

Văn hóa xanh trong hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn

Nguyễn Thị Mai Linh

Khoa Du lịch, Trường Đại học Hạ Long
nguyentmlinh@daihochalong.edu.vn

Tóm tắt

Trước những thách thức về môi trường ngày càng gia tăng, ngành khách sạn chịu áp lực ngày càng lớn trong việc áp dụng các hoạt động bền vững. Quản trị xanh nguồn nhân lực đã nổi lên như một phương pháp tiếp cận quan trọng để thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường trong nhân viên. Bài báo này khám phá vai trò then chốt của văn hóa tổ chức xanh trong việc hỗ trợ việc triển khai hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực trong các khách sạn. Dựa trên các lý thuyết và các nghiên cứu trước đó, bài báo chỉ ra cách một nền văn hóa xanh mạnh mẽ cung cấp định hướng chiến lược, tăng cường động lực của nhân viên, tạo điều kiện chấp nhận các hoạt động quản trị xanh và củng cố cam kết của tổ chức. Các phát hiện nhấn mạnh tầm quan trọng của một nền văn hóa xanh ăn sâu vào các sáng kiến quản trị xanh nguồn nhân lực để đạt được thành công lâu dài. Các khuyến nghị thực tế được đưa ra để giúp các nhà quản lý khách sạn phát triển và thể chế hóa một nền văn hóa xanh như nền tảng cho các chiến lược nguồn nhân lực bền vững.

Nhận 04/06/2025

Được duyệt 22/08/2025

Công bố 28/09/2025

Từ khóa
quản trị xanh nguồn
nhân lực, văn hóa xanh,
khách sạn

© 2025 Journal of Science and Technology - NTTU

1 Đặt vấn đề

Biến đổi khí hậu và suy thoái môi trường đang đặt ra yêu cầu cấp thiết về phát triển bền vững trong mọi lĩnh vực, đặc biệt là ngành du lịch – khách sạn, vốn đóng góp (8-10) % lượng phát thải khí nhà kính toàn cầu và tiêu thụ nhiều tài nguyên. Ngành này cũng chịu tác động lớn từ biến đổi khí hậu nhưng đồng thời có tiềm năng giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực thông qua các biện pháp bền vững. Văn hóa xanh đã trở thành chiến lược quan trọng để thúc đẩy phát triển bền vững trong ngành khách sạn. Văn hóa xanh được hiểu là tập hợp giá trị, niềm tin và thực hành hướng đến bảo vệ môi trường và phát triển bền vững trong tổ chức. Không chỉ dừng lại ở các biện pháp thân thiện với môi trường, văn hóa xanh còn gắn kết tư duy bền vững vào mọi hoạt động kinh doanh. Các nghiên cứu cho thấy khách sạn có văn hóa xanh mạnh mẽ không chỉ cải thiện hiệu quả môi trường mà còn nâng cao sự hài lòng của khách hàng, nhân viên và hiệu quả tài chính dài hạn. Tuy nhiên, vẫn còn thiếu các nghiên cứu toàn diện về vai trò của văn hóa xanh, đặc biệt trong bối cảnh các khách sạn có quy

mô và thị trường khác nhau. Nghiên cứu này nhằm làm rõ vai trò của văn hóa xanh trong phát triển bền vững ngành khách sạn, góp phần bổ sung cơ sở lý thuyết về quản lý bền vững và cung cấp hướng dẫn thực tiễn cho các nhà quản lý trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

2 Một số vấn đề lý luận

2.1 Khái niệm văn hóa xanh

Khái niệm văn hoá xanh (green culture) đã được phát triển từ sự giao thoa giữa lý thuyết văn hoá tổ chức và quản lý môi trường. Nó không chỉ là kết quả của chính sách môi trường từ trên xuống mà còn là sự thấm thấu từ các giá trị cá nhân của nhân viên thành giá trị tập thể. Một số quan niệm cho rằng văn hoá xanh là hệ thống giá trị, niềm tin, quy tắc và thực hành chung được chia sẻ trong một tổ chức, với trọng tâm là thúc đẩy hành vi thân thiện với môi trường và phát triển bền vững. Đây là sự mở rộng của văn hoá tổ chức truyền thống, tập trung vào việc tạo môi trường làm việc mà ở đó hành vi xanh (như tiết kiệm tài nguyên,

tái chế, ý thức môi trường) được khuyến khích và coi trọng. Một tổ chức có văn hoá xanh thường thể hiện qua: sự cam kết nhất quán của lãnh đạo đối với phát triển bền vững; truyền thống nội bộ tích cực về các mục tiêu môi trường; chính sách khen thưởng cho hành vi thân thiện với môi trường; khuyến khích nhân viên đề xuất sáng kiến xanh [1].

Ngành khách sạn là ngành sử dụng và tiêu tốn nhiều năng lượng, tài nguyên và có mức phát thải cao, khách sạn có văn hoá xanh sẽ góp phần cải thiện và duy trì các chương trình môi trường và phát triển bền vững. Khách sạn có văn hoá xanh thường lồng ghép các hoạt động như: dọn phòng xanh, chính sách không chất thải nhựa hay nguồn cung cấp thực phẩm địa phương vào vận hành và gắn kết với đào tạo nhân viên. Gần đây, [2] đã đề xuất khung khái niệm bao gồm bốn thành phần cốt lõi của văn hoá xanh trong ngành khách sạn: (1) các giá trị và niềm tin về môi trường, (2) lãnh đạo và cam kết quản lý, (3) trao quyền và sự tham gia của nhân viên, và (4) thực hành và quy trình thân thiện với môi trường. Khung khái niệm này cung cấp một cơ sở để đánh giá mức độ phát triển của văn hoá xanh trong các tổ chức khách sạn và tác động của nó đến hiệu quả hoạt động.

2.2 Khái niệm quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn
Quản trị xanh nguồn nhân lực là hệ thống tích hợp các chính sách và thực hành nhân sự nhằm thúc đẩy phát triển bền vững, bao gồm: tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá hiệu suất xanh và khen thưởng xanh. Quản trị xanh nguồn nhân lực không chỉ là công cụ hỗ trợ chiến lược phát triển bền vững mà còn là đòn bẩy, định hình cho hành vi xanh của nhân viên, góp phần vào hiệu quả môi trường chung của tổ chức [3].

Trong lĩnh vực khách sạn, quản trị xanh nguồn nhân lực được áp dụng nhằm giảm thiểu tác động môi trường từ hoạt động vận hành như tiêu thụ năng lượng, nước, quản lý và xử lý chất thải. Các khách sạn theo đuổi quản trị xanh nguồn nhân lực thường vận dụng tuyển dụng ứng viên có nhận thức hoặc kinh nghiệm liên quan đến bảo vệ môi trường; đào tạo nhân viên về kỹ năng sử dụng thiết bị tiết kiệm năng lượng, quy trình dọn phòng thân thiện môi trường, áp dụng hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên hành vi xanh (như giảm sử dụng nhựa, tiết kiệm điện, nước); khen thưởng nhân viên có sáng kiến môi trường. Nghiên cứu của [4] cho thấy quản trị xanh nguồn nhân lực du lịch có ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến hành vi môi trường của nhân viên, đồng thời

làm gia tăng sự gắn bó với tổ chức và hình ảnh doanh nghiệp xanh.

2.3 Đặc điểm nguồn nhân lực khách sạn

Nguồn nhân lực làm việc trong khách sạn là một thành phần thiết yếu của lực lượng lao động trong ngành du lịch. So với nhiều lĩnh vực kinh doanh khác, lao động trong khách sạn thường có số lượng lớn hơn, yêu cầu mức độ chuyên môn hóa cao và làm việc trong những điều kiện phức tạp về thời gian cũng như môi trường. Do đó, nhân lực khách sạn có những đặc thù riêng biệt, được thể hiện qua các đặc điểm cơ bản sau:

Đặc thù sản phẩm dịch vụ và yêu cầu kỹ năng phục vụ cao. Khách sạn cung cấp sản phẩm chủ yếu là dịch vụ, với tỷ trọng cao, do vậy phần lớn lao động trong khách sạn là lao động dịch vụ. Nhân viên cần trực tiếp tham gia vào quá trình phục vụ, đáp ứng các nhu cầu đa dạng như ăn uống, nghỉ ngơi và giải trí của khách. Chất lượng dịch vụ phụ thuộc không chỉ vào kỹ năng chuyên môn mà còn vào sự thấu hiểu tâm lý và thị hiếu của từng nhóm khách hàng. Do đó, việc liên tục rèn luyện kỹ năng và nâng cao trình độ chuyên môn là điều cần thiết.

Tính chuyên môn hóa cao và sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong khách sạn mang tính chuyên môn hóa cao, thể hiện rõ trong từng bộ phận như lễ tân, buồng phòng, bàn, bar, bếp. Mỗi bộ phận có yêu cầu kỹ thuật và trình độ khác nhau, cùng phối hợp để tạo ra một sản phẩm dịch vụ hoàn chỉnh. Việc chuyên môn hóa giúp nâng cao kỹ năng tay nghề, tối ưu hóa chi phí và thời gian, đồng thời tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh tế. Tuy nhiên, điều này cũng khiến các bộ phận trở nên phụ thuộc lẫn nhau, gây khó khăn trong việc thay thế nhân sự đột xuất (ví dụ khi nghỉ phép hay ốm đau), từ đó ảnh hưởng đến toàn bộ quy trình phục vụ.

Tính chất công việc không cố định về thời gian: thời gian làm việc của nhân viên khách sạn phụ thuộc vào thời điểm khách đến và đi. Do khách sạn hoạt động liên tục 24 giờ mỗi ngày, 7 ngày mỗi tuần, người lao động thường phải làm việc vào cả ngày nghỉ, ngày lễ và có thể tăng ca trong những dịp đông khách hay tổ chức sự kiện lớn. Việc phân chia ca làm việc là cần thiết, nhưng lại gây khó khăn trong việc tổ chức lao động hợp lý, ảnh hưởng đến đời sống cá nhân và cơ hội tham gia các hoạt động xã hội của người lao động.

Áp lực tâm lý cao trong môi trường làm việc đặc thù: mặc dù cường độ công việc không liên tục ở mức cao, nhưng tính chất công việc lại đòi hỏi khả năng chịu áp lực tâm lý lớn. Nhân viên thường xuyên tiếp xúc với

nhiều nhóm khách hàng có đặc điểm tâm lý khác nhau. Điều này đòi hỏi kỹ năng giao tiếp linh hoạt, khả năng ứng xử tinh tế để đáp ứng nhu cầu của cả những khách hàng khó tính. Ngoài ra, một số bộ phận như bếp, giặt là, vệ sinh phải làm việc trong môi trường khắc nghiệt (nóng, lạnh, dễ nhiễm bệnh), đòi hỏi khả năng thích nghi và thể lực tốt. Cơ bản nhân viên thường chịu tải công việc lớn, lịch làm ca không ổn định, dễ dẫn đến kiệt sức cảm xúc, làm giảm hiệu quả và tăng tỷ lệ thôi việc, tỷ lệ nghỉ việc trong khách sạn rất lớn, từ (60-120) % mỗi năm, gây áp lực cao về tuyển dụng và đào tạo. Yêu cầu về độ tuổi, giới tính, ngoại hình và chuyên môn:

Độ tuổi: lao động chủ yếu nằm trong độ tuổi từ (20-40) tuổi, tùy thuộc vào vị trí: lễ tân (20-25) tuổi, bàn/bar (20-30) tuổi, buồng (25-35) tuổi. Bộ phận quản lý thường có độ tuổi từ (40-50) tuổi.

Giới tính: lao động nữ chiếm ưu thế trong các vị trí lễ tân, bàn, buồng, bar; trong khi nam giới chủ yếu làm việc tại các vị trí quản lý, kỹ thuật, bảo vệ, bếp.

Ngoại hình: nhân viên khách sạn cần có ngoại hình cân đối, dễ nhìn và sức khỏe tốt.

Chuyên môn nghiệp vụ: yêu cầu trình độ phù hợp với từng vị trí. Đặc biệt, nhân viên lễ tân cần có kỹ năng giao tiếp, bán hàng, hiểu biết về chính trị, văn hóa, địa lý, an ninh, marketing, kế toán và hành chính văn phòng.

Trình độ ngoại ngữ: cần sử dụng được tiếng Anh giao tiếp và chuyên ngành, cùng với một số ngoại ngữ khác như tiếng Pháp, Trung, Nhật.

2.4 Yếu tố ảnh hưởng đến văn hoá xanh và quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn

Thực hành quản trị xanh nguồn nhân lực: các hoạt động như tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá hiệu suất xanh, phần thưởng xanh là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng và duy trì văn hoá xanh trong khách sạn. Sự hiện diện của lãnh đạo xanh có tác động điều tiết mạnh mẽ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và các kết quả xanh trong tổ chức như gia tăng sự gắn kết công việc xanh, sáng tạo xanh. Phong cách lãnh đạo phục vụ thân thiện môi trường ngày càng thúc đẩy sáng kiến xanh trong các khách sạn [5].

Yếu tố động lực xanh, năng lực quản lý môi trường và tự chủ, khả năng tiếp cận nguồn lực và cấu trúc tổ chức đều ảnh hưởng tới văn hoá xanh và hiệu quả của các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực trong tổ chức [6].

Như vậy, để phát triển văn hoá xanh và quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn, cần kết hợp đồng bộ: thực

hành quản trị xanh nguồn nhân lực theo các trụ cột: tuyển dụng xanh, đào tạo xanh, đánh giá xanh, khen thưởng xanh, xây dựng lãnh đạo và văn hóa có trách nhiệm xanh, tạo ra tâm lý và động lực để nhân viên tham gia và đảm bảo nguồn lực đủ mạnh để thực hiện các hoạt động xanh, bền vững.

3 Tầm quan trọng của văn hoá xanh trong quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn

3.1 Mối quan hệ giữa quản trị xanh nguồn nhân lực và văn hóa xanh

Các nghiên cứu cho thấy văn hóa tổ chức là nền tảng cho sự thành công của các chính sách quản trị, đặc biệt là quản trị xanh nguồn nhân lực. Văn hóa xanh tạo ra môi trường ủng hộ cho các thực hành xanh, gia tăng sự chấp nhận và hiệu quả của quản trị xanh nguồn nhân lực thông qua tinh tự nguyện và gắn kết giá trị của nhân viên với mục tiêu môi trường. Tổ chức có văn hoá xanh mạnh mẽ có xu hướng tích hợp các yếu tố môi trường vào toàn bộ hệ thống quản trị nhân lực, từ tuyển dụng đến đào tạo, đánh giá, khen thưởng. Theo nghiên cứu của [7], văn hóa tổ chức hướng đến phát triển bền vững có ảnh hưởng đáng kể đến cách thức thiết kế các chính sách quản trị xanh nguồn nhân lực bởi các giá trị của tổ chức chi phối mạnh mẽ đến sự cam kết của lãnh đạo và việc phân bổ nguồn lực cho các chương trình xanh. Nếu văn hoá tổ chức không ủng hộ các giá trị môi trường thì các hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực chỉ mang tính hình thức và khó tạo ra những chuyển biến thực chất tích cực.

3.2 Tác động đến hiệu quả hoạt động và quản lý nguồn lực

Việc áp dụng văn hoá xanh giúp khách sạn giảm đáng kể lượng tiêu thụ năng lượng, xây dựng văn hoá nhận thức về tiết kiệm năng lượng trong nhân viên có tác động lớn hơn nhiều so với chỉ áp dụng công nghệ tiết kiệm năng lượng đơn thuần. Nghiên cứu của [8] chỉ ra rằng các khách sạn áp dụng hệ thống quản lý năng lượng thông minh kết hợp với văn hoá tiết kiệm năng lượng có thể giảm 20-30 % chi phí năng lượng. Nhiều biện pháp được áp dụng như sử dụng đèn LED tiết kiệm năng lượng, cảm biến chuyển động, hệ thống điều khiển nhiệt độ thông minh và thiết bị tiết kiệm điện đã giúp các khách sạn giảm đáng kể lượng khí thải carbon. Khi nhân viên được đào tạo và chia sẻ giá trị về tiết kiệm năng lượng, họ chủ động thực hiện các hành vi tiết kiệm như tắt thiết bị khi không sử dụng, điều chỉnh

hiệu quả điều hoà hợp lý, và tuân thủ các quy trình vận hành tiết kiệm năng lượng.

Văn hoá xanh góp phần thay đổi căn bản cách thức khách sạn quản lý chất thải. Các chương trình quản lý chất thải toàn diện, bao gồm phân loại, tái chế, phân huỷ chất thải hữu cơ và giảm thiểu sử dụng nhựa một lần. Qua đó, họ giảm được (30-50) % lượng chất thải chuyển đến bãi rác. Ngành khách sạn là một trong những ngành tiêu thụ nước lớn, văn hoá xanh đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu quả sử dụng nước. Nghiên cứu của [9] cho thấy khách sạn có văn hoá xanh đã giảm được (35-40) % lượng nước sử dụng thông qua việc lắp đặt thiết bị tiết kiệm nước, thu gom nước mưa, tái sử dụng nước xám và nâng cao nhận thức về bảo tồn nước trong đội ngũ nhân viên và khách hàng. Nghiên cứu này đã chỉ ra mối liên hệ trực tiếp giữa văn hoá tổ chức và hiệu quả các biện pháp bảo tồn nước.

3.4 Tác động đến trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng

Trong những năm gần đây, nhận thức về vấn đề môi trường của khách du lịch đã tăng lên đáng kể. [10] chỉ ra rằng 67 % khách du lịch sẵn sàng trả thêm phí cho các dịch vụ lưu trú thân thiện với môi trường. Hơn nữa, khách hàng ngày càng đánh giá cao trải nghiệm lưu trú tại các khách sạn có văn hoá xanh thể hiện qua các đánh giá trực tuyến tích cực và tỷ lệ quay lại cao hơn. [11] đã nghiên cứu mối quan hệ giữa các hoạt động văn hoá xanh và sự hài lòng của khách hàng tại 120 khách sạn trên toàn cầu. Họ phát hiện ra rằng khi văn hoá xanh được truyền đạt một cách hiệu quả và nhất quán đến khách hàng, điều này không chỉ tăng sự hài lòng mà còn tạo ra cảm giác tham gia đóng góp vào bảo vệ môi trường, từ đó nâng cao giá trị cảm nhận của trải nghiệm lưu trú. Các chương trình văn hoá xanh như giảm thay đổi khăn tắm hàng ngày, sử dụng các sản phẩm vệ sinh thân thiện với môi trường, và thực đơn thực phẩm hữu cơ địa phương không chỉ được khách hàng chấp nhận mà còn được đánh giá là giá trị gia tăng cho trải nghiệm lưu trú của họ.

3.5 Ảnh hưởng đến sự gắn kết và động lực của nhân viên

Văn hoá xanh không chỉ có tác động tích cực đến môi trường và khách hàng mà còn tác động tích cực đến nhân viên khách sạn. Nghiên cứu của [12] với hơn 500 nhân viên khách sạn đã chỉ ra rằng nhân viên làm việc tại khách sạn có văn hoá xanh thể hiện mức độ gắn kết

với tổ chức cao hơn 23 % và tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn 18 % so với khách sạn truyền thống. Một số nghiên cứu cũng phát hiện rằng văn hoá xanh tạo ra "niềm tự hào sinh thái" (eco-pride) trong nhân viên, khi họ cảm thấy công việc của mình đóng góp vào mục tiêu bảo vệ môi trường lớn hơn. Đặc biệt, nhân viên thuộc thế hệ Millennials và Gen Z coi trọng và ưu tiên làm việc cho các tổ chức có trách nhiệm với môi trường [13]. Khi nhân viên khách sạn được tham gia vào đề xuất và thực hiện các sáng kiến xanh, họ cảm thấy được trao quyền và có động lực cao hơn. Văn hoá xanh cũng thúc đẩy làm việc nhóm khi nhân viên cùng nhau giải quyết các vấn đề môi trường, từ đó tăng cường tinh thần đồng đội và cải thiện môi trường làm việc.

3.6 Tác động đến hình ảnh thương hiệu và lợi thế cạnh tranh

Trong bối cảnh cạnh tranh cao của ngành khách sạn, việc xây dựng thương hiệu xanh thông qua văn hoá tổ chức đã trở thành chiến lược khác biệt hóa hiệu quả. Nghiên cứu của [14] chỉ ra rằng 78 % khách hàng có xu hướng chọn khách sạn có chứng nhận xanh khi các yếu tố khác như giá cả và vị trí là tương đương nhau. [15] đã phân tích dữ liệu từ các nền tảng đánh giá trực tuyến và phát hiện rằng khách sạn có văn hoá xanh nhận được nhiều đánh giá tích cực hơn về trách nhiệm xã hội, dẫn đến cải thiện xếp hạng tổng thể và tăng tỷ lệ đặt phòng. Những khách sạn thực sự tích hợp văn hoá xanh vào hoạt động hàng ngày (thay vì chỉ là chiến lược marketing) được khách hàng đánh giá là đáng tin cậy hơn và xây dựng được lòng trung thành của khách hàng mạnh mẽ hơn. Điều này khẳng định vai trò của văn hoá xanh trong việc nâng cao vị thế thương hiệu trong ngành khách sạn, tạo ra lợi thế cạnh tranh rõ rệt.

4 Kết luận

Tổng hợp các nghiên cứu trên cho thấy vai trò quan trọng của văn hoá xanh trong hoạt động quản trị xanh nguồn nhân lực khách sạn. Văn hoá xanh không chỉ giúp khách sạn cải thiện hiệu quả quản lý tài nguyên và giảm tác động môi trường, mà còn nâng cao trải nghiệm khách hàng, tăng cường sự gắn kết của nhân viên, xây dựng thương hiệu mạnh mẽ và đảm bảo hiệu quả tài chính dài hạn. Do đó, việc xây dựng và phát triển văn hoá xanh không còn là lựa chọn mà trở thành yêu cầu thiết yếu cho sự phát triển bền vững của khách sạn trong thời đại mới.

Tài liệu tham khảo

1. Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>.
2. Pham, N. T., Chiappetta Jabbour, C. J., Vo-Thanh, T., Huynh, T. L. D., & Santos, C. (2023). Greening hotels: does motivating hotel employees promote in-role green performance? The role of culture. *In Knowledge Management, Organisational Learning and Sustainability in Tourism*, 57-76. <https://doi.org/10.4324/97810326265124>.
3. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>.
4. Luu, T. T. (2018). Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1308-1324. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1443113>.
5. Abualigah, A., Koburtay, T., Bourini, I., Badar, K., & Gerged, A. M. (2023). Towards sustainable development in the hospitality sector: Does green human resource management stimulate green creativity? A moderated mediation model. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3217-232. <https://doi.org/10.1002/BSE.3296>.
6. 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, 102852.
7. Maheshwari, S., Kaur, A., & Renwick, D. W. S. (2024). Green Human Resource Management and Green Culture: An Integrative Sustainable Competing Values Framework and Future Research Directions. *Organization and Environment*, 37(1), 32-56. <https://doi.org/10.1177/10860266231217280>.
8. Chan, E. S., Okumus, F., & Chan, W. (2015). Barriers to environmental technology adoption in hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(5), 829-852. <https://doi.org/10.1177/1096348015614959>.
9. Suárez-Fernández, S., Zapico, E., & Boto-García, D. (2024). Water-saving strategies at hotels: which are more effective? *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2329279>.
10. Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., & Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 169-179.
11. Yi, S., Li, X., & Jai, T. M. (Catherine). (2018). Hotel guests' perception of best green practices: A content analysis of online reviews. *Tourism and Hospitality Research*, 18(2), 191-202. <https://doi.org/10.1177/1467358416637251>.
12. 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
13. Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-579. <https://doi.org/10.1002/JOB.2282>.
14. Martínez, P., Herrero, Á., & Gómez-López, R. (2019). Corporate images and customer behavioral intentions in an environmentally certified context: Promoting environmental sustainability in the hospitality industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1382-1391. <https://doi.org/10.1002/CSR.1754>.
15. Anagnostopoulou, S. C., Buhalis, D., Kountouri, I. L., Manousakis, E. G., & Tsekrekos, A. E. (2020). The impact of online reputation on hotel profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 20-39. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0247/FULL/HTML>.

Green Culture in Green Human Resource Management in the Hotel Industry

Nguyen Thi Mai Linh

Tourism Department, Ha Long University

nguyentmlinh@daihochalong.edu.vn

Abstract

Pressure to implement sustainable practices is mounting in the hotel sector as environmental issues worsen. Green human resource management has become a significant strategy for encouraging employees to act in an environmentally responsible manner. In order to support the successful implementation of green human resource management in hotels, this paper examines the critical role that green organizational culture plays. The paper illustrates how a strong green culture offers strategic direction, boosts employee motivation, makes it easier to implement green management practices, and fortifies organizational commitment by drawing on prior research and literature. The findings show that for green human resource management initiatives to be successful over the long run, a deeply ingrained green culture is essential. Hotel managers are given helpful advice on how to create and formalize a green culture as the cornerstone of sustainable human resource management practices.

Keywords green, green human resource management, green culture, hotel