứng

viên có nhiều kiến thức, kỹ năng về sinh thái. Hoạt động QTNLX được thực hiện tại các KS ở Hà Nội còn chưa đồng bộ, mới tập trung nhiều vào các hoạt động đào tạo, nhắc nhở về tiết kiệm năng lượng, tái sử dụng... mà chưa có nhiều giải pháp có tính hệ thống từ khâu tuyển dụng, đào tạo chuyên sâu đến ĐGNLX (Do Nam Trung & Kumar, 2005; Nguyễn Thị Phương Thảo, 2022). Đánh giá kết quả ĐTNLX chưa được chú trọng, sử dụng tiêu chí xanh để đánh giá nhân lực chưa được sử dụng nhiều, ĐNNLX chưa thực sự được đầu tư thích đáng... Theo đó, *nghiên cứu về QTNLX tại các KS ở Hà Nội với những đặc điểm riêng của một loại hình kinh doanh du lịch cũng cần được triển khai nhằm đưa ra cơ sở thực hiện các giải pháp thích hợp thúc đẩy hoạt động quan trọng này.*

Từ các lý do nêu trên, có thể khẳng định việc lựa chọn nghiên cứu luận án *“Quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội”* là hết sức cần thiết và có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận về QTNLX tại các KS, phân tích thực trạng QTNLX tại các KS trên địa bàn thành phố Hà Nội, đánh giá tác động của QTNLX đến đổi mới xanh, HQMT tại các KS này (để thấy rõ hơn kết quả và sự cần thiết của các thực hành QTNLX trong KS), NCS đề xuất một số giải pháp, kiến nghị thúc đẩy QTNLX tại các KS trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu như trên, luận án xác định các nhiệm vụ nghiên cứu chính:

Một là, tổng quan các công trình nghiên cứu và các tài liệu nghiên cứu có liên quan đến thực hành QTNLX và thực hành QTNLX tại KS nhằm hệ thống hoá và phát triển thêm một bước cơ sở lý luận về QTNLX tại KS và đưa ra mô hình nghiên cứu.

Hai là, phân tích thực trạng QTNLX, những yếu tố ảnh hưởng đến QTNLX và tác động của QTNLX tới đổi mới xanh, HQMT tại các KS để có cơ sở tổng hợp và khái quát các nhận định về thực trạng QTNLX tại các KS ở Hà Nội.

Ba là, tìm hiểu bối cảnh phát triển các KS ở Hà Nội, kết hợp cùng với thực trạng đã được luận án phân tích để đề xuất giải pháp thúc đẩy QTNLX tại các KS ở Hà Nội.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận án xác định đối tượng nghiên cứu là QTNLX tại các KS.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi về nội dung*: Luận án xác định phạm vi nghiên cứu là tiếp cận khung lý thuyết về nội hàm QTNLX tại KS bao gồm bốn nội dung: TDNLX, DTNLX, ĐGNLX và ĐNNLX. Đây là bốn nội dung được phân tích nhiều nhất trong các nghiên cứu về nội hàm của QTNLX (Hosna và Elfahli Kaoutar, 2022). Đồng thời, luận án phân tích yếu tố ảnh hưởng tới QTNLX tại các KS và xem xét tác động của QTNLX (thông qua bốn nội dung TDNLX, DTNLX, ĐGNLX và ĐNNLX) tới đổi mới xanh và HQMT để thấy rõ hơn được kết quả và sự cần thiết của các thực hành QTNLX trong KS.

- *Phạm vi về không gian*: Trước hết, đề tài luận án nghiên cứu tại các KS ở Hà Nội. Theo Do Nam Trung & Kumar, 2005; Nguyễn Thị Phương Thảo, 2022 và khảo sát sơ bộ của nghiên cứu sinh (NCS), các KS cao cấp (3 - 5 sao) có áp dụng đồng bộ nhiều biện pháp BVMT, kết hợp cùng vào các chính sách, thực hành quản trị của KS trong khi các KS 1, 2 sao mới chỉ áp dụng một số biện pháp BVMT, tập trung vào các hoạt động riêng lẻ như tiết kiệm điện, nước... Do mục tiêu nghiên cứu được xác định của luận án là đánh giá thực trạng QTNLX với các thực hành xanh cụ thể về TDNLX, DTNLX, ĐGNLX và ĐNNLX cũng như ảnh hưởng của thực hành QTNLX tới đổi mới xanh và HQMT nên luận án tập trung nghiên cứu tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội. Khi tiến hành mô tả thực trạng QTNLX, do không thể đánh giá được thực trạng tại tất cả các KS địa bàn nên NCS đã lựa chọn một số KS (theo cách tiếp cận thuận tiện) để tập trung phân tích.

- *Phạm vi về thời gian*: Luận án nghiên cứu QTNLX tại các KS ở Hà Nội dựa trên các dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp được thu thập chủ yếu trong giai đoạn 2015 - 2023. Dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn và khảo sát

bằng bảng hỏi được thu thập trong giai đoạn từ tháng 02/2023 đến tháng 11/2023. Giải pháp, kiến nghị được đề xuất cho đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp luận

Luận án lựa chọn phương pháp luận là phương pháp duy vật biện chứng để nhìn nhận và phân tích các sự việc, hiện tượng trong quá trình vận động tất yếu của nó. Luận án cũng thực hiện đánh giá các nội dung trên quan điểm duy vật lịch sử và quan điểm của Đảng, Nhà nước liên quan đến QTNLX.

4.2. Phương pháp cụ thể

4.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

- *Phương pháp nghiên cứu tài liệu*: NCS nghiên cứu tài liệu cơ sở lý luận về QTNLX tại KS từ giáo trình, sách tại các cơ sở đào tạo; Các bài báo khoa học được đăng tải trên các tạp chí chuyên ngành có liên quan đến QTNLX trong và ngoài nước; Đề tài, công trình nghiên cứu; Các báo cáo của Viện Nghiên cứu phát triển du lịch (ITDR), Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, Sở Du lịch Hà Nội, Hiệp hội Nhân sự KS; Các luận án, luận văn, các hội thảo chuyên đề có liên quan đến QTNLX; Các văn bản pháp luật, định hướng chính sách, quan điểm của Đảng và Nhà nước có liên quan đến QTNLX... để hình thành khung lý luận về QTNLX tại KS.

- *Phương pháp nghiên cứu tình huống*: Phương pháp này được sử dụng để khám phá QTNLX tại KS cụ thể, từ đó mô tả một cách đầy đủ, chi tiết, toàn diện về QTNLX tại KS. Dữ liệu thu thập được từ các cuộc phỏng vấn, quan sát, các thông tin, báo cáo nội bộ sẽ được NCS phân tích, tổng hợp và làm căn cứ so sánh với kết quả nghiên cứu định lượng.

- *Phương pháp phỏng vấn sâu*: Phương pháp này được triển khai với các chuyên gia thuộc lĩnh vực quản trị kinh doanh, quản trị KS và một số nhà quản trị KS để sàng lọc và điều chỉnh các biến trong mô hình phân tích được đề xuất từ khung lý thuyết.

4.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp khảo sát để thu thập các dữ liệu sơ cấp về QTNLX tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội được luận án sử dụng. NCS xây dựng bảng câu hỏi dựa trên cơ sở sự kế thừa các thang đo phổ biến, kết hợp cùng kết quả nghiên cứu để điều chỉnh cho phù hợp với lĩnh vực KS tại thành phố Hà Nội. Câu hỏi được thiết kế với 5 mức độ theo thang đo Likert. Dữ liệu khảo sát được NCS phân tích dựa trên phần mềm SPSS và AMOS.

Chi tiết về cách thức triển khai các phương pháp nghiên cứu này sẽ được trình bày trong chương 3 của luận án.

5. Những đóng góp mới của luận án

Luận án có những đóng góp mới cả về lý luận và thực tiễn. Cụ thể:

(i) Từ kết quả nghiên cứu tổng quan tài liệu trong và ngoài nước, NCS đã phát triển một bước khung lý luận cơ bản về QTNLX tại KS. Trên cơ sở tiếp cận QTNLX là sự tích hợp của QLMT vào QTNL và tiếp cận PTBV, NCS đã xác lập khái niệm QTNLX tại KS và lý giải sự cần thiết của QTNLX tại KS trên các góc độ đóng góp vào thực thi chiến lược kinh doanh PTBV, nâng cao năng lực cạnh tranh và kết quả tài chính của KS, thúc đẩy đổi mới xanh, HQMT và tạo dựng bầu không khí làm việc lành mạnh, văn hoá xanh của KS. Các nội dung chính của QTNLX và biểu hiện của thực hành TDNLX, DTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX tại KS đã NCS được tổng hợp, đề xuất. Luận án đã nhận diện các yếu tố chủ yếu (quy định của pháp luật; các bên liên quan; tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của KS; ban lãnh đạo KS và văn hoá doanh nghiệp) ảnh hưởng đến QTNLX tại KS;

(ii) Dựa trên sự kế thừa các nghiên cứu trong và ngoài nước có chọn lọc và điều chỉnh của NCS, luận án đã xây dựng được mô hình nghiên cứu về QTNLX thông qua bốn nội dung của QTNLX đó là TDNLX, DTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX và thiết lập các giả thuyết, lựa chọn biến, thang đo của các quan sát. Mô hình nghiên cứu được thiết lập gồm 6 biến với 27 quan sát, 9 giả thuyết nghiên cứu để xem xét, đánh giá đồng thời tác động của cả bốn nội dung này tới đổi mới xanh và HQMT của KS.

Thông qua kết quả nghiên cứu định tính, định lượng, độ tin cậy của bộ thang đo đã được kiểm chứng.

(iii) Phân tích thực trạng QTNLX tại các KS ở Hà Nội, nghiên cứu điển hình tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội về các nội dung TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX để từ đó rút ra kết luận về những thành công, hạn chế và nguyên nhân của các thành công, hạn chế này.

(iv) Kiểm định mô hình với 9 giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa các nội dung của QTNLX, đổi mới xanh và HQMT tại các KS ở Hà Nội, nghiên cứu tại các KS 3 - 5 sao. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu đã khẳng định được ảnh hưởng tích cực của QTNLX với các nội dung TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX đến đổi mới xanh và HQMT tại các KS ở Hà Nội để từ đó có cơ sở đưa ra giải pháp, kiến nghị thúc đẩy QTNLX tại các KS ở Hà Nội nhằm tăng cường đổi mới xanh gia tăng được HQMT tại các KS này.

(v) Trên cơ sở nghiên cứu chiến lược phát triển du lịch xanh ở nước ta đến năm 2030 và bối cảnh phát triển các KS trên địa bàn thành phố Hà Nội, NCS đã đề xuất được các quan điểm, các giải pháp chủ yếu để thúc đẩy QTNLX tại các KS ở Hà Nội. Đó là các giải pháp về đổi mới TDNLX, tăng cường ĐTNLX, cải tiến ĐGNLX, đầu tư ĐNNLX, nâng cao nhận thức của lãnh đạo KS về QTNLX, điều chỉnh chiến lược kinh doanh theo hướng thúc đẩy QTNLX, phát triển văn hoá gắn với giá trị QTNLX. Ngoài ra, kiến nghị với Chính phủ, cơ quan quản lý nhà nước, các hiệp hội KS, khách hàng... cũng được NCS đưa ra nhằm thúc đẩy QTNLX tại các KS trên địa bàn thành phố Hà Nội.

6. Kết cấu của luận án

Cùng với các nội dung mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được kết cấu thành 5 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận về quản trị nhân lực xanh tại khách sạn

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu về thực trạng quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

Chương 5: Giải pháp và kiến nghị nhằm thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

Chương 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Quản trị nhân lực xanh được bắt đầu nghiên cứu vào cuối thế kỷ 20, song trong những năm gần đây, các học giả và các nhà kinh tế đã quan tâm hơn đến chủ đề này. Tuy vậy, đây còn là chủ đề tương đối mới mẻ với các nghiên cứu ở nước ta. Bằng việc nghiên cứu nguồn tài liệu đa dạng và phong phú liên quan đến QTNLX, NCS chia tổng quan nghiên cứu thành bốn vấn đề lớn: (1) Nghiên cứu về nguồn gốc, bản chất của QTNLX; (2) Nghiên cứu về nội hàm của QTNLX hay chính là các thực hành QTNLX; (3) Nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến QTNLX; (4) Nghiên cứu về ảnh hưởng của QTNLX đến hoạt động của tổ chức, DN.

1.1. Nghiên cứu về nguồn gốc, bản chất của quản trị nhân lực xanh

Từ vài thập kỷ gần đây khi nhiều vấn đề liên quan môi trường nảy sinh, chính phủ các quốc gia đã chỉ đạo các ngành và DN tập trung vào chương trình QLMT gắn với hoạt động kinh doanh của ngành, của DN. Môi trường bền vững ngày càng được các lãnh đạo DN, chính phủ, người tiêu dùng và các học giả quan tâm. Sáng kiến Xanh trong DN được khởi xướng năm 1996 từ sự đóng góp của Wehrmeyer (1996) - người đã biên tập cuốn sách có tiêu đề là *Phủ xanh con người: quản lý nhân lực và môi trường*. DN xanh (hay DN bền vững) đề cập đến DN thể hiện có trách nhiệm với cộng đồng, với môi trường, không có tác động tiêu cực tới môi trường trái đất, tới nền kinh tế. Bằng việc tập trung mang lại lợi ích cho NLĐ, cho môi trường địa phương, cho cộng đồng với sự quan tâm tới tài nguyên, BVMT, chăm lo đời sống NLĐ, luôn cải tiến không ngừng cách tiếp cận hướng tới PTBV, giảm thiểu ảnh hưởng môi trường, các DN xanh sẽ tạo được lợi thế và sức hút với người tiêu dùng. Tuy vậy, trở thành DN xanh cần sự nỗ lực thường xuyên, sự thay đổi từ nhận thức đến những hành động cụ thể; đòi hỏi sự kiên trì, liên tục cải thiện và không ngừng học hỏi.

Ý tưởng về DN xanh được nhận diện trên các phương diện:

Ảnh hưởng sinh thái xã hội: Những ảnh hưởng tới xã hội và sinh thái, luôn được các DN xanh chú trọng và đặt mục tiêu hướng tới, trước cả khi tính đến các

mục tiêu về lợi nhuận kinh doanh. Một DN xanh cần có sự quan tâm đến không chỉ con người mà cả môi trường nữa.

Ngăn cản ô nhiễm: Trong toàn bộ quá trình sản xuất sản phẩm, cung ứng dịch vụ, DN xanh giảm thiểu tối đa lượng chất thải, chất độc hại để không ảnh hưởng tiêu cực tới môi trường. Trong toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh, vận hành, cung ứng dịch vụ... của DN xanh cần phù hợp với môi trường.

Quan tâm cộng đồng: DN xanh thể hiện sự hoà nhập với cộng đồng thông qua việc khuyến khích NLD tình nguyện tham gia các hoạt động từ thiện, hoạt động tiếp thị hướng tới các mục đích BVMT. Chính từ những hoạt động này sẽ có tác động tới người tiêu dùng, thúc đẩy họ tìm hiểu nhiều hơn về những DN xanh và ủng hộ các DN này.

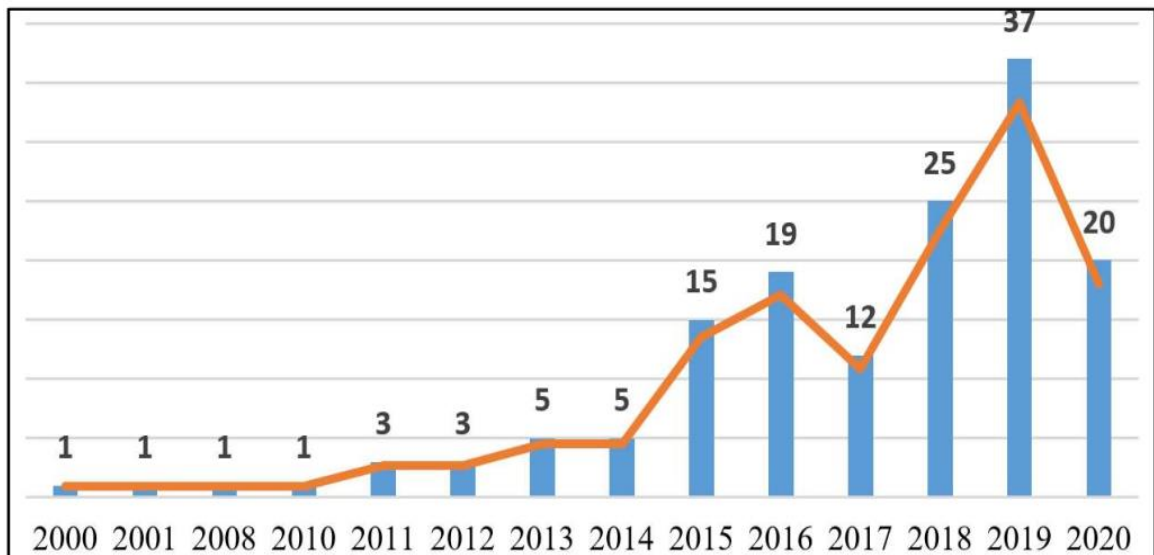
Duy trì nguồn nước và năng lượng: DN xanh hướng đến tiêu dùng ở mức tối thiểu nhất điện, nước, năng lượng và những tài nguyên có thể bị cạn kiệt. Các loại chất gây ô nhiễm, rác thải cần ở mức thấp nhất, gia tăng sử dụng nguồn nhiên liệu thay thế.

Tuân thủ 3R: Giải pháp 3R (“Reduce - Reuse – Recycle”, tức là “Giảm thiểu - Tái sử dụng và Tái chế”), nghĩa là các DN xanh cần có sự ưu tiên rõ ràng cho những hoạt động này để từ đó có thể hạn chế tối đa những tác động tiêu cực không mong muốn đến môi trường.

Chú ý nguồn cung cấp: DN xanh sử dụng nguyên nhiên liệu của nhà cung cấp mà hoạt động của họ cần thân thiện với môi trường. Bên cạnh việc tận dụng/sử dụng các sản phẩm/dịch vụ thân thiện với môi trường, các DN xanh cần chú ý đến sử dụng sản phẩm địa phương cho dù các vật liệu có sẵn rẻ hơn.

Từ sự khởi xướng của Wehrmeyer (1996), cho đến nghiên cứu của Revill (2000), đã bắt đầu xuất hiện các bài nghiên cứu về khía cạnh “xanh” của các hoạt động quản trị, tuy nhiên số lượng những nghiên cứu này còn chưa nhiều và những công trình này cũng chưa đưa ra được những quan điểm tiếp cận, khái niệm rõ ràng về QTNLX. Mặc dù vậy đây cũng được coi là tiền đề để từ đó có các công trình nghiên cứu về “xanh” như kế toán xanh (Bebbington, 2001), bán lẻ xanh (Lai và cộng sự, 2010) hay “quản lý xanh” nói chung (McDonagh và Prothero, 1997) ở những giai đoạn sau. Nhóm tác giả Hossari & Elfahli (2022) phân tích 148 bài báo

nghiên cứu về chủ đề QTNLX được xuất bản, bắt đầu từ năm 2000 - khoảng thời gian mà quan điểm “xanh” xuất hiện trong QTNL cho tới năm 2020 đã chỉ ra trong thời gian đầu số lượng ấn phẩm là rất hạn chế do khái niệm về QTNLX là mới. Sau đó, QTNLX thu hút được sự nghiên cứu ngày càng cao của các nhà nghiên cứu với 82 bài báo (55%) được xuất bản từ năm 2018 đến 2020, 46 bài báo (31%) từ năm 2017 đến 2015, 13 bài báo (9%) trong giai đoạn từ 2012 đến 2014 và 7 bài báo (5%) trong giai đoạn kéo dài từ 2000 - 2011. Xu hướng gia tăng các nghiên cứu về QTNLX tiếp tục được quan sát thấy trong thời gian gần đây (Elfahli, 2022; Susanto, Rofaida, & Senen, 2022) cho thấy rằng QTNLX với tư cách là một lĩnh vực của nghiên cứu đang ngày càng thu hút được các học giả quan tâm đến.



Hình 1.1: Thống kê số lượng bài báo khoa học xuất bản về chủ đề QTNLX

Nguồn: Hossari & Elfahli (2022)

Khái niệm xanh được đề cập trong khía cạnh quản lý chính là hướng đến “nỗ lực cải thiện hiệu quả sử dụng năng lượng”, “giảm tác động tiêu cực của việc tiêu thụ năng lượng, ô nhiễm gây ra với môi trường”. Trong cuốn “Green Human resource management: A Simplified Introduction” (*Tạm dịch: Quản trị nhân lực xanh: Một sự giới thiệu đơn giản*), các tác giả đã chỉ ra từ khoá “xanh” có bốn ý nghĩa chính liên quan đến nội dung QTNL, bao gồm: Chăm sóc môi trường xung quanh; BVMT tự nhiên; Giảm ô nhiễm; Xây dựng và phát triển thiên nhiên (Opatha & Arulrajah, 2014).



Hình 1.2: Bốn ý nghĩa của “Xanh” trong hoạt động quản lý

Nguồn: Opatha & Arulrajah (2014)

Một DN xanh sẽ luôn chú ý đến cả con người và môi trường sinh thái. Các nhà lãnh đạo đang nhận thấy rõ ràng hơn sự cần thiết của việc tích hợp QTNL cùng các mục tiêu BVMT tự nhiên. Do vậy *QTNLX là một khía cạnh tiếp cận mới, đang được nhắc đến ngày càng nhiều trên thế giới, song khái niệm QTNLX vẫn chưa có được sự thống nhất và cách hiểu toàn diện, sử dụng cho mọi nền kinh tế hay mọi lĩnh vực, hoạt động sản xuất kinh doanh*. Từ quan điểm liên quan đến bốn ý nghĩa chính của khái niệm “xanh” trong khía cạnh quản lý, tác giả Opatha & Arulrajah (2014) tiếp cận QTNLX là *sự tích hợp của QLMT vào QTNL*. Với cách tiếp cận này, QTNLX thể hiện việc “thực hiện các sáng kiến thân thiện với môi trường để mang lại hiệu quả hoạt động cao hơn, chi phí bỏ ra thấp hơn, tạo sự gắn bó và duy trì NLD tốt hơn”, qua đó giảm thiểu ảnh hưởng không mong muốn tới môi trường. Như vậy QTNLX thể hiện được vai trò rất quan trọng trong QLMT (Dumont và cộng sự, 2017; Mazur, 2015). QTNLX với cách nhìn nhận tích hợp QLMT nhằm triển khai các chức năng nhân sự mà bản chất của nó bao gồm các mục tiêu sinh thái trong tất cả các hoạt động QTNL. QTNLX được nhắc đến với những đóng góp tích cực của các chương trình, kế hoạch và thực tiễn QTNL đối với các hoạt động, chương trình nghị sự về môi trường. Với cách tiếp cận này, QTNLX chính là khía cạnh của QTNL hướng đến “chuyển đổi nhân viên bình thường thành nhân viên xanh” để đạt được mục tiêu môi trường, thông qua hoạt động của DN để ngăn ngừa ô nhiễm (Renwick và cộng sự, 2013).

Cách tiếp cận PTBV, QTNLX là một phần trong khuôn khổ rộng lớn của TNXH DN (Mandip, 2012) và chính các hoạt động QTNL đóng vai trò thiết yếu

trong việc triển khai áp dụng các chính sách và xây dựng văn hoá PTBV. Sự gia tăng nhận thức về sinh thái và ảnh hưởng của các bên liên quan có tầm quan trọng hàng đầu. Khách hàng quan tâm đến những sản phẩm sinh thái trong khi các đối tác kinh doanh chú ý đến các chứng thực sinh thái. Các tổ chức, DN đang tìm cách duy trì thị phần của mình buộc phải áp dụng “định hướng thân thiện với môi trường”. Kết quả là DN đang dần dần phát triển một triết lý quản lý mới, trong đó chi tiêu cho BVMT được coi là TNXH và cũng là hoạt động đầu tư vì sự phát triển đi lên của DN (Wang và cộng sự, 2020). QTNLX đề cập đến “việc sử dụng NLD để hỗ trợ các hoạt động PTBV, tăng cường nhận thức và cam kết của NLD về vấn đề bền vững để bảo vệ tài nguyên, giảm ô nhiễm, cải thiện hiệu quả năng lượng” (Prasad, 2013; Ramachandran, 2011). Với góc nhìn PTBV, QTNLX sẽ chú trọng đến việc dùng các triết lý, quan điểm, nội dung thực hành QTNL để đẩy mạnh việc sử dụng các nguồn lực kinh doanh bền vững và hạn chế bất kỳ tác hại khôn lường nào phát sinh từ các hoạt động khác nhau về môi trường của DN (Zoogah, 2011). QTNLX đòi hỏi các DN xây dựng và thực hiện kế hoạch QTNL, cùng với lợi ích kinh tế còn cần chú ý đến nội dung sinh thái để từ đó gia tăng thêm giá trị cho các bên liên quan do sử dụng các nguồn lực có hiệu quả, bền vững và đổi mới ở các DN (Mampra, 2013; Singh và cộng sự, 2020).

1.2. Nghiên cứu về nội hàm của quản trị nhân lực xanh

QTNLX là một phạm trù mới, khá phức tạp vì vậy mà tìm hiểu về các yếu tố của QTNLX trong DN là một chủ đề quan trọng được quan tâm nghiên cứu, thảo luận. Các học giả khi tìm hiểu về nội dung của QTNLX đã chú trọng đến một số hoạt động cần phải áp dụng trong mỗi giai đoạn của quy trình nhân sự (Mandip, 2012; Renwick và cộng sự, 2013). Ví dụ như trong các tác nghiệp TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX... là những hoạt động mà DN cần triển khai để hình thành xanh hoá nguồn nhân lực. Khi triển khai khái niệm QTNLX, các hoạt động cần thực hiện trước tiên ở ngay trong phân tích công việc. Quá trình này cần tuân theo nguyên tắc “thân thiện với môi trường và mỗi công việc có các tác nghiệp liên quan đến BVMT”. Nhiều DN đã tạo ra một vị trí đặc biệt mà người tham gia chịu

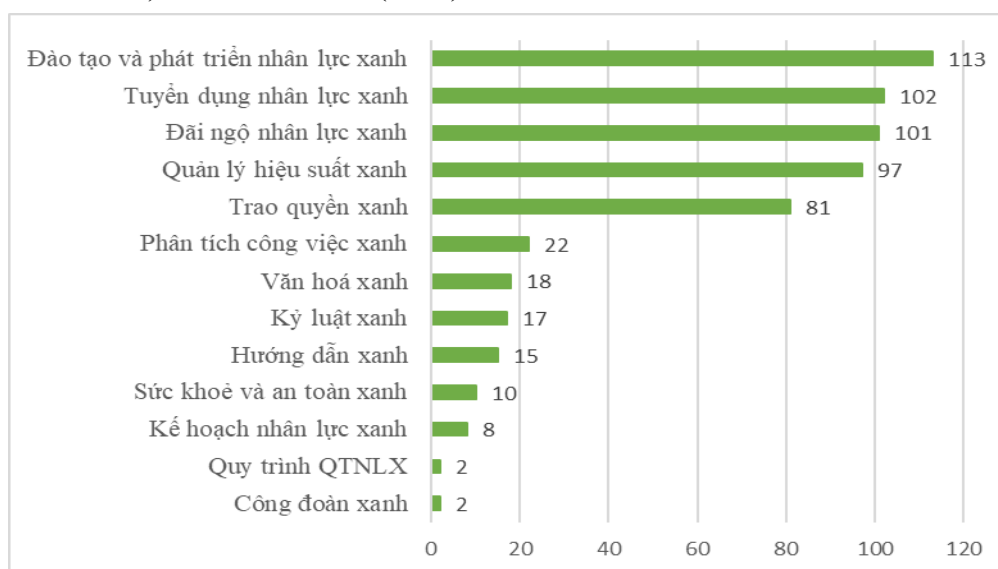
trách nhiệm điều phối QLMT trên các khía cạnh khác nhau (Arulrajah và cộng sự, 2016). Thực hành QTNLX liên quan đến cả thực hành QTNL truyền thống và cả các khía cạnh QTNL chiến lược phù hợp với các mục tiêu môi trường (Gholami và cộng sự, 2016). Tầm quan trọng của xanh hoá các thực hành QTNL đã được các nhà nghiên cứu công nhận và nghiên cứu áp dụng QTNLX trong tổ chức được xem là xu hướng mới trong QLMT (Jabbour và cộng sự, 2015; Jabbour và cộng sự, 2010).

Bảng 1.1: Nội hàm nghiên cứu QTNLX từ một số nghiên cứu

STT	Nghiên cứu	Các khía cạnh nội dung QTNLX
1	Jabbour và cộng sự (2010)	Phân tích công việc xanh; TDNLX; ĐTNLX; ĐNNLX
2	Renwick và cộng sự (2013)	TDNLX; ĐTNLX; ĐGNLX; ĐNNLX; Tham gia xanh
3	Zibarras & Coan (2015)	TDNLX; ĐNNLX; Trao quyền nhân lực xanh
4	O'Donohue & Torugsa (2016)	ĐTNLX; Tạo động lực xanh
5	Guerci & Carollo (2016)	TDNLX; ĐTNLX; ĐGNLX và ĐNNLX
6	Gholami và cộng sự (2016)	TDNLX; ĐTNLX; ĐGNLX; Tham gia và trao quyền xanh
7	Tang và cộng sự (2018)	TDNLX; ĐTNLX; ĐGNLX; ĐNNLX; Tham gia xanh
8	Rawashdeh (2018)	TDNLX; ĐTNLX; ĐNNLX
9	Pham và cộng sự (2019)	ĐTNLX; ĐGNLX; Tham gia xanh
10	Yusliza và cộng sự (2019)	Phân tích công việc xanh; TDNLX; ĐTNLX; ĐGNLX, ĐNNLX

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Mặc dù các nghiên cứu đã có sự quan tâm lớn đến những khía cạnh nội dung của QTNLX song các tác giả cũng chưa có một sự thống nhất nào khi lựa chọn các thực hành QTNLX. Cách tiếp cận chủ yếu được nhiều tác giả sử dụng đó là phân chia theo các hoạt động tác nghiệp của QTNLX (Tang và cộng sự, 2018). Tuy vậy cùng với cách tiếp cận về nội hàm của QTNLX theo các hoạt động tác nghiệp, các nhà nghiên cứu chưa thống nhất được về số lượng cũng như nội dung các thực hành QTNLX trong DN. Các nghiên cứu đã phân tích hàng loạt những thực hành khác nhau trong QTNLX. Trong đó, có bốn thực hành đã được các tác giả nghiên cứu và thảo luận rộng rãi nhất (Hosna và Elfahli Kaoutar, 2022), đó là: đào tạo và phát triển nhân lực xanh với 113 bài báo (95%), TDNLX với 102 bài báo (85%), ĐNNLX với 101 bài báo (84%), đánh giá hiệu quả nhân lực xanh (hay quản lý hiệu suất xanh) với 97 bài báo (81%).



Hình 1.3: Các nội dung thực hành QTNLX trong các nghiên cứu

Nguồn: Hosna và Elfahli Kaoutar (2022)

Ngoài ra các nhà nghiên cứu còn dành mỗi quan tâm với mức độ thấp hơn cho các nội dung như Phân tích công việc xanh với 22 bài báo (18%), Văn hoá xanh với 18 bài báo (15%), Kỹ luật xanh với 17 bài báo (14%), Hướng dẫn xanh với 15 bài báo (12%), Sức khoẻ và an toàn xanh với 10 bài báo (8%), Kế hoạch nhân lực xanh với 8 bài báo (6%) và cuối cùng là Quy trình QTNLX xanh và Công đoàn xanh cùng chiếm 1%. Khái quát các nội dung thực hành của QTNLX ở bảng sau:

Bảng 1.2: Tổng hợp các nội dung thực hành QTNLX

STT	Khía cạnh nội dung QTNLX	Diễn giải
1	Phân tích và thiết kế công việc xanh	Thực hiện thiết kế công việc thân thiện với môi trường và mỗi vai trò công việc đặt ra các nhiệm vụ liên quan đến BVMT.
2	Tuyển dụng nhân lực xanh	Lựa chọn ứng viên có kiến thức, kỹ năng, tiếp cận phù hợp với hệ thống QLMT của DN và trong quá trình tuyển dụng hạn chế giấy tờ.
3	Đào tạo nhân lực xanh	Thực hiện giáo dục, huấn luyện nâng cao nhận thức về môi trường, phương pháp làm việc tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải.
4	Quản lý hiệu suất xanh	Thông qua đánh giá hiệu suất sinh thái của nhân viên, gắn với các mục tiêu QLMT vào hệ thống đánh giá hiệu suất và đảm bảo phản hồi thường xuyên về tiến độ đạt được.
5	Đãi ngộ nhân lực xanh	Thực hiện gắn các yếu tố quản lý xanh trong chương trình lương thưởng, thúc đẩy các hành vi xanh của NLD, tạo động lực để NLD tham gia và tích cực thực hiện các hành vi xanh tại nơi làm việc. Một số nghiên cứu còn gọi đây là tạo động lực xanh.
6	Quan hệ lao động xanh	Còn được gọi là quan hệ nhân viên xanh tức là tăng cường sự tham gia của NLD hoặc tổ chức đại diện của họ vào các hoạt động thực hành các mục tiêu, kế hoạch, hoạt động nâng cao nhận thức về vấn đề xanh tại nơi làm việc.
7	Quản lý sức khỏe và an toàn xanh, nội quy xanh	Thực hiện đảm bảo một nơi làm việc xanh cho tất cả mọi người, tạo ra các sáng kiến xanh về môi trường, giảm bớt căng thẳng cho NLD, ngăn ngừa các yếu tố bất lợi về sức khỏe do môi trường gây ra.
8	Bảo đảm việc làm	Thực hiện NLD không bị mất việc làm, tránh các hoạt động gây gián đoạn hay ảnh hưởng đến việc làm, tác động không tốt đến cuộc sống của NLD và gia đình họ.
9	Kỷ luật xanh	Thiết lập bộ quy tắc, xây dựng hệ thống kỷ luật (cảnh cáo, phạt, đình chỉ, sa thải) với nhân lực vi phạm nguyên tắc ứng xử liên quan đến BVMT.
10	Sự trao quyền xanh	Nhân lực được trao cơ hội để tham gia vào QLMT, khuyến khích họ hỗ trợ việc ngăn ngừa ô nhiễm và tìm kiếm cơ hội về môi trường.

Nguồn: Đỗ Thị Tươi (2021) và tổng hợp của NCS

Bên cạnh phần lớn những công trình sử dụng cách tiếp cận theo các hoạt động tác nghiệp thì từ một số công trình nghiên cứu sau năm 2019 có sử dụng khung lý thuyết AMO để xem xét về nội dung của QTNLX xanh theo ba khía cạnh chính A-M-O, đó là Khả năng xanh (Green Ability) - Động lực xanh (Green Motivation) và Cơ hội xanh (Green Opportunity) (Singh và cộng sự, 2020). Theo Anwar và cộng sự (2020) xác định nội dung của QTNLX bao gồm năng lực xanh (Green competence có được thông qua hoạt động TDNLX và ĐTNLX); động lực xanh (Green motivation đạt được thông qua đánh giá hiệu suất xanh và ĐNNLX) và sự tham gia xanh. Hay Úbeda-García và cộng sự (2021) cũng chỉ ra các khía cạnh của QTNLX bao gồm, phát triển kỹ năng xanh, tạo động lực xanh và sự tham gia xanh.

Bảng 1.3: Nội dung QTNLX theo tiếp cận A-M-O

STT	Ba khía cạnh theo tiếp cận A-M-O	Diễn giải
1	Ability - Khả năng	<i>Xác định và áp dụng năng lực nhân viên xanh.</i> Khía cạnh có thể đạt được thông qua các hoạt động tác nghiệp như Phân tích công việc xanh; TDNLX
2	Motivation - Động lực	<i>Xây dựng hệ thống đánh giá và khen thưởng giúp củng cố thêm các hành vi xanh</i> Khía cạnh này có thể đạt được thông qua các hoạt động tác nghiệp như ĐGNLX; ĐNNLX
3	Opportunity - Cơ hội	<i>Đưa ra các cơ hội để được chủ động xây dựng các hoạt động nhằm mục đích tăng hành vi xanh</i> Khía cạnh này có thể đạt được thông qua các hoạt động tác nghiệp như Tham gia nhân lực xanh và Trao quyền xanh; ĐNNLX

Nguồn: Benevene & Buonomo (2020) và phát triển của NCS

1.3. Nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh

Đến nay, trong số các nghiên cứu liên quan đến chủ đề QTNLX thì có khá ít các công trình tập trung vào nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến thực hiện QTNLX của tổ chức, DN (Hosna và Elfahli Kaoutar, 2022). Hướng nghiên cứu về

yếu tố ảnh hưởng đến QTNLX được quan tâm và triển khai gần đây, ở giai đoạn 2017 đến nay. Các nghiên cứu đã triển khai chỉ ra một số yếu tố ảnh hưởng đến thực hiện QTNLX như là: Lãnh đạo chuyên đổi (Moin và cộng sự, 2020; Jia và cộng sự, 2018; Singh và cộng sự, 2020); Cam kết của Ban lãnh đạo (Huo và cộng sự, 2020; Yong và cộng sự, 2019) và Hỗ trợ của quản lý cấp cao (Obeidat và cộng sự, 2018; Yong và cộng sự, 2019); Định hướng vì môi trường (Obeidat và cộng sự, 2018; Yong và cộng sự, 2019) hay Đối tác nhân sự (Yong và cộng sự, 2019; Yusliza và cộng sự, 2017).

S. Vahdati & S. Vahdati (2018) trong nghiên cứu *Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran*, đã xác định các yếu tố thuộc 2 nhóm là yếu tố bên ngoài và yếu tố bên trong có ảnh hưởng đến thực hành QTNLX tại các DN ở Iran. Thông qua việc xử lý dữ liệu từ 113 phiếu trả lời khảo sát đã chỉ ra 3 yếu tố bên trong (bao gồm: Tính cách và sự nuôi dưỡng – personality and bringing; Hiểu biết cá nhân – Knowledge of Individuals; Văn hoá doanh nghiệp – Organizational culture) và 2 yếu tố bên ngoài (bao gồm: Thiết bị số - Digital divide; Giáo dục và Đào tạo – Education and Training) đều có tác động đến QTNLX. Trong đó yếu tố tính cách và sự nuôi dưỡng là có ảnh hưởng mạnh nhất và yếu tố thiết bị số là có ảnh hưởng nhỏ nhất tới QTNLX của DN. Cùng quan điểm này, nghiên cứu của Ferris & King (1991) cũng đã chỉ ra có cả nhân tố bên trong như văn hoá tổ chức hay nhân tố bên ngoài như quy định của pháp luật, chiến lược, định hướng của chính phủ ảnh hưởng đến việc triển khai các thực hành QTNLX tại DN.

Nghiên cứu của Amurutha VN, Geetha SN (2019), *A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability* cũng đã tổng hợp các nghiên cứu có liên quan đến QTNLX để chỉ ra các yếu tố thúc đẩy (influencers) và các yếu tố rào cản (barriers) tới QTNLX của DN. Các yếu tố thúc đẩy tới thực hành QTNLX đó là các yếu tố thuộc về chính trị (Political factors), các

quy định của Chính phủ (Government regulations) và tổ chức công đoàn (Labor Union). Các yếu tố rào cản đối với thực hành QTNLX của DN gồm rào cản từ khuynh hướng (dispositional barriers) như thiếu hiểu biết về các thực hành xanh và vai trò đối với môi trường của nó, ngại thay đổi, động lực từ sự hỗ trợ của quản lý thấp; rào cản từ tổ chức (situational barriers) như hạn chế về tài chính, thiếu khả năng đáp ứng với thị trường đặc biệt hay chuỗi giá trị ở mức phát triển thấp; và rào cản công nghệ (technology barriers) như chi phí cao của các thiết bị...

Nghiên cứu của Kavitha Haldorai và cộng sự (2022) đã đánh giá và kiểm định sự tác động của yếu tố Cam kết của nhà quản lý cấp cao và yếu tố Vốn trí tuệ xanh tới triển khai QTNLX của DN. Hay nghiên cứu của Đỗ Thị Tươi, Trần Thị Minh Phương (2023) cung cấp bằng chứng thực nghiệm từ mẫu 438 NLĐ tại các DN nhỏ và vừa ở Việt Nam khẳng định rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi xanh với các thành tố là Động viên truyền cảm hứng; Tầm nhìn lý tưởng; Quan tâm đến cá nhân; Khuyến khích thông minh đều ảnh hưởng cùng chiều đến QTNLX.

1.4. Nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh

Tìm hiểu về tác động của QTNLX tới các kết quả hoạt động khác nhau của tổ chức, DN là chủ đề nhận được sự quan tâm của nhiều học giả. Mặc dù vậy, *các bài nghiên cứu còn chưa có sự thống nhất trong lựa chọn các nội dung của QTNLX để đánh giá tác động cũng như có sự khác biệt nhau trong kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của các nội dung QTNLX đến các kết quả hoạt động như là HQMT, đổi mới xanh, năng lực cạnh tranh... của tổ chức, DN*. Ví dụ như nghiên cứu xác định mối quan hệ tuyến tính giữa TDNLX với hiệu suất xanh của tổ chức (K. Mwita & S. Kinemo, 2018). Các tác giả khẳng định: “DN cần tạo môi trường thu hút NLĐ đáp ứng yêu cầu của DN và cho NLĐ cơ hội tiếp tục học hỏi”. Điều này nghĩa là khi có được “nhân viên xanh” sẽ giúp các tổ chức sở hữu nguồn nhân lực dồi dào hơn, là nguồn lợi thế cạnh tranh để giúp DN đạt được mục tiêu chiến lược. Để đạt được điều này TDNLX là rất quan trọng, giúp cho các DN có được đội ngũ NLĐ đảm

bảo đáp ứng yêu cầu về kiến thức và kỹ năng xanh. Hay nghiên cứu của Rawashdeh (2018) tiến hành tại tổ chức dịch vụ y tế Jordan về mối quan hệ giữa QTNLX (nội dung tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực xanh, ĐTNLX, ĐNNLX) với hoạt động môi trường nhằm chỉ ra cách thức mà QTNLX tác động tới HQMT. Kết quả nghiên cứu của tác giả đã kết luận rằng TDNLX có mối tương quan mạnh nhất trong khi ĐTNLX có tương quan yếu nhất.

Công trình nghiên cứu của Oyewale Oluwapelumi Oyedokun (2019) chứng minh rằng “các hoạt động TDNLX, ĐTNLX có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến lợi thế cạnh tranh bền vững” còn “Mối quan hệ nhân viên xanh không có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến lợi thế cạnh tranh bền vững”. Kết quả nghiên cứu của Sumittra Jirawuttinunt, Kunnika Limsuwan (2019) cũng khẳng định “QTNLX có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động của DN một cách trực tiếp và cả gián tiếp” thông qua vốn tri thức xanh và HQMT. Các kết quả khẳng định mạnh mẽ rằng thực hành QTNLX chính là chìa khóa cho mọi tổ chức, DN và là một trong những hoạt động cốt lõi để giúp cải thiện kết quả môi trường. Thực hành QTNLX giúp DN thiết lập một môi trường thích hợp và thuận lợi để chia sẻ tri thức, nâng cao kiến thức, kỹ năng xanh và thái độ tích cực với môi trường cho NLĐ, tăng cường khả năng chia sẻ tri thức của DN (Le Ba Phong và cộng sự, 2020). QTNLX với các thực hành liên quan TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX ... có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức xanh hướng tới những đổi mới trong quá trình vận hành của DN, từ đó tác động tới kết quả môi trường của DN. Chính vì vậy các DN không ngừng tìm kiếm, lựa chọn những biện pháp thích hợp để đẩy mạnh hoạt động chia sẻ tri thức, bộ phận nhân sự cần mở rộng hơn phạm vi hoạt động và bổ sung thêm nhiệm vụ bằng cách tích hợp cùng QLMT để thay đổi cách thức triển khai những chức năng nhân lực trọng yếu. Trọng tâm của QTNLX là “chuyển đổi nhân viên bình thường thành nhân viên xanh” để từ đó thực hiện được mục tiêu về môi trường và đạt được mục tiêu cuối cùng là đóng góp vào sự bền vững.

Bên cạnh đó, thực hành QTNLX cũng có tác động tới động cơ, hành động của NLD. Bằng việc áp dụng các biện pháp trả lương, khen thưởng, đánh giá kết quả làm việc... sẽ giúp hình thành sự yêu thích, niềm đam mê với các hoạt động vì môi trường của NLD (Chaudhary, 2018; Dumont và cộng sự, 2017). Tác giả Ragas và cộng sự (2017) xem xét vai trò kiểm duyệt của lối sống xanh đối với tác động của QTNLX, hiệu suất công việc của NLD từ các ngành khác nhau và khả năng lan tỏa của QTNLX sang lối sống của nhân viên. Nghiên cứu khẳng định thực hiện QTNLX có ảnh hưởng đến cả hiệu quả làm việc và lối sống của NLD. Như vậy các DN có thể đóng góp cho môi trường và đồng thời duy trì hiệu suất tốt của nhân viên, khuyến khích các nhà QTNL thực hiện các thực hành QTNLX tại nơi làm việc để thúc đẩy nhân viên phủ xanh thế giới.

Xét trong lĩnh vực KS, nghiên cứu về QTNLX trong thời gian vừa qua đã thu hút được nhiều học giả trên thế giới bởi những giá trị rõ ràng mà QTNLX đưa đến cho mục tiêu BVMT (Alreahi và cộng sự, 2023) song nghiên cứu về QTNLX tại các KS ở Việt Nam còn rất ít ỏi (Ngô Mỹ Trân và cộng sự, 2022). Theo nghiên cứu của Gössling & Peeters (2015), hoạt động của KS đã tiêu thụ một lượng lớn năng lượng, nước và một số nguồn tài nguyên không thể tái tạo được khác, vì vậy đến những thách thức với môi trường, gia tăng nguy cơ tàn phá môi trường. Trước các áp lực của yêu cầu PTBV, đòi hỏi các KS nhận thức được tính tất yếu khách quan của việc sử dụng các biện pháp BVMT trong quá trình hoạt động (Waheed và cộng sự, 2020), thay đổi các hoạt động quản lý theo hướng thân thiện với môi trường trong đó có hoạt động QTNL, đảm bảo TNXH (Molina-Azorín và cộng sự, 2015; Eko Susanto và cộng sự, 2022; Alreahi và cộng sự, 2023).

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng QTNLX tại KS là hoạt động có vị trí quan trọng trong thực hiện TNXH của KS, nâng cao nhận thức và hành vi xanh của NLD (Jabbour và cộng sự, 2010; Kim và cộng sự, 2019), lan tỏa lối sống xanh tới NLD, nhà cung cấp, khách hàng và các bên liên quan khác, góp phần thực hiện mục tiêu

PTBV. Các KS theo đuổi QTNL thân thiện với môi trường sẽ hưởng lợi hơn vì tạo được sự hài lòng cho chính NLD và người tiêu dùng (Han và cộng sự, 2009), giúp thu hút khách hàng khi mà trong đời sống ngày nay, khách cư trú đang có xu hướng tìm kiếm các KS áp dụng các tiêu chuẩn môi trường. NLD của các KS sẽ thể hiện những hành động xanh như: hạn chế hoặc không sử dụng túi nilong, gia tăng sử dụng các phương tiện công cộng, sử dụng bóng đèn tiết kiệm điện, tắt các thiết bị điện khi ra ngoài hay không cần sử dụng nữa... từ đó giúp giảm lượng khí thải carbon, tiết kiệm nguyên nhiên liệu sản xuất (Hò Thị Thuý Nga & Lê Ngọc Hậu, 2021), mang lợi đối với KS và bền vững cho môi trường. Thông qua QTNLX, các KS có thể thúc đẩy thực hiện sáng kiến nhân lực thân thiện với môi trường, tiết kiệm chi phí, giảm ô nhiễm, giảm thiểu tác hại tài nguyên (Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019; Pham và cộng sự, 2019).

Nghiên cứu của Pham và cộng sự (2019) trong lĩnh vực KS cũng đã chỉ ra mối quan hệ giữa QTNLX và hành vi công dân tổ chức (Organizational citizenship behaviour). Hay công trình nghiên cứu tác động của hai thực hành QTNLX (đó là nội dung ĐTNLX và văn hoá tổ chức xanh) đối với hành vi hướng đến môi trường của NLD (Pham và cộng sự, 2018). Tác giả đã chứng minh ĐTNLX và văn hoá tổ chức xanh ảnh hưởng tích cực đến hành vi hướng đến môi trường của NLD. Ngoài ra, ảnh hưởng của ĐTNLX đối với hành vi hướng đến môi trường của NLD cũng được kiểm duyệt bởi văn hoá tổ chức xanh. Thông qua các thực hành QTNLX mang đến những chuyển biến tích cực cho NLD trong nhận thức, hành vi, tạo ra những đổi mới cho KS góp phần thực hiện các mục tiêu vị tự nhiên (Ahmed và cộng sự, 2021; Nisar và cộng sự, 2021).

1.5. Khoảng trống nghiên cứu

Từ việc tổng quan nghiên cứu các công trình nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước đã được công bố cho thấy nghiên cứu về QTNLX và những tác động của QTNLX đến các kết quả hoạt động tại DN đã được triển khai bởi các học giả

khác nhau, trên những chất liệu ngành khác nhau (ngành sản xuất, ngành công nghiệp chế biến, ngành công nghiệp ô tô, ngành y tế...) ở các quốc gia khác nhau (Ấn Độ, Tanzania, Jordan, Thái Lan, Nigeria, Trung Quốc...) và cho những kết quả nghiên cứu không hoàn toàn đồng nhất.

(1) Nội hàm, các khía cạnh nội dung của QTNLX còn chưa có sự thống nhất. Mỗi nghiên cứu có cách lựa chọn nội dung của QTNLX khác nhau. Khi xác định về những ảnh hưởng của QTNLX tới các kết quả hoạt động khác nhau của DN, đa số các nghiên cứu xem xét QTNLX là một biến quan sát chung và chỉ có số ít các công trình đánh giá tương quan và tác động của từng khía cạnh nội dung khác nhau của QTNLX tới biến phụ thuộc. Do vậy cần thêm công trình nghiên cứu để xem xét sự tác động đồng thời của của từng nội dung QTNLX tới kết quả hoạt động của DN.

(2) Có sự khác nhau trong kết quả khi nghiên cứu ảnh hưởng của QTNLX đến các kết quả hoạt động của DN. Đó là sự khác nhau về chiều và mức độ tác động, sự khác nhau trong lựa chọn biến phụ thuộc, biến trung gian và biến điều tiết.

(3) Mặc dù số lượng nghiên cứu về QTNLX đã tăng nhiều lên trong những năm gần đây song các nghiên cứu về QTNLX trong ngành kinh doanh dịch vụ, ngành kinh doanh KS vẫn còn hạn chế. Cùng với đó, các lý thuyết được áp dụng ở các công trình nghiên cứu cũng là tương đối đa dạng và kết quả chưa đồng nhất. Điều đó, tạo nên khoảng trống cả thực tiễn và khoa học khi nghiên cứu về QTNLX ở những ngành và địa bàn khác nhau để tiếp tục khai phá và đánh giá sự phù hợp của các lý thuyết trong bối cảnh nghiên cứu.

(4) Xét ở Việt Nam và cụ thể hơn tại địa bàn thành phố Hà Nội, các công trình nghiên cứu liên quan đến PTBV DN, TNXH của DN cũng đã đề cập đến nội dung BVMT trong quá trình hoạt động của các DN, có chú trọng đặc biệt đến đội ngũ nhân lực - là nguồn lực cốt lõi để thực hiện các hoạt động nền tảng cho DN vì môi trường nhưng tính đến hiện nay chưa có nhiều các nghiên cứu được thực hiện đề cập trực tiếp về QTNLX và QTNLX tại KS.

Kế thừa các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về QTNLX, NCS nghiên cứu về QTNLX tại KS và xây dựng mô hình nghiên cứu về QTNLX tại các KS ở Hà Nội là một sự kết hợp mới sẽ góp phần lấp một phần khoảng trống nghiên cứu ở chủ đề thời sự này.

Tiểu kết chương 1

Nội dung của chương đã tập trung phân tích các vấn đề liên quan đến QTNLX từ việc tổng hợp, so sánh các công trình nghiên cứu trong nước và ngoài nước có liên quan đến bốn khía cạnh chính đó là: nguồn gốc và bản chất của QTNLX; nội hàm của QTNLX; yếu tố ảnh hưởng đến QTNLX và ảnh hưởng của QTNLX đến hoạt động của DN. Thông qua đó, NCS xác định được khoảng trống nghiên cứu, làm cơ sở định hướng các nội dung nghiên cứu tiếp theo của luận án để lấp một phần khoảng trống nghiên cứu trên cả hai phương diện lý thuyết và thực tiễn.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI KHÁCH SẠN

2.1. Khái niệm và sự cần thiết của quản trị nhân lực xanh tại khách sạn

2.1.1. Khái niệm khách sạn, kinh doanh khách sạn và đặc điểm nhân lực của khách sạn

2.1.1.1. Khách sạn

Khách sạn (Hotel) chính là cơ sở cung cấp các dịch vụ nghỉ ngơi hay còn gọi là dịch vụ lưu trú và cung cấp các dịch vụ khác như: dịch vụ ăn uống, dịch vụ giải trí... KS cũng là một loại hình DN, được đăng ký kinh doanh đúng theo quy định của pháp luật để tiến hành các hoạt động kinh doanh nhằm mục đích thu lợi. Một số nước trên thế giới đã dựa trên các tiêu chí về số lượng buồng, mức độ đầu tư trang thiết bị để đưa ra khái niệm về KS. Ví dụ như tại Vương quốc Bỉ, KS phải có từ 10 đến 15 buồng ngủ, tối thiểu phải có phòng vệ sinh, máy điện thoại hay tại Pháp, KS cần có buồng, căn hộ với trang bị tiện nghi đáp ứng nhu cầu nghỉ ngơi tạm thời của du khách (Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương, 2013). Theo tiêu chuẩn quốc gia TCVN 4391:2015 thì: “*Khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch được xây dựng thành khối, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách*”. Trong đó, cơ sở lưu trú du lịch là “*cơ sở cho thuê buồng, giường và cung cấp các dịch vụ khác phục vụ khách lưu trú*” (Theo khoản 12, Điều 4, Luật Du lịch Việt Nam).

Như vậy, “*khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch, kinh doanh dịch vụ cho thuê buồng ngủ với đầy đủ trang thiết bị tiện nghi, dịch vụ ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí và các dịch vụ cần thiết khác cho khách lưu trú và sử dụng dịch vụ*”.

Một số căn cứ cơ bản được sử dụng để phân loại KS như là: vị trí địa lý, mức cung cấp dịch vụ, mức giá bán sản phẩm, quy mô của KS, hình thức sở hữu của KS, xếp hạng KS theo sao. Các tiêu chuẩn sao của KS sẽ nói lên mức độ hoàn

thiện về chất lượng dịch vụ của KS đó. Ở nước ta, KS được xếp theo 5 hạng: 1 sao, 2 sao, 3 sao, 4 sao và 5 sao dựa trên các tiêu chí: vị trí, kiến trúc, trang thiết bị tiện nghi, dịch vụ, người quản lý và nhân viên phục vụ, an ninh, an toàn, BVMT và vệ sinh an toàn thực phẩm, nhân viên phục vụ, vệ sinh.

2.1.1.2. Kinh doanh khách sạn

Cùng với sự hình thành và phát triển các hoạt động của KS, nội hàm của khái niệm “kinh doanh khách sạn” cũng đã được mở rộng thêm hơn. Trước tiên, kinh doanh KS chỉ là hoạt động cho thuê buồng ngủ cho khách. Sau đó, dịch vụ phục vụ ăn uống cho khách được tổ chức cung cấp thêm và tiếp đến là các dịch vụ bổ sung khác được cung cấp nhằm thoả mãn nhu cầu ngày càng đa dạng và phong phú của khách như là dịch vụ thể thao, dịch vụ chăm sóc sắc đẹp, giặt là, tổ chức hội thảo, hội nghị... Theo Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Lan Hương (2013) thì “*Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch dựa trên việc cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung nhằm đáp ứng nhu cầu lưu lại tạm thời của khách du lịch*”.

Kinh doanh KS gồm kinh doanh dịch vụ lưu trú, kinh doanh dịch vụ ăn uống và kinh doanh các dịch vụ bổ sung như dịch vụ giải trí. Kinh doanh KS chính là hoạt động thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ với một số đặc điểm:

(1) *Phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại điểm du lịch*: Địa điểm có tài nguyên du lịch là điều kiện quyết định đến sự thành công của kinh doanh KS (Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Lan Hương, 2013). Để hoạt động kinh doanh của KS đạt kết quả tốt nhất thì các yếu tố đầu vào như tâm lý, phong tục tập quán, trình độ học vấn, NLD địa phương... là những yếu tố đầu vào cần được các nhà kinh doanh KS chú tâm đến.

(2) *Đòi hỏi lượng vốn đầu tư lớn*: Để đi vào hoạt động, các KS cần bỏ ra một số khoản chi phí lớn ban đầu cho đất đai, cơ sở hạ tầng. Bên cạnh đó là các khoản chi phí cho cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật do vậy, cần lượng vốn đầu

tư lớn để xây dựng, vận hành khách KS sạn với chất lượng cơ sở vật chất tốt, hệ thống trang thiết bị đẹp, thuận lợi (Vujovic Slavoljub và cộng sự, 2018).

(3) *Cần lực lượng lao động trực tiếp lớn*: Kinh doanh KS là ngành kinh doanh phức tạp, đa diện (Atkinson 2006) với đặc điểm cung cấp các sản phẩm, dịch vụ phục vụ cho khách hàng theo thời gian tiêu thụ của họ và thường kéo dài cả ngày. Khi quy mô dịch vụ ngày càng mở rộng thì nhu cầu với lao động dịch vụ KS sẽ ngày càng tăng nhanh hơn (Luu Trọng Tuấn, 2014), đòi hỏi KS cần dùng lực lượng lao động trực tiếp lớn để phục vụ khách.

2.1.1.3. Đặc điểm lao động của khách sạn

Lao động trong KS so với lao động ở các ngành khác có những đặc điểm khác biệt. Để có các chính sách, chương trình đào tạo hợp lý và hiệu quả cao, các nhà quản lý KS cần tìm hiểu về những đặc điểm chính của lao động KS. Do đó, các nhà quản lý của KS cần biết được những đặc điểm chính này để sử dụng lực lượng lao động của KS một cách có hiệu quả. Một số đặc điểm chính của lao động KS đó là:

(1) *Lao động khách sạn chủ yếu là lao động dịch vụ*: Kinh doanh KS tập trung vào cung cấp dịch vụ cho khách hàng (Korczynski, 2002) vì vậy lực lượng NLD trong KS chủ yếu là lao động dịch vụ nên công tác QTNL trong KS có những khó khăn nhất định. Điều này đặt ra yêu cầu cho các nhà quản lý KS phải liên tục duy trì và cải tiến chất lượng sản phẩm, chất lượng NLD để nâng cao năng lực lao động dịch vụ của KS.

(2) *Tính chuyên môn hóa trong sử dụng lao động khách sạn cao*: Trong kinh doanh KS từng NLD hay từng bộ phận khó có thể thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách do khách hàng có nhiều nhu cầu tổng hợp tại KS. Công việc ở từng bộ phận lễ tân, buồng, bar, bếp... có tính chất khác nhau do vậy đòi hỏi trình độ chuyên môn kỹ thuật khác nhau. Sự chuyên môn hoá của lao động KS giúp tạo ra sự khéo léo, thuần thục tay nghề cho nhân lực để tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu

qua kinh tế song cũng dẫn đến khó khăn trong thay thế các vị trí nhân lực (Nguyễn Thị Hoàng Quyên, 2021). Vì vậy đòi hỏi nhà quản lý cần sắp xếp nhân lực đúng vị trí, chú trọng nâng cao chất lượng NLD tương ứng theo vị trí công việc để đáp ứng tốt nhất các nhu cầu cao, đồng bộ của khách.

(3) *Lao động khách sạn chịu sức ép cao về mặt tâm lý*: Kinh doanh KS cung cấp dịch vụ cho nhiều nhóm đối tượng khác nhau về quốc tịch, văn hoá, ngôn ngữ, nhu cầu, sở thích... nên NLD cần hiểu biết những đặc điểm khác nhau đó của khách để có thái độ và cách thức làm việc phù hợp (Salih Kusluvan, 2003). Hơn nữa, kinh doanh KS là kinh doanh dịch vụ, đòi hỏi chất lượng cung ứng dịch vụ cao (Tùng Tuấn Cường, 2024), môi trường làm việc phức tạp nên có nhiều sức ép cho NLD. Do vậy, quá trình QTNL nhà quản lý cần hành động linh hoạt, xây dựng môi trường làm việc thuận lợi, tạo điều kiện cho NLD đỡ sức ép công việc.

(4) *Lao động khách sạn đa dạng về trình độ và có độ tuổi trung bình thấp*: Trong lĩnh vực kinh doanh KS, nhân lực của một số bộ phận thường có trình độ cao, khả năng tiếp thu tốt trong khi một số bộ phận lao động trực tiếp như lao công, vận chuyển hành lý, dọn buồng... thường có trình độ thấp (Nikolina Kordić và Snežana Milićević, 2018) nên các hoạt động quản lý cần tiến hành cho phù hợp với từng nhóm đối tượng lao động. Theo khảo sát của Hoteljob.vn, NLD trong các KS thường là người trẻ, đáp ứng sự năng động trong sản phẩm dịch vụ của KS và dao động trong khoảng 20 - 40 tuổi tùy từng bộ phận công việc, chức vụ và cơ sở kinh doanh KS.

2.1.2. Khái niệm quản trị nhân lực xanh tại khách sạn

2.1.2.1. Khái niệm quản trị nhân lực

Quản trị chính là quá trình đạt được các mục tiêu đã xác định một cách có hiệu quả dựa trên việc thiết kế và duy trì môi trường làm việc để mỗi cá nhân cùng nhau hoạt động trong các nhóm làm việc. Với bốn chức năng cơ bản là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát, QTNL hướng tới tạo ra lợi nhuận cho DN (Koontz

& Weihrich, 2010). QTNL là một khía cạnh cụ thể của quản trị và hiện nay có các góc độ tiếp cận khác nhau:

Là một chức năng của quản trị tổ chức thì “QTNL bao gồm: hoạch định (kế hoạch hoá), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, phát triển con người để đạt được các mục tiêu của DN” (Nguyễn Ngọc Quân, 2012). QTNL được xét theo cả nghĩa rộng và nghĩa hẹp: (i) theo nghĩa rộng, QTNL là hoạt động chung của tất cả các bộ phận chứ không chỉ là công việc của một bộ phận; (ii) theo nghĩa hẹp, QTNL thực hiện những công việc “tuyển người, bình xét, giao công việc, giải quyết tiền lương, bồi dưỡng, đánh giá chất lượng cán bộ công nhân viên” nhằm thực hiện tốt mục tiêu, kế hoạch của DN (Hà Văn Hội, 2007). Với tiếp cận theo quá trình quản trị, tác giả Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) định nghĩa: “Quản trị nhân lực là tổng hợp các hoạt động quản trị liên quan đến việc hoạch định nhân lực, tổ chức quản trị nhân lực, tạo động lực cho NLD và kiểm soát hoạt động quản trị nhân lực trong DN nhằm thực hiện mục tiêu và chiến lược đã xác định”.

Như vậy, QTNL được hiểu là những hoạt động tạo ra, duy trì và phát triển NLD của DN nhằm tăng cường sự đóng góp của nhân lực vào các mục tiêu và chiến lược đã được DN xác định.

2.1.2.2. Khái niệm quản trị nhân lực xanh

Từ quan điểm liên quan đến bốn ý nghĩa chính của khái niệm “xanh” trong khía cạnh quản lý, Opatha (2014) định nghĩa “QTNLX là sự tích hợp của QLMT vào QTNL”. QTNLX đề cập đến quá trình thực hiện những sáng kiến nhân sự thân thiện với môi trường để làm sao cho chi phí bỏ ra thấp hơn mà hiệu quả hoạt động cao hơn, tạo ra sự gắn kết và duy trì nhân lực tốt hơn, từ đó DN làm giảm được những tác động không mong muốn tới môi trường. Thuật ngữ QTNLX được nhắc đến để chỉ ra sự đóng góp của các chính sách, kế hoạch và thực tiễn QTNL đối với các chương trình về môi trường của DN rộng lớn hơn. Điều này thể hiện việc DN

có các biện pháp nâng cao nhận thức và tăng cường cam kết của nhân lực về PTBV và tập hợp mọi NLD để hỗ trợ cho các chương trình bền vững của mình.

Prasad (2013) định nghĩa một cách ngắn gọn: “QTNLX là sự đóng góp của các chính sách nhân sự để bảo vệ tài nguyên thiên nhiên”. Mandip (2012) thể hiện đồng quan điểm khi cho rằng: “QTNLX là việc sử dụng các chính sách quản lý nhân lực để thúc đẩy việc sử dụng bền vững các nguồn lực trong các tổ chức kinh doanh để từ đó thúc đẩy bền vững sự nghiệp về môi trường”. Tác giả Mampra (2013) nêu cụ thể và xác định rõ ràng hơn trong định nghĩa của mình: “QTNLX là việc sử dụng các chính sách QTNL để khuyến khích sử dụng bền vững các nguồn lực trong các DN kinh doanh và thúc đẩy sự nghiệp BVMT, thúc đẩy hơn nữa tinh thần và sự hài lòng của nhân viên”. Như vậy, QTNLX nhằm khuyến khích việc sử dụng một cách bền vững các nguồn lực khác nhau của DN, tăng cường BVMT từ đó gia tăng động lực làm việc và sự hài lòng của NLD. Do đó, bằng việc sử dụng các chính sách, triết lý và thực tiễn QTNL tại DN, QTNLX sẽ đẩy mạnh việc sử dụng bền vững các nguồn lực kinh doanh, ngăn chặn những ảnh hưởng xấu đến môi trường.

Bảng 2.1: Tổng hợp các khái niệm QTNLX

Tác giả	Định nghĩa
Mandip (2012)	“QTNLX đề cập đến việc sử dụng mọi cách thức giao tiếp với NLD để thúc đẩy các hoạt động bền vững và nâng cao nhận thức, cam kết của NLD về PTBV”
Dutta (2012)	“QTNLX là một quan điểm tổng thể gắn kết nhân viên một cách trực tiếp với chiến lược môi trường của DN, tạo ra nhân lực xanh - người có hiểu biết, đánh giá cao và thực hành các sáng kiến xanh”.
Renwick và cộng	“QTNLX là các khía cạnh của QTNL liên quan đến QLMT”.

Tác giả	Định nghĩa
sự (2013)	
Jabbour (2013)	“QTNLX quan tâm đến sự liên kết có kế hoạch mang tính hệ thống của các hoạt động QTNLX điển hình với các mục tiêu môi trường của DN”
Ahmad (2015)	“QTNLX là nơi QTNL tham gia vào việc QLMT trong tổ chức”.
Haddock-Millar và cộng sự (2016)	“QTNLX là việc xác định vị trí của các chức năng môi trường và nhân lực và sự tham gia của chúng trong việc quản lý và thực hiện môi trường chiến lược”.
Masri & Jaaron (2017)	“QTNLX đề cập đến sử dụng giải pháp QTNL để củng cố hoạt động bền vững về môi trường và tăng cường sự cam kết của NLD với PTBV”.
Ullah (2017)	“QTNLX là một triết lý mới nổi mà tập trung vào việc tích hợp các khái niệm quản lý xanh vào các chiến lược nhân sự”.
Aykan (2017)	“QTNLX là lực kích hoạt việc triển khai nguồn nhân lực để cải thiện tính bền vững cả của các nguồn lực kinh doanh cả về kinh tế và môi trường thông qua phát triển các điều kiện môi trường”.
Nejati và cộng sự (2017)	“QTNLX trang bị cho các tổ chức những nhân viên có ý thức, cam kết và năng lực về môi trường, những người có thể giúp tổ chức giảm thiểu lượng khí thải carbon thông qua việc sử dụng tiết kiệm và hiệu quả các nguồn lực hiện có, bao gồm các công cụ viễn thông, in ít giấy tờ hơn, chia sẻ công việc và hội nghị trực tuyến”.
Ren và cộng sự	“QTNLX là nguyện vọng của DN nhằm thiết kế và triển khai hệ thống QTNL hỗ trợ các mối quan tâm về môi trường bằng

Tác giả	Định nghĩa
(2018)	cách: (1) xây dựng triết lý QTNL phản ánh các giá trị xanh, (2) ban hành các chính sách QTNL chính thức nhằm hướng dẫn hành vi xanh của NLD”.
Yusoff và cộng sự (2018)	“QTNLX được phân định như một phần của QTNL bền vững để giải quyết các vấn đề liên quan đến tính bền vững của môi trường”.
Alkerdawy (2018)	“QTNLX là một định hướng quản lý mới, trong đó khái niệm 'xanh' được áp dụng cho lĩnh vực quản lý nhân sự”.
Tang và cộng sự (2018)	“QTNLX liên quan đến các chính sách và hoạt động để BVMT như TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX và tham gia xanh”.
Kim và cộng sự (2019)	“QTNLX bao gồm truyền thông cho ban lãnh đạo cấp cao về chính sách, kế hoạch môi trường và các thông tin khác cho NLD, đào tạo NLD để họ hiểu các thông lệ môi trường và trao thưởng để khuyến khích nhân viên có trách nhiệm với môi trường”.
Yu và cộng sự (2020)	“QTNLX xuất hiện để giải quyết sự liên kết giữa các hoạt động đa dạng của QTNL với các mục tiêu PTBV”.
Ismail và cộng sự (2020)	“QTNLX là khái niệm rộng lớn nhằm kết hợp các thực hành xanh vào tổ chức và tạo ra lực lượng lao động xanh có trách nhiệm”
Suharti & Sugiarto (2020)	“QTNLX là ứng dụng của QTNL nhằm mục đích thúc đẩy hành vi của NLD, giúp các DN đạt được mục tiêu thân thiện với môi trường và đóng góp vào sự bền vững của môi trường bằng cách thể hiện hành vi thân thiện với môi trường”.

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Mặc dù những nhà nghiên cứu khác nhau đã đề xuất các khái niệm không hoàn toàn giống nhau về QTNLX nhưng có thể nhận thấy một số điểm chung chủ yếu được nhắc đến là (i) QTNLX là sự tích hợp của QLMT vào trong QTNL; (ii) QTNLX hướng tới sự kích thích, lan toả ý thức vì môi trường, hành vi và thái độ thân thiện với môi trường của NLD; (iii) QTNLX góp phần cải thiện các kết quả hoạt động của tổ chức DN như là tiết kiệm năng lượng, giảm chi phí, giảm rác thải, nâng cao hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp ... tức là giúp thúc đẩy HQMT cho DN.

Từ các định nghĩa đã nêu ở trên, nghiên cứu sinh xác định khái niệm về QTNLX: *“Quản trị nhân lực xanh là tập hợp các hoạt động quản trị nhân lực nhằm tạo dựng, kích thích và phát triển hành vi có trách nhiệm với môi trường của nhân lực để tạo ra nơi làm việc thân thiện với môi trường, góp phần đạt được các mục tiêu BVMT, PTBV của tổ chức, DN”*.

Các hoạt động để kích thích hành vi xanh, hành vi có trách nhiệm với môi trường của nhân lực được lồng ghép ngay trong lòng các hoạt động QTNL. Các hoạt động này được triển khai đồng bộ, thống nhất tạo ra các hiệu ứng kích thích trực tiếp đó là: TDNLX; ĐTNLX; ĐGNLX; ĐNNLX;...

Bảo vệ môi trường thể hiện việc sử dụng một cách hợp lý và tiết kiệm nguồn tài nguyên thiên nhiên, giảm thiểu tối đa các ảnh hưởng tiêu cực tới môi trường, có biện pháp xử lý ô nhiễm, cải thiện môi trường để giữ gìn cho môi trường xanh sạch đẹp... QTNLX đã lôi kéo sự tham gia của toàn bộ NLD trong DN để tạo ra và giữ cho tổ chức xanh, môi trường làm việc, môi trường sống thân thiện với môi trường. Như vậy, QTNLX đã đề cập đến việc thực hiện các sáng kiến nhân sự thân thiện với môi trường, kích thích đội ngũ nhân lực hành động tích cực (giảm dấu chân carbon bằng cách nộp đơn điện tử, chia sẻ xe, chia sẻ công việc, hội nghị truyền hình, và các cuộc phỏng vấn ảo, tái chế, viễn thông, đào tạo trực tuyến, không gian văn phòng tiết kiệm năng lượng v.v...) đóng góp vào hiệu quả kinh

doanh cao hơn, chi phí thấp hơn, tạo sự thu hút và giữ chân nhân viên tốt hơn, xây dựng thương hiệu, uy tín hình ảnh cho DN ... Mục tiêu BVMT cùng với mục tiêu về kinh tế, mục tiêu xã hội tạo tam giác “Kinh tế - Xã hội - Môi trường” cho PTBV.

2.1.2.3. Khái niệm quản trị nhân lực xanh tại khách sạn

Các điều kiện môi trường tự nhiên và xã hội của điểm đến du lịch luôn có sự gắn kết với quá trình phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn. PTBV kinh doanh KS ở mỗi quốc gia, địa phương cần đạt được đồng thời các mục tiêu về phát triển kinh tế, BVMT và mục tiêu phát triển xã hội. KS là một loại hình DN kinh doanh cơ sở lưu trú với đặc điểm tiêu thụ nhiều nguồn tài nguyên như điện, nước, nguyên nhiên liệu... Sự phát triển của nó gắn liền với môi trường (bao gồm cả môi trường tự nhiên và môi trường xã hội) nên việc tạo dựng nơi làm việc thân thiện với môi trường, đạt được các mục tiêu BVMT càng trở nên cấp thiết. Vì vậy, hoạt động kinh doanh KS càng phải hướng đến BVMT, đưa ra các giải pháp hợp lý nhằm hạn chế tác động tiêu cực tới môi trường trong đó có phương án về QTNLX.

Do đó, “*Quản trị nhân lực xanh tại khách sạn là tập hợp các hoạt động quản trị nhân lực nhằm tạo dựng, kích thích và phát triển hành vi có trách nhiệm với môi trường của nhân lực khách sạn để tạo ra nơi làm việc thân thiện với môi trường, góp phần đạt được các mục tiêu BVMT, PTBV của khách sạn*”.

Các nội dung QTNLX tại KS bao gồm từ việc tìm kiếm và lựa chọn NLD phù hợp, đào tạo các kiến thức, kỹ năng cần thiết, đánh giá kết quả làm việc và ghi nhận những thành quả của NLD để từ đó gia tăng các hành động vì môi trường và cải thiện kết quả BVMT của KS.

2.1.3. Sự cần thiết của quản trị nhân lực xanh tại khách sạn

QTNLX tại KS vừa là xu thế khi ngày càng nhiều quốc gia, tổ chức, người dân quan tâm đến BVMT, vừa mang lại nhiều lợi ích cho NLD và cho KS. Để thực hiện định hướng phát triển du lịch bền vững trong đó có kinh doanh KS, BVMT với trọng tâm đặt vào nguồn nhân lực là một trong những hoạt động cấp thiết trong giai

đoạn hiện nay cho các KS. Sự cần thiết của QTNLX tại KS được giải thích bởi những lý do:

Một là, QTNLX giữ vai trò cốt yếu trong việc triển khai và thực thi chiến lược kinh doanh PTBV, xây dựng cơ sở lưu trú xanh và thực hiện TNXH của KS. Đội ngũ nhân lực là chủ thể của các hoạt động kinh doanh KS nên công tác QTNLX được triển khai tốt sẽ tạo cơ sở quan trọng cho KS có thể chủ động kiểm soát, phòng ngừa tổn thất do sự cố về môi trường, quản lý toàn diện các vấn đề môi trường để tuân thủ theo quy định của pháp luật. Các nhà quản lý KS nhận thấy rằng khi việc tiết kiệm nguyên nhiên liệu, năng lượng, đảm bảo môi trường được thực hiện tốt sẽ mang lại nhiều lợi ích cho môi trường, cộng đồng cho chính hoạt động kinh doanh của KS. Thực hiện QTNLX một cách khoa học, có tính hệ thống và đảm bảo chất lượng sẽ giúp cải thiện nhận thức và hành vi xanh của NLD, lan tỏa ý thức sống xanh, sống có trách nhiệm đến NLD của KS góp phần hiện thực hoá mục tiêu PTBV và thực hiện TNXH của KS.

Hai là, QTNLX góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của KS thông qua việc cải thiện HQMT, đóng góp vào tăng doanh thu, lợi nhuận của KS, năng suất lao động... Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh như hiện nay, các KS muốn khách hàng, đối tác chú ý đến thì cần phải tạo ra sự khác biệt so với các KS khác. Việc thực hiện QTNLX và truyền thông về QTNLX sẽ giúp KS xây dựng được hình ảnh khác biệt. Khi KS chủ động thực hiện QTNLX sẽ giúp xây dựng được hình ảnh đẹp, thể hiện trách nhiệm của KS về BVMT, giúp KS định hình được thương hiệu, xây dựng uy tín đối với khách hàng, đối tác, nhà cung cấp... từ đó giúp tạo lợi thế và gia tăng năng lực cạnh tranh cho KS. Thông qua việc xây dựng và triển khai thực hiện các chiến lược và thực hành nhân lực xanh rõ ràng, hiệu quả, QTNLX sẽ giúp KS nâng cao hình ảnh của mình đối với khách hàng và cộng đồng; đạt được các lợi thế trong cạnh tranh khi ngày càng có nhiều khách hàng (cá nhân/tổ chức) đưa ra

các yêu cầu và lựa chọn ưu tiên nhà cung cấp tuân thủ QLMT theo ISO 14000 hay đạt được các nhãn xanh du lịch.

Trong những năm gần đây, khách du lịch đã ngày càng chú ý hơn đến yếu tố thân thiện với môi trường và du khách đã bắt đầu coi đây là tiêu chí quan trọng để lựa chọn KS cư trú cho chuyên đi của mình. Thế hệ Millennials (8X, 9X) đang trở thành nguồn khách chính của ngành KS hiện nay và đây là thế hệ có xu hướng ủng hộ hoạt động BVMT, sẵn sàng chi trả nhiều tiền hơn cho các sản phẩm - dịch vụ thân thiện với môi trường. Theo khảo sát toàn cầu được IHG Hotels & Resorts công bố năm 2021, nằm trong kế hoạch hành động 10 năm của Tập đoàn với chủ đề “Journey to Tomorrow” (Hành trình hướng tới Tương lai) thì du lịch có trách nhiệm đã trở thành chủ đề được mọi người quan tâm hơn bao giờ hết khi mà 82% người tham gia trả lời khảo sát cho biết họ ưu tiên lựa chọn một thương hiệu KS hoạt động có trách nhiệm. Thống kê cho thấy trung bình khách lưu trú sẽ chi thêm 31% chi phí cho những cơ sở lưu trú mà họ biết hoạt động có trách nhiệm, trong đó 51% sẵn sàng trả thêm 20%/đêm.

Ba là, QTNLX đem đến các lợi ích thiết thực cho KS về khía cạnh tài chính. QTNLX thể hiện vai trò quan trọng để đạt được các mục tiêu to lớn như là “hình thành cách sống xanh, tạo môi trường thân thiện” để từ đó giúp KS tiết kiệm được chi phí hoạt động do quản lý và sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực như giảm thiểu lượng sử dụng tài nguyên, nguyên nhiên liệu đầu vào, giảm rác thải đồng thời giảm thiểu được chi phí xử lý rác thải tạo ra; tiêu dùng năng lượng tiết kiệm hơn. Ngành KS là một trong các ngành kinh doanh sử dụng nhiều tài nguyên nước, năng lượng... và có lượng xả thải môi trường lớn. Thống kê cho thấy ngành du lịch chịu trách nhiệm cho 1% lượng khí thải carbon toàn cầu và khoảng 21% tổng lượng khí thải của ngành du lịch là thuộc về các KS. Lượng thực phẩm mà ngành KS mua lãng phí là khoảng 18% mỗi năm và ở một số nơi, người tiêu dùng trong KS sử dụng lượng nước cao gấp 8 lần so với người địa phương. Theo nghiên cứu của SHA, các

KS ưu tiên tính bền vững có thể giảm tới 30% chi phí vận hành. Những khoản tiết kiệm chi phí này đến từ nhiều yếu tố, chẳng hạn như giảm hóa đơn năng lượng, giảm chi phí xử lý chất thải và cải thiện năng suất của nhân viên. Đồng thời, QTNLX cũng giúp KS cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và khi NLD có môi trường làm việc xanh, sạch hơn, an toàn hơn giúp KS giảm thiểu được chi phí liên quan đến các bệnh nghề nghiệp.

Bốn là, QTNLX góp phần xây dựng văn hoá, bầu không khí làm việc lành mạnh, giúp thúc đẩy sự thay đổi, đổi mới xanh tại KS. Ngày nay, khi mà khái niệm “xanh” đã lan toả đến nhiều tổ chức, DN, nhiều ngành, lĩnh vực hoạt động kinh doanh, làm thay đổi những cách thức hoạt động truyền thống cũng như phương thức sử dụng các nguồn lực. Các thực hành QTNLX được thực hiện tại KS sẽ tác động tới NLD, giúp NLD thấy rõ được mục tiêu, định hướng, bản chất công việc xanh; thúc đẩy NLD thi đua, kích thích họ tìm tòi, sáng kiến vì mục tiêu bền vững của KS. Các chính sách QTNLX hợp lý sẽ giúp phát triển thái độ làm việc của NLD, hình thành văn hoá xanh trong KS, cải thiện bầu không khí và môi trường làm việc thân thiện, thúc đẩy sự đổi mới trong triển khai nhiệm vụ của NLD.

Tóm lại, bởi những giá trị to lớn mà QTNLX mang lại cho các KS và sự phù hợp của thực hành QTNLX với xu hướng và chiến lược tăng trưởng xanh, PTBV của KS nói riêng, của các ngành kinh tế khác và của mỗi địa phương, mỗi quốc gia nói chung đã khẳng định được sự cần thiết của việc triển khai thực hành QTNLX tại các KS.

2.2. Nội dung của quản trị nhân lực xanh tại khách sạn

Như nội dung phân tích tại mục 1.2 trong chương 1, có nhiều những khía cạnh khác nhau của thực hành QTNLX tại tổ chức, DN đã được đề xuất. Trong đó có bốn nội dung được các nghiên cứu đề cập tới nhiều nhất khi xem xét về thực hành QTNLX, đó là TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX và ĐNNLX (Hosna và Elfahli Kaoutar, 2022). Nghiên cứu của Milliman và Clair (1996) chỉ ra bốn bước quan

trọng để có mô hình QTNL thân thiện với môi trường, đó là (1) giới thiệu về tầm nhìn môi trường cho nhân lực ngay từ đầu, (2) đào tạo NLD về tầm nhìn và mục tiêu vì môi trường, (3) đánh giá HQMT của NLD và (4) ghi nhận các hành động vì môi trường của NLD thông qua chương trình đãi ngộ. Cùng với đó, Mahmoud Alreahi và cộng sự (2022); Susanto và cộng sự (2022) có nghiên cứu tổng quan về QTNLX trong lĩnh vực KS đã chỉ ra rằng QTNLX đề cập đến việc áp dụng các nguyên tắc QLMT vào các hoạt động khác nhau của QTNL, bắt đầu từ việc tuyển dụng nhân lực cho tới hoạt động đánh giá thành tích, đào tạo nhân lực và đãi ngộ nhân lực (Sourvinou và Filimonau, 2018; Karmoker và cộng sự, 2020). Chính vì vậy, NCS lựa chọn phân tích bốn nội dung này hay chính là bốn thực hành chủ yếu, cốt lõi của QTNLX tại KS.

2.2.1. Tuyển dụng nhân lực xanh

Trước hết, để TDNLX đi vào vận hành, làm cơ sở tăng thêm cơ hội thu hút các ứng viên xanh tài năng và giữ chân họ sau khi ứng tuyển thì việc thiết kế công việc xanh làm cơ sở và là hoạt động nền tảng có ảnh hưởng đến các hoạt động khác của QTNL cũng được chú ý.

“Thiết kế công việc xanh là hoạt động tạo ra danh mục công việc xanh trong tổ chức, DN; mô tả khung khổ chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ khi thực hiện từng loại công việc đó cũng như các tiêu chuẩn tối thiểu cần có của người đảm nhận công việc xanh”. Thiết kế công việc xanh bao gồm những hoạt động như là:

- Chi rõ chức năng, nhiệm vụ xanh trong công việc được thiết kế có nghĩa là liệt kê được các nhiệm vụ, trách nhiệm liên quan đến BVMT trong mô tả công việc. Ví dụ, bên cạnh chức năng chuyên môn, một nhiệm vụ xanh được chỉ ra là “Tạo ra/tổ chức/triển khai/tham gia các sáng kiến xanh”.

- Xác lập mối quan hệ giữa mỗi công việc với các công việc khác (quan hệ dọc, ngang, chéo...) trong thực thi hành động, nhiệm vụ xanh. Hay nói cách khác là tạo lập các vị trí công việc chịu trách nhiệm chính và các vị trí công việc phối hợp

về các khía cạnh QLMT. Ví dụ: “Hợp tác cùng với các bộ phận khác để triển khai sáng kiến xanh”;

- Xác định tiêu chuẩn công việc xanh cho mỗi vị trí đó là liệt kê các năng lực xanh như là một phần của yêu cầu năng lực. Ví dụ: tiêu chuẩn nắm bắt/ hiểu/ khuyến khích có sáng kiến xanh; có kiến thức sinh thái....

Theo Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2010) thì “Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực để thoả mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của DN”. Hoạt động tuyển dụng nhân lực gồm có hai nội dung cơ bản, có mối quan hệ gắn kết với nhau là tìm kiếm, thu hút (hay tuyển mộ) và tuyển chọn nhân lực (Mai Thanh Lan, 2014). Khi doanh nghiệp tuyển mộ tốt sẽ có điều kiện lựa chọn nhân lực có chất lượng và khi lựa chọn tốt sẽ làm tuyển dụng nhân lực có uy tín hơn, tạo thuận lợi hơn cho quá trình tuyển mộ. Kết hợp các ý tưởng xanh trong KS bền vững có thể nhận định rằng *“TDNLX tại khách sạn là quá trình thu hút và lựa chọn nhân lực có kiến thức, kỹ năng, phương pháp và hành vi phù hợp với hệ thống công việc xanh của khách sạn”*.

TDNLX là một hệ thống mà trọng tâm là về sự cần thiết của môi trường. Quy trình tuyển dụng nhân lực phù hợp với các vấn đề “thân thiện với môi trường” và làm cho nó trở thành một yếu tố chính trong KS. Tuyển dụng NLD có tư duy, nhận thức xanh giúp các KS thuận lợi và dễ dàng hơn trong việc giới thiệu cho NLD các quy trình và giúp họ quen thuộc với các vấn đề cơ bản như tái chế, bảo tồn... (Mishra, 2017).

TDNLX đề cập đến thủ tục tuyển dụng những người có hành vi, kiến thức và kỹ năng của các hệ QLMT (Renwick và cộng sự, 2013; Yusoff và cộng sự, 2020) với các hoạt động cơ bản được biểu hiện cụ thể như sau: (Chaudhary, 2018; K. Mwita và S. Kinemo, 2018; Mandip, 2012; Dumont và cộng sự, 2017...)

- Nhắc đến các giá trị môi trường ngay trong thông báo tuyển dụng

- Thay thế tờ rơi thông báo tuyển dụng bằng hình thức truyền thông tuyển dụng online để giảm lượng giấy thải
- Hồ sơ của ứng viên tham gia ứng tuyển có thể gửi trực tuyến để giảm lãng phí tài liệu in
- Tiến hành phỏng vấn qua internet để hạn chế hoạt động di chuyển nhằm giảm thiểu tác động tới môi trường
- Kiểm tra, đánh giá kiến thức, các kỹ năng sinh thái của ứng viên trong tuyển dụng
- Ưu tiên với ứng viên có kinh nghiệm và năng lực trong các dự án sinh thái
- Truyền đạt cam kết của nhà tuyển dụng với hệ sinh thái trong hoạt động tuyển dụng nhân lực
- Đưa nhân lực mới vào các tiêu chuẩn môi trường của tổ chức trong quá trình hội nhập. Thực tiễn TDNLX có thể hỗ trợ QLMT thông qua việc giúp cho NLD quen thuộc với văn hóa xanh, từ đó duy trì được những giá trị môi trường
- Ứng viên được nhận lời mời thông qua các hình thức trực tuyến như e-mail, mẫu đơn đăng ký trực tuyến

Vì tuyển dụng liên quan đến việc thu hút các ứng viên tiềm năng để ứng tuyển vào các vị trí tuyển dụng có sẵn trong các tổ chức, nên TDNLX được chính là nền tảng để tập hợp được NLD có kiến thức và kỹ năng về BVMT. Thu hút NLD có chất lượng cao là một thách thức cho các tổ chức, DN trong cuộc chiến giành nhân tài. Hiện nay, các DN bắt đầu nhận ra một thực tế rằng việc đạt được danh tiếng như một nhà tuyển dụng xanh, thân thiện với môi trường là một cách hiệu quả để thu hút tài năng mới và thường nhận được những ứng viên có trình độ và năng lực tốt hơn.

Ví dụ, tại Vương quốc Anh, các vấn đề môi trường có tác động đến các nỗ lực tuyển dụng của các tổ chức và theo một cuộc khảo sát, sinh viên tốt nghiệp có thành tích cao đánh giá HQMT là tiêu chí để ứng viên ra quyết định khi nộp đơn xin việc (Wehrmeyer, 1996; Arulrajah và cộng sự, 2015). Siemens, Mannesmann,

Bayer là một trong những công ty ở Đức đã như sử dụng hình ảnh xanh và các hoạt động thân thiện với môi trường để thu hút nhân viên tài năng (Obaid, 2015).

2.2.2. Đào tạo nhân lực xanh

Kết hợp ý tưởng kinh doanh xanh trong DN bền vững với lý thuyết đào tạo nhân lực “là quá trình hoàn thiện, nâng cao năng lực của NLD nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc” (Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Liên, 2022), NCS xác định “ĐTNLX tại khách sạn là quá trình cung cấp cho nhân lực kiến thức, giá trị khác nhau về BVMT; trau dồi kỹ năng, phương pháp và rèn luyện, lan tỏa nhận thức, ý thức tiết kiệm năng lượng, giảm chất thải, tạo cơ hội cho NLD tham gia trong các vấn đề về môi trường tại khách sạn”.

Trọng tâm của ĐTNLX là tạo ra nhận thức về nội dung liên quan đến môi trường đang diễn ra thông qua các bản tin, hội thảo; Giáo dục nhân viên nhận biết, thực hành tốt hơn về các phương pháp giảm chất thải, tiết kiệm tài nguyên thiên nhiên và năng lượng như tái chế, tắt đèn và tắt máy tính ...; Khuyến khích NLD tìm ra cơ hội mới trong công việc để giúp KS PTBV hơn (Fernández và cộng sự, 2003; Nisar và cộng sự, 2021; Thúc đẩy tư duy BVMT đối với NLD của KS, mong muốn họ hành động có ý thức ngay hôm nay và nắm bắt cơ hội phát triển hơn trong tương lai.

ĐTNLX thực hiện bằng cách có các cuộc hội thảo, chương trình, buổi họp phát triển đào tạo trực tuyến, các chương trình ngoại khoá... được thể hiện qua các hoạt động như (Chaudhary, 2018; Mandip, 2012; Rawashdeh, 2018; Perron và cộng sự 2006...):

- Phân tích và xác định kiến thức, kỹ năng và thái độ của NLD về các nội dung liên quan đến BVMT
- Lập kế hoạch đào tạo chi tiết, phù hợp với nhu cầu đào tạo của NLD về các khía cạnh liên quan đến QTNLX trong KS, tiết kiệm năng lượng, BVMT, giảm thiểu chất thải...

- Đào tạo về những phương pháp tiết kiệm năng lượng thông qua các buổi hội thảo hay các lớp học...

- Đào tạo phương pháp giảm thiểu chất thải thông qua các hội thảo, lớp học...

- Đào tạo phương pháp tái chế thông qua các hội thảo, lớp học...

- Triển khai hình thức đào tạo trực tuyến...

Hoạt động ĐTNLX giúp cho nhân viên hiểu biết, áp dụng các phương pháp để BVMT như giảm tài liệu in, tiết kiệm điện, nước, nguồn năng lượng, quản lý chất thải như tái chế, tái sử dụng... vừa giúp tiết kiệm chi phí cho KS vừa BVMT chung của nhân loại. Hơn thế nữa, quá trình ĐTNLX còn đóng góp to lớn trong việc xây dựng văn hoá cho KS, giúp KS đạt được mục tiêu môi trường, tạo nên giá trị của KS trong mắt cộng đồng - xã hội.

2.2.3. Đánh giá nhân lực xanh

ĐGNLX tại khách sạn được hiểu là việc đánh giá đội ngũ nhân lực gắn với các tiêu chí đánh giá xanh trong công việc. KS tiến hành sửa đổi hệ thống xếp hạng đánh giá NLD gắn với năng lực hành vi và kỹ năng thực hiện công việc xanh. Những năng lực như vậy sẽ củng cố thêm các giá trị cốt lõi cho KS. Các nhà quản lý tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD thông qua việc thực hiện, hành động BVMT (Jasch, 2000; Jabbour và Santos, 2008; Chen và cộng sự, 2018) và cụ thể ĐGNLX tại KS được biểu hiện như là (Chaudhary, 2018; Mandip, 2012; Dumont và cộng sự, 2017)...

- Xác lập các mục tiêu và trách nhiệm của NLD gắn với việc thực hiện các quy tắc BVMT. Việc đưa các nhiệm vụ, trách nhiệm liên quan đến tiêu chí môi trường vào kế hoạch làm việc của NLD và xem xét, đánh giá mức độ thực hiện có thể khuyến khích văn hóa phát triển của KS nói riêng và vấn đề BVMT chung cho cộng đồng nói chung

- Đề ra tiêu chí sinh thái khi tiến hành đánh giá kết quả công việc của NLD

- Đề ra tiêu chí về tiết kiệm năng lượng là một trong những thang đo đánh giá hiệu suất công việc

- Đề ra tiêu chí về giảm thiểu chất thải là một trong những thang đo đánh giá hiệu suất công việc

- Đề ra tiêu chí về tái chế là một trong những thang đo đánh giá hiệu suất công việc của nhân viên

- Cung cấp, phản hồi thường xuyên cho nhân viên về tiến trình thực hiện, cải thiện và đạt mục tiêu BVMT. Nhà quản trị có thể yêu cầu nhân viên đưa ra các ý tưởng, sáng kiến xanh cụ thể liên quan đến công việc của họ vào các cuộc họp đánh giá hiệu suất công việc. Các ý tưởng này sẽ được thảo luận chung trong cuộc họp từ đó đưa ra mục tiêu cho năm tới

- Gửi kết quả đánh giá nhân viên qua e-mail thay vì sử dụng giấy. Hệ thống nhân sự như e- HR có thể được giới thiệu giúp quản lý và nhân viên theo dõi lượng khí carbon của hoạt động của họ.

ĐGNLX còn là việc đưa ra cách đo lường các tiêu chuẩn về HQMT giữa các bộ phận khác nhau của KS và xem xét đến các tiêu chuẩn hoạt động môi trường của KS (bao gồm việc tái sử dụng, kiểm soát chất thải và giảm thiểu chất thải) để đo lường về các tiêu chuẩn hoạt động môi trường và nâng cao hệ thống thông tin, kiểm toán. ĐGNLX giúp nhân viên nâng cao kỹ năng chuyên môn, đạt được các mục tiêu của KS một cách dễ dàng và còn đảm bảo thân thiện với môi trường, sử dụng tài nguyên đầu vào hiệu quả như giảm bớt lượng tài nguyên đầu vào hiện sử dụng, phòng ngừa lãng phí nguyên vật liệu, giảm thiểu chất thải. Qua ĐGNLX, NLD nhận thức và xác định được hành động, ý thức được bản thân về công việc và vấn đề môi trường, cũng như PTBV cho KS.

2.2.4. Đãi ngộ nhân lực xanh

Đãi ngộ nhân lực là nội dung đóng vai trò quan trọng của công tác QTNL vì động lực làm việc của NLD bị ảnh hưởng trực tiếp bởi đãi ngộ nhân lực. Nội dung

này đề cập đến “những đối đãi, đối xử thực thể của DN đối với NLD trong quá trình họ làm việc” (Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân, 2016) Như vậy đãi ngộ nhân lực là một quá trình mà có sự chi phối đến suốt cả quá trình làm việc của NLD. Tích hợp đãi ngộ nhân lực với sáng kiến xanh có thể hiểu “*Tại khách sạn, ĐNNLX là cách ứng xử của khách sạn với đội ngũ nhân lực thông qua lương, phần thưởng, môi trường làm việc cho NLD từ hiệu suất công việc xanh của họ*”.

ĐNNLX tại KS nhằm ghi nhận những đóng góp của NLD trong việc tạo ra KS bền vững hơn (Jasch, 2000; Haque, 2017). Đó là kết quả thành công của NLD trong đánh giá hiệu suất sinh thái của họ và bằng chứng cho thấy các mục tiêu bền vững của KS đang được hoàn thành. Có thể áp dụng các loại phần thưởng khác nhau như: Phần thưởng tài chính - được chi trả trực tiếp bằng tiền dưới các hình thức như tăng lương, ưu đãi tiền mặt và tiền thưởng; Phần thưởng phi tài chính - không được chi trả trực tiếp bằng tiền như ngày nghỉ phép, môi trường làm việc xanh hoặc quà tặng cho nhân viên; Phần thưởng dựa trên sự công nhận - nêu bật những đóng góp xanh của NLD thông qua việc công khai rộng rãi, khen ngợi công khai và đánh giá cao những nỗ lực bền vững. Thực hành ĐNNLX chính là phương pháp mạnh mẽ nhất liên kết lợi ích của một cá nhân với lợi ích của KS với một số biểu hiện cụ thể như sau (Chaudhary, 2018; Rawashdeh, 2018; Dumont và cộng sự 2017)...

- Phần thưởng cho nhân viên khi có các sáng kiến BVMT
- Tổ chức triển khai thực hiện các hoạt động, chương trình ngoại khoá vì môi trường xanh
- Quan tâm đến sức khoẻ và phúc lợi cho của NLD
- Văn phòng làm việc có các cây xanh tự nhiên, tận dụng ánh sáng tự nhiên, pin năng lượng mặt trời thay thế điện lưới, sử dụng thiết bị tái chế...

- Tạo các cơ hội làm việc linh hoạt cho NLD thông qua làm việc từ xa hay làm việc tại nhà bằng cách áp dụng các phương tiện làm việc như email, công thông tin thông qua mạng nội bộ và internet.

Trong bối cảnh của QTNLX, phần thưởng có thể coi là biện pháp hữu hiệu để hỗ trợ các chương trình hành động môi trường của KS. Những ưu đãi và phần thưởng có thể thu hút được sự chú ý của NLD trong công việc và thúc đẩy họ cố gắng tối đa để có thể đạt được các mục tiêu bền vững của KS. Từ góc nhìn chiến lược, các tổ chức, DN hiện đại sẽ tập trung phát triển các hệ thống khen thưởng, quản lý nhằm “khuyến khích các sáng kiến thân thiện với môi trường” để cho NLD thực hiện. Tại nhiều DN xanh, các chương trình chăm sóc sức khỏe cho NLD, thành viên gia đình của họ và người dân nói chung có thể được sắp xếp để tập trung vào thể dục, dinh dưỡng hợp lý và lối sống lành mạnh. Những thực tiễn này có thể có hiệu quả trong việc thúc đẩy NLD tạo ra các sáng kiến sinh thái bởi cam kết của NLD với các chương trình, hoạt động QLMT sẽ tăng lên khi mà họ trực tiếp tham gia vào các chương trình, hoạt động này (Forman & Jørgensen, 2001) và những DN có HQMT cao, thân thiện với môi trường sẽ chi trả cao hơn cho nhân lực của họ so với những DN “không thân thiện với môi trường” (Berrone & Gomez-Mejia, 2009). Mặc dù ĐNNLX làm tăng các sáng kiến xanh trong các tổ chức song cũng đem đến những thách thức, khó khăn trong việc đánh giá chính xác và công bằng các hành vi và HQMT. Do đó, các KS cần tạo ra các sản phẩm và quy trình tiết kiệm năng lượng, đưa ra các khuyến khích để tăng sự chấp nhận của NLD. Bằng cách kết hợp các yếu tố của quản lý xanh trong chương trình lương thưởng, môi trường làm việc xanh, các nhà quản lý có thể thúc đẩy các hành vi xanh của NLD.

Tóm lại, QTNLX thông qua các thực hành TDNLX, ĐTNLX, đánh giá nhân lực xanh, ĐNNLX được tổng hợp ở bảng 2.2 dưới đây:

Bảng 2.2: Tổng hợp nội hàm nghiên cứu QTNLX

TT	Nội dung	Nguồn
1	<i>Tuyển dụng nhân lực xanh</i>	
	Liệt kê các nhiệm vụ, trách nhiệm liên quan đến BVMT trong mô tả công việc	Chaudhary (2018); K. Mwita & S.
	Đề cập đến các giá trị môi trường trong thông báo tuyển dụng	Kinemo (2018);
	Truyền thông tuyển dụng online để giảm lượng giấy thải	Mandip (2012);
	CV ứng tuyển có thể gửi trực tuyến để giảm lãng phí tài liệu in	Dumont và cộng sự (2017)...
	Phỏng vấn trực tuyến để giảm thiểu mọi tác động tới môi trường liên quan đến di chuyển	
	Ưu tiên các ứng viên có kiến thức và các kỹ năng sinh thái môi trường	
2	<i>Đào tạo nhân lực xanh</i>	
	Xác định thái độ, kỹ năng và kiến thức của nhân viên về các vấn đề liên quan đến bảo vệ môi trường	Chaudhary (2018); Mandip (2012);
	Đào tạo phương pháp tiết kiệm năng lượng	Rawashdeh (2018);
	Đào tạo phương pháp giảm thiểu chất thải, tái chế	Perron, Côté & Duffy (2006)...
	Đào tạo nâng cao nhận thức về môi trường để đạt được lợi thế cạnh tranh	
	Triển khai hình thức đào tạo trực tuyến	
3	<i>Đánh giá nhân lực xanh</i>	
	Tiết kiệm năng lượng là một tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc	Chaudhary (2018);
	Giảm thiểu chất thải là một tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc	Mandip (2012);
	Tái chế là một tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc	Dumont và cộng sự (2017)...
	Cung cấp, phản hồi thường xuyên cho nhân viên về tiến trình thực hiện, cải thiện và đạt được mục tiêu BVMT của họ	
	Gửi kết quả đánh giá nhân viên qua e-mail thay vì sử dụng giấy	
4	<i>Đãi ngộ nhân lực xanh</i>	
	Thưởng tài chính cho nhân viên khi có các sáng kiến môi trường	Chaudhary (2018);
	Ưu đãi cho nhân viên khi thực hiện hoạt động vì môi trường	Rawashdeh (2018);
	Thực hiện chương trình vì môi trường	Dumont và cộng sự (2017)...
	Nơi làm việc có nhiều cây xanh	
	Nơi làm việc sử dụng ánh sáng tự nhiên, tiết kiệm năng lượng	
	Môi trường làm việc an toàn	
	Kỷ luật và chịu trách nhiệm khi nhân viên có hành động xấu với môi trường	

Nguồn: Tổng hợp của NCS

2.3. Yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh tại khách sạn

QTNLX chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố khách quan và chủ quan (Vahdati, 2018). Với nhóm yếu tố khách quan có thể kể đến các yếu tố thuộc về chính trị (Political factors), các quy định của Chính phủ (Government regulations) và tổ chức công đoàn (Labor Union), rào cản công nghệ... (Amrutha & Geetha, 2020). Với nhóm yếu tố chủ quan: Yếu tố thuộc về Ban lãnh đạo DN như là Lãnh đạo chuyển đổi (Jia, Liu, Chin, & Hu, 2018; Singh et al., 2020); Cam kết của Ban lãnh đạo (Yong, Yusliza, & Fawehinmi, 2019); Hỗ trợ của quản lý cấp cao (Obeidat, Al Bakri, & Elbanna, 2020; Yong et al., 2019); Cam kết của nhà quản lý (Haldorai, 2021); Yếu tố về tầm nhìn lý tưởng (Đỗ Thị Tươi, Trần Thị Minh Phương, 2023), định hướng của DN (Obeidat et al., 2020; Yong et al., 2019); Yếu tố văn hoá tổ chức (Vahdati, 2018) và một số yếu tố khác như Tính cách và sự nuôi dưỡng - personality and bringing; Hiểu biết cá nhân - Knowledge of Individuals: thiếu hiểu biết về các thực hành xanh và vai trò đối với môi trường; hạn chế về tài chính (Amrutha & Geetha, 2020)...

Từ nghiên cứu của các tác giả trên và kết quả phỏng vấn chuyên gia, nhà quản trị KS thực tế, luận án tập trung vào năm yếu tố có ảnh hưởng chủ yếu đến QTNLX tại KS: Quy định của pháp luật; Các bên liên quan; Tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của khách sạn; Ban lãnh đạo khách sạn; Văn hoá khách sạn.

2.3.1. Quy định của pháp luật

Lý thuyết thể chế (Scott, 1995) chỉ rõ “các quyết định của DN bị ràng buộc và chịu tác động bởi các yếu tố khác ngoài kinh tế, nghĩa là không phải tất cả các quyết định trong DN đều đơn thuần vì mục tiêu kinh tế”. Do đó, lý thuyết thể chế đưa ra rằng các DN hoạt động trong một môi trường thể chế có các quy tắc khác nhau của Chính phủ hay của Hiệp hội, Truyền thông... Để có thể duy trì được tính hợp pháp cũng như là đảm bảo được các nguồn lực cần có cho sự phát triển thì các DN cần tuân thủ theo các quy tắc thể chế. Trong trường hợp DN không tuân thủ theo những yêu cầu đó, sẽ nhận kết quả không mong muốn như “không được thừa nhận, bị cô lập và loại bỏ khỏi thể chế đó” (Nguyễn Thị Phương Thảo, 2022). Lý thuyết thể chế đã chỉ ra ba trụ cột thể chế mà môi trường đưa đến cho các DN, đó là

áp lực cưỡng chế (kiểm soát thực hiện theo luật, chính sách, cơ chế xử phạt), áp lực quy phạm (theo các chuẩn mực) và áp lực bắt chước (nhận thức theo sự phổ biến, sự đồng dạng).

Như vậy các thực hành xanh, các biện pháp BVMT tại KS được thực hiện khi cơ quan quản lý nhà nước đưa ra những chính sách, quy định để ngăn ngừa và kiểm soát ô nhiễm. Những cơ sở lưu trú chông lại hoặc là không thực hiện theo các quy định, chính sách về môi trường sẽ có các hình phạt. Nhà nước khuyến khích KS thực hiện biện pháp vì môi trường thông qua những lợi ích như trợ cấp, lãi vay ưu đãi, khấu trừ thuế... Quy định của pháp luật về QLMT, PTBV ... được thể chế hoá bằng Luật, Nghị định, Thông tư, Quyết định... nếu đầy đủ, phù hợp sẽ dẫn dắt các KS phát triển theo hướng xanh hoá và ngược lại có thể cản trở, gây khó khăn cho quá trình này.

2.3.2. Các bên liên quan

** Định hướng của hiệp hội trong ngành*

Như đã trình bày ở trên, bên cạnh áp lực chế chế, QTNLX của KS còn bị ảnh hưởng bởi áp lực mô phỏng tức là áp lực từ phía các hiệp hội nghề nghiệp. Các hiệp hội KS, khách hàng góp phần đưa ra định hướng các quyết định, “hành vi của KS dựa vào các giá trị và chuẩn mực, các cách thức thay đổi tư duy của KS để họ ủng hộ theo các thực hành xanh, các biện pháp BVMT”. Ví dụ như khi các tổ chức nghề nghiệp, Hiệp hội KS ... khuyến khích các KS vận hành “theo hướng thân thiện với môi trường”; khi ngành KS thể hiện mong muốn các KS có trách nhiệm hơn với môi trường hay khi khách hàng có xu hướng quan tâm đến thực hành vì môi trường của KS đòi hỏi các KS cần chú trọng đến quản trị xanh của mình.

** Đối thủ cạnh tranh*

Áp lực cạnh tranh trong ngành có tác động rõ rệt tới thực hành QTNLX tại các KS. Bằng việc nhìn nhận, xem xét cách thức các KS đối thủ kinh doanh thành công, có uy tín trong ngành cũng giúp KS có động lực mô phỏng lại theo các hành vi này, tham khảo những cách thức vận hành xanh được các KS hàng đầu áp dụng và “nêu gương về hành vi có trách nhiệm với môi trường”. Nhận thức về BVMT, PTBV và xu hướng lựa chọn cơ sở lưu trú, sản phẩm, dịch vụ du lịch xanh của

khách hàng ngày càng gia tăng cũng là áp lực đòi hỏi các KS phải thay đổi để thích ứng với nhu cầu của khách hàng.

2.3.3. Ban lãnh đạo khách sạn

Nhà quản trị là người đứng đầu quản lý và chịu trách nhiệm về hoạt động của tổ chức mình, đưa ra các quyết định của DN. Chính vì vậy các quyết định được DN đưa ra, trong đó có quyết định liên quan đến hoạt động QTNL sẽ bị những nhận thức, quan điểm của cá nhân nhà quản trị DN ảnh hưởng đến. Có 3 cấp nhà quản trị đó là nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung và nhà quản trị cấp cơ sở. Tất cả các nhà quản trị ở các cấp theo phạm vi trách nhiệm/ quyền hạn đều phải có trách nhiệm thực hiện QTNL. Chính vì vậy, ban lãnh đạo KS cần phải có những nhận thức, hiểu biết đúng đắn về sáng kiến xanh trong QTNL để từ đó đưa chúng thành các kế hoạch, hành động cụ thể.

Nhận thức, quan điểm, cách thức nhìn nhận của nhà lãnh đạo về QTNLX sẽ có ảnh hưởng trực tiếp ở các mức độ khác nhau đến những quyết định về hệ thống chính sách, cũng như mức độ đầu tư cho nhân lực và các hoạt động QTNLX. Đồng thời, các chính sách, quyết định quản trị của nhà quản trị cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực xanh. Do đó, tư duy của nhà quản trị là điều quan trọng tác động đến mục tiêu quản trị nhân sự xanh. Triển khai hoạt động QTNLX thì “trước hết người lãnh đạo, người quản lý phải có tâm, có tầm nhìn và kiến thức về QTNLX cũng như năng lực quản lý điều hành, tổ chức khoa học, hợp lý”.

Trình độ và ăng lực quản lý của các nhà quản trị KS đặc biệt là nhà quản lý cấp cao là thách thức lớn trên con đường PTBV. Hiện nay một số nhà quản trị vẫn còn thờ ơ với các vấn đề về môi trường, chưa có trách nhiệm trong báo cáo sử dụng năng lượng tới các cơ quan quản lý. Khi nhà trị không có các chính sách và nguyên tắc vận hành rõ ràng sẽ làm cản trở việc tạo ra một hướng đi vững chắc cho nhân viên. Một trong các nguyên nhân chủ yếu của thất bại là vì thiếu sự giám sát, theo dõi chặt chẽ của nhà quản lý và lãnh đạo đối với việc triển khai các chính sách, chương trình hành động. Ví dụ, lãnh đạo chuyển đổi xanh truyền tải các giá trị,

niềm tin, năng lực vào NLD để tạo động lực và gia tăng cam kết của NLD từ đó đẩy mạnh cải thiện xanh và nâng cao hiệu suất.

2.3.4. Tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của khách sạn

Các mục tiêu kinh doanh dài hạn, trung hạn và cả ngắn hạn của DN được thể hiện trong kế hoạch kinh doanh của từng giai đoạn cũng như trong chiến lược kinh doanh của mỗi một thời kỳ khác nhau. Mục tiêu chiến lược của DN là sự kết hợp giữa điều DN muốn đạt được cùng với điều DN có thể đạt được và DN cần phải đạt được vì vậy mà các nguồn lực đặc biệt là nguồn nhân lực và các mục tiêu của DN có mối quan hệ biện chứng với nhau. Chiến lược kinh doanh được xây dựng trên cơ sở năng lực DN, đồng thời đến lượt mình nó đặt ra những đòi hỏi cần có với các nguồn lực của DN trong đó có nhân lực. Chiến lược nguồn nhân lực được hình thành là cơ sở để DN xác định được các mục tiêu chiến lược cũng như mục tiêu tác nghiệp của QTNL nói chung và QTNLX nói riêng.

Trong mỗi thời kỳ chiến lược thì theo đó mục tiêu của tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ nhân lực cũng được xác định với các định hướng khác nhau, có hay không hay ưu tiên ở mức độ nào, các tiêu chí xanh thể hiện trong tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của KS. Tầm nhìn, chiến lược kinh doanh PTBV, thực hiện TNXH của KS chính là “kim chỉ nam định hướng, dẫn dắt” các tác nghiệp QTNL, thôi thúc KS “xanh hoá” các thực hành QTNL để theo đuổi mục tiêu kinh doanh của mình.

2.3.5. Văn hoá khách sạn

“Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, bao gồm các giá trị vật thể và phi vật thể”. Đối với các giá trị vật thể, việc xây dựng và quy ước trong DN là tương đối dễ dàng. Đóng vai trò cốt lõi và cần được toàn thể NLD của DN thừa nhận, tôn vinh và ứng xử theo chính là các giá trị phi vật thể. Văn hóa doanh nghiệp có giá trị “Gắn kết các thành viên trong DN thành một khối; Điều tiết định hướng hành vi của các đối tác trong quản trị nhân lực; Tạo ra lợi thế cạnh tranh trong việc thu hút lao động... Cách thức phản ứng của NLD, tổ chức công đoàn cơ sở... trước những vấn đề thay đổi trong chính sách - bình tĩnh hay nóng vội, thực thi hay phản đối... sẽ phản ánh giá trị “văn hóa” tại KS.

Văn hoá doanh nghiệp đóng vai trò rõ nét trong việc chuyển tải mục tiêu, chiến lược, định hướng xanh của KS. Văn hóa doanh nghiệp thiết lập các giá trị, hệ tư tưởng chung làm cơ sở cho cách hành xử của mỗi người khi không có bất kỳ quy định hay sự giám sát nào. Văn hóa doanh nghiệp xác định ranh giới hành xử cho các thành viên theo đúng giá trị cốt lõi và một KS có văn hóa doanh nghiệp tốt sẽ có sự gắn kết giữa các thành viên, cùng hướng tới mục tiêu phát triển cùng nhau trong chuẩn mực hành xử chung. Văn hoá doanh nghiệp là một nhận thức chỉ tồn tại trong một tổ chức chứ không phải trong một cá nhân. Vì vậy, các cá nhân có những nền tảng văn hóa, lối sống, nhận thức khác nhau, vị trí làm việc khác nhau trong một tổ chức, có khuynh hướng hiển thị văn hóa tổ chức đó theo cùng một cách hoặc ít nhất có một mẫu số chung. Trong “môi trường làm việc xanh” NLD có thể nhận thức sâu sắc, ghi nhận văn hóa này của doanh nghiệp.

2.4. Quản trị nhân lực xanh với đổi mới xanh và hiệu quả môi trường tại khách sạn

2.4.1. Đổi mới xanh, hiệu quả môi trường tại khách sạn

Trong bối cảnh kinh doanh hiện nay của ngành KS, yêu cầu về thực hiện TNXH và PTBV ngày càng gia tăng, đòi hỏi các KS chú ý hơn đến việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ thân thiện với môi trường (Đồng Xuân Đàm, Lê Chí Công, 2022). Các thực hành xanh xuất phát từ NLD của KS hướng tới đổi mới liên quan về sản phẩm, dịch vụ, cách thức tiếp thị... tạo ra nhiều thay đổi tích cực lên môi trường và giúp KS có khác biệt do tiết kiệm nguyên liệu, giảm lượng năng lượng tiêu thụ, tăng tái chế, sử dụng ít tài nguyên hơn. Tổng hợp các nghiên cứu về QTNLX chỉ ra các khía cạnh khác nhau về kết quả của thực hành QTNLX đối với cá nhân NLD và với tổ chức. Với tác động của QTNLX đến tổ chức, nghiên cứu của Hosna và Elfahli Kaoutar (2022) khẳng định các nghiên cứu đã tập trung vào ảnh hưởng của QTNLX đến HQMT (Opatha và Arulrajha, 2014; Yong và cộng sự, 2019; Yusoff và cộng sự, 2018); đến hiệu quả tổ chức (Alnajdaoui và cộng sự, 2017; Bhutto và cộng sự, 2016; Pham và cộng sự, 2019); và đến đổi mới xanh (Arulrajah và cộng sự, 2016; Ali và cộng sự, 2019; Singh và cộng sự, 2020).

Bảng 2.3: Nghiên cứu về QTNLX với đổi mới xanh, hiệu quả môi trường

Tác giả	Năm	Kết quả của QTNLX		
		Tác động đến tổ chức	Yếu tố trung gian	Yếu tố điều tiết
Carmona-Moreno	2012	Bền vững của tổ chức		
Jabbour	2012	Thực hành quản trị xanh		
Jabbour et al Paille et al		Hiệu quả môi trường (Environmental Performance)	Hành vi công dân tổ chức xanh (Green OCB)	
Pinzone et al	2016	Cam kết môi trường	Cam kết tình cảm	
Guerci et al	2016	Hiệu quả môi trường		
O'Donohue et al	2016	Hiệu quả môi trường		
Masri et al	2017	Hiệu quả môi trường	Chỉ phân tích tương quan	
Cheema et al	2017	Trách nhiệm xã hội	Môi trường bền vững	
Chamola et al	2017	Hiệu quả môi trường	Động lực xanh của nhân viên	
Zaid et al	2018	Hiệu quả môi trường	Quản lý chuỗi cung ứng xanh	
Longoni et al	2018	Hiệu quả môi trường Hiệu quả tài chính	Quản lý chuỗi cung ứng xanh	
Rawashdeh	2018	Hiệu quả môi trường	Chỉ phân tích tương quan	
Yong et al	2019	Bền vững của tổ chức		
Roscoe et al	2019	Hiệu quả môi trường	Lãnh đạo, Sự tham gia, Trao quyền	
Andjarwati et al	2019	Hiệu quả môi trường		Giá trị cá nhân nhân lực
Kim et al	2019	Hiệu quả môi trường		
Al Kerdawy	2019	Trách nhiệm xã hội		Hỗ trợ tổ chức
Singh et al	2020	Đổi mới xanh		
Anwar et al	2020	Hiệu quả môi trường		
Shafaei et al	2020	Hiệu quả môi trường		Ý nghĩa công việc
Ren et al	2020	Hiệu quả môi trường	Cam kết của lãnh đạo cấp cao	
Song et al	2020	Đổi mới xanh	Vốn nhân lực xanh	

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Có thể thấy HQMT là kết quả rõ nét mà QTNLX mang lại cho các doanh nghiệp. Bên cạnh HQMT, đổi mới xanh cũng là khía cạnh được quan tâm nghiên cứu và kiểm định sự ảnh hưởng của QTNLX. Đa số các công trình nghiên cứu hiện xem xét QTNLX như một biến quan sát chung, một số công trình đã đánh giá và

kiểm định ảnh hưởng của từng nội dung QTNLX đến các kết quả hoạt động của doanh nghiệp và của cá nhân.

Đổi mới xanh của doanh nghiệp đề cập đến việc sử dụng tính mới trong các sản phẩm, quy trình sản xuất, phương pháp kinh doanh để có thể ngăn chặn hoặc giảm thiểu ô nhiễm, những ảnh hưởng động tiêu cực tới môi trường do sử dụng tài nguyên. Đổi mới xanh đề cập đến những đổi mới sản phẩm (gia tăng sử dụng các nguyên liệu, nhiên liệu có lợi cho môi trường như nguyên liệu tự nhiên, tiêu thụ ít năng lượng, dễ dàng tái chế, tái sử dụng...) và đổi mới quy trình (ví dụ như cải tiến các quy trình để giảm thiểu rác thải, giảm lượng tiêu thụ điện, nước...) (Singh và cộng sự, 2020). Cùng với đó, việc đổi mới marketing, sử dụng cách thức tiếp thị “thân thiện môi trường” (ví dụ hạn chế in phát tờ rơi, hạn chế sử dụng hoa, tăng cường truyền đạt thông điệp vì môi trường...) cũng được đề cập đến trong đổi mới xanh. Đổi mới xanh được coi là mấu chốt quan trọng cho doanh nghiệp hướng tới PTBV (Phạm Anh Nguyên, 2022) và để thực hiện đổi mới xanh cần NLD có kiến thức chuyên sâu, có thể thực thi các khuyến nghị và QTNLX là biện pháp để nhà quản trị khuyến khích NLD sử dụng bền vững các nguồn lực.

Hiệu quả môi trường đề cập đến việc tiết kiệm được năng lượng, điện, nước, giảm thiểu sử dụng các nguyên liệu không tái chế, giảm chi phí, giảm thiểu rác thải, nâng cao uy tín của doanh nghiệp (Kim và cộng sự, 2019). HQMT chính là thể hiện nhiệm vụ BVMT thông qua các cam kết của doanh nghiệp để thực hiện được các mục tiêu môi trường của doanh nghiệp như tiết kiệm năng lượng, sử dụng vật liệu thân thiện với môi trường, hạn chế xả thải...

2.4.2. Các lý thuyết về ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh đến đổi mới xanh, hiệu quả môi trường tại khách sạn

Khi nghiên cứu về QTNLX và các tác động của QTNLX, các học giả đã sử dụng một số lý thuyết nền làm cơ sở để phân tích và xây dựng, kiểm định mô hình nghiên cứu. Theo Hosna và Elfahli Kaoutar (2022), đã có 27 lý thuyết khác nhau được các nhà nghiên cứu vận dụng, trong đó lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết AMO là hai lý thuyết được sử dụng phổ biến nhất. Quan điểm

RBV nhấn mạnh ý tưởng gắn kết NLD với các vấn đề môi trường sẽ có tác động hiệp đồng và sẽ cải thiện hiệu quả. Lý thuyết AMO được sử dụng trong nghiên cứu GHRM cho biết mô hình AMO được sử dụng để tăng kỹ năng xanh của NLD thông qua đào tạo xanh, thúc đẩy NLD áp dụng các hành vi xanh thông qua đánh giá khen thưởng xanh, thu hút NLD tham gia vào quá trình QLMT bằng cách đưa ra họ có cơ hội tham gia và đóng góp. Tiếp đến là lý thuyết các bên liên quan (stakeholder theory), lý thuyết bản sắc xã hội (social identity theory), lý thuyết phù hợp giữa con người và môi trường (person-environment fit theory) và lý thuyết trao đổi xã hội (social exchange theory), trong đó lý thuyết trao đổi xã hội là phù hợp để giải thích rằng khi NLD được trao quyền thực hành QTNLX, họ sẽ có trách nhiệm để đưa tổ chức của mình thân thiện hơn với môi trường. Do vậy, NCS lựa chọn sử dụng lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực, lý thuyết AMO và lý thuyết trao đổi xã hội trong xây dựng mô hình nghiên cứu của mình.

2.4.2.1. Lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực

Khi nghiên cứu về quản trị, lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực RBV (Resource - based view) là một lý thuyết nền tảng. Nguồn lực là tập hợp các yếu tố do doanh nghiệp sở hữu và kiểm soát (Makadok, 2001), chọn lọc kết hợp, hoạt động hiệu quả cùng nhau để từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Lý thuyết RBV nhấn mạnh quan điểm chính là khi doanh nghiệp sử dụng các nguồn lực (cả nguồn lực vô hình, nguồn lực hữu hình) hiệu quả sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh. Có ba dạng nguồn lực trong doanh nghiệp là (i) nguồn lực vật chất như công nghệ, cơ sở vật chất và công cụ, phương tiện, nguồn nguyên liệu; (2) nguồn lực con người gồm: kinh nghiệm, trí thông minh, mối quan hệ, đặc tính bên trong các nhà quản lý và NLD; (3) nguồn lực tổ chức gồm: hệ thống kế hoạch, kiểm soát và phối hợp, các quan hệ giữa các nhóm trong doanh nghiệp và với môi trường bên ngoài. Để đạt lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp cần tận dụng triệt để những nguồn lực “có giá trị, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế bằng các nguồn lực khác” (Barney, 1991).

Vận dụng vào nghiên cứu về QTNLX: Lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực giải thích cho hiện tượng kinh doanh vượt trội và bền vững của doanh nghiệp và tập trung vào các tiêu chuẩn cho yếu tố môi trường bên trong thay vì các yếu tố bên ngoài. Lý thuyết RBV giải thích rằng tổ chức có hiệu suất vượt trội là do các nguồn lực và kỹ năng đặc thù, hiếm có và khó bắt chước (Barney, 1986; Bharadwaj, 2000). Nghĩa là để có thể đạt được những kết quả vượt trội về môi trường, cải thiện HQMT thì các KS cần tìm cách có được hoặc phát triển được nguồn nhân lực có những năng lực hiếm có, không thể thay thế, không phụ thuộc vào bắt chước để kích thích hành vi đổi mới, đem lại lợi thế cao hơn.

2.4.2.2. Lý thuyết AMO

Lý thuyết AMO được xây dựng trong mô hình nghiên cứu của Appelpaum và cộng sự (2000). Theo nhóm nghiên cứu, mô hình AMO bao gồm:

- *Năng lực:* Khả năng làm việc của các cá nhân. Các hoạt động đóng góp cho năng lực của NLD gồm việc áp dụng phương pháp chọn NLD tiên tiến, cung cấp cho NLD chương trình đào tạo thích hợp, tạo cơ hội cho NLD phát triển kỹ năng trong công việc (Kroon và cộng sự, 2012).

- *Động lực:* Là khao khát hay mong muốn được thể hiện của NLD. Những hoạt động QTNL liên quan đến động lực làm việc của NLD thông qua các thực hành như trả lương cao, cơ hội nghề nghiệp, chia sẻ thông tin. Cùng với năng lực, động lực làm việc có đóng góp tích cực tới kết quả làm việc của nhân lực (Gerhard, 2007; Vroom, 1964).

- *Cơ hội:* Những nhân viên làm việc cùng nhau sẽ được tổ chức trao quyền tự quyết công việc, chia sẻ các thông tin phản hồi và có cơ hội làm chủ công việc của họ (Spreitzer, 1996).

Lý thuyết AMO thường có liên quan với ảnh hưởng của các nội dung QTNL đến hoạt động của tổ chức bằng việc sử dụng khả năng thu hút và phát triển đội ngũ lao động tài năng.

Vận dụng vào nghiên cứu QTNLX: Lý thuyết AMO là một trong những khung lý thuyết đóng vai trò quan trọng với QTNLX. Nghiên cứu của nhiều tác giả đã thực hiện cho thấy lý thuyết AMO được các học giả sử dụng nhiều trong lĩnh vực KS, để phân tích rõ nội hàm và vai trò của QTNLX. Từ đó, tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao năng lực, tạo động lực và cơ hội xanh cho lực lượng lao động (Phạm và cộng sự, 2019; López-Gamero, 2020) thông qua các chính sách, chương trình hành động để giảm thiểu chất thải, loại bỏ xả thải; phát triển kỹ năng QLMT; đưa quyền cho NLD gắn với mục tiêu về môi trường để từ đó NLD được tham gia vào sáng kiến về môi trường, đẩy mạnh các đổi mới xanh và giúp KS cải thiện được HQMT (Hoque, 1999).

2.4.2.3. Lý thuyết Trao đổi xã hội

Lý thuyết Trao đổi xã hội (Social exchange theory) mô tả rằng xã hội được xây dựng dựa trên các mối quan hệ và sự tương tác của con người hay trong tổ chức là mối quan hệ qua lại giữa NLD và người sử dụng lao động đảm bảo lợi ích qua lại cho cả hai bên. Theo Cropanzano và Mitchell (2005), khi một người chia sẻ với người khác tài nguyên thì người được chia sẻ sẽ sẵn sàng đưa trả lại giá trị tương xứng như vậy. Với doanh nghiệp, khi NLD cảm thấy họ được tổ chức đối đãi tốt, mang lại cho NLD nhiều giá trị thì họ sẽ nỗ lực trong công việc vào góp sức vào thực hiện các mục tiêu công việc chung. Trao đổi xã hội hướng các cá nhân đến mối quan hệ chặt chẽ, cùng nhau tin tưởng và gắn bó vì lợi ích của cá nhân và lợi ích chung của doanh nghiệp và diễn ra với khoảng thời gian dài.

Lý thuyết Trao đổi xã hội lý giải những cố gắng của NLD để thực hiện tốt những nhiệm vụ được doanh nghiệp giao cho (Lê Thị Tú Anh, 2022). Ngay từ khi NLD được tuyển dụng vào doanh nghiệp và chính thức thực hiện các nhiệm vụ công việc, tham gia các hoạt động để đóng góp vào mục tiêu chung của doanh nghiệp; tham gia các chương trình đào tạo từ phía doanh nghiệp; được công nhận, đánh giá cao những đóng góp của NLD (khen thưởng, ghi nhận sáng kiến); được

doanh nghiệp quan tâm đến lợi ích của mình, thì NLD sẽ tuân thủ theo các quy định, chuẩn mực, định hướng và yêu cầu công việc của doanh nghiệp.

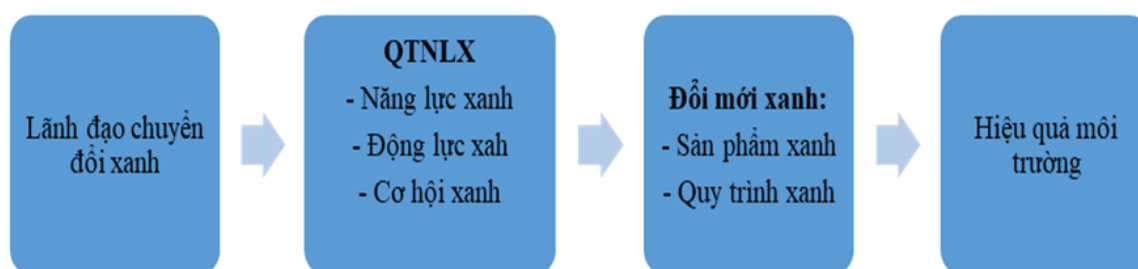
Vận dụng vào nghiên cứu QTNLX: Theo đề xuất của lý thuyết, trao đổi xã hội là sự tương tác và các mối quan hệ của con người tập trung vào ba thành phần: con người - hành vi - môi trường. Các nhà quản trị định hướng, hướng dẫn tổ chức thông qua các hành vi phù hợp để tạo ra và chia sẻ tri thức mới, gia tăng tổng lượng kiến thức, tạo ra sự đổi mới của tổ chức nhờ vào sự trao đổi xã hội (Shamim và cộng sự, 2019). HQMT của KS sẽ đạt được khi từng cá nhân có được sự hỗ trợ tối đa của KS và hạn chế các trở ngại trong thực hành QTNLX (Sawitri và cộng sự, 2015; Singh và cộng sự, 2020).

2.4.3. Các mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh đến đổi mới xanh, hiệu quả môi trường tại khách sạn

Mối liên hệ giữa QTNLX và đổi mới xanh, HQMT được chỉ ra trong khung khổ lý thuyết, nhưng chưa có nhiều các nghiên cứu thực nghiệm tiến hành kiểm chứng tác động này. Các tác giả khi nghiên cứu thường coi QTNLX là một biến tổng thể mà chưa có nhiều nghiên cứu xem xét đến từng khía cạnh tác động của QTNLX. Một số mô hình đánh giá ảnh hưởng của QTNLX đến đổi mới xanh và HQMT được NCS tổng hợp làm căn cứ đề xuất mô hình.

(1) Mô hình nghiên cứu của Singh và cộng sự, 2020

Mô hình nghiên cứu của Singh và cộng sự (2020) sử dụng lý thuyết RBV và lý thuyết AMO để xem xét cách QTNLX tác động qua lại đến mối liên kết giữa lãnh đạo chuyển đổi xanh, đổi mới xanh và HQMT. Sử dụng bảng câu hỏi khảo sát, các tác giả đã thu thập dữ liệu từ 309 doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các tác giả đã sử dụng mô hình SEM để kiểm tra các giả thuyết trong nghiên cứu này. Kết quả nghiên cứu cho thấy các hoạt động QTNLX làm trung gian cho ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi xanh đối với đổi mới xanh. Đồng thời, QTNLX gián tiếp thông qua đổi mới xanh ảnh hưởng đến HQMT của doanh nghiệp.



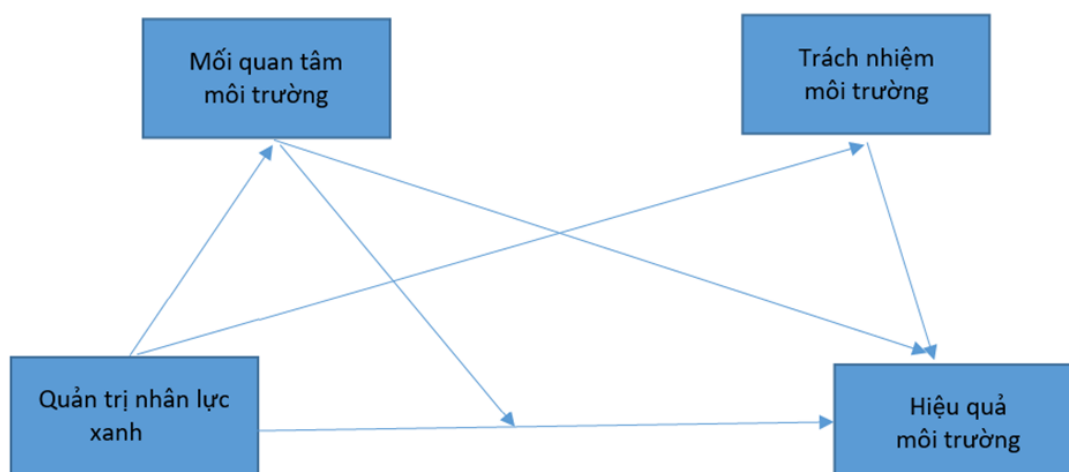
Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu của Singh và cộng sự, 2020

Nguồn: Singh và cộng sự (2020)

Kết quả nghiên cứu ủng hộ tất cả các giả thuyết về tác động trực tiếp và gián tiếp. Nghiên cứu đã nâng cao đáng kể lý thuyết và gợi ý rằng mối quan hệ giữa QTNLX và hiệu suất không phụ thuộc vào tác động cộng gộp của lãnh đạo chuyên đổi xanh và đổi mới xanh với tư cách là tiền đề và trung gian tương ứng, cũng không phụ thuộc vào tác động tương tác của chúng mà đó là sự kết hợp của cả hai hình thức kết hợp (tức là, cả bổ sung và tương tác) để ảnh hưởng đến HQMT của doanh nghiệp.

(2) Mô hình nghiên cứu của Ali Umrani và cộng sự, 2020

Nhóm tác giả xem xét mối liên hệ giữa QTNLX với HQMT của tổ chức. Nghiên cứu được tiến hành nhằm mục đích đánh giá mối quan hệ qua lại giữa QTNLX và HQMT của doanh nghiệp thông qua việc hòa giải các mối quan tâm về môi trường và trách nhiệm với môi trường. Để tiến hành nghiên cứu này, một mẫu gồm 300 nhân viên văn phòng của nhiều chuỗi KS khác nhau hoạt động ở Pakistan đã được chọn. Dữ liệu được thu thập bằng cách sử dụng phương pháp tiếp cận nhiều lần và được phân tích thông qua kỹ thuật mô hình hóa phương trình cấu trúc nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Các phát hiện cho thấy QTNLX có những đóng góp tích cực cho HQMT của doanh nghiệp. Vai trò trung gian của các mối quan tâm về môi trường và trách nhiệm môi trường cũng được tìm thấy có ý nghĩa thống kê. Hơn nữa, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng mối quan hệ giữa QTNLX và HQMT sẽ mạnh mẽ hơn khi nhân viên quan tâm hơn đến môi trường.



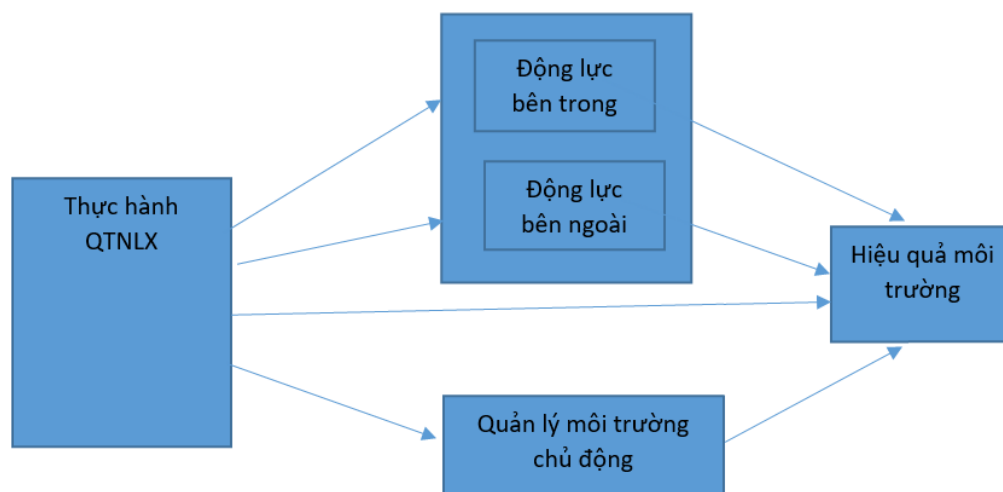
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu của Ali Umrli và cộng sự, 2020

Nguồn: Ali Umrli và cộng sự (2020)

Nghiên cứu đã góp phần bổ sung thêm kiến thức trong việc kiểm tra lý thuyết về hành vi công dân của tổ chức hướng tới phúc lợi môi trường bằng cách đưa ra các bằng chứng thực nghiệm liên quan tới các mối quan hệ được đưa ra trong giả thuyết. Sử dụng hành vi công dân của tổ chức đối với lý thuyết môi trường, nghiên cứu này là một nỗ lực nhằm tiết lộ những điều chưa biết về mối quan hệ giữa QTNLX và HQMT.

(3) Mô hình nghiên cứu của Ahmed và cộng sự, 2021

Nhóm tác giả Ahmed và cộng sự (2021) đã xem xét ảnh hưởng của thực hành QTNLX với hiệu suất tổ chức với vai trò trung gian của Động lực xanh và QLMT chủ động. Những tác động tàn phá môi trường đã đặt ra nhiều câu hỏi về hoạt động môi trường của doanh nghiệp. Vì môi trường bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi hoạt động của các doanh nghiệp khổng lồ, cụ thể là ngành KS. Cần phải khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất môi trường bằng cách kết hợp động lực xanh và sự trưởng thành chủ động trong QLMT. Các phát hiện cho thấy các hoạt động nhân sự xanh có mối quan hệ tích cực đáng kể đến động lực bên trong và bên ngoài xanh cũng như sự trưởng thành trong QLMT chủ động.



Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của Ahmed và cộng sự, 2020

Nguồn: Ahmed và cộng sự (2020)

Tương tự, động lực xanh có mối liên hệ tích cực đáng kể với HQMT. Ngược lại, sự trưởng thành trong QLMT chủ động có mối liên hệ tích cực và không đáng kể với HQMT. Phân tích cho thấy động lực xanh một phần làm trung gian cho mối quan hệ giữa thực hành nhân sự xanh và HQMT. Tuy nhiên, không tìm thấy tác động trung gian nào về sự trưởng thành trong QLMT chủ động giữa các hiệp hội được đề xuất. Nghiên cứu này đã góp phần lý giải vai trò của thực hành nhân sự xanh để hình thành động lực xanh của nhân viên ngành KS mà trước đây chưa có công trình nào nghiên cứu sự kết hợp này trong bối cảnh ngành KS. Bên cạnh đó, động lực xanh và sự trưởng thành trong QLMT chủ động được kết hợp với vai trò trung gian để có kiến thức chuyên sâu về hoạt động môi trường của nhân viên.

(4) Mô hình nghiên cứu của Nisar và cộng sự, 2021

Mô hình của Nisar và cộng sự (2021) nghiên cứu mối quan hệ giữa QTNLX và HQMT tại các KS xanh Malaysian cùng với sự tham gia của vốn trí tuệ xanh và hành vi thân thiện với môi trường. Các tác giả này xem xét vai trò trung gian ảnh hưởng của vốn trí tuệ xanh và hành vi BVMT. Dữ liệu của nghiên cứu thu thập từ 374 NLD đã được sử dụng PLS-SEM để phân tích. Việc phát hiện ra rằng thực hành nguồn nhân lực xanh là yếu tố dự báo quan trọng cho vốn trí tuệ xanh góp phần hơn nữa tích cực hướng tới hành vi BVMT. Các phát hiện cũng chứng minh rằng hành

vi môi trường của NLD đóng một vai trò quan trọng trong việc nâng cao HQMT của tổ chức. Hơn nữa, nó cho thấy rằng QTNLX cũng gián tiếp đóng góp vào hoạt động môi trường thông qua vốn trí tuệ xanh và các hành vi vì môi trường.



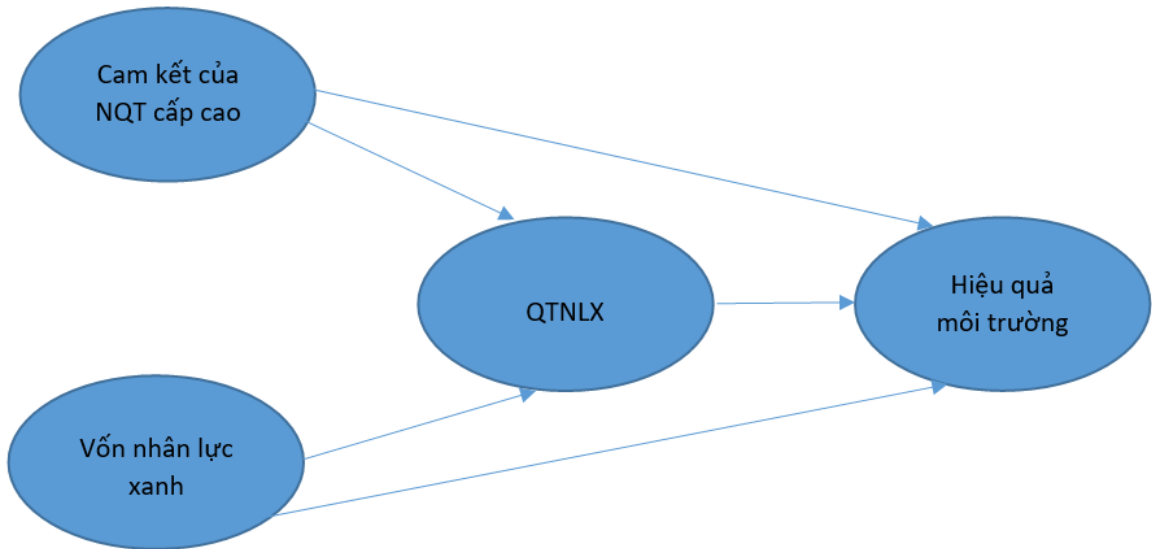
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Nisar và cộng sự, 2021

Nguồn: Nisar và cộng sự (2021)

Nghiên cứu góp phần xác định rõ ràng một hướng nghiên cứu mới để hiểu vai trò thiết yếu của thực hành QTNLX đối với gia tăng HQMT của KS. Nghiên cứu của nhóm tác giả này khẳng định đào tạo nhân lực là một hoạt động chủ chốt để xây dựng vốn trí tuệ và gia tăng các hành vi vì môi trường.

(5) Mô hình nghiên cứu của Haldorai và cộng sự, 2022

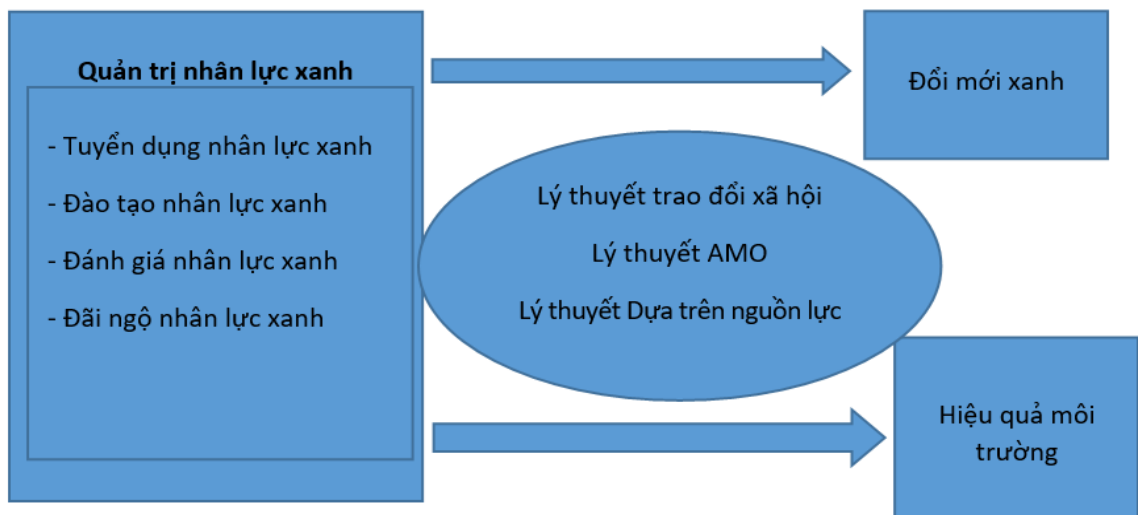
Vai trò to lớn của hoạt động môi trường tại KS đã được các nhà nghiên cứu, nhà quản trị thừa nhận. Tuy nhiên, các yếu tố thúc đẩy hiệu suất môi trường của KS vẫn chưa được nghiên cứu kỹ lưỡng. Để giải quyết khoảng cách này và dựa trên quan điểm dựa trên nguồn lực, nghiên cứu đã điều tra tác động của cam kết xanh của ban lãnh đạo cấp cao và vốn trí tuệ xanh đối với QTNLX và đến lượt nó, tác động đến hiệu quả hoạt động môi trường của KS. Vai trò trung gian của QTNLX cũng đã được xem xét. Đây là một nghiên cứu dài hạn sử dụng khảo sát trực tuyến để thu thập dữ liệu từ 800 NLD ở các KS tại Manila. Các phát hiện cho thấy cam kết xanh của ban quản lý cấp cao và vốn trí tuệ xanh có tác động trực tiếp đến QTNLX và HQMT của KS. Các kết quả cũng hỗ trợ các mối quan hệ qua trung gian.



Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của Haldorai và cộng sự, 2022

Nguồn: Haldorai và cộng sự (2022)

Từ việc tổng quan nghiên cứu, xem xét các lý thuyết liên quan và hệ thống hoá các mô hình nghiên cứu về QTNLX, ảnh hưởng của QTNLX tới đổi mới xanh, HQMT, NCS đã thiết lập được những căn cứ để xây dựng khung phân tích lý thuyết về ảnh hưởng của QTNLX đến đổi mới xanh và HQMT của KS như sau:



Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu lý thuyết đề xuất

Nguồn: NCS đề xuất

Tiểu kết chương 2

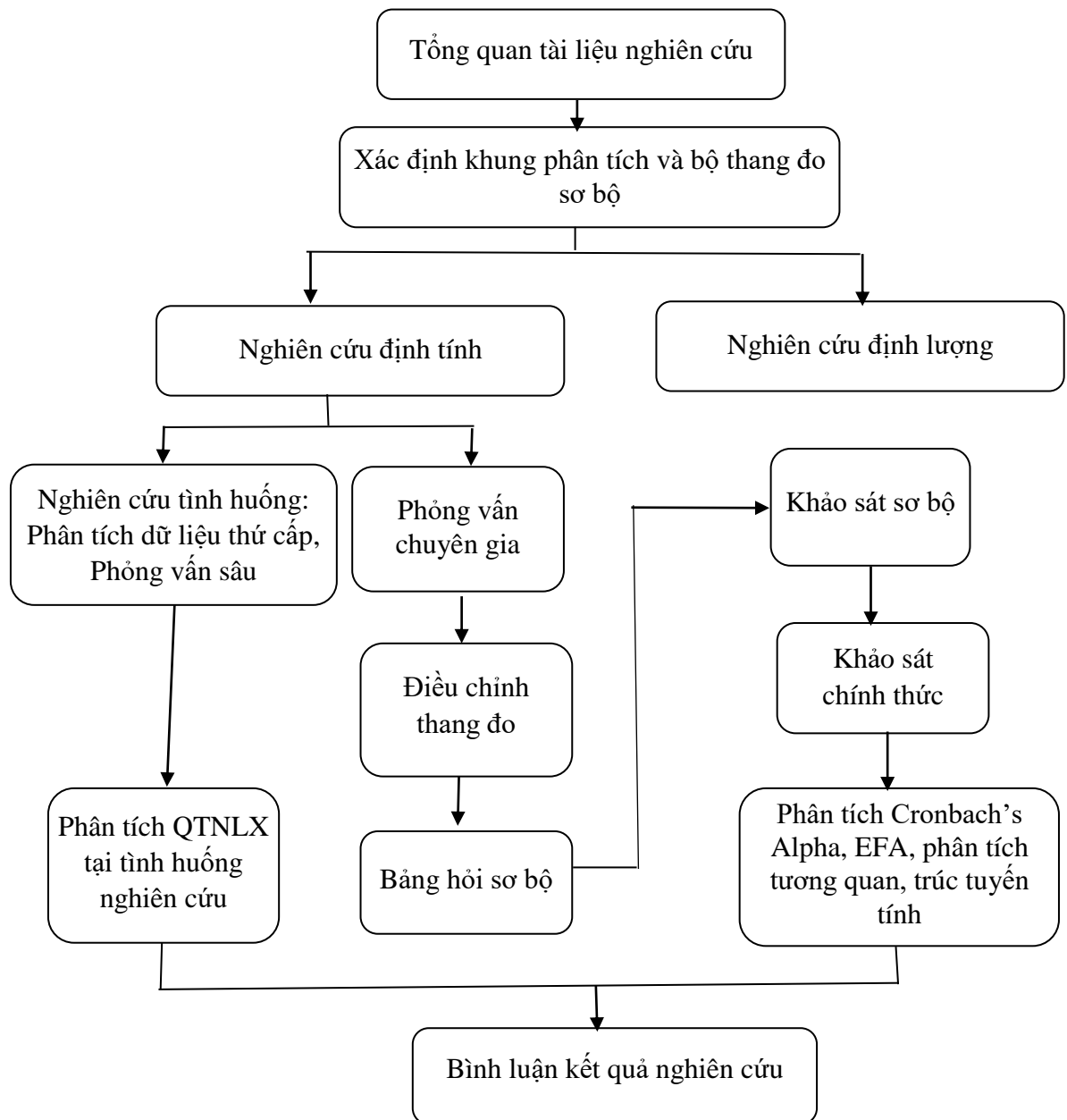
Nội dung chương trình bày một cách hệ thống kết quả nghiên cứu từ các tài liệu, lý thuyết để xây dựng cơ sở lý luận về QTNLX tại KS: các khái niệm, giải thích sự cần thiết của QTNLX và giải thích các khía cạnh của thực hành QTNLX tại KS. Từ việc kế thừa kết quả nghiên cứu của các tác giả trước đây, cùng với kết quả tổng hợp nghiên cứu, NCS đã chỉ ra năm yếu tố ảnh hưởng đến QTNLX tại các v bao gồm Quy định của pháp luật; Các bên liên quan; Tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của KS; Ban lãnh đạo khách sạn; Văn hoá doanh nghiệp. Đồng thời, mô hình lý thuyết đánh giá ảnh hưởng của QTNLX đến đổi mới xanh và HQMT tại các KS cũng được NCS đề xuất.

Chương 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nhằm đạt được mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu, NCS thiết kế quy trình nghiên cứu gồm các công việc cụ thể được thể hiện ở Hình 3.1.



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu của NCS

Nguồn: Đề xuất của NCS

Giai đoạn 1: Nghiên cứu tại bàn

Từ tổng quan các nghiên cứu, tài liệu đề cập tới các mô hình, công cụ đo lường, đánh giá QTNLX và ảnh hưởng của QTNLX tới kết quả hoạt động của các KS; các văn bản có liên quan đến lĩnh vực hoạt động KS, các KS tại Hà Nội, Việt Nam... NCS xây dựng được cơ sở lý luận về QTNLX và ảnh hưởng của QTNLX tới đổi mới xanh và HQMT của KS và đề xuất bộ thang đo QTNLX, đổi mới xanh, HQMT của các KS.

Giai đoạn 2: Khảo sát tại các khách sạn

Khi tiến hành khảo sát tại các KS, phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi và phương pháp nghiên cứu tình huống là hai phương pháp chính:

(1) *Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi*: Phương pháp này được tiến hành nhằm mục đích khái quát thực trạng nội dung QTNLX và so sánh, đánh giá ảnh hưởng của từng nội dung QTNLX đến đổi mới xanh và HQMT của các KS. Có ba bước được thực hiện để áp dụng phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi, cụ thể như sau:

Đầu tiên, NCS tiến hành phỏng vấn sâu để điều chỉnh thang đo. Đây là cách thức được sử dụng để thu thập dữ liệu sơ cấp, coi là căn cứ để điều chỉnh thang đo QTNLX, đổi mới xanh và HQMT của KS. Phạm trù QTNLX, đổi mới xanh và HQMT của KS là tương đối mới mẻ trong nghiên cứu và thực tiễn ở Việt Nam, khá trừu tượng, đa chiều với các cách tiếp cận khác nhau khiến các đối tượng trong KS có thể chưa định hình được rõ ràng khi tham gia phỏng vấn. Do đó, NCS thực hiện việc phỏng vấn sâu với 07 chuyên gia có chuyên môn sâu về QTNL và quản trị KS (*xem phụ lục 1*) sẽ giúp xem xét, nhận diện đầy đủ các nội dung của QTNLX, đổi mới xanh và HQMT và giúp điều chỉnh cách biểu đạt QTNLX, đổi mới xanh và HQMT một cách chuẩn hóa, phù hợp bối cảnh nghiên cứu tại KS ở Hà Nội, Việt Nam. Cùng với đó, NCS cũng tiến hành phỏng vấn sâu với 07 nhà quản trị (*xem phụ lục 1*) có kinh nghiệm ở các vị trí quản lý khác nhau của KS để có những điều chỉnh về ngữ nghĩa, diễn đạt của các biến quan sát.

Sau đó, NCS thực hiện khảo sát sơ bộ. Sau khi điều chỉnh thang đo, NCS thiết kế bảng câu hỏi sử dụng và gửi tới 80 nhà quản trị của các KS 3-5 sao ở Hà Nội để kiểm tra sự phù hợp của diễn đạt và độ tin cậy của thang đo. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha với dữ liệu từ khảo sát sơ bộ được thực hiện để loại bỏ biến quan sát không phù hợp, từ đó NCS hoàn thiện bảng câu hỏi để tiếp tục dùng trong bước nghiên cứu tiếp theo.

Cuối cùng, NCS thực hiện khảo sát chính thức. NCS thực hiện khảo sát với nhà quản trị các cấp tại KS 3 - 5 sao ở Hà Nội. Ngoài phần thông tin cá nhân, bảng hỏi có hai nội dung chính: (1) Đánh giá về QTNLX; (2) Đánh giá về đổi mới xanh và HQMT. NCS đã sử dụng phần mềm SPSS 20 và AMOS 20 để kiểm định độ tin cậy thang đo dựa trên bộ dữ liệu từ khảo sát chính thức. Phân tích hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá và phân tích nhân tố khẳng định được tiến hành để đảm bảo độ tin cậy nhất quán của thang đo trước khi phân tích dữ liệu để kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

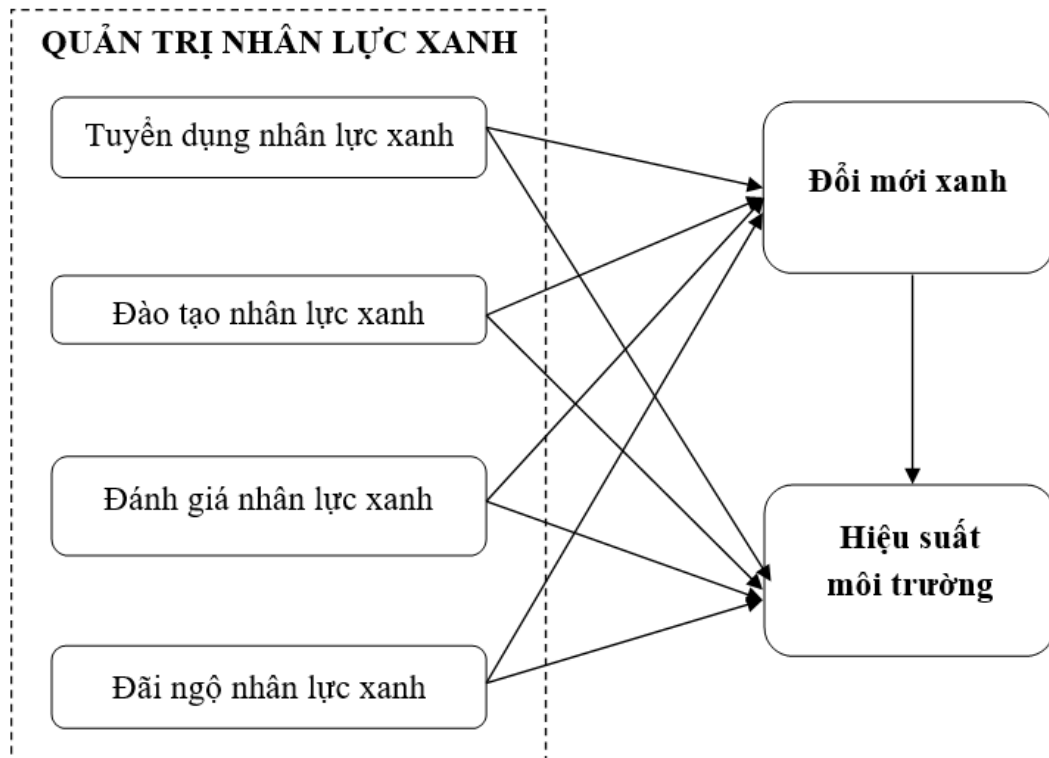
(2) *Phương pháp nghiên cứu tình huống*: Việc phân tích QTNLX của một số KS 3 - 5 ở Hà Nội giúp NCS tìm hiểu một cách đầy đủ, cụ thể hơn những nội dung nổi bật trong thực hành QTNLX tại các KS này. Thông qua đó, NCS có thể xác định được rõ ràng hơn các khía cạnh nội dung của QTNLX gắn với đặc trưng của kinh doanh KS. Khi nghiên cứu tình huống QTNLX tại một số KS, việc thực hiện phỏng vấn các nhà quản trị cũng giúp NCS có thêm thông tin để có thể nắm bắt và giải thích rõ ràng hơn ảnh hưởng của các nội dung thực hành QTNLX đến đổi mới xanh và HQMT của KS, làm cơ sở để tìm ra những giải pháp nhằm thúc đẩy QTNLX cho KS.

Giai đoạn 3: Kết quả nghiên cứu. Từ phương pháp khảo sát bảng hỏi và nghiên cứu tình huống, kết quả phân tích dữ liệu được tổng hợp, so sánh để rút ra kết luận thực trạng QTNLX, yếu tố ảnh hưởng đến QTNLX và ảnh hưởng của QTNLX đến đổi mới xanh và HQMT của KS. Kết quả khảo sát giúp NCS mô tả thực trạng QTNLX, thực trạng yếu tố ảnh hưởng đến QTNLX của các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội và chỉ ra mức độ tác động của từng nội dung QTNLX đến đổi mới xanh và HQMT. Kết quả nghiên cứu tình huống giúp làm rõ kết quả phân tích định

lượng, khám phá thực hành QTNLX và cách QTNLX tác động tới đổi mới xanh và HQMT của KS.

3.2. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả tổng quan các nghiên cứu về QTNLX tại các KS cho thấy sự cần thiết phải xây dựng một khung phân tích và bộ thang đo để đánh giá về QTNLX tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội. NCS đã kế thừa có chọn lọc, điều chỉnh cách tiếp cận đo lường QTNLX, đổi mới xanh và HQMT của KS trong các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm về QTNLX, đổi mới xanh và HQMT. NCS xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm xem xét thực trạng QTNLX, đánh giá tác động của QTNLX tới đổi mới xanh và HQMT của KS 3-5 sao ở Hà Nội (Hình 3.2). Trong đó:



Hình 3.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: NCS đề xuất

TDNLX đề cập đến mức độ các hoạt động của KS nhằm tuyển dụng được NLD có kiến thức, kỹ năng, có hành vi, thái độ và cách tiếp cận phù hợp với hệ thống QLMT trong KS và quá trình tuyển dụng hạn chế gây ô nhiễm.

ĐTNLX đề cập đến mức độ các hoạt động của KS nhằm triển khai chương trình giáo dục, huấn luyện cách thức làm việc để nâng cao nhận thức của NLD về môi trường, tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải.

DGNLX đề cập đến mức độ các hoạt động của KS khi gắn các mục tiêu QLMT vào đánh giá hiệu suất và phản hồi đánh giá thường xuyên về tiến độ, kết quả đạt được.

DNNLX đề cập đến mức độ các hoạt động của KS gắn các yếu tố quản lý xanh trong chương trình lương, thưởng, thúc đẩy hành vi xanh của NLD, tạo động lực để NLD tham gia và tích cực thực hiện các hành vi xanh tại nơi làm việc.

Đổi mới xanh đề cập đến mức độ KS có những đổi mới sản phẩm, cải tiến quy trình, thay đổi cách thức tiếp thị theo hướng thân thiện với môi trường.

HQMT đề cập đến mức độ KS đạt được các kết quả mục tiêu liên quan đến hoạt động BVMT.

Ảnh hưởng của QTNLX tới HQMT của KS được giải thích dựa trên các lý thuyết nền. Lý thuyết Trao đổi xã hội (Social exchange theory) được đề xuất dựa trên sự tương tác và các mối quan hệ tập trung vào ba thành phần: con người - hành vi - môi trường. HQMT của KS sẽ đạt được khi từng cá nhân có được sự hỗ trợ tối đa của KS và hạn chế các trở ngại trong thực hành QTNLX (Sawitri và cộng sự, 2015; Singh và cộng sự, 2020).

Lý thuyết quản trị dựa trên nguồn lực RBV (Lý thuyết Resource-based view) ra đời nhằm giải thích cho hiện tượng kinh doanh của doanh nghiệp với thành tích vượt trội và bền vững. Lý thuyết RBV giải thích rằng tổ chức có hiệu suất vượt trội là do các nguồn lực và kỹ năng đặc thù, hiếm có và khó bắt chước (Barney, 1986; Bharadwaj, 2000). Nghĩa là để có thể đạt được những kết quả vượt trội về môi trường, cải thiện HQMT thì các KS cần tìm cách có được hoặc phát triển được những năng lực hiếm có, không thể thay thế, không phụ thuộc vào bắt chước để có thể kích thích hành vi đổi mới và mang lại lợi thế cao hơn cho KS.

Giả thuyết: QTNLX có ảnh hưởng tích cực đến HQMT.

Tiếp cận của nghiên cứu xác định QTNLX gồm bốn nội dung là TDNLX, ĐTNLX, DGNLX, DNNLX. QTNLX thông qua các tác nghiệp cụ thể giúp cung

cấp các kiến thức, kỹ năng cho NLD, nâng cao nhận thức của nhân lực để thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường (Renwick và cộng sự, 2013). QTNLX giúp định hướng và thúc đẩy NLD hướng tới các mục tiêu chiến lược về HQMT của tổ chức, qua đó giúp các KS không chỉ tiết kiệm chi phí mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng uy tín và hình ảnh với khách hàng (Aboramadan & Karatepe, 2021). Quản trị nhân lực xanh đã được các nghiên cứu chứng minh có vai trò trong thúc đẩy kiến thức về môi trường, các hành vi thân thiện với môi trường để thực hiện các mục tiêu đảm bảo HQMT tại KS (Renwick và cộng sự, 2013; Zhang và cộng sự 2019). Vì vậy có 4 giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1a: Tuyển dụng nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả môi trường

H2a: Đào tạo nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả môi trường

H3a: Đánh giá nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả môi trường

H4a: Đãi ngộ nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả môi trường

Từ quan điểm của lý thuyết trao đổi xã hội, các nhà quản trị định hướng, hướng dẫn tại doanh nghiệp thông qua các hành vi phù hợp để tạo ra và chia sẻ tri thức mới, gia tăng tổng lượng kiến thức, tạo ra sự đổi mới của tổ chức nhờ vào sự trao đổi xã hội (Shamim và cộng sự, 2019). Lý thuyết Khả năng - Động lực - Cơ hội (Lý thuyết AMO - Ability, Motivation, Opportunity) là mô hình lý thuyết quan trọng QTNLX, được các học giả vận dụng trong nghiên cứu tại lĩnh vực KS, để chỉ rõ vai trò của QTNLX giúp đẩy mạnh năng lực, tạo động lực và cơ hội xanh cho NLD (López-Gamero và cộng sự, 2023; Pham và cộng sự, 2019) thông qua các chính sách để giảm thiểu chất thải; phát triển khả năng QLMT; trao quyền cho NLD gắn với mục tiêu môi trường để họ được tham gia vào các sáng kiến về môi trường, đẩy mạnh các đổi mới xanh cho KS.

Giả thuyết: QTNLX có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới xanh.

Như đã phân tích ở trên, tiếp cận của nghiên cứu xác định QTNLX gồm bốn nội dung là TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX. Từ các chính sách, chương trình hành động của QTNLX giúp thúc đẩy kiến thức về môi trường, lan toả ý thức và thái độ, hành vi xanh tới NLD, tạo môi trường thuận lợi cho những cải tiến trong

quá trình làm việc, những đổi mới hướng tới mục tiêu vì môi trường (Singh và cộng sự, 2020). Vì vậy có 4 giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1b: Tuyển dụng nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực tới đổi mới xanh

H2b: Đào tạo nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực tới đổi mới xanh

H3b: Đánh giá nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực tới đổi mới xanh

H4b: Đãi ngộ nhân lực xanh có ảnh hưởng tích cực tới đổi mới xanh

Khi NLD tham gia mạnh mẽ vào các sáng kiến xanh, đẩy mạnh đổi mới xanh của doanh nghiệp, từ đó giúp các KS cải thiện được HQMT (Hoque, 1999). Từ các cải tiến trong môi trường làm việc, những đổi mới xanh hướng tới mục tiêu vì môi trường được triển khai, tạo tiền đề để gia tăng các kết quả hướng đến môi trường (Singh và cộng sự, 2020). Do đó, có giả thuyết:

H5: Đổi mới xanh có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả môi trường

3.3. Phương pháp phỏng vấn sâu và khảo sát

3.3.1. Phương pháp phỏng vấn sâu

NCS thực hiện với hai nhóm đối tượng: nhóm đầu tiên gồm 07 chuyên gia, nhà nghiên cứu về quản trị kinh doanh, QTNL; nhóm thứ hai gồm 07 nhà quản trị tại các KS. Đây đều là người có am hiểu chuyên sâu về các hoạt động QTNL, QTNLX tại KS. Mục đích của phỏng vấn sâu trước khi tiến hành khảo sát chính thức là tập hợp các nhận định, đánh giá về các hoạt động QTNLX nổi bật tại KS, các khía cạnh của đổi mới xanh, HQMT tại KS cũng như những ảnh hưởng của QTNLX tới đổi mới xanh, HQMT tại KS. Câu hỏi phỏng vấn bao gồm: Mô tả khía cạnh của thực hành QTNLX, đổi mới xanh và HQMT tại KS; Đưa ra nhận xét về tầm quan trọng của các thực hành QTNLX trong mô hình; Đánh giá mức độ quan trọng của thực hành QTNLX, đổi mới xanh và HQMT trong mô hình đối với các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội.

Kết quả phỏng vấn sâu giúp NCS xác định được các biến quan sát, có điều chỉnh việc sử dụng từ ngữ cho dễ hiểu, rõ ràng hơn. Cụ thể tại bảng 3.1:

Bảng 3.1: Bộ thang đo các biến quan sát

	TT	Biến quan sát	Nguồn
Tuyển dụng nhân lực xanh	1	KS chúng tôi thu nhận, xử lý hồ sơ ứng viên và tiến hành phỏng vấn trực tuyến	Renwick và cộng sự, 2013; Chaudhary, 2018; Rawashdeh, 2018; Jabbour, 2011; NCS điều chỉnh dựa trên ý kiến của chuyên gia
	2	Thực hiện truyền thông tuyển dụng online và nhấn mạnh đến giá trị xanh của KS trong truyền thông tuyển dụng	
	3	KS chúng tôi đưa các vấn đề về BVMT vào mô tả nhiệm vụ trong thông báo tuyển dụng	
	4	KS chúng tôi ưu tiên lựa chọn các ứng viên có kiến thức, kỹ năng, ý thức về lối sống xanh	
Đào tạo nhân lực xanh	5	NLD được đào tạo về các vấn đề liên quan đến môi trường	Renwick và cộng sự, 2013; Chaudhary, 2018; Rawashdeh, 2018; Jabbour, 2011; NCS điều chỉnh dựa trên ý kiến của chuyên gia
	6	KS chúng tôi cung cấp các chương trình đào tạo về môi trường (ví dụ phương pháp tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, nhận thức về môi trường...) thường xuyên, cập nhật và phù hợp với công việc	
	7	NLD có sử dụng hiệu quả các nội dung của chương trình đào tạo về môi trường	
	8	KS chúng tôi đánh giá đầy đủ về hiệu suất làm việc của NLD sau chương trình đào tạo về môi trường	
	9	KS chúng tôi xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ của NLD về các vấn đề liên quan đến BVMT	
Đánh giá nhân lực xanh	10	Nhân viên KS chúng tôi biết về các trách nhiệm, mục đích, mục tiêu cụ thể với môi trường mà họ cần thực hiện	Renwick và cộng sự, 2013; Chaudhary, 2018; Rawashdeh, 2018; Jabbour, 2011; NCS điều chỉnh dựa trên ý kiến của chuyên gia
	11	KS chúng tôi sử dụng các tiêu chí liên quan đến môi trường (ví dụ tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải...) là tiêu chí đánh giá kết quả công việc	
	12	KS chúng tôi cung cấp các phản hồi thường xuyên cho nhân viên (về tiến trình thực hiện, kết quả đạt được, cách thức cải thiện) để đạt được mục tiêu BVMT	
	13	Các mục tiêu, hành vi vì môi trường và đóng góp cho	

	TT	Biến quan sát	Nguồn
		HQMT của nhân viên được KS chúng tôi xem xét, đánh giá	
	14	Vai trò của nhà quản lý trong việc đạt được kết quả về môi trường được đưa vào hệ thống đánh giá của KS	
Đãi ngộ nhân lực xanh	15	KS chúng tôi thưởng tài chính cho nhân viên khi họ đạt được các mục tiêu vì môi trường	Renwick và cộng sự, 2013; Chaudhary, 2018; Rawashdeh, 2018; Jabbour, 2011; NCS điều chỉnh dựa trên ý kiến của chuyên gia
	16	KS chúng tôi khuyến khích và ghi nhận các sáng kiến vì môi trường của nhân viên	
	17	KS chúng tôi xây dựng môi trường làm việc thân thiện với môi trường (ví dụ nơi làm việc xanh, sử dụng ánh sáng tự nhiên, tham gia các hoạt động vì môi trường...)	
	18	KS chúng tôi có hình thức kỷ luật và yêu cầu chịu trách nhiệm khi nhân viên hành động xấu với môi trường	
Đổi mới xanh	19	KS chúng tôi tăng cường sử dụng các nguyên nhiên liệu có lợi cho môi trường (ví dụ nguyên liệu tự nhiên, tiêu thụ ít năng lượng, dễ dàng tái chế, tái sử dụng...)	Singh và cộng sự 2020; NCS điều chỉnh dựa trên ý kiến của chuyên gia
	20	KS chúng tôi cải tiến các quy trình để giảm thiểu rác thải, giảm lượng tiêu thụ điện, nước...	
	21	KS chúng tôi sử dụng cách thức tiếp thị thân thiện môi trường (ví dụ hạn chế in phát tờ rơi, hạn chế sử dụng hoa, tăng cường truyền đạt thông điệp vì môi trường...)	
Hiệu quả môi trường	22	KS chúng tôi đã giảm được rác thải	Daily và cộng sự, 2007; Kim và cộng sự, 2019
	23	KS chúng tôi đã tiết kiệm được nhiều nước	
	24	KS chúng tôi đã giảm thiểu được việc mua các nguyên nhiên liệu không thể tái chế	
	25	KS chúng tôi đã tiết kiệm được nhiều năng lượng	
	26	KS chúng tôi đã giảm được đáng kể chi phí	
	27	KS chúng tôi đã nâng cao được danh tiếng	

Nguồn: Tổng hợp của NCS

3.3.2. Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi

3.3.2.1. Thiết kế bảng hỏi

NCS kế thừa thang đo được các học giả đã đề xuất trong các nghiên cứu đã thực hiện và điều chỉnh kết hợp cùng kết quả phỏng vấn sâu, bộ thang đo sử dụng cho thu thập dữ liệu được hình thành và xây dựng bảng hỏi. Bảng hỏi gồm 3 phần:

Phần 1: Đánh giá của nhà quản trị về QTNLX tại KS

. 18 câu hỏi trong phần 1 được thiết kế để đo lường cảm nhận của người trả lời về 4 nội dung của QTNLX bao gồm: TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX và ĐNNLX.

Phần 2: Đánh giá về Đổi mới xanh và Hiệu quả môi trường của KS

. 9 câu hỏi trong phần 2 được thiết kế cho phép thu thập thông tin về Đổi mới xanh và HQMT tại các KS.

Phần 3: Thông tin chung gồm các câu hỏi về thông tin của người trả lời và KS người trả lời công tác

Thang đo Likert 5 được sử dụng từ 1 điểm tương ứng với Hoàn toàn không đồng ý đến 5 điểm tương ứng với Hoàn toàn đồng ý.

3.3.2.2. Thiết kế mẫu và thu thập dữ liệu

Thiết kế mẫu: Mô hình có 27 quan sát. Theo tiêu chuẩn cỡ mẫu tối thiểu là 5 trên một biến quan sát (F. Hair Jr và cộng sự, 2014), cỡ mẫu tối thiểu là 135. Tổng thể mẫu nghiên cứu là các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội có hoạt động QTNLX. NCS chọn mẫu KS sử dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng theo hạng sao gồm KS 3 sao, KS 4 sao, KS 5 sao. Với mỗi nhóm KS, sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản. Tại mỗi KS, người trả lời phiếu được chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản.

Đối tượng khảo sát: Luận án xác định đối tượng khảo sát là giám đốc điều hành, phó giám đốc, trưởng/phó phòng, trưởng/phó bộ phận trong KS. Bên cạnh bộ phận QTNL, ban lãnh đạo KS, nhà quản trị các cấp của các bộ phận khác nhau trong KS cũng trực tiếp tham gia và chịu trách nhiệm trước tiên vào các hoạt động quản lý và vận hành của KS trong đó quản lý con người.

Hình thức khảo sát: NCS sử dụng hai hình thức khảo sát trực tiếp và khảo sát gián tiếp để tiếp cận được nhiều đối tượng theo mẫu thiết kế, đảm bảo độ tin cậy và có tính đại diện. Với khảo sát trực tiếp: NCS trực tiếp thực hiện khảo sát và nhờ sự hỗ trợ của đồng nghiệp, KS đối tác của Khoa Khách sạn - Du lịch, Trường Đại học Thương mại; Khoa Du lịch, Trường Đại học Hoà Bình. Cùng với đó, NCS nhận được sự giúp đỡ của sinh viên đang thực tập, các cựu sinh viên, bạn bè đang làm việc tại các KS, các công ty du lịch lữ hành. NCS đưa ra 200 phiếu, thu về 188 phiếu trong đó có 7 phiếu không hợp lệ, còn 181 phiếu hợp lệ. Với khảo sát gián tiếp: NCS tiến hành khảo sát trực tuyến qua ứng dụng Google Forms trên trang thông tin của Hiệp hội quản lý KS, Hiệp Hội Du lịch Việt Nam, gửi link phiếu vào email, page của các KS. NCS cũng sử dụng phương pháp tích lũy nhanh (snowball) để tiếp cận nhanh với người tham gia khảo sát tiềm năng dựa vào những người đã trả lời trước đó giới thiệu. NCS thu được 106 phiếu hợp lệ.

Kết quả từ 2 hình thức khảo sát, NCS đã thu về số mẫu phù hợp với kích thước là $n = 287 > 175$.

3.3.2.3. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu khảo sát bằng bảng hỏi

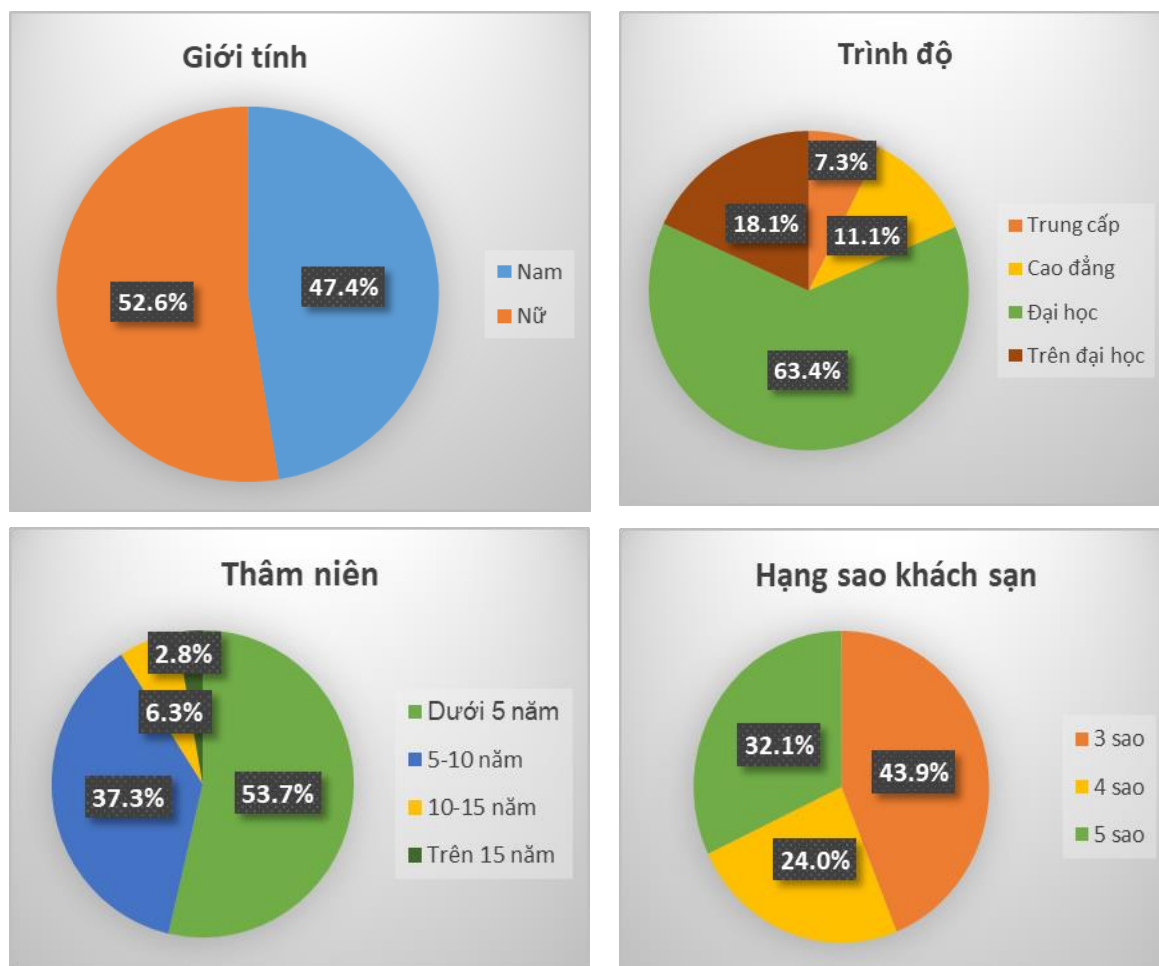
Hình 3.3 thể hiện đặc điểm cá nhân của các nhà quản lý KS 3 - 5 sao ở Hà Nội thuộc mẫu nghiên cứu khảo sát bằng bảng hỏi, có sự đa dạng về giới tính, trình độ học vấn, thâm niên và hạng sao của KS mà họ đang công tác.

Cơ cấu theo giới tính: Trong 287 người trả lời khảo sát, tỉ lệ giới tính nam và nữ là tương đối cân bằng nhau, trong đó 52,6% còn nam giới có tỉ lệ 47,4%.

Cơ cấu theo trình độ học vấn: Trình độ học vấn của nhà quản lý KS là khá cao với 81,5% mẫu nghiên cứu có trình độ đại học và trên đại học (cụ thể trình độ đại học là 63,4% và trình độ trên đại học là 18,1%). Đây là kết quả phù hợp bởi để đảm nhận thực hiện các vị trí quản lý của KS, đòi hỏi những người thực hiện nhiệm vụ cần có trình độ giáo dục phù hợp.

Cơ cấu theo thâm niên công tác: Có 53,7% người trả lời có thời gian công tác tại KS dưới 5 năm. Điều này được lý giải là do có sự chuyển đổi công việc sang các KS khác của các quản lý hoặc mới được tuyển về làm vị trí quản lý tại KS. Đồng thời, do có những ảnh hưởng của dịch Covid-19 mới kết thúc vào năm 2022,

dẫn đến có những sự biến động nhân sự. Tiếp đến là các nhà quản lý có thâm niên làm việc từ 5 - 10 năm với 37,3%. Số quản lý có thâm niên làm việc từ 10 - 15 năm và trên 15 năm chiếm tỷ lệ nhỏ, lần lượt là 6,3% và 2,8%.



Hình 3.3: Thống kê mô tả nghiên cứu

Nguồn: Kết quả phân tích của NCS

Cơ cấu theo hạng sao của KS: Các nhà quản lý KS 3 sao có tỷ lệ trả lời cao nhất với 43,9% mẫu nghiên cứu, tiếp theo đó là các nhà quản lý KS 5 sao, KS 4 sao với tỉ lệ lần lượt là 32,1% và 24 %. Điều này là tương ứng với tỉ lệ KS 3 sao, 4 sao, 5 sao ở Hà Nội.

3.3.2.4. Phân tích dữ liệu

Sau khi khảo sát thu thập dữ liệu, 287 phiếu được làm sạch và sử dụng phần SPSS 20.0 để phân tích dữ liệu, kiểm định giả thuyết nghiên cứu, kiểm tra sự phù hợp của mô hình nghiên cứu.

(1) Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy của thang đo. Sau khi phân tích nhân tố EFA, hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để loại các biến không phù hợp (Nguyễn Đình Thọ, 2013) do có thể tạo ra các yếu tố giả. Đồng thời, hệ số tương quan giữa biến - tổng cũng được sử dụng để loại biến quan sát không đóng góp nhiều (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Tiêu chí được sử dụng với hệ số Cronbach Alpha là từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng, trong đó khoảng 0,8 - 1,0 là rất tốt, khoảng 0,7 - 0,8 là tốt; với hệ số tương quan biến - tổng là lớn hơn 0,3.

(2) Phân tích nhân tố khám phá EFA

Để thấy được cụ thể các thang đo có tách thành nhân tố mới hay rút gọn, giảm bớt biến quan sát nào, phân tích EFA được sử dụng. Các tiêu chí để xem xét khi Phân tích EFA là: Hệ số KMO > 0.5 , mức ý nghĩa sig < 0.05 , phương pháp trích principal component với phép xoay là Varimax được sử dụng. Để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA, với kích thước mẫu 287, hệ số factor loading ≥ 0.5 ; điểm dừng khi trích các nhân tố có Eigenvalue > 1 được sử dụng.

(3) Phân tích tương quan và mô hình cấu trúc tuyến tính

Phân tích tương quan Pearson được sử dụng cho thấy sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy. Sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA, tiến hành tạo biến đại diện cho mỗi nhóm nhân tố và phân tích tương quan. Hệ số tương quan r được sử dụng để đánh giá mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính, trong đó nếu $r < 0$ tương quan nghịch giữa hai biến; nếu $r = 0$ không có sự tương quan; nếu $r > 0$ có sự tương quan thuận giữa hai biến, cụ thể: nếu r nằm dưới $\pm 0,29$ cho thấy mối tương quan yếu; nếu r từ 0,3 đến $\pm 0,49$ là tương quan trung bình; nếu r từ 0,5 đến ± 1 là tương quan mạnh. Ngoài ra, giá trị sig cho biết mối quan hệ giữa các biến có ý nghĩa thống kê hay không và giá trị sig. $< 0,05$ là điều kiện để tương quan có ý nghĩa. Để kiểm định các giả thuyết, tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

3.4. Phương pháp nghiên tình huống

Sử dụng phương pháp này để mô tả nội dung QTNLX và xem các nội dung QTNLX có ảnh hưởng thế nào với đổi mới xanh và HQMT của KS.

Bảng 3.2: Chủ đề tìm hiểu tại khách sạn nghiên cứu tình huống

Nội dung	Câu hỏi
<i>1. Thông tin chung</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Lịch sử hình thành và phát triển - Cơ cấu tổ chức - Định hướng, kế hoạch phát triển 	- Ông/Bà có thể giới thiệu ngắn gọn về KS (các dấu mốc nổi bật trong quá trình phát triển, định hướng phát triển trong tương lai,...)
<i>2. Các nội dung của Quản trị nhân lực xanh</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - TDNLX - ĐTNLX - ĐGNLX - ĐNNLX 	<ul style="list-style-type: none"> - Ông/ Bà vui lòng chia sẻ về các định hướng PTBV, mục tiêu vì môi trường của KS? - Ông/Bà vui lòng mô tả cụ thể từng khía cạnh QTNLX tại KS: Khía cạnh nào? Có những chính sách gì? Chương trình, kế hoạch, triển khai hành động cụ thể ra sao? - Các bộ phận và nhân lực của KS thực hiện các chương trình, kế hoạch đó như thế nào? Kết quả ra sao?
<i>3. Nội dung Đổi mới xanh và HQMT</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Đổi mới xanh - HQMT 	<ul style="list-style-type: none"> - Số lượng, chất lượng các sáng kiến, cải tiến đổi mới trong KS? Những sáng kiến, cải tiến nào vì môi trường đã được triển khai tại KS? Kết quả như thế nào? - Đo lường HQMT tại KS? Mức độ cải thiện của các chỉ số này như thế nào? Phản ứng của KS với chỉ số này?
<i>4. Tác động của QTNLX tới đổi mới xanh, HQMT</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Ảnh hưởng của từng khía cạnh nội dung QTNLX tới đổi mới xanh - Ảnh hưởng của từng khía cạnh nội dung QTNLX tới hiệu quả môi trường - Ảnh hưởng của đổi mới xanh tới HQMT 	Từng khía cạnh nội dung của QTNLX có ảnh hưởng tới đổi mới xanh, tới HQMT không? Mô tả sự tác động đó

Nguồn: Đề xuất của NCS

NCS cố gắng lựa chọn KS có lịch sử hình thành và phát triển lâu dài, có các định hướng và chiến lược phát triển bền vững, mục tiêu vì môi trường rõ ràng, có hình ảnh thương hiệu trên thị trường, có sự công nhận của khách hàng, đối tác, cho thấy thực hành QTNLX hiện tại của KS là phù hợp để rút ra những kinh nghiệm cho các tổ chức khác hoạt động ở cùng lĩnh vực. Đồng thời, các KS được lựa chọn nghiên cứu tình huống theo cũng phương pháp tiếp cận thuận lợi cho NCS, đảm bảo có sự đa dạng theo xếp hạng sao (gồm tình huống tại KS 3 sao, KS 4 sao và KS 5 sao); KS trong nước và KS của nước ngoài, KS hoạt động độc lập và KS hoạt động theo chuỗi. NCS tiến hành thu thập các dữ liệu thứ cấp từ những nghiên cứu có liên quan, tài liệu giới thiệu về KS, các báo cáo thường niên, báo cáo tài chính, thông tin công bố trên trang web chính thức của KS. Quá trình quan sát, trao đổi, phỏng vấn sâu với nhà quản trị, NLĐ làm việc tại KS cung cấp cho NCS thêm các dữ liệu sơ cấp để tổng hợp nghiên cứu. Các chủ đề NCS phỏng vấn sâu ở mỗi KS liên quan đến QTNLX thể hiện ở Bảng 3.2

NCS tiến hành sắp xếp, tổng hợp và phân tích các dữ liệu từ phỏng vấn sâu để có căn cứ đưa ra các nhận định chi tiết, cụ thể về QTNLX tại KS và giải thích được rõ ràng hơn cách thức QTNLX tác động tới đổi mới xanh và HQMT. Các dữ liệu thứ cấp về KS cùng với bối cảnh kinh doanh KS tại Hà Nội được NCS sử dụng kết hợp cùng với kết quả phỏng vấn để có được các kết luận một cách khách quan về vai trò QTNLX trong việc cải thiện HQMT của KS.

Tiểu kết chương 3

Nội dung chương tập trung giới thiệu quy trình và phương pháp nghiên cứu của luận án để phân tích QTNLX tại các KS ở Hà Nội. Các phương pháp nghiên cứu: thu thập và xử lý dữ liệu thứ cấp; khảo sát thông qua bảng hỏi; phỏng vấn; nghiên cứu tình huống được NCS sử dụng để làm rõ thực trạng QTNLX tại các KS 3 - 5 ở Hà Nội và đánh giá ảnh hưởng của QTNLX đến đổi mới xanh và HQMT tại các KS 3 - 5 ở Hà Nội.

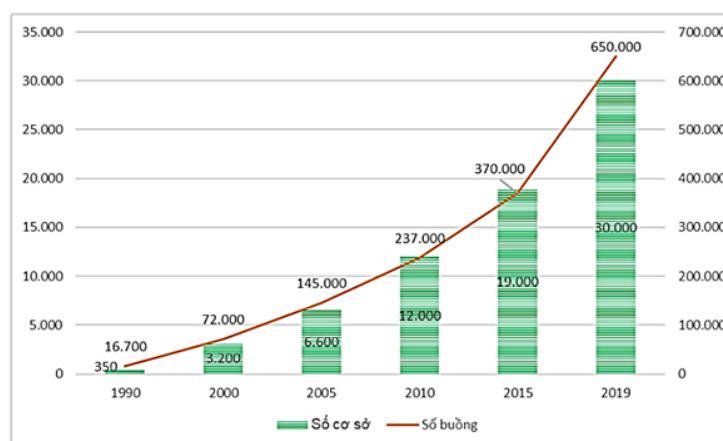
Chương 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI CÁC KHÁCH SẠN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

4.1. Khái quát về tình hình khách sạn ở Việt Nam và trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.1.1. Tình hình chung về khách sạn ở Việt Nam

Du lịch được coi là một ngành kinh tế mũi nhọn, mang lại sự tăng trưởng cho các nền kinh tế, đặc biệt là nền kinh tế phát triển (Assaf & Josiassen, 2011). Từ những năm 90 của thế kỷ 20 cho đến nay, kinh doanh KS ở nước ta đã chứng kiến những bước phát triển tương đối nhanh chóng. Năm 1985, ở nước ta chỉ có 36 KS với khoảng 1500 buồng; năm 1990, số cơ sở lưu trú du lịch của cả nước là 350 với 16700 buồng thì cho đến năm 2019 cả nước đã có 30000 cơ sở lưu trú du lịch với 650000 buồng. Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đặt mục tiêu đến năm 2030 Việt Nam sẽ có tổng số khoảng 900000 buồng trong đó buồng từ 3-5 sao chiếm tỷ lệ 50%.

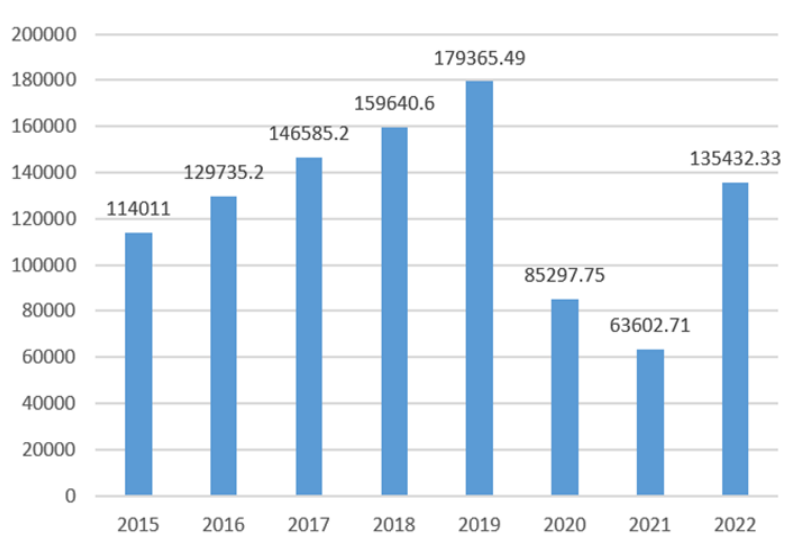


Hình 4.1: Thống kê cơ sở lưu trú du lịch Việt Nam, giai đoạn 1990 - 2019

Nguồn: Cục Du lịch quốc gia Việt Nam (2023)

Như vậy trong khoảng năm 2015 - 2019, ngành du lịch của nước ta có những bước tăng trưởng nhảy vọt khi mà lượng khách quốc tế tới Việt Nam tăng hơn 55%.

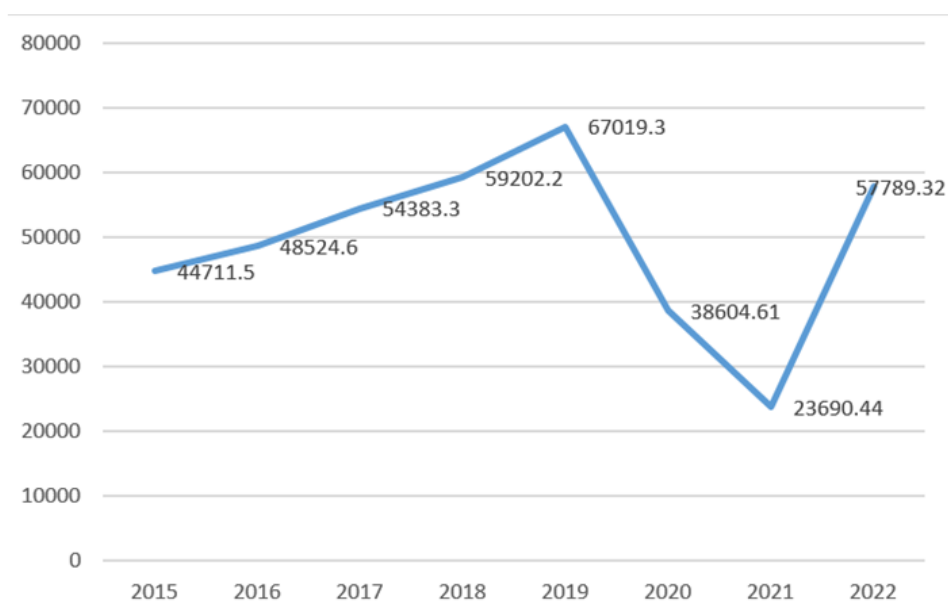
Thời điểm cuối năm 2019, khi bệnh viêm phổi cấp Covid-19 trở thành đại dịch đã có những ảnh hưởng rõ rệt lên toàn bộ các nền kinh tế. Ngành kinh doanh KS thuộc nhóm ngành chịu nhiều bất lợi nhất khi mà các quốc gia đã phải dừng cấp thị thực và đóng cửa khẩu. Năm 2021, lượt khách mà các cơ sở lưu trú phục vụ chỉ là 63602,71 nghìn lượt, bằng 1/3 so với lượt khách cao nhất năm 2019. Năm 2022, khi đại dịch Covid-19 được kiểm soát, thị trường du lịch chính thức được mở cửa trở lại thì số lượt khách được phục vụ tại các cơ sở lưu trú đã tăng lên đáng kể, đạt mức 135432,33 tỷ lượt, gấp 2,4 lần so với điểm đáy năm 2021 (Hình 4.2).



Hình 4.2: Lượt khách do các cơ sở lưu trú phục vụ giai đoạn 2015 - 2022

Nguồn: Tổng Cục thống kê (2023)

Thay đổi về số lượt khách mà các cơ sở lưu trú phục vụ đã ảnh hưởng trực tiếp tới doanh thu của các cơ sở này. Số liệu từ Tổng cục thống kê cho biết, doanh thu của các cơ sở lưu trú tăng đều qua các năm với mức tăng trung bình khoảng 11%/năm trong giai đoạn 2015 - 2019. Cũng như số lượt khách, doanh thu của các cơ sở lưu trú sụt giảm tới mức đáy vào năm 2021, chỉ đạt 23690,44 tỷ đồng, giảm gần 300% so với năm 2019. Vào năm 2022, doanh thu của các cơ sở lưu trú đã tăng trở lại, đạt 57789,32 tỷ đồng xấp xỉ mức doanh thu năm 2018 (Hình 4.3).



Hình 4.3: Doanh thu của các cơ sở lưu trú giai đoạn 2015 - 2022

Ghi chú: Đơn vị: tỷ đồng. Nguồn: Tổng Cục thống kê (2023)

4.1.2. Khái quát về các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

Thủ đô Hà Nội có lợi thế của thủ đô với nhiều giá trị tài nguyên văn hoá, có mật độ dân cư cao, các yếu tố khoa học công nghệ, kinh tế đều phát triển và được coi là điểm đến hấp dẫn và nhu cầu sử dụng dịch vụ lưu trú là rất lớn. Báo cáo nghiên cứu của Savills cho rằng thị trường KS tại Hà Nội bên cạnh sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn thì cũng có đầy những triển vọng cho tốc độ tăng trưởng của ngành.

4.1.2.1. Về số lượng, cơ cấu khách sạn

Giai đoạn 2017-2019, du lịch Việt Nam có bước phát triển mạnh mẽ và cùng với đó là sự gia tăng nhanh chóng số lượng các cơ sở lưu trú của các địa phương trong đó có thủ đô Hà Nội. Theo thống kê của Sở Du lịch Hà Nội, tính đến 2023, trên địa bàn Thành phố Hà Nội có 603 KS được xếp hạng từ 1- 5 sao với 25550 phòng, chiếm 16,1 % tổng số cơ sở lưu trú và 36,3% tổng số phòng. Các KS 3 sao - 5 sao của thành phố Hà Nội chiếm gần 50% tổng nguồn cung, tập trung ở khu vực trung tâm, nội thành với nguồn cung lớn nhất là KS 4 sao (Bùi Thị Quỳnh

Trang, 2021). Quận Nam Từ Liêm cũng đang trở thành khu vực tập trung mới của KS có quy mô 4 - 5 sao, công suất với 1202 buồng, chiếm 15,5% tổng nguồn cung.

Bảng 4.1: Thống kê số lượng khách sạn trên địa bàn Hà Nội

STT	Khách sạn	Năm 2018	Năm 2020	Năm 2023	
				Số lượng	Số phòng
1	5 sao	15	19	20	6147
2	4 sao	15	18	21	3026
3	3 sao	34	32	34	2277

Nguồn: Sở Du lịch Hà Nội (2023)

Tại Hà Nội, các thương hiệu quốc tế mà tỷ lệ cổ phần chiếm đa số bởi những đơn vị nước ngoài đã tham gia quản lý hầu hết các KS 5 sao. Những KS này, ví dụ như KS Intercontinental Hanoi Westlake, KS Melia, KS Sheraton, KS Deawoo... có vị trí đặc địa, có kinh nghiệm hoạt động lâu dài.

4.1.2.2. Về thị trường khách du lịch

Giai đoạn 2017-2019, lượng khách du lịch đến Hà Nội có sự tăng tương đối nhanh với mức tăng ổn định, bình quân đạt 9.6%/năm. Từ đầu năm 2020, do tác động của dịch bệnh COVID-19, nhu cầu du lịch trong nước và khách quốc tế giảm dẫn đến những ảnh hưởng trầm trọng cho ngành Du lịch của thành phố Hà Nội. Trong năm 2020, 2021, số khách du lịch đến Hà Nội đã giảm sút đáng kể, chỉ đạt được lần lượt là 8,65 triệu và 4 triệu lượt khách. Khi dịch bệnh Covid-19 được nước ta kiểm soát tốt hơn vào năm 2022 và Việt Nam chính thức mở cửa lại đón khách quốc tế từ ngày 15/3/2022 thì số lượng khách du lịch đến mới bắt đầu có xu hướng tăng dần trở lại. Thủ đô Hà Nội đã đón khách du lịch quốc tế đến từ hơn 200 quốc gia, trong đó có khách đến từ các nước có khả năng chi trả cao như: Tây Âu, Đông Bắc Á, Úc, Bắc Mỹ và nhiều thị trường khác. Thống kê trong nửa đầu năm 2023, số khách nội địa là 10,3 triệu, tăng 22,6% so với cùng kỳ năm 2022; khách quốc tế đến Hà Nội đạt 2,03 triệu lượt khách, tăng 7 lần so với cùng kỳ năm 2022.

Bảng 4.2: Thống kê khách du lịch đến Hà Nội giai đoạn 2017-2022*Đơn vị tính: Lượt khách*

Năm	Số lượng khách du lịch nội địa đến Hà Nội	Tỷ trọng khách du lịch nội địa đến Hà Nội/tổng khách du lịch nội địa đến Việt Nam	Số lượng khách du lịch quốc tế đến Hà Nội	Tỷ trọng khách du lịch quốc tế đến Hà Nội/tổng khách du lịch quốc tế đến Việt Nam
2017	18.880.000	26%	4.950.000	38%
2018	20.296.000	25%	6.005.268	39%
2019	21.920.000	26%	7.025.000	39%
2020	7.544.782	13%	1.107.356	30%
2021	4.000.000	10%	0	0
2022	17.200.000	17%	1.688.277	46%

*Nguồn: Sở Du lịch Hà Nội (2023)***4.1.2.3. Về tổng thu từ khách du lịch và công suất phòng**

Giai đoạn năm 2017 - 2019, tốc độ tăng trưởng tổng thu từ khách du lịch bình quân đạt 19,35%/năm. Tuy nhiên đến năm 2020, do sự sụt giảm mạnh về lượng khách du lịch đến Hà Nội nên tổng thu từ khách chỉ đạt 28.021 tỷ đồng, giảm 73% so với năm 2019, làm cho tốc độ tăng trưởng trung bình về tổng thu giai đoạn 2017-2020 giảm còn -3,74%. Năm 2021, du lịch Hà Nội không đón khách quốc tế, do đó tổng thu từ khách du lịch nội địa đạt 11,28 nghìn tỷ đồng (bằng 40% tổng thu năm 2020 và 23% Kế hoạch đề ra). Năm 2022, đã có sự tăng trưởng về tổng thu từ khách du lịch, đạt trên 61.000 tỷ đồng, tăng gấp 5,4 lần so với năm 2021.

Bảng 4.3: Thống kê về đóng góp của ngành Du lịch Hà Nội*Đơn vị tính: Nghìn tỷ đồng*

TT	Năm	Tổng thu từ khách du lịch	Tỷ lệ đóng góp tổng hợp của ngành du lịch vào GRDP của Hà Nội	Tỷ lệ đóng góp trực tiếp của ngành du lịch vào GRDP của Hà Nội	Tỷ lệ đóng góp gián tiếp của ngành du lịch vào GRDP của Hà Nội	Ghi chú
1	2017	70.958	8,07%	3,24%	4,83%	
2	2018	77.480	10,15%	4,12%	6,03%	
3	2019	103.812	12,54%	5,16%	7,38%	
4	2020	28.021	3,4	1,4	2,0	
5	2021	11.280	-	-	-	<i>Chưa xác định được do chưa điều tra</i>
6	2022	61.495	-	-	-	

Nguồn: Sở Du lịch Hà Nội (2023)

Qua các năm, chỉ số công suất sử dụng phòng trung bình trong khối KS đã tăng dần lên, cụ thể là 62,28% vào năm 2017; 64,86% vào năm 2018 và 67,9% vào năm 2019 (vượt mức chỉ tiêu trong khoảng 60-65%). Vì ảnh hưởng của Covid-19 diễn ra, vào năm 2020, công suất sử dụng phòng trung bình toàn khối KS chỉ đạt khoảng 29,9%,. Nhóm KS cao cấp 3 - 5 sao cũng rơi vào khủng hoảng và khó khăn rất trầm trọng, chỉ số công suất sử dụng phòng xuống thấp, ví dụ như: Lotte chỉ đạt 30%, Metropole 25%, Park Hyatt Hà Nội 18% (Bùi Thị Quỳnh Trang, 2021). Công suất sử dụng phòng trung bình vào năm 2021 là 23%, giảm 7% so với năm 2020 và năm 2022 đạt khoảng 41,2%, tăng 18,3% so với năm 2021.

4.1.2.4. Về lực lượng lao động

▲ Bảng 4.4: Kết quả hoạt động kinh doanh của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2017 - 2022

TT	Chỉ tiêu	Kết quả đạt được						Tăng bình quân 2017-2022 (%)
		Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	
1	Tổng số khách du lịch (triệu lượt khách)	23,83	26,30	28,94	8,65	4,00	18,88	46
	Khách quốc tế (triệu lượt khách)	4,95	6,00	7,02	1,11	0	1,68	-
	Khách nội địa (triệu lượt khách)	18,88	20,30	21,92	7,54	4,00	17,20	40
2	Tổng thu từ khách du lịch (tỷ đồng)	70.958	77.480	103.812	28.021	11.280	61.495	62
3	Công suất sử dụng phòng trung bình của cơ sở lưu trú, khách sạn (%)	62,28	64,86	67,9	29,9	23	41,2	

Nguồn: Sở Du lịch Hà Nội (2023)

Lực lượng lao động trực tiếp của ngành du lịch thành phố Hà Nội trong giai đoạn 2017 – 2019 là khoảng 90.500 người, chiếm khoảng 11% số lượng NLD của cả ngành du lịch nước ta. Tuy nhiên, dịch bệnh Covid-19 đã có những ảnh hưởng rõ

rệt đến hoạt động cũng như lực lượng lao động tại các cơ sở lưu trú du lịch. Thống kê vào cuối năm 2021, số lượng cơ sở lưu trú du lịch tạm dừng hoạt động và chuyển đổi ngành nghề khoảng 1550 cơ sở; lao động tạm thời không có việc làm khoảng 21.500 người, chiếm 34% tổng số NLD phục vụ ở cơ sở lưu trú du lịch; Số NLD làm việc cầm chừng, bán thời gian khoảng 13400 người, chiếm 21,2%; Số NLD nghỉ việc, chấm dứt hợp đồng lao động chiếm 18,3% với khoảng 11600 lao động; Số làm việc đủ thời gian ước khoảng 16800 người, chiếm 26,7% tổng số NLD trong khối lưu trú của Hà Nội.

4.2. Phân tích thực trạng quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.2.1. Thực trạng nội dung quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.2.1.1. Thực trạng tuyển dụng nhân lực xanh

Khảo sát của NCS cho thấy các KS có mức độ quan tâm đến TDNLX ở mức khá cao, đạt 3,71/5 điểm, độ lệch chuẩn đều nhỏ hơn 1. Trong đó các thang đo cụ thể của TDNLX được đánh giá như sau:

Kết quả bảng 4.1 chỉ ra khác biệt giá trị trung bình của các biến quan sát về

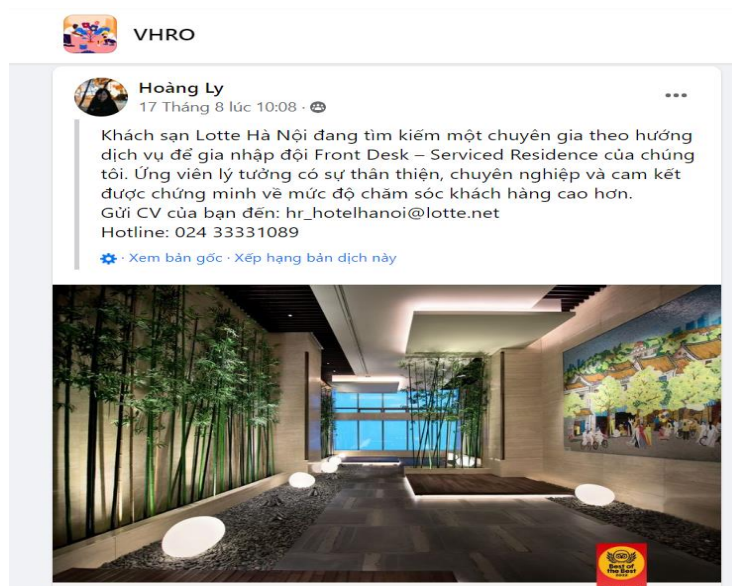
Bảng 4.5: Ý kiến đánh giá về tuyển dụng nhân lực xanh tại các khách sạn

Biến quan sát	Giá trị trung bình (n=287)	Giá trị trung bình		
		3 sao	4 sao	5 sao
Khách sạn chúng tôi thu nhận, xử lý hồ sơ ứng viên và tiến hành phỏng vấn trực tuyến	3,72	3,62	3,65	3,89
Thực hiện truyền thông tuyển dụng online và nhấn mạnh đến giá trị xanh của khách sạn trong truyền thông tuyển dụng	3,76	3,62	3,78	3,92
Khách sạn chúng tôi đưa các vấn đề về bảo vệ môi trường vào mô tả nhiệm vụ trong thông báo tuyển dụng	3,64	3,50	3,62	3,84
Khách sạn chúng tôi ưu tiên lựa chọn các ứng viên có kiến thức, kỹ năng, ý thức về lối sống xanh	3,72	3,63	3,63	3,91
Trung bình tổng	3,71	3,59	3,67	3,89

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

tuyển dụng nhân lực xanh tại nhóm các KS 3 sao, 4 sao và 5 sao ở Hà Nội. TDNLX tại các KS 5 sao có điểm đánh giá cao nhất, đạt mức tốt với điểm đánh giá là 3,89/5 điểm, tiếp theo là KS 4 sao và 3 sao với mức điểm đánh giá lần lượt là 3,67 điểm và 3,59 điểm.

Tiêu chí nhận được mức độ đánh giá cao nhất đó là “*Thực hiện truyền thông tuyển dụng online và nhấn mạnh đến giá trị xanh của khách sạn trong truyền thông tuyển dụng*” với 3,76/5 điểm. Với sự phát triển của Internet, sự hỗ trợ của công nghệ, mức độ phổ biến ngày càng tăng của các trang mạng xã hội, các KS đã đẩy mạnh hoạt động tuyển dụng online thay vì tuyển dụng truyền thống như trước. Bên cạnh việc đưa ra các thông báo tuyển dụng trên website của KS, bộ phận nhân sự của hầu hết các KS còn xây dựng các trang fanpage riêng, tham gia các fanpage của Hiệp hội KS để truyền thông tuyển dụng, thu nhận và xử lý hồ sơ online, hạn chế giấy tờ, in ấn và đi lại của ứng viên. Đặc biệt, sau thời gian Covid-19, các cách thức tuyển dụng online được KS quan tâm thực hiện nhiều hơn. Hình 4.4 là ví dụ thông tin tuyển dụng với hình ảnh xanh của KS Lotte Hà Nội đăng trên trang fanpage của Hiệp hội KS Việt Nam.



Hình 4.4: Truyền thông tuyển dụng xanh trên trang fanpage

Nguồn: Ảnh chụp màn hình fanpage VHRO (2023)

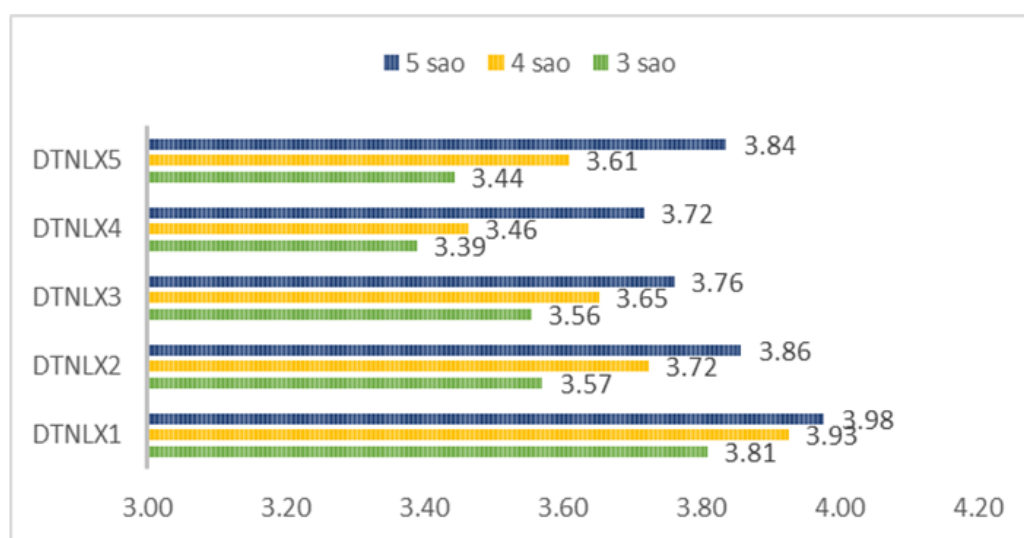
Tiêu chí “*Khách sạn chúng tôi ưu tiên lựa chọn các ứng viên có kiến thức, kỹ năng, ý thức về lối sống xanh*” cũng nhận được sự quan tâm của người trả lời với 3,72/5 điểm. Mặc dù kiến thức, kỹ năng lối sống xanh chưa trở thành tiêu chí bắt buộc để sàng lọc và lựa chọn ứng viên, nhưng tiêu chí này đã bắt đầu được xem xét và coi là điểm ưu tiên khi đánh giá ứng viên. Một giám đốc KS 3 sao cho biết trước đây khi phỏng vấn ứng viên thì KS của chị chỉ quan tâm đánh giá kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ của ứng viên. Tuy nhiên, trong thời gian gần đây mặc dù chưa phải tiêu chí chính thức trong thang điểm đánh giá ứng viên song KS cũng đã có các câu hỏi để kiểm tra kiến thức của ứng viên liên quan đến môi trường như: *Em hãy chia sẻ cách giúp KS tiết kiệm nước? Hay những khung giờ cao điểm trong sử dụng điện?...* Đặc biệt, với các KS 4 sao, 5 sao khi tiến hành tuyển dụng luôn chú ý đến việc không lựa chọn ứng viên có hút thuốc lá do đặc thù làm việc tại nơi kinh doanh dịch vụ. Như vậy các KS đã cho thấy những biểu hiện tương đối tích cực trong TDNLX, bước đầu tạo cơ sở cho hoạt động QTNLX. Việc ngay từ ban đầu lựa chọn được nhân lực có kiến thức, ý thức về các giá trị môi trường sẽ giúp KS có được nguồn nhân lực có hành vi xanh trong quá trình thực hiện công việc.

Ngược lại, tiêu chí “*Khách sạn chúng tôi đưa các vấn đề về BVMT vào mô tả nhiệm vụ trong thông báo tuyển dụng*” được đánh giá ở mức thấp hơn hẳn với giá trị trung bình là 3,64/5 điểm. Với những vị trí công việc như giám sát môi trường, kỹ sư năng lượng... mà công việc của họ liên quan trực tiếp đến các vấn đề môi trường thì các KS mới làm rõ nhiệm vụ về BVMT trong mô tả nhiệm vụ. Còn với các vị trí công việc khác như tại bộ phận buồng, bếp, nhà hàng... mặc dù công việc của họ có liên quan nhiều đến việc sử dụng điện, nước, năng lượng... song các KS hiện chưa đề cập nhiều đến vấn đề BVMT khi tuyển dụng các vị trí này.

4.2.1.2. *Thực trạng đào tạo nhân lực xanh*

Để xem xét thực trạng ĐTNLX tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội, NCS thống kê giá trị trung bình của 5 tiêu chí: NLĐ được đào tạo về các vấn đề liên quan đến môi trường (DTNLX1); KS chúng tôi cung cấp các chương trình đào tạo về môi trường (ví dụ phương pháp tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, nhận thức về

môi trường...) thường xuyên, cập nhật và phù hợp với công việc (DTNLX2); NLĐ có sử dụng hiệu quả các nội dung của chương trình đào tạo về môi trường (DTNLX3); KS chúng tôi đánh giá đầy đủ về hiệu suất làm việc của NLĐ sau chương trình đào tạo về môi trường (DTNLX4); KS chúng tôi xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ của NLĐ về các vấn đề liên quan đến BVMT (DTNLX5). Khảo sát của NCS cho thấy cảm nhận trung bình của các đáp viên về ĐTNLX đạt 3,62/5 điểm, điểm đánh giá cho từng tiêu chí xem trên hình 4.5.



Hình 4.5: Ý kiến đánh giá về đào tạo nhân lực xanh

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

Như vậy, có thể thấy các KS 4 - 5 sao ở Hà Nội thực hiện tương đối tốt thực hành ĐTNLX. Các KS 3 sao ở Hà Nội chưa triển khai tốt nội dung này khi mà chỉ có tiêu chí DTNLX1 (NLĐ được đào tạo về các vấn đề liên quan đến môi trường) đạt điểm khá cao 3,81/5 điểm còn điểm đánh giá cả bốn tiêu chí còn lại ở trong khoảng 3,39 - 3,57 điểm (chưa đạt mức Tốt 3,60/5 điểm). Tại các KS 3 sao, hoạt động đào tạo nhân lực gắn với BVMT chưa được tổ chức thường xuyên, bài bản mà chủ yếu thông qua việc phổ biến quy định về sử dụng điện, nước, năng lượng ...; theo dõi, nhắc nhở NLĐ của các trưởng/phó bộ phận khi thấy NLĐ có những hành động gây ảnh hưởng đến mục tiêu thân thiện với môi trường của KS.

Tiêu chí “NLD được đào tạo về các vấn đề liên quan đến môi trường” được chỉ ra là có mức đánh giá cao nhất với trung bình là 3,98/5 điểm với nhóm KS 5 sao và 3,93/5 điểm với nhóm KS 4 sao. Kết quả này cho thấy các KS đã quan tâm tới việc đào tạo về vấn đề liên quan đến môi trường cho đội ngũ nhân lực của mình. Đó có thể là các chương trình đào tạo riêng biệt hoặc lồng ghép các nội dung đào tạo về môi trường như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, phân loại rác thải... dành cho NLD của KS. Các KS cũng đã chú ý đến việc cung cấp cho NLD của mình những chương trình đào tạo về môi trường tương đối thường xuyên, có cập nhật và phù hợp với yêu cầu của mỗi một công việc. Các chương trình đào tạo về môi trường này được tiến hành ngay trong nội dung chương trình hội nhập và sau đó NLD tiếp tục được đào tạo bổ sung theo từng chuyên đề, tại từng bộ phận, phòng ban mình làm việc. Các hình thức đào tạo trực tuyến, đào tạo thông qua làm gương của nhà quản trị, đào tạo thông qua theo dõi, nhắc nhở, cung cấp tài liệu cần thiết (ví dụ Sổ tay nhân viên) đã được triển khai.

Hộp 4.1: Đào tạo tiết kiệm năng lượng tại một số khách sạn

(1) Khách sạn Pullman Hà Nội

Khách sạn Pullman là một trong những KS 5 sao hàng đầu ở Hà Nội cung cấp dịch vụ lưu trú và các dịch vụ khác với quy mô 242 phòng. Trong những năm qua, KS đã rất chú trọng đến vấn đề PTBV trong đó có giải pháp sử dụng năng lượng tiết kiệm. Để sử dụng năng lượng tiết kiệm, KS đã rất quan tâm thực hiện các giải pháp ĐTNLX:

Tại hệ thống máy lạnh trung tâm:

- Chỉ khi nhiệt độ môi trường xung quanh $>22^{\circ}\text{C}$, tải trọng tối thiểu $>60\%$, bộ phận kỹ thuật chạy chiller; Bảo dưỡng hệ thống thường xuyên để đạt hiệu quả cao. Từ đó, tiết kiệm được từ 1,5-2% tổng lượng điện tiêu thụ.

- Tắt hệ thống điều hòa tại các khu vực công cộng khi nhiệt độ bên ngoài $<22^{\circ}\text{C}$; Chạy quạt hút và các quạt cung cấp không khí thay thế cho AHU khi nhiệt độ môi trường xung quanh xuống $<20^{\circ}\text{C}$, giúp tiết kiệm từ 0,5-1,5% tổng lượng điện tiêu thụ.

Đối với hệ thống bơm và thông gió, chiếu sáng:

- Giờ cao điểm, bộ phận kỹ thuật ngưng chạy và sử dụng biến tần cho các

máy bơm tăng cường, hệ thống bơm nước thứ cấp cho chiller. Từ đó, giúp tiết kiệm từ 10-20% tổng lượng điện tiêu thụ.

- Tắt hệ thống thông gió, bếp... khi mức sử dụng dưới 30% phụ tải, góp phần tiết kiệm được từ 0,5-1% tổng lượng điện tiêu thụ

- Sử dụng rơ le đồng hồ bật và tắt cho hệ thống chiếu sáng giúp tiết kiệm từ 30-40% tổng lượng điện tiêu thụ ...

Thành lập ban quản lý năng lượng và cử cán bộ tham gia khóa đào tạo “Người Quản lý năng lượng” và được cấp chứng nhận của Bộ Công Thương.

(2) Khách sạn JW Marriott Hà Nội

Khách sạn JW Marriott Hà Nội do Tập đoàn Bitexco làm chủ đầu tư là một trong những KS lớn nhất ở Hà Nội với công suất là 450 phòng nghỉ. Thực hiện định hướng chiến lược “*Kinh doanh gắn với PTBV*” KS có kế hoạch rõ ràng nhằm giảm sử dụng năng lượng và nước, có trách nhiệm trong vấn đề BVMT. Tại KS JW Marriott Hà Nội, các định hướng thực hành xanh được chỉ rõ:

- Tiết kiệm năng lượng là trọng tâm để giảm ảnh hưởng đến môi trường
- KS chú ý cung cấp vừa đủ năng lượng, không lãng phí
- Triệt để thực hiện tiết kiệm năng lượng

Để sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả, KS JW Marriott Hà Nội luôn *Tuyên truyền, đào tạo về tiết kiệm năng lượng cho toàn bộ cán bộ công nhân viên và khách hàng.* Hằng năm KS tổ chức đào tạo cho toàn bộ NLĐ về: bảo tồn năng lượng, sử dụng năng lượng hiệu quả, tiết kiệm để nâng cao ý thức mỗi NLĐ. Nội dung sử dụng năng lượng hiệu quả được trao đổi cụ thể trong các buổi giao ban hằng ngày của các trưởng bộ phận. Những bất thường trong sử dụng năng lượng sẽ được chỉ ra và khắc phục ngay lập tức. Chi phí năng lượng ngày - tuần - tháng - năm được phổ biến cho toàn KS biết để thực hiện.

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Tuy nhiên, hoạt động đánh giá ĐTNLX tại các KS còn chưa thực sự được chú trọng khi mà mức điểm của tiêu chí “*Khách sạn chúng tôi đánh giá đầy đủ về hiệu suất làm việc của NLĐ sau chương trình đào tạo về môi trường*” là thấp nhất với 3,51/5 điểm. Việc đánh giá tổng thể sự thay đổi trong tiêu dùng năng lượng, nguyên liệu... thì các KS có tiến hành. Mặc dù vậy, các KS còn chưa xem xét đầy

đủ, toàn diện về kết quả thực hiện công việc của NLD sau hoàn thành chương trình đào tạo về môi trường khi đánh giá kết quả của ĐTNLX.

4.2.1.3. Thực trạng đánh giá nhân lực xanh

Nội dung ĐGNLX tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội đạt ở mức 3,45/5 điểm, độ lệch chuẩn dao động quanh mức 0,56. Khảo sát của NCS cho thấy với nội dung ĐGNLX, mức độ đánh giá ở nhóm KS 5 sao là tương đối tốt với 3,65/5 điểm, còn nhóm KS 3 sao và 4 sao mới đạt ở mức khá với điểm đánh giá trung bình lần lượt là 3,29 và 3,47/5 điểm. ĐGNLX chưa được quan tâm đúng mực và chưa có được cách thức triển khai đồng bộ, hiệu quả tại các KS. Xem xét chi tiết từng chỉ báo đo lường, NCS nhận thấy có hai vùng đánh giá trong biên này.

Bảng 4.6: Ý kiến đánh giá về đánh giá nhân lực xanh tại khách sạn

Biến quan sát	Giá trị trung bình (n=287)	Giá trị trung bình		
		3 sao	4 sao	5 sao
Nhân viên khách sạn chúng tôi biết về các trách nhiệm, mục đích, mục tiêu cụ thể với môi trường mà họ cần thực hiện	3,39	3,23	3,34	3,64
Khách sạn chúng tôi sử dụng các tiêu chí liên quan đến môi trường (ví dụ tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải...) là tiêu chí đánh giá kết quả công việc	3,53	3,34	3,62	3,70
Khách sạn chúng tôi cung cấp các phân hồi thường xuyên cho nhân viên (về tiến trình thực hiện, kết quả đạt được, cách thức cải thiện) để đạt được mục tiêu bảo vệ môi trường	3,38	3,23	3,34	3,60
Các mục tiêu, hành vi vì môi trường và đóng góp cho hiệu suất môi trường của nhân viên được khách sạn chúng tôi xem xét, đánh giá	3,49	3,34	3,55	3,66
Vai trò của nhà quản lý trong việc đạt được kết quả về môi trường được đưa vào hệ thống đánh giá của khách sạn	3,48	3,31	3,52	3,67
Trung bình tổng	3,45	3,29	3,47	3,65

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

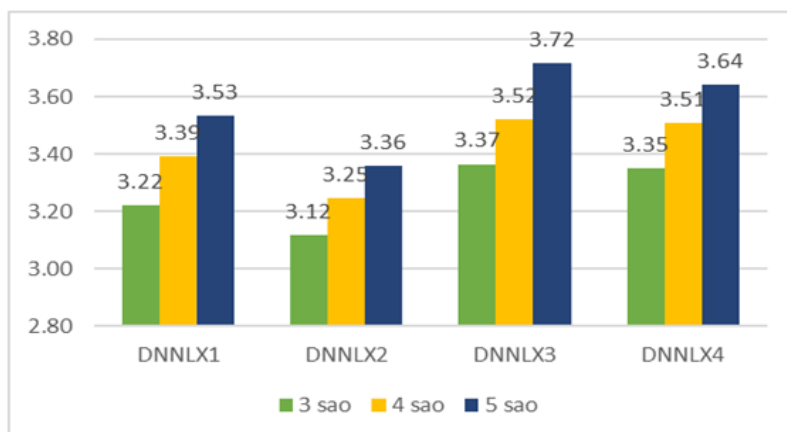
Đồng ý ở mức khá cao với các nhận định “*Khách sạn chúng tôi sử dụng các tiêu chí liên quan đến môi trường (ví dụ tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải...) là tiêu chí đánh giá kết quả công việc*”; “*Các mục tiêu, hành vi vì môi trường và đóng góp cho hiệu suất môi trường của nhân viên được khách sạn chúng tôi xem xét, đánh giá*” và “*Vai trò của nhà quản lý trong việc đạt được kết quả về môi trường được đưa vào hệ thống đánh giá của khách sạn*” với số điểm đánh giá lần lượt là 3,53; 3,49 và 3,48/5 điểm. Giám đốc nhân lực quốc gia phụ trách các KS của tập đoàn IHG cho biết trong số 9 KPI (chỉ số đánh giá hiệu suất cốt yếu) của hệ thống thì có 2 KPI liên quan đến vấn đề môi trường: (i) Energy saving - Tiết kiệm năng lượng, điện, nước và (ii) Lượng Carbon phát thải ra môi trường.

Vùng đánh giá thứ hai trong biểu này thể hiện mức độ đồng ý thấp hơn với điểm đánh giá là 3,38 và 3,39/5 điểm đó là tiêu chí “*Nhân viên khách sạn chúng tôi biết về các trách nhiệm, mục đích, mục tiêu cụ thể với môi trường mà họ cần thực hiện*” và “*Khách sạn chúng tôi cung cấp các phản hồi thường xuyên cho nhân viên (về tiến trình thực hiện, kết quả đạt được, cách thức cải thiện) để đạt được mục tiêu BVMT*”. Như vậy phần lớn các KS được khảo sát ủng hộ ĐGNLX xong khoảng cách về nhận thức và hành động thực tế ở các KS là còn tương đối lớn. Việc truyền thông trước và sau đánh giá hiệu suất liên quan đến BVMT còn chưa được thực hiện tốt.

4.2.1.4. Thực trạng đãi ngộ nhân lực xanh

Mặc dù ĐNNLX có tầm quan trọng lớn, góp phần thúc đẩy, tạo động lực làm việc cho NLĐ song ĐNNLX lại được đánh giá ở mức thấp hơn hẳn với giá trị trung bình đạt được chỉ ở mức 3,39/5 điểm. Với ĐNNLX, có 4 tiêu chí được sử dụng đó là: KS chúng tôi thưởng tài chính cho nhân viên khi họ đạt được các mục tiêu vì môi trường (DNNLX1); KS chúng tôi khuyến khích và ghi nhận các sáng kiến vì môi trường của nhân viên (DNNLX2); KS chúng tôi xây dựng nơi làm việc thân thiện với môi trường (ví dụ nơi làm việc xanh, sử dụng ánh sáng tự nhiên, tham gia các hoạt động vì môi trường...) (DNNLX3); KS chúng tôi có hình thức kỷ luật và yêu cầu chịu trách nhiệm khi nhân viên hành động xấu với môi trường

(DNNLX4). Giá trị trung bình đánh giá của các đáp viên về những khía cạnh của ĐNNLX được thể hiện tại hình 4.3.



Hình 4.6: Ý kiến đánh giá về đãi ngộ nhân lực xanh

Nguồn: Kết quả điều tra của NCS

Biến số có điểm cao nhất đạt 3,52/5 điểm đề cập đến việc KS xây dựng nơi làm việc thân thiện với môi trường. Không gian làm việc xanh hơn, có nhiều cây xanh, sử dụng hệ thống ánh sáng tự nhiên. Các hoạt động như thu gom rác, làm sạch xung quanh, Ngày môi trường, Ngày nước, Giờ trái đất... đã được các KS triển khai. Khi NLD tham gia các hoạt động này sẽ gia tăng ý thức, hành vi thân thiện với môi trường



Hình 4.7: Cleaning Day tại khách sạn Melia Hà Nội

Nguồn: Melia Hà Nội (2023)

4.2.2. Kết quả nghiên cứu tình huống

Để làm rõ hơn bức tranh QTNLX tại các khách sạn 3 - 5 sao ở Hà Nội, NCS tiến hành nghiên cứu nghiên cứu thực trạng QTNLX tại một số KS thuộc ba nhóm KS 3 sao, 4 sao, 5 sao. KS được lựa chọn theo cách thức thuận tiện cho NCS, bao gồm cả KS trong nước và KS nước ngoài; KS độc lập KS theo chuỗi đảm bảo tính đa dạng và đại diện của tình huống. Bằng việc thu thập các dữ liệu thông tin về KS, phỏng vấn sâu các nhà quản trị tại KS, NCS mô tả, đánh giá về các thực hành QTNLX tại KS. Đồng thời luận giải thực hành QTNLX có sự tác động tới đổi mới xanh và HQMT của KS.

4.2.2.1. Quản trị nhân lực xanh tại khách sạn InterContinental Hanoi Westlake và InterContinental Hanoi Landmark 72

IHG (InterContinental Hotels Group) - một trong những tập đoàn KS đa quốc gia hàng đầu thế giới, có trụ sở tại Denham, Vương quốc Anh. Tại thị trường Hà Nội, Việt Nam, tập đoàn IHG có hai KS 5 sao, được chứng nhận chỉ số PTBV FTSE4Good Index (hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động của DN thể hiện qua các hoạt động Môi trường, Xã hội và Quản trị) đó là KS InterContinental Hanoi Westlake và KS InterContinental Hanoi Landmark 72. Là KS 5 sao thuộc tập đoàn IHG nên InterContinental Hanoi Westlake và InterContinental Hanoi Landmark 72 có lựa chọn từ khoảng 200 giải pháp xanh được thiết kế để giúp giảm năng lượng, nước và chất thải, đồng thời cải thiện tác động tới môi trường. Hệ thống Green Engage của tập đoàn IHG có bốn cấp chứng nhận. Với những thuận lợi từ tầm nhìn và văn hoá thương hiệu của tập đoàn, KS đã có những triển khai tích cực trong các thực hành QTNLX

- ***Tuyển dụng nhân lực xanh***

Hầu hết các tác nghiệp của tuyển dụng nhân lực tại KS đã được chuyển đổi sang cách thức online thay vì cách thức truyền thống như trước, từ khâu đưa thông báo tuyển dụng, thu nhận và xử lý hồ sơ ứng viên. Tại KS, tuyển dụng nhân lực được coi là một trong những điểm chạm đầu tiên ứng viên có với KS, vì vậy khách

sạn rất chú trọng đến truyền thông tuyển dụng online và đưa ra thông điệp PTBV của mình ngay từ trong thông báo tuyển dụng. KS có quy trình “chọn hạt”, cụ thể trong quy trình này, ứng viên sẽ được thực hiện bài kiểm tra về giá trị sống để xác định được rằng các ứng viên có giá trị cá nhân hài hoà với tổ chức hay không, sống theo cuộc sống có hướng đến các giá trị xanh cho cá nhân và xã hội hay không? Trong quá trình phỏng vấn, KS cũng đã lồng ghép các câu hỏi để đánh giá về nhận thức, kiểm tra hiểu biết của ứng viên về các thực hành xanh. Ngoài ra với một số vị trí công việc như kỹ sư toà nhà, bộ phận bếp, bộ phận HK... thì KS đã bắt đầu xây dựng khung năng lực gắn với hành vi thân thiện môi trường của ứng viên. Trên website của tập đoàn IHG cũng như website của cả hai KS Intercontinental Hanoi Landmark và Intercontinental Hanoi Westlake đều có chuyên mục “*Phát triển bền vững*” để truyền thông các thông tin, chương trình hoạt động vì môi trường của KS, từ đó cũng giúp cho các ứng viên có hiểu biết rõ hơn về tầm nhìn, chiến lược kinh doanh bền vững của KS.

- ***Đào tạo nhân lực xanh***

ĐTNLX thực sự là hoạt động nhận được sự quan tâm của đại đa số lực lượng nhân lực trong KS. Nội dung ĐTNLX, giúp nhân lực có hiểu biết về môi trường, có thái độ hành vi thân thiện với môi trường được tiến hành ngay từ những ngày đầu tiên của nhân viên trong chương trình Đào tạo định hướng. Trong chương trình Đào tạo định hướng dành cho nhân lực mới, bên cạnh các nội dung về lịch sử hình thành và phát triển của KS, nơi làm việc thì KS đặc biệt nhấn mạnh và giúp nhân lực mới nắm bắt được giá trị cốt lõi PPP (People - con người; Planet - hành tinh; Profit - lợi nhuận là yếu tố theo sau cùng) mà KS theo đuổi, hiểu và chia sẻ cùng KS mục tiêu PTBV, vị tự nhiên của KS. Văn hoá xanh, văn hoá khuyến khích nhân lực cùng tham gia vào các hoạt động môi trường, vì cộng đồng của KS cũng được truyền tải tới nhân lực mới. Các kiến thức, kỹ thuật trong việc sử dụng điện, nước đúng cách, hiệu quả là những nội dung thiết thực được đưa đến cho các nhân lực mới ngay từ những ngày đầu trong sổ tay nhân viên.

Bên cạnh đào tạo định hướng, các chương trình đào tạo xanh khác cũng được KS triển khai bằng phương pháp mô phỏng thực tế, gắn liền lý thuyết với thực hành ngay trong buổi đào tạo: như đào tạo cách phân loại rác; đào tạo sử dụng điện hiệu quả để tiết kiệm lượng điện tiêu thụ (Nắm bắt được các khung giờ cao điểm của sử dụng điện để hạn chế sử dụng; Kỹ thuật thiết lập nhiệt độ phòng, nhiệt độ hành lang để không bị tiêu hao nhiều; Quan tâm đến nhãn năng lượng khi lựa chọn mua sắm trang thiết bị cho KS; Tận dụng ánh sáng tự nhiên...). Người được phỏng vấn đã chia sẻ “mới tháng trước khi duyệt mua thêm tủ đông mới cho bộ phận bếp, chúng tôi đã quyết định lựa chọn sản phẩm có giá thành cao hơn bởi vì sản phẩm đó thể hiện nhãn năng lượng ở mức cao, giúp tiết kiệm điện năng trong quá trình sử dụng”.

KS sử dụng phương thức đào tạo bằng cách làm gương, nhiều lớp giám sát, tuần tra hằng ngày liên tục nhắc nhở và truyền tải thông điệp tiết kiệm năng lượng tới đội ngũ nhân viên, khuyến khích mọi người làm đúng từ những điều tưởng như nhỏ nhất: khoá vòi nước, đóng cửa khi dùng điều hoà để có thể tiết kiệm được các nguồn tài nguyên. Các nhà quản lý, lãnh đạo các bộ phận thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường để NLD thực hiện theo. Chương trình “train the trainer” cũng được áp dụng để lan toả phong trào đào tạo, học tập lẫn nhau. Hoạt động đánh giá kết quả sau mỗi đợt đào tạo cũng được tiến hành thường xuyên. Nhà quản lý sẽ quan sát hành vi và kết quả công việc của nhân lực, làm cơ sở để đánh giá việc hoàn thành khoá học.

- ***Đánh giá nhân lực xanh***

Tại KS có 2/9 KPI mục tiêu thuộc về mục tiêu xanh, bền vững đó là tiết kiệm năng lượng và giảm dấu Carbon. Từ những KPI mục tiêu này các bộ phận sẽ tiếp tục xác định các KPO là cơ sở để theo dõi, đánh giá hiệu suất xanh của từng bộ phận. Ví dụ như việc đánh giá lãng phí thực phẩm tại các bữa buffet sáng để từ đó có thể tính toán và ước lượng số lượng thức ăn được bày ra, lượng thức ăn thừa và có phương thức giải quyết hợp lý. Với các vị trí cá nhân, KS cũng đang cho xây

dựng thí điểm tiêu chí đánh giá xanh cho một số vị trí đặc thù, liên quan trực tiếp hơn tới mục tiêu vì môi trường. KS cũng thường xuyên cung cấp các thông tin phản hồi về HQMT cho đội ngũ nhân viên (ví dụ như lượng tiêu thụ điện, nước so với cùng kỳ; số chi phí KS tiết kiệm được so với cùng kỳ...) để từ đó cả 2 phía có sự điều chỉnh cho phù hợp, vì mục tiêu chung của KS. Bên cạnh việc cung cấp các thông tin phản hồi tổng thể như vậy tới đội ngũ nhân lực của KS, chúng tôi cũng có các buổi trao đổi, nói chuyện cá nhân với nhân lực tại các bộ phận để xem xét, đánh giá các kết quả xanh mà họ đã đạt được, đồng thời thảo luận và tìm kiếm những cách thức triển khai tốt hơn, hiệu quả hơn trong giai đoạn tiếp theo.

- ***Đãi ngộ nhân lực xanh***

KS luôn khuyến khích nhân lực có những sáng kiến, đổi mới trong quá trình làm việc. KS tổ chức cuộc thi Sáng kiến xanh, Ngày hội tái chế... để cho nhân lực ở từng bộ phận/ vị trí công việc có những tìm tòi và cùng nhau hoạt động vì môi trường. Với những sáng kiến xanh có chất lượng, có tính khả thi cao sẽ được đưa vào áp dụng và có những giải thưởng ghi nhận cho nhân lực.

KS coi ĐNNLX bao gồm cả đãi ngộ tài chính và phi tài chính là công cụ hữu hiệu cho phép thúc đẩy hiệu quả xanh. Nhân lực có kết quả đánh giá tốt, hoàn thành tốt các mục tiêu và chỉ số môi trường sẽ nhận được mức thù lao tương ứng. Bên cạnh đó, KS cũng rất tích cực tạo dựng nơi làm việc hạnh phúc, sạch sẽ, thông thoáng, nhiều cây xanh cho đội ngũ nhân lực. Các chương trình sinh hoạt tập thể như làm sạch nơi làm việc, Before & After - Dọn rác nơi công cộng... của KS đã thu hút được lượng lớn nhân lực tham gia và mang lại bầu không khí vui vẻ, giúp nhân lực cảm nhận được giá trị của họ với môi trường từ đó góp phần kích thích hơn nữa các hành vi xanh của nhân viên.

- ***Đổi mới xanh***

- KS đã có nhiều thay đổi trong sản phẩm/ dịch vụ theo hướng thân thiện với môi trường như: Dùng chai nước thủy tinh, dùng cây nước, thay thế toàn bộ các sản phẩm dùng một lần trong phòng của khách bằng các chai lớn để giảm lượng rác

thải nhựa; Thay thế các thiệp chào mừng giấy bằng cách viết trên lá hay các sản phẩm thủ công khác từ nguyên liệu tự nhiên; Tiết kiệm điện, nước trong quá trình làm việc...

- KS đã có những cải tiến quy trình theo hướng thân thiện với môi trường: Tái chế lại các viên xà bông rửa tay, Tái chế vỏ bình sữa tươi, giấy huỷ; Xử lý hệ thống nước thải để lọc chất thải rắn và giữ lại nước thải đã qua xử lý cho các mục đích tưới tiêu; Sử dụng các hệ thống điện, nước tự động; Thiết kế hệ thống giặt là liên hoàn để nhiệt toả ra khi sấy giúp đun nóng nước để giặt đồ....

- KS đã có những đổi mới trong cách thức tiếp thị: Thay thế các tờ rơi quảng cáo, tờ thông tin bằng các video chiếu tại phòng khách; Thay thế tặng hoa, sử dụng hoa bằng sử dụng cây; Truyền tải thông điệp tới khách hàng nếu họ không cần thiết phải giặt chăn, ga hằng ngày....

- ***Hiệu quả môi trường***

KS theo dõi, đánh giá HQMT thông qua các chỉ số như giảm lượng tiêu thụ điện, tiêu thụ nước, giảm chi phí vận hành của KS, gia tăng đánh giá tích cực từ phía khách hàng. Xu hướng hiện nay các khách hàng rất quan tâm đến mức độ xanh hoá của KS để cùng nhau đồng hành BVMT, vì sự PTBV. Hiện khách hàng cũng đã thay đổi rất nhiều trong việc lựa chọn các tiêu chí dịch vụ. Khách hàng bắt đầu chú ý hơn đến KS xanh, thân thiện với môi trường và xem như là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định việc lựa chọn điểm cư trú tại KS.

4.2.2.2. Quản trị nhân lực xanh tại khách sạn Mường Thanh

Tập đoàn Mường Thanh được sáng lập từ năm 1992 bởi ông Lê Thanh Thảo ở vùng đất Lai Châu - Điện Biên. Năm 1997, KS mang tên Mường Thanh đầu tiên được thành lập tại thành phố Điện Biên Phủ. Trải qua hơn 30 năm phát triển, cùng sự nỗ lực phấn đấu không mệt mỏi của lãnh đạo, cán bộ nhân viên, Mường Thanh đã phát triển từ một KS 4 sao trở thành hệ thống KS tư nhân lớn nhất tại Đông Dương với hệ thống 60 KS trải dài khắp Việt Nam và vươn ra thế giới, tạo công ăn việc làm và điều kiện phát triển cho hơn 10000 NLD và mỗi năm đóng góp

hàng tỷ đồng vào ngân sách của quốc gia. Năm 2012, Văn phòng điều hành được thành lập để tiến hành quản trị tập trung theo tiêu chuẩn chất lượng và hình ảnh đồng nhất trên cả nước các hoạt động của các đơn vị trong tập đoàn. Trên địa bàn thành phố Hà Nội, tập đoàn KS Mường Thanh có ba KS 4 sao thuộc thương hiệu Grand của Mường Thanh, tức là nhóm KS cao cấp đó là: Mường Thanh Grand Hà Nội Centre, Mường Thanh Grand Hà Nội và Mường Thanh Grand Xa La với số lượng buồng/ phòng lần lượt là 112, 181 và 149. Tổng số NLĐ tại ba KS này lần lượt là 68, 96 và 81 NLĐ có trình độ, đáp ứng theo yêu cầu công việc.

“Đồng hành cùng địa phương phát triển kinh tế - môi trường du lịch bền vững” là triết lý kinh doanh mà tập đoàn KS Mường Thanh kiên định theo đuổi gắn với sứ mệnh gìn giữ và phát triển giá trị Việt, vì mục tiêu PTBV. Cũng như những KS khác của tập đoàn, các KS Mường Thanh tại Hà Nội tuân thủ tầm nhìn, triết lý kinh doanh bền vững. Mục tiêu PTBV chỉ có thể đạt được bởi những con người cùng nhau thể hiện trách nhiệm của mình, xoay quanh ba khía cạnh trọng tâm là kinh tế (tạo công ăn việc làm cho NLĐ địa phương, đóng góp cho kinh tế địa phương); văn hoá xã hội (tôn trọng và giữ gìn bản sắc văn hoá) và môi trường (liên quan đến quản lý rác thải, tiết kiệm nguyên nhiên liệu, sử dụng vật liệu thân thiện với môi trường). Tại Mường Thanh, Eco Team - Đội ngũ đại sứ môi trường được thành lập ở mỗi KS thành viên để triển khai các nhiệm vụ về môi trường.

Hộp 4.2: Thành lập Eco Team của khách sạn Mường Thanh

Tại Tập đoàn Mường Thanh, chúng ta cũng nhận thấy rằng các hoạt động du lịch nghỉ dưỡng, giải trí có khả năng gây ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường cũng như cộng đồng địa phương nếu không được quản lý tốt. Nhằm thực hiện đề án trở thành *Chuỗi khách sạn, đơn vị nghỉ dưỡng, giải trí bền vững (Eco Hospitality)*, Ban Lãnh đạo Tập đoàn xác định việc phát triển đội ngũ chuyên trách là yếu tố then chốt hàng đầu. Theo đó, thông báo đến đơn vị thành viên về việc:

1. Ban Giám đốc có trách nhiệm thành lập *Eco Team - Đội ngũ đại sứ môi trường* với nhân sự được lấy từ Đội Kiểm soát chất lượng cơ sở để thực hiện nhiệm vụ về môi trường tại đơn vị. Việc thành lập Eco Team phải được thể hiện bằng văn bản với danh sách nhân sự được định danh và đóng dấu xác nhận của đơn vị.

2. Kế hoạch hoạt động của Eco Team sẽ do Phòng Kiểm soát chất lượng Tập đoàn Mường Thanh hướng dẫn và đào tạo cụ thể.

Cùng với sự kiện thành lập *Eco Team - Đội ngũ đại sứ môi trường*, trên toàn hệ thống sẽ tạo nên một đội ngũ nhân sự nòng cốt hùng hậu, giúp Tập đoàn Mường Thanh hiện thực hóa các cam kết và sứ mệnh phát triển bền vững vì môi trường, vì cộng đồng.

Nguồn: Văn phòng tập đoàn Mường Thanh

Về tuyển dụng nhân lực xanh: Tập đoàn khách sạn Mường Thanh xây dựng trang web tuyendung.muongthanh.com và fanpage Mường Thanh Jobs - là trang thông tin tuyển dụng chính thức của tập đoàn. Bên cạnh việc đăng tải các thông báo tuyển dụng của KS trên web và fanpage chính thức, bộ phận phụ trách tuyển dụng nhân lực của Mường Thanh còn đưa thông tin tuyển dụng tại nhiều trang web, mạng lưới việc làm khác để tiếp cận ứng viên. Hồ sơ ứng tuyển của ứng viên cũng được tiếp nhận qua email. Bên cạnh đó, hoạt động truyền thông về cơ sở lưu trú bền vững cũng được Mường Thanh chú ý và triển khai thực hiện để tăng thêm giá trị thương hiệu tới các ứng viên tiềm năng. Triết lý kinh doanh bền vững được mô tả rõ trên website của tập đoàn, nội dung “Phát triển bền vững” cũng đã

chính thức được tạo thành một mục riêng trên website Nhà Mường để truyền tải các thông tin về du lịch bền vững của KS.

Về đào tạo nhân lực xanh: KS Mường Thanh đặc biệt quan tâm đến hoạt động ĐTNLX để cung cấp cho toàn bộ nhân lực của KS kiến thức, kỹ năng có liên quan đến du lịch bền vững. Theo tính toán của bộ phận đào tạo tại văn phòng tập đoàn, số giờ đào tạo của năm 2018 là 234.921 giờ/năm, năm 2019 là 223.856 giờ/năm, năm 2020 là 209.297 giờ/năm, năm 2021 là 102.883 giờ/năm, năm 2022 là 282.135 giờ/năm và bình quân số giờ đào tạo cho một nhân viên là 30,2 giờ/năm. Bên cạnh nội dung chuyên môn nghiệp vụ, các chương trình đào tạo liên quan đến BVMT được triển khai. Bắt đầu từ chương trình đào tạo hội nhập với nhân lực mới, các quy định về sử dụng điện, nước, năng lượng ... được đưa vào nội dung chương trình. Cùng với đó, tại mỗi bộ phận như bộ phận buồng, bếp... các nội dung đào tạo cụ thể gắn với phương pháp tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải... được triển khai thường xuyên. Ví dụ, tại KS Mường Thanh ở Hà Nội có chương trình đào tạo “GM đi chợ”, cung cấp cho giám đốc KS về việc lựa chọn nguyên liệu tươi của địa phương. Từ đó, giám đốc KS tiếp tục đào tạo, giám sát bộ phận bếp, nhà hàng trong việc lựa chọn nhà cung cấp sạch, chuẩn bị nguyên liệu phù hợp, giảm lượng tồn kho nguyên liệu tối đa.

Điểm nổi bật trong ĐTNLX tại Mường Thanh là tập đoàn đã có chương trình đào tạo “*Nhận thức về du lịch bền vững*” được xây dựng và triển khai một cách bài bản, có tính hệ thống tới toàn bộ các KS và toàn bộ đội ngũ NLD của tập đoàn. Được xây dựng và hướng dẫn thực hiện bởi Phòng Đào tạo và Kiểm soát chất lượng của Văn phòng tập đoàn, chương trình “*Nhận thức về du lịch bền vững*” được triển khai theo hình thức online tới toàn bộ lãnh đạo tập đoàn, giám đốc vùng, giám đốc các KS thành viên và đội Eco Team. Các nội dung đào tạo chính bao gồm: (1) Tổng quan về Du lịch bền vững; (2) Lợi ích của việc thực hành du lịch bền vững; (3) Các bước triển khai thực hành Du lịch bền vững; (4) Những hành động cụ thể. Sau đó, nội dung, phương pháp đào tạo, học liệu đã được chuyển giao tới các khách

sạn thành viên. Cũng như các KS khác của tập đoàn, ba KS Mừng Thanh tại Hà Nội triển khai đào tạo “Nhận thức về du lịch bền vững” tới toàn bộ NLD của đơn vị mình để tất cả các phòng/ban, bộ phận, NLD của đơn vị đều nhận thức được thực hành du lịch bền vững là điều cần thiết, là xu hướng giúp các KS của tập đoàn có thể PTBV trong tương lai. Toàn bộ NLD của các KS đã hưởng ứng nhiệt tình, nâng cao được nhận thức và tiếp tục triển khai vào trong thực tiễn công việc, dưới sự theo dõi, đánh giá kết quả của quản lý bộ phận.

Hộp 4.3: Mục tiêu và Nội dung khoá tập huấn “Nhận thức về du lịch bền vững của khách sạn Mừng Thanh

Nguồn: Văn phòng Tập đoàn

<p>1. Mục tiêu của khoá học: Sau khi hoàn thành khóa tập huấn này, học viên có thể:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xác định được nguyên tắc du lịch bền vững và du lịch có trách nhiệm • Phân tích được lợi ích và thách thức trong việc thực hành du lịch bền vững tại doanh nghiệp • Phân tích được một số trường hợp điển hình phổ biến về thực hành du lịch bền vững trong và ngoài doanh nghiệp • Tổ chức hoạt động du lịch bền vững tại doanh nghiệp • Biết cách đánh giá hiệu quả hoạt động du lịch bền vững tại doanh nghiệp • Tiến hành hoạt động nâng cao nhận thức cho nhân viên trong doanh nghiệp. <p>2. Nội dung của khoá học: Nội dung của khoá học gồm ba bài:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bài 1. Du lịch bền vững và du lịch có trách nhiệm Hoạt động thực hành du lịch bền vững tại Tập đoàn Mừng Thanh (Chia sẻ của các khách sạn về thực hành du lịch bền vững tại khách sạn mình). • Bài 2. Thực hành du lịch bền vững tại khách sạn • Bài 3. Giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động du lịch bền vững tại doanh nghiệp Giới thiệu định hướng của Tập đoàn trong việc thực hành du lịch bền vững tại doanh nghiệp.
--

Về đánh giá nhân lực xanh: Đánh giá là một trong những hoạt động quan trọng được triển khai của quy trình cải tiến liên tục gắn với thực hành bền vững tại KS Mừng Thanh. Tập đoàn đã đưa ra các tiêu chí để đo lường, đánh giá kết quả

thực hành xanh gắn với từng KS thành viên. Trên cơ sở đó, KS Mùng Thanh ở Hà Nội triển khai tới từng bộ phận, cá nhân NLD để xem xét kết quả thực hành xanh, đóng góp vào mục tiêu PTBV của KS. Trên cơ sở phân tích thực tiễn hiện tại và xác định các thiếu hụt so với Tiêu chuẩn mà nhóm Eco Team của KS xác định, các cuộc họp mặt được tiến hành để trao đổi và làm rõ và xác nhận các thiếu hụt và quyết định các ưu tiên cho kế hoạch hành động: ngắn hạn và dài hạn.

Chủ đề 1: Quản lý môi trường chung			
Tiêu chí	Chỉ số	Điểm	Mình chứng
1.1 Giảm hóa chất độc hại trong việc làm sạch, vệ sinh và các sản phẩm làm sạch cơ thể	1.1.1 Sử dụng chất tẩy rửa hữu cơ và thân thiện với MT đối với sản phẩm làm sạch và các sản phẩm vệ sinh cơ thể cho khách	3	Ảnh/Logbooks/ Biên lai
	1.1.2 Sử dụng giấm làm chất khử trùng cho bề mặt	1	Ảnh/Logbooks/ Biên lai
	1.1.3 Sử dụng muối khử trùng thay vì dùng clo cho bể bơi	3	Ảnh/Logbooks/ Biên lai
	1.1.4 Sử dụng vải sợi tổng hợp Micro Fiber để làm khăn lau, cọ rửa (tiết kiệm nước và hóa chất)	3	Ảnh/Logbooks/ Biên lai
1.2 Giảm sử dụng phân bón và thuốc trừ sâu	1.2.1 Sử dụng phân bón được ủ từ rác hữu cơ, thay vì các sản phẩm hóa học nhân tạo	3	Ảnh/ Logbooks
	1.2.2 Có bằng chứng về việc giảm tần suất sử dụng các sản phẩm hóa học nhân tạo (nếu không có giải pháp thay thế)	2	Ảnh/ Logbooks
	1.2.3 Sử dụng các loại thuốc chống côn trùng thân thiện với môi trường (như tinh dầu sả chống muỗi) và / hoặc màn chống muỗi	3	Ảnh/Logbooks /Biên lai

Hình 4.8: Ví dụ đánh giá quản lý môi trường khách sạn Mùng Thanh

Nguồn: Văn phòng Tập đoàn Mùng Thanh

Một ví dụ khác liên quan đến chiến dịch “No Plastic for Green life - Nói không với đồ nhựa vì một cuộc sống xanh” năm 2019 của KS Mùng Thanh. Theo thống kê, năm 2018 hệ thống KS Mùng Thanh đã phục vụ khách hàng với 1.100.000 ống hút nhựa, > 1.000.000 cốc nhựa, hộp nhựa, gần 200,000 kg túi nilon và 2,300,000 túi nhựa. Phần tiêu dùng nhựa này đã khá tốn kém về chi phí và đưa ra lượng lớn rác thải nhựa lớn ra môi trường. Từ ngày 1/8/2019, Mùng Thanh thực hiện chiến dịch “Nói không với đồ nhựa” trên toàn hệ thống. Tại các KS Mùng Thanh ở Hà Nội, chiến dịch này đã được triển khai. Các loại đồ nhựa như cốc/hộp nhựa, túi nilon, ống hút dần được loại bỏ và được đưa vào là tiêu chí đánh giá liên quan đến việc quản lý chất thải:

Bảng 4.7: Đánh giá Quản lý chất thải rắn tại khách sạn Mường Thanh

Tiêu chí	Chỉ số	Điểm	Minh chứng
Quản lý chất thải rắn			
Giám sát việc xử lý rác thải rắn hiệu quả, thông qua việc phân loại rác thải từ nguồn và ghi chép lại	Quy định về việc phân loại rác (tối thiểu 3 loại khác nhau, ví dụ: rác thải hữu cơ; rác thải nhựa, thủy tinh và giấy; rác thải điện tử và độc hại, v.v.		
	Có bảng hướng dẫn đơn giản, dễ hiểu và cho nhân viên để phân loại và xử lý rác thải		
	Ghi lại số lượng rác thải từng loại theo tháng		
Giám chất thải bằng cách hạn chế đồ dùng một lần và đồ nhựa	Sử dụng bộ đồ ăn dùng một lần không làm bằng nhựa (ví dụ: ống hút làm từ tre, ống sả hoặc thép; cốc bằng gốm sứ...)		
	Sử dụng vật liệu đóng gói thay thế nhựa và hộp xốp, như hộp đựng bằng giấy và bìa cứng hoặc phân hủy sinh học, túi vải lạnh		

Nguồn: Văn phòng Tập đoàn Mường Thanh

Về đãi ngộ nhân lực xanh: Bên cạnh các đãi ngộ tài chính xanh gắn với lương, thưởng cho NLD khi các thực hành xanh giúp giảm chi phí vận hành cho KS thì KS Mường Thanh còn áp dụng nhiều đãi ngộ phi tài chính xanh khi tổ chức các chương trình thi đua, các hoạt động xây dựng môi trường làm việc xanh, lan toả hành vi xanh, BVMT.

Mường Thanh tổ chức các chương trình sáng kiến như chương trình “Sáng kiến tiết kiệm năng lượng”, chương trình “Sáng kiến Xanh” trên toàn hệ thống vừa là cơ hội để NLD áp dụng các kiến thức, kỹ năng được đào tạo liên quan đến môi trường, vừa để lan toả tri thức xanh trong hệ thống, ghi nhận và biểu dương những sáng kiến hay, tích cực, có hiệu quả, giúp tiết kiệm chi phí, xây dựng môi trường làm việc, văn hoá làm việc... Hội đồng thẩm định sẽ đánh giá Sáng kiến Mường Thanh dựa trên các yếu tố như: Mức độ cần thiết; hiệu quả khi áp dụng trong thực tế (giúp tiết kiệm chi phí/ ngân sách, nâng cao chất lượng dịch vụ/ sản phẩm, tiết kiệm thời gian, nâng cao điều kiện an toàn lao động, BVMT, nâng cao văn hóa doanh nghiệp... cho đơn vị); tính sáng tạo; tính khả thi... Các sáng kiến vào vòng thẩm

định của Hội đồng nhận giải thưởng tiền mặt trị giá 500.000 đồng. Mỗi sáng kiến được cấp chứng nhận sẽ nhận giải thưởng tiền mặt trị giá 2.000.000 đồng và bằng chứng nhận. Mỗi quý, Hội đồng Thẩm định sẽ thảo luận để chọn ra sáng kiến hiệu quả nhất và trao thêm giải thưởng tiền mặt trị giá 2.000.000 đồng.

Hộp 4.4: Sáng kiến Xanh (2023) của khách sạn Mường Thanh

Workshop: Sáng kiến Xanh được các đơn vị Khách sạn thành viên triển khai với nhiều sáng kiến thú vị. Qua thời gian triển khai đã nhận về nhiều ý tưởng và 5 sáng kiến Xanh bước vào vòng Phỏng vấn trực tiếp:

1. “Tiết kiệm điện cho khối phòng” tác giả Hà Văn Trương, KS Mường Thanh Luxury Sơn La.
2. “Tiết kiệm nước - dẫn nguồn nước tuần hoàn đường ống bơm chữa cháy khi chạy test hệ thống” của Bộ phận Kỹ thuật, KS Mường Thanh Holiday Huế.
3. “Tẩy vết Cà phê, trà trên thảm khối phòng nghỉ” - tác giả Trần Quý Dương, KS Mường Thanh Grand Tuyên Quang.
4. “Dụng cụ hỗ trợ nhồi tắm” của tác giả Nguyễn Tuấn Anh - KS Mường Thanh Grand Tuyên Quang.
5. “Nước rửa bát hữu cơ đa năng” của Bộ phận Nhân sự - KS Mường Thanh Holiday Mộc Châu.

Buổi đánh giá có ông Phạm Hồng Dũng - Phó Tổng Giám đốc Tập đoàn; ông Hoàng Ngọc Thạch - Phó Ban Điều hành Nghiệp vụ Tập đoàn cùng các Ông/Bà Giám đốc chuyên môn. Hội đồng tổ chức dưới hình thức online và lựa chọn sáng kiến số 3, 5 để theo dõi áp dụng tại các KS.

Nguồn: Hồng Ngọc (2023)

Bên cạnh đó, các hoạt động đóng góp cho môi trường xung quanh cũng được Mường Thanh xây dựng và triển khai tới toàn thể KS thành viên và nhận được sự hưởng ứng của toàn thể NLD. Lần đầu tiên được tổ chức vào năm 2016, chương trình “Keep me Clean - Giữ tôi sạch” dành cho 12 KS Mường Thanh có vị trí gần biển. Đến năm năm 2017, hoạt động “Do Green - Hành trình xanh” đã trồng 1275

cây xanh tại các KS của tập đoàn; năm 2018 chiến dịch “Keep me Clean - Keep me Save” với sự tham gia của hơn 10000 NLD và khách hàng Mường Thanh để dọn dẹp sạch bãi biển/ao/hồ. KS Mường Thanh Grand Hà Nội cũng đã ra quân dọn dẹp rác, làm sạch môi trường tại khu vực hồ Linh Đàm (Trí Đức, 2018). Hay chiến dịch “For Green World - Cho một trái đất xanh” năm 2022, chiến dịch “Cùng hành động cho Trái đất màu xanh - Go Green Save Green” với chuỗi các hoạt động xanh: Câu lạc bộ: “Ngân bước chân vì môi trường”, chiến dịch “Đổi pin cũ lấy pin mới - Vì hệ sinh thái bền vững”, Thực hiện Thử thách dọn rác “Challenge For Change”, tổ chức Workshop Sáng kiến Xanh...

4.2.2.3. Quản trị nhân lực xanh tại khách sạn Hacinco

Khách sạn Hacinco được thành lập tháng 11 năm 1999, có địa chỉ tại 111 Thái Thịnh, quận Đống Đa - một quận trung tâm của thành phố Hà Nội. Với 25 năm kinh nghiệm trong ngành du lịch KS, ban lãnh đạo và NLD đã chung sức, đồng lòng xây dựng KS đáp ứng tiêu chuẩn 3 sao quốc tế, có 140 phòng nghỉ đạt tiêu chuẩn, 02 sảnh lớn tổ chức hội nghị, hội thảo, sự kiện, tiệc cưới, đáp ứng nhu cầu phục vụ đến 2.000 khách. Lực lượng lao động của KS Hacinco tương đối ổn định, hiện nay có 76 NLD trong đó có nhiều người đã gắn bó lâu dài với KS. Ban lãnh đạo KS dành sự quan tâm lớn tới các hoạt động liên quan đến xử lý rác thải, tiết kiệm điện, nước và nguyên liệu trong quá trình vận hành nhằm tuân thủ đúng quy định của pháp luật, góp phần giảm thiểu chi phí cho KS và giảm tác động tiêu cực tới môi trường. Mặc dù vậy, hiện tại việc theo đuổi mục tiêu PTBV, vận hành KS xanh chưa được làm nổi bật trong triết lý hoạt động, chiến lược kinh doanh của KS.

TDNLX được triển khai khá tốt tại KS Hacinco. Các tác nghiệp trong quá trình tuyển dụng như truyền thông thông báo tuyển dụng, thu nhận CV của ứng viên... đều được thực hiện online để giảm thiểu chi phí in ấn, chi phí đi lại... Với đặc điểm là KS quy mô vừa, hoạt động 25 năm, đội ngũ nhân lực chủ chốt của các phòng ban, bộ phận có sự gắn bó như gia đình, KS Hacinco tận dụng tốt nguồn tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của đội ngũ NLD KS. Nhận thức, kỹ năng của

ứng viên liên quan đến BVMT chưa được coi là tiêu chí bắt buộc để lựa chọn nhân lực (trừ vị trí giám sát môi trường).

Khách sạn Hacinco đã ban hành các quy định về sử dụng điện, gas, phân loại và xử lý nước thải, rác thải... Đây là những tài liệu được sử dụng để ĐTNLX. Tại Hacinco, các buổi đào tạo được tổ chức theo hình thức lớp học, workshop chuyên đề, trong đó có lồng ghép các nội dung liên quan đến BVMT. Toàn bộ nhân lực mới của khách sạn, trong buổi đào tạo định hướng sẽ được giới thiệu về các quy định sử dụng năng lượng tại công ty, các hướng dẫn liên quan đến sử dụng điện, nước... Sau đó, tại từng bộ phận sẽ có thêm những buổi đào tạo chuyên đề gắn với vị trí công việc. Điều đặc biệt ở đây là Hacinco chú trọng ĐTNLX bằng cách làm gương. Ban lãnh đạo và nhà quản trị các cấp chủ động thực hiện mẫu, thường xuyên theo dõi, nhắc nhở NLD khi họ chưa tuân thủ theo các quy định, kỹ thuật được hướng dẫn.

Hộp 4.5: Quy định sử dụng điện tại khách sạn Hacinco

NỘI QUY AN TOÀN SỬ DỤNG ĐIỆN

Điều 1: Cán bộ, công nhân viên chức trong toàn cơ quan thực hiện tiết kiệm điện nơi mình làm việc. Khi đi ra ngoài hoặc hết giờ làm việc trước khi ra về phải ngắt điện, thiết bị điện

Điều 2: Không tự ý đấu nối làm thay đổi hệ thống điện

Điều 3: Cấm dùng điện tại cơ quan để đun nấu, sưởi sấy. Thường xuyên kiểm tra an toàn đường điện, thiết bị dùng điện để tránh các sự cố.

Các tiêu chí liên quan đến sử dụng điện, nước, năng lượng, ý thức tuân thủ quy định BVMT ... được Hacinco đưa vào đánh giá các bộ phận, cá nhân. Đây cũng là cơ sở để có các khoản khen thưởng tới cá nhân, bộ phận thực hiện tốt các mục tiêu vì môi trường. Bên cạnh đó, Hacinco cũng tổ chức các chương trình chọn rác, trang hoàng môi trường xung quanh KS và khuyến khích toàn bộ NLD tích cực tham gia.

4.3. Phân tích yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.3.1. Quy định của pháp luật

Ở nước ta hiện có khoảng 300 văn bản pháp luật về BVMT. Tuy vậy, hệ thống các văn bản pháp luật này vẫn thiếu đồng bộ, chưa hoàn thiện nên tính ổn định không cao dẫn đến những hạn chế trong hiệu quả điều chỉnh hành vi BVMT của cá nhân, tổ chức. Các cơ sở pháp lý, chế tài xử phạt vì gây ô nhiễm môi trường còn chưa đủ mạnh. Nhằm tạo hành lang pháp lý cho quá trình thực hiện mục tiêu PTBV, Nhà nước ta đã ban hành hệ thống “luật cái”:

Luật Bảo vệ môi trường: Quốc hội đã ban hành Luật Bảo vệ môi trường vào các năm 2005, 2014 và 2020. Luật Bảo vệ môi trường 2020 có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2022, gồm 16 chương, 171 điều đã tạo sự chuyển biến mạnh mẽ, thu hút sự quan tâm của toàn xã hội về hành động và trách nhiệm BVMT. Cách thức QLMT hướng đến chủ động phòng ngừa, kiểm soát dự án có nguy cơ cao gây ô nhiễm môi trường vì vậy nên ngay từ khâu thiết kế và chiến lược hoạt động ban đầu đòi hỏi các KS phải tuân thủ yêu cầu hướng tới các thực hành xanh và bền vững. Cơ chế, chính sách BVMT chưa đồng bộ với thể chế kinh tế. Các loại thuế, phí liên quan đến môi trường chưa thể hiện rõ được vai trò của công cụ kinh tế để điều tiết vĩ mô, hạn chế những suy thoái về môi trường, thúc đẩy tăng trưởng xanh và PTBV.

Luật sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả: Luật số 50/2010/QH12 thông qua ngày 17 tháng 06 năm 2010 và có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2011. Tiếp đó, ngày 29 tháng 03 năm 2011, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 21/2011/NĐ-CP (NĐ 21) quy định chi tiết và biện pháp thi hành Luật sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả. Cùng với Nghị định 21, Bộ Công Thương và các Bộ, ngành liên quan đã xây dựng và ban hành nhiều văn bản hướng dẫn thực hiện tạo thành khuôn khổ pháp lý tương đối hoàn chỉnh, đảm bảo cho việc triển khai các hoạt động hiệu quả năng lượng trên phạm vi toàn quốc.

Những qui định và chính sách của Chính phủ đặt ra yêu cầu cấp thiết với các KS trên địa bàn thành phố Hà Nội trong việc tuân thủ thực hành QTNLX. Cùng với đó, Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ Thành phố Hà Nội lần thứ XVII, nhiệm kỳ 2020-2025 xác định phấn đấu đến năm 2030, Thủ đô Hà Nội là điểm đến hấp dẫn, thân thiện, phát triển du lịch Thủ đô trong đó có hệ thống cơ sở lưu trú có thương hiệu, *đảm bảo sự PTBV, du lịch xanh, thân thiện với môi trường* và là lựa chọn hàng đầu của du khách quốc tế. Điều này đặt ra yêu cầu với các KS ở Hà Nội cần chú trọng đến các thực hành xanh theo đúng quy định của pháp luật và định hướng phát triển của ngành du lịch thủ đô. Tuy nhiên các nhà quản lý KS nhắc nhiều đến việc thực hiện các giải pháp xanh là đến từ việc thực hiện theo quy định của pháp luật, nếu KS không thực hiện thì bị phạt mà chưa nhắc nhiều đến cách thức hình thành động lực thực hiện giải pháp xanh đến từ cơ chế, chính sách ưu đãi, hỗ trợ tài chính của nhà nước.

4.3.2. Các bên liên quan

Ngành kinh doanh du lịch không phải là một ngoại lệ trong xu hướng phát triển của nền kinh tế xanh hiện nay. Ngành kinh doanh du lịch tại nước ta nói chung và tại thành phố Hà Nội nói riêng rất chú trọng đến mục tiêu PTBV, thể hiện rõ mục tiêu phát triển xanh. Cơ quan quản lý ngành du lịch KS, Hiệp hội KS thể hiện rõ mong muốn các KS trở nên có trách nhiệm với môi trường, thường xuyên tuyên truyền, nêu gương, khuyến khích các KS thực hiện BVMT. Một số phiên hội thảo chuyên đề, workshop trao đổi kinh nghiệm thực hành xanh đã được tổ chức, ví dụ như hội thảo quốc tế “Phát triển bền vững trong lĩnh vực lưu trú du lịch” do câu lạc bộ quản lý buồng phòng Việt Nam thuộc Hiệp hội KS Việt Nam tổ chức tháng 11/2023.



Hình 4.9: Sở Du lịch Hà Nội nêu gương khách sạn bảo vệ môi trường

Nguồn: Ảnh chụp từ website Sở Du lịch Hà Nội, 2023

Cùng với đó, các KS chuyển đổi sang vận hành chú trọng thực hành xanh có được những kết quả khả quan từ việc tiết kiệm chi phí lâu dài, tiết kiệm năng lượng (ví dụ như tại KS Intercontinental Saigon, với hơn 200 giải pháp thực hành xanh, không chỉ góp phần phát triển bền vững mà còn tiết kiệm được hơn 22 tỷ đồng tiền điện, 4 tỷ đồng tiền nước trong giai đoạn 2016-2020; năm 2023, KS Metropole giảm 100% các sản phẩm từ nhựa dùng một lần ở các nhà hàng và 98% tại các phòng khách; giảm 0,5% lượng điện sử dụng, giảm 1,5% lượng nước sử dụng so với năm 2022), đạt được các tiêu chí xanh, tăng trải nghiệm cho khách hàng (giai đoạn 2008 - 2018, Việt Nam có 37 KS được trao tặng danh hiệu KS xanh ASEAN, đến năm 2023 có 41 KS đạt được danh hiệu này; nhiều KS đạt được Nhân du lịch bền vững Bông sen xanh cho các cơ sở lưu trú du lịch). Những KS thực hành xanh có uy tín và hình ảnh tốt hơn trong đánh giá của khách hàng, nhận được những phản hồi tích cực của khách hàng khi mà ngày nay, khách du lịch ngày càng đòi hỏi cơ sở kinh doanh lưu trú các dịch vụ thân thiện hơn với môi trường. Từ đó thôi thúc các KS triển khai theo các biện pháp vận hành trong đó có quản lý con người hướng tới PTBV.

4.3.3. Ban lãnh đạo khách sạn

Khi ban lãnh đạo KS có tư tưởng, triết lý cam kết với môi trường sẽ giúp thúc đẩy các hoạt động vì môi trường. Theo khảo sát của Grant Thornton thuộc Chương trình phát triển năng lực du lịch có trách nhiệm với môi trường và xã hội năm 2013 cho thấy tại các KS 3 - 5 sao ở Việt Nam có 54,8% các chủ KS đã thay đổi nhận thức về BVMT trong vòng 3 năm; 64,5% chủ KS đang áp dụng các giải

pháp để giảm ô nhiễm, gia tăng hiệu quả sử dụng năng lượng. Nhận thức của các nhà lãnh đạo KS với vận hành KS xanh, QTNLX tiếp tục có sự cải thiện. Theo báo cáo Xu hướng “Going green” trong các KS tại Việt Nam của Outbox Consulting (2020), các quản lý KS nhận thức được rằng “tiết kiệm năng lượng và giảm thiểu chất thải rắn sẽ giảm thiểu đáng kể chi phí trong việc vận hành KS”. Thực hành xanh không chỉ là cho môi trường bên trong KS mà còn dành sự tôn trọng cho địa phương và cộng đồng. Xuất phát từ nhận thức này, nhiều chiến dịch đã được triển khai để nâng cao ý thức của NLĐ, cộng đồng trong các hoạt động thân thiện với môi trường và thực hành bền vững nhiều hơn.

Ông William Haandrikman, Tổng Giám đốc KS Metropole Hanoi cho biết: *“Xanh hay không xanh, đó là lựa chọn của mọi người. Nhưng trong thế giới xa xỉ này, mọi người có khuynh hướng tìm đến những thứ thân thiện với môi trường hơn”*. Các nhà quản lý của KS trên địa bàn thành phố Hà Nội ngày càng nhận thức đầy đủ hơn về triển khai quản lý xanh. Các kiến thức, kỹ năng, phong cách lãnh đạo xanh được họ chú ý đến và trau dồi để gia tăng hiệu quả triển khai các thực hành xanh tại KS. Dù vậy, các nhà quản trị trong KS còn một số hạn chế: tính chuyên nghiệp thấp, nhiều bộ phận điều hành theo kinh nghiệm; trình độ quản lý, nhạy bén nắm bắt thông tin về môi trường thể chế, cạnh tranh, nhu cầu xanh của khách hàng ... còn hạn chế nên các chiến lược, kế hoạch kinh doanh của KS chưa điều chỉnh kịp với những biến đổi của thị trường; thiếu tầm nhìn “chiến lược” khi tìm cách giảm chi phí từ việc “bỏ qua” chế độ, nghĩa vụ xanh nói chung và QTNLX nói riêng, “lơ là” đối với xã hội và môi trường.

4.3.4. Tầm nhìn, chiến lược kinh doanh của khách sạn

Mô hình “khách sạn xanh”, thân thiện với môi trường cũng là một mắt xích thiết yếu trong hành trình PTBV của ngành kinh doanh du lịch nói chung. KS xanh là những KS thân thiện với môi trường mà các nhà quản lý của KS mong muốn thiết lập các chương trình tiết kiệm năng lượng, tiết kiệm nước và giảm chất thải rắn - đồng thời với việc tiết kiệm chi phí để giúp bảo vệ trái đất. Hiện nay, các KS ứng dụng thực hành xanh ngày càng tăng, không còn là xu hướng được sử dụng để đánh bóng tên tuổi mà thực sự trở thành tiêu chí quan trọng trong việc kinh doanh theo

hướng trách nhiệm hơn với cộng đồng địa phương. Nhiều KS đã đưa các mục tiêu PTBV, BVMT vào tầm nhìn, chiến lược hoạt động của mình. Việc áp dụng các giải pháp xanh có chi phí cao hơn nhưng vẫn được KS tiếp tục thực hiện bởi đó là các hoạt động đáng làm và không có gì là tốn kém khi làm vì BVMT đã được coi là chiến lược của tổ chức. Ví dụ KS Metropole có chiến lược kinh doanh hướng tới mục tiêu PTBV theo tiêu chuẩn của tập đoàn Accor; KS Melia Hà Nội với chiến lược xây dựng mô hình KS bền vững và trách nhiệm... Tuy nhiên, vẫn còn nhiều KS ở Hà Nội dù bước đầu đã quan tâm đến chuyển đổi thực hành xanh song chưa thực sự phát triển thành mục tiêu chiến lược hoạt động của mình.

4.3.5. Văn hoá khách sạn

Văn hoá khách sạn ở nước ta tiếp thu những nhân tố văn hoá trong kinh doanh hình thành qua nhiều năm của các nền kinh tế khác nhau trên thế giới cùng với việc tiếp thu và phát huy những giá trị tinh hoa trong văn hoá kinh doanh của dân tộc, vận dụng phù hợp với bối cảnh ngày nay và đặc điểm của lĩnh vực kinh doanh KS đó là hiện đại hoá truyền thống đi đôi với sự truyền thống hoá hiện đại. Mỗi một KS phát triển xanh, bền vững đi lên không chỉ vì bản thân doanh nhân, mà còn vì sự phát triển của quê hương, của địa phương, động cơ đó thúc đẩy mỗi doanh nhân vươn lên.

Hiện nay, các KS trên địa bàn thành phố Hà Nội đã bắt đầu chú ý đến việc xây dựng và phát triển văn hoá xanh, khuyến khích sự tham gia và giao quyền cho NLD để sẵn sàng thử nghiệm các sản phẩm, quy trình mới vị tự nhiên. Các chương trình đào tạo, chia sẻ kiến thức về môi trường; các hoạt động xây dựng môi trường làm việc xanh, sạch, đẹp; các chiến dịch sử dụng túi vải, đi xe công cộng, tiết kiệm năng lượng... đã được các KS triển khai và duy trì để tạo thành văn hoá xanh tại KS mình.

4.4. Kết quả nghiên cứu định lượng ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh tới đổi mới xanh, hiệu quả môi trường của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

4.4.1.1. Phân tích Cronbach's Alpha

Hệ số Cronbach's Alpha khẳng định độ tin cậy của thang đo nếu có giá trị lớn hơn 0,6 (Hair và cộng sự, 2010). Hệ số tương quan biến-tổng lớn hơn 0,3 sẽ được giữ lại (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Phân tích kết quả của NCS cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của cả 6 nhân tố đều lớn hơn 0,8 và nằm trong khoảng 0,815 - 0,925. Mặt khác, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại bỏ biến đều nhỏ hơn giá trị hệ số Cronbach's Alpha biến tổng. Do đó 27 biến quan sát trong mô hình đều đảm bảo độ tin cậy.

Bảng 4.8: Tổng hợp đánh giá độ tin cậy thang đo

Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại bỏ biến
Tuyển dụng nhân lực xanh	0,815	TDNLX1	0,653	0,760
		TDNLX2	0,680	0,746
		TDNLX3	0,635	0,769
		TDNLX4	0,578	0,794
Đào tạo nhân lực xanh	0,884	DTNLX1	0,646	0,875
		DTNLX2	0,748	0,852
		DTNLX3	0,738	0,855
		DTNLX4	0,766	0,848
		DTNLX5	0,707	0,862
Đánh giá nhân lực xanh	0,866	DGNLX1	0,669	0,843
		DGNLX2	0,633	0,852
		DGNLX3	0,742	0,825
		DGNLX4	0,714	0,832
		DGNLX5	0,685	0,839
Đãi ngộ nhân lực xanh	0,858	DNNLX1	0,645	0,845
		DNNLX2	0,619	0,851
		DNNLX3	0,787	0,783
		DNNLX4	0,770	0,790
Đổi mới xanh	0,864	DMX1	0,712	0,839
		DMX2	0,758	0,794
		DMX3	0,758	0,795
Hiệu quả môi trường	0,925	HQMT1	0,789	0,911
		HQMT2	0,731	0,918
		HQMT3	0,745	0,917
		HQMT4	0,817	0,907
		HQMT5	0,826	0,905
		HQMT6	0,796	0,910

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

4.4.1.2. Phân tích nhân tố khám phá

Sử dụng phép trích Principal và phép xoay Varimax cho phân tích nhân tố khám phá EFA. Giá trị KMO là phù hợp nếu lớn hơn 0,6 (Field, 2009). Các biến quan sát cần có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,4 (Schroeder và Flynn, 2001). Các nhân tố có giá trị Eigenvalue là 1 hoặc lớn hơn 1 được giữ lại. Kết quả phân tích hệ số KMO = 0,938 > 0.5 cho thấy dữ liệu nghiên cứu phù hợp với phân tích EFA. Kết quả kiểm định thang đo Barlett này có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa rất nhỏ (Sig < 0.05) nghĩa là các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Bảng 4.9: Kiểm định KMO và đánh giá thang đo Barlett

Đo lường KMO về tính thích hợp của việc lấy mẫu		0,938
Kiểm tra thang đo Barlett	Khoảng thống kê Chi-square	5358,755
	Bậc tự do	351
	Mức ý nghĩa	,000

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

Tổng tỷ lệ giải thích của 6 thành phần chính 71,365% > 50%. Trong đó, 46,297% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ nhất; 6,934% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ hai; 5,391% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ ba; 5,024% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ tư; 3,963% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ năm; 3,755% sự biến thiên của số liệu được giải thích bởi thành phần chính thứ sáu. Điểm dừng phương pháp Eigenvalues thoả mãn yêu cầu, đạt 2,527 > 1.

Bảng 4.10: Tổng phương sai được giải thích và trích xuất của các biến

Thành phần	Tổng phương sai được giải thích						Độ tải của tổng bình phương quay
	Giá trị riêng Eigen ban đầu			Độ tải của tổng bình phương trích xuất			
	Tổng	% Phương sai	% cộng dồn	Tổng	% phương sai	% cộng dồn	
1	12,500	46,297	46,297	12,153	45,010	45,010	9,982
2	1,872	6,934	53,231	1,484	5,495	50,505	7,114
3	1,456	5,391	58,622	1,097	4,062	54,567	8,033
4	1,357	5,024	63,646	0,992	3,674	58,241	9,813
5	1,070	3,963	67,610	0,764	2,830	61,071	7,454
6	1,014	3,755	71,365	0,682	2,527	63,598	7,464

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

Kết quả EFA cho thấy tại bảng Pattern Matrixa, từ 27 quan sát đã nhóm lại thành 6 thành phần chính:

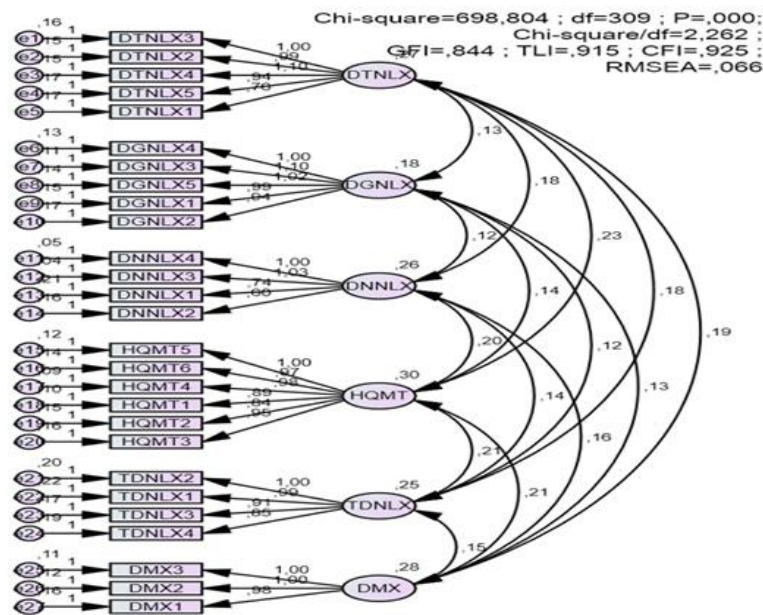
Bảng 4.11: Ma trận xoay

	Thành phần					
	1	2	3	4	5	6
DTNLX3	0,862					
DTNLX2	0,847					
DTNLX4	0,810					
DTNLX5	0,783					
DTNLX1	0,642					
DGNLX4		0,844				
DGNLX3		0,764				
DGNLX5		0,725				
DGNLX1		0,649				
DGNLX2		0,575				
DNNLX4			0,851			
DNNLX3			0,849			
DNNLX1			0,670			
DNNLX2			0,583			
HQMT5				0,970		
HQMT6				0,967		
HQMT4				0,636		
HQMT1				0,537		
HQMT2				0,514		
HQMT3				0,448		
TDNLX2					0,871	
TDNLX1					0,752	
TDNLX3					0,562	
TDNLX4					0,410	
DMX3						0,816
DMX2						0,758
DMX1						0,685

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của NCS

4.4.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

NCS sử dụng phương pháp CFA với sự hỗ trợ của phần mềm AMOS để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình thang đo với dữ liệu thu thập được. Kết quả phân tích CFA lần thứ nhất được thể hiện ở Hình 4.10.



Hình 4.10: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA lần 1

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

Chỉ số phản ánh mức độ phù hợp mô hình so sánh với ngưỡng chấp nhận:

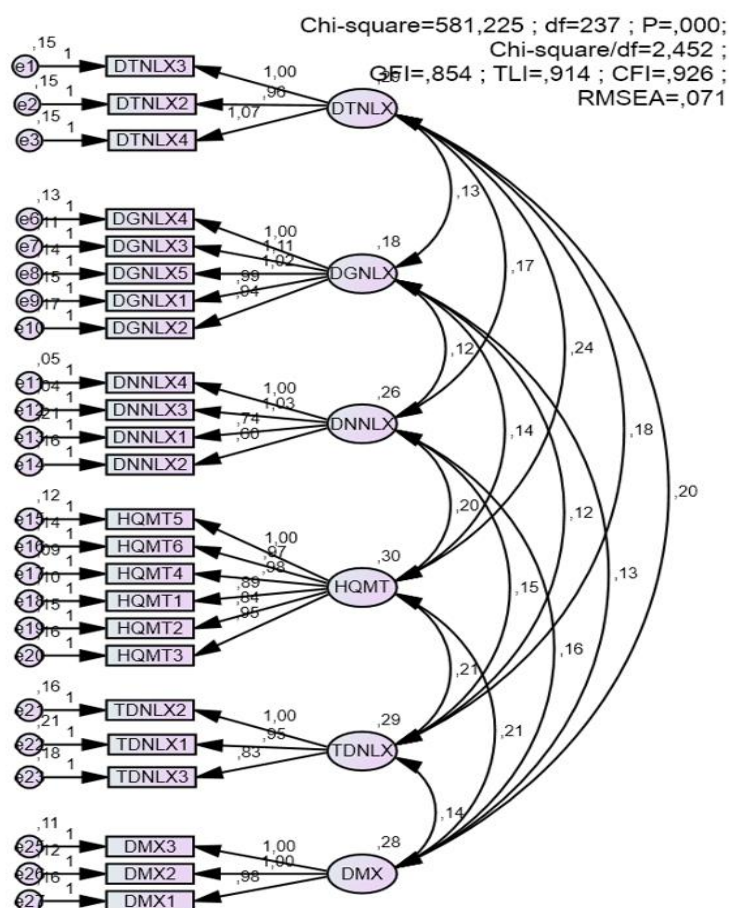
Bảng 4.12: Kết quả phân tích mức độ phù hợp mô hình

Các chỉ số	Kết quả phân tích	Ngưỡng chấp nhận
Chi-square/df	2,262	≤ 3
GFI	0,844	$\geq 0,8$
CFI	0,925	$\geq 0,9$
TLI	0,915	$\geq 0,9$
RMSEA	0,066	$\leq 0,08$

Nguồn: Kết quả phân tích của NCS; Hair và cộng sự (2014)

Khi phân tích CFA, bắt buộc phải kiểm định giá trị hội tụ, tính phân biệt và độ sự tin cậy (Kline, 2015) thông qua việc kiểm tra các chỉ số cơ bản là: hệ số tải chuẩn hóa (FLs), độ tin cậy tổng hợp (CRs) và phương sai trung bình trích (AVE).

Các chỉ số này có ý nghĩa nếu FLs > 0.5 và có ý nghĩa thống kê (P-value ≤ 0.05), CRs > 0.6 và AVEs > 0.5 (Fornell & Larcker, 1981). Bảng 4.13 là kết quả phân tích tương quan và giá trị phân biệt, giá trị của thang đo TDNLX và DTNLX chưa đảm bảo nên phải quay lại mô hình CFA ban đầu, xóa bỏ một số quan sát có hệ số tải thấp. Sau khi loại bỏ DTNLX1, TDNL4 và DTNLX5, mô hình CFA chuẩn hoá (Hình 4.11) vẫn đảm bảo sự phù hợp với Chi-square/df = 2,452 < 3; p = 0,000 < 0,05; GFI = 0,854 > 0,8; CFI = 0,926 > 0,09; TLI = 0,914 > 0,9 và RMSEA = 0,071 < 0,08. Kết quả phân tích tương quan và giá trị phân biệt đã hiệu chỉnh (Bảng 4.14)



Hình 4.11: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA đã chuẩn hoá

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

Bảng 4.13: Kết quả phân tích tương quan và giá trị phân biệt

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	TDNLX	DTNLX	DGNLX	DNNLX	HQMT	DMX
TDNLX	0,817	0,527	0,576	0,818	0,726					
DTNLX	0,884	0,606	0,650	0,890	0,702	0,778				
DGNLX	0,868	0,568	0,376	0,872	0,591	0,582	0,753			
DNNLX	0,860	0,616	0,491	0,927	0,550	0,656	0,566	0,785		
HQMT	0,926	0,676	0,650	0,929	0,759	0,806	0,613	0,701	0,822	
DMX	0,866	0,683	0,511	0,868	0,566	0,704	0,583	0,609	0,715	0,826

Bảng 4.14: Kết quả phân tích tương quan và giá trị phân biệt đã hiệu chỉnh

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	TDNLX	DTNLX	DGNLX	DNNLX	HQMT	DMX
TDNLX	0,799	0,570	0,520	0,803	0,755					
DTNLX	0,855	0,663	0,646	0,856	0,621	0,814				
DGNLX	0,868	0,568	0,376	0,872	0,545	0,584	0,754			
DNNLX	0,861	0,616	0,491	0,926	0,546	0,637	0,566	0,785		
HQMT	0,926	0,676	0,646	0,929	0,721	0,804	0,613	0,701	0,822	
DMX	0,866	0,683	0,511	0,869	0,506	0,692	0,583	0,609	0,715	0,827

Ghi chú: Các giá trị in đậm là căn bậc hai của AVE (Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

4.4.3. Phân tích khác biệt trung bình

Để đánh giá chi tiết sự tương đồng hay khác biệt về HQMT và đổi mới xanh tại các KS có hạng sao khác nhau, NCS sử dụng phân tích khác biệt trung bình. Kết quả kiểm định Levene (Bảng 4.15) cho thấy giá trị của Sig.HQMT và Sig.DMX lần lượt là 0,384 và 0.806 đều $>0,05$ nên không có sự khác biệt phương sai giữa các KS có hạng sao khác nhau.

Bảng 4.15: Kết quả kiểm định Levene

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
F_HQMT	.960	2	284	.384
F_DMX	.216	2	284	.806

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

Kết quả kiểm định ANOVA (Bảng 4.16) cho thấy Sig.HQMT và Sig.DMX

Bảng 4.16. Kết quả kiểm định ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_HQMT	Between Groups	2.499	2	1.249	4.493	.012
	Within Groups	78.968	284	.278		
	Total	81.467	286			
F_DMX	Between Groups	3.828	2	1.914	6.203	.002
	Within Groups	87.634	284	.309		
	Total	91.462	286			

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

có giá trị lần lượt là 0,012 và 0,002, đều nhỏ hơn 0,05 có nghĩa là có sự khác biệt về HQMT và đổi mới xanh giữa các hạng sao khác nhau.

4.4.4. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

4.4.4.1. Phân tích tương quan

Phân tích tương quan cho thấy hệ số r nằm trong khoảng từ 0,429 - 0,719, có nghĩa là các biến đều có mối tương quan với nhau. Với giá trị sig rất bé (sig đều $<0,05$) thì các biến số trong mô hình đều tương quan và có ý nghĩa thống kê. Kết quả thể hiện:

Bảng 4.17: Ma trận hệ số tương quan

		F1_DTNLX	F2_DGNLX	F3_DNNLX	F4_TDNLX	F5_DNX	F6_HQMT
F1_DTNLX	Hệ số tương quan Pearson	1	0,502**	0,560**	0,522**	0,597**	0,719**
	Mức ý nghĩa (2 phía)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Số lượng mẫu	287	287	287	287	287	287
F2_DGNLX	Hệ số tương quan Pearson	0,502**	1	0,516**	0,463**	0,506**	0,566**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	Số lượng mẫu	287	287	287	287	287	287
F3_DNNLX	Hệ số tương quan Pearson	0,560**	0,516**	1	0,505**	0,564**	0,642**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Số lượng mẫu	287	287	287	287	287	287
F4_TDNLX	Hệ số tương quan Pearson	0,522**	0,463**	0,505**	1	0,429**	0,625**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	Số lượng mẫu	287	287	287	287	287	287
F5_DNX	Hệ số tương quan Pearson	0,597**	0,506**	0,564**	0,429**	1	0,643**
	Mức ý nghĩa (2 phía)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	Số lượng mẫu	287	287	287	287	287	287
F6_HQMT	Hệ số tương quan Pearson	0,719**	0,566**	0,642**	0,625**	0,643**	1
	Mức ý nghĩa (2 phía)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Số lượng mẫu	287	287	287	287	287	287

** Tương quan có ý nghĩa mức 0,01 (2 phía) Nguồn: Phân tích dữ liệu của NCS

- Đồi mới xanh và HQMT đều có tương quan ở mức trung bình trở lên với các khía cạnh nội dung của QTNLX với hệ số tương quan dao động từ 0,429 đến 0,719. Nghĩa là những thay đổi trong QTNLX sẽ có mối quan hệ chặt chẽ đến sự thay đổi của đồi mới xanh và HQMT của các KS.

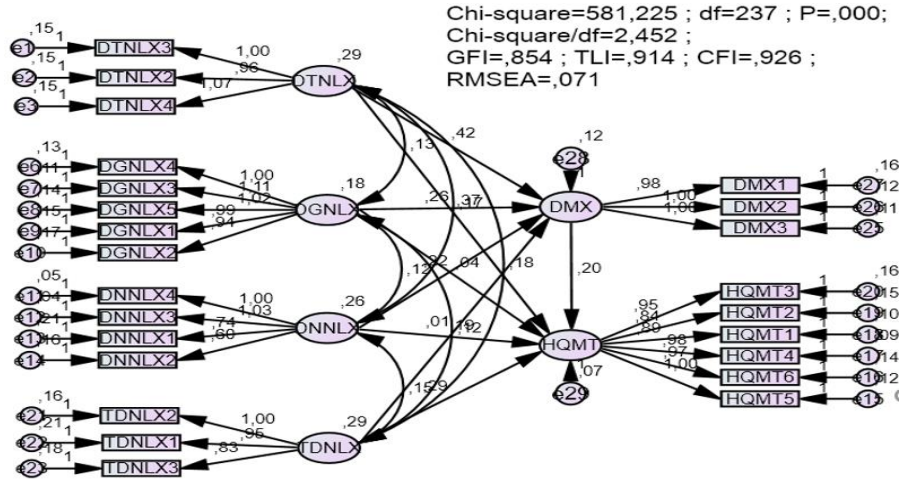
- Đồi mới xanh có tương quan mạnh với ĐTNLX, ĐGNLX và ĐNNLX với hệ số tương quan lần lượt 0,597; 0,506; 0,564 (đều > 0,5). HQMT có tương quan mạnh với khía cạnh của QTNLX và ĐTNLX có tương quan mạnh nhất là với hệ số là 0,719.

- Đồi mới xanh và HQMT có mức tương quan mạnh với nhau khi hệ số tương quan là 0,643. Giữa các khía cạnh của QTNLX có xuất hiện tương quan ở mức trung bình đến cao. Việc thúc đẩy các nội dung của QTNLX có thể tạo ra tác động lan tỏa tới các khía cạnh khác của QTNLX.

4.4.4.2. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính để kiểm định tác động đồng thời của 4 khía cạnh QTNLX đến đồi mới xanh và HQMT. Các chỉ số Chi-square/df = 2,452

<3; GFI = 0,854 < 0,9; CFI = 0,926 > 0,9; TLI = 0,914 > 0,9; RMSEA = 0,071 < 0,08 đều ở mức cho phép.

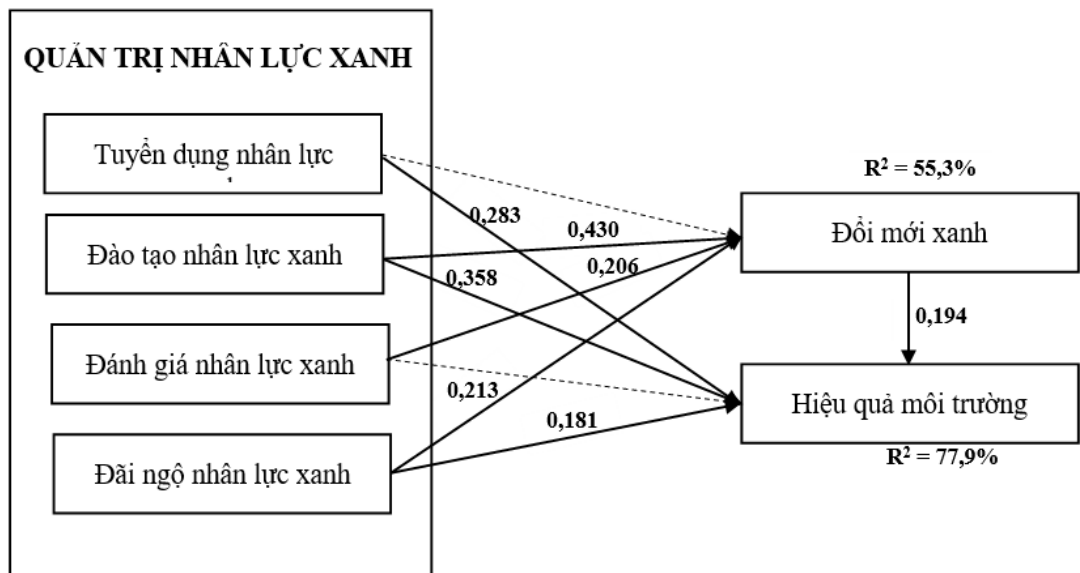


Hình 4.12: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

4.4.5. Thảo luận kết luận nghiên cứu về ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh đến đổi mới xanh, hiệu quả môi trường của khách sạn

R² của Đổi mới xanh là 0,553, QTNLX giải thích được 55,3% sự biến thiên của Đổi mới xanh. R² của HQMT là 0,779, nghĩa là QTNLX và Đổi mới xanh giải thích được 77,9% sự biến thiên của HQMT.



Hình 4.13: Minh họa kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Nguồn: Kết quả phân tích của NCS

Dựa trên kết quả phân tích tương quan và SEM, kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu về ảnh hưởng của QTNLX tới ĐMX, HQMT của KS. được tóm tắt trong Bảng 4.18:

Bảng 4.18: Kết quả kiểm định các giả thuyết

TT	Tóm tắt giả thuyết	β chuẩn hóa	P	Kết quả
H1a	Tuyển dụng nhân lực xanh -> Hiệu quả môi trường	0,283	***	Chấp nhận
H1b	Tuyển dụng nhân lực xanh -> Đổi mới xanh	0,010	0,899	Không chấp nhận
H2a	Đào tạo nhân lực xanh -> Hiệu quả môi trường	0,358	***	Chấp nhận
H2b	Đào tạo nhân lực xanh -> Đổi mới xanh	0,430	***	Chấp nhận
H3a	Đánh giá nhân lực xanh -> Hiệu quả môi trường	0,33	0,542	Không chấp nhận
H3b	Đánh giá nhân lực xanh -> Đổi mới xanh	0,206	0,005	Chấp nhận
H4a	Đãi ngộ nhân lực -> Hiệu quả môi trường	0,180	0,001	Chấp nhận
H4b	Đãi ngộ nhân lực -> Đổi mới xanh	0,213	0,004	Chấp nhận
H5	Đổi mới xanh -> Hiệu quả môi trường	0,194	0,002	Chấp nhận

*** p -value < 0,001

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS

Giả thuyết H1a “Tuyển dụng nhân lực xanh” có ảnh hưởng tích cực đến “Hiệu quả môi trường”. Kết quả hồi quy cho thấy nội dung “Tuyển dụng nhân lực xanh” có mức giá trị $\beta = 0,283$ và p -value < 0,001, nghĩa là có tác động thuận chiều đến “Hiệu quả môi trường”. Giả thuyết H1a được chấp nhận. Tuyển dụng nhân lực xanh giúp các DN có được lực lượng lao động có kiến thức, kỹ năng, cách tiếp cận phù hợp với hệ thống QLMT trong DN (Afzal, Khan, Baig, Ashraf, & Sciences, 2023; Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019; K. M. Mwita & S. M. Kinemo, 2018; Rawashdeh, 2018). Các “nhân viên xanh” sẽ giúp tổ chức sở hữu nguồn nhân lực dồi dào hơn, nguồn nhân lực đầy đủ kiến thức và kỹ năng xanh, là nguồn lợi thế cạnh tranh cho tổ chức để thực hiện mục tiêu chiến lược tốt hơn. Giả thuyết H1b không được chấp nhận, việc TDNLX chưa chắc chắn mang lại đổi mới xanh cho DN. Để có được những thay đổi, đổi mới của DN đòi hỏi quá trình liên tục đào tạo, cung cấp tri thức mới cho NLĐ, cũng như có những chính sách, môi trường làm

việc thuận lợi để thúc đẩy NLD gia tăng sáng tạo trong quá trình triển khai công việc.

Giả thuyết H2a “Đào tạo nhân lực xanh” có ảnh hưởng tích cực đến “Hiệu quả môi trường”. Kết quả hồi quy cho thấy nội dung “Đào tạo nhân lực xanh” có mức giá trị $\beta = 0,358$ và $p\text{-value} < 0,001$, nghĩa là có tác động thuận chiều đến “Hiệu quả môi trường”. Giả thuyết H2a được chấp nhận. Các tổ chức tiến hành thực hiện giáo dục, huấn luyện phương pháp làm việc tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, nâng cao nhận thức về môi trường trong DN cho nhân lực, từ đó mang lại những giá trị tích cực cho DN (Afzal và cộng sự, 2023; Kim và cộng sự, 2019; Phạm và cộng sự, 2020; Rawashdeh, 2018). Theo nghiên cứu của NCS, ĐTNLX là yếu tố có tác động mạnh nhất đến HQMT tại các KS 3-5 sao ở Hà Nội. Do vậy, các KS cần đặc biệt chú ý đến triển khai các hoạt động ĐTNLX để mang đến những thay đổi rõ rệt trong nhận thức, thái độ và hành vi của NLD trong quá trình làm việc vì cả mục tiêu công việc và mục tiêu QLMT.

Giả thuyết H3a “Đánh giá nhân lực xanh” có ảnh hưởng tích cực đến “Hiệu quả môi trường”. Kết quả hồi quy cho thấy nội dung “Đánh giá nhân lực xanh” có mức giá trị $\beta = 0,33$ và $p\text{-value} = 0,542$, nghĩa là không có tác động thuận chiều đến “Hiệu quả môi trường”. Giả thuyết H3a không được chấp nhận. Đi ngược lại với kỳ vọng của NCS và kết luận của một số nghiên cứu trước (Afzal et al., 2023; Jirawuttinunt & Limsuwan, 2019) chỉ ra rằng thông qua đánh giá hiệu suất sinh thái của nhân viên, gắn các mục tiêu QLMT vào hệ thống đánh giá hiệu suất nhân viên có thể giúp cải thiện các đóng góp cho mục tiêu môi trường của cả cá nhân và DN, kết quả phân tích của NCS không ủng hộ giả thuyết “Đánh giá nhân lực xanh tác động tích cực đến hiệu quả môi trường”. Kết quả đồng nhất với nghiên cứu của Phạm và cộng sự (2020), khi mà hoạt động ĐGNLX chưa được áp dụng một cách triệt để thì chưa mang lại những ảnh hưởng rõ rệt đến HQMT cho KS. Điều này cũng được các nhà quản trị KS giải thích là do các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc để xem xét kết quả làm việc của NLD hiện mới chỉ đưa vào một số khía cạnh rất nhỏ của tiêu chí xanh.

Giả thuyết H4a “Đãi ngộ nhân lực xanh” có ảnh hưởng tích cực đến “Hiệu quả môi trường”. Kết quả hồi quy cho thấy nội dung “Đãi ngộ nhân lực xanh” có mức giá trị $\beta = 0,18$ và p-value $< 0,001$, nghĩa là có tác động thuận chiều đến “Hiệu quả môi trường”. Giả thuyết H4b được chấp nhận. Thực hiện gắn các yếu tố quản lý xanh trong chương trình lương thưởng, đãi ngộ, sẽ thúc đẩy các hành vi xanh của NLD, tạo động lực để NLD tham gia và tích cực thực hiện các hành vi xanh tại nơi làm việc, cải thiện HQMT (Afzal và cộng sự, 2023; Rawashdeh, 2018).

Như vậy, ĐTNLX có ảnh hưởng mạnh nhất tới đổi mới xanh và tới HQMT của KS với giá trị của trọng số chuẩn hoá lần lượt là 0,430 và 0,358. Kết quả phân tích định lượng không ủng hộ giả thuyết H1b và giả thuyết H3a.

4.5. Kết luận về thành công, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.5.1. Thành công và nguyên nhân

Từ kết quả phân tích thực trạng mà NCS đã trình bày ở trên, có thể kết luận về một số kết quả đáng ghi nhận của các KS trong thực hiện QTNLX là:

Thứ nhất, ĐTNLX đã được áp dụng giúp cho KS ở tiêu chí giảm lượng giấy, tài liệu in và gây ấn tượng được với nhiều ứng viên tiềm năng thông qua truyền thông trực tuyến, nộp CV trực tuyến, có KS đã nhắc đến khía cạnh giá trị môi trường, yêu cầu liên quan đến BVMT trong thông tin tuyển dụng đồng thời tác động đến nhận thức của NLD về các vấn đề sinh thái môi trường trong suốt thời gian làm việc.

Thứ hai, các chương trình, hoạt động nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc cho NLD, nâng cao năng suất ngày càng được các KS chú trọng và một số KS đã đi vào “Phân tích, xác định các kiến thức, kỹ năng, thái độ của NLD liên quan đến BVMT” và nhiều KS có tiềm lực đã rất tập trung vào đào tạo nội dung xanh.

Thứ ba, các KS đã triển khai tốt việc gửi kết quả đánh giá nhân viên qua e-mail/ hệ thống thông tin nội bộ thay vì sử dụng giấy.

Thứ tư, ĐNNLX đã được các KS triển khai cùng với các hình thức đãi ngộ khác. Môi trường làm việc xanh, an toàn đã được các KS quan tâm xây dựng, đầu tư cho việc trồng cây xanh tại nơi làm việc cũng được chú trọng đến. Bên cạnh đó, KS cũng chủ động tạo ra và cho NLD tham gia các chương trình vì môi trường phù hợp, thực hiện thưởng tài chính cho NLD khi họ có những sáng kiến hữu ích về môi trường.

Những thành công mà các KS đạt được kể trên là bởi một số nguyên nhân chủ yếu:

- Hệ thống pháp luật về BVMT đặt ra yêu cầu cho các KS cần tuân thủ thực hiện;
- Các KS, nhà quản lý đã quan tâm hơn đến xây dựng văn hoá KS và trong đó theo phong trào, xu hướng chứa đựng các yếu tố, quy tắc xanh;
- Ở một số KS sẵn sàng chi cho các hoạt động QTNLX, chương trình hành động xanh.

4.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

Thực hiện QTNLX trong các KS nghiên cứu của luận án mặc dù đã có những kết quả và thành công bước đầu song vẫn tồn tại rất nhiều hạn chế, đó là:

Thứ nhất, còn khá nhiều các KS chưa thực sự chú trọng đến việc thực hiện QTNLX. Hầu hết các KS chưa có một quy trình TDNLX thực sự đầy đủ, rõ ràng. Nội dung thiết kế công việc xanh bằng việc “Liệt kê các nhiệm vụ, trách nhiệm liên quan đến BVMT trong mô tả công việc” chưa được nhiều các KS lựa chọn. Trong tuyển dụng nhân lực, còn chưa chú trọng đến việc tìm kiếm, đánh giá và ưu tiên cho các ứng viên thể hiện được nhận thức, kiến thức, kỹ năng về sinh thái.

Thứ hai, ở hầu hết các KS hoạt động đánh giá kết quả ĐTNLX chưa được chú trọng triển khai. Các hoạt động, chương trình đào tạo về tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, tái chế bước đầu đã được thực hiện song thường là các chương trình lồng ghép vào các hoạt động khác.

Thứ ba, việc áp dụng tiêu chí xanh là tiêu chí để ĐGNLX tại các KS hầu như chưa được thực hiện.

Thứ tư, ĐNNLX trong các KS còn chưa thực sự rõ ràng và chưa nhận được đầu tư thích đáng của các KS cho các giải pháp môi trường làm việc xanh đối với các hoạt động: Ưu đãi cho nhân viên khi thực hiện hoạt động vì môi trường; Văn phòng làm việc sử dụng ánh sáng tự nhiên hướng tới tiết kiệm năng lượng; Kỷ luật và chịu trách nhiệm khi nhân viên có hành động xấu với môi trường.

Những hạn chế trên là bởi sáng kiến xanh trong QTNL của KS là giải pháp quản trị mới ở Việt Nam với những biểu hiện cụ thể:

- Mục tiêu QTNLX trong chiến lược kinh doanh còn mờ nhạt, văn hoá xanh chưa được phát triển ở các KS

- Quan điểm của nhà quản trị ủng hộ QTNLX là không rõ ràng bởi hầu như họ còn chưa thực sự hiểu và quan tâm đến QTNLX. Việc thực hiện các nội dung tác nghiệp liên quan đến thực hành xanh tại KS phần nhiều là xuất phát từ các quy định của pháp luật, yêu cầu của của Chính phủ, các cơ quan quản lý.

- NLĐ trong KS hầu như chưa biết đến phạm trù QTNLX và còn nhiều hạn chế trong nhận thức, kỹ năng xanh.

Tiểu kết chương 4

Nội dung chương đã phân tích được thực trạng QTNLX tại các KS 3-5 sao ở Hà Nội thông qua xem xét thực trạng các nội dung TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX để từ đó rút ra kết luận về thành công và hạn chế. Luận án phân tích thực trạng QTNLX tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội dựa trên kết quả thống kê mô tả phản hồi của các đáp viên và thực tiễn triển khai QTNLX tại một số KS lựa chọn nghiên cứu tình huống (Khách sạn 5 sao Intercontinental Hanoi Westlake và Intercontinental Hanoi Landmark của tập đoàn nước ngoài IHG; Khách sạn 4 sao Mường Thanh Grand Hà Nội Centre, Mường Thanh Grand Xa La, Mường Thanh Grand Hà Nội của tập đoàn khách sạn trong nước Mường Thanh; Khách sạn 3 sao Hacinco).

Đồng thời, ở chương 4, NCS cũng tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu và khẳng định được ảnh hưởng tích cực của QTNLX qua các nội dung TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX đến đổi mới xanh và HQMT tại các khách sạn 3-5 sao ở Hà Nội.

Chương 5

GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM THỨC ĐẨY QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI CÁC KHÁCH SẠN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

5.1. Chiến lược phát triển du lịch xanh của Việt Nam và bối cảnh phát triển của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2030

5.1.1. Chiến lược phát triển du lịch xanh của Việt Nam đến năm 2030

PTBV đã được coi là một trong những *mục tiêu chiến lược quan trọng* ở Việt Nam cũng như ở nhiều các quốc gia khác trên thế giới. Tại Đại hội X của Đảng Cộng sản Việt Nam đã khẳng định: “phấn đấu tăng trưởng kinh tế với nhịp độ nhanh, chất lượng cao và bền vững hơn, gắn với phát triển con người; giải quyết tốt các vấn đề xã hội vì mục tiêu phát triển con người; bảo vệ và sử dụng có hiệu quả tài nguyên quốc gia, cải thiện môi trường tự nhiên; hoàn chỉnh luật pháp, tăng cường quản lý nhà nước về bảo vệ và cải thiện môi trường tự nhiên...”. Thực hiện mục tiêu PTBV không chỉ là trách nhiệm thuộc về cơ quan quản lý nhà nước mà còn cần có sự tham gia của toàn xã hội, trong đó cần nhấn mạnh đến vai trò của DN trên khía cạnh thực hiện TNXH.

Với lĩnh vực du lịch, Thủ tướng Chính phủ đã ra Quyết định phê duyệt Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030, xác định “*phát triển du lịch Việt Nam với định hướng bền vững và bao trùm trên nền tảng tăng trưởng xanh, tối đa hóa sự đóng góp của du lịch cho các mục tiêu PTBV*”. Để đạt được mục tiêu PTBV, tăng trưởng xanh của ngành du lịch, nhiều giải pháp quan trọng đã được chiến lược chỉ ra, trong đó tập trung vào công nghệ xanh, nâng cao năng lực kiểm soát ô nhiễm, ngăn chặn và giảm thiểu ô nhiễm trong lĩnh vực du lịch; tăng cường sử dụng năng lượng tái tạo, sản phẩm tái chế...

Đồng thời, trong Kế hoạch hành động quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030 theo Quyết định số 882/QĐ-TTg, ngày 22/7/2022 của Thủ tướng Chính phủ, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch được giao chủ trì hai nhóm nhiệm vụ là “Hoàn thiện thể chế, chính sách quản lý phát triển du lịch theo hướng tăng trưởng

xanh và bền vững” và “Ưu tiên phát triển các loại hình du lịch theo hướng tăng trưởng xanh, phát triển sản phẩm du lịch xanh”.

Tiếp theo, tại Nghị quyết số 82/NQ-CP ngày 18/5/2023 về nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu đẩy nhanh phục hồi tăng tốc phát triển du lịch hiệu quả, bền vững của Chính phủ ban hành, đã giao Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch xây dựng và triển khai “Chương trình hành động du lịch xanh giai đoạn 2023-2025”, BVMT tự nhiên và xã hội tại các điểm đến du lịch trọng điểm theo định hướng “Điểm đến du lịch xanh, sạch, đẹp, văn minh, thân thiện”.

5.1.2. Bối cảnh phát triển của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

Thị trường du lịch nước ta liên tục ghi nhận những dấu hiệu tích cực trong thời gian qua. Tính từ đầu năm 2024 tới nay, thành phố Hà Nội đã đón 6,5 triệu lượt khách, tăng 11% theo năm: khách quốc tế đạt 1,4 triệu lượt, tăng 40% theo năm; khách nội địa đạt 5,1 triệu, tăng 5% theo năm. Ông Matthew Powell, Giám đốc, Savills Hà Nội đánh giá: “Hoạt động của các KS tại Hà Nội đã về gần mức trước COVID. Công suất phòng tại thị trường như Hà Nội là khá tốt, ở mức 65% trong quý I/2024, tăng 1 điểm % theo quý và 7 điểm % theo năm”. Hơn thế nữa, du lịch là ngành kinh tế mũi nhọn, được Chính phủ, cơ quan quản lý du lịch Hà Nội xác định ưu tiên phát triển trong chiến lược hành động.

Ngành du lịch Hà Nội cũng đã xác định chỉ tiêu đến năm 2025 sẽ phục vụ trên 30 triệu lượt khách với trên 7 triệu lượt khách quốc tế; Tổng thu từ khách du lịch đạt trên 130 nghìn tỷ đồng và đóng góp vào GRDP của thành phố mức trên 8%. Và định hướng đến năm 2030, tốc độ tăng trung bình về khách du lịch đạt trên 10%/năm; tốc độ tăng trung bình về tổng thu từ khách du lịch đạt từ trên 17%/năm; tỷ lệ đóng góp vào GRDP thành phố đạt khoảng 12%. Do đó, sự gia tăng về số lượt khách du lịch ở Hà Nội sẽ mang lại cơ hội lớn cho ngành KS.

Bên cạnh sự phục hồi mạnh mẽ là sự thay đổi trong cơ cấu hoạt động của các KS 3 - 5 ở Hà Nội. Phân khúc KS 4 - 5 sao đang phát triển mạnh mẽ, trong khi nguồn cung phân khúc KS 3 sao đang dần biến mất khỏi thị trường. Phát triển nhóm

các KS 4 đến 5 sao đã phản ánh nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng đối với sử dụng dịch vụ lưu trú đầy đủ tiện ích, cao cấp, thân thiện với môi trường. Dự kiến, chín dự án 5 sao sẽ chiếm 76% thị phần nguồn cung tương lai, các dự án 4 sao sẽ chiếm 24% thị phần. Không có dự án 3 sao dự kiến đi vào hoạt động tại Hà Nội trong vòng ba năm tới. Với sự dịch chuyển cơ cấu KS sang nhóm KS cao cấp, đòi hỏi các KS cần chú trọng hơn vào các vận hành xanh khi mà các KS mới được đầu tư xây dựng và đi vào hoạt động, đáp ứng yêu cầu về thiết kế xanh. “Going green” sẽ trở thành xu hướng tất yếu mà các KS cần thực hiện để đảm bảo cả lợi ích kinh tế, xã hội, môi trường theo TNXH của KS. Đây sẽ là hướng đi cho tất cả các KS trên địa bàn, đặt ra yêu cầu cho cả nhà quản trị, NLĐ của các KS nắm bắt rõ sự cần thiết của PTBV và tham gia vào các thực hành QTNLX để tăng cường đổi mới xanh và cải thiện HQMT cho KS.

5.2. Quan điểm thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

5.2.1. Thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn hướng tới đảm bảo mục tiêu phát triển bền vững

Kinh doanh KS là ngành kinh tế dịch vụ tổng hợp quan trọng, có tính lan tỏa mạnh mẽ, thúc đẩy sự phát triển của các ngành và lĩnh vực khác. Phát triển ngành kinh doanh KS thành ngành kinh tế hiện đại, chuyên nghiệp, có thương hiệu, tính cạnh tranh cao, nhằm đảm bảo sự PTBV, du lịch xanh, thân thiện môi trường, khắc phục các tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19, sẵn sàng thích ứng trước những thay đổi của xã hội và sự xuất hiện của những nguy cơ, rủi ro mới. Trước yêu cầu PTBV của ngành du lịch, các KS cũng không ngoại lệ khi cần phải thực hiện TNXH, BVMT sinh thái, khai thác và sử dụng hiệu quả tài nguyên thiên nhiên với ba trụ cột “kinh tế - xã hội - môi trường”. Con người là yếu tố cốt lõi, quyết định đến sự thành công hay thất bại của chiến lược kinh doanh tại mỗi KS. QTNL tại KS cần có sự kết nối chặt chẽ với các mục tiêu, chiến lược kinh doanh của KS, tập trung vào các thực hành QTNLX để giúp KS thực hiện được các mục tiêu chiến

lược liên quan đến bảo vệ môi trường, phát triển bền vững như: lựa chọn NLD có hiểu biết và năng lực về các khía cạnh liên quan đến BVMT; đào tạo NLD thường xuyên về các vấn đề liên quan đến môi trường, cách thức tiết kiệm điện, nước, nguyên liệu, giảm xả thải...; đánh giá và công nhận xứng đáng kết quả của NLD khi có các hành vi và thực hành xanh trong công việc; có chính sách, biện pháp đãi ngộ tương xứng và phù hợp để ghi nhận và gia tăng sự thi đua, nỗ lực thực hành xanh của NLD.

5.2.2. Thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn phải đảm bảo tính toàn diện

QTNLX là hoạt động cần thiết và cốt lõi cho sự phát triển lâu dài và bền vững của KS. Quản trị nhân lực xanh không chỉ giúp kích thích, lan toả hành vi có trách nhiệm với môi trường của NLD mà còn đóng góp vào việc thực thi chiến lược kinh doanh PTBV, nâng cao năng lực cạnh tranh của KS thông qua việc cải thiện HQMT, đem đến các lợi ích thiết thực về khía cạnh tài chính khi tiết kiệm được nguyên nhiên liệu, giảm tiêu hao năng lượng, phân loại rác thải... hay giúp tạo dựng bầu không khí làm việc và văn hoá xanh lành mạnh tại KS. Thông qua việc đầu tư cho QTNLX tại các KS sẽ mang đến bước đột phá về năng suất và chất lượng, tạo ra sức cạnh tranh cho nguồn nhân lực, áp dụng hiệu quả thành tựu của cách mạng công nghiệp dựa trên nền tảng của hoạt động đổi mới. Do đó, thúc đẩy QTNLX tại KS cần được thực hiện trên tất cả các khía cạnh nội dung để từ đó có thể đạt được các kết quả mong đợi.

5.2.3. Thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên cơ sở tối đa hoá các nguồn lực

Thực hành QTNLX là một bước chuyển đổi từ QTNL truyền thống sang hoạt động quản trị con người tích hợp với QLMT nhằm hướng tới mục tiêu PTBV với ba trụ cột “kinh tế - xã hội - môi trường”. Đây là một quá trình đòi hỏi sự chuẩn bị tốt về các nguồn lực của KS, sự quan tâm và trực tiếp tham gia của các bên có liên quan để QTNLX được nhanh chóng triển khai có hiệu quả tại KS. Trước tiên có

thể kể đến các nguồn lực thuộc về KS như là quan điểm, định hướng của chủ KS và ban lãnh đạo; sự tham gia hưởng ứng của lực lượng NLD; đầu tư cho máy móc, trang thiết bị công nghệ phục vụ cho chuyển đổi xanh tại KS ... và các nguồn lực bên ngoài KS như là: sự hỗ trợ của Chính phủ, các cơ quan quản lý, các hiệp hội ngành, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh... Với sự tham gia của tất cả các các nguồn lực này sẽ góp phần thúc đẩy QTNLX được triển khai một cách nhanh chóng và đúng hướng, giúp đạt được các mục tiêu của KS và đảm bảo theo xu hướng vận hành KS xanh.

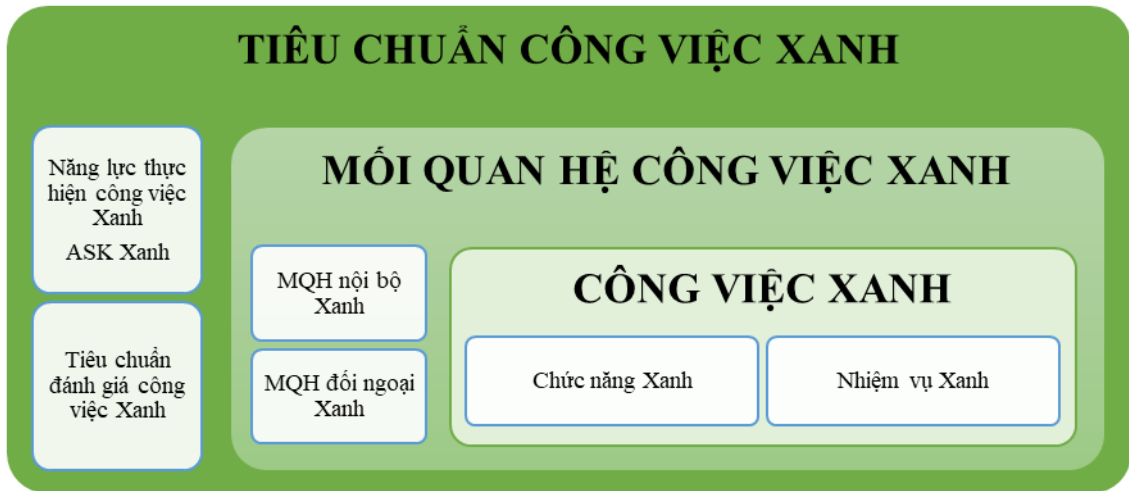
5.3. Giải pháp thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2030

5.3.1. *Đổi mới tuyển dụng nhân lực xanh*

Tuyển dụng nhân lực là một trong những điểm chạm đầu tiên giữa NLD và KS. TDNLX khi được thực hiện tốt sẽ giúp KS giảm thiểu các chi phí giấy tờ, chi phí di chuyển và những ảnh hưởng xấu tới môi trường. Hơn thế nữa, TDNLX được xác định có tác động tích cực tới gia tăng HQMT của KS bằng việc tạo ra đội ngũ NLD có kiến thức, kỹ năng, hành vi vì môi trường. Trong khi đó, TDNLX tại các KS ở Hà Nội vẫn có những hạn chế trong quá trình triển khai nên các KS cần thực hiện giải pháp đổi mới TDNLX, cụ thể:

(i) Thiết kế công việc xanh - công cụ cơ bản của quản trị nhân lực xanh

Thiết kế công việc xanh là quá trình mà ở đó tầm nhìn, mục tiêu xanh của KS được cụ thể hóa thành các nhiệm vụ cụ thể, tiếp theo đó được phân tách thành các loại công việc. Khi mục tiêu xanh bao trùm các hoạt động và sáng kiến xanh có mặt ở mọi mặt trận thì tất yếu nhiệm vụ xanh sẽ xuất hiện trong từng vị trí việc làm. Thiết kế công việc xanh đảm bảo các nội dung chính là: (i) Xác định chức năng, nhiệm vụ xanh; (ii) Xác lập các mối quan hệ khi thực hiện công việc xanh; (iii) Xác định các tiêu chuẩn về năng lực tối thiểu mà người đảm nhận công việc xanh cần phải có và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc xanh.



Hình 5.1: Đề xuất cấu trúc của thiết kế công việc xanh

Công việc xanh là trọng tâm của sự PTBV và đáp ứng những thách thức toàn cầu về BVMT, PTBV. Bằng việc tạo ra nền tảng giá trị trong lao động, thu hút NLD và người sử dụng lao động làm tác nhân thay đổi tích cực đến mục tiêu phủ xanh các DN, nơi làm việc đó là xu hướng xanh hóa công việc diễn ra trên toàn cầu (ILO, 2019).

Ví dụ, Capital House xây dựng bộ Gen ECO (Thế hệ Xanh ECO) bao gồm các tiêu chí: Ecology (Hệ sinh thái, sống hài hoà với thiên nhiên); Economical (tiết kiệm, phù hợp, hiệu quả, không xả rác thải, không được tiêu tốn tài nguyên, làm tốt nhất trách nhiệm trong phạm vi công việc của mình); Ecolife (hài hoà giữa cuộc sống, công việc với thiên nhiên, hài hoà trong môi trường công sở, sống hài hoà với khu dân cư và hài hoà thiên nhiên, với đất mẹ).

Hay như một số KS bắt đầu thành lập ra nhóm nhân lực mới, phụ trách các vấn đề kỹ thuật về môi trường của KS. Cùng với kỹ sư toà nhà thì vị trí **Giám sát môi trường** sẽ phụ trách việc theo dõi về sử dụng điện, nước, xả thải, rác thải, khí nhà kính; Phụ trách chương trình PTBV: hỗ trợ xây dựng chính sách, phối hợp cùng các bộ phận xây dựng và triển khai các dự án PTBV, xác định nội dung chương trình đào tạo xanh và tiến hành đào tạo cho nhân lực.

(ii) Tuyển dụng nhân lực xanh - đổi mới từ khi bắt đầu

Nếu như QTNL là việc tìm kiếm, thú hút và sử dụng nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc thì TDNLX chính là tiến trình bắt đầu tuyển mộ và chọn lọc những ứng viên phù hợp với yêu cầu của công việc xanh. Để triển khai tốt nội dung này, các KS tập trung vào một số hoạt động sau:

Một là, đưa các giá trị môi trường, tiêu chuẩn tuyển dụng xanh trong thông báo tuyển dụng.

Hộp 5.1: Đề xuất đưa tiêu chuẩn tuyển dụng xanh vào thông báo tuyển dụng

Yêu cầu:

- Tốt nghiệp đại học chuyên ngành kỹ thuật, có kinh nghiệm hơn 3 năm.
- Hiểu biết, nắm vững nguyên lý hoạt động của máy móc, thiết bị cơ điện.
- *Nắm vững các quy trình, thủ tục, tiêu chuẩn ISO 14001*
- Hiểu biết về các quy định của công ty.
- *Có kiến thức về các vấn đề liên quan đến môi trường và các kỹ năng trong việc bảo vệ môi trường.*
- *Có kỹ năng quản lý, nghiên cứu và thực hiện các chương trình, dự án bảo vệ môi trường, kỹ năng làm việc tập thể, kỹ năng đồng đội.*
- *Có tình yêu với thiên nhiên, môi trường và có ý thức bảo vệ môi trường.*
- Tinh thần làm việc năng động, sáng tạo, nhiệt tình, có tinh thần trách nhiệm cao.
-

Hai là, sử dụng công cụ thông tin việc làm, các website tuyển dụng, mạng xã hội trong công tác tuyển dụng và tùy chỉnh các cuộc phỏng vấn thông qua điện thoại, internet và video có thể làm giảm đi yêu cầu của việc sử dụng giấy. Tại đây sẽ thực hiện thông báo tuyển dụng bằng hình thức truyền thông tuyển dụng cũng như tiếp nhận hồ sơ (CV) ứng tuyển được trực tuyến để giảm lãng phí tài liệu in và giảm rác thải, tiết kiệm năng lượng.

Ba là, phỏng vấn tuyển dụng qua các ứng dụng công nghệ để hạn chế các ảnh hưởng tới môi trường đến từ hoạt động di chuyển.

Bốn là, xác minh, đánh giá về các kiến thức, kỹ năng sinh thái, quan điểm về giá trị sống của mỗi ứng viên trong các khâu công việc của hoạt động tuyển dụng. Nhà quản trị, quản lý các bộ phận tham gia phỏng vấn tuyển dụng quan tâm đến QTNLX nên đặt thêm câu hỏi, các tình huống để đánh giá được mức độ nhận thức, kiến thức và mối quan tâm của ứng viên với các vấn đề về môi trường trong quá trình phỏng vấn.

Năm là, thu hút và có điểm ưu tiên lựa chọn các ứng viên có năng lực, trình độ và có kinh nghiệm trong thực hành các dự án và sáng kiến sinh thái, quan tâm đến môi trường.

5.3.2. Tăng cường đào tạo nhân lực xanh

ĐTNLX là cần thiết trong việc cung cấp thêm các kiến thức, kỹ năng, gia tăng hiểu biết và nhận thức của NLD liên quan đến vấn đề môi trường và PTBV. ĐTNLX được nghiên cứu chỉ ra có tác động tích cực rõ rệt và đáng kể nhất tới HQMT và đổi mới xanh của KS. Chú trọng vào ĐTNLX sẽ giúp các KS có được đội ngũ NLD không chỉ thực hiện tốt công việc chuyên môn mà còn đáp ứng được giá trị xanh công việc, biết cách tiết kiệm nguyên nhiên liệu, năng lượng trong quá trình thực hiện công việc, giảm thiểu tác hại tới môi trường, gia tăng các sáng kiến, đổi mới khi làm việc để không ngừng cải thiện HQMT, kết quả hoạt động cho KS. Tiếp tục tăng cường ĐTNLX là giải pháp thiết yếu cho các KS ở Hà Nội và được triển khai trên các phương diện như sau:

(i) *Về nội dung đào tạo*: Có thể các sáng kiến xanh như: Đổi mới mô hình kinh doanh xanh; Phát triển chiến lược kinh doanh xanh; Đổi mới sản phẩm xanh; Đổi mới bao bì xanh; “Sử dụng tài nguyên hiệu quả và Sản xuất sạch hơn; Xanh hóa chuỗi cung ứng; Xanh hóa hệ thống hậu cần; Thu mua xanh; Xây dựng thương hiệu xanh; Quản trị nhân lực xanh...

Hộp 5.2: Ví dụ nội dung chương trình đào tạo “Đổi mới bao bì xanh”

Bao bì giúp bảo quản sản phẩm, đồng thời cũng là vấn đề lớn khi xem xét đến yếu tố tiêu thụ nguyên liệu, quá trình vận chuyển và khi thải bỏ. Các KS cần quan tâm đến khả năng tái chế của bao bì xanh.

Mục tiêu: Cung cấp cho học viên các ứng dụng thực tế của đổi mới bao bì xanh trong nâng cao sức cạnh tranh; Các đổi mới về thiết kế, nguyên vật liệu, kỹ thuật, qui trình...

Thời gian: 2 ngày (20 tiết)

Nội dung chi tiết:

1. Giới thiệu về bao bì xanh và sáng tạo: Chức năng của bao bì; Các loại bao bì và vật liệu; Các tác động tới môi trường của bao bì; Xu hướng phát triển bao bì

xanh và các đổi mới sáng tạo

2. Các cách tiếp cận đổi mới bao bì xanh: Đổi mới về thiết kế bao bì; Đổi mới nguyên vật liệu và kỹ thuật; Đổi mới thiết kế để hỗ trợ cho giá trị xanh của thương hiệu, phục vụ các hành vi tiêu dùng bền vững

3. Quy trình thiết kế bao bì và thiết kế lại: Lựa chọn giải pháp thiết kế; Chính sách bao bì sản phẩm; Đánh giá thiết kế bao bì; Mô tả thiết kế; Phát triển ý tưởng và đánh giá; Thực hiện...

Nguồn: Trang website của Green Inno

Hay một ví dụ khác về hệ thống KS Fusion tiến hành đào tạo về tiết kiệm năng lượng với những nội dung cô đọng, thiết kế dạng poster dễ theo dõi, dễ ghi nhớ thao tác cho nhân lực.



Hình 5.2: Nội dung đào tạo về tiết kiệm năng lượng

Nguồn: Khách sạn Fusion suites Vũng Tàu

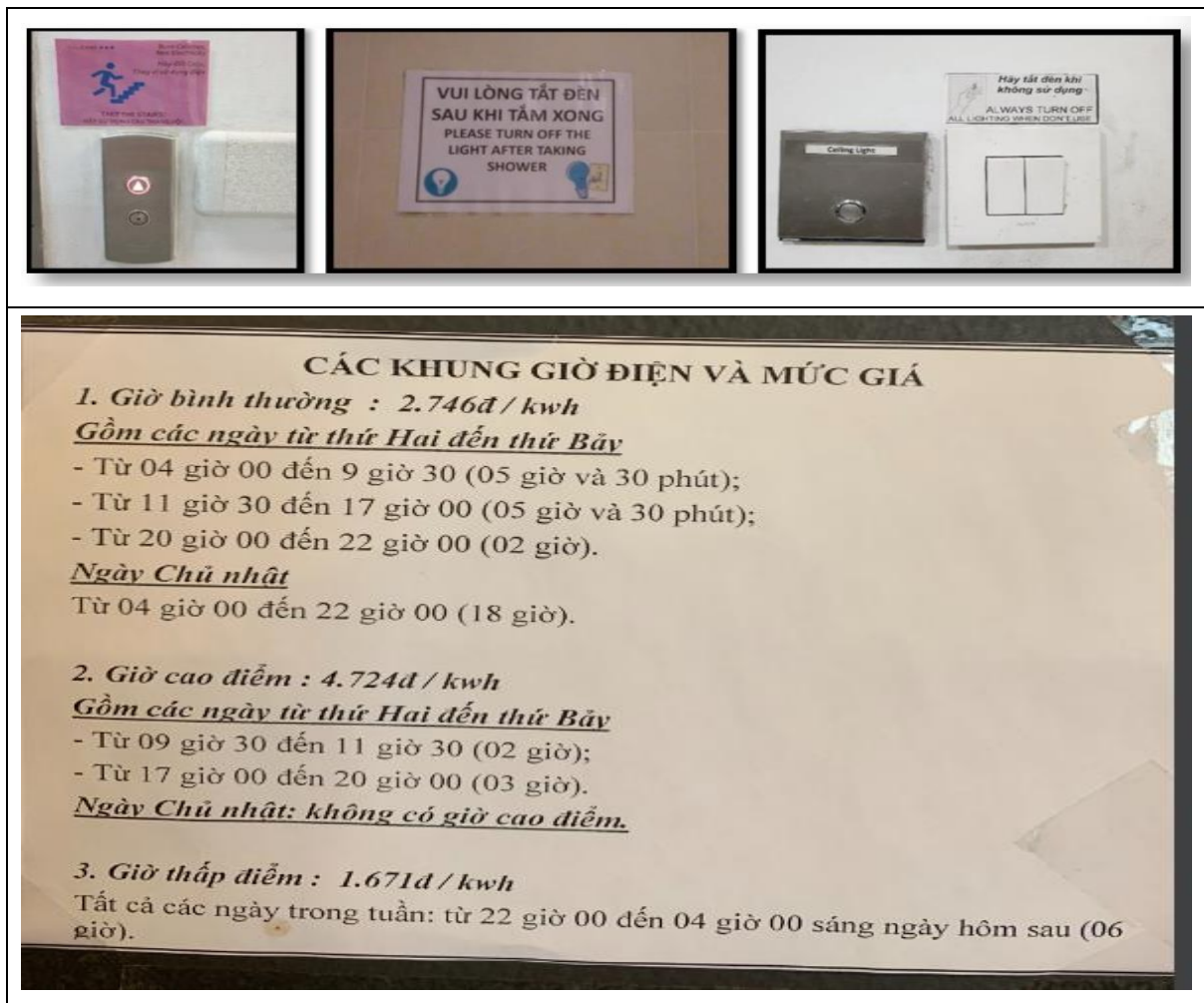
Với đặc thù công việc và quá trình vận hành của từng bộ phận khác nhau trong KS, nội dung đào tạo về môi trường cũng được lựa chọn cho phù hợp. Nội dung đào tạo để giảm thiểu sử dụng năng lượng, giảm thiểu phát sinh rác thải cho NLD được xác định gắn với công việc tại bộ phận đó, ví dụ như bộ phận buồng khách, tiền sảnh (thiết lập nhiệt độ, tắt/mở thiết bị...), bộ phận bếp (lựa chọn, bảo quản nguyên liệu, sử dụng nước, phân loại rác...)

(ii) Về hình thức đào tạo: Có thể vận hành các hình thức đào tạo xanh như đào tạo trực tuyến, đào tạo qua truyền hình, đào tạo từ xa... với các ứng dụng Class Google; Zoom; Trans...

Bảng 5.1: Đề xuất kế hoạch chi tiết đào tạo nhân lực xanh

TT	Thời gian	Nội dung (kiến thức/ kỹ năng)	Đối tượng tham dự
1	Ngày...	Kỹ năng sử dụng phương pháp họp trực tuyến	- Ban Giám đốc - Trưởng các phòng ban
2	Ngày...	Kiến thức về các vấn đề liên quan đến BVMT và trao đổi kinh nghiệm	- Ban Giám đốc - Trưởng, phó các phòng ban
3	Ngày...	Đào tạo phương pháp tiết kiệm năng lượng: - Những vấn đề đang gây nên sự lãng phí năng lượng - Các cách thực hiện phương pháp tiết kiệm năng lượng	Trưởng, phó các phòng ban
4	Ngày...	Đào tạo phương pháp giảm thiểu chất thải, tái chế - Các cách thực hiện phương pháp giảm thiểu chất thải - Các phương pháp, biện pháp tái chế chất thải hiệu quả	Trưởng, phó các phòng ban
5	Ngày...	Đào tạo nâng cao nhận thức về BVMT để đạt được lợi thế cạnh tranh	Trưởng, phó các phòng ban
6	Ngày...	Giải đáp thắc mắc	Trưởng, phó các phòng ban

Bên cạnh hình thức học tập theo lớp học trực tiếp, học tập online, các KS cần thường xuyên theo dõi, nhắc nhở, có các chỉ dẫn để giúp NLD ghi nhớ hàng ngày và dần tạo thành các thói quen, kỹ năng tiết kiệm năng lượng.



Hình 5.3: Ví dụ các ghi chú đào tạo kiến thức, kỹ năng tiết kiệm năng lượng

(iii) *Về đánh giá chương trình đào tạo nhân lực xanh.* Việc đánh giá chương trình đào tạo xanh là thực sự cần thiết, giúp KS có được thông tin về kết quả học tập, về tình hình ứng dụng các kiến thức, kỹ năng được đào tạo, về sự thay đổi trong hiệu quả công việc sau đào tạo. NCS đề xuất sử dụng mô hình Kirkpatrick, được xây dựng và phát triển bởi tác giả Donald Kirkpatrick vào những năm 1950. Đánh giá chương trình ĐTNLX bằng mô hình Kirkpatrick được triển khai trước, trong và sau mỗi chương trình đào tạo theo bốn cấp độ như sau:

Cấp độ 1 - Phản ứng (Reaction) đánh giá cách học viên tham gia phản ứng với chương trình ĐTNLX. Cấp độ này được xem là dễ triển khai nhất. Các KS có thể sử dụng bảng hỏi, khảo sát hoặc giao tiếp trực tiếp với học viên trước và sau chương trình đào tạo để thu thập phản ứng của họ cả về kỳ vọng lẫn trải nghiệm thực tế tại khi tham gia chương trình. Dữ liệu phản ứng đề cập đến mức độ hài lòng

(satisfying), hấp dẫn (engaging) và có liên quan (relevant). Một số tiêu chí đưa vào để khảo sát như:

- Nội dung đào tạo xanh có liên quan đến công việc và dễ theo dõi không?
- Những điểm chính học viên thu hoạch được từ chương trình, khả năng áp dụng các kiến thức xanh vào công việc?
- Chương trình đào tạo xanh có phù hợp với nhu cầu và cách thức học tập của học viên không?
- Mức độ hài lòng của người học về nội dung, phương pháp, tài liệu...?
- Số lượng và mức độ phù hợp của các bài tập thực hành, tương tác trong chương trình đào tạo?
- Các điểm thành công và hạn chế của chương trình đào tạo là gì?
- ...

Cấp độ 2 - Học tập (Learning) phân tích xem học viên có thực sự hiểu những gì được dạy, được cung cấp trong chương trình ĐTNLX không? Đây là cấp độ để xem xét về mức độ tiếp thu thực tế của người học. Nghĩa là, ở cấp độ này sẽ đo lường lượng kiến thức và kỹ năng mà học viên tích lũy được sau chương trình đào tạo, cụ thể:

- Kết quả của bài kiểm tra kiến thức, kỹ năng trước và sau chương trình đào tạo;
- Mức độ tác động đến kết quả thực hiện công việc của người học sau chương trình đào tạo;
- Tỷ lệ hoàn thành các bài học và chứng chỉ;
- Phản hồi từ cấp trên của học viên về tình hình thực hiện công việc sau chương trình đào tạo.

Cấp độ 3 - Hành vi (Behaviors) xem xét học viên có thể ứng dụng được những gì đã học ở nơi làm việc hay không. Chương trình ĐTNLX thực sự có giá trị khi người học áp dụng được những nội dung học tập vào trong công việc. Ở cấp độ này, KS đo lường mức độ tác động từ chương trình đào đến hiệu suất và thái độ làm việc của học viên sau khóa học. Để đo lường cấp độ hành vi, KS có thể sử dụng Bảng câu hỏi tự đánh giá; Phản hồi từ nhà quản lý, đồng nghiệp hay khách hàng;

Quan sát trong công việc; Kết quả đánh giá thực hiện công việc... Một số nội dung có thể đưa vào việc đánh giá, khảo sát:

- Học viên thực hành kiến thức xanh vào công việc thực tế như thế nào?
- Học viên có tự tin chia sẻ những kỹ năng và kiến thức mới với bạn bè của họ không?
- Học viên triển khai thực hiện cam kết ứng dụng/kế hoạch ứng dụng chương trình đào tạo như thế nào, có kết quả cụ thể ra sao?

Cấp độ 4 - Kết quả (Results) đánh giá xem những gì được giảng dạy trong chương trình ĐTNLX có ảnh hưởng tích cực tới KS hay không? Lợi ích mà KS thu về được từ các khoản đầu tư cho ĐTNLX, từ đó giúp KS xác định lợi ích mà chương trình đào tạo mang lại? Tại cấp độ 4, KS đo lường các kết quả sau cùng về hoạt động kinh doanh như: Giảm thiểu chi phí; Giảm thiểu tai nạn lao động; Cải tiến chất lượng; Tăng hiệu suất làm việc; Cải tiến quy trình làm việc nhóm; Giảm tỷ lệ nghỉ việc; Tăng doanh thu, lợi nhuận...

5.3.3. Cải tiến đánh giá nhân lực xanh

ĐGNLX là một trong những nội dung còn khá hạn chế, chưa được thực hiện một cách triệt để tại các KS ở Hà Nội. Các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc hiện tại mới tập trung nhiều vào khía cạnh chuyên môn của công việc, chưa thực sự chú trọng để đánh giá kết quả đạt được vì môi trường. Cùng với đó hoạt động trao đổi về kết quả thực hiện công việc xanh cũng chưa được quan tâm đúng mức dẫn đến việc ĐGNLX chưa thể hiện rõ được tác động đáng kể tới HQMT, đổi mới xanh của KS. Để khuyến khích NLD tích cực trong việc đưa ra các sáng kiến xanh, gia tăng đổi mới xanh trong quá trình triển khai công việc, từ đó tiếp tục cải thiện HQMT, kết quả hoạt động của KS thì việc cải tiến ĐGNLX cần được xem xét và triển khai đồng bộ tại các cấp của KS.

(i) *Xác định hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân lực gắn với công việc xanh.* Trong đó có các tiêu chuẩn thể hiện trong phiếu ĐGNLX bao gồm: sinh thái, tiết kiệm năng lượng, giảm chất thải, tăng sử dụng sản phẩm tái chế... trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD (Xem bảng 5.2). Ví dụ, tại Capital House tiêu chí đo lường kết quả thực hiện công việc theo hệ thống KPI trong đó có 10% đo lường các tiêu chí văn hoá xanh.

Bảng 5.2: Đề xuất mẫu phiếu đánh giá nhân lực xanh

Họ và tên				
Phòng				
Bộ phận				
NỘI DUNG VÀ TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ				
TT	Tiêu chí đánh giá	Điểm tối đa	Điểm cá nhân tự nhận	Điểm tập thể chấm
1	Khối lượng công việc hoàn thành	20		
	- Công việc hoàn thành mức A			
	- Công việc hoàn thành mức B			
	-...			
2.	Tiến độ hoàn thành công việc	20		
	- Hoàn thành sớm			
	- Hoàn thành đúng tiến độ			
	- Hoàn thành chậm tiến độ			
3	Chất lượng công việc hoàn thành	20		
	- Tỷ lệ mắc lỗi			
	- Tỷ lệ đạt loại 1/2/3...			
4	Thái độ hoàn thành công việc	20		
	- Tinh thần trách nhiệm			
	- Chủ động			
	- Sáng tạo...			
5	Thực hành sáng kiến Xanh	20		
	Tiết kiệm năng lượng, nhiên - nguyên vật liệu,...			
	Giảm thiểu chất thải			
	Sử dụng sản phẩm tái chế			
	Áp dụng công nghệ thay vì sử dụng giấy tờ, tài liệu in...			
	Tham gia có trách nhiệm sáng kiến Xanh			
	Đề xuất ý tưởng xanh cho doanh nghiệp			
	TỔNG CỘNG	100		

(ii) *Phản hồi thường xuyên cho NLD về quá trình thực hiện, cải thiện và mức độ đạt được mục tiêu BVMT của họ.*

Nhà quản trị các cấp trong phạm vi chức trách, nhiệm vụ của mình cung cấp thông tin phản hồi liên quan đến các hoạt động triển khai và kết quả thực hiện công việc của NLD gắn với yêu cầu của công việc xanh và tiêu chuẩn liên quan đến BVMT của KS. Thông qua hoạt động cung cấp thông tin phản hồi đó, NLD nắm bắt rõ hơn về kết quả họ đạt được, điểm mạnh về kiến thức, kỹ năng hay hành vi xanh

mà họ có những như những khía cạnh cần được điều chỉnh, cải thiện trong thời gian tiếp theo để đạt được mục tiêu như kỳ vọng. Phản hồi đánh giá thực hiện công việc là quá trình trao đổi hai chiều, NLD đồng thời có thể cung cấp thêm các ý kiến, mong muốn của mình với nhà quản lý để nhà quản lý có thể điều chỉnh kịp thời hướng tới đạt được mục tiêu xanh của KS. Nhà quản trị có thể đưa ra các thông tin đánh giá, phản hồi ngay lập tức hoặc là phản hồi định kỳ theo chu kỳ đánh giá thực hiện công việc. Việc đưa ra các thông tin phản hồi thường xuyên, liên tục và kịp thời của nhà quản trị với đội ngũ NLD là cần thiết để cải thiện năng suất lao động của NLD cũng như hướng đến mục tiêu chung của KS.

KS cần cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên cho NLD về tiến trình thực hiện mục tiêu xanh của để đưa ra điều chỉnh cho phù hợp thông qua hoạt động phỏng vấn đánh giá. Ở đây, với nội dung liên quan đến môi trường, hành vi thân thiện với môi trường, phỏng vấn đánh giá được hiểu đơn giản là cuộc trao đổi hai chiều giữa nhà quản trị và người được đánh giá xoay quanh nội dung công tác, kết quả công việc gắn với các yếu tố môi trường của cá nhân cũng như của tập thể nhằm nghiên cứu, phát hiện, làm rõ nguyên nhân, điều chỉnh các sai sót, nâng cao kiến thức, kỹ năng xanh đồng thời xác lập được các mục tiêu mới trong các chu kỳ đánh giá tiếp theo. Để đưa ra thông tin phản hồi về kết quả xanh, thực hiện các mục tiêu vì môi trường của nhân lực, phỏng vấn đánh giá tiến hành như sau:

Bước 1 - Chuẩn bị phỏng vấn

Chuẩn bị phỏng vấn có vai trò quan trọng, quyết định hiệu quả của buổi phỏng vấn. Khi chuẩn bị cho phỏng vấn đánh giá, các KS tập trung chuẩn bị theo các nội dung chủ yếu sau đây:

- Chuẩn bị cho người phỏng vấn:

Lập kế hoạch phỏng vấn, chuẩn bị tình huống đánh giá; tiến hành thu thập các thông tin dữ liệu về NLD như: khối lượng và chất lượng thực hiện công việc, mức độ tuân thủ kỷ luật lao động....; phân tích chi tiết các tiêu chí NLD đã đạt được và các chỉ tiêu chưa đạt được; xem xét, so sánh với kết quả đánh giá của NLD trong lần gần nhất. Nhà quản trị nên chuẩn bị và ghi chép lại các vấn đề cần trao đổi với NLD trong buổi phỏng vấn đánh giá (Xem hộp 5.3)

Hộp 5.3. Mẫu tổng hợp chuẩn bị phỏng vấn đánh giá

Họ tên nhân viên:

Chức vụ:

Lãnh đạo trực tiếp:

Ngày phỏng vấn đánh giá:

- Mô tả công việc/các nhiệm vụ chính

- Liệt kê các kết quả hoàn thành công việc theo mong đợi và kết quả hoàn thành công việc trên thực tế (*Với khía cạnh về môi trường*)

- Liệt kê các khía cạnh/nội dung công việc mà nhân viên cần phát triển để có thể thực hiện thêm được các nhiệm vụ bổ sung (*Với khía cạnh về môi trường*)

- Các nội dung cần phát triển trong kỳ đánh giá tiếp theo (*Với khía cạnh về môi trường*)

- Mục tiêu của kỳ tiếp theo (Theo mục tiêu SMART)

Ngoài ra, việc chuẩn bị các câu hỏi trong phỏng vấn đánh giá cũng rất quan trọng. Câu hỏi phỏng vấn đánh giá tập trung vào việc xem xét, phân tích và đánh giá ý thức, thái độ, kỹ năng của NLĐ; kết quả đã đạt được của các mục tiêu công việc và mục tiêu cá nhân; định hướng cho công việc và định hướng mục tiêu cho thời gian tiếp theo tiếp gắn với hành vi BVMT ...

- *Chuẩn bị cho người được phỏng vấn*

KS nên thông tin cho NLĐ biết trước về thời gian phỏng vấn cũng như quyền lợi của NLĐ liên quan đến kết quả phỏng vấn đánh giá để NLĐ chuẩn bị được các vấn đề cần thảo luận hay các câu hỏi đặt ra với nhà quản lý. Các câu hỏi, vấn đề thảo luận với nhà quản trị của người được phỏng vấn thông thường liên quan đến các vấn đề về công việc hiện tại, về mục tiêu phấn đấu cho kỳ đánh giá tiếp

theo và cho tương lai. Để chuẩn bị cho các mục tiêu phấn đấu của kỳ đánh giá tiếp theo, KS có thể hướng dẫn NLD hoàn thiện việc đăng ký mục tiêu cá nhân.

Ví dụ về biểu mẫu đăng ký mục tiêu cá nhân được thể hiện trong hộp 5.4.

Hộp 5.4. Biểu mẫu đăng ký mục tiêu cá nhân

Họ và tên: Chức vụ.....Bộ phận..... Quản lý trực tiếp:.....Chức vụ.....Thời gian đánh giá..... Đánh giá các điều kiện hoạt động, triển khai công việc (<i>Có gắn với yếu tố bảo vệ môi trường</i>): - Thuận lợi/Khó khăn: - Thời cơ/thách thức:					
Các khía cạnh	Chỉ tiêu đo lường	Tầm quan trọng	Kế hoạch hành động (Công việc cụ thể và thời gian hoàn thành)	Nguồn lực huy động	Mong đợi hỗ trợ từ khách sạn
1.					
2.					
...					

Bước 2 - Tiến hành phỏng vấn

Tại cuộc phỏng vấn đánh giá, người phỏng vấn sẽ trực tiếp cung cấp cho người được đánh giá các quyết định nhân sự như lương bổng, thăng tiến, đề bạt... đặt trong mối quan hệ với kết quả thực hiện công việc của họ. Đồng thời, người phỏng vấn đánh giá cũng trao đổi với NLD về các ưu điểm, nhược điểm của họ, chỉ ra các giải pháp để cải thiện kết quả thực hiện công việc gắn mới mục tiêu môi trường trong kỳ đánh giá tiếp theo. Cùng với đó, người được đánh giá cũng có cơ hội trao đổi mở, chia sẻ về những cản trở, khó khăn khi họ triển khai công việc, đề xuất các hỗ trợ từ KS để tạo môi trường làm việc xanh, gia tăng đãi ngộ, thay đổi

chế độ, chính sách lương bổng hay tăng cường ĐTNLX ... Khi tiến hành phỏng vấn, một số nội dung được thực hiện bao gồm:

- Đón tiếp
- Trao đổi về lần đánh giá trước đó
- Trao đổi về chức năng, nhiệm vụ công việc của người được đánh giá; các tiêu chuẩn đánh giá gắn với mục tiêu xanh và kết quả vì môi trường
- Trao đổi về kết quả đánh giá xem các chỉ tiêu đã đạt được, các tiêu chí chưa đạt được, nguyên nhân và giải pháp tăng cường
- Trao đổi về năng lực cá nhân, các điểm mạnh và điểm yếu của bản thân, xác định mục tiêu xanh sắp tới
- Trao đổi về các hỗ trợ cần thiết từ phía KS liên quan đến môi trường làm việc, hoạt động đào tạo, chính sách đãi ngộ...
- Tổng kết và báo cáo

(iii) *Gửi kết quả phản hồi, phỏng vấn đánh giá nhân viên qua e-mail/ hệ thống thông tin nội bộ của KS thay vì sử dụng giấy.*

5.3.4. Đầu tư đãi ngộ nhân lực xanh

Đãi ngộ nhân sự xanh tác động trực tiếp tới kết quả làm việc của NLD, giúp tạo dựng văn hoá KS xanh, tạo môi trường thuận lợi cho NLD nâng cao nhận thức và hành vi vì môi trường của mình. ĐNNLX được nghiên cứu chỉ ra có tác động tích cực tới HQMT, đổi mới xanh của KS và đây thực sự là khoản đầu tư lớn của KS tùy thuộc vào năng lực tài chính, công nghệ... mà mức độ ưu tiên hay mở rộng các hoạt động là khác nhau. Song về cơ bản các hoạt động tập trung trên những nhóm công cụ tạo động chính như sau:

(i) *Áp dụng chính sách thưởng phạt công minh đối với nhân lực tạo ra, thực thi có hiệu quả sáng kiến xanh trong KS.* Công cụ tài chính luôn có ý nghĩa tạo động lực trực tiếp và nhanh chóng đến cảm xúc của con người do đó, phần thưởng khi NLD có đóng góp trực tiếp cho giải pháp xanh của KS cần được đánh giá chính xác, nêu gương và thưởng vật chất kịp thời trên tỉ lệ đóng góp. Đưa ra các giải thưởng về đóng góp các sáng kiến xanh trong DN, giải thưởng nhân viên hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu cả công việc và tiết kiệm năng lượng như phòng làm việc

xanh, lối sống xanh, chương trình vận động sử dụng phương tiện giao thông như xe đạp, đi bộ, hạn chế lượng khí thải ra môi trường. Ngược lại khi NLD có hành vi trái với tôn chỉ xanh cũng cần được đánh giá, xử lý kỷ luật và phạt vật chất thích đáng. KS chủ động xây dựng và triển khai chính sách Sáng kiến xanh mang đặc trưng riêng của mình (xem Hộp 5.5).

Hộp 5.5: Ví dụ khen thưởng hoạt động Xanh của một Tổng Công ty

Tổng giám đốc Tổng Công ty X đã trao quyết định khen thưởng đột xuất số xx/QĐ-X-TCHC ngày N cho các cá nhân có thành tích xuất sắc trong việc tổ chức triển khai thành công lớp Tập huấn “*Quản lý năng lượng trong ngành dầu khí*”, góp phần nâng cao nhận thức về tiết kiệm năng lượng cho các CBCNV đang công tác trong ngành Dầu khí, bao gồm:

- Ông Nguyễn Văn A - Giám đốc Trung tâm Tiết kiệm Năng lượng
- Bà Hoàn Trần B - Chuyên viên Trung tâm Tiết kiệm Năng lượng
- Ông Lê Hoàng T - Chuyên viên Trung tâm Tiết kiệm Năng lượng.

Thông qua chương trình Tập huấn, các học viên đã nâng cao nhận thức về tiết kiệm năng lượng cho các cán bộ các đơn vị trong ngành D, để từ đó tham mưu cho lãnh đạo tổ chức, lập kế hoạch và triển khai các vấn đề liên quan đến tiết kiệm năng lượng tại đơn vị. Sau khóa học, cả lớp chia thành 3 nhóm để thực tập và làm việc theo nhóm. Mỗi nhóm được chuyên gia đến từ Trung tâm Tiết kiệm năng lượng Nhật Bản hướng dẫn và thực hiện theo chuyên đề khác nhau. Sau thảo luận, từng nhóm tiến hành báo cáo kết quả nghiên cứu của nhóm và đã được các chuyên gia đánh giá rất cao.

Tham gia khóa học có tổng cộng gần 40 học viên đa số là các chuyên gia, kỹ sư có khả năng giao tiếp và đọc hiểu tốt tiếng Anh, đang công tác trực tiếp trong ngành dầu khí. Đây là dịp để các cán bộ học tập và trao đổi kinh nghiệm nhằm kiến tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, phù hợp với yêu cầu phát triển của đơn vị và Ngành.

Các KS có thể tổ chức dưới dạng các cuộc thi như thi Rung chuông vàng, thi sáng kiến xanh như của Khách sạn Mường Thanh để đẩy mạnh hành vi vì môi trường của NLD.

 Nhà Mường · Theo dõi
6 ngày · 🌐

🌍 Ấn tượng Workshop: Sáng kiến Xanh được tổ chức tại các Khách sạn Mường Thanh

🌱 Workshop – Sáng kiến Xanh là một trong các hoạt động nhằm hưởng ứng chiến dịch “Go Green Save Green – Cùng hành động cho Trái đất màu xanh” của Tập đoàn Mường Thanh. Workshop được tổ chức để các bộ phận trong đơn vị chia sẻ, đề xuất các sáng kiến & giải pháp tiết kiệm nước, năng lượng; xử lý rác thải...bảo vệ môi trường đồng thời cũng lan tỏa ý nghĩa người Mường Thanh luôn hướng đến mục tiêu phát triển bền vững.

🌱 Hãy cùng Nhà Mường ghé thăm những buổi chia sẻ và khám phá những "sáng kiến xanh" độc đáo của các Khách sạn nhé!

[Mường Thanh Luxury Buôn Ma Thuột Hotel](#)
[Mường Thanh Luxury Khánh Hòa Hotel](#)
[Mường Thanh Luxury Phú Quốc Hotel](#)



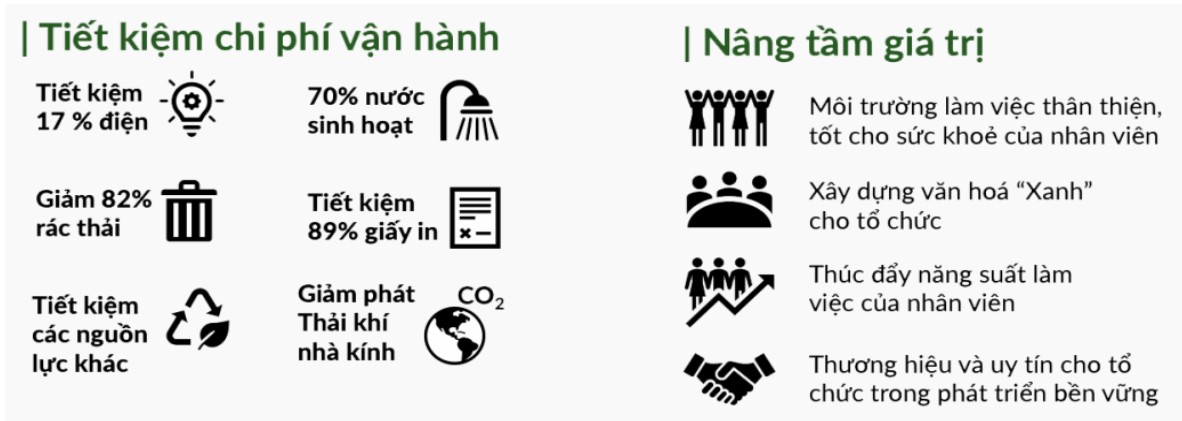
Hình 5.4: Cuộc thi sáng kiến xanh của khách sạn Mường Thanh

(ii) *Tổ chức nơi làm việc và thời gian làm việc linh hoạt* để NLD có thể làm việc ở mọi nơi; Tạo ra các cơ hội việc làm từ xa cho đội ngũ NLD hoặc làm việc tại nhà thông qua việc sử dụng email hoặc mạng nội bộ và internet. Hạn chế đi công tác bằng các cuộc họp và hội nghị thông qua mạng internet, điện thoại và video.

(iii) *Thiết kế văn phòng làm việc xanh tạo không gian để hiện thực hóa các ý tưởng xanh trong doanh nghiệp*

Văn phòng Xanh áp dụng hệ thống QLMT cho văn phòng làm việc hướng đến việc thay đổi hành vi, ý thức của NLD để thực hành tiêu dùng bền vững, cải tiến các vấn đề còn tồn tại gây ảnh hưởng tiêu cực tới môi trường, giảm các chi phí sử dụng điện, nước, năng lượng để mang lại lợi ích cho KS, tạo môi trường làm việc xanh, thân thiện với môi trường. Văn phòng Xanh nuôi dưỡng và thúc đẩy hành vi sống xanh tại văn phòng thay vì tập trung vào thay đổi cấu trúc, thiết kế của toà nhà,

cơ sở vật chất. Giá trị mang lại của mô hình Văn phòng Xanh là rất lớn trên hai khía cạnh: Tiết kiệm chi phí vận hành và Nâng tầm giá trị của KS (xem Hình 5.5).



Hình 5.5: Lợi ích của việc thực hành mô hình “Văn phòng Xanh”

Nguồn: Green Inno <https://green-inno.vn/van-phong-xanh/>

Bằng chứng cho giá trị của Văn phòng Xanh thể hiện ở những kết quả từ Dự án “Thúc đẩy và Nhân rộng Lối sống Văn phòng Xanh tại Việt Nam”. Theo đó, mạng lưới Văn phòng Xanh AIT-VN đã hình thành với mang tiếp cận Sống Xanh và Văn phòng Xanh tới cho 1169 nhân viên văn phòng trên cả nước bao gồm 10 DN và tổ chức tại Hà Nội, Đà Nẵng, Sài Gòn.

Từ những bằng chứng đó, các KS ở Hà Nội có thể khuyến khích nhân viên tạo ra hoặc thực thi triệt để những sáng kiến văn phòng Xanh như:

- Tiết kiệm năng lượng, tài nguyên thiên nhiên: Sử dụng tiết kiệm năng lượng điện: cải thiện cách nhiệt, cài đặt bộ hẹn giờ để tự động tắt đèn, sử dụng bóng đèn tiết kiệm năng lượng, điều hòa không khí... và giữ nhiệt độ ở mức tối hạn không quá mát mẻ vào mùa hè (chế độ 26⁰C) và ấm áp trong mùa đông; sử dụng máy in, máy tính, máy lọc nước và các thiết bị có dán nhãn tiết kiệm năng lượng; tắt các thiết bị máy móc khi không sử dụng hay; để chế độ tiết kiệm khi không dùng dài ngày; Sử dụng năng lượng thay thế như: Tấm pin năng lượng mặt trời tạo ra điện; Hầm bioga tạo ra khí ga; Tiết kiệm nước sản xuất và sinh hoạt: loại bỏ lãng phí nước do rò rỉ; lọc nước thải sinh hoạt đạt tiêu chuẩn để tái sử dụng tưới cây; Thực hiện kiểm toán năng lượng.

- Xây dựng không gian làm việc xanh tại văn phòng bằng cách: trồng cây xanh tại nơi làm việc; tạo ra văn phòng không giấy tờ có thể đạt được bằng cách khuyến khích gửi thư điện tử. cung cấp túi tái sử dụng miễn phí (cho tạp hóa...) cho khách hàng hoặc nhân viên hoặc ăn trưa miễn phí tại văn phòng hàng ngày để không ai phải lái xe đi ăn ngoài; Căng tin/ nhà ăn DN nên tuân thủ chính sách lãng phí thực phẩm bằng không; Nói không với túi ni-nông mỏng, nhẹ; Giải độc hóa chất độc hại (như pin đã sử dụng và mực máy photocopy trên tay).



Hình 5.6: Hoạt động vì môi trường

- Phân loại rác để chọn lọc rác có thể tái chế, tái sử dụng như tài chế vật dụng thủy tinh, giấy, nhựa, rác kim loại, bao bì.... Ngôi nhà xanh của Liên hợp quốc GOUNH tại Việt Nam. Được mệnh danh là xứ sở xanh giữa lòng Thủ đô sôi động. Công trình là tòa nhà Liên hợp quốc đầu tiên trên thế giới được cấp chứng chỉ Xanh và nhận giải thưởng Lãnh đạo trong thiết kế và vận hành bền vững (hạng mục dành cho trụ sở của tổ chức) khu vực châu Á - Thái Bình Dương của Hội đồng Công trình xanh thế giới (WorldGBC) vào tháng 9 năm 2018 là ví dụ điển hình của Văn phòng Xanh để các KS có thể nghiên cứu, vận dụng trong điều kiện phù hợp (xem Hộp 5.6).

Hộp 5.6: Ngôi nhà xanh của Liên hợp quốc tại Việt Nam

Từ ngôi nhà GOUNH rất nhiều sáng kiến Xanh được ra đời đó là:

- *Tái sử dụng*: Công trình được cải tạo từ tòa nhà cũ nhằm tránh việc phá dỡ, giảm thiểu chi phí xây dựng và phế liệu thải ra: giảm 28,8% sử dụng năng lượng; tái sử dụng 94% nguyên vật liệu của ngôi nhà cũ; Giảm được 42% lượng nước tiêu thụ thông qua cách thiết kế; Tổng diện tích mái đạt tiêu chuẩn Xanh là 35%; 77% diện tích mái và các diện tích khác có thể hạn chế được hiệu ứng nhiệt đảo (heat island effect);

- *Sử dụng năng lượng thay thế*: 412 tấm pin năng lượng mặt trời giúp tạo ra ít nhất 110,000kWh/năm. Lượng điện này đáp ứng được 11%-12% năng lượng cần thiết cho tòa nhà.

- *Trồng rất nhiều cây xanh* giúp nhân viên không chỉ giúp cải thiện không khí mà còn tác động đến năng suất lao động.

- *Khuyến khích nhân viên sử dụng những phương tiện thân thiện với môi trường* như phương tiện công cộng như xe bus hoặc xe đạp, xe điện...

- *Kiểm soát sử dụng năng lượng*: Sử dụng một hệ thống phần mềm thông minh trung tâm để kiểm soát việc sử dụng điện, đặt nhiệt độ và kiểm tra chất lượng không khí thích hợp và điều khiển các máy móc liên quan. Mỗi nhân viên có một thẻ để khi in có thể kiểm soát số trang giấy in/ngày để tạo cho nhân viên ý thức khi cần thiết mới in; Khuyến khích sử dụng máy tính xách tay thay cho máy tính để bàn giúp giảm thiểu tối đa sử dụng điện năng; Hệ thống đèn tự động bật tắt mỗi khi có người đi qua tiết kiệm được một phần điện năng tiêu thụ.

- *Giảm thiểu rác thải và nói không với rác thải nhựa sử dụng 1 lần*; Có ý thức phân loại rác rõ ràng và cẩn thận nó không chỉ BVMT mà còn tiết kiệm chi phí cho công tác thu gom và xử lý rác thải của tòa nhà. Những thức ăn thừa được tập hợp vào hồ ủ phân vi sinh qua quá trình phân hủy tự nhiên chúng trở thành phân bón hữu cơ và là nguồn dinh dưỡng dồi dào cho cây xanh ở đây.

- *Tái sử dụng nước thải sinh hoạt* của cả tòa nhà sau khi được xử lý sẽ được sử dụng để tưới cây cho chính tòa nhà.

Để duy trì cuộc sống xanh không chỉ phụ thuộc vào máy móc và điều quan trọng nhất vẫn là ý thức và trách nhiệm của cá nhân, tổ chức cùng chung tay bảo vệ cuộc sống bền vững và hành tinh xanh của chúng ta.

Nguồn: Website <https://vietnam.un.org/>

(iv) *Tổ chức, tham gia và tạo điều kiện cho nhân lực tham gia các chương trình, sự kiện vì môi trường, tôn vinh sống xanh* như: khuyến khích NLD nên sử dụng chung xe bằng cách cung cấp chỗ đậu xe ưa thích cho người đi chung xe. Các KS có thể cung cấp thẻ cho NLD đi xe buýt hoặc tàu điện và giá để xe đạp cho người đi xe đạp; Vận động nhân viên, cán bộ tham gia các hoạt động Xanh, các hoạt

động tình nguyện mang lại nhiều lợi ích cho cộng đồng; KS chủ động, tích cực để tham gia các chương trình Xanh có quy mô quốc gia và toàn cầu như: Chương trình Giờ Trái đất; Giải thưởng “Sử dụng năng lượng tiết kiệm và hiệu quả”; chương trình chạy bộ vì môi trường;... qua đó truyền thông hình ảnh và lan tỏa mục tiêu Xanh đến mỗi thành viên của tổ chức mình.

Chẳng hạn, chiến dịch “*Earth Hour - Giờ Trái đất*”.

Tổ chức khởi xướng: Quỹ quốc tế bảo vệ thiên nhiên (World Wildlife Fund - WWF), là sự kiện lớn nhất và có nhiều người tham gia nhất trên thế giới.

Thời gian: Thứ Bảy cuối cùng của tháng 3 hàng năm. Bắt đầu từ năm 2007 ở Australia; Năm 2009 Việt Nam tham gia lần đầu tiên.

Quy mô: Đến nay chiến dịch này đã nhận được sự hưởng ứng của hơn 7000 thành phố tại 187 quốc gia với 2,2 tỷ người tham gia.

Giá trị mang lại: Hành động nhỏ, nhưng lợi ích lớn. Ở Việt Nam năm 2019, trong thời gian 60 phút tắt đèn của Giờ Trái Đất cả nước đã tiết kiệm được 492,000kWh tương đương giảm phát thải khí nhà kính hơn 425 tấn CO₂.

Hình thức tham gia: Bộ Công Thương chủ trì, kêu gọi các cơ quan, tổ chức, DN và người dân trên cả nước tham gia hưởng ứng chiến dịch Giờ Trái đất thông qua các hành động cụ thể để cùng chung tay BVMT, bảo vệ các nguồn tài nguyên thiên nhiên của đất nước, giảm phát thải khí nhà kính, đóng góp cho công cuộc ứng phó với biến đổi khí hậu của toàn thế giới.

5.3.5. Một số giải pháp khác

5.3.5.1. Nâng cao nhận thức của đội ngũ lãnh đạo khách sạn, người lao động về quản trị nhân lực xanh

Nhà lãnh đạo KS là những người có vai trò quyết định hướng đi và giá trị kỳ vọng của KS là vì vậy mà việc nâng cao nhận thức từ đó thúc đẩy hành động và thực hành QTNLX của các nhà lãnh đạo KS được coi động lực nòng cốt thúc đẩy sáng kiến xanh. Đổi mới quan điểm của các nhà quản trị của KS trên cơ sở để họ có nhận thức đầy đủ và đúng đắn về:

Thế nào là khách sạn xanh? KS xanh thực hiện việc đưa ra các sản phẩm/dịch vụ xanh để xanh hóa khách hàng, đối tác của mình hay xanh hoá qui

trình sản xuất, cung ứng dịch vụ của KS, đối tác trong chuỗi giá trị hoặc vừa cung cấp sản phẩm/dịch vụ xanh, vừa xanh hóa qui trình cung ứng.

Lợi ích của QTNLX. Thực tế cho thấy những KS thực hiện sáng kiến xanh sẽ đạt được lợi nhuận cao và các bước phát triển nhanh chóng hơn những KS không thực hiện sáng kiến xanh, hướng tới mục tiêu vì môi trường bên cạnh mục tiêu kinh tế. Ngày nay, những thách thức về tăng giá thành năng lượng, thiếu hụt nguyên liệu, cạn kiệt tài nguyên thiên nhiên, các quy định của pháp luật, cơ chế, chính sách của chính phủ và các cơ quan quản lý liên quan đến BVMT ... đã mang đến tác động lớn tới hoạt động kinh doanh của các KS để đạt được mục tiêu PTBV, thực hiện TNXH. QTNLX không chỉ đóng góp cho xã hội mà chính là giải pháp tiếp cận hiện đại mới cho phép các KS có được những giá trị gia tăng:

- Tăng khả năng gia nhập các thị trường mới, tiếp cận các khách hàng mới; tiếp cận và đáp ứng các tiêu chuẩn về môi trường và quy định pháp luật liên quan đến tiêu dùng bền vững;

- Tiết kiệm chi phí hoạt động trên toàn chuỗi giá trị của KS do giảm thiểu nguyên nhiên liệu. gia tăng tái chế...;

- Gia tăng khả năng thu hút nguồn đầu tư, tăng năng lực công nghệ của KS, hiệu quả hoạt động của KS ...

- ...

Do đó, QTNLX đặt ra yêu cầu cấp thiết với các nhà quản lý KS không chỉ hiểu biết rõ về tầm quan trọng mà còn nắm bắt được những thách thức đối với sự PTBV, để có những hành động phù hợp, chuyển hoá các thách thức của tăng trưởng xanh, PTBV thành cơ hội phát triển và khẳng định giá trị thương hiệu của KS.

Nếu quan điểm của nhà quản trị định hướng xanh, lựa chọn sáng kiến xanh, tổ chức vận hành đổi mới xanh thì NLD lại trực tiếp hiện thực hóa các định hướng, sáng kiến xanh đó. Chính NLD chứ không phải ai khác giúp nhà quản trị khẳng định được năng lực của mình. Nhận thức của NLD đó là nhận thức và ý thức được trách nhiệm cá nhân NLD trong KS cũng như ý thức công dân trong toàn cầu về việc sử dụng năng lượng, nguồn tài nguyên thiên nhiên hay xử lý chất thải ra môi

trường. Các hoạt động cần thiết để KS tiến hành để nâng cao nhận thức của NLD về QTNLX như là:

- Thực hiện khảo sát hàng năm đối với NLD để đánh giá mức độ tốt của KS đang làm liên quan đến việc thực hiện thực hành kinh doanh xanh và để thu thập các đề xuất và cái nhìn sâu sắc cho các hành động trong tương lai đối với môi trường sự thân thiện;

- Tuyên truyền các thông điệp xanh bằng các hình thức đa dạng phù hợp với khả năng tiếp cận thông tin của NLD;

- Xây dựng thói quen làm việc hiệu quả kết hợp với văn hóa làm việc xanh, tiết kiệm năng lượng, tắt đèn khi không sử dụng, để nhiệt độ điều hòa thích hợp hay hạn chế sử dụng điều hòa khi không cần thiết, có thể mở cửa sổ thoáng đãng, sắp xếp nơi làm việc hay nhà cửa có nhiều cây xanh, không khí trong lành, gọn gàng sạch sẽ, hạn chế sử dụng các vật liệu bằng nhựa, giấy tờ, in ấn. Có tinh thần tự giác BVMT tại nơi làm việc cũng như trong gia đình. Thực hiện đúng quy định BVMT của KS và theo quy định của pháp luật và các cơ quan quản lý có liên quan.

- Tạo cơ hội cho NLD tích cực tham gia các cuộc thi, cuộc vận động, ngày hội Xanh do công ty và cộng đồng tổ chức để cùng chung tay BVMT. Phê phán, lên án và xử lý các hành vi gây ảnh hưởng đến việc sử dụng năng lượng, tài nguyên trái pháp luật, gia tăng ô nhiễm cho môi trường trong KS cũng như bên ngoài xã hội.

5.3.5.2. Điều chỉnh chiến lược kinh doanh theo hướng thúc đẩy quản trị nhân lực tại khách sạn

Sáng tạo mới trên nền tảng công nghệ tiên tiến, tạo nên yếu tố cốt lõi để cạnh tranh và phát triển, các KS hoạt động theo mô hình truyền thống sẽ phải đổi mới, cạnh tranh bình đẳng với DN kinh doanh theo mô hình phi truyền thống và ngược lại. Chính vì vậy mà đòi hỏi các KS cần linh hoạt thay đổi chiến lược kinh doanh của KS mình, thích ứng với đòi hỏi của tăng trưởng xanh, PTBV, thực hiện TNXH của KS. Các ứng dụng công nghệ số sẽ ngày càng phát triển và chỉ có KS nào nhanh chóng nắm bắt được những xu thế mới sẽ tạo ra được lợi thế và năng lực cạnh tranh trên thị trường. Theo đó, các KS cần chú trọng một số vấn đề sau: Chủ

động xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh theo khả năng và lĩnh vực hoạt động; Cải tiến công nghệ lõi theo hướng tăng cường sử dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả hoạt động. Tăng cường năng lực quản trị công nghệ, tạo dựng nền tảng phát triển mạnh các sản phẩm, dịch vụ hiện đại, hiệu quả; Các KS cần thay đổi tư duy kinh doanh ngắn hạn, manh mún, xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn gắn với các tiêu chuẩn BVMT, thực hiện TNXH và kinh doanh bền vững của KS.

Trong bối cảnh ngày nay, chiến lược kinh doanh cần tích hợp tầm nhìn “Xanh”. Chiến lược kinh doanh xanh của KS được thể hiện thông qua cách mà KS đưa các giá trị xanh tới khách hàng, đối tác cũng như cách mà giá trị xanh đem đến các lợi ích cho chính các KS, nhà đầu tư, lợi ích chung cho xã hội và môi trường xung quanh. Từ đó, chiến lược kinh doanh xanh giúp KS tiếp cận thêm được các khách hàng mới, gia tăng sự trung thành của khách hàng, khẳng định giá trị và lợi thế cạnh tranh của KS. Trong chiến lược kinh doanh xanh nhất thiết chứa đựng giải pháp QTNLX. Đây chính là động lực để thúc đẩy thực hành QTNLX.

5.3.5.3. Phát triển văn hóa khách sạn gắn với giá trị quản trị nhân lực xanh

Văn hóa doanh nghiệp xanh bộc lộ khát vọng phát triển xanh của DN, được biểu hiện qua rất nhiều yếu tố như: biểu tượng, tầm nhìn, phong cách, truyền thuyết, thương hiệu... Ở đây tập trung vào việc phát triển thương hiệu Xanh. Các KS chú trọng tích hợp các khía cạnh của sinh thái vào chiến lược phát triển và cùng với đó, giá trị thương hiệu của KS sẽ được cải thiện theo chiều hướng tốt hơn. Chiến lược thương hiệu xanh giúp cho khách hàng dễ nhận ra các giá trị sản phẩm, dịch vụ của KS. Hoạt động này được triển khai theo hướng:

- Nắm rõ được xu hướng phát triển xanh của Việt Nam và thế giới về hành vi và mong muốn của khách hàng, các qui định luật pháp, xu hướng công nghệ...;
- Hoạch định chiến lược thương hiệu cho sản phẩm, dịch vụ xanh bao gồm mô hình chiến lược thương hiệu, định vị thương hiệu;
- Xây dựng hệ thống xác định thương hiệu xanh (Green Brand Identity System);

- Triển khai truyền thông cho thương hiệu xanh: Kênh truyền thông và công cụ phân tích; Đa dạng hóa thông điệp truyền thông; Kế hoạch truyền thông (quảng cáo, POSM, PR,...);

- Đo lường và đánh giá thương hiệu xanh: thông qua nhận thức thương hiệu, định vị và hình tượng, các chỉ số hài lòng của khách hàng...

5.4. Một số kiến nghị nhằm thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội

5.4.1. Hoàn chỉnh khung pháp lý tạo điều kiện thúc đẩy quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn

Cơ quan ban hành luật pháp tiếp tục hoàn thiện pháp luật, điều chỉnh các quy định của pháp luật liên quan đến BVMT được Nhà nước quan tâm trong những năm gần đây. Dù vậy vẫn còn những vấn đề cần hoàn thiện như là: Hướng dẫn văn bản mang tính chất chung chung, thiếu cụ thể; Văn bản hướng dẫn dưới luật chưa kịp thời, luật ban hành đã có hiệu lực nhưng không có văn bản hướng dẫn hoặc văn bản hướng dẫn còn chậm. Vì vậy cần tiếp tục nghiên cứu từ thực tiễn để điều chỉnh văn bản pháp luật về BVMT sao cho phù hợp.

Thể chế môi trường cần được thiết lập thống nhất, hệ thống pháp luật chặt chẽ, đặt ra yêu cầu rõ ràng cho các KS phải cần thật sự tập trung vào vấn đề môi trường, PTBV và quan tâm đến các thực hành xanh tại KS. Các cơ quan quản lý nhà nước, Sở Du lịch thành phố Hà Nội cần đưa ra các hình phạt rõ ràng đối với cơ sở vi phạm, phân chia theo các cấp độ vi phạm để đủ sức răn đe và phù hợp với điều kiện thực tiễn.

Cùng với đó, cơ quan quản lý nhà nước các cấp cũng cần thiết lập các biện pháp, phương thức đa dạng phù hợp để hỗ trợ, khen thưởng và biểu dương các KS làm tốt, đảm bảo các thực hành xanh, góp phần BVMT và PTBV. Có như vậy mới góp phần tạo động lực cho các KS trong việc thực hiện QTNLX. Các biện pháp hỗ trợ tài chính như giảm thuế, ưu đãi lãi vay hay các biện pháp hỗ trợ truyền thông, trao giải... là những biện pháp mà cơ quan quản lý nhà nước, chính phủ có thể cân nhắc.

5.4.2. Tăng cường sự tham gia của các bên liên quan đến quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn

Các cơ quan quản lý nhà nước trong lĩnh vực quản lý du lịch, cơ sở lưu trú cần tăng cường các hoạt động truyền thông để nâng cao nhận thức về môi trường, hành vi thân thiện với môi trường cho các đối tượng. Cần tích cực lên kế hoạch và triển khai các hoạt động đa dạng để tuyên truyền, phổ biến, hướng dẫn cho các khách sạn thực hiện và đạt được các tiêu chuẩn/ nhãn cơ sở lưu trú xanh

Các KS lớn hàng đầu, có nhiều kinh nghiệm hơn trong việc triển khai QTNLX được khuyến khích chia sẻ các sáng kiến xanh, chương trình hành động xanh của mình để các KS khác trong ngành có thể nghiên cứu học tập. Điều này giúp nâng cao uy tín của KS chia sẻ, lan toả và phát triển cả ngành kinh doanh KS.

Hiệp hội KS Việt Nam, các hiệp hội KS địa phương cũng cần thể hiện rõ vai trò của mình trong việc dẫn dắt ngành, tổ chức các chương trình workshop, các buổi đào tạo chia sẻ kinh nghiệm và kỹ thuật triển khai, tổ chức tham quan học hỏi kinh nghiệm, soạn thảo các tài liệu hướng dẫn...

Khách hàng lựa chọn sản phẩm, dịch vụ của các KS đảm bảo thân thiện với môi trường, thể hiện vai trò của người tiêu dùng trong lựa chọn lối sống, sản phẩm du lịch, lưu trú xanh.

Tiểu kết chương 5

Nội dung chương tập trung vào đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm thúc đẩy QTNLX tại các KS ở Hà Nội đến năm 2023. Trên cơ sở các kết luận về thực trạng QTNLX, yếu tố ảnh hưởng đến QTNLX và tác động của QTNLX đến đổi mới xanh, HQMT tại các KS ở Hà Nội kết hợp cùng với kết quả nghiên cứu chiến lược phát triển du lịch xanh của nước ta và bối cảnh phát triển KS ở Hà Nội đến năm 2030, NCS đã đề xuất ba quan điểm, năm nhóm giải pháp và một số kiến nghị với cơ quan ban hành luật pháp, cơ quan quản lý nhà nước, các hiệp hội và khách hàng của KS để thúc đẩy QTNLX tại các KS ở Hà Nội trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Thông qua việc sử dụng các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng phù hợp cùng với các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp được thu thập, luận án của NCS đã tiến hành:

(i) Tổng quan nghiên cứu các công trình trong và ngoài nước có liên quan đến chủ đề của luận án để xác lập khung lý luận về QTNLX và QTNLX tại KS bao gồm: khái niệm, nội dung của QTNLX, trong đó tập trung vào 4 nội dung chính TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX. Trên cơ sở đó, lý giải sự cần thiết của QTNLX tại các KS, xác định các nhân tố ảnh hưởng đến QTNLX tại KS.

(ii) Xây dựng mô hình nghiên cứu về QTNLX thông qua 4 nội dung của QTNLX đó là TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX và xây dựng giả thuyết, lựa chọn biến, thang đo của các quan sát để đánh giá ảnh hưởng của QTNLX tới đổi mới xanh và HQMT của KS;

(iii) Đánh giá thực trạng QTNLX tại các KS ở Hà Nội bằng việc xem xét thực trạng nội dung TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội bằng việc phân tích thống kê và mô tả kết hợp cùng thông tin, dữ liệu của tình huống nghiên cứu để từ đó đúc rút kết luận về các điểm thành công và hạn chế;

(iv) Kiểm định được tác động của QTNLX qua các nội dung TDNLX, ĐTNLX, ĐGNLX, ĐNNLX đến đổi mới xanh và HQMT tại các KS 3 - 5 sao ở Hà Nội thông qua dữ liệu khảo sát thu thập được từ 287 phiếu điều tra;

(v) Đề xuất ba quan điểm, năm nhóm giải pháp chủ yếu và một số kiến nghị mang giá trị tham khảo nhằm thúc đẩy QTNLX tại các KS ở Hà Nội;

Cá kết quả nghiên cứu của NCS có ý nghĩa lý luận và thực tiễn, góp phần giải quyết bài toán về tính cấp thiết thúc đẩy QTNLX tại các KS ở Hà Nội. Luận án của NCS cũng có ý nghĩa gợi ý để các cơ quan quản lý nhà nước, ngành, địa phương đưa ra những cách thức hỗ trợ hợp lý để thúc đẩy các KS cũng như các DN nói chung thực hành QTNLX vì mục tiêu nâng cao HQMT, thực hiện TNXH của KS và hướng tới PTBV. QTNLX là một phạm trù nghiên cứu mới, có phạm vi rộng về mặt lý luận và có nhiều phức tạp trong quá trình triển khai thực tế. Mặc dù NCS

đã nhận được sự hướng dẫn của tập thể giáo viên hướng dẫn, sự đóng góp, trao đổi ý kiến của các nhà khoa học, nhà quản trị KS và bản thân NCS đã nỗ lực học hỏi, tiếp thu trong quá trình nghiên cứu, tuy nhiên do những hạn chế nhất định về thời gian, phương pháp, trình độ nghiên cứu của NCS nên luận án vẫn còn có những hạn chế nhất định. NCS kính mong nhận được sự chia sẻ và ý kiến đóng góp quý báu, gợi ý chỉnh sửa của quý Thầy Cô, các nhà khoa học, đồng nghiệp, bạn bè để NCS có thể hoàn thiện thêm luận án của mình tốt hơn.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Thị Tú Quyên (2022), “Mô hình nghiên cứu tác động của Quản trị nhân lực xanh tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Công thương*, (8), tr. 117 - 123.
2. Nguyễn Thị Tú Quyên (2023), “Green human resource management practices and their benefits in the organization: A qualitative case study of a Vietnamese corporation”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế: *Phát triển kinh tế xanh ở Việt Nam*, Trường Đại học Thương mại, tr. 962 - 975.
3. Nguyễn Thị Tú Quyên (2023), “Current status of green human resources management at 3-5 star hotels in Ha Noi and suggested solution”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế: *The international Conference on Human Resources for Sustainable Development*, Trường Đại học Bách Khoa, tr. 484 - 494.
4. Nguyễn Thị Bích Loan & Nguyễn Thị Tú Quyên (2024), “Tác động của quản trị nhân lực xanh đến hiệu quả môi trường tại các khách sạn 3 - 5 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội”, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, (190), tr. 82 - 95.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Lê Thị Tú Anh (2023), *Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.
2. Cục Du lịch quốc gia Việt Nam (2023), “Số liệu thống kê”, <https://vietnamtourism.gov.vn/statistic>
3. Cục Thống kê (2023), “Số liệu thống kê về thương mại, du lịch”, <https://www.gso.gov.vn/so-lieu-thong-ke>.
4. Từ Tuấn Cường (2024), *Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực khách sạn bền vững trong bối cảnh hội nhập*, Tạp chí Công thương, số 3 tháng 2/2024.
5. Hoàng Anh Duy, Nguyễn Phan Phúc, Phan Thị Nhung (2019), “Quản trị khách sạn xanh - kinh nghiệm của nhiều khách sạn trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho các khách sạn ở Việt Nam”, <https://giaoducvaxahoi.vn/giao-duc-dao- tao/qu-n-tr-khach-s-n-xanh-kinh-nghi-m-c-a-nhi-u-khach-s-n-tren-th-gi-i-va-bai-h-c-kinh-nghi-m-cho-cac-khach-s-n-vi-t-nam.html>.
6. Dự án EU (2013), *Chương trình phát triển năng lực du lịch có trách nhiệm với môi trường và xã hội*.
7. Đồng Xuân Đàm và Lê Chí Công (2022), “Hành vi thực hành xanh trong ngành lưu trú: Vai trò của niềm tin tổ chức xanh, nhận dạng tổ chức xanh và lãnh đạo chuyên đổi xanh”, *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế và kinh doanh Châu Á*, (7).
8. Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
9. Trí Đức (2018), “Liên quân VPĐH – Mường Thanh Grand Hà Nội mở màn tháng bảo vệ môi trường “Keep me Clean – Keep me Saving””, <https://nhamuong.com/lien-quan-vpdh-muong-thanh-grand-ha-noi-mo-man-thang-bao-ve-moi-truong-keep-me-clean-keep-me-saving>.
10. Hoàng Văn Hải & Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
11. Phạm Thị Yến Hoa (2020), “Quản trị khách sạn xanh trên thế giới và bài học kinh nghiệm kinh doanh khách sạn ở Việt Nam”, *Tạp chí Quản lý giáo dục*, 13(1).

12. Trần Thị Minh Hòa, Nguyễn Thị Hồng Ngọc (2014), “Trách nhiệm xã hội trong kinh doanh khách sạn tại Việt Nam - Nghiên cứu trường hợp tại các khách sạn Sofitel Legend Metropole và Sofitel Plaza Hà Nội”, *Tạp chí Khoa học (Khoa học Xã hội và Nhân văn)*, Tập 30, (4), Đại học Quốc gia Hà Nội.
13. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Bưu điện, Hà Nội.
14. Mai Thanh Lan (2014), *Giáo trình Tuyển dụng nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội
15. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Liên (2022), *Giáo trình Đào tạo và phát triển nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội
16. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, NXB Thống kê, Hà Nội.
17. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2013), *Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
18. Vương Thị Mỹ (2015), “Sự hài lòng của du khách đối với dịch vụ lưu trú trong các khách sạn 3 sao ở Huế”, *Tạp chí Khoa học (Khoa học Xã hội và Nhân văn)*, Đại học Quốc gia Hà Nội.
19. Hồ Thị Thuý Nga, Lê Ngọc Hậu (2021), “Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến động lực và hành vi của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp các khách sạn tại Đà Nẵng” *Tạp chí Khoa học (Kinh tế và phát triển)*, Tập 130, (5C), Đại học Huế.
20. Hồng Ngọc (2023), “Ý tưởng bảo vệ Môi trường độc đáo của các Khách sạn Mường Thanh”, <https://nhamuong.com/5-y-tuong-sang-kien-bao-ve-moi-truong-doc-dao-cua-cac-khach-san-muong-thanh>.
21. Phan Anh Nguyên (2022), “Sự tác động của đổi mới xanh, hiệu suất môi trường đến hiệu quả của các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.
22. Outbox Consulting (2020), *Xu hướng “Going green” trong các khách sạn tại Việt Nam*.
23. Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
24. Nguyễn Thị Hoàng Quyên (2021), *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khách sạn tỉnh Kiên Giang*, Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh.
25. Sở Du lịch Hà Nội (2020), *Kế hoạch phát triển ngành du lịch 5 năm 2021-2025*, Hà Nội.

26. Sở Du lịch Hà Nội (2022), *Báo cáo về việc đánh giá thực trạng quy hoạch du lịch trên địa bàn thành phố Hà Nội thời kỳ 2011-2020, sơ bộ phương án quy hoạch giai đoạn 2021-2030*, Hà Nội.
27. Nguyễn Thị Phương Thảo (2022), “Những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định áp dụng các biện pháp bảo vệ môi trường của các khách sạn ở Việt Nam”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học kinh tế quốc dân.
28. Nguyễn Đình Thọ (2013), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
29. Bùi Thị Quỳnh Trang (2021), *Quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 3 – 5 sao trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại
30. Ngô Mỹ Trân, Nguyễn Thùy Linh, Nguyễn Ngọc Anh Thư, Trương Ái Thùy Tiên, Ngô Phạm Phương Chi, Trần Mỹ Tiên (2022), “Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên và hiệu quả hoạt động môi trường của các khách sạn tại thành phố Cần Thơ”, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, tập 58 số 5D, 164-174
31. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
32. Trường Đại học Lao động - Xã hội (2021), *Quản trị nguồn nhân lực xanh: Cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
33. Lưu Trọng Tuấn (2014), *Quản trị nguồn nhân lực ngành khách sạn*, NXB Lao động – Xã hội.
34. Trường Đại học Thương mại (2023), *Phát triển kinh tế xanh ở Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế, Hà Nội.
35. Đỗ Thị Tươi (2021), “Thực hành quản lý nguồn nhân lực xanh vào nội dung thương lượng tập thể trong doanh nghiệp”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia: *Quản trị nguồn nhân lực xanh: Cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam*, Trường Đại học Lao động - Xã hội
36. Đỗ Thị Tươi, Trần Thị Minh Phương (2023), “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi xanh đến quản trị nhân lực xanh - Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế: *Phát triển kinh tế xanh ở Việt Nam*, Trường Đại học Thương mại.

Tài liệu tham khảo tiếng Anh

37. Aboramadan, M., & Karatepe, O. M. (2021), Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3199-3222. doi:10.1108/IJCHM-12-2020-1440.
38. Afzal, C. M., Khan, S. N., Baig, F. J., Ashraf, M. U. J. R. o. A. M., & Sciences, S. (2023), Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance: the Mediating Role of Green Innovation and Environmental Strategy in Pakistan.
39. Ahmad, S. (2015), Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817. doi:10.1080/23311975.2015.1030817.
40. Ahmed, M., Guo, Q., Qureshi, M.A., Raza, S.A., Khan, K.A. & Salam, J (2021). Do green HR practices enhance green motivation and proactive environmental management maturity in hotel industry? *International Journal of Hospitality Management*. 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102852>.
41. Alima Aktar (2019). Green Human Resource Management Practices and Employee Engagement: Empirical Evidence from RMG sector in Bangladesh. *Sustainability at Work eJournal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3363860>
42. Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K.F., Setioningtyas, W.P. & Dávid, L.D (2023). Green Human Resources Management in the Hotel Industry: A Systematic Review. *Sustainability*. 15. 99.
43. Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*. 17(3), 454-471
44. Amrutha, V.N. & Geetha, A.N (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 247. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
45. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020), A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>.
46. Anwar, N., Nik Mahmood, N. H., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Noor Faezah, J., & 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, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>.
47. Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016), Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*. doi:10.4038/sljhrm.v5i1.5624,
 48. Asri, C. P. (2021), Green Human Resource Management: A Literature Review. *Social Science Studies*, 1(2), 78-91.
 49. Assaf, A. G., & Josiassen, A. (2011), Identifying and Ranking the Determinants of Tourism Performance: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 51(4), 388-399. doi:10.1177/0047287511426337.
 50. Atkinson, H (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44 (10): 1441-1460
 51. Ba Phong, L., Lei, H., Le, T., Gong, J., & Ha, A. (2020), Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 14, 957-975. doi:10.1108/CMS-04-2019-0151.
 52. Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*: Prentice-Hall, Inc.
 53. Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
 54. Bebbington, J. (2001), Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature. *Accounting Forum*, 25(2), 128-157. doi:10.1111/1467-6303.00059.
 55. Benevene, P., & Buonomo, I. (2020), Green Human Resource Management: An Evidence-Based Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12, 5974. doi:10.3390/su12155974.
 56. Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. J. A. o. M. j. (2009), Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. 52(1), 103-126.
 57. Bharadwaj, A. S. (2000), A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196. doi:10.2307/3250983.

58. Cahya Purnama Asri (2021). Green human resource management: A Literature Review. *Social Science Studies*. 1(2), 078 – 091.
59. Chaudhary, R. (2018), Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), 305-319. doi:10.1108/EBHRM-11-2017-0058.
60. Chen, W. J., & Cheng, H. Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*. 31(2), 468-476
61. Chen, S., Chen, H. H., Zhang, K. Q., & Xu, X. long. (2018). A comprehensive theoretical framework for examining learning effects in green and conventionally managed hotels. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1392–1399. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.321>
62. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017), Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627. doi:10.1002/hrm.21792.
63. Elfahli, H. H. v. K. (2022), Green human resource management: A systematic literature review. *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, 1(7), 75-107.
64. Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>
65. F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), *European Business Review*, 26(2), 106-121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128.
66. Forman, M., & Jørgensen, M. S. (2001), Green supply chain management strategies-experiences from the Danish textile sector.
67. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
68. Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016), State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in

- Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142-163. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.105>.
69. Gössling, S., & Peeters, P. (2015), Assessing tourism's global environmental impact 1900-2050. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(5), 639-659. doi:10.1080/09669582.2015.1008500.
 70. Guerci, M., & Carollo, L. (2016), A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238. doi:10.1080/09585192.2015.1033641.
 71. Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016), Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211. doi:10.1080/09585192.2015.1052087.
 72. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*: Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
 73. Harris, C., & Tregidga, H. (2012). HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236-254. doi:10.1080/09585192.2011.561221
 74. Haldorai, K. (2021), Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88. doi:10.1016/j.tourman.2021.104431.
 75. Han, H., Hsu, L.-T. J., & Lee, J.-S. J. I. J. o. H. M. (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. 28, 519-528.
 76. Haque, F (2017), The Effects of Board Characteristics and Sustainable Compensation Policy on Carbon Performance of UK Firms. *Br. Acc. Rev.* 2017, 49, 347–364.
 77. Harris, C., & Tregidga, H. (2012), HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236-254. doi:10.1080/09585192.2011.561221.

78. Hoque, K. (1999), Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00135>.
79. Hossari, H., & Elfahli, K. (2022). Green human resource management: A systematic literature review. *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, 1(7), 75-107.
80. Karmoker, K.; Zannat, T.; Roy, B. (2020). Can Green HRM Practices Influence Hotel Employees' Green Behavior? Evidence From Khulna City Hospitality Industry, Bangladesh. *Int. J. Hum. Resour. Stud.* 2020, 10, 149.
81. Korczynski M. (2002). Human Resource Management in Service Work. Palgrave, Macmillan, Hampshire, UK.
82. Kordić, N., Milićević, S. (2018). Human resources in the hotel industry of Serbia. *Hotel and Tourism Management*, Vol. 6, No. 1: 93-103.
83. 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.
84. Jabbour, C. J. C., Jugend, D., Jabbour, A. B. L. d. S., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2015), Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects. *Journal of Cleaner Production*, 87, 442-451. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.036>.
85. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. J. T. I. J. o. H. R. M. (2010), Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *21*, 1049 - 1089.
86. Jasch, C. (2000). Environmental Performance Evaluation and Indicators. *J. Clean. Prod.* 8, 79–88.
87. Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018), The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity. *10*(9), 3237.
88. Jirawuttinunt, S., & Limsuwan, K. (2019), The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 businesses in Thailand *International Journal of Business and Economics* 11(1), 168-185.

89. Jie Shen, Jenny Dumont, Xin Deng (2019). Green human resource management in Chinese enterprises. ISBN 9781032337654, Routledge Publishing.
90. Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S.E., Ployhart, R. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43, pp. 1335-1358.
91. 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. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
92. Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*: Guildford Press.
93. Koontz, H., & Weihrich, H. (2010), *Essentials of management: an international perspective* (7th ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
94. Lai, K.-H., Cheng, T. C. E., & Tang, A. K. Y. (2010), Green Retailing: Factors for Success. *California Management Review*, 52(2), 6-31. doi:10.1525/cm.2010.52.2.6.
95. Li, R., & Ramanathan, R. (2018), Exploring the relationships between different types of environmental regulations and environmental performance: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1329-1340. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.132>.
96. López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2023), Human resource management as an internal antecedent of environmental management: a joint analysis with competitive consequences in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(6), 1293-1314. doi:10.1080/09669582.2020.1841216.
97. Luu, T.T (2018). "Employees" green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*. 26, pp.1308-1324
98. 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
99. Luu, T.T. (2020). Integrating green strategy and green human resource practices to trigger individual and organizational green performance: the role of

- environmentally-specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1193–1222.
100. Mampra, M. (2013, 6-9/01/2013), *Green HRM: Does it help to build a competitive service sector*. Paper presented at the The tenth AIMS International Conference on Management, Bangalore, India.
 101. Mampra (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? *In Proceedings of the tenth AIMS International Conference on Management, Bangalore, India, 6-9/01/2013*, 1273-1281.
 102. Mandip, G. (2012), Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(ISC-2011), 244-252.
 103. Masri, H., & Jaaron, A. (2017), Assessing Green Human Resources Management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.087.
 104. Mazur, B. (2015), *Sustainable Human Resource Management. The attempt of holistic approach*.
 105. Menon, B. (2016), A STUDY OF GREEN HR PRACTICES AND STRATEGIC IMPLEMENTATION IN THE KOLHAPUR BASED INDUSTRIES. *Indian Streams Research Journal International Recognized Multidisciplinary Research Journal*, 6.
 106. Mishra, P (2017). Green Human Resource Management: A Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy. *Int. J. Organ. Anal.* 2017, 25, 762–788
 107. Mishra, M., & Pandey, A. (2019). The impact of leadership styles on knowledge-sharing behavior: A review of literature. *Development and Learning in Organizations. An International Journal*. 33(1), 16-19
 108. Mohammed Yashik P, Rincy V. Mathew (2020). Green Human Resource Management and its Impact on Environmental Performance and Green Behavior: A study of Select Hospitals in Northern Kerala. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12 (3):3914-3923
 109. 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.* 2015, 50, 41–54
110. Mousa, S., & Othman, M. (2019), The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. doi:10.1016/j.jclepro.2019.118595,
 111. Mwita, K., & Kinemo, S. (2018), The Role of Green Recruitment and Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: A Case of Tanzania Tobacco Processors Limited (TTPL). *International Journal of Human Resource Studies*, 8, 35. doi:10.5296/ijhrs.v8i4.13356.
 112. Nisar, Q.A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S. & Ryu, K (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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>.
 113. O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016), The moderating effect of ‘Green’ HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261. doi:10.1080/09585192.2015.1063078.
 114. Obaid, T. (2015), The impact of green recruitment, green training and green learning on the firm performance.
 115. Obeidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2020), Leveraging “Green” Human Resource Practices to Enable Environmental and Organizational Performance: Evidence from the Qatari Oil and Gas Industry. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 371-388. doi:10.1007/s10551-018-4075-z.
 116. Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. J. I. B. R. (2014), Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. 7, 101.
 117. Ogbeibu, S., Jude, E., Senadjki, A. (2019). When Team Creativity Goes Green: Unpacking The Effects of Green Human Resource Management and Technological Turbulence. *In Proceedings of International Symposium on Applied Structural Equation Modeling and Methodological Matters 2019*. 205–223.
 118. Oyewale Oluwapelumi Oyedokun (2019). Green Human Resource Management Practices and Its Effect on Sustainable Competitive Edge in the Nigerian

- Manufacturing Industry. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 5, 2970 – 3000
119. Perron, G., Côté, R., & Duffy, J. (2006), Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14, 551-562. doi:10.1016/j.jclepro.2005.07.006.
 120. Pham, N. T., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. L. (2018), Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing*, 13(4), 1174-1189. doi:doi:10.2478/mmcks-2018-0030.
 121. 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/10.1016/j.tourman.2018.12.008>.
 122. Pham, N. T., Vo Thanh, T., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020), The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>.
 123. Prasad. (2013), Green HRM-partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, 8(IV), 31-34.
 124. Ragas, S. F. P., Tantay, F. M. A., Chua, L. J. C., & Sunio, C. M. C. (2017), Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity Performance Management*, 66(7), 857-872.
 125. Ramachandran, V. (2011), Strategic corporate social responsibility: a 'dynamic capabilities' perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 285-293.
 126. Rawashdeh, A. (2018), The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8, 1049-1058. doi:10.5267/j.msl.2018.7.006.
 127. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013), Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. 15(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.

128. Revill, C. (2000), The Greening of Personnel/Human Resource Management an Assessment. *International Journal of Applied HRM*, 1(3), 1-30.
129. Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997), A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559. doi:10.2307/257052.
130. Salih Kusluvan (2003), Managing employee attitudes and behaviours in tourism and hospitality industry, Chapter “Characteristic of employment and human resource management in the tourism and hospitality industry”, Nova Science Publisher, Inc.
131. Sawitri, D. R., Hadiyanto, H., & Hadi, S. P. (2015), Pro-environmental Behavior from a Social Cognitive Theory Perspective. *Procedia Environmental Sciences*, 23, 27-33. doi:https://doi.org/10.1016/j.proenv.2015.01.005.
132. Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019), Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417. doi:10.1080/09585192.2017.1323772.
133. Singh, S. K., Giudice, M. D., Chierici, R., & Graziano, D. (2020), Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762.
134. Shoeb Ahmad (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*. 2(1), DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817
135. Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. J. J. o. C. P. (2018), Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka’s tourism industry.
136. Sohn, S.Y; Joo, Y.G và Han, H.K (2007). Structural equation model for the evaluation of national funding on R&D project of SMEs in consideration with MBNQA criteria. *Evaluation and Program Planning*, 30, 10-20
137. Sourvinou, A.; Filimonau, V. (2018). Planning for an Environmental Management Programme in a Luxury Hotel and Its Perceived Impact on Staff: An Exploratory Case Study. *J. Sustain. Tour.* 26, 649–667

138. Susanto, E., Rofaida, R., & Senen, S. (2022), GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN HOSPITALITY INDUSTRIES: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5, 2022. doi:10.46827/ejhrms.v5i4.1212.
139. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. J. A. P. J. o. H. R. (2018), Green human resource management practices: scale development and validity. *56*(1), 31-55.
140. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021), Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57-69. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>.
141. Uddin, M., & Islam, M. (2016), Green HRM: Goal Attainment through Environmental Sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, 9, 14. doi:10.3126/jnbs.v9i1.14590.
142. Ullah, M. M. (2017), Integrating environmental sustainability into human resources management: A comprehensive review on green human resources management (Green HRM) Practices. *Economics management & Marketing*, 6(1), 14-19.
143. Umrani, W.A., Channa, N.A., Yousaf, A., Ahmed, U., Pahi, M.H & Ramayah, T (2020). Greening the workforce to achieve environmental performance in hotel industry: A serial mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 44. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.007>.
144. Vahdati, S. S. (2018), *Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran*.
145. Waheed Ali Umrani, Nisar Ahmed Channa, Amna Yousaf, Umair Ahmed, Munwar Hussain Pahi, Thurasamy Ramayah (2020) Greening the workforce to achieve environmental performance in hotel industry: A serial mediation model, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 44, Pages 50-60, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.007>.
146. Wang, L., Li, W., & Qi, L. (2020), Stakeholder Pressures and Corporate Environmental Strategies: A Meta-Analysis. *12*(3), 1172.

147. Wehrmeyer, W. (1996), *Greening People: Human Resources and Environmental Management*: Greenleaf.
148. Wong, C. Y., Wong, C. W. Y., & Boon-itt, S. (2015), Integrating environmental management into supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 43-68. doi:10.1108/IJPDLM-05-2013-0110.
149. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. (2019), Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27. doi:10.1108/BIJ-12-2018-0438.
150. Yusliza, M. Y., Opel, M. I., Fawehinmi, O., Yong, J. Y., & Ahmad, A. (2019), *Systematic literature review on green human resource management: Green health, safety and welfare as new dimension*.
151. Zhang, D., Rong, Z., & Ji, Q. (2019), Green innovation and firm performance: Evidence from listed companies in China. *Resources, Conservation and Recycling*, 144, 48-55. doi:https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.01.023.
152. Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015), HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142. doi:10.1080/09585192.2014.972429.
153. Zoogah, D. B. (2011), The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139. doi:10.1177/239700221102500204.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: DANH SÁCH THAM GIA PHÒNG VẤN SÂU

* Danh sách chuyên gia

TT	Giới tính	Học hàm, học vị	Đơn vị công tác	Hướng nghiên cứu chính
1	Nữ	PGS.TS	Trường Đại học Thương mại	Quản trị doanh nghiệp, Quản trị nhân lực, Trách nhiệm xã hội
2	Nữ	TS	Trường Đại học Thương mại	Quản trị dịch vụ, Quản trị khách sạn
3	Nữ	TS	Đại học Hoà Bình	Quản trị khách sạn, Du lịch và lễ hành
4	Nam	TS	Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội	Quản trị kinh doanh, Quản trị sự thay đổi, Đổi mới sáng tạo
5	Nam	PGS.TS	Trường Đại học Lao động-Xã hội	Quản trị kinh doanh, Quản trị nhân lực
6	Nữ	ThS	Hiệp hội khách sạn Việt Nam	Quản trị kinh doanh, Quản trị nhân lực
7	Nam	TS	Nguyên Phó tổng giám đốc khách sạn 5 sao; Chuyên gia tư vấn phát triển du lịch bền vững	Quản trị kinh doanh, Quản trị khách sạn

* Danh sách nhà quản trị khách sạn

TT	Giới tính	Vị trí công tác	Khách sạn	Số năm kinh nghiệm
1	Nữ	Tổng giám đốc	4 sao	24
2	Nam	Tổng quản lý	5 sao	30
3	Nữ	Giám đốc nhân sự vùng	5 sao	15
4	Nữ	Giám đốc nhân sự	5 sao	17
5	Nam	Kỹ sư trưởng môi trường	4 sao	5
6	Nam	Giám đốc đào tạo và kiểm soát chất lượng	4 sao	18
7	Nữ	Giám đốc	3 sao	25

PHỤ LỤC 2: PHIẾU KHẢO SÁT

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI CÁC KHÁCH SẠN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Kính gửi Ông/Bà

Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu về **Quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn trên địa bàn Thành phố Hà Nội**. Nghiên cứu được thực hiện với mục đích đưa ra các đề xuất có ý nghĩa đối với các khách sạn để nhằm thúc đẩy quản trị nhân lực xanh để từ đó tăng cường các đổi mới xanh và cải thiện hiệu quả môi trường của khách sạn.

Sự thành công của nghiên cứu này phụ thuộc rất lớn vào ý kiến của Ông/Bà. Kính mong Ông/Bà dành một chút thời gian quý báu của mình để trả lời bảng câu hỏi sau đây bằng cách lựa chọn phương án phù hợp nhất với thực trạng tại khách sạn mà Ông/Bà đang làm việc. Thời gian thực hiện khảo sát khoảng 15 phút. Bảng câu hỏi bao gồm 3 nội dung chính: Quản trị nhân lực xanh; Đổi mới xanh và Hiệu quả môi trường và Thông tin về nhân khẩu học.

Tôi xin cam kết các thông tin thu được từ khảo sát này sẽ được sử dụng cho nghiên cứu, không cho bất kỳ mục đích thương mại nào.

Xin trân trọng cảm ơn!

A. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH TẠI KHÁCH SẠN

Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý đối với các nhận định sau đây bằng cách đánh dấu X vào ô phù hợp nhất với ý kiến của mình ở mỗi dòng theo 5 mức độ:

1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Bình thường/Trung lập; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý

TT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Tuyển dụng nhân lực xanh					
1.1	Khách sạn chúng tôi thu nhận, xử lý hồ sơ ứng viên và tiến hành phỏng vấn trực tuyến					

TT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1.2	Thực hiện truyền thông tuyển dụng online và nhấn mạnh đến giá trị xanh của khách sạn trong truyền thông tuyển dụng					
1.3	Khách sạn chúng tôi đưa các vấn đề về bảo vệ môi trường vào mô tả nhiệm vụ trong thông báo tuyển dụng					
1.4	Khách sạn chúng tôi ưu tiên lựa chọn các ứng viên có kiến thức, kỹ năng, ý thức về lối sống xanh					
2	Đào tạo nhân lực xanh					
2.1	NLĐ được đào tạo về các vấn đề liên quan đến môi trường					
2.2	Khách sạn chúng tôi cung cấp các chương trình đào tạo về môi trường (ví dụ phương pháp tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải, nhận thức về môi trường...) thường xuyên, cập nhật và phù hợp với công việc					
2.3	NLĐ có sử dụng hiệu quả các nội dung của chương trình đào tạo về môi trường					
2.4	Khách sạn chúng tôi đánh giá đầy đủ về hiệu suất làm việc của NLĐ sau chương trình đào tạo về môi trường					
2.5	Khách sạn chúng tôi xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ của NLĐ về các vấn đề liên quan đến bảo vệ môi trường					
3	Đánh giá nhân lực xanh					
3.1	Nhân viên khách sạn chúng tôi biết về các trách nhiệm, mục đích, mục tiêu cụ thể với môi trường mà họ cần thực hiện					
3.2	Khách sạn chúng tôi sử dụng các tiêu chí liên quan đến môi trường (ví dụ tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu chất thải...) là tiêu chí đánh giá kết quả công việc					
3.3	Khách sạn chúng tôi cung cấp các phản hồi thường xuyên cho nhân viên (về tiến trình thực hiện, kết quả đạt được, cách thức cải thiện) để đạt được mục tiêu bảo vệ môi trường					

TT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
3.4	Các mục tiêu, hành vi vì môi trường và đóng góp cho hiệu suất môi trường của nhân viên được khách sạn chúng tôi xem xét, đánh giá					
3.5	Vai trò của nhà quản lý trong việc đạt được kết quả về môi trường được đưa vào hệ thống đánh giá của khách sạn					
4	Đãi ngộ nhân lực xanh					
4.1	Khách sạn chúng tôi thưởng tài chính cho nhân viên khi họ đạt được các mục tiêu vì môi trường					
4.2	Khách sạn chúng tôi khuyến khích và ghi nhận các sáng kiến vì môi trường của nhân viên					
4.3	Khách sạn chúng tôi xây dựng nơi làm việc thân thiện với môi trường (ví dụ nơi làm việc xanh, sử dụng ánh sáng tự nhiên, tham gia các hoạt động vì môi trường...)					
4.4	Khách sạn chúng tôi có hình thức kỷ luật và yêu cầu chịu trách nhiệm khi nhân viên hành động xấu với môi trường					

B. ĐỔI MỚI XANH VÀ HIỆU QUẢ MÔI TRƯỜNG CỦA KHÁCH SẠN

Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý đối với các nhận định sau đây bằng cách đánh dấu X vào ô phù hợp nhất với ý kiến của mình ở mỗi dòng theo 5 mức độ:

1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Bình thường/Trung lập; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý

TT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Đổi mới xanh					
1.1	Khách sạn chúng tôi tăng cường sử dụng các nguyên nhiên liệu có lợi cho môi trường (ví dụ nguyên liệu tự nhiên, tiêu thụ ít năng lượng, dễ dàng tái chế, tái sử dụng...)					
1.2	Khách sạn chúng tôi cải tiến các quy trình để giảm thiểu rác thải, giảm lượng tiêu thụ điện, nước...					

1.3	Khách sạn chúng tôi sử dụng cách thức tiếp thị thân thiện môi trường (ví dụ hạn chế in phát tờ rơi, hạn chế sử dụng hoa, tăng cường truyền đạt thông điệp vì môi trường...)					
2	Hiệu quả môi trường					
2.1	Khách sạn chúng tôi đã giảm được rác thải					
2.2	Khách sạn chúng tôi đã tiết kiệm được nhiều nước					
2.3	Khách sạn chúng tôi đã giảm thiểu được việc mua các nguyên nhiên liệu không thể tái chế					
2.4	Khách sạn chúng tôi đã tiết kiệm được nhiều năng lượng					
2.5	Khách sạn chúng tôi đã giảm được đáng kể chi phí					
2.6	Khách sạn chúng tôi đã nâng cao được danh tiếng					

C. PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN

Ông/Bà vui lòng chia sẻ một số thông tin sau:

1. Tên khách sạn:

2. Giới tính:

Nam

Nữ

3. Tuổi:

4. Trình độ học vấn:

Trung cấp

Cao đẳng

Đại học

Sau đại học

5. Thời gian công tác tại khách sạn:

Dưới 5 năm

10 đến 15 năm

5 đến 10 năm

Trên 15 năm

6. Vị trí công tác:

7. Khách sạn đang công tác là khách sạn mấy sao?

1 sao

2 sao

3 sao

4 sao

5 sao

8. Khách sạn đang công tác thuộc hình thức nào?

Vận hành độc lập

Vận hành theo chuỗi

**SURVEY QUESTIONNAIRE ABOUT GREEN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT AT HOTELS IN HA NOI CITY**

Dear Sir/Madam

Currently, I am conducting research on *Green Human Resource Management at hotels in Hanoi City*. The research aims to provide meaningful recommendations for hotels to enhance green human resource management, thereby promoting green innovations and improving the environmental efficiency of the hotels.

The success of this research greatly depends on your input. I kindly request you to spare some of your valuable time to respond to the following questionnaire by selecting the most appropriate options that reflect the current situation at the hotel where you work. The survey should take approximately 15 minutes to complete. The questionnaire covers three main sections: Green Human Resource Management; Green Innovations and Environmental Efficiency; and Demographic Information.

I assure you that the information gathered from this survey will be used solely for research purposes and will not be used for any commercial intent.

Thank you very much for your cooperation.

Yours sincerely

A. GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT HOTELS

Please indicate your level of agreement with the following statements by marking an X in the box that best corresponds to your opinion on each line using a scale of 5 levels

1 = Totally disagree; 2 = Disagree; 3 = Neutral; 4= Agree; 5 = Totally agree

No	Statement	Level				
		1	2	3	4	5
1	Green Recruitment and selection					
1.1	Our hotel collects, processes candidate profiles, and conducts online interviews					
1.2	We conduct online recruitment communications and emphasize the green values of the hotel in recruitment communications					

No	Statement	Level				
		1	2	3	4	5
1.3	Our hotel incorporates environmental protection issues into job descriptions in recruitment announcements					
1.4	Our hotel prioritizes selecting candidates with knowledge, skills, and awareness of green lifestyles					
2	Green training					
2.1	The employees is trained on environmental-related issues					
2.2	Our hotel provides regular and job-relevant environmental training programs (such as energy-saving methods, waste reduction, environmental awareness, etc.)					
2.3	The workforce effectively utilizes the content of the environmental training program					
2.4	Our hotel conducts a comprehensive evaluation of the work performance of employees after the environmental training program					
2.5	Our hotel assesses employees' knowledge, skills, and attitudes regarding environmental protection issues					
3	Green Performance					
3.1	Our hotel staff are aware of their specific responsibilities, purposes, and objectives regarding the environment that they need to fulfill					
3.2	Our hotel utilizes environmental criteria (such as energy conservation, waste reduction, etc.) as performance evaluation criteria					
3.3	Our hotel provides regular feedback to employees (regarding progress, achieved results, improvement strategies) to achieve environmental protection goals					
3.4	Our hotel considers and evaluates employees' environmental goals, behaviors, and contributions to environmental performance					

No	Statement	Level				
		1	2	3	4	5
3.5	The role of managers in achieving environmental results is incorporated into the hotel's evaluation system					
4	Green compensation					
4.1	Our hotel provides financial rewards to employees when they achieve environmental goals					
4.2	Our hotel encourages and acknowledges employees' environmental initiatives					
4.3	Our hotel creates an environmentally friendly workplace (such as green workspaces, natural light usage, participation in environmental activities)					
4.4	Our hotel has disciplinary measures and holds employees accountable for environmentally harmful actions					

B. GREEN INNOVATION AND ENVIRONMENT PERFORMANCE

Please indicate your level of agreement with the following statements by marking an X in the box that best corresponds to your opinion on each line using a scale of 5 levels

1 = Totally disagree; 2 = Disagree; 3 = Neutral; 4 = Agree; 5 = Totally agree

TT	Nội dung nhận định	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Green innovation					
1.1	Our hotel enhances the use of environmentally friendly fuels (such as natural materials, low-energy consumption, easily recyclable, reusable materials)					
1.2	Our hotel improves processes to reduce waste, decrease electricity and water consumption					
1.3	Our hotel employs environmentally friendly marketing methods (such as limiting flyer printing, reducing flower usage, enhancing environmental messaging)					

2	Environment performance					
2.1	Our hotel has successfully reduced waste					
2.2	Our hotel has saved a significant amount of water					
2.3	Our hotel has minimized the purchase of non-recyclable materials					
2.4	Our hotel has saved a considerable amount of energy					
2.5	Our hotel has significantly reduced costs					
2.6	Our hotel has enhanced its reputation					

C. Personal information

Please share some information:

1. Hotel name:

2. Gender:

Nam

Nữ

3. Age:

4. Level:

Intermediate level

College level

Post graduate level

5. Time works in hotel:

< 5 years

10 - 15 years

5 - 10 years

> 15 years

6. Position:

7. Your hotel is?

3 star

4 star

5 star

PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

1. Kết quả kiểm định hệ số tin cậy

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TDNLX1	11.13	2.434	.653	.760
TDNLX2	11.09	2.429	.680	.746
TDNLX3	11.20	2.637	.635	.769
TDNLX4	11.12	2.765	.578	.794

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DGNLX1	13.88	3.524	.669	.843
DGNLX2	13.75	3.580	.633	.852
DGNLX3	13.90	3.388	.742	.825
DGNLX4	13.78	3.473	.714	.832
DGNLX5	13.79	3.486	.685	.839

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DNNLX1	10.22	2.048	.645	.845
DNNLX2	10.36	2.294	.619	.851
DNNLX3	10.07	1.946	.787	.783
DNNLX4	10.10	1.982	.770	.790

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTNLX1	14.47	5.110	.646	.875
DTNLX2	14.66	4.645	.748	.852
DTNLX3	14.71	4.596	.738	.855
DTNLX4	14.85	4.417	.766	.848
DTNLX5	14.75	4.720	.707	.862

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HQMT1	17.89	7.410	.789	.911
HQMT2	17.98	7.479	.731	.918
HQMT3	18.15	7.200	.745	.917
HQMT4	17.86	7.176	.817	.907
HQMT5	17.97	7.010	.826	.905
HQMT6	17.94	7.094	.796	.910

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DMX1	6.89	1.358	.712	.839
DMX2	6.92	1.361	.758	.794
DMX3	6.89	1.379	.758	.795

2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5358.755
	Df	351
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
TDNLX1	.533	.575
TDNLX2	.533	.670
TDNLX3	.505	.510
TDNLX4	.505	.514
DGNLX1	.537	.541
DGNLX2	.491	.481
DGNLX3	.628	.660
DGNLX4	.583	.638
DGNLX5	.595	.605
DNNLX1	.478	.484
DNNLX2	.491	.459
DNNLX3	.790	.792
DNNLX4	.797	.793
DTNLX1	.472	.471
DTNLX2	.645	.678
DTNLX3	.622	.631
DTNLX4	.690	.697
DTNLX5	.588	.604
HQMT1	.752	.714
HQMT2	.631	.592
HQMT3	.666	.635
HQMT4	.751	.758
HQMT5	.764	.812
HQMT6	.735	.760
DMX1	.605	.646
DMX2	.644	.694
DMX3	.665	.756

Extraction Method: Principal

Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	12.500	46.297	46.297	12.153	45.010	45.010	9.982
2	1.872	6.934	53.231	1.484	5.495	50.505	7.114
3	1.456	5.391	58.622	1.097	4.062	54.567	8.033
4	1.357	5.024	63.646	.992	3.674	58.241	9.813
5	1.070	3.963	67.610	.764	2.830	61.071	7.454
6	1.014	3.755	71.365	.682	2.527	63.598	7.464
7	.661	2.449	73.814				
8	.608	2.253	76.067				
9	.592	2.193	78.260				
10	.561	2.078	80.338				
11	.531	1.968	82.306				
12	.508	1.882	84.188				
13	.488	1.807	85.995				
14	.424	1.570	87.565				
15	.394	1.460	89.025				
16	.378	1.401	90.426				
17	.350	1.296	91.722				
18	.313	1.159	92.881				
19	.293	1.084	93.965				
20	.279	1.033	94.998				
21	.252	.933	95.931				
22	.247	.916	96.848				
23	.222	.823	97.671				
24	.211	.783	98.454				
25	.167	.619	99.073				
26	.144	.532	99.605				
27	.107	.395	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
DTNLX3	.862					
DTNLX2	.847					
DTNLX4	.810					
DTNLX5	.783					
DTNLX1	.642					
DGNLX4		.844				
DGNLX3		.764				
DGNLX5		.725				
DGNLX1		.649				
DGNLX2		.575				
DNNLX4			.851			
DNNLX3			.849			
DNNLX1			.670			
DNNLX2			.583			
HQMT5				.970		
HQMT6				.967		
HQMT4				.636		
HQMT1				.537		
HQMT2				.514		
HQMT3				.448		
TDNLX2					.871	
TDNLX1					.752	
TDNLX3					.562	
TDNLX4					.410	
DMX3						.816
DMX2						.758
DMX1						.685

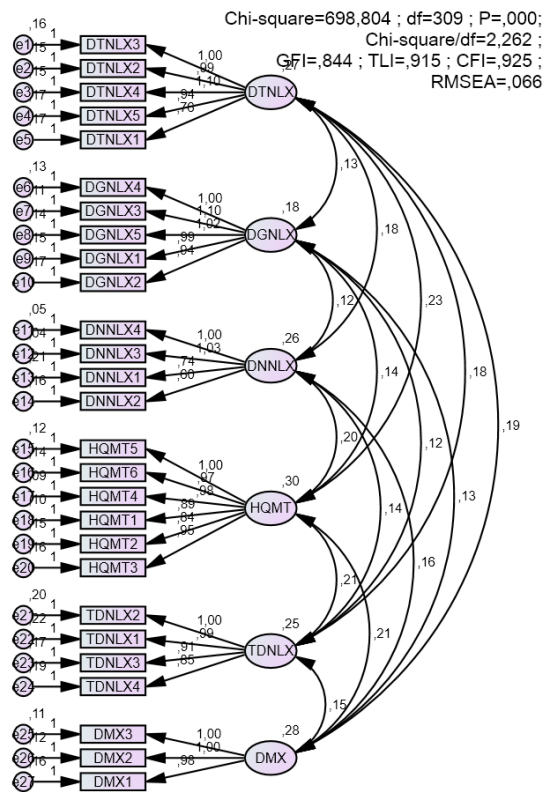
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

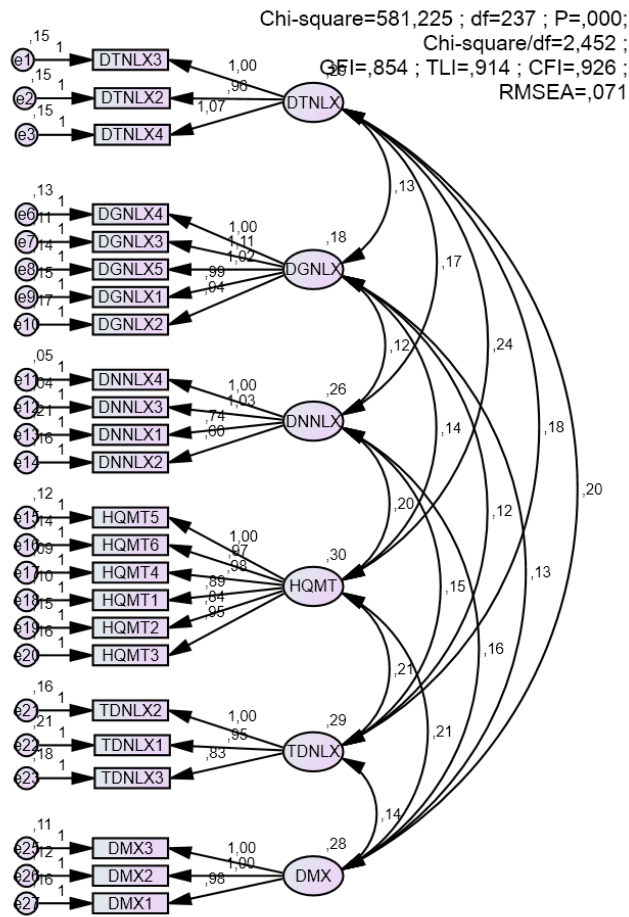
3. Kết quả phân tích CFA

Lần 1



	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	TDNLX	DTNLX	DGNLX	DNNLX	HQMT	DMX
TDNLX	0,817	0,527	0,576	0,818	0,726					
DTNLX	0,884	0,606	0,650	0,890	0,702	0,778				
DGNLX	0,868	0,568	0,376	0,872	0,591	0,582	0,753			
DNNLX	0,860	0,616	0,491	0,927	0,550	0,656	0,566	0,785		
HQMT	0,926	0,676	0,650	0,929	0,759	0,806	0,613	0,701	0,822	
DMX	0,866	0,683	0,511	0,868	0,566	0,704	0,583	0,609	0,715	0,826

Lần 2 (Bổ DTNLX1, TDNL4, DTNLX5)



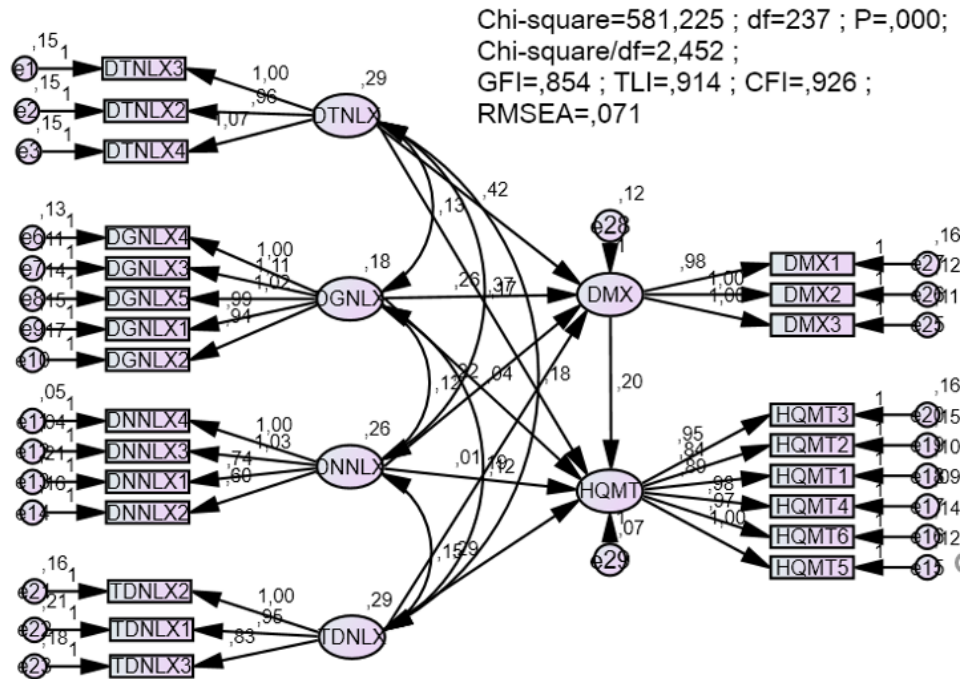
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	TDNLX	DTNLX	DGNLX	DNNLX	HQMT	DMX
TDNLX	0,799	0,570	0,520	0,803	0,755					
DTNLX	0,855	0,663	0,646	0,856	0,621	0,814				
DGNLX	0,868	0,568	0,376	0,872	0,545	0,584	0,754			
DNNLX	0,861	0,616	0,491	0,926	0,546	0,637	0,566	0,785		
HQMT	0,926	0,676	0,646	0,929	0,721	0,804	0,613	0,701	0,822	
DMX	0,866	0,683	0,511	0,869	0,506	0,692	0,583	0,609	0,715	0,827

4. Phân tích tương quan Pearson và mô hình cấu trúc tuyến tính

Correlations

	F_DTNLX	F_DGNLX	F_DNNLX	F_TDNLX	F_DMX	F_HQMT
Pearson Correlation	1	.502**	.560**	.522**	.597**	.719**
F_DTNLX Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	287	287	287	287	287	287
Pearson Correlation	.502**	1	.516**	.463**	.506**	.566**
F_DGNLX Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	287	287	287	287	287	287
Pearson Correlation	.560**	.516**	1	.505**	.564**	.642**
F_DNNLX Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	287	287	287	287	287	287
Pearson Correlation	.522**	.463**	.505**	1	.429**	.625**
F_TDNLX Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	287	287	287	287	287	287
Pearson Correlation	.597**	.506**	.564**	.429**	1	.643**
F_DMX Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	287	287	287	287	287	287
Pearson Correlation	.719**	.566**	.642**	.625**	.643**	1
F_HQMT Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	287	287	287	287	287	287

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DMX	,553
HQMT	,779
DMX1	,627
DMX2	,702
DMX3	,720
TDNLX3	,518
TDNLX1	,552
TDNLX2	,638
HQMT3	,623
HQMT2	,585

	Estimate
HQMT1	,704
HQMT4	,754
HQMT6	,671
HQMT5	,718
DNNLX2	,367
DNNLX1	,400
DNNLX3	,863
DNNLX4	,833
DGNLX2	,479
DGNLX1	,547
DGNLX5	,573
DGNLX3	,669
DGNLX4	,571
DTNLX4	,691
DTNLX2	,640
DTNLX3	,657

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DMX <--- DTNLX	,424	,087	4,893	***	
DMX <--- DGNLX	,258	,092	2,811	,005	
DMX <--- TDNLX	,010	,078	,127	,899	
DMX <--- DNNLX	,221	,076	2,906	,004	
HQMT <--- DGNLX	,043	,071	,609	,542	
HQMT <--- DNNLX	,194	,059	3,265	,001	
HQMT <--- TDNLX	,290	,062	4,647	***	
HQMT <--- DMX	,201	,065	3,064	,002	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HQMT <--- DTNLX	,365	,074	4,903	***	
DTNLX3 <--- DTNLX	1,000				
DTNLX2 <--- DTNLX	,957	,066	14,587	***	
DTNLX4 <--- DTNLX	1,073	,070	15,249	***	
DGNLX4 <--- DGNLX	1,000				
DGNLX3 <--- DGNLX	1,105	,081	13,658	***	
DGNLX5 <--- DGNLX	1,023	,081	12,609	***	
DGNLX1 <--- DGNLX	,994	,081	12,307	***	
DGNLX2 <--- DGNLX	,935	,082	11,459	***	
DNNLX4 <--- DNNLX	1,000				
DNNLX3 <--- DNNLX	1,029	,044	23,656	***	
DNNLX1 <--- DNNLX	,740	,060	12,370	***	
DNNLX2 <--- DNNLX	,604	,052	11,636	***	
HQMT5 <--- HQMT	1,000				
HQMT6 <--- HQMT	,967	,056	17,247	***	
HQMT4 <--- HQMT	,977	,051	19,040	***	
HQMT1 <--- HQMT	,893	,050	17,937	***	
HQMT2 <--- HQMT	,843	,054	15,485	***	
HQMT3 <--- HQMT	,946	,058	16,257	***	
TDNLX2 <--- TDNLX	1,000				
TDNLX1 <--- TDNLX	,951	,080	11,907	***	
TDNLX3 <--- TDNLX	,833	,072	11,570	***	
DMX3 <--- DMX	1,000				
DMX2 <--- DMX	1,000	,062	16,212	***	
DMX1 <--- DMX	,982	,065	15,115	***	

Hệ số chuẩn hóa

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DMX <--- DTNLX	,430
DMX <--- DGNLX	,206
DMX <--- TDNLX	,010
DMX <--- DNNLX	,213
HQMT <--- DGNLX	,033
HQMT <--- DNNLX	,181
HQMT <--- TDNLX	,283
HQMT <--- DMX	,194
HQMT <--- DTNLX	,358
DTNLX3<--- DTNLX	,811
DTNLX2<--- DTNLX	,800
DTNLX4<--- DTNLX	,831
DGNLX4<--- DGNLX	,756
DGNLX3<--- DGNLX	,818
DGNLX5<--- DGNLX	,757
DGNLX1<--- DGNLX	,740
DGNLX2<--- DGNLX	,692
DNNLX4<--- DNNLX	,913
DNNLX3<--- DNNLX	,929
DNNLX1<--- DNNLX	,633
DNNLX2<--- DNNLX	,606
HQMT5 <--- HQMT	,847
HQMT6 <--- HQMT	,819
HQMT4 <--- HQMT	,868
HQMT1 <--- HQMT	,839
HQMT2 <--- HQMT	,765
HQMT3 <--- HQMT	,789
TDNLX2<--- TDNLX	,799
TDNLX1<--- TDNLX	,743
TDNLX3<--- TDNLX	,720
DMX3 <--- DMX	,849
DMX2 <--- DMX	,838
DMX1 <--- DMX	,792

5. Thống kê mô tả

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F_DTNLX	287	2.00	5.00	3.6190	.58707
F_DGNLX	287	2.20	5.00	3.4551	.45944
F_DNNLX	287	2.00	5.00	3.3963	.46833
F_TDNLX	287	1.67	5.00	3.7073	.55426
F_DMXX	287	2.00	5.00	3.4495	.56551
F_HQMT	287	2.00	5.00	3.5929	.53371
Valid N (listwise)	287				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TDNLX1	287	2	5	3.72	.685
TDNLX2	287	1	5	3.76	.670
TDNLX3	287	2	5	3.64	.619
TDNLX4	287	2	5	3.72	.607
Valid N (listwise)	287				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DGNLX1	287	2	5	3.39	.569
DGNLX2	287	2	5	3.53	.572
DGNLX3	287	2	5	3.38	.572
DGNLX4	287	2	5	3.49	.560
DGNLX5	287	2	5	3.48	.572
Valid N (listwise)	287				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DNNLX1	287	2	5	3.36	.598
DNNLX2	287	2	5	3.23	.510
DNNLX3	287	2	5	3.52	.566
DNNLX4	287	2	5	3.48	.560
Valid N (listwise)	287				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DTNLX1	287	1	5	3.89	.578
DTNLX2	287	2	5	3.70	.643
DTNLX3	287	2	5	3.64	.663
DTNLX4	287	2	5	3.51	.694
DTNLX5	287	2	5	3.61	.649
Valid N (listwise)	287				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HQMT1	287	2	5	3.67	.583
HQMT2	287	2	5	3.57	.603
HQMT3	287	2	5	3.40	.656
HQMT4	287	2	5	3.70	.616
HQMT5	287	2	5	3.59	.646
HQMT6	287	2	5	3.62	.647
Valid N (listwise)	287				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DMX1	287	2	5	3.46	.657
DMX2	287	2	5	3.43	.632
DMX3	287	2	5	3.46	.624
Valid N (listwise)	287				