

# QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH TỈNH KHÁNH HÒA: PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG

Lê Thị Ngọc Thiện<sup>1</sup>, Nguyễn Thị Hồng Đào<sup>2</sup>, Phạm Thế Anh<sup>3</sup>

**Tóm tắt:** Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) ngày càng được xem là công cụ quan trọng thúc đẩy phát triển bền vững trong các doanh nghiệp, đặc biệt là lĩnh vực du lịch. Nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến QTNNLX tại các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Khánh Hòa. Nghiên cứu áp dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, với dữ liệu thu thập từ 268 nhà quản lý thuộc 50 doanh nghiệp du lịch, được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả cho thấy năm yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến QTNNLX, bao gồm văn hóa xanh, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp xanh, đổi mới xanh, quản trị hiệu suất xanh và khen thưởng kỷ luật xanh, trong đó đổi mới xanh là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất. Những phát hiện này góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về QTNNLX trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch địa phương, đồng thời cung cấp hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng QTNNLX và thúc đẩy phát triển bền vững của ngành du lịch.

**Từ khóa:** Quản lý hiệu suất xanh; Quản trị nguồn nhân lực xanh; Trách nhiệm xã hội xanh; Văn hóa xanh.

## GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM ENTERPRISES IN KHANH HOA PROVINCE: AN ANALYSIS OF FACTORS

**Abstract:** Green human resource management (GHRM) is increasingly regarded as an important tool for promoting sustainable development in enterprises, particularly in the tourism sector. This study aims to identify the factors influencing GHRM in tourism enterprises in Khanh Hoa Province. The research employs a combination of qualitative and quantitative methods, with data collected from 268 managers across 50 tourism enterprises and analyzed using the PLS-SEM method. The results indicate that five factors have significant impacts on GHRM, including green organizational culture, green corporate social responsibility, green innovation, green performance management, and green rewards and discipline, among which green innovation exerts the strongest influence. These findings contribute to enriching empirical evidence on GHRM in the context of local tourism enterprises, while also providing managerial implications to enhance the effectiveness of GHRM implementation and promote sustainable development in the tourism industry.

**Keywords:** Green performance management; Green human resource management; Green corporate social responsibility; Green culture.

<sup>1</sup>ThS, NCS, Trường Đại học Khánh Hòa, email liên hệ: lethingochien@ukh.edu.vn.

<sup>2,3</sup>TS, Trường Đại học Nha Trang.

*Nộp bản thảo: 19/01/2026*

*Chấp nhận đăng: 02/3/2026*

## 1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, khái niệm QTNNLX đã trở thành một chủ đề nghiên cứu thu hút sự quan tâm và ngày càng nhận được sự chú ý của giới học giả, các nhà thực hành trong ngành và các nhà hoạch định chính sách trên toàn thế giới. Quản trị nguồn nhân lực xanh (QTNNLX) tích hợp các triết lý và chính sách quản trị nguồn nhân lực vào các nỗ lực bảo vệ môi trường, qua đó định hướng các hoạt động kinh doanh và hành vi của người lao động hướng tới tính bền vững môi trường (Renwick và cộng sự, 2013). Theo đó, QTNNLX đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của doanh nghiệp tại nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam là một nền kinh tế mới nổi nằm trong khu vực Đông Nam Á năng động.

Kể từ khi công cuộc Đổi mới được khởi xướng vào năm 1986, Việt Nam đã chuyển mình mạnh mẽ từ một quốc gia chịu hậu quả chiến tranh trở thành một trong những nền kinh tế tăng trưởng nhanh, hội nhập sâu rộng với thế giới. Về tăng trưởng kinh tế và ổn định vĩ mô, tăng trưởng GDP năm 2025 ước tính tăng khoảng 8%, được đánh giá là quốc gia có mức tăng trưởng cao nhất khu vực Đông Nam Á (Báo điện tử VnEconomy, 2026). GDP bình quân đầu người năm 2025 ước đạt khoảng 5.000 USD, tăng 1,4 lần so với năm 2020, đưa Việt Nam vào nhóm nước thu nhập trung bình cao (Báo điện tử Chính phủ, 2025). Đáng chú ý, Việt Nam ngày càng được biết đến như một điểm đến du lịch được ưa chuộng, và ngành du lịch đã ghi nhận sự tăng trưởng mạnh mẽ, đóng góp tích cực vào quá trình phục hồi và phát triển kinh tế của đất nước trong giai đoạn hậu Covid-19.

Trong bối cảnh đó, QTNNLX ngày càng trở nên có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp du lịch, đặc biệt tại các địa phương có thế mạnh về du lịch như Khánh Hòa. Tỉnh ven biển này là một trung tâm du lịch nổi tiếng của khu vực Nam Trung Bộ Việt Nam, được thiên nhiên ưu đãi với nguồn tài nguyên tự nhiên và văn hóa phong phú. Trước sự cạnh tranh gay gắt giữa các điểm đến và mối quan tâm ngày càng gia tăng của du khách trong và ngoài nước đối với các thực hành bền vững và thân thiện với môi trường, việc áp dụng các chiến lược quản trị nguồn nhân lực xanh không chỉ giúp doanh nghiệp giảm thiểu các tác động tiêu cực đến môi trường mà còn nâng cao hình ảnh thương hiệu, thu hút khách hàng và duy trì lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp du lịch có thể thúc đẩy tính bền vững thông qua việc đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động, đồng thời khuyến khích họ tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường. Cách tiếp cận này giúp nâng cao nhận thức và tăng cường cam kết của người lao động đối với các mục tiêu phát triển bền vững. Đồng thời, nó xây dựng môi trường làm việc tích cực, góp phần bảo tồn tài nguyên thiên nhiên địa phương và đảm bảo sự tăng trưởng bền vững lâu dài của ngành du lịch địa phương.

Tuy nhiên, các bằng chứng thực nghiệm trong các nghiên cứu hiện có về việc phân tích và định lượng các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTNNLX của doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực du lịch, vẫn còn hạn chế (Fang và cộng sự, 2022; Gazi và cộng sự, 2024; Raza và Khan, 2022). Do đó, nghiên cứu này khai thác khoảng trống nghiên cứu thông qua việc sử dụng dữ liệu sơ cấp thu thập từ các doanh nghiệp du lịch tại tỉnh Khánh Hòa, Việt Nam. Các kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở cho các hàm ý quản trị, hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu quả thực hành QTNNLX, qua đó đóng góp vào việc hiện thực hóa các mục tiêu tăng trưởng xanh và bền vững.

## 2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### *Quản trị nguồn nhân lực xanh*

Các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm đã đề xuất nhiều khái niệm và góc nhìn khác nhau về QTNNLX. Theo Renwick và cộng sự (2013), QTNNLX phản ánh sự tích hợp các khía cạnh của quản trị nguồn nhân lực (QTNL) vào quản trị môi trường. QTNNLX bao gồm việc áp dụng các chính sách QTNL nhằm thúc đẩy việc sử dụng bền vững các nguồn lực của doanh nghiệp, khuyến khích bảo vệ môi trường, đồng thời nâng cao động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc của người lao động (Mampra, 2013). Saeed và cộng sự (2019) nhấn mạnh rằng quản trị môi trường có mối liên hệ chặt chẽ với QTNL, bởi nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi của bất kỳ tổ chức nào. QTNNLX cũng đảm bảo hiệu quả hoạt động môi trường và hỗ trợ tổ chức đạt được các mục tiêu phát triển bền vững dài hạn (Kim và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, QTNNLX giúp nâng cao độ tin cậy của tổ chức và khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với tổ chức; đồng thời, QTNNLX còn làm cho tổ chức trở nên hấp dẫn hơn đối với các ứng viên tài năng, những người ưu tiên làm việc cho các doanh nghiệp có ý thức về môi trường. QTNNLX cũng là thước đo của niềm tin và sự phát triển, qua đó nâng cao nhận thức và hành vi xanh của người lao động thông qua việc áp dụng các quan điểm xanh và sử dụng các kênh truyền thông xanh (Renwick và cộng sự, 2013).

Nhìn chung, các định nghĩa về QTNNLX được nêu ra không có sự khác biệt đáng kể, do đều tương đồng trong việc nhấn mạnh các thành tố chủ đạo của tính bền vững nguồn nhân lực và bảo vệ môi trường. Về bản chất, QTNNLX phản ánh định hướng môi trường xanh của toàn bộ các chức năng hoặc hoạt động quản trị nguồn nhân lực ở mọi cấp độ trong tổ chức. Việc triển khai QTNNLX có thể thúc đẩy đổi mới xanh, khuyến khích các hành vi thân thiện với môi trường, cải thiện hiệu quả hoạt động môi trường, và tăng cường sự gắn kết của người lao động với tổ chức, từ đó tác động đến chiến lược kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp.

#### *Lý thuyết trách nhiệm xã hội của Carroll (1979, 1991)*

Lý thuyết Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp của Carroll do Archie B. Carroll phát triển vào năm 1979 và được mở rộng vào năm 1991 (Carroll, 1991), là một khuôn khổ lý thuyết nổi tiếng trong các lĩnh vực quản trị và đạo đức kinh doanh. Khuôn khổ này được minh họa dưới dạng một kim tự tháp, trong đó xác định bốn cấp độ trách nhiệm mà doanh nghiệp phải thực hiện để đáp ứng các kỳ vọng của xã hội, bao gồm: trách nhiệm kinh tế, trách nhiệm pháp lý, trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm từ thiện. Trong mô hình của Carroll, doanh nghiệp được xem là những thực thể kinh tế hoạt động trong xã hội, với chức năng chủ yếu là đạt được các mục tiêu kinh tế.

Mô hình khẳng định rằng, để được xem là có trách nhiệm xã hội, doanh nghiệp cần đáp ứng đầy đủ cả bốn cấp độ trách nhiệm nêu trên. Việc cân bằng giữa mục tiêu tạo ra lợi nhuận và những đóng góp cho xã hội là yếu tố thiết yếu nhằm xây dựng hình ảnh và thương hiệu doanh nghiệp bền vững.

### 2.2. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

#### *Văn hóa xanh (Green Culture - GC)*

Văn hóa xanh của tổ chức được định nghĩa là tập hợp các giá trị nền tảng liên quan đến quản trị môi trường và các vấn đề môi trường trong nội bộ tổ chức. Văn hóa xanh khuyến khích các hành

vi thân thiện với môi trường không chỉ thông qua quản trị nguồn nhân lực xanh mà còn bằng cách nâng cao nhận thức về môi trường. Văn hóa xanh của tổ chức, được hình thành trên cơ sở các giá trị môi trường, tạo điều kiện thuận lợi và tích hợp các hoạt động liên quan đến các sản phẩm thân thiện với môi trường trong doanh nghiệp. Do đó, văn hóa xanh được xem là một tài sản quan trọng, cho phép doanh nghiệp chuyển hóa các chiến lược môi trường mang tính chủ động thành hiệu quả hoạt động xanh. Nghiên cứu của Aggarwal và cộng sự (2022) đã chứng minh mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa giữa các thực hành QTNNLX và văn hóa xanh. Tương tự, các nghiên cứu của Renwick và cộng sự (2013) cũng chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa văn hóa xanh và QTNNLX. Dựa trên những kết quả này, giả thuyết thứ nhất được đề xuất như sau:

Giả thuyết H1: Văn hóa xanh có ảnh hưởng tích cực đến quản trị nguồn nhân lực xanh.

#### *Trách nhiệm xã hội xanh (Green Corporate Social Responsibility - GCSR)*

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp xanh bao gồm các nỗ lực nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường, chẳng hạn như giảm thiểu chất thải, khí thải và khí nhà kính. Mức độ trách nhiệm xã hội doanh nghiệp cao thúc đẩy đổi mới thông qua các sản phẩm mang tính khác biệt và tăng cường năng lực cạnh tranh bằng cách cắt giảm các chi phí môi trường như chi phí xử lý chất thải, năng lượng và nước, từ đó gia tăng lợi nhuận. Việc tích hợp QTNNLX với trách nhiệm xã hội doanh nghiệp thúc đẩy đổi mới trong quản trị nguồn nhân lực và lồng ghép các giá trị xanh vào tổ chức (Sabokro và cộng sự, 2021). Nghiên cứu của Hameed và cộng sự (2022) xác nhận mối quan hệ tích cực giữa QTNNLX và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Dựa trên những kết quả này, giả thuyết thứ hai được đề xuất như sau:

Giả thuyết H2: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp xanh có ảnh hưởng tích cực đến quản trị nguồn nhân lực xanh.

#### *Đổi mới xanh (Green Innovation-GI)*

Đổi mới xanh là một quy trình, kỹ thuật, hệ thống và sản phẩm mới hoặc sửa đổi để tránh hoặc giảm thiểu thiệt hại về môi trường (Ma và cộng sự, 2017). Nội dung này bao gồm các đổi mới về phần cứng và phần mềm, chẳng hạn như tiết kiệm năng lượng, kiểm soát ô nhiễm, tái chế, thiết kế sản phẩm xanh và quản trị môi trường doanh nghiệp. Hướng tới phát triển bền vững, đổi mới xanh tập trung vào các lĩnh vực như năng lượng tái tạo, quản lý tài nguyên và giảm thiểu ô nhiễm. Chen, Y.S, và Chang (2013) nhấn mạnh vai trò của QTNNLX trong việc thúc đẩy đổi mới xanh thông qua việc nâng cao các quy trình sản xuất và hành chính thân thiện với môi trường, từ đó mang lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Tương tự, Mikaeeli và cộng sự (2022) đã phát hiện mối liên hệ tích cực giữa đổi mới kỹ thuật và QTNNLX. Do đó, giả thuyết sau đây được đề xuất:

Giả thuyết H3: Đổi mới xanh có ảnh hưởng tích cực đến quản trị nguồn nhân lực xanh.

#### *Quản lý hiệu suất xanh (Green Performance Management-GPM)*

Quản lý hiệu suất xanh đề cập đến hệ thống đánh giá kết quả làm việc của nhân viên gắn với quản lý môi trường (Jabbour và Santos, 2008). Nếu thiếu chức năng này, tổ chức không thể đảm bảo hiệu quả hoạt động môi trường trong dài hạn. Do đó, quản trị hiệu suất xanh cần được triển khai một cách độc lập hoặc tích hợp như một thành phần quan trọng trong hệ thống đánh giá hiệu suất tổng thể của tổ chức. Các tiêu chí đo lường hiệu suất xanh của người lao động phải phù hợp với các mục

tiêu hiệu quả hoạt động môi trường của tổ chức. Nghiên cứu của Renwick và cộng sự (2013) cho thấy mối quan hệ tích cực giữa quản trị hiệu suất xanh và QTNNLX. Do đó, giả thuyết sau đây được đề xuất:

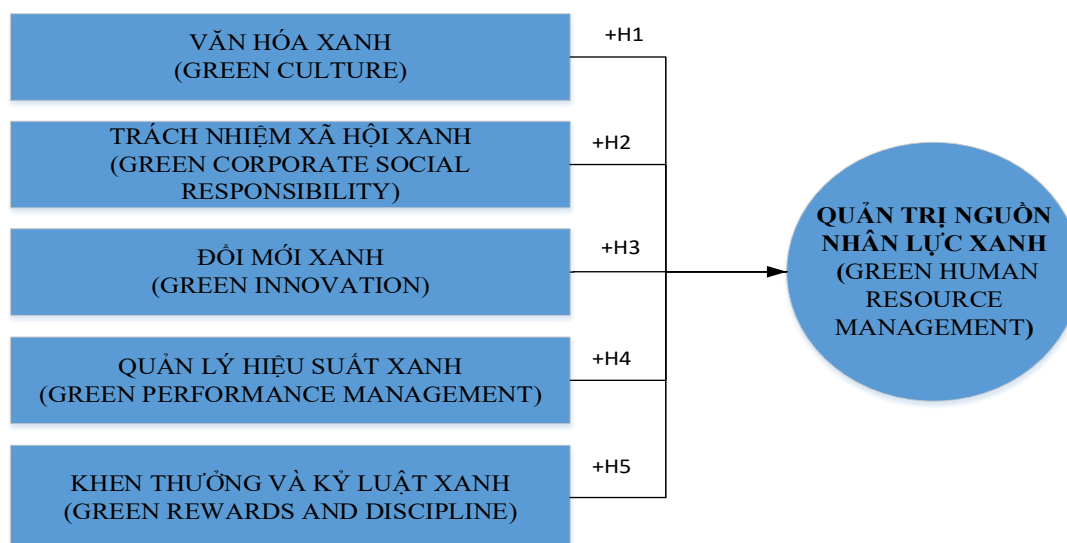
Giả thuyết H4: Quản lý hiệu suất xanh có ảnh hưởng tích cực đến quản trị nguồn nhân lực xanh  
*Khen thưởng và kỷ luật xanh (Green Rewards and Discipline-GRD)*

Khen thưởng và kỷ luật xanh là các chiến lược hiện đại sử dụng các khuyến khích tài chính và phi tài chính nhằm thu hút, giữ chân và tạo động lực cho người lao động hướng tới các mục tiêu môi trường (Jabbour và Santos, 2008). Việc kết hợp hiệu quả cả hai loại khen thưởng góp phần thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường và khuyến khích người lao động duy trì các thực hành xanh (Jabbour và Santos, 2008; Renwick và cộng sự, 2013). Quản lý kỷ luật xanh, vốn đóng vai trò thiết yếu trong quản trị môi trường hiệu quả, đòi hỏi phải có các biện pháp hỗ trợ cho các chiến lược xanh của tổ chức. Hameed và cộng sự (2022) xác nhận mối quan hệ tích cực giữa khen thưởng và kỷ luật xanh với QTNNLX. Do đó, giả thuyết cuối cùng được đề xuất như sau:

Giả thuyết H5: Khen thưởng và kỷ luật xanh có ảnh hưởng tích cực đến quản trị nguồn nhân lực xanh.

Dựa trên các giả thuyết đã nêu, mô hình nghiên cứu được đề xuất trong nghiên cứu này được trình bày tại Hình 1 nhằm phục vụ cho phân tích thực nghiệm tiếp theo.

HÌNH 1. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả, 2025.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu này sử dụng cả phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Ban đầu, chúng tôi tiến hành tổng quan tài liệu để nắm bắt các phát hiện về các khái niệm chính, bao gồm quản lý nguồn nhân lực xanh, quản lý nguồn nhân lực bền vững, quản lý nguồn nhân lực thân thiện với môi trường, nguồn nhân lực xanh và nguồn nhân lực bền vững. Điều này cho phép chúng tôi hệ thống hóa khung lý thuyết về QTNNLX, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

và các yếu tố tiềm năng ảnh hưởng đến QTNNLX. Sau đó, chúng tôi xây dựng bảng câu hỏi dựa trên các tài liệu đã được tổng quan và tham vấn chuyên gia để phân tích và làm rõ các khái niệm trong mô hình đề xuất, đồng thời điều chỉnh thang đo để đảm bảo nội dung và hình thức trình bày và phù hợp với điều kiện nghiên cứu thực tế.

Nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Theo đó, các doanh nghiệp du lịch được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu chủ đích, dựa trên các tiêu chí là thuộc ngành du lịch và đang hoạt động tại tỉnh Khánh Hòa. Trong mỗi doanh nghiệp, các đối tượng tham gia khảo sát được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, bao gồm các nhà quản lý và quản lý bộ phận có hiểu biết và kinh nghiệm liên quan đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua 300 phiếu khảo sát gửi đến 100 doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Khánh Hòa bằng hình thức trực tiếp và trực tuyến thông qua Google Forms. Mỗi doanh nghiệp được đề nghị lựa chọn từ 3 đến 4 người trả lời, bao gồm giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng và quản lý bộ phận, để hoàn thành bảng khảo sát. Dữ liệu được nhập, mã hóa và phân tích bằng phần mềm thống kê. Sau khi sàng lọc, số lượng bảng câu hỏi hợp lệ thu thập được là 268 (chiếm 89,3% tổng số bảng câu hỏi đã phân phối). Quy mô mẫu này hoàn toàn đáp ứng được tổng số biến trong nghiên cứu, các biến được đo lường bằng thang đo Likert năm điểm (từ 1 - Rất không đồng ý đến 5 - Rất đồng ý). Mô hình đo lường được đánh giá dựa trên độ tin cậy của thang đo, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt (Hair và cộng sự, 2023).

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

##### 4.1. Kết quả thống kê

Bảng 1 thể hiện đặc điểm nhân khẩu học của những người tham gia khảo sát. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp lấy mẫu phi xác suất. Kết quả cho thấy, trong số 268 người được khảo sát, nam giới chiếm đa số (58,96%), cao hơn nữ giới. Nhóm tuổi từ 25 đến 45 chiếm tỷ lệ cao (58,21%), trong khi nhóm trên 55 tuổi chiếm tỷ lệ thấp nhất (10,82%). Về trình độ học vấn, những người có trình độ đại học chiếm đa số với 65,30%, trong khi trình độ sau đại học chiếm một tỷ lệ nhất định (19,03%), cho thấy trình độ này ngày càng được các doanh nghiệp coi trọng. Số năm kinh nghiệm cao nhất thuộc về nhóm từ 6 đến 10 năm, với 106 người, chiếm 39,55%; trong khi đó, tỷ lệ cá nhân có trên 20 năm kinh nghiệm là thấp nhất (7,09%). Về cấp quản lý, quản lý cấp cao chiếm 4,85%, trong khi quản lý cấp trung chiếm tỷ lệ cao nhất (44,03%).

BẢNG 1. ĐẶC ĐIỂM NHÂN KHẨU HỌC

	Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ %
Giới tính			
	Nam	158	58,96
	Nữ	110	41,04
Độ tuổi			
	< 25 năm	42	15,67
	25-35 năm	90	33,58
	36-45 năm	66	24,63
	46-55 năm	41	15,30
	> 55 năm	29	10,82

Trình độ học vấn			
	Đại học	175	65,30
	THPT	42	15,67
	Khác	51	19,03
Số năm công tác			
	3-5 năm	62	23,13
	6-10 năm	106	39,55
	11-15 năm	50	18,66
	16- 20 năm	31	11,57
	> 20 năm	19	7,09
Quản lý các cấp			
	Nhân viên	61	22,76
	Quản lý cấp cơ sở	76	28,36
	Quản lý cấp trung	118	44,03
	Quản lý cấp cao	13	4,85

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2025.

#### 4.2. Kiểm định mô hình đo lường

Mô hình đo lường được đánh giá dựa trên độ tin cậy của thang đo, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả đánh giá được trình bày trong Bảng 2. Trong đó, độ tin cậy của thang đo được xem xét thông qua độ tin cậy nội tại, thể hiện bằng hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) (Hair và cộng sự, 2023). Kết quả tổng hợp trong Bảng 3 cho thấy tất cả các biến nghiên cứu đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7, phản ánh độ tin cậy tốt của thang đo. Bên cạnh đó, các giá trị rho\_c và hệ số độ tin cậy rho\_a đều nằm trong khoảng chấp nhận được từ 0,7 đến 0,9. Do đó, có thể kết luận rằng thang đo đạt độ tin cậy và dữ liệu khảo sát phản ánh nhất quán với dữ liệu thực tế.

**BẢNG 2. TỔNG HỢP KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG**

Biến số và chỉ báo	Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy (rho_a)	Độ tin cậy tổng hợp (rho_c)	AVE
GC	0,832	0,839	0,888	0,665
GCSR	0,820	0,821	0,881	0,650
GI	0,758	0,765	0,845	0,576
GPM	0,815	0,819	0,877	0,641
GRD	0,794	0,804	0,878	0,707
GHRM	0,855	0,863	0,897	0,635

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2025

Giá trị hội tụ được đánh giá thông qua tải ngoài của các biến quan sát và phương sai trích trung bình (AVE) (Hair và cộng sự, 2023). Theo đó, giá trị outer loading lớn hơn 0,7 và AVE lớn hơn 0,5 được xem là chấp nhận được. Như trình bày trong Bảng 2, các biến quan sát trong mô hình đề xuất đều có hệ số outer loading lớn hơn 0,7 và giá trị AVE lớn hơn 0,5, qua đó đảm bảo các yêu cầu về

độ tin cậy. Do đó, có thể kết luận rằng mô hình đo lường đáp ứng các điều kiện về giá trị hội tụ của thang đo.

BẢNG 3. KẾT QUẢ MA TRẬN HTTM

	GC	GHRM	GCSR	GI	GPM	GRD
GC						
GHRM	0,420					
GCSR	0,113	0,397				
GI	0,070	0,542	0,166			
GPM	0,249	0,531	0,270	0,214		
GRD	0,275	0,532	0,285	0,399	0,267	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2025.

Giá trị phân biệt của thang đo được đánh giá thông qua tỷ lệ HTMT (Heterotrait-Monotrait ratio) và hệ số tải chéo (Hair và cộng sự, 2023). Kết quả ma trận HTMT trình bày trong Bảng 3 cho thấy tất cả các giá trị đều nhỏ hơn 0,8, qua đó chứng minh rằng ma trận HTMT báo cáo các giá trị đáng tin cậy.

#### 4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc

Kết quả của mô hình cấu trúc tuyến tính được thể hiện trong Hình 2 và được trình bày chi tiết hơn trong Bảng 4. Để kiểm định ý nghĩa thống kê của các hệ số hồi quy, nghiên cứu này đã thực hiện thủ tục Bootstrap với 5.000 mẫu trộn lặp, theo khuyến nghị của (Hair và cộng sự, 2023). Theo đó, giá trị P của tất cả các hệ số đều nhỏ hơn 0,01, cho thấy ảnh hưởng của các biến giải thích đến biến phụ thuộc (QTNNLX) đều có ý nghĩa thống kê ở mức cao. Kết quả trong Bảng 4 cho thấy, giá trị t-value nằm trong khoảng 4-7, như vậy các tác động đều có ý nghĩa thống kê. Bên cạnh đó, tất cả các hệ số ước lượng đều mang dấu dương, hàm ý rằng các yếu tố đều ảnh hưởng tích cực đến quản trị nguồn nhân lực xanh của các doanh nghiệp du lịch địa phương. Đáng chú ý, biến GI (Đổi mới xanh) có hệ số đường dẫn cao nhất (0,311), cho thấy mức độ ảnh hưởng mạnh nhất trong số các yếu tố được xem xét. Các thống kê được báo cáo xác nhận độ tin cậy của các giá trị đường dẫn ước lượng, qua đó cho phép chấp nhận toàn bộ các giả thuyết nghiên cứu (H1 đến H5) trong mô hình nghiên cứu đề xuất.

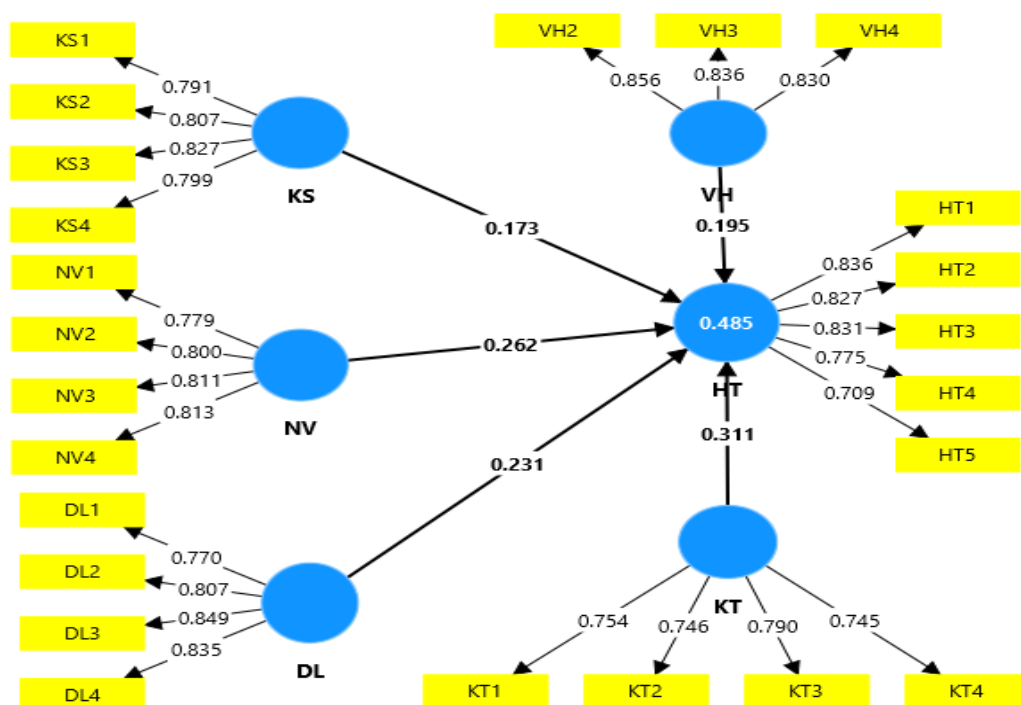
BẢNG 4. BẢNG KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH CẤU TRÚC

Mối quan hệ	Giả thuyết	VIF	Hệ số đường dẫn	Độ lớn tác động ( $f^2$ )	Giá trị t	P values	Khoảng tin cậy Bootstrap	Kết luận
GC -> GHRM	H1	1,091	0,231	0,095	5,047	0,000	[0,139; 0,321]	Ủng hộ
GCSR -> GHRM	H2	1,096	0,173	0,053	4,013	0,000	[0,087; 0,258]	Ủng hộ
GI -> GHRM	H3	1,136	0,311	0,165	7,075	0,000	[0,225; 0,398]	Ủng hộ
GPM -> GHRM	H4	1,137	0,262	0,118	5,997	0,000	[0,177; 0,347]	Ủng hộ
GRD -> GHRM	H5	1,233	0,195	0,06	4,470	0,000	[0,108; 0,279]	Ủng hộ

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2025

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) được sử dụng để đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập (Hair và cộng sự, 2023). Kết quả trình bày trong Bảng 4 cho thấy các hệ số VIF của tất cả các biến quan sát đều nhỏ hơn 2, qua đó xác nhận rằng hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình không nghiêm trọng và không ảnh hưởng đến kết quả ước lượng của mô hình.

HÌNH 2. KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH PLS-SEM



Nguồn: Phân tích của tác giả từ PLS-SEM, 2025

BẢNG 5. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH SỨC MẠNH DỰ BÁO (PLS)

CHỈ BÁO	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE	R-square	SRMR	Q <sup>2</sup> _predict	So sánh
GHRM1	0,599	0,643	0,485	0,064	0,314	PLS tốt hơn
GHRM2	0,557	0,621			0,322	PLS tốt hơn
GHRM3	0,652	0,577			0,358	LM tốt hơn
GHRM4	0,591	0,671			0,244	PLS tốt hơn
GHRM5	0,599	0,619			0,203	PLS tốt hơn

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2025.

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cho thấy hệ số R bình phương = 0,485 được xem là phù hợp với thực tế và mối liên hệ giữa các biến trong mô hình. Đồng thời chỉ số SRMR = 0,064 (<0,08) khẳng định dữ liệu của nghiên cứu có độ phù hợp với một mô hình PLS tốt. Tất cả các chỉ báo của GHRM đều có Q<sup>2</sup>\_predict >0, khẳng định mô hình có năng lực dự báo ngoài mẫu. Đồng thời, khi so sánh RMSE giữa PLS-SEM và mô hình hồi quy tuyến tính cho thấy đa số các chỉ báo của biến GHRM có RMSE thấp hơn trong PLS-SEM, qua đó chứng minh PLS-SEM mang lại hiệu quả dự báo vượt trội so với mô hình tuyến tính. Duy nhất một chỉ báo GHRM3 có RMSE của PLS-SEM cao hơn

LM, cho thấy dự báo cho chỉ báo này chưa thực sự tối ưu, nhưng xét trên tổng thể, mô hình vẫn đạt giá trị dự báo trung bình (Hair và cộng sự, 2023).

#### 4.4. Thảo luận

Nghiên cứu này xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến QTNNLX trong các doanh nghiệp du lịch tại tỉnh Khánh Hòa, thông qua việc kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Dữ liệu thu thập từ 268 nhà quản lý thuộc 50 doanh nghiệp cho thấy năm yếu tố chính ảnh hưởng đến QTNNLX, bao gồm: văn hóa xanh, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp xanh, đổi mới xanh, quản trị hiệu suất xanh và khen thưởng xanh. Trong đó, yếu tố “GI- Đổi mới xanh” có tác động lớn nhất, với hệ số đường dẫn là 0,311. Tác động ở vị trí thứ 2 là “GPM- Quản lý hiệu suất xanh” với hệ số đường dẫn là 0,262; kế đến là nhân tố thứ 3 “GC- Văn hóa xanh” với hệ số đường dẫn là 0,231. Hai yếu tố tác động sau cùng là “GRD- Khen thưởng và kỷ luật xanh” với hệ số đường dẫn là 0,195 và “GCSR- Trách nhiệm xã hội xanh” với hệ số đường dẫn là 0,173. Các kết quả nghiên cứu cung cấp những hiểu biết giá trị nhằm nâng cao hiệu quả thực hành QTNNLX trong các doanh nghiệp du lịch địa phương. Những kết quả này đương đồng với các nghiên cứu trước của (Jabbour và Santos, 2008; Renwick và cộng sự, 2013; Hameed và cộng sự, 2022).

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, nghiên cứu chỉ được thực hiện tại các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Khánh Hòa, do đó khả năng khái quát hóa kết quả cho các địa phương hoặc phạm vi rộng hơn còn hạn chế. Việc mở rộng phạm vi nghiên cứu trên quy mô toàn quốc với cỡ mẫu lớn hơn trong các nghiên cứu tiếp theo có thể mang lại những phát hiện đa dạng và toàn diện hơn. Thứ hai, đối tượng khảo sát chủ yếu là các nhà quản lý và quản lý bộ phận trong doanh nghiệp, vì vậy kết quả nghiên cứu có thể chưa phản ánh đầy đủ quan điểm của toàn thể người lao động. Các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét mở rộng đối tượng khảo sát sang người lao động ở các cấp khác nhau nhằm nâng cao tính khách quan và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

#### 5. Kết luận

Nghiên cứu đã xác định và kiểm định năm yếu tố chính ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực xanh trong các doanh nghiệp du lịch tại tỉnh Khánh Hòa, trong đó đổi mới xanh là yếu tố có tác động mạnh nhất, tiếp theo là quản lý hiệu suất xanh và văn hóa xanh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, việc tích hợp các thực hành đổi mới và quản trị hiệu suất theo định hướng xanh đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy hiệu quả quản trị nguồn nhân lực xanh tại doanh nghiệp du lịch. Những phát hiện này không chỉ góp phần củng cố cơ sở lý thuyết hiện có mà còn cung cấp hàm ý quản trị thiết thực cho các doanh nghiệp du lịch địa phương trong việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển bền vững. Từ đó, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

##### *Đối với nhân tố Đổi mới xanh*

Doanh nghiệp cần có chính sách và bổ sung nguồn lực để nghiên cứu và phát triển các công nghệ xanh, như năng lượng tái tạo, vật liệu thân thiện với môi trường và quy trình sản xuất ít phát thải. Đồng thời, trong chiến lược QTNNLX xanh, doanh nghiệp khuyến khích nhân viên đề xuất và thử nghiệm các ý tưởng xanh là rất quan trọng. Việc này có thể thực hiện thông qua các chương trình đào tạo, các cuộc thi sáng tạo và các quỹ đầu tư nội bộ dành riêng cho các dự án xanh. Bên cạnh đó, các hoạt động hợp tác với các doanh nghiệp, tổ chức có nhiều kinh nghiệm và thành tựu trong đổi

mới xanh để chia sẻ kiến thức, giải pháp thực hiện và hỗ trợ đào tạo nhân sự cũng là một yếu tố quan trọng. Cuối cùng, doanh nghiệp cần thiết lập các tiêu chuẩn và mục tiêu cụ thể về phát triển bền vững, phổ biến cho các nhân viên thực hiện và theo dõi tiến độ đạt được những mục tiêu này, đảm bảo rằng mọi nỗ lực đổi mới đều hướng tới việc giảm thiểu tác động tiêu cực lên môi trường.

#### *Đối với nhân tố Quản lý hiệu suất xanh*

Đối với nhân tố này, doanh nghiệp cần thiết lập các chỉ số đo lường hiệu suất xanh ví dụ như: Chỉ số hiệu quả xanh, để đánh giá mức độ tuân thủ và hiệu quả của các hoạt động bảo vệ môi trường, như giảm lượng khí thải carbon, tiết kiệm năng lượng, và quản lý rác thải. Tiếp đến doanh nghiệp tiến hành truyền thông, đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên để họ hiểu rõ các chỉ tiêu và thực hiện để đánh giá công việc của bản thân trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao. Cùng với đó, doanh nghiệp thực hiện lồng ghép các mục tiêu xanh vào quá trình đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, bộ phận và có các hình thức khuyến khích, thưởng, phạt các nhân viên tương ứng với kết quả hoàn thành các mục tiêu này. Cuối cùng, sử dụng các công nghệ và công cụ quản lý tiên tiến để theo dõi, báo cáo và tối ưu hóa hiệu suất xanh, đảm bảo rằng các mục tiêu bền vững luôn được theo dõi và cải thiện liên tục. Bằng cách triển khai các giải pháp này, doanh nghiệp không chỉ nâng cao hiệu suất tổng thể mà còn góp phần trong công tác quản lý nhân sự xanh hướng tới bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.

#### *Đối với nhân tố Văn hóa xanh*

Có thể thấy với kết quả nghiên cứu này, nhân tố Văn hóa xanh có ảnh hưởng mạnh nhất đến chiến lược QTNNLX. Do đó, doanh nghiệp cần quan tâm và đẩy mạnh việc phát triển văn hóa xanh tại đơn vị, việc này đòi hỏi một loạt các giải pháp đồng bộ và toàn diện. Trước tiên, doanh nghiệp cần thiết lập các chính sách và quy trình làm việc thân thiện với môi trường, như tiết kiệm năng lượng, giảm thiểu rác thải và sử dụng nguồn tài nguyên tái tạo. Thứ hai, việc giáo dục và nâng cao nhận thức cho nhân viên về tầm quan trọng của bảo vệ môi trường là cần thiết, thông qua các chương trình đào tạo và các hoạt động ngoại khóa liên quan đến môi trường. Thứ ba, khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các sáng kiến xanh bằng cách thiết lập các cuộc thi, dự án hoặc các nhóm làm việc chuyên trách về phát triển bền vững, đồng thời nghiên cứu xem xét bổ sung các tiêu chí đánh giá, khen thưởng liên quan đến phát triển bền vững trong đánh giá kết quả làm việc của nhân viên. Cuối cùng, doanh nghiệp nên hợp tác với các tổ chức môi trường và cộng đồng để chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi các giải pháp xanh tiên tiến. Bằng cách thực hiện các giải pháp này, doanh nghiệp không chỉ góp phần vào bảo vệ môi trường mà còn tạo dựng được uy tín và lòng tin từ khách hàng, đối tác và nhân viên.

#### *Đối với nhân tố Khen thưởng và kỷ luật xanh*

Đây cũng là một giải pháp quan trọng để thúc đẩy hành vi bền vững trong doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần thiết lập các tiêu chí xanh rõ ràng trong hệ thống khen thưởng, như giảm tiêu thụ năng lượng, sáng kiến tái chế, hoặc đóng góp vào các dự án bảo vệ môi trường, khi các nhân viên đạt được hoặc vượt qua các tiêu chí này nên được công nhận và khen thưởng bằng các hình thức như tiền thưởng, thăng chức, hoặc các đặc quyền khác. Bên cạnh hình thức khen thưởng thì các biện pháp kỷ luật đối với những hành vi gây hại cho môi trường hoặc không tuân thủ các quy định về bền vững cũng cần được xem xét, việc này có thể bao gồm các hình phạt tài chính hoặc các biện pháp kỷ luật khác phù hợp với hành vi vi phạm. Khi đảm bảo thực hiện tốt yếu tố này, doanh nghiệp

có thể thúc đẩy nhân viên hành động vì môi trường, đồng thời đảm bảo rằng các mục tiêu bền vững luôn được ưu tiên và thực hiện một cách hiệu quả.

#### *Đối với nhân tố Trách nhiệm xã hội xanh*

Để phát triển trách nhiệm xã hội xanh thì doanh nghiệp cần tích hợp các mục tiêu môi trường vào chiến lược kinh doanh tổng thể, đảm bảo rằng mọi hoạt động đều hướng tới việc giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường. Hàng năm, doanh nghiệp tiến hành triển khai thực hiện các chương trình trách nhiệm xã hội xanh trong hoạt động của mình như: bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, trồng cây xanh, tái chế và tiết kiệm năng lượng, các hoạt động hướng đến cộng đồng, giúp nâng cao nhận thức và hành động của nhân viên về trách nhiệm xã hội xanh, bên cạnh đó doanh nghiệp thực hiện công bố thông tin minh bạch, rõ ràng, khách quan về kết quả trách nhiệm xã hội xanh đã thực hiện, điều này sẽ tạo dựng niềm tin và uy tín với khách hàng, đối tác và cộng đồng. Từ đó đội ngũ nhân sự thấy được vai trò, trách nhiệm và thành quả của mình trong các hoạt động trách nhiệm xã hội xanh của doanh nghiệp, giúp đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Như vậy, nghiên cứu này đã làm sáng tỏ các yếu tố ảnh hưởng đến QTNNLX, đặc biệt trong bối cảnh ngành du lịch đang tăng trưởng nhanh. Tuy nhiên, nghiên cứu sử dụng cỡ mẫu tương đối hạn chế, chỉ tập trung vào các doanh nghiệp du lịch tại một tỉnh địa phương, điều này có thể ảnh hưởng đến khả năng khái quát hóa của các kết quả nghiên cứu, đồng thời gây khó khăn trong việc định lượng một cách toàn diện các yếu tố tác động đến QTNNLX trong toàn ngành du lịch. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng cỡ mẫu nhằm nâng cao tính đại diện của kết quả ước lượng. Bên cạnh đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể không chỉ nhắm đến đối tượng là các nhà quản lý, mà còn mở rộng khảo sát sang người lao động có thời gian làm việc dài hạn (từ ba năm kinh nghiệm trở lên trong ngành), qua đó cải thiện tính đại diện và năng lực dự báo của mô hình ước lượng.

#### **Tài liệu tham khảo**

1. Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2022). Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions. *Global Business Review*, Vol. ahead. Doi:10.1177/09721509211049890
2. Carroll, A. B. (1991). La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa: en dirección a la gestión moral de los grupos de interés de la organización. *Bussines Horizons*. July-August, Vol. 22, pp. 39–48.
3. Chen, Y.S., & Chang, C. H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 1, pp. 107–19.
4. Fang, L., Shi, S., Gao, J., & Li, X. (2022). The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance. *PLoS ONE*, Vol. 17, No. 9. Doi: 10.1371/journal.pone.0274820
5. Freitas, W. R. de S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O., & Teixeira, T. B. (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking*, Vol. 27, No. 4, pp. 1551–1569. Doi: 10.1108/BIJ-12-2019-0543
6. Gazi, M. A. I., Dhali, S., Masud, A. Al, Ahmed, A., Amin, M. Bin, Chaity, N. S., Senathirajah, A. R. bin S., & Abdullah, M. (2024). Leveraging Green HRM to Foster Organizational Agility and Green Culture: Pathways to Enhanced Sustainable Social and Environmental Performance. *Sustainability (Switzerland)*, Vol 16, No. 20. Doi: 10.3390/su16208751
7. Hair, Hult, Ringle, Ray, . (2023). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-

- SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 30, Issue 1. Doi: 10.1080/10705511.2022.2108813
8. Hameed, R., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). The Role of Green Human Resource Practices in Fostering Green Corporate Social Responsibility. *Frontiers in Psychology*, 13. Doi: 10.3389/fpsyg.2022.792343
  9. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, No. 1, pp. 51–58. Doi: 10.1016/j.jclepro.2006.07.025
  10. Khurshid, R., & Darzi, M. A. (2016). Go Green with Green Human Resource Management Practices. *International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 19–21.
  11. 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*, Vol. 76, pp. 83–93. Doi: 10.1016/j.ijhm.2018.04.007
  12. Mampra. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? In: AIMS International. *Tenth AIMS International Conference on Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 1273–1281.
  13. Mikaeeli, A., Rastgar, A. A., Feiz, D., & Damghanian, H. (2022). Investigating the Factors Affecting Strategic Green Human Resource Management in the Dairy Industry. *Journal of Productivity Management*. Doi: 10.30495/QJOPM.2021.1937552.3208
  14. Raza, S. A., & Khan, K. A. (2022). Impact of green human resource practices on hotel environmental performance: the moderating effect of environmental knowledge and individual green values. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, No 6, pp. 2154–2175. Doi: 10.1108/IJCHM-05-2021-0553
  15. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–14. Doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
  16. Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 313. Doi: 10.1016/j.jclepro.2021.127963
  17. Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 424–438. Doi: 10.1002/csr.1694
  18. Anh Nhi (2026, January 05). *Tăng trưởng GDP 2025 đạt 8,02%, quy mô nền kinh tế vượt mốc 514 tỷ USD*. VnEconomy. <https://vneconomy.vn/tang-truong-gdp-2025-dat-802-quy-mo-nen-kinh-te-vuot-moc-514-ty-usd.htm>
  19. Anh Minh (2025, December 17). *Kinh tế - xã hội 2021-2025: Nền tảng vững chắc cho giai đoạn tăng trưởng mới*. Baochinhpheu. <https://baochinhpheu.vn/kinh-te-xa-hoi-2021-2025-nen-tang-vung-chac-cho-giai-doan-tang-truong-moi-102251217191102048.htm>