

MỐI LIÊN HỆ GIỮA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH, THÁI ĐỘ VÀ HÀNH VI THÂN THIỆN VỚI MÔI TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN KHÁCH SẠN CAO CẤP SAU DỊCH BỆNH COVID-19

Vũ Tuấn Dương

Trường Đại học Thương mại
Email: vutuanduong@tmu.edu.vn

Nguyễn Thị Mỹ Nguyệt

Trường Đại học Thương mại
Email: mynguyet@tmu.edu.vn

Lưu Thị Thùy Dương

Trường Đại học Thương mại
Email: duongqtcl@tmu.edu.vn

Nguyễn Hoàng Nam

Trường Đại học Thương mại
Email: namqtcl@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 27/07/2022

Ngày nhận lại: 14/10/2022

Ngày duyệt đăng: 17/10/2022

Thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường trong ngành dịch vụ lưu trú được xem xét như một giải pháp quan trọng để giúp các cơ sở kinh doanh phát triển bền vững. Nghiên cứu này có mục đích đánh giá mối liên hệ giữa quản trị nhân lực xanh, thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn tại Việt Nam. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc SEM từ dữ liệu được thu thập từ 262 nhân viên đã chứng minh khả năng nâng cao đáng kể thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của quản trị nhân lực xanh. Trong khi đó, khoảng trống giữa thái độ và hành vi được phát hiện như một khám phá quan trọng của nghiên cứu. Thực trạng này được giải thích bởi tình trạng quá tải công việc do nhu cầu du lịch tăng cao của thị trường sau một thời gian dài thực hiện các hoạt động giãn cách xã hội. Những kết quả đạt được của nghiên cứu giúp làm gia tăng hiểu biết về vai trò của quản trị nhân lực xanh và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên, đồng thời giúp đề xuất một số hàm ý quản trị đối với các cơ sở kinh doanh dịch vụ lưu trú trong bối cảnh sau dịch bệnh Covid-19.

Từ khóa: Quản trị nhân lực xanh; hành vi thân thiện với môi trường; thái độ với môi trường; tình trạng quá tải công việc; khoảng trống thái độ và hành vi; quản trị dịch vụ lưu trú.

JEL Classifications: M12; Q01; L83.

1. Đặt vấn đề

Trong những thập kỷ gần đây, du lịch đang dần trở thành ngành dịch vụ quan trọng bậc nhất, đóng góp đáng kể cho kinh tế chung của toàn thế giới. Theo số liệu thống kê từ (WTTC, 2020), ngành du lịch giúp tạo ra 10,6% (334 triệu) tổng số việc làm và đóng góp 10,4% GDP toàn cầu (9,2 nghìn tỉ USD). Bên cạnh vai trò quan trọng và được đánh giá là ngành kinh tế mũi nhọn tại nhiều quốc gia trong tương lai thì ngành du lịch cũng được đánh giá là tác nhân quan trọng gây ảnh hưởng tiêu cực đến môi

trường (Pang và cộng sự, 2013). Vì vậy, phát triển bền vững, đảm bảo lợi ích cộng đồng là những mục tiêu quan trọng trong chiến lược phát triển ngành dịch vụ này. Một số dự báo nhấn mạnh rằng ngành du lịch vẫn sẽ phát triển nóng, tiêu thụ nhiều tài nguyên thiên nhiên và có nguy cơ trở thành yếu tố quan trọng tàn phá môi trường nếu không được kiểm soát (Gössling & Peeters, 2015).

Dịch vụ kinh doanh khách sạn là một cấu thành quan trọng của dịch vụ du lịch, sự phát triển của dịch vụ lưu trú những thập kỷ gần đây được ghi nhận cả

về quy mô, hình thức kinh doanh trên phạm vi toàn cầu. Mặc dù vậy, các số liệu thống kê cũng cho thấy đây là loại hình dịch vụ có nhu cầu cao về tài nguyên như nước, tài nguyên khoáng thạch, các nguyên liệu không thể tái chế (Wang và cộng sự, 2018). Để hạn chế những ảnh hưởng tiêu cực này, các bên liên quan như Chính phủ, cơ sở kinh doanh cần chú trọng hơn đến việc áp dụng các giải pháp quản trị xanh như tiết kiệm trong sử dụng tài nguyên, chú trọng hơn đến các nguyên liệu tái chế, xây dựng văn hóa có trách nhiệm với môi trường trong doanh nghiệp. Những giải pháp này không chỉ thể hiện trách nhiệm xã hội của cơ sở kinh doanh mà còn có thể mang lại những lợi thế cạnh tranh, cải thiện khả năng thu hút khách hàng (Han và cộng sự, 2009).

Theo các xu thế chung trên thế giới, hệ thống cơ sở lưu trú tại Việt Nam đã phát triển đáng kể. Cho đến năm 2019, số lượng cơ sở lưu trú đạt 30.000 và số phòng lưu trú phục vụ khách du lịch ở mức 650.000 phòng, gấp 39 lần so với năm 1990 (CTDL, 2020). Các chính sách nâng cao hiệu quả quản trị theo định hướng thân thiện với môi trường đã được thực hiện để hướng đến phát triển bền vững. Mặc dù vậy, vẫn tồn tại nhiều rào cản đặc trưng tại các nền kinh tế mới nổi như thiếu kiến thức, hạn chế trong đào tạo nguồn nhân lực, vấn đề trách nhiệm xã hội của các bên liên quan và rào cản khoa học công nghệ (Verma và cộng sự, 2016). Chính vì vậy, nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực xanh nhằm cải thiện tác hại đến môi trường tại các cơ sở lưu trú tại Việt Nam vẫn là một bài toán nan giải.

Xuất hiện từ nhu cầu thực tiễn về giải pháp quản trị đảm bảo lợi ích môi trường, hướng đến sử dụng tài nguyên hiệu quả và xa hơn là mục tiêu phát triển bền vững, quản trị nhân lực xanh được phát triển rộng khắp trong nhiều hoạt động của các tổ chức xã hội. Nhìn chung, phần lớn các nghiên cứu đều thống nhất quản trị nhân lực xanh là các hoạt động quản trị bên cạnh hướng đến các mục tiêu kinh doanh thì cũng đồng thời chú trọng vào hiệu quả môi trường (Renwick và cộng sự, 2013). Sự cấp thiết và vai trò của quản trị nhân lực xanh được lý giải thông qua các hoạt động đào tạo, tuyển dụng, đánh giá, động viên và xây dựng văn hóa xanh trong tổ chức để hướng các cá nhân quan tâm đến các vấn đề môi trường, từ đó tạo các cơ sở thuận lợi để nâng cao hiệu quả môi trường, tiêu chuẩn dịch vụ và lợi thế cạnh tranh khác biệt (Yusoff và cộng sự, 2020). Mặc

dù không quá xa lạ tại Việt Nam, nhưng quản trị nhân lực xanh trong kinh doanh dịch vụ lưu trú vẫn được chỉ ra có nhiều hạn chế trong cách thức thực hiện, mức độ tham gia của các bên liên quan (Markets, 2020). Đặc biệt, đại dịch Covid-19 trong hơn hai năm qua đã khiến hoạt động kinh doanh, sinh hoạt của cộng đồng gặp rất nhiều khó khăn (Nguyen và cộng sự, 2021), các giải pháp hồi phục nền kinh tế mà vẫn đảm bảo lợi ích của môi trường càng trở nên cấp thiết. Thực tế, các nghiên cứu về vai trò quản trị nhân lực xanh đến hành vi thân thiện môi trường của nhân viên khách sạn không quá xa lạ trên phạm vi thế giới (Kim và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu về chủ đề này vẫn đang nhận được sự quan tâm lớn của giới học thuật vì nhiều nội dung chưa đạt tính đồng nhất, sự khác biệt trong bối cảnh là tương đối lớn và cần được khám phá thêm. Đơn cử, nhiều nghiên cứu tại bối cảnh nhiều quốc gia nhấn mạnh đến khả năng thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của thái độ thân thiện với môi trường (Bamberg, 2003; Kaiser và cộng sự, 2007). Nhưng cũng có nhiều nghiên cứu đã chỉ ra những khoảng trống giữa hiệu quả quản trị, thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của cá nhân do các rào cản như kiến thức, tài chính, quỹ thời gian (Baker và cộng sự, 2014; Tanner & Wölfling Kast, 2003). Đặc biệt, các nghiên cứu đề cập đến ảnh hưởng của Covid-19 đến sức khỏe, tâm lý và cả hiệu quả công việc của nhân viên khách sạn trong thời kỳ dịch bệnh là khá phổ biến (Kang và cộng sự, 2021; Tu và cộng sự, 2021) nhưng theo những hiểu biết lớn nhất của nhóm nghiên cứu thì những khám phá tương tự trong bối cảnh bình thường mới lại không nhiều, đặc biệt tại Việt Nam. Do đó, khám phá mối liên hệ giữa quản trị nhân lực xanh, thái độ và hành vi thân thiện môi trường của nhân viên sẽ góp phần nâng cao kiến thức, đa dạng học liệu về chủ đề nghiên cứu và giúp gợi mở một số hàm ý cho các doanh nghiệp kinh doanh. Từ những lý do trên, nghiên cứu *“Mối liên hệ giữa quản trị nhân lực xanh, thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn cao cấp sau dịch bệnh Covid-19”* được thực hiện để trả lời cho hai câu hỏi lớn:

(1) Vai trò của quản trị nhân lực xanh đối với thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn ở mức độ nào?

(2) Liệu tồn tại các hiện tượng trái ngược về mối liên hệ quản trị nhân lực xanh, thái độ và hành vi

thân thiện với môi trường khi đối sánh với các kết quả phổ biến trong quá khứ do các điều kiện kinh doanh bị xáo trộn, thay đổi sau thời kì dịch bệnh Covid-19?

2. Tổng quan, cơ sở lý thuyết và phát triển các giả thuyết nghiên cứu

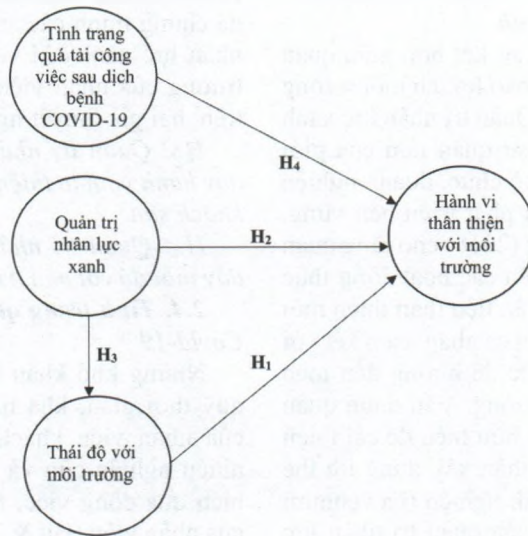
2.1. Mô hình nghiên cứu lý thuyết đề xuất

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả áp dụng lý thuyết bản sắc xã hội kết hợp với các lý thuyết về quản trị nhân lực xanh để xây dựng mô hình nghiên cứu. Theo đó, các cá nhân định hình bản thân chịu sự ảnh hưởng bởi kiến thức của họ với tư cách thành viên của một (hoặc nhiều nhóm) mà họ đang tham gia (Tajfel, 1974). Lý thuyết bản sắc xã hội được áp dụng rộng rãi trong các nghiên cứu đánh giá hiệu quả quản trị đến kiến thức, hành vi của các cá nhân trong tổ chức (Ansari và cộng sự, 2021).

cảnh như tình trạng quá tải công việc sau dịch bệnh Covid-19 sẽ hứa hẹn giúp hiểu rõ hơn thực trạng các hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên. Chi tiết mô hình nghiên cứu đề xuất được mô tả tại Hình 1. (Kim và cộng sự, 2019b)

2.2. Thái độ và hành vi thân thiện với môi trường

Lý thuyết về thái độ và hành vi được đề cập nhiều trong các nghiên cứu, việc dự báo thái độ và hành vi cá nhân có nhiều ứng dụng trong nhiều lĩnh vực như kinh tế, khoa học quản lí, marketing, tâm lý học (Ajzen, 2018; Schuman & Johnson, 1976). Về cơ bản, các lý thuyết đều nhấn mạnh đến khả năng thúc đẩy của thái độ đối với quyết định về hành vi (Ajzen, 2018). Từ các cơ sở mối liên hệ thái độ - hành vi kết hợp với các vấn đề về môi trường gia tăng trong những năm gần đây, quan hệ thái độ -



(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu lý thuyết

Một số nghiên cứu đã nhấn mạnh đến khả năng thay đổi nhận thức, kiến thức, hành vi của nhân viên khách sạn của quản trị nhân lực xanh thông qua đào tạo, động viên, tuyển dụng, đánh giá (Kim và cộng sự, 2019). Ngoài ra, sau một thời gian dài bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid-19, ngành du lịch bước vào giai đoạn thách thức do nhu cầu khách du lịch gia tăng (Thành, 2022) mà nhân sự hoạt động trong ngành lại không làm việc với cường độ cao trong thời gian dài. Vì vậy, việc xem xét các yếu tố bồi

hành vi của cá nhân đối với lợi ích môi trường dần được quan tâm nhiều hơn (Scott & Willits, 1994). Scherbaum và cộng sự (2008) định nghĩa hành vi thân thiện với môi trường là mức sẵn lòng tham gia các hoạt động vì môi trường liên quan đến các hành vi giảm thiểu các ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường. Trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ lưu trú, hành vi thân thiện với môi trường được xem xét trên các khía cạnh cụ thể như cắt giảm các hoạt động gây lãng phí tài nguyên, tích cực sử dụng các vật liệu tái

chế, tiết kiệm năng lượng (Kim và cộng sự, 2019). Hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên được đánh giá là cầu thành quan trọng của các chiến lược phát triển xanh của các khách sạn (Pham và cộng sự, 2019). Trong khi đó, thái độ với môi trường là những đánh giá về tính phù hợp/không phù hợp về các vấn đề về môi trường (Hawcroft & Milfont, 2010). Để đánh giá thái độ với môi trường, nhiều nghiên cứu kết hợp các tiêu chí về thái độ đối với sự cân bằng sinh thái, sự tàn phá thiên nhiên của con người, sự cạn kiệt về tài nguyên... (Dunlap và cộng sự, 2000). Mối liên hệ tích cực giữa thái độ và hành vi với môi trường được kiểm chứng trong nhiều nghiên cứu (Bamberg, 2003; Kaiser và cộng sự, 2007). Giả thuyết nghiên cứu H_1 được đề xuất:

H₁: Thái độ với môi trường có khả năng thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên làm việc tại khách sạn.

2.3. Quản trị nhân lực xanh

Quản trị nhân lực xanh là sự kết hợp giữa quản trị nhân lực và nhiệm vụ đảm bảo lợi ích môi trường (Renwick và cộng sự, 2013). Quản trị nhân lực xanh trở thành chủ đề nhận được sự quan tâm của giới nghiên cứu khi các quốc gia, tổ chức, doanh nghiệp quan tâm nhiều hơn mục tiêu phát triển bền vững. Trong khi đó, Tang và cộng sự (2018) cho rằng quản trị nhân lực xanh chú trọng đến các hoạt động thúc đẩy hành vi sử dụng các nguyên liệu thân thiện môi trường, nâng cao nhận thức của cá nhân, cam kết với lợi ích môi trường của tổ chức để hướng đến mục tiêu cải thiện hiệu quả môi trường. Vận dụng quản trị nhân lực xanh là cách thức hữu hiệu để cải thiện hiệu quả môi trường và góp phần xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp (Fawehinmi và cộng sự, 2020)... Vai trò của quản trị nhân lực xanh đến các yếu tố cá nhân của nhân viên được chứng minh trong một vài nghiên cứu. Cơ chế cơ bản của quá trình này được nhận diện thông qua các tác nghiệp đào tạo xanh, đánh giá xanh, tuyển dụng xanh, trả thưởng xanh... giúp nâng cao nhận thức và cung cấp kiến thức, kỹ năng cho người lao động để thực hiện các hành vi thân thiện với môi trường (Renwick và cộng sự, 2013). Để lí giải những lợi ích dài hạn mà quản trị nhân lực xanh mang lại cho tổ chức, (Yusoff và cộng sự, 2020) cho rằng thông qua các hoạt động đào tạo, định hướng, thúc đẩy nhân viên hướng đến các mục tiêu chiến lược về hiệu quả môi trường, các khách sạn có thể nâng cấp tiêu

chuẩn chất lượng dịch vụ và hiệu quả này được cho là rất phù hợp với bối cảnh kinh doanh hiện nay, khi các vấn đề trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh được khách hàng đề cao. Từ sự phù hợp trên, các khách hàng sẽ đánh giá cao tổ chức và lựa chọn sử dụng dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, thậm chí chi trả nhiều hơn cho các loại dịch vụ này. Tương tự, Aboramadan và Karatepe (2021) nhấn mạnh đến vai trò của quản trị nhân lực xanh trong việc tạo ra các hình ảnh tích cực của tổ chức, gia tăng các giá trị cũng như khiến nhân viên cảm thấy được hỗ trợ trong các hoạt động vì lợi ích môi trường, từ đó sẽ không chỉ nâng cao hiệu quả môi trường của doanh nghiệp mà góp phần thúc đẩy hiệu suất công việc. Jaich (2022) trong một nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra khả năng thúc đẩy thái độ với môi trường của quản trị nhân lực xanh. Tương tự, Kim và cộng sự (2019) và Pham và cộng sự (2019) đã chứng minh các ảnh hưởng tích cực của quản trị nhân lực xanh đối với hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn. Từ các phân tích trên, hai giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H₂: Quản trị nhân lực xanh có khả năng thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn.

H₃: Quản trị nhân lực xanh có khả năng thúc đẩy thái độ với môi trường của nhân viên khách sạn.

2.4. Tình trạng quá tải công việc sau bối cảnh Covid-19

Những khó khăn về tình trạng quá tải, hạn chế quỹ thời gian, khả năng thích nghi với công việc của nhân viên khách sạn được nhấn mạnh trong nhiều nghiên cứu và trở thành rào cản lớn đối với hiệu quả công việc, mức độ gắn bó với công việc của nhân viên (Hu & Jiang, 2018). Áp lực công việc được nhận diện là một loại hình stress phổ biến của nhân viên khách sạn, được định nghĩa là những khó khăn về thời gian, độ khó, khối lượng của công việc làm ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành các nhiệm vụ được giao (Karatepe và cộng sự, 2014). Brown và Benson (2005) trong một nghiên cứu khảo sát 2.399 nhân viên đã chỉ ra tác động tiêu cực của áp lực quá tải trong công việc đến hiệu quả công việc và niềm tin cho người quản lí, vì vậy kiểm soát tình trạng quá tải có ý nghĩa lớn đối với các tổ chức. Sau thời gian dài chịu ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid-19, mặc dù cho đến thời điểm thực hiện nghiên cứu này chưa có các số liệu chi tiết, nhưng thông qua

các báo cáo trên các phương tiện truyền thông có thể thấy nhu cầu đi du lịch sau thời gian giãn cách xã hội của khách hàng tại các điểm du lịch ở Việt Nam được dự báo sẽ gia tăng đáng kể (Lân, 2022; Lê, 2022; H. Trần, 2022). Thực trạng này có thể mang đến hệ quả về khối lượng công việc dành cho các nhân sự làm việc trong ngành du lịch cũng có thể sẽ gia tăng (C. Trần, 2022). Điều này khiến cho các nhân viên khách sạn dễ rơi vào trạng thái không đủ thời gian, sức lực để xử lý nhiệm vụ được giao. Hơn nữa, bên cạnh các rào cản về thiếu hụt kiến thức, chi phí, công nghệ thì quỹ thời gian hạn hẹp cũng được nhìn nhận như một cản trở lớn đối với hành vi thân thiện với môi trường của các cá nhân (Tanner & Wöfling Kast, 2003). Một số nghiên cứu tương tự cũng chỉ ra rằng giới hạn về quỹ thời gian khiến cho các cá nhân không quan tâm đến các giải pháp bảo vệ môi trường (Greaves và cộng sự, 2013). Từ hệ quả của khối lượng công việc gia tăng ảnh hưởng đến sức khỏe, quỹ thời gian của nhân viên khách sạn, từ đó có thể chi phối một cách tiêu cực đến hành vi thân thiện với môi trường, giả thuyết nghiên cứu H₄ được đề xuất:

H₄: Tình hình quá tải công việc sau dịch bệnh Covid-19 có ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn nhóm tập trung. Một PGS TS chuyên ngành Quản trị kinh doanh, 2 Giám đốc Khách sạn, 2 Giám đốc Nhân sự được mời tham gia phỏng vấn về các nội dung liên quan đến mô hình nghiên cứu và thang đo. Tiếp đó, phương pháp phỏng vấn nhóm tập trung bao gồm 15 tình nguyện viên là nhân viên khách sạn được sử dụng để kiểm tra sự phù hợp của nội dung bảng hỏi đối với đáp viên.

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để phân tích dữ liệu sơ cấp. Các kiểm định chính bao gồm kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích thống kê mô tả và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Một số phân tích chính được áp dụng bao gồm: Phân tích nhân tố khẳng định, kiểm định sai lệch phương pháp, kiểm định hệ số tin cậy α , phân tích tương quan, thống kê mô tả, kiểm định mô hình SEM được sử dụng. Các khuyến nghị về các ngưỡng đảm bảo độ tin cậy và tính phù hợp của dữ

liệu nghiên cứu được tham khảo theo các công trình của (Hair, 2009), Malhotra và cộng sự (2006); Fornell và Larcker (1981). Hai phần mềm được sử dụng để phân tích dữ liệu bao gồm SPSS 26 và AMOS 26.

3.2. Thang đo nghiên cứu

Thang đo của bài viết được áp dụng và hiệu chỉnh từ các nghiên cứu liên quan trong quá khứ và được áp dụng theo thang đo Likert 7 điểm với ý nghĩa 1- rất không đồng ý đến 7 – rất đồng ý. Để đảm bảo tính chính xác về ngôn ngữ khi vận dụng các thang đo từ nghiên cứu nước ngoài, hai chuyên gia ngôn ngữ được mời tham gia dịch các phát biểu và kiểm tra chéo. Tiếp đó, các kết quả từ phỏng vấn chuyên gia (gồm 2 PGS TS chuyên ngành Quản trị kinh doanh và 3 Quản lý cấp cao các khách sạn) và 15 nhân viên khách sạn đang làm việc tại các khách sạn cao cấp giúp hiệu chỉnh các nội dung của thang đo nhằm nâng cao tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Cuối cùng thang đo bốn nhóm nhân tố bao gồm: (1) Thang đo hành vi thân thiện với môi trường (7 biến quan sát) và thang đo quản trị nhân lực xanh (6 biến quan sát) được vận dụng từ Kim và cộng sự (2019); (2) Thang đo thái độ với môi trường (3 biến quan sát) được vận dụng từ Barber và cộng sự (2009); (3) Thang đo tình trạng quá tải công việc sau dịch bệnh Covid-19 (4 biến quan sát) được vận dụng từ Karatepe và cộng sự (2014). Chi tiết thang đo nghiên cứu được mô tả tại Bảng 2.

3.3. Thu thập dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Dữ liệu sơ cấp của nghiên cứu được thu thập từ đội ngũ nhân viên đang làm việc tại các khách sạn 4-5 sao tại một số địa điểm bao gồm: Thành phố Hà Nội; Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hải Phòng; Thành phố Đà Nẵng và tỉnh Quảng Nam. Việc tập trung khảo sát vào các khách sạn 4-5 sao, yêu cầu các quản lý khách sạn xác nhận thực trạng vận dụng quản trị nhân lực xanh đảm bảo chắc chắn rằng các hoạt động quản trị nhân lực xanh được vận dụng tại địa điểm khảo sát. Bên cạnh đó, các địa điểm khảo sát đều là các điểm đến du lịch hấp dẫn du khách của Việt Nam và hoạt động kinh doanh dịch vụ du lịch được xem là ngành mũi nhọn.

Thông qua phương pháp gửi phiếu điều tra trực tuyến và nhờ sự hỗ trợ của Phòng Tổ chức Nhân sự các khách sạn. Để đảm bảo các đối tượng đáp viên phù hợp với nội dung điều tra, một số câu hỏi kiểm tra kiến thức và khảo sát trải nghiệm thực tế được

thiết kế ở phần đầu phiếu hỏi nhằm giúp nhóm nghiên cứu đảm bảo hai tiêu chí: (1) Các đáp viên có đủ hiểu biết về các kiến thức được hỏi và (2) Các đáp viên đã được trải qua các hoạt động thực hành quản trị nhân lực xanh mà khách sạn mình đang làm việc đã tổ chức thực hiện.

Trong hai tháng (tháng 6 và tháng 7 năm 2022), nhóm tác giả thu về 287 phản hồi, trong đó có 25 phiếu không đủ điều kiện phân tích. Như vậy, số phiếu đưa vào phân tích là 262 phiếu. Về đặc điểm mẫu nghiên cứu, số lượng đáp viên giới tính nữ là 153 (chiếm 58,40%) và số lượng đáp viên là nam là 109 (chiếm 41,60%). Xét trên độ tuổi, các đáp viên phần lớn nằm trong độ tuổi 18-30 (chiếm 54,58%) và 31-40 (chiếm 33,21%). Trình độ học vấn phổ biến là Trung cấp (chiếm 40,08%) và Cao đẳng/Đại học (chiếm 52,29%). Thâm niên công tác của nhân viên khách sạn tham gia khảo sát chủ yếu từ 3-5 năm

(chiếm 50%). Cuối cùng, Hà Nội và Đà Nẵng là hai thành phố có nhiều đáp viên tham gia cung cấp thông tin nhất với tỉ lệ lần lượt là 28,24% và 24,81% trên tổng mẫu thu thập. Đặc điểm mẫu nghiên cứu được mô tả tại Bảng 1.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định sai lệch phương pháp

Một số nghiên cứu chỉ ra sai lệch do phương pháp là nguyên nhân chính ảnh hưởng đến hiệu suất đo lường. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tiến hành một số giải pháp kiểm soát như thay đổi thứ tự câu hỏi trong bảng hỏi, đảm bảo thông tin cá nhân cho các đáp viên. Bên cạnh đó, để kiểm tra khả năng xuất hiện của sai lệch do phương pháp, hai phân tích định lượng được sử dụng là kiểm định nhân tố đơn Harman và kiểm định nhân tố tiềm ẩn (Podsakoff và cộng sự, 2012). Kết quả phân tích cho thấy, nhân tố đơn trong kiểm định Harman chỉ giải thích được

Bảng 1: Đặc điểm mẫu khảo sát

	Đặc điểm	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	109	41,60
	Nữ	153	58,40
Độ tuổi	18-30	143	54,58
	31-40	87	33,21
	41-50	29	11,07
	Trên 50	3	1,14
Trình độ học vấn	Phổ thông	11	4,20
	Trung cấp	105	40,08
	Cao đẳng và Đại học	137	52,29
	Sau đại học	9	3,43
Thâm niên công tác	Dưới 3 năm	88	33,59
	3-5 năm	131	50,00
	trên 5 năm	43	16,41
Tỉnh/Thành phố	Hà Nội	74	28,24
	Thành phố Hồ Chí Minh	31	11,83
	Hải Phòng	53	20,23
	Đà Nẵng	65	24,81
	Quảng Nam	39	14,89
Khách sạn tiến hành khảo sát	Sofitel Metropole	26	9,92
	A25 Hotel & Spa	30	11,45
	Hanoi Daewoo Hotel	18	6,87
	Mercure Hotel	53	20,23
	Lotte Legend Hotel	17	6,49
	Harmony Hotel	14	5,34
	Rosamia Hotel	35	13,36
	Muong Thanh Luxury Danang Hotel	30	11,45
	Muong Thanh Grand Quangnam Hotel	39	14,89

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

29,212% tổng phương sai (< 50%). Trong khi đó, nhân tố tiềm ẩn chỉ giải thích đạt mức rất thấp 1,96% (< 25%). Nên theo Malhotra và cộng sự (2006) thì sai lệch do phương pháp đường như không xuất hiện trong nghiên cứu của chúng tôi.

4.2. Kiểm định thang đo nghiên cứu và thống kê mô tả

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định chỉ ra mô hình CFA có các giá trị AGFI = 0,900; GFI = 0,922; TLI = 0,973; CFI = 0,977 > 0,9; p = 0,001 (< 0,05); Chi/df = 1,399 (< 3); RMSEA = 0,039 (< 0,08). Các kết quả trên đảm bảo độ phù hợp của mô hình CFA với dữ liệu thu thập.

Các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5, độ tin cậy tổng hợp (CR) của các nhóm nhân tố đều đạt mức trên

0,7. Giá trị phương sai trung bình trích (AVE) đều lớn hơn 0,5. Kết quả kiểm định hệ số α cho thấy các nhóm nhân tố có hệ số tin cậy ở mức cao, dao động từ 0,865 đến 0,922 (> 0,7). Giá trị tương quan đều lớn hơn 0,3. Các giá trị α khi loại biến đều ở mức thấp hơn giá trị α khi loại biến. Vì vậy, mô hình đo lường đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ (Hair, 2009).

Dựa vào một số tiêu chí được đề xuất bởi Fornell và Larcker (1981), mô hình đo lường cho thấy đảm bảo giá trị phân biệt khi giá trị AVE > MSV (phương sai riêng lớn nhất), giá trị căn bậc hai AVE của nhóm nhân tố lớn hơn giá trị tương quan của nó. Chi tiết kết quả phân tích nhân tố khẳng định được mô tả tại Bảng 2 và 3.

Bảng 2: Thang đo và hệ số tải nhân tố

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
Quản trị nhân lực xanh (GHRM). Hệ số $\alpha = 0,876$	
Khách sạn của tôi tiến hành hoạt động đào tạo để thúc đẩy quản lý các vấn đề về môi trường trở thành giá trị cốt lõi của tổ chức	0,727
Khách sạn của tôi đánh giá các hoạt động vì môi trường của nhân viên như một phần trong hoạt động đánh giá năng suất công việc tổng thể	0,782
Khách sạn của tôi có các phần thưởng khuyến khích khi nhân viên thực hiện các hoạt động vì môi trường trong quá trình làm việc	0,743
Khách sạn của tôi quan tâm đến các ứng viên có nhận thức, ý thức về các vấn đề môi trường trong quá trình tuyển dụng	0,742
Nhân viên trong khách sạn được đảm bảo hiểu rõ các chính sách về đảm bảo lợi ích môi trường của khách sạn	0,736
Khách sạn của tôi khuyến khích nhân viên đưa ra các giải pháp, sáng kiến nâng cao hiệu quả hoạt động vì môi trường	0,687
Thái độ với môi trường (ATT). Hệ số $\alpha = 0,885$	
Sự cân bằng của thiên nhiên là vấn đề quan trọng và cần được quan tâm	0,885
Loài người đang khai thác, tàn phá thiên nhiên một cách trầm trọng	0,834
Con người cần thích nghi với môi trường thiên nhiên	0,833
Tình trạng quá tải công việc sau thời kì dịch bệnh Covid-19 (WO). Hệ số $\alpha = 0,922$	
Tôi dường như không đủ thời gian để hoàn thành các công việc trong thời gian sau dịch bệnh Covid-19	0,892
Khối lượng công việc cho một nhân viên trong thời kì sau dịch bệnh Covid-19 là quá nhiều	0,826
Số lượng công việc thực tế tôi tiếp nhận lớn hơn với các kì vọng của tôi	0,861
Tôi cảm thấy khó cân bằng giữa công việc và các công việc khác trong cuộc sống sau thời kì dịch bệnh Covid-19	0,878
Hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn (EB). Hệ số $\alpha = 0,865$	
Trước khi kết thúc công việc, tôi sẽ tắt các thiết bị điện như Tivi, máy tính, màn hình...	0,795
Tôi có thói quen tắt đèn khi rời khỏi phòng không được sử dụng	0,620
Tôi phân loại và tái chế rác tại nơi làm việc	0,789
Tôi có ý thức sử dụng hợp lí các vật liệu, văn phòng phẩm tại nơi làm việc	0,702
Tôi thường tái sử dụng các loại vật liệu, văn phòng phẩm tại nơi làm việc	0,693
Tôi tiết kiệm nước khi sử dụng nhà vệ sinh	0,658
Tôi quan tâm đến các vấn đề rò rỉ nước của khách sạn	0,693

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Kết quả thống kê mô tả phản ánh mức độ cảm nhận về tình trạng quá tải công việc sau thời kì dịch bệnh Covid-19 là rõ nét với giá trị trung bình là 5,838. Cảm nhận về quản trị nhân lực xanh ở mức khá cao với giá trị trung bình là 4,760. Đặc biệt, mặc dù cảm nhận thái độ với môi trường ở mức cao với giá trị trung bình là 5,042 thì giá trị trung bình hành vi thân thiện với môi trường ở mức thấp hơn đáng kể là 4,450.

TLI = 0,974; CFI = 0,977 (> 0,9). RMSEA = 0,039 (< 0,08). Các kết quả trên phù hợp với các khuyến nghị của (Hair, 2009). Mô hình SEM giải thích được 10% sự biến thiên của thái độ và 43% sự biến thiên của hành vi thân thiện với môi trường.

Dựa vào kết quả phân tích mô hình SEM có thể thấy, mối liên hệ giữa thái độ với môi trường và hành vi thân thiện với môi trường trong nghiên cứu bị bác bỏ do giá trị p-value = 0,325. Trong khi đó,

Bảng 3: Thống kê mô tả, phương sai trung bình trích, độ tin cậy tổng hợp và tương quan

	Mean	SD	CR	AVE	MSV	GHRM	WO	ATT	EB
GHRM	4,760	0,823	0,877	0,543	0,221	0,737			
WO	5,838	1,104	0,922	0,748	0,269	-0,149	0,865		
ATT	5,042	1,218	0,887	0,724	0,099	0,315	-0,064	0,851	
EB	4,450	0,780	0,876	0,504	0,269	0,470	-0,519	0,209	0,710

Ghi chú: Mean - Giá trị trung bình; SD - Độ lệch chuẩn; GHRM: Quản trị nhân lực xanh; WO: Thực trạng quá tải công việc sau dịch bệnh Covid-19; ATT: Thái độ với môi trường; EB: Hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn.

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

4.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu và đánh giá tác động

Phương pháp phân tích mô hình SEM được sử dụng để kiểm định giả thuyết nghiên cứu và đánh giá tác động. Các giá trị đánh ra mức độ phù hợp của dữ liệu và mô hình như giá trị p = 0,001 (< 0,05); Chi/df = 1,391 (< 3). AGFI = 0,900; GFI = 0,922;

quản trị nhân lực xanh cho thấy ảnh hưởng rõ nét đến hành vi thân thiện với môi trường với $\beta = 0,383$ ($t = 5,656$; $p < 0,001$). Bên cạnh đó, quản trị nhân lực xanh cũng được chỉ ra có khả năng nâng cao thái độ với môi trường của nhân viên khách sạn với $\beta = 0,315$ ($t = 4,416$; $p < 0,001$). Cuối cùng, tình trạng quá tải công việc sau dịch bệnh Covid-19 được nhân

Bảng 4: Kết quả phân tích tác động

Giả thuyết nghiên cứu	β	t	p	Kết luận
Thái độ với môi trường → Hành vi thân thiện với môi trường	0,059	0,986	0,325	Bác bỏ
Quản trị nhân lực xanh → Hành vi thân thiện với môi trường	0,383	5,656	***	Chấp nhận
Quản trị nhân lực xanh → Thái độ với môi trường	0,315	4,416	***	Chấp nhận
Tình trạng quá tải công việc → Hành vi thân thiện với môi trường	-0,458	-7,391	***	Chấp nhận

Ghi chú: ***p-value < 0,001; NS – không đạt ý nghĩa thống kê; β : hệ số tài chuẩn hóa; t: t-value; p: p-value (Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

manh là rào cản đối với hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn với $\beta = -0,458$ ($t = -7,391$; $p < 0,001$).

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị và những hạn chế

5.1. Thảo luận và hàm ý

Bằng việc thiết lập mô hình và kiểm định giả thuyết, nghiên cứu đã phần nào hoàn thành được các mục tiêu đề ra khi giải thích được 43% sự biến thiên của hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn. Theo những hiểu biết lớn nhất của nhóm nghiên cứu, đây là công trình đầu tiên vận dụng lý thuyết bản sắc xã hội kết hợp với vai trò quản trị nhân lực xanh nhằm giải thích cho hành vi thân thiện với môi trường tại các khách sạn cao cấp ở Việt Nam sau bối cảnh dịch bệnh Covid-19.

5.1.1. Đóng góp và một số hàm ý về lý thuyết

Nghiên cứu này chỉ ra vai trò nâng cao một số yếu tố của cá nhân như hành vi, thái độ của quản trị nhân lực xanh, những khám phá này giúp củng cố những quan điểm của các học giả về mối liên hệ này trong quá khứ (Jaich, 2022; Kim và cộng sự, 2019; Pham và cộng sự, 2019). Trong nghiên cứu này, các hoạt động của quản trị nhân lực xanh bao gồm tuyển dụng, đào tạo, khích lệ, đánh giá và nỗ lực xây dựng văn hóa doanh nghiệp xanh, những hoạt động này cho thấy hiệu quả cao, rõ nét dưới góc độ cảm nhận của nhân viên (giá trị trung bình 4,760 và độ tin cậy đạt mức cao). Tương tự như các nghiên cứu khác tiếp cận quản trị nhân lực xanh như một quá trình, nghiên cứu này cũng chứng minh hiệu quả đến thái độ, hành vi thân thiện môi trường của nhân viên nên là các chuỗi giải pháp mang tính toàn diện của quản trị nguồn nhân lực xanh đến thái độ với môi trường của nhân viên. Sự ảnh hưởng mạnh của quản trị nhân lực xanh đến thái độ, hành vi của nhân viên được lý giải do các hoạt động đào tạo và văn hóa xanh của tổ chức, điều này phù hợp với những quan điểm thay đổi nhận thức, hành vi của cá nhân của lý thuyết bản sắc xã hội (Tajfel, 1974). Kết quả này

hoàn toàn phù hợp với thực tế, khi các cơ quan quản lý và các doanh nghiệp du lịch tại Việt Nam trong những năm gần đây đã có nhiều nỗ lực áp dụng chiến lược, giải pháp quản trị quan tâm nhiều đến lợi ích môi trường và xem quản trị nhân lực xanh là giải pháp chủ đạo hướng đến phát triển du lịch bền vững (Đính, 2020). Từ những khám phá đạt được, nghiên cứu này gợi mở cần có thêm nhiều các nghiên cứu về chủ đề này nhằm đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực xanh tại các cơ sở lưu trú.

Đặc biệt, nghiên cứu này phát hiện ra khoảng trống giữa thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên. Mặc dù cảm nhận về thái độ với môi trường được đánh giá ở mức cao nhưng mức độ sẵn sàng thực hiện các hành vi thân thiện lại không cao. Khám phá này trái ngược với các kết quả nghiên cứu trong quá khứ (Bamberg, 2003; Kaiser và cộng sự, 2007). Sự bổ sung yếu tố bối cảnh là tình trạng quá tải công việc sau dịch bệnh Covid-19 giúp nhận diện được rào cản quan trọng giải thích cho thực trạng này. Kết quả thống kê mô tả cho thấy cảm nhận tình trạng quá tải công việc sau dịch bệnh Covid-19 ở mức cao (giá trị trung bình 5,838). Một số nghiên cứu đã chỉ ra các rào cản điển hình hành vi tiêu dùng bền vững, bảo vệ môi trường của cá nhân có thể bị chi phối bởi giới hạn về quỹ thời gian (Tan và cộng sự, 2016). Xem xét giá trị trung bình của cảm nhận thái độ và hành vi thân thiện với môi trường cũng phần nào đưa ra các nhận định về sự xuất hiện của các rào cản khi giá trị trung bình của thái độ với môi trường là 5,042 cao hơn khá nhiều hành vi thân thiện với môi trường có giá trị trung bình đạt 4,450. Do đó, nhóm tác giả nhận định khám phá này có tính mới cao, đặc biệt trong bối cảnh ngành du lịch trở lại sau hơn hai năm bị ảnh hưởng tiêu cực bởi dịch bệnh Covid-19.

Những phát hiện này cũng gợi mở cho các nhà nghiên cứu về việc xem xét ảnh hưởng của các yếu tố bối cảnh đến mối quan hệ thái độ và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên trong giai đoạn sau dịch bệnh vì sự thay đổi của môi trường làm

việc cũng như sự thích nghi với công việc của các cá nhân. Xét trong bối cảnh ngành du lịch của Việt Nam đang trong giai đoạn bắt đầu hoạt động trở lại và nhu cầu đi du lịch của khách hàng tăng cao (Lân, 2022), áp lực từ công việc với nhân viên khách sạn sẽ gia tăng, điều này khiến các nhân viên rơi vào tình trạng quá tải. Trong khi đó các hành vi thân thiện với môi trường có thể sẽ khiến họ mất thời gian hơn nên có thể sẽ ảnh hưởng đến khả năng phục vụ khi số lượng khách đông. Vì vậy, mặc dù có thái độ với môi trường tốt do các đặc điểm cá nhân hay hiệu quả quản trị nhân lực xanh của doanh nghiệp nhưng các cá nhân vẫn có thiên hướng bỏ qua các hành vi thân thiện với môi trường.

5.1.2. Đóng góp và một số hàm ý quản trị

Từ các kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm giúp các khách sạn nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực, thúc đẩy các hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên trong bối cảnh sau dịch bệnh Covid-19.

Thứ nhất, vai trò của quản trị nguồn nhân lực xanh trong nghiên cứu là vô cùng quan trọng khi có thể tác động tích cực thay đổi thái độ với môi trường và hành vi thân thiện với môi trường của nhân viên khách sạn. Tại Việt Nam, quản trị nhân lực xanh tại các khách sạn không phải quá xa lạ. Mặc dù vậy, để thực hiện hoạt động này một cách đồng bộ và đạt các tiêu chuẩn cao thì còn là một bài toán lớn. Cụ thể, mặc dù có hệ thống cơ sở lưu trú lớn nhưng mới có 41 khách sạn đạt nhãn xanh ASEAN tại Việt Nam (Linh, 2020). Vì vậy, cần ưu tiên mở rộng hệ thống “khách sạn xanh”, chú trọng vào các hoạt động quản trị nhân lực xanh. Đối với các khách sạn, cần nỗ lực hơn trong các hoạt động đào tạo, đánh giá, tuyển dụng, khích lệ gắn với các hiệu quả môi trường.

Thứ hai, sự gặp gỡ của mối liên hệ thái độ với môi trường và hành vi thân thiện với môi trường được giải thích phần nào do thực trạng quá tải công việc sau thời kì dịch bệnh. Vì vậy, các khách sạn cần có giải pháp hỗ trợ nhân viên quản trị thời gian, đề xuất lịch làm việc phù hợp với khối lượng công

việc. Ngoài ra, các khách sạn có thể chú trọng vào nâng cao sự hiệu quả của hệ thống tái chế rác thải, tiết kiệm năng lượng hoặc giảm thiểu các thao tác làm gia tăng tính thuận tiện cho nhân viên khi thực hiện. Cuối cùng, cảm nhận sự quá tải trong công việc sau thời kì dịch bệnh của nhân viên có thể bắt nguồn từ sức khỏe tâm lý bị tổn thương hay mức độ suy giảm về kĩ năng công việc sau một thời gian dài. Vì vậy, các hoạt động đào tạo kĩ năng cần được chú trọng để giúp nhân viên thích ứng tốt với các nhiệm vụ. Bên cạnh đó, các giải pháp giúp cải thiện sức khỏe tâm lý như giảm thiểu rủi ro sức khỏe cho nhân viên, tạo động lực tích cực làm việc cho nhân viên.

5.2. Một số hạn chế của nghiên cứu

Do những giới hạn về nguồn lực, nghiên cứu của chúng tôi vẫn còn một số hạn chế. Thứ nhất, quy mô mẫu còn khiêm tốn, việc tập trung vào các khách sạn 4-5 sao có thể sẽ bỏ qua một số tập mẫu đáng lưu ý từ các khách sạn vừa và nhỏ. Thứ hai, nghiên cứu chưa thể thực hiện các phân tích đa nhóm để giúp gia tăng ý nghĩa cho các hàm ý. Cuối cùng, mức độ giải thích của mô hình nghiên cứu còn chưa cao, các yếu tố rào cản gây ra khoảng trống giữa thái độ và hành vi nên được khám phá thêm trong các nghiên cứu trong tương lai. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. 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.
2. Ajzen, I. (2018). Consumer attitudes and behavior. In *Handbook of consumer psychology* (pp. 529-552): Routledge.
3. Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social*

Responsibility Environmental Management, 28(1), 229-238.

4. Baker, M., A Davis, E. A. W., & A, P. (2014). Eco-friendly attitudes, barriers to participation, and differences in behavior at green hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 89-99.

5. Bamberg, S. (2003). How does environmental concern influence specific environmentally related behaviors? A new answer to an old question. *Journal of Environmental psychology*, 23(1), 21-32.

6. Barber, N., Taylor, C., & Strick, S. (2009). Wine consumers' environmental knowledge and attitudes: Influence on willingness to purchase. *International Journal of Wine Research*, 1(1), 59-72.

7. Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group & Organization Management*, 30(1), 99-124.

8. CTDL, T. t. t. D. l. (2020). Hệ thống cơ sở lưu trú du lịch ngày càng hiện đại, đăng cấp góp phần nâng tầm thương hiệu du lịch Việt Nam. Retrieved from <https://vietnamtourism.gov.vn/post/32540>

9. Đinh, N. V. (2020). Phát triển du lịch xanh Việt Nam. *Tạp chí Du lịch*. Retrieved from <https://www.vtr.org.vn/phat-trien-du-lich-xanh-vietnam.html>

10. Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G., & Jones, R. E. (2000). New trends in measuring environmental attitudes: measuring endorsement of the new ecological paradigm: a revised NEP scale. *Journal of social issues*, 56(3), 425-442.

11. Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 71(7), 879-900.

12. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

13. Gössling, S., & Peeters, P. (2015). Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(5), 639-659.

14. Greaves, M., Zibarras, L. D., & Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. *Journal of Environmental psychology*, 34, 109-120.

15. Hair, J. F. (2009). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

16. Han, H., Hsu, L.-T. J., & Lee, J.-S. (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International journal of hospitality management*, 28(4), 519-528.

17. Hawcroft, L. J., & Milfont, T. L. (2010). The use (and abuse) of the new environmental paradigm scale over the last 30 years: A meta-analysis. *Journal of Environmental psychology*, 30(2), 143-158.

18. Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746-771.

19. Jaich, H. (2022). Linking environmental management and employees' organizational identification: The mediating role of environmental attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 305-315.

20. Kaiser, F. G., Oerke, B., & Bogner, F. X. (2007). Behavior-based environmental attitude: Development of an instrument for adolescents. *Journal of Environmental psychology*, 27(3), 242-251.

21. Kang, S.-E., Park, C., Lee, C.-K., & Lee, S. (2021). The stress-induced impact of COVID-19 on tourism and hospitality workers. *Sustainability*, 13(3), 1327.

22. Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 36, 14-22.
23. 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.
24. Lân, H. (2022). Nhu cầu du lịch tăng cao ngay từ đầu năm 2022. *Báo Hà Nội mới*.
25. Lê, N. (2022, 06/09/2022). "Nóng" như du lịch hè bình thường mới. *Báo Kinh tế & Đô thị*. Retrieved from <https://kinhtedothi.vn/nong-nhu-du-lich-he-binh-thuong-moi.html>
26. Linh, Đ. (2020). Toạ đàm giải pháp ứng dụng khách sạn xanh ASEAN tại Quảng Ninh. Retrieved from <https://baoquangninh.com.vn/toa-dam-giai-phap-ung-dung-khach-san-xanh-asean-tai-quang-ninh-2493170.html>
27. Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management science*, 52(12), 1865-1883.
28. Markets, I. (2020). *Stage of movement "Go Green" among hotels in Vietnam*. Retrieved from <http://outbox-consulting.com/research/>
29. Nguyen, H. V., Dang, W., Nguyen, H., Nguyen, T. N. H., Nguyen, T. M. N., Vu, T. D., & Nguyen, N. (2021). How does environmental interpretation affect psychological well-being? A study conducted in the context of COVID-19. *Sustainability*, 13(15), 8522.
30. Pang, S. F., McKercher, B., & Prideaux, B. (2013). Climate change and tourism: An overview. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(1-2), 4-20.
31. Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (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.
32. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63(1), 539-569.
33. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
34. Scherbaum, C. A., Popovich, P. M., & Finlinson, S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3), 818-835.
35. Schuman, H., & Johnson, M. P. (1976). Attitudes and behavior. *Annual review of sociology*, 161-207.
36. Scott, D., & Willits, F. K. (1994). Environmental attitudes and behavior: A Pennsylvania survey. *Environment and behavior*, 26(2), 239-260.
37. Tajfel, H. J. S. s. i. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *13(2)*, 65-93.
38. Tan, L. P., Johnstone, M.-L., & Yang, L. (2016). Barriers to green consumption behaviours: The roles of consumers' green perceptions. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 24(4), 288-299.
39. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
40. Tanner, C., & Wölfling Kast, S. (2003). Promoting sustainable consumption: Determinants of green purchases by Swiss consumers. *Psychology & marketing*, 20(10), 883-902.

Summary

Promoting eco-friendly behavior in the accommodation industry is an essential solution to help businesses develop sustainably. This study aims to evaluate the relationship between green human resource management, environmental attitudes and eco-friendly behaviors of hotel staff in Vietnam. SEM structural model analysis results from data collected from 262 employees have demonstrated the ability to significantly improve green human resource management’s environmental attitude and eco-friendly behaviors. Meanwhile, the gap between attitude and behavior was discovered as an important research discovery. The increased work overload explains this situation due to the increasing tourism demand in the market after a long period of implementing social distancing activities. The findings help to increase the understanding of the role of green human resource management and employees’ eco-friendly behavior, as well as help to suggest some managerial implications for accommodation business in the post-Covid-19 pandemic.

41. Thành, C. (2022). TPHCM: Doanh nghiệp du lịch “đắt sô” mùa cao điểm hè 2022. Retrieved from <https://laodong.vn/doanh-nghiep-doanh-nhan/tphcm-doanh-nghiep-du-lich-dat-so-mua-cao-diem-he-2022-1070465.ldo>

42. Trần, C. (2022). Con “ngán” du lịch: Áp lực 200%, lương thấp sao tươi cười nổi với khách. Retrieved from <https://vietnamnet.vn/con-ngan-du-lich-ap-luc-200-luong-thap-thi-kho-ma-tuoi-cuoi-voi-khach-2047896.html>

43. Trần, H. (2022). Từng bừng du lịch Hè 2022 thu hút lượng khách lớn trên toàn quốc. Retrieved from <https://bnews.vn/tung-bung-du-lich-he-2022-thu-hut-luong-khach-lon-tren-toan-quoc/251298.html>

44. Tu, Y., Li, D., & Wang, H.-J. (2021). COVID-19-induced layoff, survivors’ COVID-19-related stress and performance in hospitality industry: The moderating role of social support. *International journal of hospitality management*, 95, 102912.

45. Verma, R., Borongan, G., & Memon, M. (2016). Municipal solid waste management in Ho Chi Minh City, Viet Nam, current practices and future recommendation. *Procedia Environmental Sciences*, 35, 127-139.

46. Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). Green image and consumers’ word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of cleaner production*, 181, 426-436.

47. WTTC. (2020). *Economic Impact Reports*. Retrieved from <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

48. Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680.