

# TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC XANH VÀ ĐỊNH HƯỚNG KHỞI NGHIỆP XANH ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG BỀN VỮNG: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT LĨNH VỰC THỰC PHẨM TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Văn Ít\*, Phan Xuân Cường

Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh

\*Email: itnv@huit.edu.vn

Ngày nhận bài: 18/3/2024; Ngày nhận bài sửa: 19/4/2024; Ngày chấp nhận đăng: 22/4/2024

## TÓM TẮT

Nghiên cứu này tập trung vào việc quản trị nguồn nhân lực xanh và định hướng khởi nghiệp xanh ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả hoạt động bền vững thông qua chức năng điều tiết của ý thức môi trường và vai trò trung gian của quản lý chuỗi cung ứng xanh tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu nhằm mục tiêu làm sáng tỏ hơn mối liên hệ giữa các doanh nghiệp sản xuất với các hoạt động xanh và hiệu quả hoạt động bền vững. Cả hai phương pháp định tính và định lượng đều được sử dụng trong cuộc điều tra. Các phát hiện của nghiên cứu chỉ ra rằng quản trị nguồn nhân lực xanh ảnh hưởng tích cực đến quản lý chuỗi cung ứng xanh và quản lý chuỗi cung ứng xanh đóng vai trò là cầu nối để chuyển tác động của quản trị nguồn nhân lực xanh đến hiệu quả hoạt động bền vững. Hơn nữa, những phát hiện của nghiên cứu chứng minh rằng, ngoài chức năng điều tiết của ý thức môi trường trong việc chuyển tác động của định hướng khởi nghiệp xanh đến hiệu quả hoạt động bền vững, định hướng khởi nghiệp xanh còn có tác động thuận lợi đến hiệu quả hoạt động bền vững. Kết quả nghiên cứu có tác động đáng kể và tích cực đến sự tăng trưởng bền vững của các công ty sản xuất tại Thành phố Hồ Chí Minh và các nền kinh tế đang phát triển khác.

*Từ khóa:* Quản trị nguồn nhân lực, định hướng kinh doanh, hiệu suất bền vững, quản lý chuỗi cung ứng, ý thức môi trường.

## 1. GIỚI THIỆU

Lĩnh vực sản xuất của bất kỳ quốc gia nào cũng được coi là động lực kinh tế quan trọng, nhưng các quốc gia đang phát triển bị ảnh hưởng đặc biệt. Khu vực này đóng một vai trò quan trọng ở hầu hết các quốc gia và đóng góp lớn vào tổng doanh thu xuất khẩu của quốc gia, đồng thời nó cũng được công nhận là khu vực xuất khẩu lớn nhất thế giới [1]. Doanh nghiệp sản xuất đóng góp vào tăng trưởng kinh tế đất nước ngay cả trong thời kỳ kinh tế suy thoái, các doanh nghiệp sản xuất phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trong bối cảnh hội nhập toàn cầu. Trong bối cảnh căng thẳng này, những lo ngại về môi trường buộc các doanh nghiệp phải chú ý và nâng suất của họ bị ảnh hưởng rõ rệt bởi các nghĩa vụ của các bên liên quan [2]. Do đó, để đạt được kết quả lâu dài, các doanh nghiệp cần điều chỉnh chiến lược kinh doanh của mình để thân thiện với môi trường hơn, đặc biệt các doanh nghiệp sản xuất cần xem xét hoạt động của họ ảnh hưởng đến môi trường như thế nào bằng cách nhận ra mối liên hệ giữa tài chính và xã hội [3]. Việc áp dụng thực hiện môi trường vào các hoạt động của chuỗi cung ứng thông qua triển khai quản lý chuỗi cung ứng xanh (GSCM) có tác động trái ngược và không rõ ràng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp lĩnh vực khác nhau. Quản lý môi trường chất lượng tổng thể, mua hàng xanh, hợp tác khách hàng xanh, hợp tác cải thiện môi trường đa chức năng, kiểm toán môi trường và các chương trình tuân thủ đều là các thành phần của chuỗi cung ứng bền vững được gọi là GSCM. Phần lớn các nghiên cứu trước đây về việc triển khai GSCM tập trung vào áp lực, tầm quan trọng và việc xác định các thành phần cơ bản của GSCM cũng như kết quả thực hiện của nó. Do thực tế là ý thức môi trường (EC) cũng tham gia vào ngành sản xuất, nghiên cứu này nhằm mục tiêu điều tra xem cách tiếp cận định hướng khởi nghiệp xanh (GEO) ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của việc triển khai GSCM, điều này tác động thêm đến SP, do đó công việc

này nâng cao hiệu biết bằng cách sử dụng EC làm vai trò điều tiết để cải thiện kết nối giữa GEO và hiệu quả hoạt động bền vững (SP). Tuy nhiên, lưu ý rằng không có nhiều nghiên cứu xem xét các tiền đề của GSCM ở cấp độ doanh nghiệp so với GEO, người ta biết ít hơn về các tiêu chí mà các tổ chức sử dụng để quyết định cách phân bổ nguồn lực và áp dụng GSCM. Hơn nữa, người tiêu dùng hiện đại ưu tiên tính bền vững trong lựa chọn thực phẩm, nhấn mạnh bảo vệ môi trường và trách nhiệm chung đối với vật liệu, bao bì và quy trình sản xuất. Các doanh nghiệp thực phẩm đang phải đối mặt với các quy định ngày càng khắt khe về sử dụng tài nguyên và quản lý chất thải. Điều này dẫn đến việc tạo ra nhiều sản phẩm DN hơn và cải thiện chức năng cũng như khả năng sử dụng của chúng. Hơn nữa, mọi người có nhiều khả năng hài lòng và thỏa mãn hơn với các sản phẩm và dịch vụ do công ty cung cấp.

## 2. TỔNG QUAN TÀI LIỆU

Lý thuyết quan điểm dựa trên tài nguyên (RBV) đóng vai trò là nền tảng lý thuyết cho cuộc điều tra này. Theo giả thuyết được đưa ra bởi Freeman và cộng sự [4] về ảnh hưởng của các bên liên quan đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, để đạt được thành công về mặt tổ chức, các doanh nghiệp cần phải cân bằng các lợi thế liên quan để đạt được kết quả kinh tế lâu dài hơn.

Một số nghiên cứu trong những năm gần đây đã xem xét các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xanh (GHRM) bao gồm tuyển dụng xanh và tuyển dụng nhân viên có nhận thức và kiến thức xanh; đào tạo xanh để nâng cao kỹ năng, trình độ và kiến thức xanh của người lao động; và đánh giá hiệu suất xanh bằng cách sử dụng các tiêu chuẩn xanh đã được thiết lập để đánh giá nhân viên. Nghiên cứu này tính đến một số tiêu chí, bao gồm hiệu suất xanh, tuyển dụng xanh, cam kết xanh, đào tạo và trả lương xanh. GHRM nhằm mục tiêu nâng cao năng lực, phá bỏ môi trường và tái cơ cấu các công cụ, hàng hóa và quy trình liên quan đến nhân sự để hiệu quả hơn trong khi chi tiêu ít tiền hơn. Hơn nữa, theo Renwick và cộng sự [5] GHRM rất quan trọng để cải thiện phúc lợi của cả hiệu suất môi trường và nhân viên. Bên cạnh đó, nghiên cứu trước đó [6] ủng hộ tác động thuận lợi của sự tham gia của GHRM đối với hiệu suất xã hội, các doanh nghiệp sản xuất phải nghĩ đến việc đầu tư vào GHRM, tập trung vào các mối quan tâm liên quan đến an toàn và sức khỏe của người lao động, vì điều này sẽ tăng hiệu quả hoạt động bền vững (SP). Kỹ thuật quản lý nguồn nhân lực có tác dụng thuận lợi trong quản lý môi trường, giúp nâng cao lợi nhuận hoạt động của các nhà sản xuất. Do đó, vì dự kiến sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động nên các nhà quản lý phải tập trung nhiều hơn vào yếu tố con người trong quản lý môi trường. Điều này thậm chí còn gợi ý nhiều hơn rằng yếu tố con người trong quản lý môi trường hứa hẹn sẽ nâng cao thành công trong kinh doanh. Từ đó nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

### *H1. GHRM tác động tích cực đến SP.*

GEO cung cấp nền tảng cho lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ phát sinh từ một tập hợp các ý tưởng kinh doanh chứ không phải từ nguồn tài nguyên vật chất dễ dàng có được hoặc nhân rộng bằng cách tăng thêm giá trị cho tổ chức và gây khó khăn hơn cho đối thủ doanh nghiệp để sao chép [7]. Do đó, GEO cho phép các doanh nghiệp thực hiện thành công các sáng kiến xanh của mình đồng thời tuân thủ các yêu cầu quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, bao gồm ISO14000. Để đạt được hiệu quả, các doanh nghiệp khởi nghiệp xanh có thể vượt qua những trở ngại về trách nhiệm xã hội tồn kém và đổi mới công nghệ nếu họ có chiến lược chủ động và chiến lược để cải cách bền vững lâu dài, mang lại kết quả xã hội đáng chú ý. Trong nghiên cứu này, GEO và các số liệu được sử dụng rộng rãi để đánh giá lợi nhuận và năng suất của doanh nghiệp đã được kiểm tra. Các doanh nghiệp sử dụng GEO để đáp ứng các yêu cầu pháp lý vì các quy trình và hàng hóa thân thiện với môi trường tuân theo luật môi trường và tránh gặp rắc rối với chính phủ [8]. Có tính đến các yếu tố nói trên, GEO giúp các tổ chức hoạt động hiệu quả về mặt tài chính bằng cách định hình lại hiệu quả sản xuất, giảm thiểu lãng phí và giảm chi phí thông qua việc khai thác các ý tưởng sáng tạo. Bên cạnh đó, lý thuyết sau đây đã được đưa ra sau khi thảo luận của chuyên gia:

### *H2. GEO tác động tích cực đến SP.*

Theo Mittal & Dhar [9] các doanh nghiệp có thể khuyến khích các hoạt động bền vững môi trường và thúc đẩy đổi mới xanh bằng cách đề các thành viên nhóm xanh đặt ra tiêu chuẩn cao cho chính họ. Zaid và cộng sự [10] đã phát hiện ra rằng mối liên hệ giữa GHMP và hiệu quả phát triển bền vững được trung gian bởi GSCM. Việc triển khai GSCM thành công đòi hỏi phải sử dụng các chương trình đào tạo xanh [11]. Bằng chứng thực nghiệm ủng hộ việc tích hợp quản lý chuỗi cung ứng và nguồn nhân lực để thúc đẩy SP. Đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực và đầu vào GHRM khuyến khích GSCM nội bộ, giúp giảm lãng phí và

làm, cải thiện chất lượng sản phẩm và dẫn đến tiết kiệm chi phí năng lượng và tái chế sản phẩm. Ngoài ra, đào tạo xanh còn cung cấp cho người lao động kiến thức và khả năng giảm thiểu các sự cố môi trường có thể tác động tiêu cực đến xã hội. Các chính sách kỷ luật liên quan đến môi trường có thể cảm nhận viên tham gia vào các hành động có thể gây nguy hiểm cho xã hội đối với sức khỏe của chính họ hoặc sức khỏe của khách hàng. Trên cơ sở đó và thảo luận nhóm chuyên gia, nghiên cứu đưa ra các giả định sau:

*H3. GHRM ảnh hưởng tích cực GSCM.*

*H4. GSCM có vai trò trung gian giữa GHRM và SP.*

Pérez-Luño và cộng sự [12] đã phát hiện ra mối tương quan thuận lợi giữa sự đổi mới của doanh nghiệp và định hướng kinh doanh. Tương tự, Alegre & Chiva [13] phát hiện ra rằng mối liên hệ giữa phương pháp kinh doanh và hiệu quả hoạt động của tổ chức được điều chỉnh một cách tích cực và đáng kể bởi sự đổi mới. Theo nghiên cứu này, GEO ưu tiên các kỹ thuật GSCM để tạo ra hàng hóa và dịch vụ thân thiện với môi trường nhằm mang lại lợi thế cạnh tranh cho họ. Để tăng hiệu quả sản xuất bằng cách giảm tiêu thụ năng lượng và hạn chế ô nhiễm, các doanh nghiệp được khuyến khích bởi tiềm năng nắm bắt GEO để huy động nguồn lực cho việc sử dụng công nghệ xanh và sản xuất xanh. Doanh nghiệp GEO tận dụng các cơ hội đặc biệt để nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả môi trường. Các sáng kiến quản lý môi trường nội bộ bao gồm ISO 14.000, kiểm soát môi trường và các chương trình tuân thủ được doanh nghiệp GEO thực hiện nhằm duy trì danh tiếng kinh doanh của mình. Trong bối cảnh không chắc chắn, các doanh nghiệp được khuyến khích áp dụng các chiến lược xanh thông qua khả năng chuyên đổi GEO. Sự chuyển đổi từ hoạt động truyền thống sang hoạt động xanh về cơ bản là kết quả của tầm nhìn xa về tiềm năng thị trường của GEO. Giả thuyết sau đây được nghiên cứu đưa ra dựa trên nghiên cứu thực nghiệm nói trên và thảo luận của chuyên gia:

*H5. GEO có ảnh hưởng tích cực đến GSCM.*

Theo Wilburn Green và cộng sự [14], các hoạt động của GSCM cải thiện sức khỏe và sự an toàn của người lao động và cộng đồng, đồng thời giảm lượng khí thải, tiêu thụ nước và năng lượng cũng như sản xuất nước thải và các vật liệu nguy hiểm, độc hại cùng với việc giảm khí thải và tai nạn môi trường. Chiến lược thiết kế sinh thái nâng cao hiệu suất sản phẩm, giảm chi phí năng lượng và xử lý chất thải, đồng thời giảm thiểu liên tục các tác động môi trường trong vòng đời của sản phẩm. Các phương pháp GSCM có tiềm năng giảm tác động lên môi trường nói chung bằng cách sử dụng sản xuất xanh, tiếp thị xanh, nghiên cứu và phát triển xanh để sản xuất hàng hóa thân thiện với môi trường. Kể từ khi giáo dục về an toàn, bảo đảm công bằng và thực hành kinh doanh có đạo đức ngày càng được công nhận rộng rãi hơn, các tổ chức sản xuất đã chú ý hơn đến tính bền vững xã hội [15]. Các yếu tố chính tạo nên sự bền vững xã hội là những tác động đến an toàn và phúc lợi sức khỏe con người trong xã hội, các doanh nghiệp thực hiện chính sách bền vững xã hội sẽ được hưởng lợi về mặt pháp lý và thương mại. Zailani và cộng sự [16] tiết lộ rằng các thủ tục GSCM có tác động đáng kể đến hiệu quả xã hội trong nghiên cứu của họ về các doanh nghiệp sản xuất liên quan đến hiệu quả xã hội. Dựa trên cơ sở đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết tiếp theo:

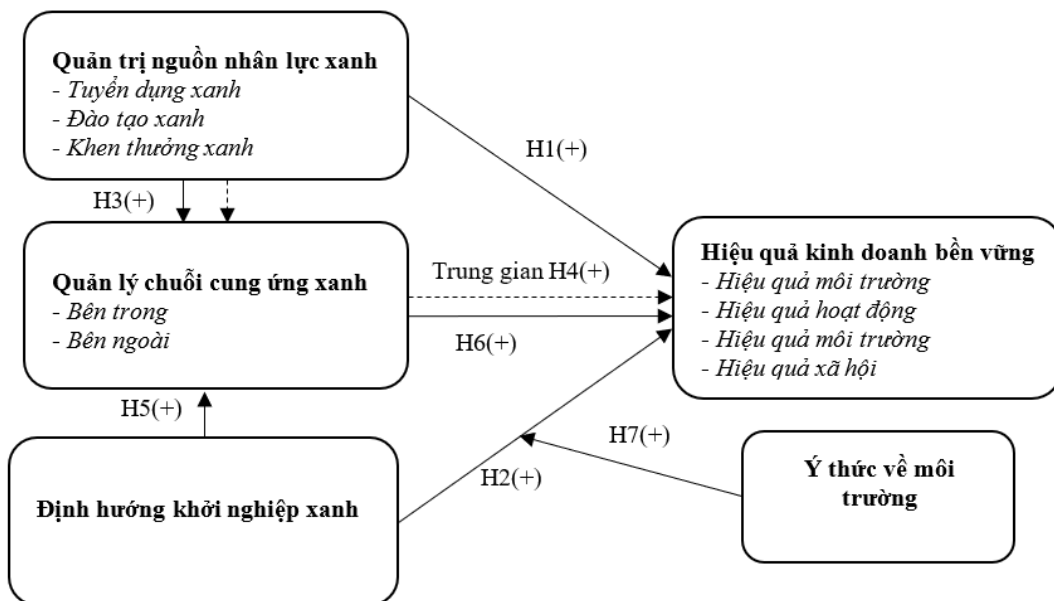
*H6. GSCM có ảnh hưởng tích cực đến SP.*

Theo Yucedag và cộng sự [17] EC dựa trên ý tưởng rằng hoạt động của con người là nguyên nhân gây ra một số vấn đề môi trường mà môi trường phải gánh chịu, đặc biệt là những vấn đề liên quan đến sản xuất. Nghiên cứu này đưa ra một giả định vừa phải về vai trò của nhận thức về môi trường trong mối liên hệ giữa GEO và SP dựa trên quan điểm dựa trên vốn trí tuệ làm cơ sở lý thuyết. Sự hiểu biết về mối quan tâm về môi trường của nhân viên sẽ khuyến khích họ tham gia vào các hoạt động cụ thể, chẳng hạn như nỗ lực kinh doanh xanh, có thể giúp bảo vệ môi trường. Những người lao động có ý thức về môi trường [18] có nhiều khả năng thực hiện các bước cần thiết để bảo tồn môi trường hơn vì họ đam mê và nhận thức được các vấn đề môi trường (như ô nhiễm và tiếng ồn, hiện tượng nóng lên toàn cầu, giảm thiểu nguy cơ, cạn kiệt tài nguyên và môi trường). Do đó, sự tham gia của nhân viên vào GEO phải được khuyến khích và sự hiểu biết của nhân viên về các mối quan tâm về môi trường hiện nay là điều cần thiết. Bằng cách kết hợp các khái niệm doanh nghiệp xanh vào cuộc sống hàng ngày, nhân viên sẽ có ý thức hơn về các vấn đề môi trường. Đồng nghiệp có thể khuyến khích nhau áp dụng những thói quen xanh hơn và các hoạt động GEO. Ngoài ra, do sự tự nhận thức của công nhân nhà máy có mối liên hệ chặt chẽ với môi trường, nên mức độ ý thức về môi trường cao hơn của nhân viên được kỳ vọng sẽ

cải thiện hiệu quả của sự tham gia của GEO vào hiệu suất bền vững. Nghiên cứu đưa ra giả thuyết sau dựa trên những lý do nêu trên:

H7. EC có vai trò điều tiết giữa GEO và SP.

Bài viết thực hiện mô hình nghiên cứu dựa trên lý thuyết dựa trên tài nguyên (RBV). Dự kiến mô hình nghiên cứu đề xuất sẽ phù hợp với tình hình của doanh nghiệp sản xuất sau khi được điều chỉnh và phản hồi từ các chuyên gia sản xuất, đặc biệt xem xét đã xem xét bổ sung yếu tố trung gian của GSCM và vai trò điều tiết của EC trong mối liên kết giữa GHRM, GEO, và SP bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất lĩnh vực thực phẩm trong nền kinh tế mới nổi.



Nguồn: nhóm tác giả

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

**Mẫu và phương pháp chọn mẫu:** Thu thập dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng cách phát phiếu khảo sát trực tiếp và qua internet đến các nhà đang lãnh đạo, quản trị, nhà quản lý các DNSX lĩnh vực thực phẩm trên địa bàn TP.HCM. Theo Hair Jr, Hult [19], số lượng mẫu được chọn để phân tích nhân tố khám phá (EFA) là phù hợp thì cỡ mẫu tối thiểu phải đạt  $N \geq 5 * m$  (với m là số biến quan sát). Theo Tabachnick và Fidell [20], cỡ mẫu tối thiểu cần thiết được tính theo công thức  $N \geq 50 + 8m$  (với m là số biến độc lập). Trên cơ sở đó cỡ mẫu tối thiểu của hai nhóm tác giả trên, nghiên cứu này chọn cỡ mẫu đủ lớn để thỏa mãn cả hai điều kiện trên với cỡ mẫu  $N \geq \max$ , tương ứng với thang đo 43 biến quan sát, 4 biến độc lập, cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là  $N \geq \max(50 + 8 * 4; 5 * 43) = 215$  mẫu. Để đảm bảo cỡ mẫu tối thiểu, tác giả đã phát 500 bảng câu hỏi. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và phi xác suất thông qua phương pháp trực tiếp và gián tiếp. Tất cả dữ liệu chính được thu thập thông qua các câu hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5 mức độ với mức độ “1” là hoàn toàn không đồng ý đến “5” là hoàn toàn đồng ý. Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật PLS-SEM, đã được chọn làm phương pháp cho nghiên cứu này. Nghiên cứu đã thu được 379 bảng câu hỏi phù hợp để phân tích sau khi loại trừ những câu không đạt, tỷ lệ tương ứng đạt 75,8%. Bảng 1 cho thấy tỷ lệ phần trăm tương ứng của các nhóm trong từng danh mục cũng như dữ liệu nhân khẩu học.

Bảng 1. Thống kê mô tả của mẫu nghiên cứu

Đặc điểm đại diện		Tần số	Phần trăm
Vị trí làm việc	Chủ sở hữu	79	20,8%
	Người quản lý	300	79,2%
Loại hình kinh doanh	Doanh nghiệp tư nhân	57	15,0%
	Công ty TNHH	133	35,1%
	Công ty Cổ phần	152	40,1%
	Khác	37	9,8%
Quy mô kinh doanh (mọi người)	Nhỏ (<50)	85	22,4%
	Trung bình (50-99)	181	47,8%
	Lớn (≥100)	113	29,8%
Thâm niên kinh doanh	< 5 năm	107	28,2%
	5 – 10 năm	192	50,7%
	> 10 năm	80	21,1%
Tổng cộng		379	100%

Nguồn: nhóm tác giả.

*Phương pháp nghiên cứu:* Cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng đều được sử dụng trong nghiên cứu này. PLS-SEM được sử dụng trong nghiên cứu này vì nó hoạt động tốt với các mô hình cấu trúc phức tạp. Đối với Sarstedt và cộng sự [21] một mô hình cấu trúc phức tạp giống như mô hình được đề xuất trong nghiên cứu này, bao gồm cả mối liên kết trực tiếp, gián tiếp và vai trò điều tiết. Mô hình đo lường và quy trình đánh giá mô hình cấu trúc được tuân thủ. Nghiên cứu xem xét đồng thời cả chức năng điều tiết của EC và tác động trung gian của các yếu tố GSCM.

Nghiên cứu này thiết kế 10 thang đo GHRM trên cơ sở kế thừa của Mensah và cộng sự [22], 4 thang đo GEO và EC gồm 5 thang đo bởi từ nghiên cứu nhóm tác giả Tze San và cộng sự [23], GSCM được xây dựng 9 thang đo từ nghiên cứu của Habib và cộng sự [24], cuối cùng yếu tố SP được thiết kế 11 thang đo trên cơ sở kế thừa của Zaid và cộng sự [25] cùng với thảo luận chuyên gia gồm 11 chuyên gia trong đó 3 chuyên gia có học vị tiến sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh và 8 chuyên gia đại diện là chủ các doanh nghiệp sản xuất thực phẩm, cũng chính là đối tượng khảo sát.

#### 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

**Phân tích mô hình đo lường:** Tất cả các cấu trúc đều có độ tin cậy tổng hợp và giá trị Cronbach Alpha lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan tổng thể lớn hơn 0,3. Hair và cộng sự [26] tuyên bố rằng những phát hiện này hỗ trợ độ tin cậy của thang đo. Kết quả cho thấy rằng giá trị KMO được xác định là đạt 0,840 thỏa điều kiện lớn hơn 0,5 và giá trị Sig là 0,000 thỏa điều kiện nhỏ hơn 0,05. Các biến độc lập, biến trung gian và biến điều tiết được trích tại eigenvalue là 1,413 thỏa điều kiện lớn hơn 1. Phương sai tích lũy được trích từ các nhân tố giải thích được 79,89% trên tổng phương sai thỏa điều kiện lớn hơn 50%. Ngoài ra, các hệ số tải của các biến quan sát nằm trong khoảng từ 0,656 đến 0,918 thỏa điều kiện lớn hơn 0,5. Qua đó cho thấy, các biến độc lập, biến trung gian và biến điều tiết đảm bảo nhân tố khám phá. Mọi mục đều có hệ số tải lớn hơn 0,7 và Giá trị phương sai trung bình được trích xuất (AVE) lớn hơn 0,5. Hair và cộng sự [26] tuyên bố rằng những dữ liệu này cung cấp hỗ trợ cho tính hợp lệ hội tụ. Các phát hiện chứng minh rằng, khi tính đến tiêu chí Fornell and Larcker [27], căn bậc hai của phép trích phương sai trung bình lớn hơn mối tương quan giữa các giá trị của chúng, nói rõ rằng kết quả này hỗ trợ giá trị phân biệt như được hiển thị trong Bảng 2 cùng với hình ảnh thể hiện kết quả phân tích giá trị phân biệt. Henseler và cộng sự [28] tuyên bố rằng tỷ lệ tương quan tính trạng dị tính-đơn tính trạng (HTMT) cung cấp thêm bằng chứng về giá trị phân biệt đối xử. Bảng 3 bên dưới hiển thị giá trị HTMT cho cuộc điều tra này, nhỏ hơn 0,85, cho thấy giá trị phân biệt.

Bảng 2. Fornell and Larcker criterion

Biến	EC	GEO	GHRM	GSCM	SP
EC	0,873				
GEO	0,435	0,886			
GHRM	0,116	0,112	0,583		
GSCM	0,593	0,563	0,099	0,697	
SP	0,383	0,470	0,143	0,627	0,502

Nguồn: nhóm tác giả.

Bảng 3. Heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT)

Biến	EC	GEO	GHRM	GSCM	SP
EC					
GEO	0,471				
GHRM	0,165	0,134			
GSCM	0,612	0,576	0,334		
SP	0,322	0,414	0,436	0,574	

Nguồn: nhóm tác giả.

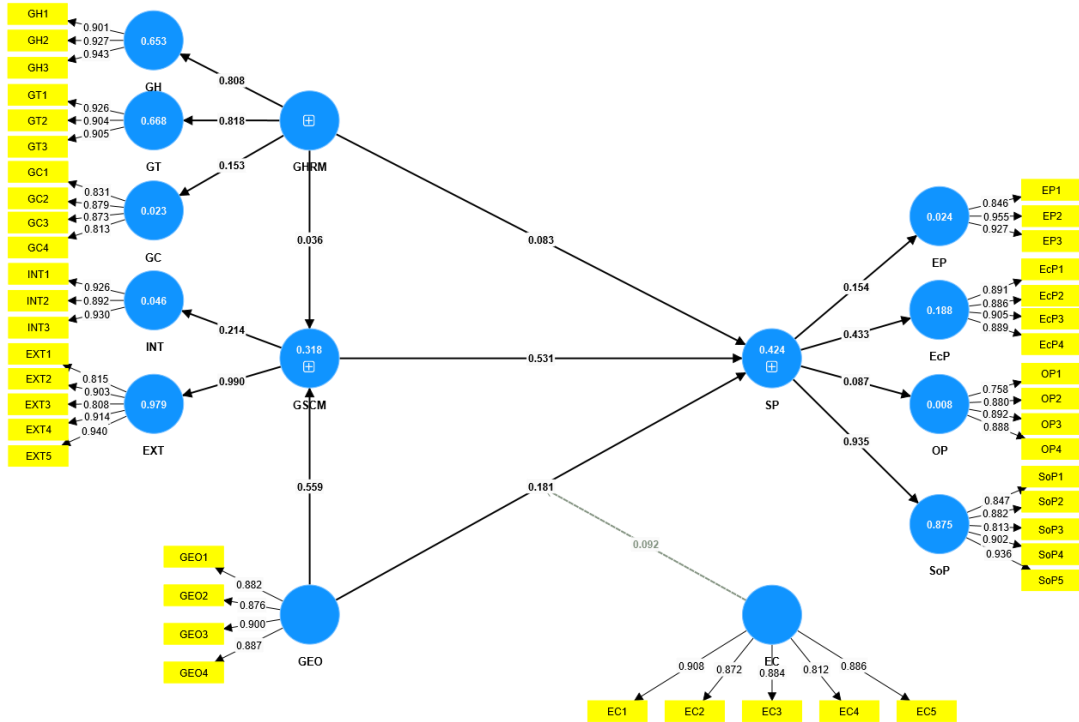
### Phân tích mô hình kết cấu:

Mô hình được đánh giá bằng cách sử dụng thông tin trong Bảng 4. Sử dụng các hệ số, thống kê t, giá trị p và khoảng tin cậy (mức trên và mức dưới), mối liên hệ giữa các biến được đánh giá. Mức độ giá trị trung gian của biến trung gian trong mối quan hệ đã cung cấp được đánh giá bằng cách sử dụng phân tích hòa giải và giá trị Phương sai được tính đến (VAF) [29]. Các kết quả phân tích được hiển thị trong Hình 2, trong đó cũng bao gồm mức độ mà các mối liên hệ có ảnh hưởng có lợi và các giả thuyết hỗ trợ sự chấp nhận.

Bảng 4. Kết quả phân tích Bootstrapping

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số $\beta$	t-statistics	p-value	Khoảng tin cậy 95%		Kiểm định giả thuyết
					Giới hạn dưới	Giới hạn trên	
H1	GHRM->SP	0,083	24.786	0,000	0,665	0,782	Chấp nhận
H2	GEO->SP	0,181	5,982	0,000	0,219	0,433	Chấp nhận
H3	GHRM->GSCM	0,036	6.634	0,000	0,217	0,405	Chấp nhận
H4	GHRM->GSCM->SP	0,021	6.527	0,000	0,156	0,295	Chấp nhận
H5	GEO->GSCM	0,559	7.967	0,000	0,368	0,601	Chấp nhận
H6	GSCM->SP	0,531	5.560	0,000	0,193	0,387	Chấp nhận
H7	EC*GEO->SP	0,092	4.548	0,000	0,087	0,205	Chấp nhận

Nguồn: nhóm tác giả.



Hình 2. Kết quả phân tích SEM.

Ghi chú: GH- Tuyền dụng xanh, GT- Đào tạo xanh, GC - Khen thưởng xanh, INT - Bên trong, EXT - Bên ngoài, EP - Hiệu quả môi trường, OP- Hiệu quả hoạt động, Ec.P- Hiệu quả kinh tế, SoP - Hiệu quả xã hội.

## 5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Tác động trực tiếp của GHRM lên sản phẩm và chức năng trung gian của GSCM trong môi liên hệ nói trên đã được khám phá đặc biệt nhằm giải quyết vấn đề đầu tiên của nghiên cứu và đạt được kết quả dự kiến. Điều này chứng tỏ GHRM trực tiếp mang lại lợi ích cho hàng hóa, tức là các doanh nghiệp sử dụng GHRM sẽ tăng hiệu quả hoạt động và giảm chi phí hủy hoại môi trường. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Ambec & Lanoie [30] và Ren và cộng sự [31], hai nhóm tác giả cho rằng các phương pháp quản lý xanh, bền vững như GHRM là rất quan trọng trong việc giúp các doanh nghiệp phát triển các chiến lược để tránh gặp rắc rối với pháp luật và thích ứng với những thay đổi của điều kiện bên ngoài. Do đó, việc triển khai GHRM ảnh hưởng đến doanh số bán hàng, quy mô thị trường, mức độ hài lòng của khách hàng, triển vọng và cuối cùng là sự phát triển của cơ sở khách hàng trung thành. Sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng được tăng lên nhờ các doanh nghiệp sử dụng GHRM [32, 33]. Hơn nữa, Ren và cộng sự [31], Akankunda và cộng sự [34] lưu ý rằng GHRM thành thạo mang lại cho người lao động cơ hội đóng góp cho SP, cung cấp cho người lao động những công cụ họ cần để hoạt động tốt và truyền cảm hứng cho người lao động nắm bắt những công cụ và cơ hội này để đáp ứng các mục tiêu bền vững về môi trường. Hơn nữa, nghiên cứu chỉ ra rằng GHRM nâng cao hiệu suất của người lao động về mặt hiệu suất môi trường [35], đổi mới môi trường [36, 37] và ý thức xanh [5]. Hơn nữa, Zaid và cộng sự [10] phát hiện ra rằng GHRM cải thiện đáng kể SP. Điều này ngụ ý rằng các doanh nghiệp sử dụng GHRM tăng cường giáo dục và đào tạo nhân viên, cải thiện an toàn phúc lợi xã hội và sức khỏe nhân viên cũng như cải thiện hình ảnh xanh của họ. Điều này ngụ ý rằng các sáng kiến GHRM như giáo dục, đào tạo nhân viên và giải thưởng xanh đều mang lại lợi nhuận, điều này có thể có tác động thuận lợi đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Hơn nữa, để trả lời câu hỏi đầu tiên, kết quả phân tích chỉ ra rằng GHRM cải thiện đáng kể GSCM, một kết luận đã được chứng thực bởi Zaid và cộng sự [10], Longoni và cộng sự [6]. Theo các phát hiện, GHRM là cần thiết để GSCM được triển khai thành công nhằm cải thiện hiệu suất chuỗi cung ứng và mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững [38]. Điều này đã được tuyên bố bởi Chiappetta Jabbour và cộng sự [39] cho thấy GSCM cải thiện đáng kể hiệu suất của tổ chức. Điều này phù hợp với kết quả của Feng, Yu [40], người đã phát hiện ra rằng GSCM nâng cao hiệu quả thương mại của các doanh nghiệp sản xuất thuộc tầng lớp

trung lưu Trung Quốc. Hơn nữa, nghiên cứu đã chứng minh rằng GSCM nâng cao hiệu quả hoạt động môi trường, điều này phù hợp với những phát hiện của Agyabeng-Mensah, Ahenkorah [32], cũng được thực hiện trong lĩnh vực sản xuất và hậu cần của Ghana. Do đó, GSCM được coi là một công cụ chiến thuật để đạt được lợi ích tài chính dài hạn. Điều này cho thấy GSCM cải thiện sự an toàn và sức khỏe của nhân viên và xã hội. Theo Rani & Mishra [41], GSCM giúp nơi làm việc an toàn và lành mạnh hơn cho cả nhân viên và thành viên cộng đồng xung quanh. Cuối cùng, nghiên cứu cho thấy GSCM ảnh hưởng tích cực đến SP, điều này phù hợp với kết quả nghiên cứu được thực hiện tại các doanh nghiệp sản xuất ở Palestine và Ý bởi Longoni và cộng sự [6], Zaid và cộng sự [10]. Điều này chứng tỏ rằng việc triển khai GSCM giúp giảm thiểu các mối nguy hiểm cho môi trường đồng thời ngăn ngừa ô nhiễm, lãng phí và sử dụng năng lượng lãng phí.

Mục tiêu thứ hai của nghiên cứu là xác định GEO ảnh hưởng đến GSCM như thế nào và ảnh hưởng trực tiếp đến Sản phẩm cũng như chức năng điều tiết của EC trong sự tương tác giữa GEO và các sản phẩm thương mại, cũng đã đạt được trong lĩnh vực sản xuất. Những phát hiện của nghiên cứu chỉ ra rằng GEO ngay lập tức thúc đẩy tăng trưởng sản phẩm và có tác động mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê. Kết quả này làm tăng thêm độ tin cậy cho nghiên cứu được thực hiện bởi de Guimarães và cộng sự [42]. Các nguồn lực, hoạt động và tất cả các hoạt động của chuỗi cung ứng mang lại lợi thế cạnh tranh vượt trội và các doanh nghiệp sản xuất coi yếu tố GEO là đáng khích lệ vì vai trò cơ bản của nó trong việc hỗ trợ cải thiện kết quả kinh doanh bền vững. Bởi nó xuất phát từ cơ sở tư duy sáng tạo đổi mới và động lực. Hơn nữa, kết quả này đồng tình với các nghiên cứu trước đây của Jiang, Chai [43] đã tìm thấy mối liên hệ đáng kể giữa GEO với hiệu quả tài chính và môi trường thông qua các hoạt động môi trường bền vững như thiết kế sinh thái, đổi mới xanh và chấp nhận rủi ro. Bằng chứng thực nghiệm cho thấy GSCM nâng cao hiệu quả tài chính, sinh thái và xã hội của doanh nghiệp [44, 45]. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy GSCM và SP của các doanh nghiệp dệt may Bangladesh có mối liên hệ đáng kể, điều này phù hợp với phát hiện của họ. Hơn nữa, mục tiêu của nghiên cứu này là xác định xem GSCM hoạt động như thế nào với tư cách là người trung gian giữa GEO và SP về hiệu quả kinh tế, môi trường và xã hội; những phát hiện của nghiên cứu ủng hộ kết luận này của Jiang, Chai [43] cho rằng GSCM bị ảnh hưởng đáng kể bởi GEO. Phần lớn các nghiên cứu trước đây về GSCM tập trung vào các lực lượng thể chế khác nhau, thừa nhận những ý tưởng cơ bản, các yếu tố đóng góp và tác động của GSCM [46], tuy nhiên vẫn còn rất ít thông tin. Nghiên cứu đã xác định được tiền đề của GSCM ở cấp doanh nghiệp. Để lấp đầy khoảng trống nghiên cứu rõ ràng này, nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm ủng hộ quan điểm rằng GEO là điều kiện tiên quyết quan trọng để các doanh nghiệp chấp nhận triển khai GSCM. Hơn nữa, kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng, trong môi trường công nghiệp thực tế, EC đóng vai trò điều tiết giữa GEO và SP. Phát hiện này phù hợp với Habib, Bao and Ilmudeen [24] nghiên cứu cho thấy GEO cải thiện sản phẩm trong ba lĩnh vực hiệu quả xã hội, hiệu quả môi trường và hiệu quả tài chính. Để tăng cường mối quan hệ nói trên, vai trò điều tiết của EC đặc biệt quan trọng. Thêm vào đó các chuyên gia cũng nhất trí với kết quả nghiên cứu trên.

## **6. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

Nghiên cứu này đưa ra một số tiến bộ về mặt lý thuyết. Đầu tiên, người ta xác định rằng GHRM là nền tảng cho việc sử dụng GSCM, tác động đến sản phẩm ở bốn lĩnh vực (EP, OP, EcP và SoP) đối với các doanh nghiệp sản xuất ở các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Hơn nữa, nó củng cố khái niệm về mối liên hệ mật thiết giữa GEO, GSCM và SP, bên cạnh chức năng điều tiết của EC trong liên kết giữa GEO và EC. Ở đây trình bày rằng có tồn tại một lĩnh vực nghiên cứu thực nghiệm nhưng chưa được nghiên cứu kỹ lưỡng về mối tương tác chặt chẽ giữa GHRM, GSCM, GEO, EC và SP của tổ chức. Thứ hai, bằng cách đưa ra một khuôn khổ heuristic được vận hành trong một môi trường mới dựa trên quan điểm của các lý thuyết này, các kết quả nghiên cứu góp phần mở rộng NRBV, các bên liên quan và các lý thuyết thể chế. Đặc biệt, bằng cách chứng minh rằng việc kết hợp các cân nhắc về môi trường vào hoạt động thương mại sẽ thúc đẩy đổi mới sinh thái và sản xuất sạch hơn theo hướng phục hồi của hệ thống công nghiệp theo NRBV.

Trên cơ sở thực tiễn tại các doanh nghiệp sản xuất lĩnh vực thực phẩm trên địa bàn TP.HCM cùng với kết quả nghiên cứu, nghiên cứu này đề xuất hàm ý quản trị giúp các nhà quản lý và chủ sở hữu của các tổ chức ở mọi cấp độ bằng cách đưa ra bằng chứng rằng họ nên xem xét và áp dụng GHRM, GEO, GSCM và EC trong hoạt động của mình. Ngoài ra, nó còn cung cấp nền tảng để các nhà điều hành doanh nghiệp hiểu rõ và sử dụng đồng thời trách nhiệm cũng như mối liên kết của từng yếu tố nói trên để hoàn thành các mục tiêu bền vững ngắn hạn và dài hạn. Theo nghiên cứu này, các nhà quản lý nhận thức được cách phối hợp các sáng kiến xanh của mình với các chính sách và thủ tục nhân sự nhằm cải

thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và tiết kiệm chi phí liên quan đến việc tuân thủ các quy định và nộp phạt. Việc thiết lập GHRM như khúc đạo đầu cho GSCM cũng hàm ý rằng để các doanh nghiệp áp dụng GSCM thành công, trước tiên họ phải phát triển năng lực xanh của nguồn nhân lực của mình. Hơn nữa, do GSCM hoạt động như một trung gian hòa giải cạnh tranh giữa GHRM và SP, kết quả cho thấy các doanh nghiệp có thể sử dụng cả GHRM và GSCM cùng lúc để cải thiện hiệu quả tài chính của mình. Vì GHRM và GSCM cùng nhau cải thiện tất cả các yếu tố hiệu suất trong nghiên cứu này nên các nhà quản lý nên triển khai chúng để tìm kiếm sự cải thiện đồng thời ở cả bốn cấp độ hiệu suất. Các doanh nghiệp cũng phải nhận ra rằng các sáng kiến GHRM như lựa chọn và tuyển dụng xanh, đào tạo xanh và phần thưởng xanh sẽ loại bỏ các rào cản trong việc thực hiện GSCM, bao gồm sự phản kháng của nhân viên, thiếu văn hóa và thái độ xanh, thiếu nhận thức và thiếu kiến thức và kỹ năng xanh. Ngoài ra, tư duy đổi mới, tính chủ động, sẵn sàng chấp nhận rủi ro được tính toán và tìm kiếm các cơ hội mới đều là những thành phần thiết yếu của phẩm chất doanh nhân năng động hỗ trợ tăng trưởng doanh nghiệp và tạo ra giá trị, GEO sử dụng khả năng năng động để tìm kiếm các thị trường tiềm năng.

Cuối cùng, ngay cả khi nghiên cứu đã đạt được mục tiêu đề ra, nó vẫn còn một số thiếu sót, bên cạnh một số đóng góp: Chủ đề duy nhất của nghiên cứu là Tác động của quản lý nguồn nhân lực xanh và định hướng kinh doanh xanh đến hiệu quả hoạt động bền vững: vai trò của quản lý chuỗi cung ứng xanh và ý thức về môi trường. Tuy nhiên, “Chuyển đổi kỹ thuật số, định hướng thị trường...” và các thông số khác không được đề cập trong nghiên cứu này chỉ là một vài trong số rất nhiều yếu tố bổ sung có thể tác động đến SP nhưng chưa được thảo luận. Hơn nữa, trọng tâm nghiên cứu chủ yếu là các doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Hồ Chí Minh nên kết quả nghiên cứu không thể áp dụng cho các khu vực khác của nền kinh tế hoặc các quốc gia. Tuy nhiên, bất chấp nỗ lực hết mình của nghiên cứu nhằm mở rộng mẫu để bao gồm nhiều doanh nghiệp sản xuất khác nhau ở Thành phố Hồ Chí Minh, quy mô mẫu của nghiên cứu vẫn còn khá nhỏ so với khu vực sản xuất của thành phố. Có rất nhiều doanh nghiệp đang hoạt động, việc khái quát hóa rộng hơn các kết quả nghiên cứu có thể được thực hiện trong tương lai bằng cách tập trung vào các doanh nghiệp có ngành công nghiệp đa dạng và mẫu nghiên cứu lớn hơn, đa dạng hơn dựa trên.

**Lời cảm ơn:** Đề tài này được tài trợ bởi Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh (HUIT) (theo Hợp đồng số 29/HĐ-DCT, ngày 09 tháng 01 năm 2024).

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abdullah, R. - Green supply chain management practices and sustainable performance among iso 14001 manufacturing firms: the moderating effect of supply chain integration. Unpublished Ph. D. thesis, Universiti Sains Malaysia, 2016.
2. Ahmad, S. - Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management* **2** (1) (2015) 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
3. Masri, H.A. and A.A. - Jaaron, Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production* **143** (2017) 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
4. Freeman, R.E., S.D. Dmytriiev, and R.A. Phillips - Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management* **47** (7) (2021) 1757-1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
5. Renwick, D.W., T. Redman, and S. Maguire - Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews* **15** (1) (2013) 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
6. Longoni, A., D. Luzzini, and M. Guerci - Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics* **151** (2018) 1081-1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>
7. Wright, P.M., G.C. McMahan, and A. McWilliams - Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management* **5** (2) (1994) 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>

8. Dean, T.J. and J.S. McMullen - Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing* **22** (1) (2007) 50-76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
9. Mittal, S. and R.L. Dhar - Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management* **57** (2016) 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
10. Zaid, A.A., A.M.A. Jaaron, and A.T. Bon - The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production* **204** (2018) 965-979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
11. Lin, C.-Y. and Y.-H. Ho - Determinants of green practice adoption for logistics companies in China. *Journal of Business Ethics* **98** (2011) 67-83. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0535-9>
12. Pérez-Luño, A., J. Wiklund, and R.V. Cabrera - The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing* **26** (5) (2011) 555-571. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.03.001>
13. Alegre, J. and R. Chiva - Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management* **51** (4) (2013) 491-507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
14. Wilburn Green, K., L.C. Toms, and J. Clark - Impact of market orientation on environmental sustainability strategy. *Management Research Review* **38** (2) (2015) 217-238. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2013-0240>
15. Eriksson, D. and G. Svensson - Elements affecting social responsibility in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* **20** (5) (2015) 561-566. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0203>
16. Zailani, S.H.M., et al. - The impact of external institutional drivers and internal strategy on environmental performance. *International Journal of Operations & Production Management* **32** (6) (2012) 721-745. <https://doi.org/10.1108/01443571211230943>
17. Yucedag, C., L.G. Kaya, and M. Cetin - Identifying and assessing environmental awareness of hotel and restaurant employees' attitudes in the Amasra District of Bartin. *Environmental Monitoring and Assessment* **190** (2018) 1-8. <https://doi.org/10.1007/s10661-017-6456-7>
18. Cheema, S., et al. - Retracted: How employee's perceived corporate social responsibility affects employee's pro-environmental behaviour? The influence of organizational identification, corporate entrepreneurship, and environmental consciousness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* **27** (2) (2020) 616-629. <https://doi.org/10.1002/csr.1826>
19. Hair Jr, J.F., et al. - Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. Springer Nature, 2021.
20. Tabachnick, B.G. and L.S. Fidell - Principal components and factor analysis. Using multivariate statistics. In: Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. Eds. - *Using Multivariate Statistics*, 4th Ed., Allyn & Bacon., Boston, 607-675.
21. Sarstedt, M., C.M. Ringle, and J.F. Hair - Partial least squares structural equation modeling, in *Handbook of market research*. Springer, 2021. p.587-632. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
22. Mensah, L.E., S. Shukla, and H.F. Iqbal - Green human resource management practices and employee innovative behaviour: reflection from Ghana. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation* **1** (1) (2023). <https://doi.org/10.1108/IJSBI-02-2023-0002>
23. Tze San, O., B. Latif, and A. Di Vaio - GEO and sustainable performance: the moderating role of GTD and environmental consciousness. *Journal of Intellectual Capital* **23** (7) (2022) 38-67. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2021-0290>
24. Habib, M.A., Y. Bao, and A. Ilmudeen - The impact of green entrepreneurial orientation, market orientation and green supply chain management practices on sustainable firm performance. *Cogent Business & Management* **7** (1) (2020) 1743616. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1743616>

25. Zaid A.A., Jaaron A., Bon T. - Green human resource management bundle practices and sustainable manufacturing performance: Understanding potential relationships. In 10th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2020.
26. Hair, J.F. Risher J.J., Sarstedt M., Ringle C.M. - When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review* **31** (1) (2019) 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
27. Fornell, C. and D.F. Larcker - Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* **18** (1) (1981) 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
28. Henseler, J., G. Hubona, and P.A. Ray - Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems* **116** (1) (2016) 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
29. Hair Jr, J.F., Hult, G.T. M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. - A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), Sage publications, 2021.
30. Ambec, S. and P. Lanoie - Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives* **22** (4) (2008) 45-62.
31. Ren, S., G. Tang, and S. E Jackson - Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management* **35** (2018) 769-803.
32. Agyabeng-Mensah Y., Ahenkorah E., Afum E., Nana Agyemang A., Agnikpe C., Rogers F. - Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal* **25** (5) (2020) 585-599. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2019-0405>
33. Mousa, S.K. and M. Othman - The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production* **243** (2020) 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
34. Akankunda B., Nkundabanyanga S.K., Adaramola M.S., Kaawaase T.K. - Sustainable performance among power companies in Uganda: role of stakeholder orientation, human capital, regulatory governance, and management control systems. *International Journal of Energy Sector Management* **18** (6) (2024) 1463-1488. <https://doi.org/10.1108/IJESM-09-2023-0003>
35. Chen, Y.-S. and C.-H. Chang - Utilize structural equation modeling (SEM) to explore the influence of corporate environmental ethics: the mediation effect of green human capital. *Quality & Quantity* **47** (2013) 79-95. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9504-3>
36. Jia F., Zuluaga-Cardona L., Bailey A., Rueda X. - Sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature. *Journal of Cleaner Production* **189** (2018) 263-278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.248>
37. Singh S.K., Giudice M.D., Chierici R., Graziano D. - Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and Social Change* **150** (2020) 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
38. Jabbour, C.J.C. and A.B.L. de Sousa Jabbour - Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production* **112** (2016) 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
39. Chiappetta Jabbour, C.J., A.L. Mauricio, and A.B.L.d.S. Jabbour - Critical success factors and green supply chain management proactivity: shedding light on the human aspects of this relationship based on cases from the Brazilian industry. *Production Planning & Control* **28** (6-8) (2017) 671-683. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1309705>
40. Feng M., Yu W., Wang X., Wong C.Y., Xu M., Xiao Z. - Green supply chain management and financial performance: The mediating roles of operational and environmental performance. *Business strategy and the Environment* **27** (7) (2018) 811-824. <https://doi.org/10.1002/bse.2033>

41. Rani, S. and Mishra K. - Green HRM: Practices and strategic implementation in the organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication* **2** (11) (2014) 3633-3639.
42. de Guimarães, J.C.F., E.A. Severo, and C.R.M. de Vasconcelos - The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production* **174** (2018) 1653-1663. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>
43. Jiang W., Chai H., Shao J., Feng T. - Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production* **198** (2018) 1311-1323. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.104>
44. Eltayeb T.K., Zailani S., Ramayah T. - Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. *Resources, Conservation and Recycling* **55** (5) (2011) 495-506. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.09.003>
45. Foo P.Y., Lee V.H., Wei-Han Tan G., Ooi K.-B. - A gateway to realising sustainability performance via green supply chain management practices: A PLS-ANN approach. *Expert Systems with Applications* **107** (2018) 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.04.013>
46. Chan Y.K., He H., Chan H.K., Wang W.Y.C. - Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management* **41** (4) (2012) 621-630. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.009>

## ABSTRACT

### IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND GREEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON SUSTAINABLE PERFORMANCE: CASE STUDY AT FOOD MANUFACTURING ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY

Nguyen Van It\*, Phan Xuan Cuong

*Ho Chi Minh City University of Industry and Trade*

\*Email: [itnv@huit.edu.vn](mailto:itnv@huit.edu.vn)

This research focuses on how green human resource management and green entrepreneurial orientation affect sustainable performance through the regulatory function of environmental consciousness and the intermediate role of green supply chain management at Ho Chi Minh City businesses, with a particular emphasis on manufacturing firms. The research aims to shed more light on the connections between industrial firms and green practices and sustainable performance. Both qualitative and quantitative methodologies were employed in the investigation. The study's findings indicate that green human resource management positively affects green supply chain management and that green supply chain management acts as a bridge to transfer green human resource management effects to sustainable performance. Furthermore, the study's findings demonstrate that, in addition to environmental consciousness regulatory function in transferring green entrepreneurial orientation effects to sustainable performance, green entrepreneurial orientation has a favorable effect on sustainable performance. The study's findings have a significant and positive impact on the sustainable growth of manufacturing companies in Ho Chi Minh City and other growing economies.

*Keywords:* Human resource management, Entrepreneurial orientation, Sustainable performance, Supply chain management, Environmental consciousness.