

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH-MARKETING

LÊ XUÂN QUỲNH ANH

**ẢNH HƯỞNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐẾN HIỆU QUẢ
LÀM VIỆC NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP
VỪA VÀ NHỎ, NGÀNH LOGISTICS TẠI VIỆT NAM**

Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số ngành: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2026

Công trình được hoàn thành tại: Trường Đại học Tài chính - Marketing

Người hướng dẫn khoa học 1: PGS.TS. Huỳnh Thị Thu Sương

Người hướng dẫn khoa học 2: PGS.TS. Trần Nguyễn Khánh Hải

Phản biện độc lập 1:

Phản biện độc lập 2:

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Phản biện 3:

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp trường họp tại:

.....

Vào hồigiờ.....ngày..... tháng năm

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện

- Thư viện ...

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU	1
1.1 SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ TÀI.....	1
1.1.1 Bối cảnh lý thuyết.....	1
1.1.2 Bối cảnh thực tiễn.....	2
1.2 KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU.....	2
1.3 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU	4
1.3.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát.....	4
1.3.2 Mục tiêu cụ thể.....	4
1.4 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	4
1.5 ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	5
1.5.1 Đối tượng.....	5
1.5.2 Phạm vi nghiên cứu.....	5
1.6 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	5
1.7. Ý NGHĨA NGHIÊN CỨU	6
1.7.1 Đóng góp về mặt khoa học.....	6
1.7.2 Đóng góp về mặt thực tiễn	7
1.8 CẤU TRÚC CỦA LUẬN ÁN	7
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	7
2.1 CÁC LÝ THUYẾT NỀN.....	7
2.1.1 Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory).....	7
2.1.2 Lý thuyết trao đổi xã hội (Social exchange theory).....	8
2.1.3 Lý thuyết sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Person-Organization Fit Theory).....	8
2.2 CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU	8
2.2.1. Hiệu quả làm việc của nhân viên (Employee Performance).....	8
2.2.2 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility).....	9
2.2.3 Cam kết nhân viên với tổ chức (Organizational Commitment).....	9
2.2.4 Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Person-Organization Fit)	10
2.2.5 Sự viên mãn nhân viên (Employee Wellbeing).....	10
2.2.6 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (Perceived Organizational Support)	10
2.3 ĐÁNH GIÁ TỔNG QUAN TÀI LIỆU NGHIÊN CỨU VỀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP VÀ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC	11
2.3.1 Giới thiệu.....	11
2.3.2 Phương pháp.....	11
2.3.3. Tổng quan tình hình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc	12
2.3.4 Xác định khoảng trống cần nghiên cứu.....	12
2.4 CÁC MỐI QUAN HỆ.....	13
2.4.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc nhân viên.....	13
2.4.2 Vai trò trung gian của Cam kết nhân viên trong mối quan hệ giữa Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên.....	13
2.4.3 Vai trò trung gian của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức trong mối quan hệ giữa Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên.....	13
2.4.4 Vai trò trung gian của Sự viên mãn nhân viên trong mối quan hệ giữa Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên.....	13
2.4.5 Sự phù hợp cá nhân tổ chức và Cam kết nhân viên.....	13
2.4.6 Sự phù hợp cá nhân tổ chức và Sự viên mãn nhân viên	13
2.4.7 Vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	14
2.5 MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	14
CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	15

3.1 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU	15
3.2 LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	16
3.3 XÁC ĐỊNH THANG ĐO CHO CÁC KHÁI NIỆM	16
3.4 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ	16
3.4.1. Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	16
3.4.2 Phân tích dữ liệu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	16
3.4.3 Tổ chức thu thập dữ liệu sơ bộ	17
3.4.4 Kết quả kiểm định thang đo sơ bộ.....	17
3.5 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC	17
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	18
4.1 KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU	18
4.2 KẾT QUẢ KIỂM TRA SAI LỆCH TRONG ĐO LƯỜNG.....	19
4.3 KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG.....	19
4.3.1 Đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc một	19
4.3.2 Đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc hai.....	19
4.4 KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH CẤU TRÚC	20
4.4.1 Đánh giá mô hình cấu trúc cho vấn đề cộng tuyến.....	20
4.4.2 Đánh giá sự phù hợp của các mối quan hệ trực tiếp trong mô hình	20
4.4.3 Đánh giá tính giải thích của mô hình (Hệ số R^2 và f^2).....	20
4.4.4 Đánh giá khả năng dự báo của mô hình (Hệ số Q^2 , Q^2 predict, Hệ số tác động q^2)	21
4.5 KIỂM TRA VAI TRÒ CỦA BIẾN TRUNG GIAN	21
4.6 ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT.....	22
4.7 PHÂN TÍCH ĐA NHÓM	22
4.7.1 Phân tích đa nhóm theo giới tính.....	22
4.7.2 Phân tích đa nhóm theo thu nhập	22
4.7.3 Phân tích đa nhóm theo vị trí công việc	22
4.8 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	23
4.8.1 THẢO LUẬN VỀ THANG ĐO CÁC NHÂN TỐ	23
4.8.2 Thảo luận về kết quả kiểm định giả thuyết.....	23
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	24
5.1 KẾT LUẬN.....	24
5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	25
5.2.1 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	25
5.2.2 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Cam kết nhân viên với tổ chức	25
5.2.3 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	26
5.2.4 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Sự viên mãn nhân viên	26
5.2.5 <i>Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</i>	<i>26</i>
5.3 HẠN CHẾ CỦA ĐỀ TÀI VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO.....	26
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	27

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

1.1 Sự cần thiết của đề tài

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Trong bối cảnh kinh tế tri thức và cạnh tranh ngày càng mạnh, nguồn nhân lực trở thành nhân tố cốt lõi quyết định thành công của tổ chức, vì vậy hiệu quả làm việc của nhân viên (HQLVNV) là biến then chốt gắn trực tiếp với việc hoàn thành mục tiêu chiến lược và đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan. Các nghiên cứu nền tảng chỉ ra HQLVNV chịu tác động bởi nhiều nhóm yếu tố: yếu tố thuộc tổ chức (hỗ trợ tổ chức, văn hóa đào tạo, văn hóa tổ chức), yếu tố thuộc công việc (giao tiếp, tự chủ, môi trường làm việc) và yếu tố thuộc cá nhân (động lực nội tại, linh hoạt, mức độ cam kết), đồng thời cần tiếp tục bổ sung các yếu tố mới để phù hợp với bối cảnh cạnh tranh hiện nay. (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Trên cơ sở đó, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN) như một hướng tiếp cận quản trị “đổi mới” có thể tạo thêm giá trị cho quản lý hiệu quả làm việc. Dù TNXHĐN đôi khi bị xem là tốn kém và khiến doanh nghiệp e ngại triển khai (Kao & cộng sự, 2018), các vi phạm liên quan đến đạo đức, môi trường cho thấy hệ quả nghiêm trọng tới uy tín tổ chức, đồng thời gợi mở câu hỏi: khi doanh nghiệp thiếu trách nhiệm xã hội, điều đó có thể tác động ra sao tới niềm tin, thái độ, hành vi và đặc biệt là hiệu quả làm việc của nhân viên. Lập luận lý thuyết dựa trên kỳ vọng “trao đổi xã hội”: nhân viên có xu hướng phản hồi tích cực khi họ nhận thấy doanh nghiệp có ý định tốt đẹp và hành vi có trách nhiệm; tuy vậy bằng chứng thực nghiệm còn chưa đồng thuận, vừa có nghiên cứu ủng hộ tác động tích cực trực tiếp TNXHĐN đến HQLVNV, vừa có nghiên cứu cho kết quả trái chiều theo bối cảnh.

Tổng quan lý thuyết cho thấy không chỉ ở quan hệ trực tiếp TNXHĐN-HQLVNV mà còn ở cơ chế tác động thông qua các biến tâm lý - thái độ của nhân viên. Theo đó, nghiên cứu lựa chọn kiểm định và khám phá vai trò của các biến trung gian như cam kết nhân viên với tổ chức (đặc biệt là cam kết tình cảm), gắn với việc duy trì quan hệ khi nhận được lợi ích từ tổ chức; sự phù hợp cá nhân-tổ chức, phản ánh mức độ tương thích giá trị giữa nhân viên và doanh nghiệp, từ đó tạo ra thái độ và hành vi tích cực; và hướng tới việc xem xét thêm chiều cạnh sự viên mãn như một trạng thái mà tổ chức cần quan tâm để phát triển bền vững. Bên cạnh đó, việc đồng thời đưa vào các biến trung gian (cam kết tình cảm, sự viên mãn và sự phù hợp cá nhân - tổ chức) cùng CNHTTC ở vai trò điều tiết giúp nghiên cứu đóng góp trực tiếp vào khoảng trống của các tổng quan về quan hệ TNXHĐN – HQLVNV, đáp ứng lời kêu gọi của Guzzo và cộng sự (2020), Onkila và Sarna (2022), Maneethai và cộng sự (2024), Yassin và Beckmann (2024). Từ góc nhìn này, luận án cho rằng cần có thêm bằng chứng để làm rõ toàn bộ quá trình tương tác giữa TNXHĐN và HQLVNV, nhất là trong các bối cảnh khác nhau.

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn

Logistics là ngành chịu tác động mạnh của chuyển đổi số và liên thông chuỗi cung ứng; tại Việt Nam, doanh nghiệp Logistics chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, chiếm gần 95%, với khoảng 30.436 doanh nghiệp tính đến đầu năm 2024.

Ngành Logistics Việt Nam những năm gần đây tăng trưởng liên tục với khối lượng vận chuyển gia tăng rõ rệt. Năm 2022, tổng khối lượng hàng hóa vận chuyển vượt 2 tỷ tấn, tăng 23,7% so với 2021; tháng 01/2023 đạt 202,77 triệu tấn, tăng 5,4% so tháng trước và 16,2% so cùng kỳ. Bốn tháng đầu năm 2025 ghi nhận 949,07 triệu tấn, tăng 14,71% so với cùng kỳ 2024. Về dài hạn, dự báo đến 2035 Logistics có thể đóng góp 6%–8% GDP (tăng trưởng 15%–20%/năm) và đến 2045 đạt 12%–15% GDP (tăng trưởng 10%–12%/năm). Điều này cho thấy tiềm năng lớn nhưng cũng đặt ra yêu cầu tăng đầu tư nguồn lực, đặc biệt là nhân lực. Trong doanh nghiệp Logistics, hiệu quả hoạt động phụ thuộc đáng kể vào HQLVNV, vốn chịu tác động bởi môi trường làm việc, chính sách nhân sự và các yếu tố cá nhân của nhân viên (Bộ Công Thương, 2023; 2024; 2025).

Bên cạnh đó, ngành cũng đối diện cạnh tranh gay gắt và những vấn đề về hiệu quả: số doanh nghiệp giải thể tăng, năng suất lao động có xu hướng giảm, trong khi Logistics liên quan đáng kể tới phát thải và yêu cầu phát triển theo hướng xanh. Vận tải đóng góp tỷ lệ phát thải CO₂ đáng kể (khoảng 30% ở các nước phát triển và 23% toàn cầu) (UNECE, 2021), nên Logistics tại Việt Nam đang chuyển hướng sang Logistics xanh và thông minh. Tuy vậy, tác động của TNXHĐN đến hiệu quả hoạt động và HQLVNV vẫn còn tranh luận, dù nhiều doanh nghiệp đã dùng TNXHĐN để tăng lợi thế cạnh tranh. Thực tế, trong nhiều doanh nghiệp Logistics, TNXHĐN chưa phát huy tốt vai trò thúc đẩy cam kết tổ chức, SPHCNTC và sự viên mãn nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu TNXHĐN–HQLVNV có ý nghĩa thực tiễn, giúp định hướng thiết kế và triển khai TNXHĐN hiệu quả để nâng hình ảnh, tăng gắn kết và cải thiện hiệu quả công việc, tạo lợi thế bền vững.

Trên cơ sở phân tích sự cần thiết của đề tài nghiên cứu từ góc độ lý thuyết và thực tiễn như trên, nghiên cứu tập trung tìm hiểu vai trò cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn và cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc ở các DN Logistics vừa và nhỏ, từ đó đề xuất những đóng góp về mặt lý luận lẫn thực tiễn một cách thuyết phục.

1.2 Khoảng trống nghiên cứu

Thứ nhất, khoảng trống lý thuyết quan trọng trong nghiên cứu hiện tại là việc thiếu sự làm rõ mối quan hệ gián tiếp giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của Sự phù hợp cá nhân - tổ chức. Mặc dù có những nghiên cứu trước đây về vai trò trung gian của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hài lòng công việc (Hudson và cộng sự, 2017) và hành vi liên quan đến môi trường làm việc (Duarte & Mouro, 2022), nhưng vấn đề này vẫn chưa được làm rõ trong tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Donia và cộng sự (2019) chỉ xem xét mối quan hệ gián tiếp qua thái độ công việc, chưa làm rõ tác

động trực tiếp sự phù hợp cá nhân -tổ chức đến HQLVNV. Do đó, nghiên cứu này hướng đến làm rõ vai trò trung gian của sự phù hợp cá nhân - tổ chức trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV, đáp ứng lời kêu gọi của Subramanian và cộng sự (2022) về việc cần nghiên cứu thêm các yếu tố thúc đẩy sự phù hợp này nhằm dự báo cảm xúc, hiệu quả làm việc và sự gắn kết tổ chức.

Thứ hai, khoảng trống lý thuyết khác đó là việc chưa khai thác đầy đủ vai trò điều tiết của "Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức" trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc. Dựa trên các đề xuất trước về việc bổ sung biến điều tiết trong nghiên cứu về mối quan hệ giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên (Ali và cộng sự, 2020; Gullifor và cộng sự, 2023; Castro-González và cộng sự, 2023; Wang và cộng sự, 2024), nghiên cứu này phát triển "Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức" làm yếu tố điều tiết trong mối quan hệ giữa TNXHĐN, các biến trung gian (cam kết tổ chức, sự phù hợp cá nhân – tổ chức, sự viên mãn nhân viên) và hiệu quả làm việc theo lời kêu gọi của Hur và cộng sự (2021) và Cao và cộng sự (2022). Sự hỗ trợ tổ chức giúp nhân viên chủ động trong công việc và tạo động lực hơn (Hur và cộng sự, 2021). Mặc dù nhiều nghiên cứu khẳng định vai trò tích cực của yếu tố này (Stofberg và cộng sự, 2022; Nargotra & Sarangal, 2023), nhưng vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức vẫn ít được khai thác. Do đó, nghiên cứu này nhằm bổ sung khoảng trống thực nghiệm về tác động điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đến các mối quan hệ giữa TNXHĐN, cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn nhân viên và hiệu quả làm việc.

Thứ ba, khoảng trống quan trọng khác là thiếu các nghiên cứu về mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc trong ngành Logistics. Tuy số lượng nghiên cứu về mối quan hệ TNXHĐN và hiệu quả làm việc trong các doanh nghiệp nói chung khá nhiều nhưng chưa tìm thấy trong ngành Logistics. Điều này cho thấy một khoảng trống lớn trong nghiên cứu, đồng thời mở ra cơ hội đáng kể để khám phá và áp dụng các lý thuyết về TNXHĐN vào bối cảnh đặc thù của ngành, nơi các yếu tố như cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu quả làm việc. Lin-Hi và cộng sự (2022), Kim và Keane (2023), Maneethai và cộng sự (2024) kêu gọi về việc cần thiết làm rõ hơn cơ chế tác động của TNXHĐN đến HQLVNV, đặc biệt trong bối cảnh các ngành nghề khác nhau và các quốc gia phát triển.

Dựa trên khoảng trống nghiên cứu đã được chỉ ra, luận án mong muốn tiếp tục khám phá cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc của nhân viên, đồng thời mở rộng và làm sâu sắc thêm sự hiểu biết về mối quan hệ này bằng cách bổ sung các yếu tố trung gian và các biến điều tiết. Mục tiêu là làm sáng tỏ hơn các cơ chế tác động và đóng góp vào việc giải thích toàn diện hơn về ảnh hưởng của TNXHĐN trong bối cảnh mới. Cụ thể, nghiên cứu này làm rõ mối quan hệ tác động giữa các yếu tố TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên thông qua các yếu tố Cam kết nhân viên với tổ chức, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên khi xem xét đồng thời trong mô hình NC.

1.3 Mục tiêu nghiên cứu

1.3.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát

Nghiên cứu này tìm hiểu vai trò cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn và cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc. Nghiên cứu kiểm định cho trường hợp ở các doanh nghiệp Logistics tại Việt Nam, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm giúp các doanh nghiệp logistics có thể tăng cường các hoạt động TNXHĐN, cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, và hiệu quả làm việc nhân viên.

1.3.2 Mục tiêu cụ thể

Nghiên cứu bao gồm 05 mục tiêu chính

Mục tiêu cụ thể 1: Đánh giá sự tác động của Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến Hiệu quả làm việc nhân viên

Mục tiêu cụ thể 2: Đánh giá vai trò trung gian của Cam kết nhân viên, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên trong mối quan hệ tác động của TNXHĐN đến Hiệu quả làm việc của nhân viên.

Mục tiêu cụ thể 3: Đánh giá tác động điều tiết của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đến mối quan hệ giữa Cam kết nhân viên, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, TNXHĐN, Sự viên mãn nhân viên và và Hiệu quả làm việc nhân viên.

Mục tiêu cụ thể 4: Đánh giá sự tác động của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức đến Cam kết nhân viên, Sự viên mãn nhân viên

Mục tiêu cụ thể 5: Đề xuất các hàm ý lý thuyết và thực tiễn đến doanh nghiệp trong việc thúc đẩy các chính sách TNXHĐN, Cam kết nhân viên, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức từ đó gia tăng hiệu quả làm việc nhân viên.

1.4 Câu hỏi nghiên cứu

Nhằm làm rõ mục tiêu nghiên cứu cụ thể tại mục 1.3.2, các câu hỏi nghiên cứu được đặt ra là:

Câu hỏi 1: TNXHĐN có tác động như thế nào đến Hiệu quả làm việc nhân viên?

Câu hỏi 2: Cam kết nhân viên, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên làm trung gian mối quan hệ giữa TNXHĐN đến Hiệu quả làm việc của nhân viên như thế nào?

Câu hỏi 3: Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức điều tiết mối quan hệ giữa Cam kết nhân viên, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, TNXHĐN, Sự viên mãn nhân viên và và Hiệu quả làm việc nhân viên như thế nào?

Câu hỏi 4: Sự phù hợp cá nhân-tổ chức có tác động như thế nào đến Cam kết nhân viên, Sự viên mãn nhân viên?

Câu hỏi 5: Các hàm ý lý thuyết và thực tiễn nào được đưa ra từ kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu?

1.5. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu

1.5.1 Đối tượng

Đối tượng của nghiên cứu: Nghiên cứu tập trung xem xét tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc của nhân viên, cụ thể: tác động trực tiếp của TNXHĐN đến HQLVNV, tác động gián tiếp thông qua các biến trung gian gồm cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức, sự viên mãn và cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức dưới sự điều tiết của vai trò cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, tác động của sự phù hợp cá nhân-tổ chức đến cam kết nhân viên và sự viên mãn.

Đối tượng khảo sát là các nhân viên đang làm việc toàn thời gian trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) ngành Logistics tại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng tiêu chí phân loại DNVVN trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP, dựa trên số lao động tham gia BHXH và quy mô doanh thu.

1.5.2 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về nội dung: Nghiên cứu tập trung xem xét TNXHĐN và hiệu quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh các DNVVN ngành Logistics tại Việt Nam, đồng thời xem xét vai trò của các yếu tố liên quan gồm cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức, sự viên mãn và cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trên cơ sở các lý thuyết nền phù hợp. Về khía cạnh thực tiễn, nghiên cứu đo lường các nội dung trên dựa trên cảm nhận của nhân viên, không xem xét các chỉ tiêu hiệu quả ở cấp độ tổ chức như kết quả tài chính hay hiệu quả kinh doanh tổng thể.

Phạm vi thời gian: số liệu sơ cấp thu thập trong năm 2023 - 2024; các báo cáo hoạt động năm 2022, 2023, 2024, 2025 của Bộ Công Thương; dữ liệu 2024 của Tổng cục Thống kê; dữ liệu 2025 của VLA

Phạm vi không gian: Nghiên cứu thực hiện tại các DNVVN ngành Logistics đại diện cho các khu vực Bắc, Trung, Nam tại Việt Nam.

Phạm vi ngành nghề: nghiên cứu lựa chọn ngành Logistics.

1.6 Phương pháp nghiên cứu

Luận án lựa chọn nghiên cứu định lượng làm phương pháp chủ đạo vì phù hợp mục tiêu kiểm định các giả thuyết xây dựng từ lý thuyết, lượng hoá dữ liệu bằng các phép đo lường, qua đó đánh giá độ tin cậy thang đo và kiểm định các quan hệ nhân quả trong mô hình đề xuất, nhằm xác định mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết trong bối cảnh nghiên cứu. Đầu tiên, một khung khái niệm về tác động của TNXHĐN đến HQLVNV được phát triển dựa trên tổng quan tài liệu. Việc lược khảo các tài liệu nghiên cứu trước được thực hiện thông qua Trắc lượng thư mục (bibliometrics) và phân tích nội dung. Sau đó, nghiên cứu sử dụng các kỹ thuật định tính như một phần hỗ trợ ở giai đoạn tiền nghiên cứu để phục vụ phát triển công cụ thu thập dữ liệu: phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm được triển khai nhằm làm rõ nội hàm khái niệm, rà soát mức độ phù hợp của thang đo với bối

cảnh ngành Logistics, đồng thời tối ưu hoá ngôn ngữ và cấu trúc câu hỏi. Cách kết hợp này phù hợp quan điểm rằng định tính có thể đi trước định lượng để khám phá lĩnh vực còn mới, phát triển/điều chỉnh thang đo và hỗ trợ xây dựng công cụ đo lường.

Luận án sử dụng phương pháp định lượng là trung tâm, định tính hỗ trợ, và khung quy trình được thiết kế dựa trên cách tiếp cận nghiên cứu định lượng để phù hợp mục tiêu và bối cảnh của đề tài.

Trong nghiên cứu định lượng, PLS-SEM được sử dụng như công cụ phân tích quan trọng và được chứng minh làm tăng độ tin cậy trong các nghiên cứu phân tích và mô phỏng (Hair & cộng sự, 2024). Ngoài ra, PLS tập trung vào việc giải thích phương sai trong các biến phụ thuộc (Hair & cộng sự, 2022) với mô hình nghiên cứu bao gồm biến trung gian và điều tiết, phù hợp với mục tiêu của nghiên cứu này là nhấn mạnh dự đoán khám phá mối quan hệ.

1.7. Ý nghĩa nghiên cứu

1.7.1 Đóng góp về mặt khoa học

Dựa trên sự tổng hợp các lý thuyết có liên quan, kết quả lược khảo các nghiên cứu trước, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa TNXHĐN, cam kết nhân viên với tổ chức, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn nhân viên, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, hiệu quả làm việc nhân viên. Từ mô hình này, nghiên cứu tiến hành đo lường, kiểm định các mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung vào lý thuyết liên quan, giúp cho các nhà nghiên cứu có cách nhìn đầy đủ và toàn diện hơn về một phương pháp tiếp cận và đo lường mối quan hệ giữa TNXHĐN, cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, HQLVNV ở góc độ nhân viên. Cụ thể các đóng góp về học thuật là:

(1) Đề xuất được một nhân tố trung gian mới, đó là Sự phù hợp cá nhân -tổ chức- trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. Tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào ở Việt Nam và trên thế giới tiến hành xem xét vai trò trung gian của nhân tố này trong ảnh hưởng của TNXHĐN đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

(2) Khám phá tác động điều tiết của yếu tố Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đến mối quan hệ giữa Cam kết nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên, mối quan hệ giữa Sự phù hợp cá nhân-tổ chức và Hiệu quả làm việc nhân viên, và mối quan hệ giữa Sự viên mãn nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên. Kết quả nghiên cứu sẽ bổ sung lý thuyết liên quan đến nhân tố này trong nghiên cứu tâm lý hành vi.

(3) Nghiên cứu bổ sung khoảng trống lớn về đối tượng và phạm vi khi kiểm định mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc trong ngành Logistics, lĩnh vực hầu như chưa được nghiên cứu trước đây ở một quốc gia đang phát triển. Việc đưa TNXHĐN vào bối cảnh đặc thù này giúp làm rõ cách các yếu tố như cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức hay sự viên mãn vận hành và tác động tới hiệu quả làm việc. Trên cơ sở đó, luận án đóng góp về mặt lý thuyết bằng việc kiểm

chứng tính phù hợp của các mô hình hiện hành khi được áp dụng trong một ngành nghề và bối cảnh quốc gia khác biệt.

1.7.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

Những phát hiện trong nghiên cứu này cũng có ý nghĩa thực tiễn cho DNVVN thông qua góp phần làm tăng sự hiểu biết ảnh hưởng của TNXHĐN đến Hiệu quả làm việc và vai trò của cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ này, từ đó có thể vận dụng nhằm nâng cao hiệu quả làm việc nhân viên để tăng lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp. Đồng thời, hiện nay, ngành Logistics tại Việt Nam đang phát triển với tốc độ nhanh chóng và môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt giữa các doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, các nhà quản trị Logistics cần chủ động áp dụng những giải pháp tối ưu nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên, qua đó tạo dựng và củng cố lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường. Vì vậy, các doanh nghiệp ngành Logistics cũng có thể tham khảo sử dụng kết quả nghiên cứu để phục vụ cho việc nghiên cứu các yếu tố gia tăng hiệu quả làm việc. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đưa ra những đề xuất hàm ý quản trị thiết thực, giúp các nhà quản trị tại Việt Nam tham khảo và áp dụng nhằm tăng cường hiệu quả làm việc của người lao động.

1.8 Cấu trúc của luận án

Cấu trúc của luận án gồm 05 chương như sau: Chương 1. Giới thiệu nghiên cứu; Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; Chương 3. Thiết kế nghiên cứu; Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận; Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Các lý thuyết nền

2.1.1 Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory)

Theo Freeman (1984), các bên liên quan là những nhóm/cá nhân có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi việc thực hiện mục tiêu của tổ chức; vì vậy doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược để đáp ứng nhu cầu khác nhau của từng nhóm (Ihugba & Osuji, 2011). Lý thuyết các bên liên quan nhấn mạnh bản chất doanh nghiệp là tạo giá trị và cân bằng lợi ích giữa các nhóm liên quan (Phillips, 2003), trong đó các nhóm cốt lõi thường gồm nhân viên, khách hàng, cộng đồng, nhà cung cấp, chủ sở hữu và nhà đầu tư (Freeman & Dmytriyev, 2017). Trên nền tảng đó, TNXHĐN được xem là hành vi mang tính đạo đức khi doanh nghiệp quan tâm đến phúc lợi của các nhóm liên quan (Aguinis, 2011), qua đó có thể định hình thái độ, hành vi của các bên liên quan (Bhattacharya và cộng sự, 2009) và củng cố quan hệ bền vững, giảm xung đột (Waddock & Smith, 2000). Trên cơ sở đó, việc áp dụng lý thuyết này có thể giúp so sánh các ảnh hưởng của từng nhóm đến nhân viên và hiểu rõ hơn nhóm TNXHĐN nào có liên quan nhiều hơn đến cơ chế trao đổi xã hội hoặc nhận diện xã hội. Một khi

nhân viên cảm thấy rằng hoạt động TNXHĐN của doanh nghiệp được thực thi một cách đáng tin cậy và mang lại lợi ích cho các bên liên quan, hoặc họ cảm thấy được đối xử công bằng tại nơi họ làm việc, cũng như được sự quan tâm và hỗ trợ từ doanh nghiệp, điều này sẽ giúp họ cam kết hơn với tổ chức, tăng sự viên mãn trong công việc và hiệu quả làm việc của mình.

2.1.2 Lý thuyết trao đổi xã hội (Social exchange theory)

Lý thuyết trao đổi xã hội cho rằng hành vi xã hội hình thành từ quá trình “cho–nhận”, trong đó các hành động tích cực từ một bên thường tạo ra nghĩa vụ đáp trả tích cực từ bên còn lại (Blau, 1964). Trong bối cảnh tổ chức, các hành động có lợi của doanh nghiệp/đại diện doanh nghiệp đối với nhân viên giúp thiết lập quan hệ chất lượng cao và tạo động lực để nhân viên phản hồi bằng thái độ, hành vi tích cực như cam kết và hiệu quả làm việc (Settoon và cộng sự, 1996; Cropanzano & Mitchell, 2005), đặc biệt khi nhân viên nhận được các chính sách TNXHĐN nội bộ và sự hỗ trợ từ tổ chức. Chuẩn mực “có đi có lại” là quy luật phổ biến nhất của trao đổi xã hội, nhấn mạnh nguyên tắc đáp đền và không gây hại cho người đã giúp mình (Gouldner, 1960; Cropanzano & Mitchell, 2005), theo đó, khi tổ chức thể hiện sự quan tâm vượt nghĩa vụ pháp lý và tài chính, nhân viên có xu hướng cảm thấy trách nhiệm đáp lại bằng gắn kết, hành vi công dân tổ chức và nâng cao hiệu quả theo nhiệm vụ (Deckop và cộng sự, 2003; Wayne và cộng sự, 1997). Áp dụng vào TNXHĐN, các hoạt động tự nguyện của doanh nghiệp gửi tín hiệu “tử tế và quan tâm”, khiến nhân viên hình thành nghĩa vụ đáp trả bằng thái độ và hành vi tích cực, qua đó củng cố các giả thuyết về cơ chế TNXHĐN tác động đến kết quả của nhân viên (Farooq và cộng sự, 2013). Luận án vận dụng Lý thuyết Trao đổi Xã hội làm trọng tâm để giải thích cách nhân viên đánh giá và đáp lại các chính sách TNXHĐN cũng như những giá trị nhận được từ tổ chức. Khi cảm nhận TNXHĐN chân thực, họ hình thành niềm tin và nghĩa vụ đáp trả, từ đó gia tăng cam kết, cảm nhận sự phù hợp, sự viên mãn và nỗ lực trong công việc.

2.1.3 Lý thuyết sự phù hợp cá nhân–tổ chức (Person–Organization Fit Theory)

Lý thuyết phù hợp cá nhân–tổ chức (Kristof, 1996) cho rằng mức độ “khớp” giữa nhân viên và doanh nghiệp quyết định thái độ, hành vi tích cực tại nơi làm việc. SPHCNTC gồm hai khía cạnh: nhu cầu–cung ứng (tổ chức đáp ứng nhu cầu/kỳ vọng cá nhân) và yêu cầu–năng lực (năng lực cá nhân đáp ứng yêu cầu tổ chức) (Edwards, 1991). Sự tương thích về giá trị và môi trường làm việc gắn với hài lòng và cam kết tổ chức (Westerman & Cyr, 2004), do đó nghiên cứu này dùng SPHCNTC để lý giải cơ chế “tương thích giá trị” thúc đẩy các hành vi tích cực của nhân viên.

2.2 Các khái niệm nghiên cứu

2.2.1. Hiệu quả làm việc của nhân viên (Employee Performance)

Hiệu quả làm việc nhân viên được xem là thước đo khách quan và chủ quan về mức độ hoàn thành công việc và được nghiên cứu rộng trong tâm lý học (Koopmans và cộng sự, 2011). Các nghiên cứu thường tách hiệu quả thành theo nhiệm vụ và theo hoàn cảnh (Motowidlo và cộng sự, 1997), thậm chí mở rộng sang thích ứng và hành vi đối lập. Trên cơ sở tổng hợp, luận án tiếp cận khái niệm

theo lý thuyết vai trò công việc (Katz, 1964), nhấn mạnh phân biệt hiệu quả trong vai trò và ngoài vai trò. Theo đó, trong nghiên cứu này, hiệu quả làm việc nhân viên được định nghĩa là tổng hợp các hành vi thể hiện mức độ thực hiện nhiệm vụ và trách nhiệm chính thức (hiệu quả theo vai trò), đồng thời bao gồm các hành vi tự nguyện vượt ngoài mô tả công việc như hỗ trợ đồng nghiệp và hướng đến khách hàng (hiệu quả ngoài vai trò) (Williams & Anderson, 1991; Netemeyer & Maxham III, 2007). Cụ thể, nghiên cứu lấy định nghĩa hiệu quả theo vai trò của Williams & Anderson (1991) làm nền tảng (hành vi gắn với nhiệm vụ/trách nhiệm chính thức). Đồng thời, nghiên cứu kế thừa quan điểm hiệu quả ngoài vai trò của Netemeyer & Maxham III (2007) (hành vi hỗ trợ khách hàng/đồng nghiệp vượt yêu cầu). Cách tiếp cận kết hợp này phù hợp bối cảnh Logistics, nơi vừa cần hoàn thành nhiệm vụ chuẩn, vừa đòi hỏi chủ động phối hợp và xử lý tình huống phát sinh trong dịch vụ.

2.2.2 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility)

Các định nghĩa về TNXHĐN vẫn còn thiếu thống nhất và gây tranh luận trong nghiên cứu (Aguinis, 2011). Carroll (1991) hệ thống hóa TNXHĐN thành 4 tầng trách nhiệm (kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện) dưới dạng mô hình kim tự tháp, trong khi Brown & Dacin (1997) nhấn mạnh TNXHĐN là các sáng kiến vừa tuân thủ pháp luật vừa tạo giá trị cho cộng đồng vượt mục tiêu lợi nhuận; nhiều tác giả khác lại tiếp cận theo hướng TNXHĐN nội bộ và bên ngoài (Brammer và cộng sự, 2007; Smith, 2007; Lin-Hi và cộng sự, 2022) hoặc theo lợi ích các bên liên quan (Turker, 2009; Yoon & Chung, 2018). Theo lý thuyết các bên liên quan, doanh nghiệp có trách nhiệm tạo giá trị chia sẻ và bảo đảm lợi ích của các nhóm liên quan (Freeman, 1984; Freeman & Dmytryiev, 2017), thường bao gồm khách hàng, nhân viên, cổ đông, xã hội, môi trường và nhà cung cấp (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2015; Marić và cộng sự, 2021). Trên cơ sở đó, nghiên cứu lựa chọn khái niệm TNXHĐN của Carroll (1991) dựa trên nền tảng Freeman (1984) vì mô hình này vừa bao quát bản chất nghĩa vụ của doanh nghiệp, vừa phân định rõ cấp độ trách nhiệm, phù hợp để đo lường TNXHĐN như một cấu trúc đa chiều.

2.2.3 Cam kết nhân viên với tổ chức (Organizational Commitment)

Cam kết tổ chức được định nghĩa theo nhiều cách trong tâm lý hành vi tổ chức, nhưng tựu trung đều nhấn mạnh mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức. Porter và cộng sự (1974) xem cam kết gồm niềm tin vào mục tiêu-giá trị tổ chức, sẵn sàng nỗ lực và mong muốn duy trì tư cách thành viên; Wiener (1982) nhấn mạnh áp lực quy chuẩn nội bộ; còn Bateman & Strasser (1984) và Meyer & Allen (1991) coi cam kết là cấu trúc đa chiều và là trạng thái tâm lý gắn kết với tổ chức. Cam kết dễ bị nhầm với gắn kết công việc hay tham gia công việc, nhưng khác ở chỗ cam kết hướng vào tổ chức, còn gắn kết phản ánh mức độ tận tâm và đắm chìm trong vai trò công việc (Kahn, 1990; Schaufeli và cộng sự, 2002; Saks, 2006). Nghiên cứu này tiếp cận cam kết theo “cam kết tình cảm” của Meyer & Allen (1991), tức sự gắn bó cảm xúc, nhận dạng và tham gia của nhân viên với tổ chức. Cam kết tình cảm được chứng minh liên hệ mạnh với hiệu quả làm việc hơn các dạng cam kết khác

(Meyer và cộng sự, 2002; Solinger và cộng sự, 2008). Vì vậy, nghiên cứu xem cam kết tình cảm là tiền tố quan trọng giúp lý giải tác động của TNXHDN lên hiệu quả làm việc nhân viên.

2.2.4 Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Person-Organization Fit)

Sự phù hợp cá nhân-tổ chức nhìn chung được hiểu là mức độ tương thích giữa cá nhân và tổ chức, đặc biệt về giá trị, niềm tin và chuẩn mực (O'Reilly và cộng sự, 1991; Chatman, 1989; Kristof, 1996). Khái niệm này có thể được tiếp cận theo hướng tương đồng giá trị (Cable & DeRue, 2002) hoặc mở rộng sang các chiều như tính cách và môi trường làm việc (Handler, 2004), đồng thời bao gồm hai dạng phù hợp: bổ sung (giống nhau) và bù trừ (bù đắp thiếu hụt nguồn lực hoặc nhu cầu) (Muchinsky & Monahan, 1987; Kristof, 1996). Nhiều nghiên cứu cho thấy Sự phù hợp cá nhân-tổ chức liên quan tích cực đến thái độ và hành vi làm việc như hài lòng và các kết quả tổ chức (Chatman, 1989; Kristof-Brown và cộng sự, 2005). Trong nghiên cứu này, khái niệm Sự phù hợp cá nhân-tổ chức được tiếp cận theo định nghĩa cốt lõi về “tương thích giá trị” của Kristof (1996) và Chatman (1989), xem giá trị là nền tảng bền vững của cá nhân và tổ chức, định hướng hành vi và tạo ra các kết quả tích cực.

2.2.5 Sự viên mãn nhân viên (Employee Wellbeing)

Khái niệm sự viên mãn chưa có định nghĩa và cấu phần thống nhất trong nghiên cứu (Franco-Santos & Doherty, 2017; Page & Vella-Brodrick, 2009). Emerson (1985) xem viên mãn là trạng thái thỏa mãn mục tiêu/ nhu cầu cá nhân, còn nhiều cách hiểu khác đồng nhất viên mãn với hạnh phúc và chất lượng hoàn cảnh sống (McGillivray, 2007). Một hướng tiếp cận phổ biến coi viên mãn gồm hưởng lạc (cảm nhận hài lòng, cân bằng cảm xúc) và bản chất (ý nghĩa, mục đích khi hoàn thành mục tiêu) (Diener và cộng sự, 2003; Grant và cộng sự, 2007). Trong phạm vi nghiên cứu này, viên mãn được giới hạn ở bối cảnh công việc, nhấn mạnh cần đo cả hài lòng công việc lẫn cảm xúc liên quan đến công việc (Daniels, 2000; Warr, 1990). Nghiên cứu tiếp cận khái niệm theo Zheng và cộng sự (2015): viên mãn nơi làm việc là sự kết hợp giữa mức độ hài lòng với công việc và các cảm xúc mà nhân viên trải nghiệm khi làm việc. Theo đó, các chính sách TNXHDN có thể thúc đẩy hài lòng và cảm xúc tích cực, qua đó hỗ trợ nâng cao hiệu quả làm việc.

2.2.6 Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (Perceived Organizational Support)

Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (CNHTTC) được định nghĩa là nhận thức tổng quan của nhân viên về mức độ tổ chức coi trọng đóng góp và quan tâm đến hạnh phúc của họ (Eisenberger và cộng sự, 1986) và đây là cách tiếp cận được sử dụng phổ biến nhất trong các nghiên cứu liên quan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Theo quan điểm trao đổi xã hội và “có đi có lại”, khi CNHTTC cao, nhân viên có xu hướng gắn kết hơn và cảm thấy có nghĩa vụ đáp lại bằng thái độ, hành vi tích cực (Shore & Wayne, 1993). CNHTTC được hình thành từ các hành xử tích cực của tổ chức, đặc biệt là công bằng, hỗ trợ của cấp trên, cùng phần thưởng và điều kiện làm việc (Rhoades & Eisenberger, 2002), đồng thời gắn với các nguồn lực công việc giúp nhân viên đạt mục tiêu và phát triển (Bakker & Demerouti,

2006). CNHTTC vì vậy thường dẫn đến các kết quả tích cực như hài lòng công việc, nhận dạng tổ chức và hiệu quả làm việc (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Trong nghiên cứu này, CNHTTC được tiếp cận theo định nghĩa của Eisenberger và cộng sự (1986), nhấn mạnh CNHTTC như một nguồn lực hỗ trợ (thông tin, điều kiện, và sự quan tâm) giúp nhân viên giải quyết vấn đề và phát triển.

2.3 Đánh giá tổng quan tài liệu nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc

2.3.1 Giới thiệu

Hiệu quả làm việc của nhân viên ngày càng được quan tâm và số lượng công bố tăng lên, do nhân lực là nguồn lực vô hình quan trọng giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu kinh doanh. Đồng thời, HQLVNV trong mối liên hệ chặt với trách nhiệm xã hội doanh nghiệp vì nhân viên là “hạt nhân” của tổ chức và chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các sáng kiến TNXHDN; TNXHDN cũng được nhìn nhận như một phần của chiến lược tổng thể nhằm xây dựng văn hóa bền vững và gia tăng giá trị nội tại. Khi doanh nghiệp thực thi TNXHDN tích cực, nhân viên thường hình thành nhận thức/thái độ tích cực hơn đối với doanh nghiệp và công việc; vì vậy, việc nghiên cứu vai trò TNXHDN đối với HQLVNV là cần thiết và còn nhiều triển vọng.

Mục tiêu của tổng quan tài liệu là tổng hợp, phân tích và so sánh các khám phá trước đó về ảnh hưởng của TNXHDN đến HQLVNV qua đó làm sáng tỏ các câu hỏi sau đây: Câu hỏi 1: Cấu trúc khoa học của mối quan hệ giữa TNXHDN và HQLVNV là gì? Dựa trên phân tích trắc lượng thư mục về xu hướng liên quan số lượng nghiên cứu, mạng lưới tạp chí, quốc gia, tác giả, từ khóa; Câu hỏi 2: Phương pháp nghiên cứu được sử dụng phổ biến trong nghiên cứu về mối quan hệ giữa TNXHDN và HQLVNV?; Câu hỏi 3: Có những cơ chế tác động nào của TNXHDN đến HQLVNV được phát hiện trong các nghiên cứu trước đây?; Câu hỏi 4: Kết quả điều tra các biến điều tiết trong các nghiên cứu trước đây được ghi nhận như thế nào?; Câu hỏi 5: Những vấn đề nào cần tìm hiểu thêm trong nghiên cứu thực nghiệm liên quan đến lĩnh vực này?

2.3.2 Phương pháp

Nghiên cứu này sử dụng lược khảo theo phân tích hai tầng (two-tier analysis) nhằm xây dựng bức tranh tổng quan có hệ thống về mối quan hệ TNXHDN– hiệu quả làm việc nhân viên. Tầng 1 là trắc lượng thư mục (bibliometrics) để thống kê và lập bản đồ tri thức (tác giả, từ khóa, trích dẫn, đồng trích dẫn, mạng lưới chủ đề) cho giai đoạn 2014–2024, qua đó nhận diện cấu trúc và xu hướng nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập từ Scopus (truy vấn theo TITLE-ABS-KEY cho các nhóm từ khóa CSR và employee performance) tại thời điểm 22/12/2024, sau đó sàng lọc theo tiêu chí bài báo tiếng Anh trên tạp chí, rồi đọc tiêu đề–tóm tắt–giới thiệu để giữ các nghiên cứu đúng chủ đề; kết quả chọn 58 bài cho phân tích trắc lượng. Tầng 2 là phân tích nội dung (content analysis) để đào sâu ý nghĩa, cơ chế tác động, các biến trung gian/điều tiết và rút ra kết luận đáng tin cậy, bù đắp hạn chế của các chỉ số trắc lượng thuần túy. Phân tích trắc lượng được thực hiện với VOSviewer 1.6.20 để trực quan

hóa mạng lưới và báo cáo các chỉ số phổ biến, đồng thời kết hợp kết quả phân tích nội dung để đề xuất các luồng nghiên cứu tương lai.

2.3.3. Tổng quan tình hình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc

Kết quả tổng quan cho thấy nghiên cứu về TNXHĐN–hiệu quả làm việc nhân viên tăng mạnh trong những năm gần đây: giai đoạn 2014–2018 rất ít, bùng lên và đạt đỉnh 12 bài năm 2023, rồi giảm nhẹ năm 2024 (tính đến 22/12/2024). Mẫu gồm 58 bài trên 44 tạp chí (2.144 trích dẫn), phân bố đa quốc gia với các trung tâm nghiên cứu nổi bật như Mỹ, Hàn Quốc, Trung Quốc, Anh; tại châu Á có thêm Ấn Độ, Pakistan và Việt Nam. Hai tạp chí nổi bật là *Sustainability* và *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*; bài được trích dẫn cao nhất là Korschun và cộng sự (2014). Phân tích từ khóa cho thấy 4 cụm chủ đề, trong đó TNXHĐN và hiệu quả làm việc là trung tâm và liên hệ mạnh với cam kết tổ chức, hài lòng công việc, nhận dạng tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Về phương pháp, lĩnh vực thiên lệch rõ về định lượng (54/58), chủ yếu khảo sát cắt ngang và mô hình SEM, rất ít nghiên cứu định tính hay phân tích tổng hợp. Kết quả thực nghiệm về tác động TNXHĐN còn chưa thống nhất (tác động trực tiếp/gián tiếp/không tác động, thậm chí tiêu cực hoặc phi tuyến) do sự khác biệt văn hóa và mức độ phát triển ở các quốc gia, các loại thang đo về TNXHĐN khác nhau, sự kết hợp đa dạng các biến trung gian và điều tiết trong mô hình khác nhau, do đó cần nghiên cứu kiểm định đồng thời các cơ chế cốt lõi theo bối cảnh ngành và quốc gia để xác định cơ chế trung tâm.

2.3.4 Xác định khoảng trống cần nghiên cứu

Trên cơ sở lược khảo các nghiên cứu trước, có thể nhận diện một số khoảng trống nổi bật. Thứ nhất, dù nhiều nghiên cứu đã đề cập riêng lẻ đến mối quan hệ giữa TNXHĐN, cam kết tổ chức, sự phù hợp cá nhân–tổ chức, sự viên mãn nhân viên và hiệu quả làm việc, hầu như chưa có nghiên cứu nào kiểm định đồng thời toàn bộ các yếu tố này trong một mô hình tích hợp, khiến cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc vẫn chưa được làm rõ một cách hệ thống. Thứ hai, bằng chứng về vai trò trung gian của cam kết tổ chức còn mâu thuẫn, khi một số nghiên cứu khẳng định tác động tích cực, nhưng nhiều nghiên cứu khác lại không tìm thấy vai trò trung gian này. Thứ ba, cơ chế trung gian của sự phù hợp cá nhân–tổ chức và sự viên mãn nhân viên trong quan hệ TNXHĐN–hiệu quả làm việc còn ít được khai thác; đặc biệt, gần như chưa có nghiên cứu trực tiếp kiểm định đường tác động TNXHĐN → sự phù hợp cá nhân–tổ chức → hiệu quả làm việc, dẫn đến thiếu bằng chứng về vai trò độc lập và trực tiếp của sự phù hợp này. Thứ tư, dù cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức được nhiều nghiên cứu gợi ý là yếu tố quan trọng, cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức với vai trò điều tiết trong các mối quan hệ giữa TNXHĐN, cam kết, sự phù hợp cá nhân–tổ chức, sự viên mãn và hiệu quả làm việc lại còn rất ít được kiểm định thực nghiệm. Cuối cùng, nghiên cứu theo bối cảnh ngành và quốc gia, đặc biệt trong ngành Logistics và tại Việt Nam vẫn còn hạn chế, trong khi

các kết quả trước đây cho thấy tác động của TNXHĐN có thể khác nhau theo văn hóa, ngành nghề, cách đo lường TNXHĐN và cấu trúc biến trung gian/điều tiết. Vì vậy, nghiên cứu hiện tại đề xuất một mô hình tích hợp xem xét đồng thời cam kết tổ chức, sự phù hợp cá nhân-tổ chức và sự viên mãn như các cơ chế trung gian, đồng thời đưa POS vào như biến điều tiết, nhằm làm rõ hơn cơ chế ảnh hưởng của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc nhân viên trong bối cảnh Logistics Việt Nam.

2.4 Các mối quan hệ

2.4.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc nhân viên

Giả thuyết H₁: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên

2.4.2 Vai trò trung gian của Cam kết nhân viên trong mối quan hệ giữa Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên

Giả thuyết H_{2a}: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến cam kết nhân viên.

Giả thuyết H_{2b}: Cam kết nhân viên tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

Giả thuyết H₂: Cam kết nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên

2.4.3 Vai trò trung gian của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức trong mối quan hệ giữa Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên

Giả thuyết H_{3a}: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Sự phù hợp cá nhân-tổ chức

Giả thuyết H_{3b}: Sự phù hợp cá nhân-tổ chức tác động, tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên

Giả thuyết H₃: Sự phù hợp cá nhân-tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên

2.4.4 Vai trò trung gian của Sự viên mãn nhân viên trong mối quan hệ giữa Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên

Giả thuyết H_{4a}: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Sự viên mãn nhân viên

Giả thuyết H_{4b}: Sự viên mãn nhân viên tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên

Giả thuyết H₄: Sự viên mãn nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên

2.4.5 Sự phù hợp cá nhân tổ chức và Cam kết nhân viên

Giả thuyết H₅: Sự phù hợp cá nhân-tổ chức tác động tích cực đến Cam kết nhân viên

2.4.6 Sự phù hợp cá nhân tổ chức và Sự viên mãn nhân viên

Giả thuyết H₆: Sự phù hợp cá nhân-tổ chức tác động tích cực đến Sự viên mãn nhân viên

2.4.7 Vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức

***Giả thuyết H7a:** Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết mối quan hệ Cam kết nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên, theo đó, mối quan hệ này mạnh hơn khi Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức cao và ngược lại.*

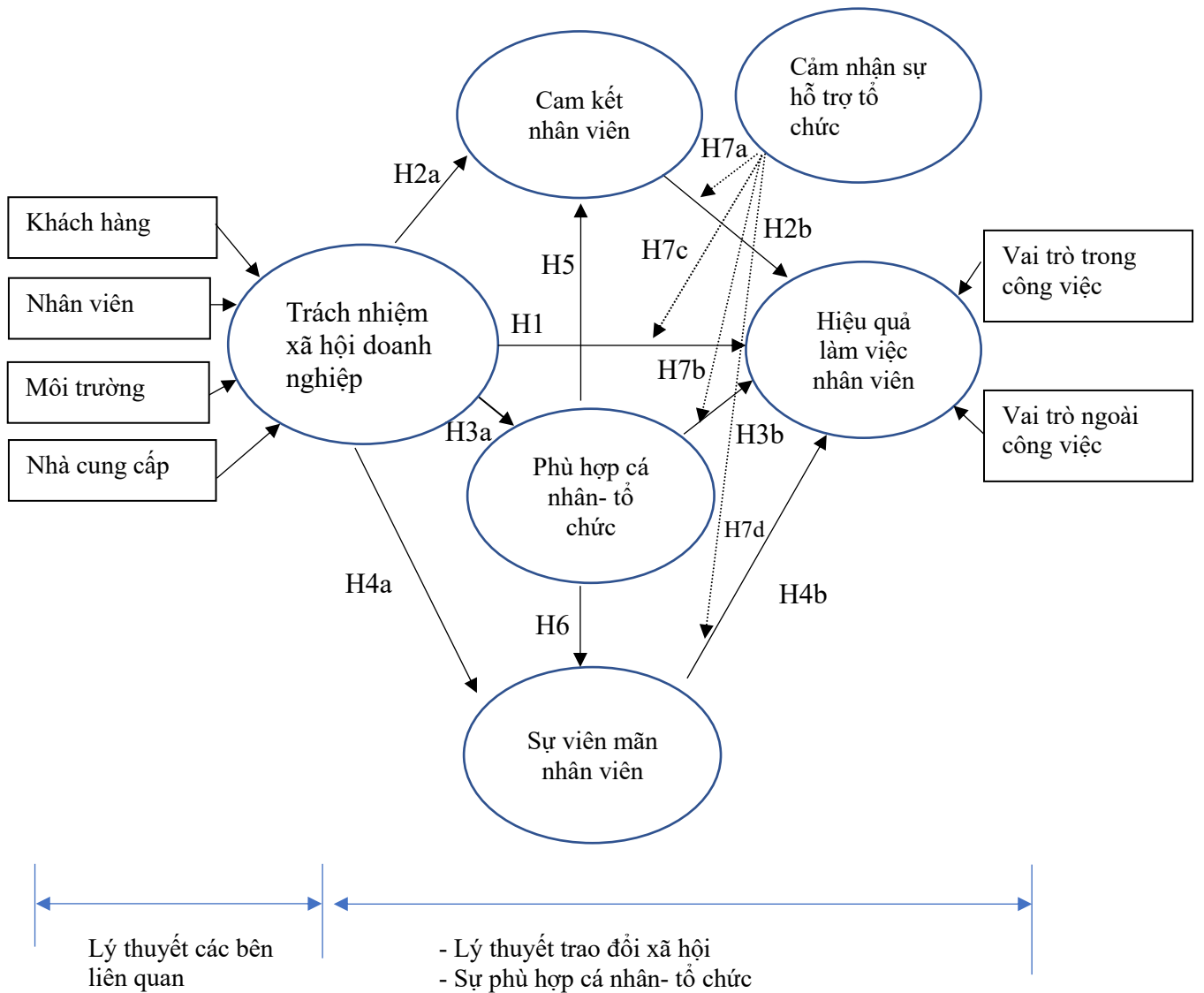
***Giả thuyết H7b:** Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết mối quan hệ Sự phù hợp cá nhân-tổ chức và Hiệu quả làm việc nhân viên, theo đó, mối quan hệ này mạnh hơn khi Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức cao và ngược lại.*

***Giả thuyết H7c:** Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết mối quan hệ Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên, theo đó, mối quan hệ này mạnh hơn khi Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức cao và ngược lại.*

***Giả thuyết H7d:** Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết mối quan hệ Sự viên mãn nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên, theo đó, mối quan hệ này mạnh hơn khi Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức cao và ngược lại.*

2.5 Mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở ba lý thuyết gồm lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) là nền tảng, kết hợp lý thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984) và lý thuyết sự phù hợp cá nhân – tổ chức (Kristof, 1996), cùng với kết quả lược khảo các nghiên cứu trước về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân–tổ chức, sự viên mãn và cảm nhận hỗ trợ tổ chức, tác giả tiến hành tổng hợp, so sánh và phân tích một cách hệ thống. Cách tiếp cận này giúp làm rõ những điểm mạnh đã được khẳng định, nhận diện các hạn chế còn tồn tại và xác định các khoảng trống tri thức cần tiếp tục khám phá. Trên nền tảng đó, mô hình nghiên cứu gồm bảy giả thuyết chính được đề xuất như Hình 2.3. Trong đó, TNXHDN là biến tiềm ẩn bậc hai, được cấu thành từ bốn thành phần: đối với khách hàng, nhân viên, môi trường và nhà cung cấp. Tương tự, Hiệu quả làm việc nhân viên là biến bậc hai, phản ánh qua hiệu quả theo vai trò trong và ngoài công việc. Quan hệ giữa biến bậc hai và các thành phần bậc một là dạng nguyên nhân (formative). Đồng thời, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa Cam kết nhân viên, Sự phù hợp cá nhân – tổ chức, Sự viên mãn nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên.



Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của luận án được thiết kế theo khung nghiên cứu định lượng của Creswell & Guetterman (2019), sau đó được điều chỉnh và cụ thể hoá để phù hợp với mục tiêu, phạm vi và bối cảnh đề tài. Trên cơ sở đó, luận án triển khai theo trình tự từ xây dựng nền tảng lý thuyết đến hoàn thiện công cụ đo lường và kiểm định mô hình. Giai đoạn đầu tập trung hệ thống hoá cơ sở lý thuyết (9/2022-10/2023), từ đó hình thành thang đo nháp lần 1 (11/2023). Tiếp theo, luận án tiến hành phỏng vấn tay đôi (n=14) (1/12-10/12/2023) và thảo luận nhóm hai vòng (lần 1: n=5, 20/12-31/12/2023; lần 2: n=5, 5/1-12/1/2024) nhằm rà soát, hiệu chỉnh nội dung thang đo và câu hỏi khảo sát. Từ kết quả định tính, luận án xây dựng thang đo nháp lần 2 và bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ, sau đó triển khai nghiên cứu định lượng sơ bộ (n=150) (20/1-27/1/2024). Dữ liệu sơ bộ được sử dụng để

đánh giá bước đầu độ tin cậy thang đo và chuẩn bị thang đo và bảng hỏi chính thức (28/1-29/1/2024), đồng thời thực hiện các bước đánh giá mô hình đo lường theo các tiêu chí về độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt. Ở giai đoạn nghiên cứu chính thức, thang đo Likert 5 điểm được sử dụng với dữ liệu được thu thập rộng hơn (dự kiến $n=620$; thu về 590, hợp lệ 557) và mô hình được kiểm định bằng PLS-SEM trên SmartPLS.

3.2 Lựa chọn phương pháp nghiên cứu

Luận án lựa chọn phương pháp định lượng làm trung tâm, phù hợp với mục tiêu kiểm định các giả thuyết được xây dựng từ nền tảng lý thuyết và lượng hoá dữ liệu thông qua các phép đo; qua đó đánh giá thang đo và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Tuy nhiên, do một số khái niệm trong mô hình còn tương đối mới trong bối cảnh Việt Nam (như TNXHDN theo tiếp cận từ phía nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn trong công việc), luận án sử dụng thêm các kỹ thuật định tính ở giai đoạn tiền nghiên cứu nhằm làm rõ nội hàm khái niệm, rà soát mức độ phù hợp về ngữ nghĩa/bối cảnh và hỗ trợ điều chỉnh và hoàn thiện bộ thang đo trước khi khảo sát định lượng. Nói cách khác, định tính trong luận án giữ vai trò hỗ trợ để nâng cao giá trị nội dung và độ phù hợp của công cụ đo lường, còn định lượng là trực chính để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu.

3.3 Xác định thang đo cho các khái niệm

Nghiên cứu kế thừa các thang đo từ các công trình trước để bảo đảm cơ sở lý thuyết và độ tin cậy. Việc xác định khái niệm bậc cao/bậc thấp dựa trên lý thuyết (Hair và cộng sự, 2017) và tiêu chí formative (nguyên nhân) và reflective (kết quả) của Jarvis và cộng sự (2003). Theo đó, có 2 khái niệm bậc hai đo lường dạng nguyên nhân: TNXHDN (khách hàng, nhân viên, môi trường, nhà cung cấp) và hiệu quả làm việc (theo vai trò, ngoài vai trò). Bốn khái niệm còn lại là bậc một đo lường dạng kết quả: cam kết tổ chức, phù hợp cá nhân-tổ chức, viên mãn trong công việc và cảm nhận hỗ trợ tổ chức.

3.4 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.4.1. Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ

Bảng hỏi (đã hiệu chỉnh qua nghiên cứu định tính) được khảo sát thí điểm $n = 150$ để đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị thang đo. Theo Hair và cộng sự (2018), phân tích nhân tố thường cần tối thiểu 100 quan sát, nhưng giai đoạn thử nghiệm có thể linh hoạt. Mẫu thuận tiện từ nhân viên Logistics được dùng để sàng lọc thang đo trước khảo sát chính thức.

3.4.2 Phân tích dữ liệu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu đánh giá thang đo bằng SmartPLS 4.0.9.8 theo các tiêu chí PLS-SEM. Về độ tin cậy chỉ báo, biến quan sát được giữ khi tải nhân tố $> 0,7$; tải $0,4-0,7$ chỉ loại nếu giúp cải thiện đáng kể CR hoặc AVE (Hair và cộng sự, 2017; 2022). Độ tin cậy nhất quán nội bộ được kiểm định bằng

Cronbach's Alpha và CR, đạt yêu cầu khi $\geq 0,7$ và cảnh báo trùng lặp nội dung nếu $> 0,95$. Giá trị hội tụ được xác nhận khi $AVE \geq 0,5$. Giá trị phân biệt được kiểm định bằng Fornell–Larcker (\sqrt{AVE} lớn hơn tương quan với nhân tố khác) và HTMT với ngưỡng nghiêm ngặt $< 0,85$ (Fornell & Larcker, 1981; Henseler và cộng sự, 2014).

3.4.3 Tổ chức thu thập dữ liệu sơ bộ

Trong nghiên cứu sơ bộ, tác giả áp dụng chọn mẫu phi xác suất (thuận tiện có định hướng) để lập danh sách 20 doanh nghiệp Logistics SME ở ba miền thông qua các mối quan hệ, sau đó doanh nghiệp chọn ngẫu nhiên nhân viên nội bộ để phát phiếu. Khảo sát được thiết kế ẩn danh, tự nguyện, không thu thông tin định danh nhằm bảo đảm khách quan. Dữ liệu được thu thập từ 20/01/2024 đến 27/01/2024 với đối tượng là nhân viên Logistics có thâm niên ≥ 2 năm; tổng cộng khảo sát 200 nhân viên, thu về 178 phiếu, loại 28 phiếu không hợp lệ. Kết quả cuối cùng còn 150 bảng hợp lệ dùng cho phân tích sơ bộ.

3.4.4 Kết quả kiểm định thang đo sơ bộ

Kết quả khảo sát sơ bộ cho thấy mẫu tập trung chủ yếu ở Hồ Chí Minh (23,3%) và Hà Nội (18,7%), nam giới chiếm 55,33%, đa số ở độ tuổi 25–34 (62,67%), kinh nghiệm làm việc chủ yếu 5–15 năm và trình độ đại học chiếm 63,33%. Thu nhập phổ biến 8–15 triệu đồng/tháng (59,34%), phần lớn người tham gia độc thân (72,66%) và đang làm vị trí nhân viên (78,67%), chủ yếu làm việc tại công ty TNHH (55%). Về kiểm định thang đo, đa số biến quan sát có tải nhân tố $> 0,7$; ba biến OC6, POS4, WB6 có tải thấp (0,533–0,565) nên được loại bỏ và chạy lại mô hình, sau đó tất cả tải nhân tố đều đạt chuẩn và có ý nghĩa. Độ tin cậy nhất quán nội bộ được xác nhận khi Cronbach's alpha và CR của tất cả thang đo đều vượt 0,7, cho thấy thang đo ổn định. Giá trị hội tụ đạt yêu cầu với AVE của các cấu trúc nằm trong khoảng 0,573–0,700 (đều $> 0,5$). Giá trị phân biệt cũng được đảm bảo khi tiêu chuẩn Fornell–Larcker đạt và toàn bộ chỉ số HTMT đều $< 0,85$. Nhìn chung, kết quả sơ bộ xác nhận bộ thang đo phù hợp để triển khai nghiên cứu chính thức với mô hình đo lường đáng tin cậy và hợp lệ. Sau khi phân tích kết quả khảo sát sơ bộ, trong số 47 biến quan sát ban đầu dùng để đo 10 khái niệm nghiên cứu bậc nhất, chỉ còn lại 44 biến quan sát sau khi loại bỏ một số biến không phù hợp.

3.5 Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu định lượng chính thức sử dụng PLS-SEM và lựa chọn cỡ mẫu dựa trên các hướng tiếp cận hiện hành như “quy tắc 10 lần” (Barclay và cộng sự, 1995) và phân tích sức mạnh thống kê theo hệ số ảnh hưởng (Kock & Hadaya, 2016), đồng thời lưu ý rằng các cách tính này có thể cho ra cỡ mẫu nhỏ, khó đảm bảo khả năng khái quát hóa (Hair và cộng sự, 2017). Vì vậy, luận án tham chiếu phương pháp nghịch đảo căn bậc hai (inverse square root) để xác định n tối thiểu theo mức ý nghĩa và hệ số đường dẫn nhỏ nhất kỳ vọng (Kock & Hadaya, 2016; Hair và cộng sự, 2022), cho thấy với P_{min} 0,11–0,20 và mức ý nghĩa 1% thì cần ít nhất 251 quan sát; đồng thời theo gợi ý của

Cohen (1992, trích theo Hair và cộng sự, 2017) với 4 biến độc lập, $\alpha=1\%$ và R^2 dự báo 10% thì tối thiểu 158 quan sát. Trên cơ sở đó, luận án sử dụng 557 mẫu hợp lệ (thu 590, loại 33) từ khảo sát chính thức, đáp ứng đầy đủ yêu cầu kỹ thuật và độ nhảy thống kê 80% của mô hình PLS (Kock & Hadaya, 2016; Hair và cộng sự, 2022). Dữ liệu được thu thập từ 30/01/2024 đến 29/02/2024 tại 40 doanh nghiệp Logistics vừa và nhỏ ở ba miền, với đối tượng là nhân viên có thâm niên tối thiểu 2 năm; doanh nghiệp được tiếp cận thông qua kênh giới thiệu của Cục Hải quan và mẫu được phân bổ theo các địa bàn có mật độ doanh nghiệp cao. Để tăng tính khách quan về thực thi TNXHDN, nghiên cứu áp dụng quy trình hai bước: doanh nghiệp tự xác nhận hoạt động TNXHDN và tác giả đối chiếu theo Bộ chỉ số CSI của VCCI, đồng thời tích hợp câu hỏi gạn lọc trong bảng hỏi nhân viên. Khảo sát được triển khai ẩn danh, tự nguyện; lãnh đạo doanh nghiệp chỉ hỗ trợ chuyển tiếp đường dẫn khảo sát, không chọn người trả lời và không tiếp cận dữ liệu nhằm giảm thiên lệch xã hội và tăng độ trung thực. Phân tích dữ liệu thực hiện trên SmartPLS, phù hợp với mục tiêu dự báo và mô hình có đồng thời thang đo reflective–formative (Hair và cộng sự, 2017), đồng thời kiểm soát sai lệch phương pháp chung bằng kiểm định VIF theo ngưỡng 3,3 (Kock, 2015). Quy trình đánh giá gồm kiểm định mô hình đo lường (hệ số tải ngoài, Cronbach’s alpha/CR, AVE, Fornell–Larcker và HTMT<0,85) và mô hình cấu trúc (chỉ số VIF, bootstrapping 5.000 mẫu, R^2 , f^2 , $Q^2/PLSpredict$), sau đó kiểm định trung gian và điều tiết bằng bootstrap, và phân tích đa nhóm PLS-MGA để so sánh khác biệt tác động giữa các nhóm (Henseler và cộng sự, 2016; Hair và cộng sự, 2022).

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu thu về 590 bảng khảo sát; sau rà soát chất lượng, loại 33 bảng do có dấu hiệu trả lời không đáng tin cậy (nhiều biến quan sát trùng lặp), còn lại 557 bảng hợp lệ để phân tích. Mẫu phân bố theo 3 miền, bao phủ các trung tâm Logistics: miền Bắc (Hà Nội 70, Hải Phòng 70, Hải Dương 54), miền Trung (Đà Nẵng 69, Bình Định 55, Nghệ An 50) và miền Nam (TP.HCM 70, Bình Dương 69, Đồng Nai 50). Về giới tính, nam chiếm 57,3% và nữ 42,7%. Nhóm tuổi 25–34 chiếm tỷ lệ cao nhất (46%), cho thấy lực lượng lao động trẻ chiếm ưu thế. Trình độ học vấn chủ yếu là đại học (72,3%), tiếp đến sau đại học (15%), cao đẳng (12%) và trung cấp (0,7%). Thu nhập phần lớn trên 8 triệu đồng/tháng (63,7%), trong đó nhóm 8–15 triệu chiếm 57%. Về vị trí công việc, 72,5% là nhân viên và 27,5% là quản lý. Tình trạng hôn nhân: chưa kết hôn 61,8% và đã kết hôn 38,2%. Đa số đáp viên có kinh nghiệm từ 3 năm trở lên, tập trung 5–<15 năm, đảm bảo phân hồi dựa trên trải nghiệm thực tiễn. Theo loại hình doanh nghiệp, công ty TNHH chiếm 61%, công ty cổ phần 33,6% và doanh nghiệp tư nhân 5,4%.

4.2 Kết quả kiểm tra sai lệch trong đo lường

Kết quả trình cho thấy tất cả các hệ số VIF của biến quan sát khi phân tích bằng phần mềm PLS-SEM đều nhỏ hơn 3,3, qua đó, theo đề xuất của Kock (2015), xác nhận rằng dữ liệu không gặp vấn đề sai lệch do phương pháp đo lường.

4.3 Kết quả đánh giá mô hình đo lường

4.3.1 Đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc một

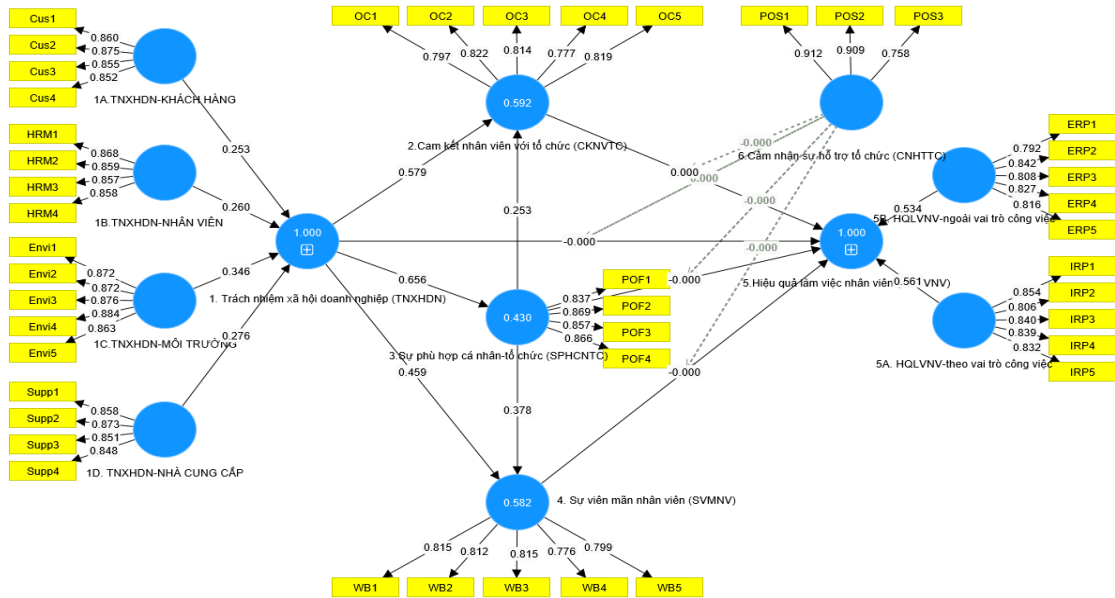
Các biến tiềm ẩn bậc một trong mô hình nghiên cứu ban đầu bao gồm: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với khách hàng (TNXHDN-KH), Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với nhân viên (TNXHDN-NV), Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với môi trường (TNXHDN-MT), Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với nhà cung cấp (TNXHDN-NCC), Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNVTC), Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHCNTC), Sự viên mãn nhân viên (SVMNV), Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc (HQLVTVT), Hiệu quả làm việc ngoài vai trò công việc ((HQLVNV), Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (CNHTTC). Việc kiểm tra mô hình đo lường được tiến hành thông qua việc phân tích các chỉ số: (1) Độ tin cậy của chỉ báo (theo chỉ số outer loading), (2) Độ tin cậy của thang đo (theo hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp - CR), (3) Mức độ chính xác về sự hội tụ (Chỉ số phương sai trích trung bình-AVE), và (4) mức độ chính xác về sự phân biệt (theo cả hai tiêu chí Fornell-Larcker và HTMT).

Kết quả đánh giá mô hình đo lường cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị. Cụ thể, hệ số tải ngoài của các biến quan sát đều $> 0,7$ và không có biến nào dưới ngưỡng loại 0,4, khẳng định độ tin cậy chỉ báo. Độ tin cậy nhất quán nội bộ cũng được đảm bảo khi Cronbach's alpha và CR của các biến tiềm ẩn đều $> 0,7$ (đa số trong khoảng 0,8–0,9), vì vậy không cần loại thêm biến quan sát. Giá trị hội tụ đạt chuẩn với AVE của các cấu trúc đều $> 0,5$. Giá trị phân biệt được xác nhận khi tiêu chí Fornell-Larcker được thỏa mãn (\sqrt{AVE} của mỗi biến lớn hơn các tương quan liên quan) và toàn bộ chỉ số HTMT đều $< 0,85$.

4.3.2 Đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc hai

Kết quả đánh giá mô hình đo lường dạng nguyên nhân cho thấy hai cấu trúc bậc hai TNXHDN và HQLVNV đều đạt các tiêu chí cần thiết để tiếp tục phân tích. Trước hết, nghiên cứu sử dụng phân tích dư thừa (kiểm tra mối liên hệ giữa cấu trúc nguyên nhân và thang đo tổng phản xạ tương ứng) để xác nhận tính hội tụ. Kết quả cho thấy mô hình TNXHDN có hệ số đường dẫn 0,877 và $R^2 = 0,768$, trong khi mô hình HQLVNV có hệ số đường dẫn 0,835 và $R^2 = 0,697$; các giá trị này đều vượt ngưỡng khuyến nghị (đặc biệt $R^2 \geq 0,64$ và hệ số đường dẫn $> 0,7$), qua đó khẳng định thang đo nguyên nhân đạt hội tụ. Tiếp theo, kiểm tra cộng tuyến giữa các biến bậc một cho thấy toàn bộ Outer VIF đều < 5 , chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các thành phần cấu thành TNXHDN và HQLVNV. Cuối cùng, kiểm định bootstrapping ở mức ý nghĩa 5% cho thấy tất cả các biến bậc một đều có ý nghĩa thống kê trong việc giải thích biến bậc hai ($t > 1,96$; $p < 0,05$; khoảng tin cậy

không bao gồm 0), vì vậy được giữ lại để đánh giá trong mô hình cấu trúc. Xét mức độ đóng góp, TNXHĐN-NCC là thành phần ảnh hưởng mạnh nhất đến TNXHĐN (0,46), còn HQLVNV đóng góp mạnh nhất vào HQLVNV (0,639).



Hình 4.1 Kết quả phân tích PLS-SEM của mô hình nghiên cứu

4.4 Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

4.4.1 Đánh giá mô hình cấu trúc cho vấn đề cộng tuyến

Để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến quan sát trong mô hình, nghiên cứu sử dụng chỉ số VIF. Kết quả cho thấy toàn bộ giá trị VIF đều nhỏ hơn 3. Do đó, có thể khẳng định rằng các biến quan sát không gặp phải vấn đề cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2022).

4.4.2 Đánh giá sự phù hợp của các mối quan hệ trực tiếp trong mô hình

Kết quả thể hiện các giá trị t đều lớn hơn 2.57 và $p = 0.000$, trong khi khoảng tin cậy của các hệ số ước lượng không bao gồm 0. Điều này chứng minh các mối quan hệ trong mô hình có ý nghĩa ở mức 1%, do đó giả thuyết H1, H2a, H2b, H3a, H3b, H4a, H4b, H5 và H6 được chấp nhận.

Kết quả phân tích hệ số chuẩn hóa cho thấy Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Sự phù hợp cá nhân – tổ chức ($\beta = 0.657$) mạnh nhất, tiếp đến là Cam kết nhân viên với tổ chức ($\beta = 0.587$) và cuối cùng là Sự viên mãn nhân viên ($\beta = 0.466$). Đồng thời, cả bốn biến độc lập đều ảnh hưởng cùng chiều đến Hiệu quả làm việc của nhân viên, với mức độ lần lượt là: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp ($\beta = 0.278$), Cam kết nhân viên ($\beta = 0.241$), Sự phù hợp cá nhân – tổ chức ($\beta = 0.211$) và Sự viên mãn nhân viên ($\beta = 0.186$). Ngoài ra, Sự phù hợp cá nhân – tổ chức còn có tác động dương đến Sự viên mãn nhân viên ($\beta = 0.373$) và Cam kết nhân viên với tổ chức ($\beta = 0.247$).

4.4.3 Đánh giá tính giải thích của mô hình (Hệ số R^2 và f^2)

Kết quả cho thấy mô hình có mức giải thích trung bình đối với Hiệu quả làm việc nhân viên (R^2 hiệu chỉnh = 0,638), Cam kết tổ chức (0,595) và Sự viên mãn (0,583), tương ứng giải thích lần lượt 63,8%, 59,5% và 58,3% biến thiên của các biến này; riêng Sự phù hợp cá nhân–tổ chức có R^2

hiệu chỉnh 0,431, phản ánh mức giải thích thấp hơn (43,1%) và chịu tác động yếu hơn từ các yếu tố trong mô hình. Về độ lớn ảnh hưởng (f^2), các biến dự báo đối với Hiệu quả làm việc đều ở mức nhỏ ($0,02 \leq f^2 \leq 0,15$). Đối với Cam kết tổ chức, TNXHĐN có ảnh hưởng rất mạnh ($f^2 = 0,486$) trong khi Sự phù hợp cá nhân–tổ chức chỉ ở mức nhỏ ($f^2 = 0,086$), cho thấy TNXHĐN là yếu tố dự báo chủ đạo của cam kết. Đối với Sự phù hợp cá nhân–tổ chức, TNXHĐN có ảnh hưởng mạnh ($f^2 = 0,761$). Cuối cùng, đối với Sự viên mãn, cả TNXHĐN ($f^2 = 0,296$) và Sự phù hợp cá nhân–tổ chức ($f^2 = 0,191$) đều có ảnh hưởng ở mức trung bình.

4.4.4 Đánh giá khả năng dự báo của mô hình (Hệ số Q^2 , Q^2 predict, Hệ số tác động q^2)

Kết quả cho thấy, các mô hình thành phần của Cam kết nhân viên với tổ chức ($Q^2 = 0.383$), Sự phù hợp cá nhân – tổ chức ($Q^2 = 0.314$) và Sự viên mãn nhân viên ($Q^2 = 0.375$) đều nằm trong ngưỡng 0.25–0.5, thể hiện mức độ dự báo ngoài mẫu trung bình. Ngược lại, mô hình Hiệu quả làm việc nhân viên đạt $Q^2 = 0.514 (> 0.5)$, cho thấy khả năng dự báo ngoài mẫu cao, vượt trội so với các biến còn lại. Kết quả Q^2 _predict ở cấp biến tiềm ẩn (latent variable) có vai trò phụ thuộc trong mô hình cho thấy tất cả các biến tiềm ẩn đóng vai trò phụ thuộc đều có giá trị Q^2 _predict > 0 , điều này khẳng định mô hình có năng lực dự báo ngoài mẫu khá tốt. Kết quả Q^2 _predict ở cấp độ biến quan sát (manifest variable) cho thấy toàn bộ các chỉ báo đều có Q^2 _predict > 0 . Điều này khẳng định mô hình đạt được khả năng dự đoán ngoài mẫu ở mức chấp nhận được, đồng thời mọi biến quan sát đều mang giá trị dự báo. Bên cạnh đó, hầu hết các chỉ số RMSE của PLS-SEM thấp hơn hoặc xấp xỉ với kết quả của mô hình hồi quy tuyến tính (LM), chứng tỏ PLS-SEM thể hiện ưu thế vượt trội về năng lực dự đoán so với LM cho phần lớn chỉ báo (ngoại trừ OC2). Tất cả hệ số q^2 thể hiện các biến độc lập trong mô hình đều có khả năng dự đoán biến phụ thuộc tương ứng. Cụ thể, TNXHĐN có khả năng dự báo CKNVTC (0.206) ở mức trung bình, dự báo SPHCNTC ở mức cao (0.458), SVMNV (0.128) và HQLVNV (0.033) ở mức thấp. CKNVTC và SVMNV có khả năng dự báo HQLVNV ở mức thấp (0.026 và 0.023). SPHCNTC có khả năng dự báo CKNVTC (0.109) và SVMNV (0.082), và HQLVNV (0.031) ở mức thấp.

4.5 Kiểm tra vai trò của biến trung gian

Kết quả cho thấy tác động gián tiếp từ TNXHĐN đến HQLVNV thông qua CKNVTC đạt giá trị 0.141 với $p=0$, có ý nghĩa thống kê. Điều này khẳng định rằng CKNVTC giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. Bên cạnh đó, TNXHĐN cũng tác động đến HQLVNV thông qua SPHCNTC và SVMNV. Kết quả bootstrapping cho thấy tất cả giá trị t đều lớn hơn 2.57 và khoảng tin cậy của các hệ số đường dẫn ước lượng không bao gồm 0, do đó các giả thuyết H2, H3 và H4 đều được chấp nhận. Xét về mức độ ảnh hưởng gián tiếp, hệ số tác động TNXHĐN \rightarrow CKNVTC \rightarrow HQLVNV (0.141) lớn hơn so với hai đường dẫn còn lại là TNXHĐN \rightarrow SPHCNTC \rightarrow HQLVNV (0.139) và TNXHĐN \rightarrow SVMNV \rightarrow HQLVNV (0.086). Do đó, có thể kết luận rằng biến CKNVTC đóng vai trò trung gian mạnh hơn so với SPHCNTC và SVMNV trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. Đồng thời, kết quả cho thấy CKNVTC, SPHCNTC, SVMNV có vai

trò trung gian một phần giữa TNXHĐN và HQLVNV. TNXHĐN vừa là nhân tố tác động trực tiếp đến HQLVNV, vừa tác động gián tiếp đến HQLVNV thông qua CKNVTC, SPHCNTC và SVMNV.

4.6 Đánh giá tác động điều tiết

Kết quả kiểm định chỉ ra rằng các mối tác động CNHTTC \times CKNVTC \rightarrow HQLVNV, CNHTTC \times TNXHĐN \rightarrow HQLVNV và CNHTTC \times SVMNV \rightarrow HQLVNV đều có ý nghĩa thống kê, khi các giá trị p-value của hệ số hồi quy đều nhỏ hơn 0.05. Cả ba giả thuyết H7a, H7c, H7d đều được chấp nhận. Điều này chứng minh rằng Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có vai trò điều tiết, làm thay đổi mức độ tác động của Cam kết nhân viên với tổ chức, Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Sự viên mãn nhân viên đến Hiệu quả làm việc nhân viên. Đồng thời, hệ số tác động điều tiết ở cột Trọng số gốc (O) đều mang dấu dương cho thấy điều tiết tích cực. Mối tác động CNHTTC \times SPHCNTC \rightarrow HQLVNV không có ý nghĩa do p-value kiểm định bằng 0.893 > 0.05, biến CNHTTC không có vai trò điều tiết sự tác động từ SPHCNTC lên HQLVNV. Giả thuyết H7b bị bác bỏ.

4.7 Phân tích đa nhóm

4.7.1 Phân tích đa nhóm theo giới tính

Kết quả phân tích đa nhóm (PLS-MGA) theo giới tính cho thấy hầu hết các mối quan hệ trong mô hình không xuất hiện sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nam và nữ, thể hiện qua các giá trị P-value 2-tailed đều lớn hơn 0,05, mặc dù mức chênh lệch hệ số tác động (Difference Nam – Nữ) dao động từ -0.198 đến 0.079. Ngược lại, hai mối quan hệ TNXHĐN \rightarrow Sự viên mãn nhân viên (H4a) và Sự viên mãn nhân viên \rightarrow Hiệu quả làm việc (H4b) có P-value 2-tailed < 0,05, cho thấy sự khác biệt đáng kể giữa nam và nữ. Cụ thể, tác động của TNXHĐN lên sự viên mãn nhân viên mạnh hơn đáng kể ở nhóm nam (Difference = 0.252), và tương tự, ảnh hưởng của sự viên mãn lên hiệu quả làm việc cũng cao hơn ở nhóm nam (Difference = 0.212). Như vậy, trong tám giả thuyết kiểm định khác biệt, chỉ có H4a và H4b được chấp nhận, phản ánh sự nhạy cảm khác biệt giữa hai giới ở các mối quan hệ liên quan đến sự viên mãn và hiệu quả làm việc.

4.7.2 Phân tích đa nhóm theo thu nhập

Phân tích đa nhóm theo thu nhập (dưới 8 triệu; 8–15 triệu; \geq 15 triệu) cho thấy hầu hết các quan hệ không khác biệt có ý nghĩa thống kê (P-value 2-tailed đều > 0,05). Dù một số chênh lệch hệ số tương đối lớn (ví dụ TNXHĐN \rightarrow Cam kết; TNXHĐN \rightarrow SPHCNTC), các kiểm định chỉ tiệm cận ở 1-tailed nhưng 2-tailed vẫn không đạt ngưỡng. Vì vậy, thu nhập không tạo khác biệt đáng kể trong các tác động của mô hình.

4.7.3 Phân tích đa nhóm theo vị trí công việc

Hầu hết các mối quan hệ trong mô hình không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa “Nhân viên” và “Quản lý” (p > 0.05). Các đường dẫn từ TNXHĐN, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và cảm nhận hỗ trợ tổ chức đến cam kết, sự viên mãn và hiệu quả làm việc đều tương đồng giữa hai nhóm. Chỉ riêng mối quan hệ trực tiếp từ TNXHĐN đến hiệu quả làm việc có sự khác biệt có ý nghĩa (p = 0.032). Điều này cho thấy mô hình nhìn chung ổn định giữa các nhóm, nhưng vai trò của TNXHĐN đối với hiệu quả làm việc được cảm nhận khác nhau: nhân viên có xu hướng chịu tác động

trực tiếp, trong khi ở quản lý, tác động này có thể mang tính gián tiếp hơn thông qua các yếu tố trung gian.

4.8 Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.8.1 Thảo luận về thang đo các nhân tố

Giá trị của bộ thang đo sau khi đã kiểm định (độ tin cậy, giá trị hội tụ/phân biệt) và giải thích các điều chỉnh quan trọng để bảo đảm thang đo phù hợp bối cảnh DNVVN ngành logistics. Trước hết, Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN) được xử lý như khái niệm bậc hai, hình thành từ 4 thành phần hướng đến các bên liên quan (khách hàng, nhân viên, môi trường, nhà cung cấp) kế thừa từ Lu và cộng sự (2012), kết quả kiểm định cho thấy thang đo đạt yêu cầu, đồng thời thành phần TNXHĐN đối với nhà cung cấp có mức đóng góp lớn nhất vào TNXHĐN trong bối cảnh nghiên cứu.

Tiếp theo, Hiệu quả làm việc nhân viên (HQLVNV) dùng như khái niệm bậc hai, gồm hiệu quả theo vai trò (IRP1-IRP5) và hiệu quả ngoài vai trò (ERP1-ERP5) (kế thừa các thang đo gốc), trong đó tác giả nhấn mạnh hiệu quả ngoài vai trò phản ánh mức độ tự nguyện đóng góp vượt chuẩn và được xem là khía cạnh nổi bật khi đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

Với Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNVTC), thang đo kế thừa từ Wallace và cộng sự (2013), và trong bước kiểm định đã loại OC6 do outer loading thấp, giữ lại các biến quan sát còn lại để bảo đảm tính ổn định đo lường.

Đối với Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHCNTC), thang đo gồm 4 biến quan sát (POF1-POF4) dựa trên Netemeyer và cộng sự (1997), tập trung vào tương thích về giá trị/niềm tin/mục tiêu giữa cá nhân và tổ chức; tác giả ghi nhận thang đo đáp ứng yêu cầu kiểm định và phù hợp để phản ánh fit theo hướng giá trị trong bối cảnh nhân sự DNVVN.

Với Sự viên mãn nhân viên (SVMNV), thang đo kế thừa từ Zheng và cộng sự (2015), sử dụng WB1-WB5 và loại WB6 vì hệ số tải thấp, qua đó làm sạch thang đo để đo lường nhất quán hơn trạng thái viên mãn/cảm nhận tích cực của nhân viên.

Cuối cùng, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (CNHTTC) sử dụng các biến POS1-POS3 theo Eisenberger và cộng sự; nghiên cứu có đề xuất thêm POS4 từ định tính nhưng do hệ số tải thấp (có thể vì khác biệt ngữ nghĩa khi diễn đạt) nên chưa giữ lại và gợi ý tiếp tục kiểm định ở các nghiên cứu sau.

4.8.2 Thảo luận về kết quả kiểm định giả thuyết

(1) Về tác động trực tiếp, giả thuyết H1 được xác nhận: TNXHĐN tác động tích cực và có ý nghĩa đến HQLVNV ($\beta = 0.278$; $t = 4.700$; $CI_{95\%} [0.167; 0.397]$). Nghiên cứu cho thấy rằng các chính sách TNXHĐN hướng đến các bên liên quan có thể kích hoạt phản hồi tích cực của nhân viên, từ đó nâng cao cả hiệu quả làm việc theo vai trò và ngoài vai trò.

Các giả thuyết H2a, H2b, H2, H3a, H3b, H3, H4a, H4b, H4 đã được khẳng định về việc thiết lập ảnh hưởng gián tiếp của TNXHĐN đến HQLVNV thông qua Cam kết nhân viên với tổ chức, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên.

(2) Về vai trò trung gian, nghiên cứu cho thấy CKNVTC, SPHCNTC và SVMNV đều đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV, khi các tác động gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê và được chấp nhận (lần lượt: $\beta = 0.141$; $t = 4.493$; $\beta = 0.139$; $t = 4.804$; $\beta = 0.086$; $t = 3.583$). Kết quả này hàm ý rằng trong bối cảnh ĐNVVN ngành Logistics, việc thực hiện TNXHĐN có thể gia tăng cảm giác tự hào, ý nghĩa và mục đích trong công việc của nhân viên, từ đó thông qua các cơ chế tâm lý – tổ chức như cam kết, sự phù hợp và sự viên mãn để chuyển hóa thành hiệu quả làm việc.

(3) Về quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân-tổ chức với thái độ của nhân viên, giả thuyết H5 được ủng hộ: SPHCNTC \rightarrow CKNVTC có ý nghĩa ($\beta = 0.247$; $t = 6.135$; CI95% [0.164; 0.323]) và được diễn giải như một chỉ báo mạnh dự báo cam kết của nhân viên. Đồng thời, kết quả mô hình cũng cho thấy SPHCNTC có tác động dương đến SVMNV (H6) ($\beta = 0.373$).

(4) Về tác động điều tiết của CNHTTC, nghiên cứu cho thấy biến này có vai trò điều tiết tích cực (hệ số dương) đối với các mối quan hệ CNHTTC \times CKNVTC \rightarrow HQLVNV (H7a), CNHTTC \times TNXHĐN \rightarrow HQLVNV (H7c) và CNHTTC \times SVMNV \rightarrow HQLVNV (H7d), khi tất cả đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0.05$). Ngược lại, giả thuyết H7b bị bác bỏ do CNHTTC không điều tiết mối quan hệ SPHCNTC \rightarrow HQLVNV ($p = 0.893$). Kết quả này cho thấy sự phù hợp cá nhân – tổ chức là yếu tố mang tính nền tảng và tương đối ổn định, nên cảm nhận hỗ trợ tổ chức không làm thay đổi đáng kể mức độ tác động của nó đến hiệu quả làm việc.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Nghiên cứu đã phát triển thang đo qua giai đoạn định tính (thảo luận nhóm) ban đầu với 47 biến quan sát, sau đó kiểm định định lượng sơ bộ trên 150 quan sát để sàng lọc thang đo: từ 6 thang đo ban đầu hình thành 10 khái niệm bậc nhất được đo lường bằng 44 biến quan sát (loại 3 biến không phù hợp). Trên nền thang đo đã tinh chỉnh, nghiên cứu tiến hành khảo sát chính thức với 557 nhân viên tại các doanh nghiệp Logistics ở Việt Nam và sau kiểm định, giữ lại toàn bộ 10 khái niệm bậc nhất với 44 biến quan sát cho bộ thang đo chính thức. Về kết quả kiểm định mô hình và giả thuyết cho thấy hầu hết các quan hệ đề xuất đều được ủng hộ: TNXHĐN tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên; đồng thời TNXHĐN cũng tác động tích cực đến Cam kết, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, và Sự viên mãn nhân viên; các biến trung gian này tiếp tục tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc, qua đó khẳng định các cơ chế trung gian gồm (i) Cam kết trung gian giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc, (ii) Sự phù hợp cá nhân-tổ chức trung gian giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc, và (iii) Sự viên mãn nhân viên trung gian giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc. Đồng thời, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức còn được khẳng định có tác động tích cực đến Cam kết và Sự viên mãn. Về

điều tiết, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được kết luận là có vai trò điều tiết đối với các mối quan hệ: Cam kết → Hiệu quả làm việc (chấp nhận), TNXHĐN → Hiệu quả làm việc (chấp nhận), và Sự viên mãn → Hiệu quả làm việc (chấp nhận); riêng giả thuyết điều tiết giữa Sự phù hợp cá nhân–tổ chức → Hiệu quả làm việc bị bác bỏ (H7b).

5.2 Hàm ý quản trị

5.2.1 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

TNXHĐN tác động đáng kể và theo hướng tích cực đến các cơ chế thái độ–hành vi của nhân viên, trong đó ảnh hưởng mạnh nhất tới Sự phù hợp cá nhân–tổ chức ($\beta=0.657$), tiếp đến Cam kết nhân viên với tổ chức ($\beta=0.587$), rồi Sự viên mãn nhân viên ($\beta=0.466$) và cuối cùng là Hiệu quả làm việc ($\beta=0.278$). Đồng thời, các thành phần TNXHĐN được nhấn mạnh theo mức đóng góp: trách nhiệm với nhà cung cấp ($\beta=0.46$) là quan trọng nhất, sau đó đến môi trường ($\beta=0.239$), khách hàng ($\beta=0.216$) và nhân viên ($\beta=0.211$). Trên cơ sở đó, hàm ý quản trị được triển khai theo từng nhóm bên liên quan: (i) với nhà cung cấp, doanh nghiệp cần minh bạch nguyên tắc mua hàng–hợp đồng, chuẩn hóa quy tắc ứng xử chuỗi cung ứng, tích hợp lợi ích nhà cung cấp vào quyết định kinh doanh, yêu cầu giám sát chuẩn mực đạo đức trong toàn chuỗi và thông tin kịp thời các thay đổi ảnh hưởng quyết định mua hàng; (ii) với môi trường, doanh nghiệp nên lồng ghép tiêu chí môi trường vào chiến lược, lập quỹ đầu tư xanh nội bộ và khuyến khích sáng kiến tiết kiệm năng lượng, tái chế, công nghệ thân thiện môi trường; (iii) với khách hàng, trách nhiệm xã hội thể hiện ở việc cải thiện dịch vụ liên tục, phản hồi khiếu nại nhanh; một giải pháp cụ thể là triển khai CRM, trung tâm CSKH 24/7 và khảo sát hài lòng định kỳ để điều chỉnh sản phẩm–dịch vụ; (iv) với nhân viên, tác giả nhấn mạnh coi TNXHĐN như “khoản đầu tư”: duy trì trả lương công bằng, bảo đảm an toàn–sức khỏe lao động, quan tâm cân bằng công việc–cuộc sống và hỗ trợ học tập–phát triển nghề nghiệp. Ở tầng thực thi, doanh nghiệp cần tăng nhận thức của nhân viên về TNXHĐN bằng chương trình TNXHĐN cụ thể, lồng ghép vào đào tạo và truyền thông nội bộ để tạo niềm tự hào và củng cố gắn kết.

5.2.2 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Cam kết nhân viên với tổ chức

Cam kết tình cảm có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc và đóng vai trò trung gian trong quan hệ TNXHĐN đến hiệu quả làm việc; do đó doanh nghiệp cần triển khai TNXHĐN “thực chất” cả đối ngoại lẫn nội bộ để củng cố niềm tin và sự gắn bó của nhân viên. Dựa trên trọng số ngoài, nhân viên coi trọng nhất “quan tâm tới các vấn đề của doanh nghiệp” (0.25) và “mong muốn gắn bó cả sự nghiệp” (0.249), từ đó tác giả đề xuất một gói giải pháp đồng bộ: (1) đãi ngộ công bằng–cạnh tranh (lương, thưởng theo hiệu quả, phúc lợi dài hạn); (2) đào tạo và phát triển nghề nghiệp liên tục (kỹ năng chuyên môn, mentoring, hỗ trợ chi phí học tập); (3) cơ chế ghi nhận–khen thưởng kịp thời; (4) tăng cường cân bằng công việc–cuộc sống (linh hoạt thời gian, làm việc từ xa định kỳ, hoạt động gắn kết); (5) giao tiếp hai chiều và kênh phản hồi chính thức để nhân viên được tham gia và có tiếng nói trong quản trị.

5.2.3 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức

Kết quả cho thấy phù hợp cá nhân-tổ chức tác động tích cực đến cam kết, viên mãn và hiệu quả làm việc; các khía cạnh được nhân viên đánh giá nổi bật gồm công bằng, phù hợp giá trị cá nhân-tổ chức, quan tâm con người và trung thực, hàm ý doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa dựa trên các giá trị nền tảng này. Đồng thời, biến này còn là cơ chế trung gian quan trọng trong quan hệ TNXHDN đến hiệu quả làm việc, nên quản trị nhân sự cần “gắn” TNXHDN vào tuyển dụng (tuyển theo giá trị cốt lõi), hội nhập, và môi trường minh bạch, dân chủ để nhân viên tham gia trực tiếp vào các sáng kiến TNXHDN, tránh cảm giác TNXHDN chỉ là công cụ “đánh bóng” hình ảnh.

5.2.4 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Sự viên mãn nhân viên

Sự viên mãn vừa tác động đáng kể đến hiệu quả làm việc vừa là trung gian trong quan hệ TNXHDN đến hiệu quả làm việc; các biểu hiện được đánh giá cao liên quan đến cảm nhận công việc có ý nghĩa, hài lòng với nhiệm vụ, hứng thú với công việc và chủ động tạo giá trị. Do đó, doanh nghiệp cần triển khai TNXHDN theo hướng thiết thực để viên mãn trở thành động lực nội tại, đồng thời tích hợp trách nhiệm xã hội “hướng nội” (chăm lo nhân viên) và “hướng ngoại” (trách nhiệm với xã hội) nhằm củng cố tự hào nghề nghiệp và gắn kết bền vững.

5.2.5 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức

Kết quả cho thấy cảm nhận hỗ trợ tổ chức gia tăng tác động tích cực đến hiệu quả làm việc, đặc biệt qua cam kết, TNXHDN và sự viên mãn. Nhân viên đánh giá cao việc được lắng nghe (0.474) và quan tâm đến sự viên mãn (0.453), đó đó cần tăng đối thoại hai chiều, mở rộng tham gia quyết định và bảo đảm nguồn lực làm việc. Tuy nhiên, hỗ trợ tổ chức không điều tiết có ý nghĩa mối quan hệ giữa phù hợp cá nhân-tổ chức và hiệu quả, cho thấy sự tương thích giá trị là động lực trực tiếp, cần củng cố từ tuyển dụng và phát triển nhân sự.

5.3 Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

Kết quả nghiên cứu trong luận án dù đã cung cấp bằng chứng quan trọng về vai trò của TNXHDN đối với hiệu quả làm việc nhân viên, nhưng vẫn còn một số hạn chế và gợi mở cho nghiên cứu tiếp theo. Thứ nhất, thiết kế cắt ngang khiến việc khẳng định quan hệ nhân-quả còn hạn chế, vì dữ liệu chỉ phản ánh tại một thời điểm; do đó, nghiên cứu tương lai nên dùng thiết kế dọc (longitudinal). Thứ hai, bối cảnh ngành Logistics tại Việt Nam có đặc thù riêng nên tính khái quát còn giới hạn; vì vậy, cần mở rộng sang ngành khác hoặc so sánh liên quốc gia để kiểm tra độ bền vững kết quả. Thứ ba, mô hình có thể chưa bao quát hết các chiều cạnh TNXHDN, nên có thể bổ sung nhóm bên liên quan khác (cộng đồng, chính phủ) và các nội dung trách nhiệm đương đại (khí hậu/giảm phát thải, kinh tế tuần hoàn, trách nhiệm số). Cuối cùng, đo lường hiệu quả làm việc chủ yếu dựa trên tự báo cáo có thể gây thiên lệch do đó các nghiên cứu sau nên kết hợp đa nguồn dữ liệu (đánh giá cấp trên/đồng nghiệp, KPI, 360 độ, dữ liệu năng suất) để tăng tính khách quan và độ tin cậy.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

- (1) Lê Xuân Quỳnh Anh, Huỳnh Thị Thu Sương, & Trần Nguyễn Khánh Hải (2025). Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên logistics: Vai trò điều tiết của cảm nhận hỗ trợ tổ chức. *Tạp chí Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, (35), 122–134. <https://doi.org/10.63767/tckt.35.2025.122.134>
- (2) Le, X. Q. A., Huynh, T. T. S., & Tran, N. K. H. (2025). A bibliometric content analysis of the literature on job performance with corporate social responsibility: State of the art and future research agenda. *Journal of Finance - Marketing Research*, 4(1). <https://doi.org/10.52932/jfmr.v4i1en.1127>
- (3) Lê Xuân Quỳnh Anh (2025). Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực logistics trong bối cảnh hội nhập. *Tạp chí Quản lý nhà nước*. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/11/07/nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-logistics-trong-boi-can-hoi-nhap/>
- (4) Lê Xuân Quỳnh Anh (2025). Ảnh hưởng của sự viên mãn đến hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics: Vai trò điều tiết của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. *Tạp chí Kinh tế-Tài chính*. <https://nghiencuu.tapchikinhtetaichinh.vn/anh-huong-cua-su-vien-man-den-hieu-qua-lam-viec-cua-nhan-vien-logistics-vai-tro-dieu-tiet-cua-cam-nhan-su-ho-tro-to-chuc-32692.html>
- (5) Le, X. Q. A., & Huynh, T. T. S. (2024). The impact of corporate social responsibility on employee performance in logistics SMEs: Mediating roles of organizational commitment and person-organization fit. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(11), 196–218. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1112>
- (6) Huynh, T. T. S., & Le, X. Q. A. (2024). A vivid study on corporate social responsibility and its internal perception: Bibliometric analysis approach. *Acta Psychologica*, 251, 104611
- (7) Le, X. Q. A., Huynh, T. T. S., & Tran, N. K. H. (2022). *Effect of employee commitment on work performance: A case study of employees of Vietnamese logistics industry in digital era*. In Proceedings of the 2nd International Conference on Business on Digital Platform (BDP-2) (ISBN: 978-604-79-3353-2).

