

**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**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2026**

**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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

- 1. PGS.TS. HUỲNH THỊ THU SƯƠNG**
- 2. PGS.TS. TRẦN NGUYỄN KHÁNH HẢI**

**Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2026**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận án này là kết quả nghiên cứu do tôi trực tiếp thực hiện dưới sự hướng dẫn của Người hướng dẫn khoa học. Một số kết quả đã được công bố trước đó trong “Danh mục công trình đã công bố của nghiên cứu sinh”, với tôi là tác giả chính hoặc tác giả duy nhất. Luận án chưa từng dùng để xét cấp bằng ở bất kỳ cơ sở đào tạo nào khác, mọi nội dung tham khảo đều được trích dẫn đúng quy định.

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2026

Nghiên cứu sinh

Lê Xuân Quỳnh Anh

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Cô hướng dẫn khoa học PGS.TS. Huỳnh Thị Thu Sương và PGS.TS. Trần Nguyễn Khánh Hải, những người đã đồng hành tận tâm, định hướng học thuật và luôn khích lệ tôi trong suốt hành trình thực hiện luận án.

Tôi bày tỏ lòng biết ơn tới Quý Thầy, Cô trong Ban Giám hiệu Trường Đại học Tài chính – Marketing; tập thể Khoa Pháp luật và Ngoại ngữ, nơi tôi đang công tác cùng Quý Thầy, Cô của Viện Đào tạo Sau đại học đã luôn hỗ trợ tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu. Xin cảm ơn các Thầy, Cô giảng dạy các học phần đã giúp tôi vững vàng về chuyên môn; và Quý Thầy, Cô trong các hội đồng đã dành cho tôi những góp ý quý báu đối với các chuyên đề, các báo cáo và luận án.

Tôi cũng chân thành cảm ơn các anh chị, bạn bè, đồng nghiệp; các chuyên gia, nhân viên các doanh nghiệp và các em sinh viên đã nhiệt tình tư vấn, hỗ trợ tôi trong nghiên cứu định tính, khảo sát dữ liệu đến hoàn thiện luận án.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến các anh chị nghiên cứu sinh và các bạn học đã sẻ chia kinh nghiệm, kiến thức và luôn đồng hành cùng tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến gia đình, đặc biệt là Bố Mẹ, điểm tựa lớn nhất của tôi đã luôn thấu hiểu và sẻ chia, và động viên tôi toàn tâm cho việc học tập và nghiên cứu.

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2026

Nghiên cứu sinh

Lê Xuân Quỳnh Anh

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	<b>I</b>
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	<b>II</b>
<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>III</b>
<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT</b> .....	<b>VI</b>
<b>DANH MỤC BẢNG</b> .....	<b>I</b>
<b>DANH MỤC HÌNH</b> .....	<b>III</b>
<b>DANH MỤC PHỤ LỤC</b> .....	<b>IV</b>
<b>TÓM TẮT LUẬN ÁN</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>1</b>
1.1 SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ TÀI .....	1
1.1.1 Bối cảnh lý thuyết .....	1
1.1.2 Bối cảnh thực tiễn .....	6
1.2 KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU .....	9
1.3 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU .....	10
1.3.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát .....	10
1.3.2 Mục tiêu cụ thể .....	11
1.4 CÂU HỎI NGHIÊN CỨU .....	11
1.5. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU .....	12
1.5.1 Đối tượng .....	12
1.5.2 Phạm vi nghiên cứu .....	12
1.6 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	13
1.7. Ý NGHĨA NGHIÊN CỨU .....	15
1.7.1 Đóng góp về mặt khoa học .....	15
1.7.2 Đóng góp về mặt thực tiễn .....	17
1.8 CẤU TRÚC CỦA LUẬN ÁN .....	17
<b>CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>19</b>
2.1 CÁC LÝ THUYẾT NỀN .....	19
2.1.1 Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) .....	19
2.1.2 Lý thuyết trao đổi xã hội (Social exchange theory) .....	20
2.1.3 Lý thuyết sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Person-Organization Fit Theory) .....	22
2.2 CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU .....	23
2.2.1. Hiệu quả làm việc của nhân viên (Employee Performance) .....	23
2.2.2 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility) .....	29
2.2.3 Cam kết nhân viên với tổ chức (Organizational Commitment) .....	31
2.2.4 Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Person-Organization Fit) .....	34
2.2.5 Sự viên mãn nhân viên (Employee Wellbeing) .....	35
2.2.6 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (Perceived Organizational Support) .....	36
2.3 ĐÁNH GIÁ TỔNG QUAN TÀI LIỆU NGHIÊN CỨU VỀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP VÀ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC .....	38
2.3.1 Giới thiệu .....	38
2.3.2 Phương pháp .....	39

2.3.3 Tổng quan tình hình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc .....	41
2.3.4 Xác định khoảng trống cần nghiên cứu .....	52
2.4 CÁC MỐI QUAN HỆ .....	56
2.4.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc nhân viên .....	56
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 .....	59
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.....	65
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.....	69
2.4.5 Sự phù hợp cá nhân tổ chức và Cam kết nhân viên.....	74
2.4.6 Sự phù hợp cá nhân tổ chức và Sự viên mãn nhân viên.....	75
2.4.7 Vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức .....	75
2.5 MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .....	80
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	81
<b>CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>82</b>
3.1 QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU .....	82
3.2 LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	84
3.3 XÁC ĐỊNH THANG ĐO CHO CÁC KHÁI NIỆM .....	85
3.3.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp .....	85
3.3.2 Hiệu quả làm việc nhân viên .....	87
3.3.3 Cam kết nhân viên với tổ chức .....	89
3.3.4 Sự phù hợp cá nhân-tổ chức .....	90
3.3.5 Sự viên mãn nhân viên.....	91
3.3.6 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức.....	92
3.4. THANG ĐO SỬ DỤNG TRONG NGHIÊN CỨU.....	93
3.5 CÁC KỸ THUẬT ĐỊNH TÍNH .....	94
3.5.1 Phỏng vấn tay đôi .....	94
3.5.2 Thảo luận nhóm .....	106
3.5.3 Kết quả điều chỉnh thang đo sau nghiên cứu sơ bộ định tính.....	110
3.6 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ.....	113
3.6.1. Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	113
3.6.2 Phân tích dữ liệu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	114
3.6.3 Tổ chức thu thập dữ liệu sơ bộ .....	115
3.6.4 Kết quả kiểm định thang đo sơ bộ .....	116
3.6.5 Kết luận về thang đo dùng cho nghiên cứu chính thức .....	121
3.7 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC.....	122
3.7.1 Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức .....	122
3.7.2 Tổ chức thu thập dữ liệu chính thức.....	124
3.7.3 Phương pháp phân tích dữ liệu và kiểm định kết quả trong nghiên cứu chính thức .....	126
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	133

<b>CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN</b> .....	<b>134</b>
4.1 KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU .....	134
4.2 KẾT QUẢ KIỂM TRA SAI LỆCH TRONG ĐO LƯỜNG .....	136
4.3 KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG .....	137
4.3.1 Đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc một .....	137
4.3.2 Đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc hai .....	142
4.4 KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH CẤU TRÚC.....	145
4.4.1 Đánh giá mô hình cấu trúc cho vấn đề cộng tuyến.....	146
4.4.2 Đánh giá sự phù hợp của các mối quan hệ trực tiếp trong mô hình .....	146
4.4.3 Đánh giá tính giải thích của mô hình (Hệ số $R^2$ và $f^2$ ).....	147
4.4.4 Đánh giá khả năng dự báo của mô hình (Hệ số $Q^2$ , $Q^2$ predict, Hệ số tác động $q^2$ ) .....	149
4.5 KIỂM TRA VAI TRÒ CỦA BIẾN TRUNG GIAN .....	152
4.6 ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT .....	153
4.7 PHÂN TÍCH ĐA NHÓM.....	154
4.7.1 Phân tích đa nhóm theo giới tính .....	154
4.7.2 Phân tích đa nhóm theo thu nhập.....	155
4.7.3 Phân tích đa nhóm theo vị trí công việc .....	156
4.8 THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU .....	157
4.8.1 Thảo luận về thang đo các nhân tố .....	157
4.8.2 Thảo luận về kết quả kiểm định giả thuyết.....	160
TÓM TẮT CHƯƠNG 4.....	170
<b>CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ</b> .....	<b>171</b>
5.1 KẾT LUẬN.....	171
5.2 HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	174
5.2.1 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp.....	174
5.2.2 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Cam kết nhân viên với tổ chức.....	177
5.2.3 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức.....	178
5.2.4 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Sự viên mãn nhân viên .....	179
5.2.5 Hàm ý quản trị từ kết quả kiểm định vai trò của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức.....	180
5.3 HẠN CHẾ CỦA ĐỀ TÀI VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO .....	181
TÓM TẮT CHƯƠNG 5.....	182
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ</b> .....	<b>183</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	<b>184</b>
<b>PHẦN PHỤ LỤC</b> .....	<b>I</b>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Kí hiệu viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
TNXHDN	Corporate Social Responsibility (CSR)	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp
TNXHDN-KH	Corporate Social Responsibility towards Customers	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với khách hàng
TNXHDN-NV	Corporate Social Responsibility towards Employees	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với nhân viên
TNXHDN-MT	Corporate Social Responsibility towards Environment	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với môi trường
TNXHDN-NCC	Corporate Social Responsibility towards Suppliers	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với nhà cung cấp
SVMNV	Employee Wellbeing (EWB)	Sự viên mãn nhân viên
CNHTTC	Perceived Organizational Support (POS)	Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức
CKNVTC	Organizational Commitment (OC)	Cam kết nhân viên với tổ chức
HQLVNV	Employee Performance-EP	Hiệu quả làm việc nhân viên

<b>Kí hiệu viết tắt</b>	<b>Tiếng Anh</b>	<b>Tiếng Việt</b>
HQLVTVT	In-role performance	Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc
HQLVNVT	Extra-role performance	Hiệu quả làm việc ngoài vai trò trong công việc
DNVVN	Small and medium-sized enterprises (SMEs)	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
SPHCNTC	Person-Organization Fit (P-O Fit)	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
PLS-MGA	Partial Least Squares Multi-Group Analysis	Phân tích đa nhóm
HTMT	Heterotrait - monotrait	Chỉ số HTMT

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1	Lược khảo tổng quan về khái niệm Hiệu quả làm việc nhân viên .....	26
Bảng 2.2	Lược khảo tổng quan về khái niệm Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp ....	30
Bảng 3.1	Kết quả khám phá về sự phù hợp mô hình nghiên cứu .....	97
Bảng 3.2	Chi tiết các bước thảo luận nhóm .....	107
Bảng 3.3	Tổng hợp thang đo các khái niệm nghiên cứu cho nghiên cứu định lượng sơ bộ .....	110
Bảng 3.4	Thông tin nhân khẩu học người trả lời khảo sát định lượng sơ bộ.....	117
Bảng 3.5	Giá trị hệ số tải nhân tố của các thang đo .....	118
Bảng 3.6	Thông tin thang đo của các nhân tố và thành phần sau khi loại bỏ biến quan sát OC6, POS4, WB6 .....	119
Bảng 3.7	Hệ số Fornell-Larcker trong nghiên cứu sơ bộ.....	120
Bảng 3.8	Bảng chỉ số HTMT trong nghiên cứu sơ bộ .....	121
Bảng 3.9	Cách tính mẫu tối thiểu theo Hair và cộng sự (2022).....	123
Bảng 4.1	Thông tin nhân khẩu học người trả lời khảo sát định lượng chính thức .	135
Bảng 4.2	Bảng kết quả đánh giá sai lệch do phương pháp đo lường.....	137
Bảng 4.3	Tóm tắt kết quả đánh giá mô hình đo lường các biến tiềm ẩn bậc thấp ..	138
Bảng 4.4	Kết quả đánh giá Fornell-Larcker của các biến tiềm ẩn bậc thấp .....	141
Bảng 4.5	Kết quả đánh giá chỉ số HTMT của các cặp biến tiềm ẩn bậc thấp .....	141
Bảng 4.6	Thông tin giá trị VIF của các nhân tố bậc một của TNXHDN, HQLVNV .....	143
Bảng 4.7	Kết quả kiểm tra ý nghĩa thống kê và mức độ liên quan của biến bậc một với biến bậc hai .....	144
Bảng 4.8	Khoảng tin cậy phần trăm cho các trọng số gốc.....	145
Bảng 4.9	Tổng hợp kết quả đánh giá mô hình đo lường biến tiềm ẩn bậc cao.....	145
Bảng 4.10	Thông tin chỉ số VIF (Inner VIF Values).....	146
Bảng 4.11	Bảng đánh giá mối quan hệ trực tiếp.....	147
Bảng 4.12	Giá trị hệ số xác định $R^2$ .....	148
Bảng 4.13	Giá trị hệ số tác động $f^2$ .....	148
Bảng 4.14	Giá trị hệ số $Q^2$ .....	149

Bảng 4.15 Tóm tắt kết quả dự báo ngoài mẫu- PLSpredict LV Summary .....	150
Bảng 4.16 Tóm tắt kết quả dự báo ngoài mẫu- PLSpredict MV Summary .....	150
Bảng 4.17 Giá trị hệ số $Q^2$ khi loại bỏ biến TNXHĐN.....	151
Bảng 4.18 Giá trị hệ số $Q^2$ khi loại bỏ biến CKNVTC .....	151
Bảng 4.19 Giá trị hệ số $Q^2$ khi loại bỏ biến SPHCNTC .....	151
Bảng 4.20 Giá trị hệ số $Q^2$ khi loại bỏ biến SVMNV .....	151
Bảng 4.21 Giá trị hệ số $q^2$ .....	152
Bảng 4.22 Phân tích ý nghĩa của các tác động gián tiếp .....	153
Bảng 4.23 Kết quả phân tích ảnh hưởng điều tiết của CNHTTC .....	154
Bảng 4.24 Kết quả phân tích đa nhóm theo giới tính.....	155
Bảng 5.1 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết.....	171

## DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1 Các bước lựa chọn bài báo và phân tích trích lượng thư mục.....	41
Hình 2.2 Sơ đồ các biến sử dụng trong các bài báo định lượng .....	46
Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	81
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu .....	82
Hình 4.1 Mô hình đánh giá sự phù hợp giữa nhân tố bậc một và nhân tố bậc hai..	143

## DANH MỤC PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: TỔNG HỢP CÁC BÀI NGHIÊN CỨU TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP- HIỆU QUẢ LÀM VIỆC NHÂN VIÊN.....	i
PHỤ LỤC 2: PHÂN TÍCH TRẮC LƯỢNG THƯ MỤC .....	liii
PHỤ LỤC 3: LƯỢC KHẢO TỔNG QUAN VỀ KHÁI NIỆM CAM KẾT NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC, SỰ PHÙ HỢP CÁ NHÂN-TỔ CHỨC, SỰ VIÊN MẮN NHÂN VIÊN, CẢM NHẬN SỰ HỖ TRỢ TỔ CHỨC .....	lvii
PHỤ LỤC 4: DANH SÁCH CHUYÊN GIA THAM GIA PHÒNG VẤN .....	lxiii
PHỤ LỤC 5: NỘI DUNG PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA.....	lxv
PHỤ LỤC 6: THANG ĐO GỐC CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU .....	lxx
PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ PHÒNG VẤN TAY ĐÔI .....	lxxix
PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ PHÒNG VẤN TAY ĐÔI (THANG ĐO).....	lxxxviii
PHỤ LỤC 9: DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 1).....	xcv
PHỤ LỤC 10: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 1).....	xcvi
PHỤ LỤC 11: KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 1).....	c
PHỤ LỤC 12: KẾT QUẢ ĐIỀU CHỈNH THANG ĐO SAU THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 1).....	cviii
PHỤ LỤC 13: DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 2).....	cxvi
PHỤ LỤC 14: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 2).....	cxvii
PHỤ LỤC 15: KẾT QUẢ ĐIỀU CHỈNH THANG ĐO SAU THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 2).....	cxviii
PHỤ LỤC 16: PHIẾU PHÒNG VẤN ĐIỀU TRA SƠ BỘ .....	cxxvii
PHỤ LỤC 17: BẢNG THANG ĐO ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC .....	cxxxii
PHỤ LỤC 18: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC .....	cxxxv
PHỤ LỤC 19: ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG ĐỐI VỚI CÁC BIẾN TIỀM ẨN BẬC THẤP .....	cxl
PHỤ LỤC 20: ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH CẤU TRÚC .....	cl
PHỤ LỤC 21: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐA NHÓM THEO THU NHẬP .....	clix
PHỤ LỤC 22: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐA NHÓM THEO VỊ TRÍ CÔNG VIỆC .....	clxi
PHỤ LỤC 23: BẢNG TRỌNG SỐ CỦA CÁC BIẾN QUAN SÁT .....	clxii

## TÓM TẮT LUẬN ÁN

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN), cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc của nhân viên vẫn chưa đạt được sự đồng thuận. Nghiên cứu này nhằm phân tích cả tác động trực tiếp và gián tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc của nhân viên thông qua ba biến trung gian gồm: cam kết tổ chức, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn trong công việc; đồng thời xem xét vai trò điều tiết của cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng làm chủ đạo, kết hợp với các kỹ thuật định tính ở giai đoạn sơ bộ nhằm hiệu chỉnh thang đo và mô hình. Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn 14 chuyên gia và thảo luận nhóm với 10 nhân viên. Dữ liệu định lượng được khảo sát từ 557 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp Logistics vừa và nhỏ, và được phân tích bằng phần mềm SmartPLS. Kết quả cho thấy TNXHĐN là một cấu trúc bậc hai dạng nguyên nhân, được hình thành từ bốn thành phần, trong đó trách nhiệm đối với nhà cung cấp có vai trò nổi bật nhất. Tương tự, hiệu quả làm việc của nhân viên cũng là một cấu trúc bậc hai, bao gồm hai thành phần, trong đó hiệu quả ngoài vai trò công việc đóng góp mạnh hơn so với hiệu quả trong vai trò. Về mối quan hệ giữa các biến, TNXHĐN có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, sự phù hợp cá nhân – tổ chức ảnh hưởng tích cực đến cả cam kết tổ chức và sự viên mãn của nhân viên. Các kết quả cũng xác nhận vai trò trung gian một phần của ba biến này trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc. Đối với vai trò điều tiết, cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến mối quan hệ giữa TNXHĐN, cam kết tổ chức, sự viên mãn và hiệu quả làm việc. Tuy nhiên, không tìm thấy bằng chứng về tác động điều tiết có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân – tổ chức và hiệu quả làm việc. Những phát hiện này góp phần củng cố và mở rộng việc ứng dụng lý thuyết Trao đổi xã hội và lý thuyết phù hợp cá nhân – tổ chức trong nghiên cứu TNXHĐN, đồng thời làm rõ các cơ chế tâm lý thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên. Trong bối cảnh ngành Logistics chịu nhiều áp lực về vận hành và nguồn lực, nghiên cứu cung cấp hàm ý thực tiễn quan trọng, giúp các nhà quản trị xây dựng các chính sách phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

***Từ khóa: Trách nhiệm xã hội, Hiệu quả làm việc, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, Logistics***

## ABSTRACT

Although corporate social responsibility (CSR) has been widely studied, its impact on employee performance remains inconclusive. This study aims to examine both the direct and indirect effects of CSR on employee performance through Organizational Commitment, Person–Organization fit, and employee well-being, while also considering the moderating role of Perceived Organizational Support. A quantitative research approach was primarily employed, complemented by qualitative techniques in the preliminary stage to refine the measurement scales and research model. Qualitative data were gathered from interviews with 14 experts and two focus groups of 10 employees, while quantitative data from 557 employees in small and medium-sized logistics firms were analyzed using SmartPLS. The results indicate that CSR is a second-order formative construct composed of four dimensions, among which CSR toward suppliers plays the most prominent role. Similarly, employee performance is also a second-order construct consisting of two dimensions, with extra-role performance contributing more significantly than in-role performance. CSR has a positive impact on employee performance while Person–Organization fit positively influences both organizational commitment and employee well-being. The findings also confirm the partial mediating roles of these three variables in the relationship between CSR and employee performance. Perceived organizational support also significantly influences the relationships among CSR, organizational commitment, employee well-being, and employee performance. However, no significant moderating effect was found in the relationship between Person–Organization fit and employee performance. These findings contribute to strengthening and extending the application of Social Exchange Theory and Person–Organization Fit Theory in CSR research, while also clarifying the psychological mechanisms that drive employee performance. In the context of the Logistics industry, which faces considerable operational and resource pressures, this study provides important practical implications for managers to develop appropriate policies to enhance employee performance and achieve sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Corporate social responsibility, Employee performance, Perceived Organizational Support, Logistics

## CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

Chương 1 trình bày các cơ sở dẫn đến việc lựa chọn đề tài và chỉ ra khoảng trống nghiên cứu đang tồn tại. Bên cạnh đó, chương giới thiệu mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, xác định đối tượng, phạm vi và phương pháp tiếp cận của luận án. Cuối cùng, chương làm rõ tính mới cùng ý nghĩa khoa học và thực tiễn của nghiên cứu.

### 1.1 Sự cần thiết của đề tài

#### 1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Nguồn nhân lực thường được coi là nhân tố then chốt quyết định mức độ thành công của tổ chức. Trong bối cảnh kinh tế tri thức, lao động với tri thức và kỹ năng chuyên môn ngày càng được doanh nghiệp xem như tài sản vô hình giá trị nhất (Holbeche, 2022), vì đây là nền tảng giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và hướng tới phát triển bền vững ở nhiều lĩnh vực (Saha & Rowley, 2015). Ở cấp độ tác nghiệp, hiệu quả làm việc của nhân viên (HQLVNV) phản ánh mức độ khai thác hiệu quả nguồn lực con người, gắn chặt với khả năng hoàn thành mục tiêu chiến lược và đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan (Pattnaik & Pattnaik, 2021). Khi tổ chức đầu tư phù hợp cho con người, HQLVNV có xu hướng cải thiện và qua đó góp phần nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Kour & cộng sự, 2019). Vì vậy, câu hỏi “làm thế nào để nâng cao HQLVNV” luôn nhận được nhiều quan tâm. Mathis và Jackson (2011), Armstrong (2012) gợi ý ba nhóm nhân tố chính gồm: (i) nhân tố thuộc tổ chức (hỗ trợ tổ chức, văn hóa đào tạo, văn hóa tổ chức); (ii) nhân tố thuộc công việc (giao tiếp, mức độ tự chủ, môi trường làm việc); và (iii) nhân tố thuộc cá nhân (động lực nội tại, tính năng động, khả năng thích nghi, mức độ cam kết). Bên cạnh các yếu tố truyền thống, nhiều nghiên cứu gần đây tiếp tục bổ sung các nhân tố mới nhằm phản ánh áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng của nền kinh tế hiện đại (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Trong quản trị tổ chức, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHDN) ngày càng được nhìn nhận như một hướng tiếp cận đổi mới, có khả năng tạo thêm giá trị cho các chương trình quản trị hiệu quả làm việc. Dù một số nghiên cứu cho rằng triển khai TNXHDN có thể làm gia tăng chi phí (Brammer & cộng sự, 2006; Kao & cộng sự, 2018) khiến doanh nghiệp do dự, Collier & Esteban (2007) lập luận rằng doanh

nghiệp khó thuyết phục các bên liên quan về mức độ nghiêm túc đối với TNXHĐN nếu không chứng minh được các chính sách được thực thi nhất quán và tạo ra kết quả xã hội, môi trường và đạo đức như mong đợi. Thực tiễn cũng cho thấy việc thiếu minh bạch có thể gây tổn hại lớn đến uy tín doanh nghiệp: năm 2024, Cummins Inc. (Mỹ) bị phạt 1,675 tỷ USD vì gian lận kiểm soát khí thải (VnExpress, 2024); tại Việt Nam, đầu năm 2025, Clark Material Handling Việt Nam bị xử phạt do vi phạm môi trường trong sản xuất thiết bị Logistics (Báo Hải Phòng, 2025). Những sự kiện này không chỉ đặt ra vấn đề đạo đức và tuân thủ, mà còn gợi mở câu hỏi về cách các vi phạm trách nhiệm xã hội tác động đến niềm tin, thái độ, hành vi và đặc biệt là hiệu quả làm việc của nhân viên. Theo Marić và cộng sự (2021) và Chang (2015), cần tiếp tục mở rộng nghiên cứu TNXHĐN theo hướng làm rõ tác động đến nhân viên (thái độ, hành vi), từ đó liên hệ tới kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay.

Vậy TNXHĐN có thực sự cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp hay không? So với nhiều yếu tố truyền thống ảnh hưởng tới HQLVNV, TNXHĐN được kỳ vọng tạo ra cơ chế “đáp trả” thông qua trao đổi xã hội gián tiếp: khi nhận thấy doanh nghiệp có hành vi và ý định tích cực, nhân viên có xu hướng phản hồi bằng các thái độ và hành vi thuận lợi (He & cộng sự, 2022). Ở góc độ chiến lược, tăng cường tham gia vào TNXHĐN có thể được xem như khoản đầu tư vào tài sản vô hình, qua đó cải thiện kết quả kinh doanh (Ikram & cộng sự, 2020) và nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động (Wang & cộng sự, 2022; Donia & cộng sự, 2017). Do đó, nhiều nghiên cứu đã xem xét vai trò của TNXHĐN ở cả cấp độ doanh nghiệp (tác động tới hiệu quả hoạt động) (Marić & cộng sự, 2021; Yang & Jiang, 2023) lẫn cấp độ vi mô (tác động tới thái độ và hành vi nhân viên) (Rupp & cộng sự, 2018; Zhao & cộng sự, 2020; He & cộng sự, 2022; Kim & cộng sự, 2021).

Dựa trên các khuôn khổ lý thuyết như Thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), Thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984) và Thuyết nhận diện xã hội (Tajfel, 1974), nhiều nghiên cứu ghi nhận TNXHĐN có tác động trực tiếp tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên (Sun & Yu, 2015; Aftab & cộng sự, 2022; Tarigan & cộng sự, 2021; Thuy & Lan, 2024). Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm chưa hoàn toàn thống nhất như Lin-Hi và cộng sự (2022) cho thấy TNXHĐN nội bộ có thể làm giảm chất

lượng làm việc của lao động phổ thông tại Trung Quốc. Bên cạnh hiệu ứng trực tiếp, các nghiên cứu cũng làm rõ nhiều cơ chế trung gian trong quan hệ TNXHĐN - HQLVNV như: nhận dạng tổ chức (Shin & cộng sự, 2016; Guo & cộng sự, 2024; He & cộng sự, 2019), cam kết tổ chức (Edwards & Kudret, 2017; Looor-zambrano & cộng sự, 2022; Bizri & cộng sự, 2021), gắn kết công việc/nhân viên (Ahmad & cộng sự, 2022; Ali & cộng sự, 2020; Wu & cộng sự, 2022), hành vi công dân tổ chức (Trivellas & cộng sự, 2019), ý nghĩa công việc (Cao & cộng sự, 2022), hài lòng công việc (Story & Castanheira, 2019), sự viên mãn (Kim & cộng sự, 2022) hay hành vi xanh (He & cộng sự, 2020). Dù vậy, các bằng chứng về “toàn bộ chuỗi cơ chế” kết hợp các yếu tố tâm lý, thái độ và hành vi của nhân viên vẫn còn hạn chế (Bizri & cộng sự, 2021; Story & Neves, 2015). Trên cơ sở đó, nghiên cứu này tích hợp đồng thời các biến trung gian tiềm năng để làm rõ hơn cơ chế tác động giữa TNXHĐN và HQLVNV trong những bối cảnh khác nhau, đáp ứng các lời kêu gọi nghiên cứu của Maneethai và cộng sự (2024), Kim và Keane (2023) và Lin-Hi và cộng sự (2022).

Cam kết của nhân viên với tổ chức phản ánh mong muốn bền bỉ nhằm duy trì một mối quan hệ có giá trị (Moorman & cộng sự, 1992). Theo quan điểm trao đổi xã hội (Blau, 1964), cá nhân có xu hướng gắn bó với một tổ chức khi họ nhận thấy lợi ích thu được là đáng kể; lợi ích càng lớn thì động cơ duy trì quan hệ càng mạnh. Vì vậy, để gia tăng cam kết, tổ chức cần tạo ra các giá trị và lợi ích thiết thực cho người lao động. Khi nhân viên đánh giá các chính sách TNXHĐN là tích cực và mang lại lợi ích, họ có xu hướng cam kết với tổ chức cao hơn (Lin-Hi & cộng sự, 2022; Story & Castanheira, 2019). Nhiều nghiên cứu cũng cho thấy cam kết có liên hệ thuận chiều mạnh với hiệu quả làm việc (Abdullah & cộng sự, 2021; Wayoi & cộng sự, 2021; Brachle & Waples, 2023). Cam kết của chủ doanh nghiệp đối với TNXHĐN có thể truyền cảm hứng khiến nhân viên nỗ lực hơn, làm việc năng suất hơn và chú trọng chất lượng (Bhattacharya & cộng sự, 2008). Tuy nhiên, tài liệu hiện có vẫn khuyến nghị cần thêm bằng chứng thực nghiệm để làm rõ ảnh hưởng của TNXHĐN tới cam kết, một chỉ báo quan trọng dự báo ý định nghỉ việc và hiệu quả làm việc (Farooq & cộng sự, 2019; Gond & cộng sự, 2017). Do đó, nghiên cứu này tập trung kiểm định vai trò của cam kết tình cảm của nhân viên như một cơ chế trung gian giữa TNXHĐN và HQLVNV, theo các gợi ý của Kim và Kim (2021), Story và Castanheira (2019),

đồng thời đổi chiều và mở rộng các kết quả của Bizri và cộng sự (2021), Edwards và Kudret (2017).

Các chính sách quản trị của doanh nghiệp có thể định hình thái độ và hành vi của người lao động theo cả hướng trực tiếp và gián tiếp thông qua các quá trình xã hội - tâm lý. Một cơ chế then chốt nổi bật là sự phù hợp cá nhân - tổ chức (SPHCNTC), hay mức độ tương thích mà nhân viên cảm nhận giữa bản thân và tổ chức, xuất hiện khi tối thiểu một bên đáp ứng được kỳ vọng của bên kia, hoặc hai bên chia sẻ các đặc điểm/giá trị nền tảng tương đồng, hoặc đồng thời cả hai điều kiện (Kristof, 1996). Việc hình thành và phát triển cảm nhận “phù hợp” đã trở thành chủ đề trung tâm trong cả nghiên cứu và thực tiễn quản trị, bởi khi được nuôi dưỡng đúng cách, SPHCNTC thường dẫn tới thái độ và hành vi tích cực của nhân viên (Miller & Youngs, 2021; Hudson & cộng sự, 2017; Valentine & Godkin, 2017). Những câu hỏi như: giá trị tổ chức theo đuổi có tương đồng với giá trị của nhân viên hay không, mức độ nhận thức về giá trị đó có nhất quán giữa các nhóm nhân viên, và đâu là hành vi tổ chức tạo cảm giác tương thích đều rất đáng lưu ý. Vì vậy, trong nghiên cứu này, SPHCNTC được đặt vào vai trò trung gian để kiểm tra cơ chế “phù hợp về giá trị” trong mối liên hệ giữa TNXHĐN và HQLV. Khi chính sách và thực tiễn TNXHĐN phản ánh những giá trị tích cực của tổ chức, nhận thức của nhân viên về các giá trị đó trở thành cơ sở để họ đánh giá mức độ phù hợp, từ đó thúc đẩy viên mãn trong công việc, củng cố cam kết và nâng cao hiệu quả làm việc. Đây cũng là một trong những nghiên cứu sớm kiểm định cơ chế trung gian SPHCNTC trong quan hệ TNXHĐN - HQLVNV tại bối cảnh một quốc gia đang phát triển.

Viên mãn trong công việc và cuộc sống là một mục tiêu mà phần lớn người lao động hướng tới (Zheng & cộng sự, 2015), đồng thời là mối quan tâm quan trọng của nhà quản trị trong định hướng phát triển bền vững (Ochoa & cộng sự, 2019). Khi nhân viên dành nhiều nỗ lực và nguồn lực cá nhân cho tổ chức, tổ chức cần đáp ứng các nhu cầu của họ thông qua điều kiện làm việc, nguồn lực hỗ trợ và chính sách quản trị nhân sự phù hợp (Kowalski & Loretto, 2017). Dù sự viên mãn đã được thảo luận rộng rãi trong nghiên cứu tổ chức (Panneerselvam & Raya, 2017; Hu & cộng sự, 2019; Aloini & cộng sự, 2022; Mai Thị Mỹ Quyên & cộng sự, 2022), các nghiên cứu xem xét vai trò của sự viên mãn trong mối liên hệ TNXHĐN - hiệu quả làm việc vẫn

còn tương đối ít (Maminiaina & cộng sự, 2024). Đặc biệt, nhiều nghiên cứu trước chưa làm rõ được cơ chế mà TNXHĐN tác động đến sự viên mãn (Su & Swanson, 2019), và các khía cạnh của TNXHĐN cũng chưa được xem xét đầy đủ để kết luận tác động tích cực/tiêu cực tới viên mãn cũng như các yếu tố tâm lý - hành vi liên quan (Kim & Kim, 2021). Vì vậy, nghiên cứu này tiếp tục đưa “Sự viên mãn” vào mô hình ở vai trò trung gian nhằm củng cố các gợi ý của Maminiaina và cộng sự (2024), đồng thời khắc phục hạn chế về bối cảnh và phương pháp trong nghiên cứu Kim và cộng sự (2022) về ảnh hưởng của viên mãn đến hiệu quả làm việc và hưởng ứng lời kêu gọi của Guzzo và cộng sự (2020) về việc làm rõ cơ chế TNXHĐN - sự viên mãn nhân viên.

Theo Thuyết trao đổi xã hội, nhân viên có xu hướng thiết lập quan hệ trao đổi với tổ chức khi họ cảm nhận được sự tự chủ trong công việc và mức độ hỗ trợ mà tổ chức dành cho mình (cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức - CNHTTC) (Blau, 1964). Ở vai trò “nhà cung cấp”, tổ chức có thể phân bổ nguồn lực và thông tin để giúp nhân viên giải quyết xung đột liên quan đến công việc, đồng nghiệp, gia đình, cũng như cung cấp công cụ và điều kiện hỗ trợ thực hiện nhiệm vụ. Khi CNHTTC ở mức cao, nhân viên thường phản hồi bằng sự hài lòng lớn hơn, nỗ lực cao hơn và kết quả làm việc tốt hơn (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào tác động trực tiếp hoặc trung gian của CNHTTC đối với các kết quả như hiệu quả làm việc, cam kết, ý định nghỉ việc (Sabir & cộng sự, 2022; Stofberg & cộng sự, 2022; Nargotra & Sarangal, 2023), cũng như mối liên hệ với TNXHĐN (Hameed & cộng sự, 2019; Wang & cộng sự, 2024). Trong bối cảnh đặc thù của nhân viên Logistics, với cường độ làm việc cao và nhu cầu thích ứng liên tục, nhất là tại các nền kinh tế tăng trưởng nhanh như Việt Nam, một số yếu tố thuộc tổ chức có thể kiểm soát (như hỗ trợ tổ chức) cần được xem xét sâu hơn. Trong đó, CNHTTC không chỉ đóng vai trò là một yếu tố tác động trực tiếp, mà còn có thể làm thay đổi cường độ và hướng tác động của các yếu tố tâm lý – tổ chức đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Do đó, nghiên cứu này kiểm định CNHTTC như một biến điều tiết, nhằm làm rõ vai trò của nó trong các mối quan hệ tác động từ TNXHĐN, cam kết, SPHCNTC và sự viên mãn đến HQLVNV.

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. Chẳng hạn, Onkila và Sarna (2022) nhấn mạnh nhu cầu mở rộng các khám phá nhằm hiểu rõ khác biệt cá nhân trước các sáng kiến TNXHĐN; Yassin và Beckmann (2024) cũng cho rằng nhận thức của nhân viên về động cơ TNXHĐN của tổ chức vẫn còn hạn chế. Hơn nữa, mối liên hệ TNXHĐN với hiệu quả làm việc chưa đạt sự đồng thuận do các kết quả thực nghiệm trái chiều (Edwards và Kudret, 2017; Story và Castanheira, 2019; Bizri & cộng sự, 2021), đặt ra yêu cầu cần thêm các nghiên cứu chuyên sâu để củng cố kết luận. Đáng chú ý, dù nghiên cứu quốc tế khá phong phú nhưng số lượng nghiên cứu về TNXHĐN ở các quốc gia mới nổi, đặc biệt tại Việt Nam vẫn còn ít (Bui, 2023; Nguyen & cộng sự, 2022; Hoàng Thị Phương Thảo và Nguyễn Kiều Việt Như, 2021). Trong khi đó, vai trò của ngành Logistics ngày càng tăng cả ở Việt Nam và toàn cầu, nên việc phát triển thêm bằng chứng về TNXHĐN và HQLVNV trong ngành này là cần thiết nhằm nâng cao tính khái quát và tạo cơ sở đề xuất các chính sách quản trị có giá trị thực tiễn.

### **1.1.2 Bối cảnh thực tiễn**

Việt Nam đang bước vào giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ dưới tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số, qua đó làm thay đổi sâu sắc đời sống kinh tế - xã hội. Trong bối cảnh liên thông ngày càng lớn, các lĩnh vực kinh tế buộc phải thích nghi và kết nối, giảm dần lợi thế của sự “tách biệt” giữa các ngành. Chuỗi cung ứng nói chung và Logistics nói riêng là nhóm lĩnh vực chịu ảnh hưởng rõ nét. Theo cách tiếp cận hiện đại, Logistics là quá trình tổ chức và quản trị dòng chảy hàng hóa từ nguồn cung, qua khâu sản xuất đến điểm tiêu dùng sao cho hiệu quả, tiết kiệm chi phí và vẫn bảo đảm chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách hàng (Đặng Đình Đào & cộng sự, 2024). Về phân loại doanh nghiệp, Nghị định 80/2021/NĐ-CP quy định DNVVN thuộc khu vực dịch vụ được phân nhóm theo số lao động tham gia bảo hiểm xã hội, tổng doanh thu và tổng nguồn vốn: doanh nghiệp siêu nhỏ dưới 10 lao động, doanh thu dưới 10 tỷ đồng và vốn dưới 3 tỷ đồng; doanh nghiệp nhỏ dưới 50 lao động, doanh thu dưới 100 tỷ đồng và vốn dưới 50 tỷ đồng; doanh nghiệp vừa dưới 100 lao động, doanh thu dưới 300 tỷ đồng và vốn dưới 100 tỷ đồng. Thực tế, doanh

ngành Logistics tại Việt Nam chủ yếu có quy mô vừa và nhỏ, chiếm gần 95% và gia tăng liên tục về số lượng; đến đầu năm 2024 đạt 30.436 doanh nghiệp (Bộ Công Thương, 2024).

Những năm gần đây, ngành Logistics ghi nhận đà tăng trưởng liên tục. Năm 2022, tổng khối lượng hàng hóa vận chuyển vượt 2 tỷ tấn, tăng 23,7% so với năm 2021 (Bộ Tài chính, 2023). Trong tháng 01/2023, khối lượng hàng hóa vận chuyển nội địa đạt khoảng 202,77 triệu tấn, tăng 5,4% so với tháng trước và tăng 16,2% so với cùng kỳ năm 2022 (Bộ Công Thương, 2023). Số liệu cập nhật cho thấy 4 tháng đầu năm 2025 đạt 949,07 triệu tấn, tăng 14,71% so với cùng kỳ năm 2024 (Bộ Công Thương, 2025). Về triển vọng dài hạn, dự báo đến năm 2035 Logistics có thể đóng góp 6%-8% GDP với tốc độ tăng trưởng 15%-20%/năm; đến năm 2045, tỷ trọng dự kiến 12%-15% GDP và tăng trưởng 10%-12%/năm (VLA, 2025). Những con số này hàm ý tiềm năng phát triển lớn, đồng thời đặt ra yêu cầu tăng cường đầu tư nguồn lực, đặc biệt là nhân lực, để đáp ứng nhu cầu thực tiễn. Trong doanh nghiệp Logistics, nhân viên giữ vai trò trọng yếu trong việc bảo đảm hiệu quả kinh doanh và năng lực tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu một cách chủ động, bền vững. Do đó, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp phụ thuộc đáng kể vào HQLVNV. Mặt khác, HQLVNV chịu tác động bởi nhiều yếu tố nội tại và ngoại vi; có thể quy về ba nhóm: (i) môi trường làm việc (điều kiện làm việc, cơ sở vật chất, công cụ hỗ trợ); (ii) chính sách nhân sự (đãi ngộ, hỗ trợ của tổ chức); và (iii) yếu tố thuộc cá nhân nhân viên (trải nghiệm, gắn kết, viên mãn, v.v.).

Bên cạnh áp lực từ nhu cầu Logistics tăng nhanh, ngành Logistics Việt Nam còn đối diện cạnh tranh gay gắt và các yêu cầu ngày càng cao về trách nhiệm xã hội. Tính đến tháng 4/2025, số doanh nghiệp giải thể đạt 309, tăng 35,5% so với cùng kỳ; trong đó hiệu quả hoạt động kém được xem là một nguyên nhân quan trọng (Bộ Công Thương, 2025). Báo cáo Năng suất lao động Việt Nam 2018-2022 của Tổng cục Thống kê (2024) cho thấy năng suất lao động ngành vận tải và kho bãi giảm từ 168,85 nghìn đồng năm 2018 xuống 143,92 nghìn đồng năm 2022, thấp hơn đáng kể so với mức bình quân cả nước (109.685,8 nghìn đồng năm 2022). Điều này gợi ý rằng dù ngành sử dụng khoảng 3,77% lực lượng lao động xã hội (Tổng cục Thống kê, 2024), hiệu quả làm việc vẫn còn hạn chế. Đồng thời, số liệu Bộ Công Thương (2024) cũng

chỉ ra nhu cầu nhân lực Logistics tăng trung bình 15%/năm, nhưng chỉ khoảng 35% lao động được đào tạo chuyên môn. Vì vậy, cần nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến HQLVNV, yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp nâng năng suất lao động và củng cố lợi thế cạnh tranh.

Từ góc độ môi trường, UNECE (2021) ước tính tại các quốc gia phát triển, phát thải CO<sub>2</sub> của lĩnh vực vận tải chiếm khoảng 30%, còn ở phạm vi toàn cầu vào khoảng 23% tổng phát thải do con người tạo ra. Tại Việt Nam, dịch vụ Logistics cũng đang dịch chuyển theo hướng hiện đại như Logistics xanh và Logistics thông minh nhằm giảm tác động tiêu cực tới con người và môi trường. Tuy nhiên, việc doanh nghiệp chú trọng TNXHĐN có thực sự nâng cao hiệu quả hoạt động và hiệu quả làm việc của nhân viên vẫn là vấn đề còn tranh luận. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam đã khai thác TNXHĐN như một cách thức gia tăng lợi thế cạnh tranh, chủ yếu ở các doanh nghiệp lớn (Abbott, HSBC, Honda Việt Nam, Vinamilk). Tuy nhiên, các DNVVN trong ngành Logistics, vốn chiếm tỷ trọng chủ đạo, lại đối mặt với những hạn chế về nguồn lực, hệ thống quản trị chưa hoàn thiện và mức độ chính thức hóa thấp, khiến việc triển khai TNXHĐN thường mang tính ngắn hạn, phi cấu trúc và phụ thuộc nhiều vào nhận thức của chủ doanh nghiệp. Đồng thời, mối quan hệ lao động mang tính cá nhân cao trong DNVVN có thể làm thay đổi cách thức nhân viên cảm nhận và phản ứng với TNXHĐN so với bối cảnh doanh nghiệp lớn. Thực tế cũng cho thấy trong phần lớn doanh nghiệp Logistics, vai trò của TNXHĐN đối với cam kết tổ chức, SPHCNTC và sự viên mãn của nhân viên chưa được triển khai hiệu quả. Do đặc thù công việc đòi hỏi năng suất và khả năng thích ứng cao, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV trong ngành Logistics có ý nghĩa quan trọng. Khi nhân viên nhận thức rõ giá trị của TNXHĐN và cảm thấy phù hợp với tổ chức, họ có thể hình thành các thay đổi tích cực dẫn tới cải thiện kết quả công việc. Đồng thời, nếu chiến lược TNXHĐN được thiết kế và thực thi hiệu quả trong bối cảnh cạnh tranh và biến động nhu cầu thị trường, doanh nghiệp có thể nâng cao hình ảnh, tăng sự hài lòng và cam kết của nhân viên, qua đó cải thiện trực tiếp hiệu quả công việc và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Vì vậy, tiếp cận TNXHĐN trong mối quan hệ với HQLVNV có thể cung cấp gợi ý quản trị hữu ích giúp doanh nghiệp Logistics duy trì và phát triển ổn định.

Từ các lập luận về sự cần thiết của đề tài ở cả phương diện lý thuyết lẫn thực tiễn, nghiên cứu tập trung phân tích vai trò của 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 HQLVNV tại các doanh nghiệp Logistics vừa và nhỏ. Trên cơ sở đó, luận án hướng tới đề xuất những đóng góp có cơ sở cho cả lý luận và thực tiễn quản trị.

## **1.2 Khoảng trống nghiên cứu**

Dựa trên các phân tích tại Mục 1.1.1 và tổng quan tài liệu ở Mục 2.3, một số khoảng trống nghiên cứu đã được xác định và trình bày dưới đây.

Thứ nhất, các nghiên cứu hiện tại chưa làm rõ đầy đủ cơ chế tác động gián tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc thông qua vai trò trung gian của Sự phù hợp cá nhân - tổ chức. Dù đã có những nghiên cứu xem xét SPHCNTC như một biến trung gian trong quan hệ giữa TNXHĐN với hài lòng công việc (Hudson & cộng sự, 2017) hay hành vi liên quan môi trường làm việc (Duarte & Mouro, 2022), nhưng cơ chế này vẫn chưa được giải thích thỏa đáng khi đặt trong quan hệ TNXHĐN - HQLVNV. Donia và cộng sự (2019) chủ yếu xem xét tác động gián tiếp thông qua thái độ công việc, trong khi ảnh hưởng trực tiếp của SPHCNTC đến HQLVNV chưa được làm rõ. Dưới góc độ Lý thuyết trao đổi xã hội, TNXHĐN có thể được xem như một tín hiệu tích cực từ tổ chức, kích hoạt phản ứng đáp lại của nhân viên; tuy nhiên, quá trình chuyển hóa tín hiệu này thành hiệu quả làm việc cần được lý giải sâu hơn thông qua mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức theo Lý thuyết sự phù hợp cá nhân – tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu này hướng tới kiểm định và làm sáng tỏ vai trò trung gian của SPHCNTC trong mối liên hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV, đáp ứng lời kêu gọi của Subramanian và cộng sự (2022) về việc mở rộng nghiên cứu các yếu tố thúc đẩy “phù hợp” nhằm dự báo cảm xúc, hiệu quả làm việc và mức độ gắn kết tổ chức.

Thứ hai, vẫn còn thiếu các nghiên cứu khai thác sâu vai trò điều tiết của “Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức” trong các mối quan hệ liên quan đến TNXHĐN và hiệu quả làm việc. Trên cơ sở các đề xuất về việc bổ sung biến điều tiết trong nghiên cứu TNXHĐN - HQLVNV (Ali & cộng sự, 2020; Gullifor & cộng sự, 2023; Castro-González & cộng sự, 2023; Wang & cộng sự, 2024), nghiên cứu này phát triển

CNHTTC như một yếu tố điều tiết trong quan hệ giữa TNXHĐN, các biến trung gian (cam kết, SPHCNTC, sự viên mãn) và HQLVNV, phù hợp với gợi ý của Hur và cộng sự (2021) và Cao và cộng sự (2022). Về mặt lý thuyết, hỗ trợ tổ chức có thể thúc đẩy tính chủ động và động lực làm việc của nhân viên (Hur & cộng sự, 2021). Dù nhiều nghiên cứu khẳng định tác động tích cực của CNHTTC (Stofberg & cộng sự, 2022; Nargotra & Sarangal, 2023), khía cạnh “điều tiết” của biến này vẫn ít được khai thác. Theo Lý thuyết trao đổi xã hội, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có thể đóng vai trò như một điều kiện tăng cường hoặc suy giảm mức độ “đáp lại” của nhân viên đối với TNXHĐN, qua đó ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Do đó, nghiên cứu nhằm bổ sung bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của CNHTTC trong các mối quan hệ giữa TNXHĐN, cam kết, SPHCNTC, sự viên mãn và hiệu quả làm việc.

Thứ ba, một khoảng trống đáng kể nằm ở bối cảnh ngành Logistics: dù có nhiều nghiên cứu về TNXHĐN và hiệu quả làm việc trong các ngành khác, các nghiên cứu trong lĩnh vực Logistics chưa được tìm thấy (xem Phụ lục 1). Điều này mở ra cơ hội để vận dụng và kiểm định các lập luận lý thuyết về TNXHĐN trong bối cảnh đặc thù của Logistics, nơi cam kết, SPHCNTC và sự viên mãn có thể đóng vai trò quan trọng trong cải thiện hiệu quả làm việc. Lin-Hi và cộng sự (2022), Kim và Keane (2023) và Maneethai và cộng sự (2024) cũng kêu gọi tiếp tục làm rõ cơ chế TNXHĐN - HQLVNV, đặc biệt khi so sánh giữa các ngành nghề và bối cảnh quốc gia khác nhau.

Từ các khoảng trống nêu trên, nghiên cứu tiếp tục khám phá cơ chế tác động của TNXHĐN đến HQLVNV bằng cách mở rộng mô hình theo hướng bổ sung các biến trung gian và biến điều tiết, nhằm diễn giải toàn diện hơn các kênh tác động trong bối cảnh nghiên cứu mới. Cụ thể, luận án kiểm định đồng thời các vai trò của cam kết nhân viên với tổ chức, SPHCNTC và sự viên mãn như các cơ chế trung gian trong quan hệ TNXHĐN - HQLVNV.

### **1.3 Mục tiêu nghiên cứu**

#### **1.3.1 Mục tiêu nghiên cứu tổng quát**

Nghiên cứu hướng đến phân tích cơ chế ảnh hưởng của TNXHĐN đến HQLVNV thông qua các yếu tố trung gian (cam kết nhân viên, SPHCNTC, sự viên

mãn) và điều tiết (Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức). Mô hình được kiểm định trong bối cảnh các doanh nghiệp Logistics tại Việt Nam, từ đó đề xuất các gợi ý và giải pháp giúp doanh nghiệp tăng cường TNXHĐN và thúc đẩy các yếu tố tâm lý - tổ chức liên quan nhằm nâng cao HQLVNV.

### **1.3.2 Mục tiêu cụ thể**

Từ mục tiêu nghiên cứu tổng quát, nghiên cứu này đưa ra 5 mục tiêu chính như sau:

**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 HQLVNV.

**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 HQLVNV.

**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 HQLVNV.

### **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:** Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp 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 HQLVNV 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 HQLVNV 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 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: 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:* Nghiên cứu được thực hiện thông qua số liệu sơ cấp thu thập trong năm 2023 – 2024, các dữ liệu thứ cấp được sử dụng trong bài được tổng

hợp từ các báo cáo hoạt động năm 2022, 2023, 2024, 2025 của Trung tâm Thông tin Công nghiệp và Thương mại (Logistics Việt Nam) thuộc Bộ Công thương, dữ liệu 2024 của Tổng cục Thống kê, dữ liệu 2025 của Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam (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. Đây là lĩnh vực có tốc độ tăng trưởng nhanh, dự tính đến năm 2035, Logistics có tốc độ tăng trưởng 15%–20%/năm; đến 2045, tăng trưởng 10%–12%/năm (VLA, 2025). Bên cạnh sự mở rộng về quy mô, nhu cầu nhân lực trong ngành cũng gia tăng mạnh mẽ. Tổng số người lao động của các doanh nghiệp Logistics vừa và nhỏ tính tới đầu năm 2024 là 300 nghìn người (Bộ Công Thương, 2024) và chiếm 3,77% lực lượng lao động xã hội (Tổng cục Thống kê, 2024). Chỉ trong 4 tháng đầu năm 2025, ngành đã thu hút thêm 13.872 lao động mới, tăng 5,82% so với cùng kỳ 2024 (Bộ Công thương, 2025). Những con số này khẳng định Logistics là một ngành kinh tế then chốt và là bối cảnh nghiên cứu mang nhiều ý nghĩa khoa học cũng như thực tiễn.

## **1.6 Phương pháp nghiên cứu**

Trong luận án này, nghiên cứu định lượng được lựa chọn làm phương pháp chủ đạo vì cho phép kiểm định các giả thuyết được xây dựng từ lý thuyết đã có sẵn và lượng hoá dữ liệu bằng việc triển khai các phép đo lường (Saunders và cộng sự, 2019). Cách tiếp cận này giúp đánh giá độ tin cậy, giá trị của thang đo và kiểm định các mối quan hệ nhân quả trong mô hình đề xuất, qua đó xác định mức độ phù hợp của các mô hình lý thuyết đối với bối cảnh nghiên cứu. Bên cạnh đó, các kỹ thuật định tính được sử dụng với vai trò bổ trợ ở giai đoạn tiền nghiên cứu, hỗ trợ cho việc 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, cũng như tối ưu hóa ngôn ngữ và cấu trúc câu hỏi. Điều này phù hợp với quan điểm cho rằng việc sử dụng định tính có thể được triển khai trước định lượng để khám phá lĩnh vực còn mới, phát triển hoặc điều chỉnh thang đo, và hỗ trợ phát triển công cụ thu thập dữ liệu (Kielmann và cộng sự, 2012). Tóm lại,

với mục đích chính là kiểm tra lý thuyết, khám phá mối quan hệ tương quan giữa các khái niệm nghiên cứu cùng với mong muốn hiểu sâu hơn ý nghĩa của các khái niệm liên quan và phát triển thang đo phù hợp với đặc thù nghiên cứu, đề tài sử dụng phương pháp định lượng là chủ yếu và có kết hợp sử dụng một số kỹ thuật định tính. Các bước thực hiện phương pháp nghiên cứu có thể được mô tả như sau.

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. Tác giả sử dụng các chỉ số như số lượng bài báo, tần suất trích dẫn, chỉ số ảnh hưởng (impact factor) để đánh giá và phân tích xu hướng cũng như mức độ ảnh hưởng của các tác giả, tạp chí hoặc lĩnh vực nghiên cứu. (Xem Mục 2.3).

Kế tiếp, tác giả sử dụng các kỹ thuật định tính để làm rõ các khái niệm nghiên cứu, hoàn thiện mô hình nghiên cứu và thang đo. Từ các câu hỏi trong dàn bài được thiết kế dựa vào mô hình nghiên cứu và các thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước, tác giả thực hiện phỏng vấn bán cấu trúc (semi-structure) với 14 chuyên gia nhằm xác định tính chính xác của thang đo, khám phá biến quan sát mới, hoặc loại bỏ các biến quan sát hiện có nhưng không phù hợp với thực tế tại Việt Nam. Từ kết quả phỏng vấn này, tác giả tiếp tục thảo luận với 2 nhóm nhân viên Logistics để điều chỉnh ngữ nghĩa, câu từ sử dụng trong bảng khảo sát cho phù hợp. Kết quả định tính sẽ cho ra bảng câu hỏi (lần 1) và được gửi đến 2 chuyên gia (1 quản lý nhân sự trong ngành Logistics và 1 nhà khoa học). Trước khi khảo sát sơ bộ tác giả thực hiện khảo sát thử với 15 nhân viên ngành Logistics để kiểm tra sự mạch lạc và rõ ràng ở câu chữ, ngữ pháp, văn phong của bảng câu hỏi. (Xem Mục 3.5).

Nghiên cứu sơ bộ định lượng: ở bước này, bảng khảo sát (đã được điều chỉnh thông qua nghiên cứu sơ bộ định tính) được sử dụng để đánh giá sơ bộ thang đo với kích thước mẫu là  $n = 150$ . Theo Hair & cộng sự (2018), kích thước mẫu tối thiểu để sử dụng phân tích khám phá là 50, tốt hơn là từ 100 trở lên. Do đó, trong giai đoạn định lượng sơ bộ để đánh giá độ tin cậy thang đo với cỡ mẫu 150 là chấp nhận được. Tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, trong đó danh sách doanh nghiệp được xác lập theo hướng thuận tiện có định hướng. Đối với đối tượng khảo

sát là nhân viên làm việc toàn thời gian trong các DNVVN Logistics, việc lựa chọn người trả lời được thực hiện theo phương pháp ngẫu nhiên trong nội bộ từng doanh nghiệp, nhằm giảm thiểu thiên lệch lựa chọn và tăng khả năng đại diện cho đặc điểm nhân sự trong phạm vi doanh nghiệp. Thang đo Likert 05 điểm được sử dụng để thiết kế bảng câu hỏi chi tiết trong nghiên cứu định lượng sơ bộ. Thang đo được đánh giá sơ bộ thông qua Hệ số tải nhân tố với phần mềm SmartPls 4.0.9.8. Giá trị hệ số tải nhân tố thường được sử dụng để đánh giá độ tin cậy hơn là giá trị Cronbach's alpha do những hạn chế nhất định của chỉ số Cronbach's alpha (Hair và cộng sự, 2017). (Xem Mục 3.6).

Nghiên cứu chính thức được thực hiện theo phương pháp định lượng. Sử dụng bảng khảo sát đã được điều chỉnh sau bước nghiên cứu sơ bộ. Dữ liệu được thu thập bằng cách gửi bảng khảo sát đến nhân viên đang làm việc tại các DNVVN ngành Logistics tại Việt Nam. Kích thước mẫu khảo sát ( $n=620$ ) được xác định dựa trên công thức của Iarossi (2006), xét đến tính đại diện của mẫu, tổng số người trong quần thể mẫu, mức độ sai số (10%) và mức độ tin cậy (90%). 590 bảng câu hỏi được thu về, trong đó có 557 phản hồi hợp lệ được sử dụng làm dữ liệu chính thức cho phân tích sau khi loại bỏ 33 bảng không phù hợp (câu trả lời có xu hướng giống nhau). Việc kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc được tiến hành theo phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM). Trong nghiên cứu định lượng, PLS-SEM là công cụ phân tích quan trọng, giúp nâng cao độ tin cậy, tập trung giải thích phương sai của biến phụ thuộc và phù hợp với mô hình có biến trung gian, điều tiết nhằm phục vụ mục tiêu dự đoán và khám phá các mối quan hệ (Hair và cộng sự, 2022; 2024). (Xem Mục 3.7).

## **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. Từ đó làm phong phú thêm lý thuyết về sự phù hợp cá nhân – tổ chức khi chưa tìm thấy nghiên cứu nào trực tiếp kiểm định cơ chế này trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc của nhân viên. Kết quả cho thấy TNXHĐN có thể thúc đẩy sự phù hợp giá trị giữa cá nhân và tổ chức, từ đó cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên. Đây là đóng góp mới trong việc áp dụng lý thuyết sự phù hợp cá nhân - tổ chức vào nghiên cứu TNXHĐN, mở rộng hiểu biết về tác động của TNXHĐN trong bối cảnh ngành Logistics, nơi các doanh nghiệp chịu áp lực lớn về quy trình và nguồn lực.

(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, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức và Hiệu quả làm việc nhân viên, và giữa Sự viên mãn nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên. Kết quả cho thấy mức độ hỗ trợ mà nhân viên cảm nhận được có thể làm tăng hoặc giảm sức mạnh của các tác động từ cam kết tình cảm và sự viên mãn nhân viên đến hiệu quả làm việc nhân viên. Phát hiện này bổ sung thêm một góc nhìn mới vào lý thuyết trao đổi xã hội, khi sự hỗ trợ từ tổ chức không chỉ củng cố mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV, mà còn làm rõ cơ chế tâm lý thúc đẩy nhân viên gắn bó và cống hiến nhiều hơn. Đây là đóng góp quan trọng trong việc làm sáng tỏ cách thức mà sự hỗ trợ của tổ chức có thể điều tiết và nâng cao tác động của TNXHĐN đối với HQLVNV.

(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. Nghiên cứu này làm rõ tầm quan trọng của bối cảnh ngành và loại hình doanh nghiệp trong việc lý giải hiệu quả chính sách của TNXHĐN. Cụ thể, các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành Logistics tại Việt Nam, vốn chịu áp lực lớn về thời gian, quy trình và nguồn lực, sẽ không thể nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên chỉ bằng các chính sách TNXHĐN mang tính hình thức. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng TNXHĐN có thể phát

huy tác dụng mạnh mẽ nhất khi tạo ra các trạng thái tâm lý thuận lợi và cảm giác ý nghĩa trong công việc cho nhân viên, đặc biệt trong những bối cảnh mà phúc lợi và nguồn lực nội bộ có giới hạn. Đây là một điểm đặc biệt quan trọng trong việc ứng dụng các lý thuyết TNXHĐN vào các ngành nghề có đặc thù áp lực cao như Logistics, giúp nâng cao khả năng dự báo và giải thích hiệu quả mang lại từ TNXHĐN trong các doanh nghiệp có nguồn lực hạn chế.

### **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 HQLVNV 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*. Nội dung chương bao gồm lý do chọn đề tài về khía cạnh lý thuyết và thực tiễn, tình hình Logistics Việt Nam hiện nay, mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, đóng góp mới của luận án về lý luận và thực tiễn. Phần cuối của chương này trình bày cấu trúc của luận án.

Chương 2. *Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu*. Chương này trình bày tổng quan nghiên cứu về đề tài, một số lý thuyết nền, các khái niệm chính, lược khảo các

nghiên cứu trước có liên quan đến đề tài luận án, xác định các khoảng trống nghiên cứu và phát triển các giả thuyết nghiên cứu, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu.

Chương 3. *Thiết kế nghiên cứu*. Chương này mô tả quy trình nghiên cứu bao gồm các bước nghiên cứu, cách thức thu thập dữ liệu và cách thức xử lý dữ liệu thu thập được. Tiếp đến là phần lựa chọn phương pháp nghiên cứu và xác định thang đo cho các khái niệm nghiên cứu. Sau đó là mô tả quá trình thực hiện và phân tích kết quả định tính; nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức.

Chương 4. *Kết quả nghiên cứu và thảo luận*. Chương trình bày kết quả phân tích mẫu khảo sát chính thức, kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, xem xét vai trò các biến trung gian và điều tiết, phân tích đa nhóm và từ đó thảo luận kết quả nghiên cứu chính thức.

Chương 5. *Kết luận và hàm ý quản trị*. Chương này bao gồm kết quả kiểm định mô hình, giả thuyết nghiên cứu, từ đó đề xuất hàm ý quản trị cũng như một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 mở đầu bằng việc giới thiệu tổng quan nghiên cứu, làm rõ lý do lựa chọn đề tài trên cả phương diện lý thuyết và thực tiễn, xuất phát từ bối cảnh phát triển Logistics tại Việt Nam hiện nay. Tiếp đó, chương trình bày khoảng trống lý thuyết cần được bổ sung, xác định mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, đồng thời nêu rõ đối tượng, phạm vi cũng như phương pháp nghiên cứu được áp dụng. Ngoài ra, chương một còn nhấn mạnh những đóng góp mới của nghiên cứu đối với cả lý luận và thực tiễn. Phần cuối cùng giới thiệu cấu trúc tổng thể của luận án.

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

Chương hai xác định các lý thuyết nền được lựa chọn để xây dựng các mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu trong luận án và đưa ra định nghĩa về các khái niệm chính. Tiếp theo, chương tập trung vào việc xác định và phân tích chi tiết các khoảng trống nghiên cứu qua lược khảo tổng quan nghiên cứu về chủ đề. Cuối cùng, chương trình bày sự phát triển các giả thuyết nghiên cứu trước khi đưa ra mô hình nghiên cứu.

### 2.1 Các lý thuyết nền

Tác giả sử dụng cách tiếp cận tích hợp đa lý thuyết (a multi-theoretical approach) để phát triển mô hình toàn diện về vai trò của 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 HQLVNV.

#### 2.1.1 Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory)

Theo Freeman (1984), các bên liên quan là bất cứ các nhóm hay cá nhân có thể gây ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi những kết quả thực hiện mục tiêu của tổ chức (the achievement of the organization's objectives). Hay nói cách khác, các bên liên quan bị tác động bởi các hoạt động của tổ chức và cũng có thể tác động đến tổ chức (Svendsen, 1998). Mỗi nhóm liên quan này có các nhu cầu riêng và ảnh hưởng khác nhau đến tổ chức. Để đáp ứng nhu cầu thách thức của mỗi nhóm này, các tổ chức áp dụng các chiến lược riêng (Ihugba & Osuji, 2011). Lý thuyết các bên liên quan nhấn mạnh bản chất của doanh nghiệp là tạo giá trị cho các bên liên quan và cân bằng các lợi ích giữa các nhóm này (Phillips, 2003). Các thành phần của các bên liên quan có thể khác nhau tùy theo ngành nghề và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng các bên liên quan chính thường bao gồm nhân viên, khách hàng, cộng đồng, nhà cung cấp, chủ sở hữu và nhà đầu tư (Freeman & Dmytriyev, 2017).

Lý thuyết các bên liên quan khẳng định tính đạo đức của việc áp dụng TNXHĐN xảy ra khi các tổ chức nhận ra và quan tâm đến niềm hạnh phúc của các nhóm liên quan (Aguinis, 2011; Morgeson và cộng sự, 2013). Dựa trên sự duy lý của lý thuyết này, khi các tổ chức quan tâm sâu sắc đến TNXHĐN, các bên liên quan sẽ

xem họ là một tác nhân có đạo đức bởi vì họ phục vụ cho lợi ích của chủ thể các bên liên quan trong và ngoài doanh nghiệp. Lý thuyết này đại diện cho gốc rễ của khái niệm kinh doanh gắn liền trách nhiệm với xã hội (Marić và cộng sự, 2021) và là cơ sở giúp hiểu rõ cấu trúc và các khía cạnh của các sáng kiến TNXHĐN của doanh nghiệp (Clarkson, 1995; Wood & Jones, 1995). Trách nhiệm của DN đối với tất cả các bên liên quan, tức là tất cả mọi người, cá nhân và pháp nhân cũng như các tổ chức và nhóm bị ảnh hưởng bởi các mối quan hệ hoạt động của DN. DN có áp dụng TNXHĐN có thể thay đổi hành vi và thái độ của các bên liên quan (Bhattacharya và cộng sự, 2009) và củng cố mối quan hệ với các bên như là khách hàng, nhà đầu tư, chính phủ, nhà cung cấp và nhân viên (Waddock & Smith, 2000). Mối quan hệ bền vững với các bên liên quan này sẽ giảm thiểu các xung đột và có được sự trung thành tối đa từ các bên (Mahmoud và cộng sự, 2017). Theo đề xuất của Carroll (1991), các nhóm liên quan TNXHĐN chính đó là cổ đông, khách hàng, nhân viên, nhà cung ứng, cộng đồng và các nhóm hoạt động xã hội (social activist groups).

Mặc dù lý thuyết này chủ yếu mang tính mô tả và chuẩn tắc trong việc xác định và phân loại các nhóm liên quan, do đó còn hạn chế trong việc giải thích sự khác biệt trong phản ứng của cá nhân trong tổ chức (Donaldson & Preston, 1995; Laplume và cộng sự, 2008), 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. 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 này đề xuất rằng các hành vi xã hội là kết quả của một quá trình trao đổi và hầu hết các mối quan hệ được tạo thành từ cơ sở cho và nhận. Những hành động tốt đẹp từ một bên có thể tạo ra nghĩa vụ đáp trả tích cực từ bên còn lại (Blau, 1964). Theo Settoon và cộng sự (1996), các hành động tích cực do tổ chức/đại diện của tổ chức hướng đến nhân viên góp phần thiết lập các mối quan hệ với chất lượng

cao và điều này tạo ra nghĩa vụ cho nhân viên phải đáp lại theo những cách tích cực tương tự. Cropanzano & Mitchell (2005) nhấn mạnh mối quan hệ trao đổi xã hội phát triển khi tổ chức quan tâm đến nhân viên, từ đó tạo nên các kết quả có lợi như là thái độ làm việc tích cực của nhân viên. Nhân viên sẽ đáp trả bằng các thái độ và hành vi tốt đẹp như là cam kết nhân viên, hiệu quả làm việc khi nhận những hành động có lợi cho nhân viên (như là các chính sách TNXHĐN nội bộ, sự hỗ trợ tổ chức). Tuy nhiên, lý thuyết trao đổi xã hội có hạn chế nhất định, đó là giao tiếp xã hội là một lĩnh vực rất rộng, do đó lý thuyết này không thể nắm bắt được hết tất cả các yếu tố ảnh hưởng (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Lý thuyết có đi có lại (Norm of reciprocity theory) được xem là qui luật trao đổi xã hội phổ biến nhất (Cropanzano & Mitchell, 2005). Lý thuyết này được phát triển bởi Gouldner (1960) và được xem là chuẩn mực cơ bản của một hệ thống xã hội. Theo đó, hai nguyên tắc cơ bản được đề xuất: (1) chúng ta cần giúp đỡ người đã giúp đỡ chúng ta, (2) chúng ta không nên làm tổn thương người đã giúp đỡ chúng ta. Hay nói cách khác, nếu một người đem lại ích lợi nào đó thì bên nhận sẽ đáp trả lại điều tích cực (Gergen, 1969). Nhiều nghiên cứu coi Lý thuyết có đi có lại là nền tảng cơ bản của lý thuyết các bên liên quan (Phillips, 2003; Tangpong & Pesek, 2007). Ứng dụng của lý thuyết này trong kinh doanh và quản lý thu hút nhiều quan tâm của các học giả ở khía cạnh tăng cường sự cam kết của nhân viên với tổ chức, hành vi công dân trong tổ chức, Hành vi tự nguyện và hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ được giao (Deckop và cộng sự, 2003; Molm và cộng sự, 2007; Wayne và cộng sự, 1997). Trong doanh nghiệp, các chính sách nhân sự và sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp để từ đó nhân viên cảm thấy họ có trách nhiệm đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp hay gắn kết hơn với doanh nghiệp để đáp đền sự quan tâm của tổ chức. Lý thuyết có đi có lại hỗ trợ tốt cho các giả thuyết nghiên cứu của đề tài này. Cụ thể, các chính sách TNXHĐN của doanh nghiệp sẽ gửi tín hiệu cho nhân viên rằng tổ chức họ biết quan tâm và tử tế và theo qui tắc này, nhân viên sẽ cảm thấy có nghĩa vụ đáp trả bằng thái độ và hành vi tích cực. Lý thuyết này được áp dụng trong trường hợp TNXHĐN vì các hành động tự nguyện của doanh nghiệp đem lại hạnh phúc cho nhân viên cũng như các bên liên quan khác. Do đó, nhân viên có thể cảm thấy có nghĩa vụ đáp lại những khoản đầu tư

tự nguyện này. TNXHĐN tạo cả hai loại trao đổi qua lại giữa nhân viên và tổ chức của họ. Trong các giới hạn của sự trao đổi, hai bên cung cấp lợi ích trong một thỏa thuận qua lại trực tiếp với nhau. Tổ chức cung cấp lợi ích cho nhân viên vượt qua các nghĩa vụ pháp lý và tài chính theo qui định của luật pháp (tự nguyện) và nhân viên cảm thấy có nghĩa vụ đền đáp những khoản đầu tư tự nguyện này (Farooq và cộng sự, 2013).

Luận án vận dụng Lý thuyết Trao đổi Xã hội 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. Trong nghiên cứu này, lý thuyết này được xác định là nền tảng lý thuyết trung tâm, đóng vai trò giải thích cơ chế tác động của TNXHĐN đến các kết quả thái độ và hành vi của nhân viên trong doanh nghiệp Logistics.

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

Lý thuyết phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (Kristof, 1996) là lý thuyết quan trọng liên quan đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên. Tổ chức có mức độ tương thích giữa cá nhân và tổ chức cao khi họ duy trì mức độ liên kết và linh hoạt cao trong những thời điểm và tình huống thử thách. Theo cách hiểu khác, Edwards (1991) cho rằng phù hợp giữa người và tổ chức được tạo thành từ hai khía cạnh: nhu cầu-cung ứng (needs-supplies) và yêu cầu-năng lực (demands-abilities). Nếu quan sát từ quan điểm nhu cầu-cung ứng, trạng thái phù hợp giữa người và tổ chức sẽ xảy ra khi tổ chức đáp ứng được nhu cầu và kỳ vọng của cá nhân. Ngược lại, theo quan điểm yêu cầu-năng lực, trạng thái phù hợp giữa người và tổ chức sẽ được đạt được khi khả năng mà cá nhân đóng góp cho tổ chức đáp ứng được yêu cầu của tổ chức đó. Nghiên cứu của Resick và cộng sự (2007) cho thấy SPHCNTC có liên quan mạnh hơn đến sự hài lòng khi nhân viên trải nghiệm sự phù hợp nhu cầu-cung ứng thấp. Sự tương thích về giá trị và môi trường công việc đều liên quan đến sự hài lòng, cam kết tổ chức và ảnh hưởng mạnh đến các yếu tố tâm lý hành vi tổ chức nhân viên (Westerman & Cyr, 2004). Trên cơ sở đó, lý thuyết SPHCNTC được sử dụng trong nghiên cứu này như một nền tảng hỗ trợ nhằm giải thích sự khác biệt trong nhận thức

và phản ứng của nhân viên đối với TNXHĐN, thông qua mức độ phù hợp giữa giá trị cá nhân và tổ chức. Điểm mạnh của lý thuyết là làm rõ yếu tố “phù hợp giá trị”; tuy nhiên, lý thuyết này còn hạn chế ở chỗ chủ yếu tập trung vào mức độ tương thích giữa cá nhân và tổ chức, trong khi chưa giải thích đầy đủ các cơ chế tâm lý – hành vi cụ thể dẫn đến kết quả công việc của nhân viên (Kristof, 1996; Kristof-Brown và cộng sự, 2005). Do đó, việc kết hợp SPHCNTC với lý thuyết Trao đổi xã hội trong nghiên cứu giúp nâng cao khả năng giải thích các mối quan hệ giữa TNXHĐN và hành vi của nhân viên trong tổ chức.

## **2.2 Các khái niệm nghiên cứu**

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

Hiệu quả làm việc là sự đo lường khách quan hoặc chủ quan về năng suất làm việc và đã thu hút sự chú ý đặc biệt trong lĩnh vực tâm lý học (Koopmans và cộng sự, 2011). Theo Byars & Rue (2011), hiệu quả làm việc phản ánh mức độ sẵn sàng của nhân viên trong việc thực hiện trách nhiệm để đạt mục tiêu tổ chức, còn Robbins & Judge (2012) nhấn mạnh đây là năng lượng và nỗ lực mà cá nhân đóng góp cho tổ chức. Nhìn chung, HQLVNV được hiểu là toàn bộ hành vi liên quan đến việc thực hiện công việc, phản ánh mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân trong môi trường làm việc, với các yếu tố cốt lõi bao gồm sự thành thạo nhiệm vụ, hành vi gắn với trách nhiệm chính, mức độ cam kết và các hành vi làm việc tổng thể (Fogaça và cộng sự, 2018). Motowildo và cộng sự (1997) cho rằng có hai loại hiệu quả cần xem xét, đó là hiệu quả theo nhiệm vụ (Task Performance) và theo hoàn cảnh (Contextual Performance). Hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ là hoạt động chuyển đổi đầu vào thành đầu ra trong các hoạt động của một tổ chức, thực hiện các nhiệm vụ chính của công việc. Các hoạt động này dựa trên kỹ năng và năng lực của một cá nhân trong nhóm để tổ chức hoạt động có hiệu quả và hiệu suất. Trong khi đó, hiệu quả làm việc theo hoàn cảnh là những hành vi góp phần tạo giá trị cho tổ chức bằng cách tạo các hoạt động đem lại sự hài lòng như là giúp đỡ và hợp tác với đồng nghiệp, tuân thủ các quy định, duy trì sự nhiệt huyết với tổ chức. Aguinis (2009) phân biệt hiệu quả theo nhiệm vụ (đánh giá qua số lượng, chất lượng, thời gian) và hiệu quả theo hoàn cảnh (thể hiện qua hành vi, sự tuân thủ và tính chính trực). Các nghiên cứu sau đó bổ

sung hiệu quả thích ứng như một thành phần quan trọng, phản ánh khả năng ứng phó với thay đổi (Neal & Hesketh, 1999; Griffin và cộng sự, 2007; Baard và cộng sự, 2014; Pradhan & Jena, 2016), dù trong một số khung lý thuyết yếu tố này được lồng ghép vào hiệu quả theo hoàn cảnh, như Hunt (1996) và Rollins & Fruge (1992) đề cập đến sự linh hoạt lịch trình và khả năng thích ứng, qua đó phản ánh năng lực nhân viên trong việc thích nghi với các điều kiện hoặc yêu cầu công việc mới. Bên cạnh đó, Rotundo & Sackett (2002) và Viswesvaran & Ones (2000) đưa thêm hành vi làm việc đối lập, đó là các hành vi gây hại cho tổ chức. Ngoài ra, tiếp cận theo lý thuyết vai trò của Katz (1964) nhấn mạnh hiệu quả làm việc cần được xem xét qua nhiều vai trò, đặc biệt là phân biệt giữa hiệu quả trong vai trò và ngoài vai trò (Welbourne và cộng sự, 1998; Maxham III và cộng sự, 2008; Netemeyer & Maxham III, 2007). Welbourne và cộng sự (1998) cho rằng nhân viên không chỉ thực hiện nhiệm vụ công việc cụ thể mà còn tham gia vào các vai trò liên quan đến tổ chức, nhóm, sự nghiệp và đổi mới trong khi Maxham III và cộng sự (2008) nhấn mạnh ba phạm vi vai trò của nhân viên dịch vụ, đó là trong công việc, đối với khách hàng và tổ chức. Milkovich & Boudreau (1997, tr.87), cách tiếp cận vai trò nhấn mạnh việc thay thế quan niệm truyền thống về “công việc” bằng việc xác định những vai trò hoặc năng lực cần thiết để đáp ứng yêu cầu của thế kỷ XXI. Quan điểm này cũng được cả các nhà nghiên cứu và các nhà thực tiễn thừa nhận, rằng nếu chỉ tập trung vào “công việc” theo nghĩa hẹp thì sẽ dễ bỏ sót những yếu tố quan trọng khác cấu thành nên hiệu quả làm việc tổng thể (Welbourne và cộng sự, 1998).

Nhiều tác giả (Posdakoff & MacKenzie, 1994; Bakker và cộng sự, 2004; Koopmans và cộng sự, 2011; Aguinis, 2014; Pradhan & Jena, 2016) xem hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ tương ứng với hiệu quả làm việc theo vai trò, và hiệu quả làm việc theo hoàn cảnh tương ứng với hiệu quả làm việc ngoài vai trò. Pradhan & Jena (2016) nhấn mạnh hiệu quả làm việc của nhân viên có thể được nhìn nhận qua ba khía cạnh: nhiệm vụ, gắn với trách nhiệm cơ bản được quy định trong mô tả công việc (theo vai trò); thích ứng (phản ánh khả năng xử lý linh hoạt trong bối cảnh công việc biến động; và theo hoàn cảnh (biểu hiện những hành vi xã hội tích cực, tự nguyện, không được nêu rõ trong bản mô tả công việc và thường được xem là hành vi ngoài vai trò). Koopmans và cộng sự (2011), cũng cho rằng hiệu quả làm việc theo hoàn

cảnh, còn được xem là ngoài vai trò, phản ánh những hành vi vượt ra ngoài yêu cầu chính thức (như nhận thêm công việc, đề xuất ý tưởng sáng tạo, hoặc hỗ trợ người mới). Aguinis (2014) khẳng định hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ gắn liền với các vai trò chính thức và thường được quy định rõ trong bản mô tả công việc, trong khi đó hiệu quả làm việc theo hoàn cảnh phản ánh những hành vi được mong đợi ở nhân viên, nhưng không được nêu rõ. Borman & Motowidlo (1997) cũng lý giải thêm rằng, các hoạt động nhiệm vụ (task activities) có nhiều khả năng được quy định trong vai trò hơn so với các hoạt động theo hoàn cảnh (contextual activities), và thường xuất hiện trong mẫu đánh giá hiệu quả công việc. Điều này cũng lý giải tại sao sự khác biệt cá nhân về kiến thức, kỹ năng, năng lực, kinh nghiệm và đào tạo có mối tương quan chặt chẽ hơn với hiệu quả theo vai trò so với hiệu quả ngoài vai trò (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Trong nghiên cứu này, để thuận tiện cho việc phân tích, hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ được xem như là biểu hiện của hiệu quả theo vai trò; hiệu quả làm việc theo ngữ cảnh được xem như là biểu hiện của hiệu quả ngoài vai trò.

Hiệu quả làm việc nhân viên có sự khác biệt với hiệu suất làm việc (work productivity). Theo kinh tế học, định nghĩa cơ bản nhất của hiệu suất là mối quan hệ giữa đầu vào (ví dụ: số giờ làm việc) và đầu ra (ví dụ: số đơn vị sản phẩm). Hiệu suất cũng có thể được định nghĩa theo tính hiệu quả (efficiency), số sản phẩm đầu ra cho số giờ làm việc thông thường hoặc ít hơn. Do đó, hiệu suất làm việc là một khái niệm hẹp hơn so với hiệu quả làm việc (Kemppila, 2003). Mặt khác, hiệu suất làm việc có thể liên quan đến khả năng sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ được mong đợi trong nghề nghiệp hoặc công việc của nhân viên và khả năng này cũng có thể phản ánh qua cách nhân viên cảm nhận về khả năng lao động của họ (Escorpizo, 2008).

Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các khái niệm về HQLVNV từ các nghiên cứu trước, luận án lựa chọn tiếp cận HQLVNV theo vai trò công việc. Cách tiếp cận này cho phép lý giải toàn diện hơn về hành vi làm việc của nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh ngành dịch vụ, nơi các vai trò được mở rộng vượt ra ngoài phạm vi mô tả công việc (Borman & Motowidlo, 1993). Trên cơ sở đó, nghiên cứu lựa chọn định nghĩa của Williams & Anderson (1991) làm nền tảng cho hiệu quả làm việc theo vai trò, được hiểu là những hành vi gắn với các nhiệm vụ và trách nhiệm chính thức của nhân viên, thường được quy định cụ thể trong bản mô tả công việc. Đồng thời, nghiên

cứu kế thừa quan điểm của Netemeyer & Maxham III (2007) về hiệu quả làm việc ngoài vai trò, thể hiện qua hành vi hỗ trợ khách hàng và đồng nghiệp. Cách tiếp cận này phù hợp với lĩnh vực Logistics, nơi hiệu quả không chỉ nằm ở việc hoàn thành nhiệm vụ chính mà còn ở khả năng xử lý tình huống phát sinh và phối hợp nội bộ, chẳng hạn hỗ trợ đồng nghiệp ngoài phạm vi trách nhiệm chính thức hoặc chủ động đưa ra giải pháp giúp khách hàng. Quan điểm này cũng tương đồng với nhận định của Borman & Motowidlo (1993, tr.90): “Các doanh nghiệp dịch vụ có những yêu cầu đặc biệt về các khía cạnh ngoài vai trò liên quan đến việc ứng xử với khách hàng và đại diện cho tổ chức trước những người bên ngoài.”

Lược khảo tổng quan về khái niệm HQLVNV được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.1 Lược khảo tổng quan về khái niệm Hiệu quả làm việc nhân viên**

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Khái niệm về Hiệu quả làm việc nhân viên</b>
Fogaça và cộng sự (2018)	HQLVNV có thể được định nghĩa là tất cả các hành vi liên quan đến nhân viên khi làm việc. Hiệu quả làm việc cá nhân là chỉ số đo lường kết quả có liên quan đến các nghiên cứu trong môi trường làm việc; nó thể hiện mức độ thực hiện công việc của một người. Các yếu tố như sự thành thạo nhiệm vụ cụ thể, hành vi liên quan đến các nhiệm vụ cốt lõi của công việc, mức độ cam kết với các nhiệm vụ cốt lõi và hành vi làm việc nói chung trở thành những yếu tố quan trọng liên quan đến hiệu quả làm việc.
Pradhan & Jena (2016)	Hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ bao gồm các hành vi rõ ràng trong công việc như các trách nhiệm cơ bản của công việc được giao, có trong mô tả công việc. Hiệu quả làm việc thích ứng đòi hỏi nhân viên phải có khả năng xử lý linh hoạt và hiệu quả trong những hoàn cảnh công việc biến động. Hiệu quả làm việc theo hoàn cảnh là một dạng hành vi xã hội tích cực (prosocial behavior) được cá nhân thể hiện trong môi trường làm việc. Những hành vi này thường được kỳ vọng ở nhân viên nhưng không được nêu rõ trong bản mô tả công việc. Những kỳ vọng ngầm này được gọi là hành vi xã hội tích cực hoặc hành vi ngoài vai trò.
Aguinis (2014)	Hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ thường gắn liền với vai trò được quy định, thường được nêu rõ trong bản mô tả công việc. Ngược lại, hiệu quả làm việc theo hoàn cảnh thường không được quy định sẵn trong vai trò, mà là những hành vi được kỳ vọng ở nhân viên nhưng không được nêu một cách rõ ràng.
Koopmans và cộng sự (2011)	Hiệu quả ngoài vai trò thể hiện những hành vi vượt ra ngoài yêu cầu chính thức trong công việc, chẳng hạn như đảm nhận thêm nhiệm vụ, đưa ra ý tưởng sáng tạo hoặc hỗ trợ, hướng dẫn đồng nghiệp mới.

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Khái niệm về Hiệu quả làm việc nhân viên</b>
Byars & Rue (2011)	Hiệu quả làm việc là sự sẵn lòng của một cá nhân thực hiện trách nhiệm của mình trong tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.
Platts & Sobótka (2010)	HQLVNV là "quá trình hỗ trợ hệ thống kiểm soát tổ chức bằng cách liên kết công việc của mỗi nhân viên hoặc quản lý với nhiệm vụ chung của đơn vị làm việc".
Netemeyer & Maxham III (2007)	Hiệu quả làm việc ngoài vai trò hướng đến khách hàng là mức độ mà nhân viên dịch vụ “nỗ lực vượt mức” và “giúp đỡ khách hàng vượt ra ngoài yêu cầu công việc” trong quá trình phục vụ khách hàng khi xử lý khiếu nại. Hiệu quả ngoài vai trò hướng đến nhân viên là những hành vi hỗ trợ tự nguyện đối với đồng nghiệp khi khắc phục sự cố dịch vụ.
Singh (2000)	Trong lĩnh vực dịch vụ, hiệu quả theo vai trò được cụ thể hóa bằng các tiêu chí như năng suất và chất lượng công việc. Khía cạnh chất lượng của hiệu quả theo vai trò chính là “các quy tắc theo kịch bản” mà nhân viên dịch vụ phải thực hiện khi xử lý khiếu nại của khách hàng, tức là ứng xử một cách lịch sự và thực hiện những hành vi hướng đến khách hàng đã được quy định trong bản mô tả công việc.
Viswesvaran & Ones (2000)	HQLVNV là các hành động, hành vi và kết quả có thể đo lường được mà nhân viên thực hiện hoặc đem lại cho tổ chức và có liên quan và đóng góp cho các mục tiêu của tổ chức. Những hành vi có giá trị tiêu cực đối với hiệu quả hoạt động tổ chức cũng được xem là những khía cạnh riêng biệt của hiệu quả công việc.
Conway (1999)	HQLVNV theo nhiệm vụ đòi hỏi cần phải sử dụng nhiều năng lực nhận thức và kiến thức liên quan đến công việc (bao gồm kiến thức chuyên môn cần thiết hoặc các nguyên tắc để đảm bảo công việc có hiệu quả và khả năng xử lý nhiều loại nhiệm vụ), kỹ năng thực hiện công việc (sử dụng kiến thức chuyên môn để hoàn thành công việc thành công mà không cần nhiều giám sát), và thói quen thực hiện công việc (khả năng bẩm sinh để xử lý các công việc được giao, góp phần tạo điều kiện thuận lợi hoặc cản trở quá trình thực hiện công việc).
Motowildo và cộng sự (1997)	HQLVNV theo nhiệm vụ có mối quan hệ trực tiếp với công việc cốt lõi của tổ chức, thông qua việc thực hiện các quy trình trong công việc hoặc duy trì và đáp ứng các yêu cầu công việc. Ngược lại, hiệu quả theo hoàn cảnh giữ vai trò duy trì môi trường xã hội, tổ chức và tâm lý rộng hơn, bao gồm giúp đỡ và hợp tác với người khác, tuân thủ các quy tắc và thủ tục dù không thoải mái, ủng hộ và bảo vệ các mục tiêu của tổ chức, kiên trì làm việc với sự nhiệt tình và nỗ lực để hoàn thành công việc, cũng như tình nguyện đảm nhận những nhiệm vụ không chính thức nằm ngoài phạm vi công việc.

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Khái niệm về Hiệu quả làm việc nhân viên</b>
Motowidlo & Van Scotter (1994).	HQLVNV theo nhiệm vụ bao gồm hai nhóm hành vi: nhóm thứ nhất trực tiếp biến đổi nguyên liệu thô thành sản phẩm, dịch vụ như bán hàng, giảng dạy, vận hành máy móc hay phẫu thuật; nhóm thứ hai hỗ trợ và duy trì bộ phận kỹ thuật cốt lõi thông qua bổ sung nguyên liệu, phân phối sản phẩm, lập kế hoạch, giám sát và phối hợp. Trong khi đó, hiệu quả làm việc theo hoàn cảnh không tác động trực tiếp đến công việc chính mà chủ yếu hỗ trợ môi trường tổ chức, xã hội và tâm lý rộng hơn. Hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ là vai trò được quy định sẵn nhưng hiệu quả làm việc theo hoàn cảnh thì thường mang tính tự nguyện hơn.
Posdakoff & MacKenzie (1994)	HQLVNV ngoài vai trò được định nghĩa là những hành vi mang tính tự nguyện của nhân viên, được cho là góp phần trực tiếp thúc đẩy hoạt động hiệu quả của tổ chức, mà không nhất thiết tác động trực tiếp đến mục tiêu hiệu quả của cá nhân.
Borman & Motowidlo (1993)	HQLVNV theo hoàn cảnh bao gồm cả hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ, các hành vi đóng góp cho qui trình công việc hoặc các hành vi hỗ trợ tâm lý trong tổ chức. Ba đặc điểm chính về hiệu quả làm việc của nhân viên là: (i) Đánh giá dựa trên hành vi chứ không phải kết quả, (ii) Đánh giá dựa trên hành vi liên quan đến tổ chức, (iii) là một khái niệm đa chiều.
Williams & Anderson (1991)	HQLVNV theo vai trò đề cập đến những hành vi hướng đến các nhiệm vụ, bổn phận và trách nhiệm chính thức, chẳng hạn như những nội dung được liệt kê trong bản mô tả công việc. Các hành vi ngoài vai trò của cá nhân (OCBI-organizational citizenship toward individuals) được hiểu là những hành vi tự nguyện mang lại lợi ích trực tiếp cho các cá nhân cụ thể, và gián tiếp thông qua đó, đóng góp cho tổ chức.
Campbell và cộng sự (1990)	HQLVNV được định nghĩa là những việc có thể quan sát được mà con người thực hiện (ví dụ như hành vi) và có liên quan đến mục tiêu của tổ chức. Các hành vi này tạo nên hiệu quả công việc và có thể được xếp hạng theo mức độ hiệu quả mà nhân viên thể hiện. Đó là mức độ thành thạo (tức năng lực/khả năng) mà một cá nhân thể hiện khi thực hiện các nhiệm vụ chính của công việc.
Murphy & Kroeker (1989)	HQLVNV là tập hợp các hành vi hướng đến mục tiêu của tổ chức hoặc các phòng ban trong tổ chức của người lao động. Tổ chức định rõ một tập hợp mục tiêu cần được thực hiện bởi người giữ chức vụ trong mỗi công việc, và các mục tiêu liên quan có thể thay đổi ở từng công việc và từng các cấp khác nhau trong tổ chức. Điều này đặc biệt đúng khi xem xét hiệu quả làm việc qua các mục tiêu công việc cụ thể, và mục tiêu không liên quan đến công việc.

*Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026*

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

Các định nghĩa về trách nhiệm xã hội vẫn còn khá tranh cãi và chưa có được sự thống nhất trong nghiên cứu liên quan đến TNXHĐN (Aguinis, 2011). Carroll (1991) cho rằng TNXHĐN được thể hiện ở 4 khía cạnh (trách nhiệm kinh tế, pháp lý, đạo đức, từ thiện) và được biểu trưng bằng một kim tự tháp từ đáy là trách nhiệm kinh tế đến đỉnh là trách nhiệm từ thiện. Brown & Dacin (1997) định nghĩa đơn giản hơn, TNXHĐN là những sáng kiến gắn với việc triển khai các hoạt động tuân thủ quy định pháp luật, đồng thời tạo ra giá trị cho cộng đồng và xã hội, vượt lên trên mục tiêu lợi nhuận đơn thuần của doanh nghiệp. Nhiều tác giả tiếp cận TNXHĐN theo 2 hướng, bên trong (internal), liên quan đến các hoạt động nội bộ công ty và bên ngoài (external), liên quan đến hình ảnh và danh tiếng của tổ chức (Brammer và cộng sự, 2007; Smith, 2007; Lin-Hi và cộng sự, 2022). Campbell (2006) có quan điểm khác, cho rằng TNXHĐN đặt ra tiêu chuẩn hành vi tối thiểu nhằm không gây thiệt hại cho các bên liên quan và nếu xảy ra, thì sẽ sửa chữa càng sớm càng tốt sau khi được làm rõ. Turker (2009) cũng đồng ý rằng TNXHĐN là những nỗ lực hoạt động của doanh nghiệp nhằm nâng cao lợi ích cho các bên liên quan, vượt khỏi phạm vi lợi ích kinh tế. Các bên liên quan là những nhóm hoặc cá nhân có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi sự thành công của các mục tiêu của tổ chức hoặc là những người có lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp đến công ty (Verdeyen và cộng sự, 2004). Cùng quan điểm, Yoon & Chung (2018) khẳng định TNXHĐN bao gồm nhiều hoạt động có ảnh hưởng đến các bên liên quan, bao gồm quan hệ nhân viên, quản lý đầu tư, quản trị doanh nghiệp, bảo vệ môi trường, phát triển cộng đồng, quan hệ với khách hàng.

Theo lý thuyết các bên liên quan, trong quá trình hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp có trách nhiệm tạo ra giá trị chia sẻ và bảo đảm lợi ích của các bên liên quan (Freeman, 1984; Freeman & Dmytriiev, 2017). Nhiều nghiên cứu đã xác định các thành phần TNXHĐN theo quan điểm các bên liên quan bao gồm trách nhiệm với khách hàng, nhân viên, cổ đông, xã hội, môi trường, nhà cung cấp (Marić và cộng sự, 2021; Pérez & Rodríguez del Bosque, 2015).

Trong nghiên cứu này, khái niệm TNXHĐN của Carroll (1991), được xây dựng dựa trên lý thuyết các bên liên quan của Freeman (1984) được lựa chọn vì mô hình kim tự tháp (kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân đạo) này vừa bao quát đầy đủ bản

chất nghĩa vụ của doanh nghiệp, vừa phân định rõ cấp độ trách nhiệm, tạo nền tảng lý thuyết vững chắc cho việc đo lường TNXHĐN như một cấu trúc đa chiều. Khác với cách tiếp cận khác, như tác động đến nhóm bên liên quan của Turker (2009) vượt ngoài lợi ích kinh tế, Carroll (1991) không chỉ liệt kê đối tượng ảnh hưởng mà còn xác định bản chất trách nhiệm mà doanh nghiệp phải thực hiện đối với từng nhóm.

Một số khái niệm chính thể hiện sự phát triển các quan điểm về TNXHĐN theo thời gian được thể hiện trong bảng sau:

**Bảng 2.2 Lược khảo tổng quan về khái niệm Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp**

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Khái niệm về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</b>
European Commission (2019)	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp là ảnh hưởng của doanh nghiệp đến xã hội.
Glavas & Kelley (2014)	Sự quan tâm đến hạnh phúc của những người khác và môi trường nhằm tạo ra giá trị cho doanh nghiệp. TNXHĐN thể hiện qua các chiến lược và hoạt động mà doanh nghiệp phát triển trong các mối quan hệ với các bên liên quan chính của doanh nghiệp và có ảnh hưởng đến hạnh phúc của các bên liên quan chủ chốt của doanh nghiệp cũng như môi trường tự nhiên.
Hofman & Newman (2013)	Các hành động TNXHĐN là các hành động tự nguyện và có trách nhiệm của doanh nghiệp tập trung vào nhu cầu của các bên liên quan và vượt xa các lợi ích kinh tế và nghĩa vụ pháp lý của tổ chức.
Vlachos và cộng sự (2013)	Các chính sách TNXHĐN nội bộ có thể được mô tả như là các hành động chân thành. Nghĩa là, các tổ chức tham gia vào các hoạt động này vì họ quan tâm đến chúng. Các hành động TNXHĐN bên ngoài là những hành động được xem thực hiện với mục đích nhận lại điều gì đó hoặc tránh một loại hình phạt nào đó từ cộng đồng nói chung.
Coombs & Holladay (2012)	TNXHĐN là những hành động tự nguyện mà một công ty thực hiện trong quá trình thực hiện sứ mệnh và đáp ứng các nghĩa vụ đối với các bên liên quan, bao gồm nhân viên, cộng đồng, môi trường và xã hội nói chung.
Aguinis (2011)	TNXHĐN là các hành động và chính sách của tổ chức theo hoàn cảnh cụ thể, đồng thời xem xét mong đợi của các bên liên quan và ba khía cạnh cơ bản, đó là hiệu quả về kinh tế, xã hội và môi trường.
Vilanova và cộng sự (2009)	TNXHĐN có 5 khía cạnh, bao gồm tầm nhìn, quan hệ cộng đồng, nơi làm việc, trách nhiệm và thị trường.

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Khái niệm về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</b>
Turker (2009)	TNXHDN có thể được định nghĩa rộng hơn là các hành vi của doanh nghiệp nhằm tác động tích cực đến các nhóm bên liên quan xã hội và phi xã hội, đồng thời vượt lên trên lợi ích kinh tế của doanh nghiệp.
Dahlsrud (2008)	TNXHDN bao gồm những khía cạnh về môi trường, xã hội, kinh tế, các bên liên quan và sự tình nguyện.
Barnett (2007)	Sự phân bổ tùy ý nguồn lực doanh nghiệp nhằm cải thiện phúc lợi xã hội, đồng thời giúp củng cố mối quan hệ với các bên liên quan quan trọng.
Campbell (2006)	Doanh nghiệp được coi là có trách nhiệm xã hội khi không có ý gây hại cho các bên liên quan và nếu có thiệt hại xảy ra, họ phải khắc phục để tránh bị xem là phi trách nhiệm xã hội.
European Commission (2002)	Sự tích hợp tự nguyện các quan tâm về mặt xã hội và môi trường vào hoạt động kinh doanh và trong sự tương tác của các doanh nghiệp với các bên liên quan.
McWilliams & Siegel (2001)	TNXHDN là những hành động có vẻ như thúc đẩy một số lợi ích xã hội, vượt ngoài lợi ích của các doanh nghiệp và yêu cầu của pháp luật.
Brown & Dacin (1997)	TNXHDN là các sáng kiến về các hoạt động theo quy định pháp luật và đem lại lợi ích cho xã hội, vượt ra động cơ lợi nhuận của các doanh nghiệp
Carroll (1991)	TNXHDN là việc doanh nghiệp thực hiện bốn trách nhiệm (kinh tế, pháp lý, đạo đức, nhân đạo) đối với các bên liên quan như là cổ đông, khách hàng, nhân viên, nhà cung ứng, cộng đồng và các nhóm hoạt động xã hội (social activist groups); trong đó kinh tế và pháp lý là nền tảng bắt buộc, đạo đức phản ánh cách hành xử của doanh nghiệp phù hợp chuẩn mực đạo đức/xã hội vượt lên trên yêu cầu pháp lý tối thiểu, còn nhân đạo là đóng góp tự nguyện nhằm nâng cao chất lượng sống cộng đồng.
Bowen (1953)	TNXHDN là nghĩa vụ của các công ty đối với xã hội và các bên liên quan khác ngoài cổ đông.
Bowen & Johnson (1953)	TNXHDN là các nỗ lực theo đuổi các chính sách, đưa ra các quyết định hoặc làm theo các hướng hành động mà có lợi cho các mục tiêu và giá trị của xã hội.

*Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026*

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

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về cam kết nhân viên với tổ chức (CKNVTC) được tìm thấy trong nghiên cứu trong lĩnh vực tâm lý hành vi tổ chức. Porter và cộng sự (1974) đã thảo luận về cam kết tổ chức dựa trên ba yếu tố chính: niềm tin vững chắc vào các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng nỗ lực hết

mình vì lợi ích của tổ chức, và mong muốn mạnh mẽ được duy trì tư cách thành viên trong tổ chức. Theo nghĩa đó, cam kết bị ảnh hưởng bởi cả khuynh hướng cá nhân và can thiệp tổ chức. Wiener (1982) định nghĩa cam kết tổ chức là toàn bộ các áp lực quy chuẩn nội bộ để hành động đáp ứng mục tiêu và lợi ích của tổ chức. Trong khi đó, Bateman & Strasser (1984) khẳng định rằng cam kết tổ chức được xem là một khái niệm đa chiều, thể hiện qua lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, sự sẵn sàng cống hiến nhiều nỗ lực thay mặt tổ chức, mức độ phù hợp giữa mục tiêu và giá trị của nhân viên với tổ chức, cũng như mong muốn duy trì tư cách thành viên trong tổ chức. Meyer và Allen (1991) cũng đồng ý với quan điểm này khi cho rằng cam kết là trạng thái tâm lý xác định mối quan hệ của nhân viên với tổ chức và có tác động đến quyết định tiếp tục làm việc trong tổ chức hoặc cũng là sự gắn kết về mặt tâm lý của cá nhân đối với tổ chức, thể hiện qua sự tham gia tích cực vào công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị mà tổ chức theo đuổi (O'Reilly, 1989). Cam kết cũng có thể được miêu tả như là thành phần của động lực (Meyer và cộng sự, 2004), vì vậy có liên quan đến việc định hướng với mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực cho tổ chức và quan tâm đến việc ở lại với tổ chức (Whitener, 2001).

Sự cam kết nhân viên với tổ chức đôi khi bị sử dụng thay thế bằng sự gắn kết công việc (Nguyen & Uong, 2018), thậm chí là bị bao gồm trong khái niệm này (Schneider và cộng sự, 2005; Robinson và cộng sự, 2004) và nhầm lẫn với sự tham gia công việc (job involvement) (Anitha, 2014). Mặc dù đều có đề cập đến sự gắn kết tích cực với công việc, sự cam kết tổ chức, sự gắn kết và sự tham gia công việc có sự khác biệt về mặt khái niệm. Sự gắn kết cá nhân tại nơi làm việc là sử dụng chính các thành viên trong tổ chức cho các vai trò trong công việc theo từng cá nhân và những người này khi thực hiện các vai trò đó, thể hiện bản thân về mặt thể chất, nhận thức, và cảm xúc (Kahn, 1990). Cụ thể hơn, sự gắn kết công việc là “trạng thái tinh thần tích cực, thỏa mãn, liên quan đến công việc được đặc trưng bởi sự mạnh mẽ (vigor), sự tận tâm (dedication) và sự hấp dẫn (absorption)” (Schaufeli và cộng sự, 2002, tr.74) trong khi sự gắn kết nhân viên được xem là mức độ sẵn sàng của nhân viên làm việc vượt mức (go the extra mile) để giúp tổ chức đạt mục tiêu (Richman, 2006). Cam kết với tổ chức khác với sự gắn kết công việc ở việc đề cập đến thái độ và sự gắn bó của một người đối với tổ chức của họ. Sự gắn kết không phải là thái độ; đó là mức độ

mà một cá nhân tận tâm và đắm chìm trong việc thực hiện các vai trò của họ (Saks, 2006).

Mặt khác, sự tham gia công việc là mức độ mà một người được nhận diện tâm lý với công việc của mình (Lodahl & Kejnar, 1965) hoặc tầm quan trọng của công việc trong hình ảnh tổng thể về bản thân của người ấy hoặc là mức độ quan trọng của tình hình công việc tổng thể của một người trong cuộc sống của người ấy (Lawler & Hall, 1970). Do đó, công việc càng cho phép người lao động thấy có tầm ảnh hưởng, có khả năng sáng tạo, có thể sử dụng được các kỹ năng và năng lực của họ thì họ càng tham gia vào công việc đó (Lawler & Hall, 1970). Trong khi đó, CKNVTC có liên quan nhiều hơn đến các trạng thái tâm lý tình cảm dựa trên các giá trị và lợi ích được chia sẻ với tổ chức (Bateman & Strasser, 1984; Meyer và Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

Nghiên cứu này tập trung vào khái niệm Cam kết tình cảm theo định nghĩa của Meyer & Allen (1991), theo đó, cam kết tình cảm liên quan đến sự gắn bó cảm xúc, sự nhận dạng và tham gia của nhân viên trong tổ chức. Cam kết tình cảm bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như thử thách công việc, sự rõ ràng về vai trò, sự rõ ràng về mục tiêu và độ khó, sự tiếp thu của quản lý, sự đoàn kết của đồng nghiệp, công bằng, tính quan trọng cá nhân, phản hồi, sự tham gia và tính đáng tin cậy (Meyer & Allen, 1997) và nhân viên có cam kết tình cảm mạnh sẽ tiếp tục làm việc với tổ chức vì họ muốn làm vậy. Một số phân tích tổng hợp đã chỉ ra rằng cam kết tình cảm có mối tương quan mạnh hơn với hiệu quả làm việc so với hai thành phần cam kết còn lại (Meyer và cộng sự, 2002; Solinger và cộng sự, 2008). Do đó, nghiên cứu tập trung vào cam kết tình cảm với vai trò tiền tố đối với hiệu quả làm việc nhân viên. Hơn nữa, cam kết tình cảm phù hợp với mục tiêu nghiên cứu này, vì nó phản ánh sự tham gia liên tục, nhiệt tình và sự đóng góp tích cực vào việc giải quyết nhiệm vụ mà nhân viên được giao (Meyer và cộng sự, 2002; Perry và cộng sự, 2016; Trivellas và cộng sự, 2019; Goetz & Wald, 2022;). Các hoạt động TNXHĐN hướng tới khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và môi trường chủ yếu tác động đến cam kết tình cảm của nhân viên. Khi nhân viên thấy công ty quan tâm đến quyền lợi của họ, minh bạch với khách hàng, đối xử công bằng với nhà cung cấp và có trách nhiệm với môi trường, họ cảm thấy tự hào và gắn bó sâu sắc, từ đó sẵn sàng cống hiến và tham gia tích cực. Khác

với cam kết quy chuẩn (cảm giác nghĩa vụ phải ở lại vì trách nhiệm) hay cam kết liên tục (ở lại vì chi phí rời đi cao), cam kết tình cảm xuất phát từ sự tự nguyện, niềm tin và sự hài lòng với tổ chức, tạo ra động lực nội tại bền vững hơn, từ đó giúp nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ (Bhatti và cộng sự, 2022). Các khái niệm về cam kết của nhân viên đối với tổ chức được tổng hợp và trình bày tại Phụ lục 3 (Bảng PL3.1).

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

O'Reilly và cộng sự (1991) định nghĩa Sự phù hợp cá nhân-tổ chức là sự tương thích (congruence) các đặc điểm, niềm tin, giá trị cá nhân với văn hóa, nhu cầu có tính chiến lược (strategic needs), các chuẩn mực (norms) và giá trị của tổ chức. Tương tự, Chatman (1989), Kristof (1996), Netemeyer và cộng sự (1997) tóm gọn đơn giản hơn, đó là sự tương thích giữa giá trị tổ chức và cá nhân. Cable và DeRue (2002) lại cho rằng đó là sự đánh giá về sự tương đồng giá trị cá nhân của nhân viên và văn hóa tổ chức. Handler (2004) xem xét đến 3 chiều của sự phù hợp cá nhân-tổ chức: giá trị, tính cách nhân viên và môi trường làm việc. Nhìn chung, hầu hết các định nghĩa đều nhấn mạnh đến sự tương thích giữa nhân viên và tổ chức. Bright (2007) khái quát hóa lại về khái niệm này khi cho rằng đó là sự phù hợp giữa các đặc điểm cá nhân (như là mục tiêu, kỹ năng, giá trị) và đặc điểm của tổ chức (như là mục tiêu, giá trị, nguồn lực và văn hóa). Sự phù hợp này có thể đạt được thông qua hai cách: bổ sung (supplementary) or bù vào (complementary). Sự phù hợp theo cách thức bổ sung đạt được khi các đặc điểm cá nhân và tổ chức giống nhau, trong khi sự phù hợp theo cách thức bù vào đạt được khi phải thêm vào các đặc điểm của cá nhân và tổ chức bị thiếu sót để tạo nên sự tương thích lẫn nhau (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987). Cụ thể, từ góc độ bổ sung, sự phù hợp đạt được khi tổ chức thu hút những cá nhân có những mục tiêu và giá trị tương tự với tổ chức. Ngược lại, sự phù hợp theo cách thức bù vào đạt được khi các nhu cầu chưa được đáp ứng của cá nhân được thỏa mãn bởi các tài nguyên và nhiệm vụ được tổ chức cung cấp. Trong cả hai trường hợp, nhiều nghiên cứu chứng minh rằng sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có lợi cho thái độ và hành vi của nhân viên trong tổ chức (Bretz & Judge, 1994; Kristof-Brown và cộng sự, 2005; Kristof, 1996; Vancouver & Schmitt, 1991). Các giá trị chung giữa cá nhân và tổ chức dẫn đến sự hài lòng với công việc của nhân viên và kết quả tốt đẹp giúp tổ chức đạt được mục tiêu (Chatman, 1989).

Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau và có những hình thức khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm của cá nhân và tổ chức cũng như kết quả mong muốn (Muchinsky & Monahan, 1987). Nghiên cứu này áp dụng định nghĩa cơ bản nhất về Sự phù hợp cá nhân-tổ chức dựa trên sự tương thích về giá trị của Kristof (1996) và Chatman (1989). Các giá trị đó là các khía cạnh cơ bản và lâu dài của cá nhân và tổ chức và là thành phần của văn hóa tổ chức hướng dẫn hành vi của nhân viên (Chatman, 1991). Sự kết hợp các giá trị này với nhau có thể mang lại kết quả tích cực cho tổ chức (Kristof, 1996). Lược khảo tổng quan về khái niệm Sự phù hợp cá nhân-tổ chức được tổng hợp ở Phụ lục 3 (Bảng PL3.2).

### **2.2.5 Sự viên mãn nhân viên (Employee Wellbeing)**

Định nghĩa về sự viên mãn cũng như các yếu tố cấu thành nó chưa đạt được sự thống nhất (Franco-Santos & Doherty, 2017; Page & Vella-Brodrick, 2009). Emerson (1985) định nghĩa sự viên mãn là sự hài lòng (gratification) về các mục tiêu, mong muốn và nhu cầu của cá nhân thông qua việc thể hiện khả năng và cách sống của họ. Đôi khi sự viên mãn được dùng để ám chỉ hạnh phúc, sự hài lòng và điều kiện sống. Nói đơn giản, sự viên mãn thường được xem là biểu hiện của hoàn cảnh sống của con người (McGillivray, 2007). Ngoài ra, sự viên mãn về tâm lý là một khái niệm rộng đề cập đến các điều kiện tinh thần và cảm xúc, mức độ hài lòng trong công việc và cuộc sống nói chung (Obrenovic và cộng sự, 2020).

Một số cách tiếp cận khác xem sự viên mãn là sự kết hợp giữa viên mãn hưởng lạc (hedonic well-being)- và sự viên mãn bản chất (Eudaimonic well-being) (Sharma và cộng sự, 2017). Sự viên mãn hưởng lạc nhấn mạnh vào khía cạnh chủ quan (subjective well-being-SWB) (Diener và cộng sự, 2003), đó là các trải nghiệm chủ quan về sự hài lòng hoặc sự cân bằng cảm xúc và suy nghĩ tích cực lẫn tiêu cực trong khi Sự viên mãn bản chất liên quan đến cảm xúc khi hoàn thành mục tiêu (Grant và cộng sự, 2007), hay nói cách khác là tìm thấy ý nghĩa và mục đích trong công việc. Khi nhân viên gắn kết vào cả 2 loại cảm xúc này thì sẽ có được sự viên mãn. Sự viên mãn này phản ánh cách nhân viên cảm nhận về trải nghiệm và mức độ hài lòng trong cuộc sống của họ (Stone & Mackie, 2013). Trải nghiệm này cũng liên quan đến niềm vui, tránh sự tiêu cực, tự phát triển bản thân và giúp đỡ người khác (McMahan &

Estes, 2012). Mặt khác, Zheng và cộng sự (2015) cho rằng sự viên mãn nhân viên không chỉ bao gồm nhận thức và cảm xúc của nhân viên về công việc và sự hài lòng cuộc sống, mà còn phản ánh trải nghiệm tâm lý và mức độ hài lòng của họ trong cả công việc lẫn đời sống cá nhân.

Có thể thấy, khái niệm “sự viên mãn” đã được mở rộng từ phạm vi tổng quát sang các khía cạnh cụ thể như viên mãn tâm lý, chủ quan và viên mãn trong công việc. Tuy nhiên, nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào khía cạnh liên quan đến công việc. Sự viên mãn tại nơi làm việc (Workplace Well-being) bao gồm sự kết hợp giữa cảm nhận về công việc và cảm xúc mà nhân viên trải nghiệm trong khi thực hiện công việc (Muzaffar Zargar & Gani, 2025). Để đánh giá toàn diện sự viên mãn nơi làm việc, cần đo lường không chỉ sự hài lòng với công việc mà còn cả các cảm xúc liên quan đến công việc (Daniels, 2000; Page & Vella-Brodrick, 2009). Grant và cộng sự (2007) đề xuất rằng, sự viên mãn là tổng hợp chất lượng trải nghiệm và khả năng hoàn thành công việc của nhân viên trong môi trường làm việc, bao gồm ba khía cạnh cốt lõi: tâm lý, thể chất và xã hội. Nghiên cứu của Warr (1990) và Daniels (2000) cũng chỉ ra rằng, cảm xúc liên quan đến công việc là chỉ số dự báo quan trọng cho sự viên mãn của nhân viên. Nghiên cứu này áp dụng định nghĩa của Zheng và cộng sự (2015) theo đó, sự viên mãn tại nơi làm việc được hiểu là sự kết hợp giữa mức độ hài lòng với công việc và các cảm xúc mà nhân viên trải nghiệm trong quá trình làm việc. Các chính sách TNXHĐN đóng vai trò thúc đẩy cả sự hài lòng lẫn cảm xúc tích cực của nhân viên, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả làm việc. Tổng hợp các khái niệm về Sự viên mãn nhân viên được trình bày trong Phụ lục 3 (Bảng PL3.3).

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

Eisenberger và cộng sự (1986) định nghĩa CNHTTC là cảm nhận tổng quan từ nhân viên về mức độ mà tổ chức xem trọng đóng góp của họ và quan tâm đến hạnh phúc của họ. Đây là khái niệm phổ biến và được sự đồng thuận nhiều nhất trong nghiên cứu liên quan đến CNHTTC (Rhoades & Eisenberger, 2002; Arshadi, 2011; Cheng và cộng sự, 2022; Canboy và cộng sự, 2023). Theo định nghĩa này, cảm nhận của nhân viên đối với tổ chức về mặt hỗ trợ đóng một vai trò quan trọng. Nói cách khác, CNHTTC quan trọng từ hai khía cạnh. Thứ nhất, để nhấn mạnh đến sự hỗ trợ

tổ chức, nhân viên cần cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức. Thứ hai, tổ chức hoặc hệ thống quản lý cần tạo môi trường hỗ trợ ở nơi làm việc.

Eisenberger và cộng sự (1986) đã khẳng định rằng nếu mức độ CNHTTC cao, mức độ gắn kết của nhân viên đối với tổ chức của họ sẽ cao hơn. Nói cách khác, dựa trên quan điểm trao đổi xã hội và thuyết có đi có lại, nhân viên sẽ đáp trả lại khi nhận sự hỗ trợ từ tổ chức nhiều hơn những gì tổ chức mong muốn. Shore và Wayne (1993) cũng nhấn mạnh rằng nếu nhân viên cảm nhận tổ chức quan tâm đến họ, họ sẽ cảm thấy có nghĩa vụ đáp trả nhiều hơn cho tổ chức. Ngoài ra, nguồn lực công việc là các khía cạnh tổ chức, xã hội, tâm lý hoặc vật chất của công việc có thể giúp nhân viên đạt được mục tiêu công việc hoặc thúc đẩy phát triển cá nhân (Baker & Demerouti, 2006) và gia tăng CNHTTC.

Lý thuyết hỗ trợ tổ chức cũng cho rằng cách hành xử cụ thể cho nhu cầu của một nhân viên nên được đặc biệt coi trọng và do đó góp phần đáng kể vào cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (Eisenberger và cộng sự, 1986). Rhoades và Eisenberger (2002) cho rằng có ba loại hành xử tích cực từ tổ chức (sự công bằng, hỗ trợ của cấp trên, phần thưởng và điều kiện công việc - sự công nhận, tiền lương, thăng tiến, an toàn công việc, tự chủ, các áp lực công việc và đào tạo) sẽ làm tăng cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ đồng nghiệp trong tổ chức, họ cảm thấy có trách nhiệm hơn đối với công việc của mình. Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức đem lại các kết quả công việc tích cực bao gồm sự hài lòng công việc, nhận dạng tổ chức và hiệu quả làm việc (Robert Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Rhoades & Eisenberger, 2002). Trong phạm vi nghiên cứu, tác giả áp dụng khái niệm CNHTTC của Eisenberger và cộng sự (1986), trong đó CNHTTC là thước đo về nhận thức của nhân viên về việc họ được tổ chức hỗ trợ như thế nào và đây là nguồn lực vật chất hỗ trợ cho hoạt động cần thiết như cung cấp thông tin để hiểu và giải quyết vấn đề và quan tâm đến mục tiêu, giá trị, hạnh phúc và phát triển của nhân viên. Các khái niệm về Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức được tổng hợp trong Phụ lục 3 (Bảng PL3.4).

## **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**

Nghiên cứu về hiệu quả làm việc của nhân viên đã thu hút sự quan tâm của nhiều học giả, dẫn đến sự gia tăng đáng kể số lượng các bài báo được xuất bản rộng rãi. Điều này xuất phát từ thực tế rằng nhân lực được xem là một nguồn lực vô hình quan trọng, đóng vai trò then chốt trong việc đạt được các mục tiêu kinh doanh (Ali và cộng sự, 2020). HQLVNV có mối quan hệ mật thiết với các hoạt động TNXHĐN của doanh nghiệp, bởi lẽ nhân viên là thành phần cốt lõi của tổ chức và chịu ảnh hưởng sâu sắc từ các sáng kiến TNXHĐN. Hơn nữa, TNXHĐN không chỉ là một yếu tố mang tính trách nhiệm xã hội mà còn là một phần không thể thiếu trong chiến lược tổng thể của doanh nghiệp, góp phần tạo dựng văn hóa doanh nghiệp bền vững và gia tăng giá trị nội tại (Čič & Mladič, 2021). Các sáng kiến TNXHĐN ngày nay đã trở thành một phương thức được xã hội công nhận nhằm đáp ứng kỳ vọng và làm hài lòng các bên liên quan như cổ đông, khách hàng và nhân viên (Ali và cộng sự, 2020). Khi tổ chức tích cực thực hiện các hoạt động TNXHĐN, nhân viên có xu hướng phát triển nhận thức và thái độ tích cực hơn đối với doanh nghiệp và công việc của họ (Maminiaina và cộng sự, 2024; Wang và cộng sự, 2024; Gullifor và cộng sự, 2023; Castro-González và cộng sự, 2023). Trong bối cảnh nghiên cứu hiện nay, việc khám phá vai trò của TNXHĐN đối với HQLVNV ngày càng trở nên cần thiết và hứa hẹn nhiều triển vọng nghiên cứu trong tương lai (Maneethai và cộng sự, 2024). Mục tiêu của phần này là tổng hợp, phân tích và so sánh các khám phá trước đó về ảnh hưởng của TNXHĐN đến HQLVNV qua đó làm sáng tỏ các câu hỏi sau đây:

Câu hỏi 1: Cấu trúc khoa học của mối quan hệ giữa TNXHĐN 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 TNXHĐN và HQLVNV?

Câu hỏi 3: Có những cơ chế tác động nào của TNXHĐN 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**

Các phương pháp lược khảo lý thuyết đóng vai trò quan trọng trong việc tổng hợp và phân tích tài liệu nghiên cứu, đưa ra bản đồ về mối liên kết giữa các chủ đề trong lĩnh vực học thuật giúp xác định khoảng trống và các xu hướng (Tranfield và cộng sự, 2003; Xu và cộng sự, 2018). Một số phương pháp phổ biến bao gồm lược khảo tường thuật (narrative review), lược khảo hệ thống (systematic review), phân tích tổng hợp (meta-analysis) (Snyder, 2019). Mỗi phương pháp trên đều có ưu điểm và hạn chế nhất định, và khi đi chuyên sâu vào chủ đề nào đó thì kỹ thuật phân tích trắc lượng rất cần thiết trong nghiên cứu sơ bộ (Phạm Hùng Hiệp & Lương Đình Hải, 2023). Để xây dựng một cái nhìn tổng quan có hệ thống và toàn diện về ảnh hưởng của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc của nhân viên, tác giả đã sử dụng phân tích hai tầng (a two-tier analysis) bao gồm phương pháp trắc lượng thư mục (bibliometrics) và phân tích nội dung (content analysis). Việc phân tích nội dung giúp bổ sung cho chất lượng nghiên cứu vì các chỉ số trắc lượng thư mục không đủ đánh giá (Jiddi & Ibenrissoul, 2020; Aktoprak & Hursen, 2022; Phạm Hùng Hiệp & Lương Đình Hải, 2023). Sự kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng trong lược khảo mang đến cấu trúc sâu rộng (intellectual structure) về lĩnh vực nghiên cứu (Bhatt và cộng sự, 2020). Cụ thể phương pháp trắc lượng thư mục tiếp cận thống kê phân tích thông tin tài liệu như tác giả, từ khóa và tài liệu tham khảo, tổng quan về sự phát triển trong quá khứ, hiện tại và dự đoán xu hướng tương lai của các chủ đề nghiên cứu (De Bakker và cộng sự, 2005; Nicolaisen, 2010). Trong khi đó, phân tích nội dung là phương pháp định tính được các nhà nghiên cứu sử dụng để hiểu sâu sắc chủ đề nghiên cứu, khám phá các đặc điểm tiềm ẩn nhằm rút ra những kết luận chính xác và đáng tin cậy (Cheng và cộng sự, 2018; Bhatt và cộng sự, 2020).

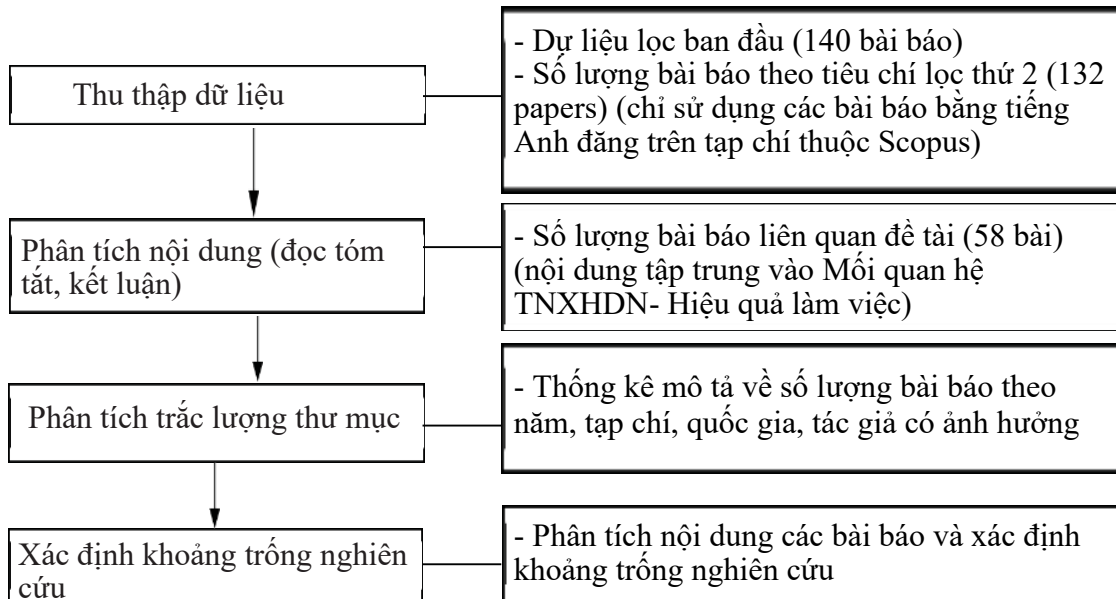
Phương pháp trắc lượng thư mục khoa học được xem là cách tiếp cận quan trọng và không thể thiếu khi bắt đầu lược khảo vì đưa ra những phát hiện toàn diện

về lĩnh vực nghiên cứu (Ellegaard, 2018). Ưu điểm chính là cung cấp những bài báo có ảnh hưởng nhất và lập bản đồ lĩnh vực nghiên cứu một cách khách quan, hạn chế các sai lệch tiềm ẩn trong tổng quan về chủ đề nghiên cứu (Zupic & Čater, 2015). Phương pháp trắc lượng thư mục được sử dụng trong nghiên cứu này để thống kê và giải thích các nghiên cứu về TNXHĐN và HQLVNV được thực hiện trong giai đoạn 2014–2024, đồng thời các luồng nghiên cứu tương lai được đưa ra dựa trên phân tích nội dung của các bài báo mới chọn lọc (Hasan và cộng sự, 2024).

Phương pháp trắc lượng thư mục được thực hiện theo các bước như sau. Trước tiên, nghiên cứu này xác định nguồn cơ sở dữ liệu để truy cập để tìm từ khóa liên quan đến đề tài. Web of Science (WoS) và Scopus đều bao quát số lượng lớn các lĩnh vực khoa học, dù có sự trùng lặp nhất định. Tuy nhiên, WoS tập trung mạnh vào các ngành khoa học tự nhiên và kỹ thuật trong khi Scopus lại vượt trội hơn trong lĩnh vực khoa học xã hội (Mongeon & Paul-Hus, 2016; Kumpulainen & Seppänen, 2022) với bộ sưu tập dữ liệu phong phú về tác giả, tổ chức, quốc gia (Li Zhang & Eichmann-Kalwara, 2019). Do đó, Scopus được lựa chọn làm nguồn cơ sở dữ liệu cho phương pháp trắc lượng thư mục.

Sau đó, bộ lọc chủ đề tìm kiếm theo tiêu đề, từ khóa và tóm tắt được truy vấn vào thời điểm 22 tháng 12 năm 2024 như sau: TITLE-ABS-KEY ("Corporate Social Responsibility" OR "CSR") AND ("Work Performance" OR "Employee Performance" OR "Job Performance" OR "Individual Performance"). Dữ liệu thu nhập được xử lý theo các bước trong Hình 2.1 như đề xuất trong nghiên cứu của Khanra và cộng sự (2021). Ban đầu, có đến 140 bài báo được thu thập. Sau đó, các bài báo này tiếp tục được lọc lại theo tiêu chí là chỉ chọn các ấn phẩm xuất bản dưới dạng bài báo bằng Tiếng Anh đăng trên các tạp chí uy tín vì có thể đáp ứng được chuẩn chất lượng nhất định (Yassin & Beckmann, 2024), giúp nâng cao chất lượng kiến thức thu được từ phân tích phân tích trắc lượng thư mục (Xu và cộng sự, 2018; Khanra và cộng sự, 2021). Ở giai đoạn này, 132 bài báo (loại bỏ 8 bài) được chọn. Sau đó tiếp tục phân tích nội dung các bài báo này qua việc đọc tiêu đề, phần tóm tắt, phần giới thiệu. Tất cả các bài báo có nội dung liên quan đến mối quan hệ TNXHĐN-HQLVNV được chọn. Kết quả cuối cùng có 58 bài báo được sử dụng cho phân tích

trắc lượng thư mục và được trình bày ở Phụ lục 1 (54 bài, không chọn bài báo trích từ sách).



**Hình 2.1 Các bước lựa chọn bài báo và phân tích trắc lượng thư mục**

Ở bước tiếp theo trong phân tích trắc lượng thư mục, tác giả tiến hành phân tích các chỉ số trắc lượng thư mục phổ biến nhất (Khan và cộng sự, 2020) với sự hỗ trợ của phần mềm Vosviewer 1.6.20. Đây là công cụ đáng tin cậy, được thiết kế để phân tích dữ liệu thư mục và trình bày kết quả trực quan thông qua các tùy chọn hiện đại và tối ưu (Van Eck & Waltman, 2014).

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

Các chỉ số trắc lượng khoa học phân tích bên dưới cho thấy thông tin tổng quan về chủ đề TNXHĐN- Hiệu quả làm việc trong giai đoạn 10 năm qua.

Trước tiên, số lượng bài báo xuất bản theo năm được trình bày qua Phụ lục 2 (Hình PL2.1) Phân tích về sự phân bố số lượng bài báo theo năm cho thấy sự phát triển khá mạnh trong nghiên cứu tác động của TNXHĐN đến kết quả của nhân viên trong giai đoạn này. Đáng chú ý, từ năm 2014 đến 2017, số lượng ấn phẩm về chủ đề này rất khan hiếm, đặc biệt chỉ có 1 bài báo vào năm 2018. Điều này cho thấy tầm quan trọng của TNXHĐN đối với HQLVNV chưa được sự quan tâm. Trong giai đoạn tiếp theo, số lượng ấn phẩm tăng mạnh, đạt đỉnh cao nhất là 12 bài báo vào năm 2023,

sau đó giảm nhẹ vào năm 2024 (tính đến ngày 22 tháng 12 năm 2024). Nhìn chung, biểu đồ cho thấy sự gia tăng số lượng bài nghiên cứu về chủ đề trong những năm gần đây thể hiện sự công nhận về tầm ảnh hưởng ngày càng cao của TNXHĐN đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

Nghiên cứu về mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV được thực hiện ở nhiều quốc gia trên các châu lục khác nhau (Hình PL2.2). Trong đó, một số quốc gia có khối lượng nghiên cứu hàng đầu bao gồm Mỹ, Hàn Quốc, Trung Quốc, Anh. Các quốc gia châu Âu có đóng góp nghiên cứu tương đối lớn gồm Bồ Đào Nha, Hy Lạp và Ý. Ngoài ra, tại châu Á, ba quốc gia nổi bật khác với số lượng nghiên cứu đáng kể là Ấn Độ, Pakistan và Việt Nam.

58 bài báo được xuất bản trên 44 tạp chí khác nhau với tổng số lần trích dẫn là 2144 lần. Hình PL2.3 thể hiện 10 tạp chí có số lượng bài báo đứng đầu, được xếp hạng Q1, Q2 theo tổ chức Scimago và chiếm khoảng 46% tổng số ấn phẩm. Trong đó 2 tạp chí có ảnh hưởng nhất là Sustainability (7 bài với số trích dẫn là 211 lần) và Corporate Social Responsibility and Environmental Management (4 bài với số trích dẫn là 132 lần).

Nội dung về các tác giả nghiên cứu về chủ đề được phân tích chi tiết tại Phụ lục 2. Bảng PL2.1 chỉ ra rằng 16 tác giả đóng góp từ 2 bài báo trở lên, với Hur Won-Moo là tác giả nổi bật, tuy nhiên không phải là tác giả có ảnh hưởng nhất. Bảng PL2.2 liệt kê 10 bài báo được trích dẫn cao nhất, trong đó nghiên cứu của Korschun và cộng sự (2014) về ảnh hưởng của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc qua sự nhận dạng tổ chức đạt số lượng trích dẫn cao nhất với 334 lượt.

Các từ khóa và chỉ mục tạp chí được các tác giả sử dụng trong các bài báo sẽ giúp đưa ra cái nhìn ban đầu về các chủ đề nghiên cứu trong lý thuyết hiện có (Khanra và cộng sự, 2021). Kết quả phân tích từ khóa được đánh giá dựa trên kích thước của các vòng tròn, số lượng cụm và khoảng cách giữa các từ khóa (Low & Siegel, 2020). Kích thước của các vòng tròn thể hiện tần suất xuất hiện của một từ khóa, với các vòng tròn càng lớn cho thấy tần suất xuất hiện càng nhiều trong phần tóm tắt và tiêu đề của các bài báo về mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. Kết quả cho thấy có 4 cụm với 17 mục (Hình PL2.3), trong đó cụm đồ nổi bật nhất (7 từ khóa), tập

trung vào vai trò lãnh đạo và sự gắn kết nhân viên/công việc. Các cụm còn lại gồm: xanh lá (lãnh đạo có trách nhiệm, động lực và cam kết/niềm tự hào tổ chức), xanh da trời (công bằng tổ chức, hài lòng công việc và viên mãn), và vàng (nhận dạng tổ chức, hành vi công dân tổ chức và ý định nghỉ việc). Mạng liên kết cho thấy “TNXHĐN” và “HQLVNV” là hai từ khóa trung tâm, liên hệ mạnh với cam kết tổ chức, hài lòng công việc, nhận diện tổ chức và hành vi công dân tổ chức; trong đó cam kết tổ chức gắn kết chặt nhất, sự viên mãn và cảm nhận hỗ trợ tổ chức ở mức trung bình, còn khả năng phục hồi yếu hơn.

Kết quả được tìm thấy qua phân tích số lượng bài báo xuất bản theo năm, quốc gia, tạp chí, tác giả phân tích từ khóa đã cho thấy cấu trúc khoa học của mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. Thông tin này đã trả lời cho câu hỏi số 1 được đặt ra ở Mục 2.3.1.

Đối với câu hỏi số 2 trong phần này về phương pháp nào sử dụng phổ biến trong nghiên cứu về TNXHĐN và hiệu quả làm việc nhân viên: Trong lĩnh vực nghiên cứu về TNXHĐN và hiệu quả làm việc, các phương pháp nghiên cứu chủ yếu nghiêng về cách tiếp cận định lượng. Trong tổng số 58 bài nghiên cứu, có 54 bài sử dụng phương pháp định lượng, trong đó 37 bài áp dụng khảo sát cắt ngang với dữ liệu từ một nguồn duy nhất là nhân viên, 1 bài sử dụng dữ liệu từ quản lý, và 16 bài còn lại sử dụng dữ liệu đa nguồn. Các nghiên cứu định lượng trong lĩnh vực này phần lớn tập trung vào mô hình phân tích cấu trúc tuyến tính trong 5 năm gần đây, tiếp theo là mô hình hồi quy và phân tích nhân tố. Đáng chú ý, chỉ có 1 bài sử dụng định tính và định lượng, 1 bài sử dụng phân tích tổng hợp, và 2 bài áp dụng phương pháp phân tích định tính và tổng hợp, cho thấy sự thiên lệch rõ ràng về phương pháp nghiên cứu trong lĩnh vực này. Xu hướng này phản ánh rằng nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực TNXHĐN và hiệu quả làm việc đang phát triển mạnh mẽ, với sự chiếm ưu thế của các bài báo mang tính dự báo (predictive-level articles).

Trả lời câu hỏi 3 trong phần này đề cập đến các cơ chế mà TNXHĐN ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc theo các nghiên cứu trước đây. Có 54 bài nghiên cứu chi tiết về cơ chế tác động của TNXHĐN- HQLVNV. Trong đó nghiên cứu của Yu và cộng sự (2022) chỉ ra rằng hoạt động từ thiện doanh nghiệp có tác động theo dạng đường cong chữ S đối với hiệu quả làm việc của nhân viên, thể hiện sự không ổn

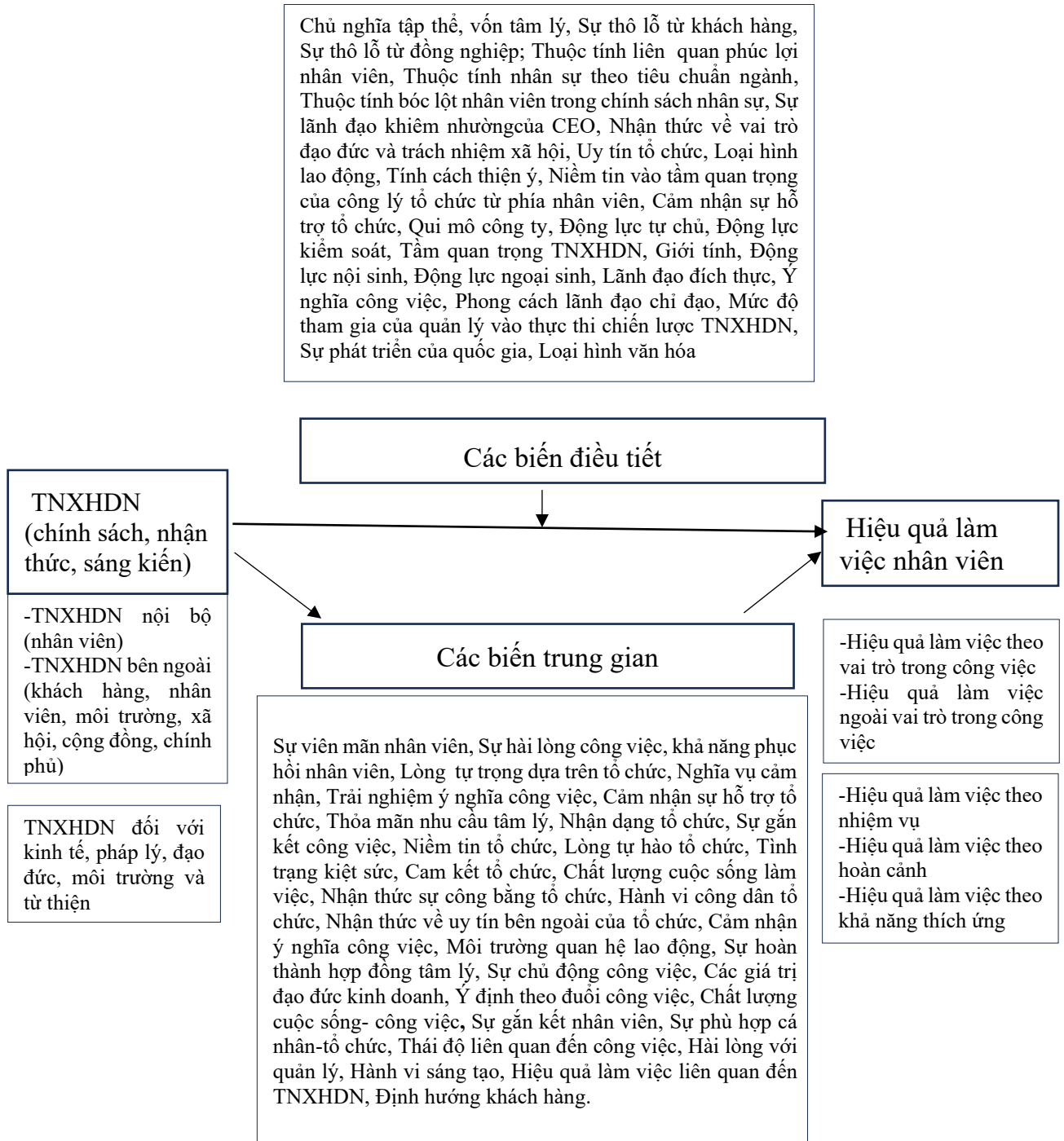
định và nhất quán. Trong khi đó, một số nghiên cứu khác lại xác nhận tác động trực tiếp của TNXHĐN lên hiệu quả làm việc, bao gồm Santhose & Anisha (2023), Aftab và cộng sự (2022), Rinawiyanti và cộng sự (2021), Asante Boadi và cộng sự (2020), Jnaneswar & Ranjit (2020), Chaudhary (2020), Hongdao và cộng sự (2019), Manzoor và cộng sự (2019), Almeida & Coelho (2019), Yang & Kim (2018), Sun & Yu (2015); Story & Neves (2015). Đặc biệt, TNXHĐN nội bộ làm tăng số lượng công việc hoàn thành và giảm số lượng khiếu nại, nhưng lại giảm chất lượng công việc (Lin-Hi và cộng sự, 2022) và thậm chí TNXHĐN (cộng đồng, môi trường, nhân viên, khách hàng, chính phủ) không có tác động đến hiệu quả làm việc (Newman và cộng sự, 2015).

Cơ chế trung gian giữa TNXHĐN và HQLVNV bao gồm: Sự viên mãn nhân viên (Maminaiina và cộng sự, 2024), Khả năng phục hồi nhân viên (Hur & Moon, 2024), Lòng tự trọng dựa trên tổ chức, Nghĩa vụ cảm nhận, Trải nghiệm ý nghĩa công việc (Huang và cộng sự, 2024), Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (Wang và cộng sự, 2024), Thỏa mãn nhu cầu tâm lý (Guo và cộng sự, 2024), Nhận dạng tổ chức (Alnehabi & Al-Mekhlafi, 2023; Guo và cộng sự, 2024; Yu và cộng sự, 2022; Wang và cộng sự, 2017; Shin và cộng sự, 2016; Korschun và cộng sự, 2014); Sự gắn kết công việc (Bizri và cộng sự, 2021; Ramdhan và cộng sự, 2022; Abdurachman và cộng sự, 2023; Junça Silva & Costa, 2024); Nhận thức về uy tín bên ngoài của tổ chức (Lee và cộng sự, 2023), Lòng tự hào tổ chức (Castro-González và cộng sự, 2023), Sự trao quyền về tâm lý (Dekoulou và cộng sự, 2023), Cam kết tổ chức (Gaudencio và cộng sự, 2014; Vlachos và cộng sự, 2014; Kim và cộng sự, 2017; Story & Castanheira, 2019; Bizri và cộng sự, 2021; Bui và cộng sự, 2022; Castro-González và cộng sự, 2023; Alnehabi & Al-Mekhlafi, 2023), Sự hài lòng trong công việc (Story & Castanheira, 2019; Bui và cộng sự, 2022; Abdurachman và cộng sự, 2023; Syaifuddin và cộng sự, 2023; Shin và cộng sự, 2016), Sự cảm nhận ý nghĩa công việc (Cao và cộng sự, 2022); tình trạng kiệt sức (Ramdhan và cộng sự, 2022), Nhận dạng nhân viên và khách hàng (Korschun và cộng sự, 2014, Yu và cộng sự, 2022), Môi trường quan hệ lao động và Sự hoàn thành hợp đồng tâm lý (Fang và cộng sự, 2021), Nhận thức về công bằng tổ chức (Chen & Khuangga, 2021), Sự chủ động công việc (Hur và cộng sự, 2021), Các giá trị đạo đức kinh doanh (Trivellas và cộng sự, 2019; Jermsittiparsert và cộng sự, 2021), Ý định theo đuổi công việc và

Chất lượng cuộc sống - công việc (Tarigan và cộng sự (2021), Sự gắn kết nhân viên (Ali và cộng sự, 2020; Park, 2020), Sự phù hợp cá nhân-tổ chức và Thái độ liên quan đến công việc (Donia và cộng sự, 2019), Hành vi công dân tổ chức (Gullifor và cộng sự, 2023; Trivellas và cộng sự, 2019; Kim và cộng sự, 2017), Chất lượng Cuộc sống-Công việc (Kim và cộng sự, 2017), Niềm tự hào tổ chức (Edwards & Kudret, 2017), Hải lòng với quản lý và Hành vi sáng tạo (Gaudencio và cộng sự, 2014), Định hướng khách hàng (Korschun và cộng sự, 2014), Hiệu quả làm việc liên quan đến TNXHĐN (Vlachos và cộng sự, 2014).

Trả lời cho câu hỏi thứ 4 đề cập đến các loại biến điều tiết được sử dụng trong nghiên cứu về TNXHĐN-Hiệu quả làm việc, bao gồm: Chủ nghĩa tập thể (Wang và cộng sự, 2024), Vốn tâm lý (Junça Silva & Costa, 2024), Sự phát triển quốc gia và loại hình văn hóa (Maneethai và cộng sự, 2024), Sự thô lỗ từ khách hàng, Sự thô lỗ từ đồng nghiệp (Choi và cộng sự, 2023), Thuộc tính liên quan phúc lợi nhân viên, Thuộc tính nhân sự theo tiêu chuẩn ngành, Thuộc tính bóc lột nhân viên trong chính sách nhân sự (Lee và cộng sự, 2023), Phong cách lãnh đạo có trách nhiệm (Castro-González và cộng sự, 2023), Sự lãnh đạo khiêm nhường của CEO (Cao và cộng sự, 2022), Nhận thức về vai trò đạo đức và trách nhiệm xã hội (Lin-Hi và cộng sự, 2022), Uy tín tổ chức (Bui và cộng sự, 2022), Loại hình lao động (Yu và cộng sự (2022), Tính cách thiện ý (Yu và cộng sự, 2022), Niềm tin vào tầm quan trọng của công lý tổ chức từ phía nhân viên (Chen & Khuangga, 2021), Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (Hur và cộng sự, 2021), Qui mô công ty (Rinawiyanti và cộng sự, 2021), Động lực tự chủ, Động lực kiểm soát (Asante Boadi và cộng sự (2020), Tầm quan trọng TNXHĐN và Giới tính (Chaudhary, 2020), Động lực nội sinh và ngoại sinh (Asante Boadi và cộng sự, 2019), Tầm quan trọng của TNXHĐN (Korschun và cộng sự, 2014, Donia và cộng sự, 2019), Lãnh đạo đích thực và ý nghĩa công việc (Yang & Kim, 2018), Bản sắc đạo đức (Wang và cộng sự, 2017), Phong cách lãnh đạo chỉ đạo và Mức độ tham gia của quản lý vào thực thi chiến lược TNXHĐN (Vlachos và cộng sự, 2014).

Nhìn chung cơ chế tác động với các biến trung gian và điều tiết trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc được tóm tắt ở sơ đồ bên dưới sau:



**Hình 2.2 Sơ đồ các biến sử dụng trong các bài báo định lượng**

Tổng quan chỉ ra rằng cơ chế trung gian giữa TNXHĐN và HQLVNV rất đa dạng, cho thấy TNXHĐN tác động đến hiệu quả làm việc qua các hành vi và thái độ khác nhau của nhân viên. Tuy nhiên, các kết quả nghiên cứu hiện tại còn phân tán, vì nhiều nghiên cứu chỉ kiểm định một vài biến trung gian riêng lẻ, dẫn đến sự đan xen giữa các biến tương đồng như hài lòng, viên mãn, gắn kết và cam kết. Điều này làm khó xác định cơ chế tác động chủ đạo trong từng bối cảnh. Vì vậy, cần có

nghiên cứu đồng thời kiểm định các cơ chế trung gian cốt lõi để so sánh sức mạnh giải thích và xác định cơ chế trung tâm phù hợp với từng ngành. Tương tự, tổng quan về các biến điều tiết cho thấy sự đa dạng về các yếu tố có thể điều chỉnh tác động của TNXHĐN đến hiệu quả công việc.

Các nghiên cứu cũng cho thấy biến điều tiết đóng vai trò quan trọng trong việc làm thay đổi mức độ tác động của TNXHĐN đến HQLVNV, tùy thuộc vào các yếu tố môi trường hoặc cá nhân. Việc lựa chọn biến điều tiết trong mối quan hệ TNXHĐN và HQLVNV cần dựa trên đặc thù ngành, bối cảnh tổ chức và đặc điểm nhân sự, nhằm phản ánh sự khác biệt trong mức độ ảnh hưởng của TNXHĐN đối với hiệu quả làm việc.

Câu hỏi 5 Những vấn đề nào cần điều tra thực nghiệm thêm trong nghiên cứu về TNXHĐN- HQLVNV?

Các nghiên cứu trước đã phân loại TNXHĐN thành hai nhóm chính: TNXHĐN nội bộ (tác động đến nhân viên) và TNXHĐN bên ngoài (bao gồm khách hàng, nhân viên, môi trường, xã hội, cộng đồng, chính phủ), cùng với các yếu tố kinh tế, pháp lý, đạo đức, môi trường và từ thiện. Những nghiên cứu này cho thấy TNXHĐN nội bộ giúp cải thiện sự hài lòng, sự gắn kết và hiệu quả làm việc của nhân viên (Wang và cộng sự, 2024; Thuy & Lan, 2024; Abdurachman và cộng sự, 2023), trong khi TNXHĐN bên ngoài tác động đến hiệu quả làm việc qua niềm tin tổ chức (Story & Castanheira, 2019). Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu hiện tại chủ yếu tập trung vào từng loại hình TNXHĐN riêng lẻ, điều dẫn đến việc khó có thể đánh giá toàn diện vai trò của từng loại hình TNXHĐN trong việc nâng cao HQLVNV.

Nhiều lý thuyết đã được sử dụng trong nghiên cứu về TNXHĐN và hiệu quả làm việc dù kết quả nghiên cứu khá đa dạng, trong đó lý thuyết nhận diện xã hội chiếm ưu thế (27 bài nghiên cứu trong mẫu). Lý thuyết này lý giải cách TNXHĐN giúp nhân viên cảm thấy gắn kết hơn với tổ chức. Khi doanh nghiệp thực hiện các hoạt động TNXHĐN, nhân viên không chỉ tự hào và đồng nhất bản thân với tổ chức mà còn tạo ra động lực làm việc mạnh mẽ (Silva và cộng sự, 2023; Castro-González và cộng sự, 2023; Gullifor và cộng sự, 2023; Maneethai và cộng sự, 2024). Bên cạnh đó, lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết trao đổi xã hội cũng đóng vai trò

quan trọng trong việc lý giải cơ chế tạo ra hành vi và thái độ làm việc tích cực của nhân viên (Tarigan và cộng sự, 2021; Bizri và cộng sự, 2021; Yu và cộng sự, 2022; Aftab và cộng sự, 2022).

Bối cảnh nghiên cứu về mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc của nhân viên đã được khảo sát rộng rãi trên nhiều quốc gia và ngành nghề. Ví dụ, trong ngành ngân hàng, các nghiên cứu đã khảo sát nhân viên tại các ngân hàng ở Lebanon và Madagascar (Maminaiina và cộng sự, 2024; Bizri và cộng sự (2021). Trong ngành khách sạn, nghiên cứu tập trung vào nhân viên của các khách sạn cao cấp tại Hàn Quốc (Choi và cộng sự, 2023). Các ngành sản xuất (Aftab và cộng sự, 2022), các công ty đa quốc gia và các công ty dịch vụ tài chính (Edwards & Kudret, 2017), cũng đã được nghiên cứu để kiểm tra ảnh hưởng của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc. Tại Việt Nam, chủ đề này cũng được quan tâm và kiểm định trên các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau (Bui và cộng sự, 2022). Các nghiên cứu này cung cấp cái nhìn sâu sắc về tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc, tuy nhiên, sự đa dạng ngành nghề cũng tạo ra các yếu tố cần phải được điều chỉnh để làm rõ hơn cách thức TNXHĐN ảnh hưởng đến hiệu quả công việc trong từng ngữ cảnh cụ thể. Bối cảnh nghiên cứu cho thấy sự đa dạng về đối tượng và phạm vi, tuy nhiên, vẫn cần nghiên cứu thêm về các yếu tố môi trường làm việc và đặc thù ngành nghề để hiểu rõ hơn tác động của TNXHĐN đến HQLVNV trong từng bối cảnh cụ thể.

Sau khi tìm hiểu và phân tích chi tiết tất cả bài báo, tác giả tiến hành xác định khoảng trống nghiên cứu nổi bật nhất, từ đó xác định hướng nghiên cứu trong tương lai. Kết quả phân tích trắc lượng thư mục cho thấy trong những năm gần đây, xu hướng nghiên cứu thực nghiệm về vai trò của TNXHĐN đối với HQLVNV ngày càng tăng. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng TNXHĐN có khả năng cải thiện trực tiếp HQLVNV (Aftab và cộng sự, 2022; Rinawiyanti và cộng sự, 2021; Asante Boadi và cộng sự, 2020; Jnaneswar & Ranjit, 2020; Almeida & Coelho, 2019; Yang & Kim, 2018; Sun & Yu, 2015; Story & Neves, 2015). Cụ thể, Yang & Kim (2018) cho rằng tất cả các loại TNXHĐN đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc trong đó Trách nhiệm pháp lý có tác động mạnh nhất. Trong khi đó, Sun & Yu (2015) phát hiện rằng công ty có đầu tư cho TNXHĐN nhiều sẽ có doanh thu và lợi

nhuận trên mỗi nhân viên cao hơn, đồng thời nhân viên làm việc hiệu quả hơn và cũng đi kèm với chi phí nhân sự cao hơn. Aftab và cộng sự (2022) cũng khẳng định TNXHĐN cải thiện hiệu quả làm việc khi nhân viên cảm nhận được rằng doanh nghiệp thực hiện các hoạt động xã hội có trách nhiệm. Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu khẳng định TNXHĐN góp phần vào việc hình thành các hành vi tổ chức quan trọng khác từ đó tạo động lực làm việc cho nhân viên, như là sự viên mãn nhân viên (Maminaiina và cộng sự, 2024), khả năng phục hồi (Hur & Moon, 2024), cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (Wang và cộng sự, 2024), sự nhận dạng tổ chức (Guo và cộng sự, 2024; Lee và cộng sự, 2023; Yu và cộng sự, 2022), lòng tự hào tổ chức (Castro-González và cộng sự, 2023), cam kết tổ chức (Kim và cộng sự, 2017; Jermstittiparsert và cộng sự, 2021). Chẳng hạn, Maminaiina và cộng sự (2024) nhấn mạnh các loại TNXHĐN (khách hàng, nhân viên, môi trường, xã hội) góp phần tạo ra sự viên mãn nhân viên và từ đó hiệu quả làm việc được cải thiện. Yu và cộng sự (2022) thì cho rằng hoạt động TNXHĐN rất cần thiết trong nghiên cứu hiệu quả làm việc nhân viên, TNXHĐN giúp hình thành sự nhận dạng tổ chức của nhân viên từ đó ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức và tạo động lực giúp nhân viên tốt hơn.

Trong các nghiên cứu về vai trò của Cam kết tổ chức trong mối quan hệ này thì cam kết tình cảm nhận được sự quan tâm của nhiều học giả với những kết quả trái chiều. Cụ thể, Bizri và cộng sự (2021) phát hiện TNXHĐN có thể tăng cường cam kết tình cảm và Sự gắn kết công việc từ đó thúc đẩy HQLVNV. Ngược lại, phát hiện của Story & Castanheira (2019) cho thấy TNXHĐN bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến hiệu quả làm việc qua sự hài lòng công việc mà trong đó Cam kết tình cảm không có vai trò trung gian. Trivellas và cộng sự (2019) cũng khẳng định TNXHĐN không có ảnh hưởng đến cam kết tình cảm mà hành vi công dân tổ chức mới đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Đặc biệt, nghiên cứu của Edwards & Kudret (2017) cũng đưa ra kết quả tương tự, TNXHĐN cộng đồng có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc, không thông qua cam kết tình cảm. Trong lược khảo lý thuyết về những tác động của TNXHĐN đối với hiệu quả hoạt động nhân viên ngành du lịch- nhà hàng-khách sạn, Maneethai và cộng sự (2024) chỉ ra rằng TNXHĐN ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc thông qua động cơ phương tiện là mạnh nhất (Chất lượng cuộc sống làm việc, sự hài lòng trong công

việc), sau đó là động cơ đạo đức (Nhận thức sự công bằng tổ chức, nhận dạng tổ chức, sự gắn kết) và động cơ quan hệ (Niềm tin tổ chức, lòng tự hào tổ chức, cam kết tổ chức) và tác động của TNXHĐN đến nhân viên mạnh hơn ở các quốc gia phát triển và trong nền văn hóa chủ nghĩa cá nhân ngang hàng.

Mặc dù vậy, đối lập với các kết quả của các nghiên cứu trên, một vài nghiên cứu không tìm thấy mối quan hệ trực tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc (Newman và cộng sự, 2015) hoặc thậm chí làm giảm chất lượng công việc (Lin-Hi và cộng sự, 2022). Đặc biệt, TNXHĐN nội bộ không có tác động trực tiếp đến hiệu quả làm việc nhưng ảnh hưởng gián tiếp qua sự hài lòng trong công việc (Story & Castanheira, 2019). Phát hiện này được củng cố qua nghiên cứu của Silva và cộng sự (2023) khi chỉ ra rằng nhận thức về TNXHĐN không có mối liên hệ trực tiếp với hiệu quả làm việc, mà tác động gián tiếp thông qua yếu tố trung gian như sự hài lòng trong công việc và niềm tin vào tổ chức. Thêm vào đó, TNXHĐN thực chất có thể cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên thông qua sự phù hợp cá nhân - tổ chức và thái độ công việc, trong khi TNXHĐN mang tính hình thức lại gây tác động tiêu cực và những nhân viên coi trọng TNXHĐN phản ứng mạnh mẽ với cả hai loại TNXHĐN này (Donia và cộng sự, 2019). Các nghiên cứu này cho thấy rằng mặc dù các hoạt động TNXHĐN được nhân viên đánh giá cao, nhưng không đủ để trực tiếp thúc đẩy hiệu quả làm việc. Đồng thời, khi nghiên cứu về ảnh hưởng của hoạt động từ thiện doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động nhân viên, Yu và cộng sự (2022) đã chứng minh rằng TNXHĐN có hiệu ứng dạng đường cong chữ S đối với hiệu quả làm việc của nhân viên. Điều này có nghĩa là khi mức độ TNXHĐN quá thấp hoặc vượt ngưỡng nhất định, hiệu quả làm việc của nhân viên không được cải thiện đáng kể. Điều này chứng minh rằng không phải tất cả các hoạt động từ thiện đều có thể thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên.

Nhìn chung, các nhà nghiên cứu chưa đạt được sự thống nhất về cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc do nhiều nguyên nhân khác nhau, như là sự khác biệt văn hóa và mức độ phát triển ở các quốc gia (Maneethai và cộng sự, 2024), ngành nghề và quốc gia (Bizri và cộng sự; 2021; Jermsittiparsert và cộng sự, 2021; Silva và cộng sự, 2023; Castro-González và cộng sự (2023), các loại thang đo về TNXHĐN khác nhau (Kim và cộng sự, 2017; Edwards & Kudret, 2017), sự kết

hợp đa dạng các biến trung gian và điều tiết trong mô hình khác nhau (Fang và cộng sự, 2021; Bui và cộng sự, 2022; Silva và cộng sự, 2023). Nghiên cứu của Story & Castanheira (2019) cho thấy mâu thuẫn về tác động của TNXHĐN nội bộ và TNXHĐN bên ngoài đối với hiệu quả hoạt động nhân viên là do đặc điểm công việc. Mặc dù cá nhân có thể đánh giá cao những chính sách TNXHĐN này, nhưng nhân viên không cảm thấy TNXHĐN nội bộ thúc đẩy hiệu quả làm việc thêm. Dựa theo lý thuyết của Herzberg (Herzberg và cộng sự, 1959), trong đó có những đặc điểm công việc cần phải có để đạt được sự hài lòng trong công việc, được coi là yếu tố làm hài lòng, và những yếu tố khác là động lực. Do đó, TNXHĐN bên ngoài đóng vai trò như những động lực, và TNXHĐN nội bộ có thể được xem là yếu tố làm hài lòng, cần thiết nhưng không phải là yếu tố quan trọng để thúc đẩy nỗ lực thêm. Đồng thời, Silva và cộng sự (2023) cũng nhấn mạnh rằng TNXHĐN không tác động trực tiếp lên hiệu quả làm việc mà thông qua sự hài lòng công việc và niềm tin tổ chức. Story & Castanheira (2019) đã đề xuất cần có thêm nghiên cứu ở các ngành và quốc gia khác để củng cố kết quả và bổ sung các biến điều tiết như chính sách nhân sự để hiểu rõ hơn cơ chế tác động này. Đề xuất này cũng được đưa ra trong nghiên cứu của Lin-Hi và cộng sự (2022) nhấn mạnh về sự cần thiết làm rõ hơn cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc ở các ngành nghề và quốc gia khác nhau. Ali và cộng sự (2020) đề xuất nghiên cứu tương lai cần tìm hiểu thêm các biến trung gian như nhận dạng tổ chức, cam kết tổ chức là cần thiết vì có thể giúp lý giải cách thức TNXHĐN ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên, từ đó dẫn đến thay đổi trong hiệu quả làm việc. Chẳng hạn, khi nhân viên cảm nhận doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội cao, thì sẽ có xu hướng gia tăng nhận dạng tổ chức, cảm thấy gắn kết hơn với tổ chức và từ đó có động lực làm việc tốt hơn. Tương tự, cam kết tổ chức có thể là cầu nối giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc, bởi nhân viên sẽ có xu hướng làm việc tích cực hơn nếu họ cảm thấy doanh nghiệp thực hiện các hoạt động có ý nghĩa đối với xã hội. Bên cạnh đó, một tổ chức có chính sách nhân sự hỗ trợ phát triển nhân viên và đề cao giá trị đạo đức sẽ giúp TNXHĐN phát huy tác động mạnh mẽ hơn. Ngược lại, trong môi trường có văn hóa tổ chức yếu hoặc lãnh đạo không khuyến khích các giá trị TNXHĐN, mối quan hệ TNXHĐN-Hiệu quả làm việc có thể trở nên mờ nhạt hoặc thậm chí không có tác động đáng kể. Do đó cần thiết khám phá thêm các biến điều

tiết trong tương lai như chính sách nhân sự, văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo (Story & Castanheira, 2019; Ali và cộng sự, 2020; Fang và cộng sự, 2021) và sự phù hợp giữa TNXHĐN và tổ chức (Wang và cộng sự, 2024) hoặc đặc điểm cá nhân và yếu tố văn hóa (Huang và cộng sự, 2024).

Tóm lại, các nghiên cứu về tác động của TNXHĐN đến HQLVNV chưa có sự thống nhất rõ ràng với sự kết hợp đa dạng các nền tảng lý thuyết khác nhau ở những bối cảnh đa dạng. Một số nghiên cứu cho thấy TNXHĐN có ảnh hưởng trực tiếp, trong khi các nghiên cứu khác khẳng định vai trò trung gian của các yếu tố như sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức hay hành vi công dân tổ chức. Thậm chí, vài nghiên cứu còn chỉ ra TNXHĐN không có tác động hoặc có thể làm giảm chất lượng công việc nếu mang tính hình thức. Điều này cho thấy cần có thêm nghiên cứu sâu hơn để làm rõ cơ chế tác động và các yếu tố điều tiết trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc.

#### **2.3.4 Xác định khoảng trống cần nghiên cứu**

Dựa vào kết quả lược khảo và phân tích các nghiên cứu trước có thể rút ra một số khoảng trống nghiên cứu như sau:

Mặc dù nhiều nghiên cứu trước đã đề cập đến mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, cam kết tổ chức, sự phù hợp cá nhân - tổ chức, sự viên mãn nhân viên và hiệu quả làm việc, tuy nhiên, tác giả chưa tìm thấy công trình nào xem xét đồng thời toàn bộ các yếu tố này trong cùng một mô hình nghiên cứu. Việc làm rõ mối quan hệ đồng thời giữa các yếu tố này có thể giúp giải thích tốt hơn cơ chế tác động của TNXHĐN đến HQLVNV theo đề xuất của Maneethai và cộng sự (2024), Lin-Hi và cộng sự (2022) và trong bối cảnh “bản chất vẫn chưa rõ ràng của nghiên cứu liên quan đến TNXHĐN và hiệu quả công việc” (Kim và Keane, 2023, tr.5), cho thấy sự cần thiết của nghiên cứu hiện tại. Maneethai và cộng sự (2024) yêu cầu cần nghiên cứu sâu thêm các loại TNXHĐN ảnh hưởng đến nhân viên. Gullifor và cộng sự (2023), Castro-González và cộng sự (2023), Silva và cộng sự (2023) mong muốn phát triển và kiểm tra thêm các biến trung gian khác để hiểu rõ cơ chế tác động của TNXHĐN đến Hiệu quả làm việc. Chaudhary (2020) cũng nhấn mạnh việc cần thiết tìm hiểu sâu hơn các cơ chế tâm lý tiềm ẩn đằng sau mối quan hệ TNXHĐN- hiệu

quả làm việc. Nhiều nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ cùng chiều giữa TNXHĐN, cam kết nhân viên và Hiệu quả làm việc (Bizri và cộng sự, 2021; Jermsittiparsert và cộng sự, 2021; Castro-González và cộng sự, 2023) trong khi có các nghiên cứu khác lại phủ nhận vai trò của Cam kết nhân viên trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV (Edwards & Kudret, 2017; Trivellas và cộng sự, 2019; Story & Castanheira, 2019; Silva và cộng sự, 2023). Ali và cộng sự (2020) đề xuất nghiên cứu tương lai cần tìm hiểu thêm các biến trung gian như cam kết tổ chức là cần thiết vì có thể giúp lý giải cách thức TNXHĐN ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên, từ đó dẫn đến thay đổi trong hiệu quả làm việc. Chẳng hạn, khi nhân viên cảm nhận doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội cao, thì sẽ có xu hướng gia tăng gắn kết hơn với tổ chức và từ đó có động lực làm việc tốt hơn. Do đó, nghiên cứu đáp ứng lời kêu gọi của Ali và cộng sự (2020), Asante Boadi và cộng sự (2020) cần bổ sung biến trung gian là cam kết tổ chức trong nghiên cứu mối quan hệ TNXHĐN- HQLVNV. Bên cạnh đó, cơ chế trung gian của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức và Sự viên mãn nhân viên trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV lại hiếm được khai thác. Maminaiina và cộng sự (2024) nhấn mạnh các chính sách TNXHĐN có thể tạo niềm vui và sự viên mãn nhân viên, từ đó thúc đẩy họ làm việc hiệu quả hơn. Đồng thời, cần thiết kiểm tra thực nghiệm cơ chế trung gian của biến này ở bối cảnh khác vì Sự viên mãn có mối liên hệ chặt chẽ với TNXHĐN và hiệu quả làm việc của nhân viên và cả tổ chức (Chia & Kern, 2021; Maminaiina và cộng sự, 2024), do đó trong nghiên cứu này, vai trò trung gian của sự viên mãn trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc được tiếp tục làm rõ và kiểm nghiệm trong nghiên cứu này, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về cách thức sự viên mãn ảnh hưởng đến HQLVNV trong các ngành nghề khác nhau. Đặc biệt, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào tại Việt Nam hay quốc tế trực tiếp kiểm định tác động của TNXHĐN đến HQLVNV thông qua cơ chế trung gian là sự phù hợp cá nhân - tổ chức. Nghiên cứu của Donia và cộng sự (2019) chỉ dừng lại ở việc xem TNXHĐN ảnh hưởng đến sự phù hợp cá nhân - tổ chức thông qua thái độ liên quan đến công việc, mà chưa làm rõ mối quan hệ trực tiếp giữa sự phù hợp này với hiệu quả làm việc. Điều này cho thấy khoảng trống nghiên cứu trong việc xác định vai trò độc lập và trực tiếp của sự phù hợp cá nhân - tổ chức. Subramanian và cộng sự (2022) cũng kêu gọi nghiên cứu thêm các yếu tố

thúc đẩy sự phù hợp này nhằm dự báo cảm xúc, hiệu quả công việc và sự gắn kết tổ chức. Do đó, nghiên cứu này tập trung làm rõ vai trò của TNXHĐN trong việc thúc đẩy sự phù hợp cá nhân - tổ chức và tác động của sự phù hợp đó đến HQLVNV.

Ngoài ra, đối với các yếu tố điều tiết trong tương lai, theo các đề xuất của Ali và cộng sự (2020), Jnaneswar & Ranjit (2020), Fang và cộng sự (2021), Gullifor và cộng sự (2023), Castro-González và cộng sự (2023), Wang và cộng sự (2024), Huang và cộng sự (2024), nghiên cứu sẽ thu hẹp phạm vi nghiên cứu, tập trung vào những lời kêu gọi quan trọng từ các nghiên cứu trước đây. Cụ thể, nghiên cứu của Hur và cộng sự (2021) nhấn mạnh Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức có thể làm tăng tác động gián tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc thông qua sự chủ động trong công việc, từ đó đề xuất tìm hiểu vai trò của các loại hỗ trợ khác nhau (từ đồng nghiệp, quản lý, tổ chức) trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hành vi của nhân viên. Nghiên cứu của Cao và cộng sự (2022) cũng đề xuất cần tiếp tục tìm hiểu về các yếu tố tạo nên ý nghĩa công việc, bao gồm cả sự hỗ trợ từ tổ chức trong TNXHĐN. Story & Castanheira (2019) lại chỉ ra rằng nghiên cứu về chính sách nhân sự là một yếu tố điều tiết quan trọng trong tương lai. Trong khi đó, Wang và cộng sự (2017) đưa ra quan điểm về việc xem xét các yếu tố nhận thức và tâm lý của nhân viên như các yếu tố điều tiết và trung gian trong mối quan hệ TNXHĐN và hiệu quả làm việc. Dựa trên các nghiên cứu và lời kêu gọi này, nghiên cứu lựa chọn "Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức" như một yếu tố điều tiết 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. Sự hỗ trợ từ tổ chức, khi được nhận thức tích cực, không chỉ thúc đẩy sự tham gia và chủ động của nhân viên mà còn tạo ra một môi trường làm việc đầy động lực, giúp tối ưu hóa các kết quả liên quan đến hiệu quả làm việc của nhân viên (Hur và cộng sự, 2021). Bên cạnh đó, mặc dù nghiên cứu về ảnh hưởng của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đến hành vi và thái độ nhân viên được khẳng định qua nhiều nghiên cứu (Stofberg và cộng sự, 2022; Nargotra & Sarangal, 2023; Wang và cộng sự, 2024), tuy nhiên, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức với vai trò điều tiết lại ít được khai thác trong các nghiên cứu thực nghiệm. Tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào trên thế giới và Việt Nam nghiên cứu vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức 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.

Số lượng nghiên cứu về mối quan hệ TNXHĐN và HQLVNV trong các doanh nghiệp nói chung khá nhiều, đặc biệt trong ngành Logistics chưa được tìm thấy. Các nhà nghiên cứu chưa đạt được sự thống nhất về cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc do nhiều nguyên nhân khác nhau, như là sự khác biệt văn hóa và mức độ phát triển ở các quốc gia (Maneethai và cộng sự, 2024), ngành nghề và quốc gia (Bizri và cộng sự; 2021; Jermsittiparsert và cộng sự, 2021; Silva và cộng sự, 2023; Castro-González và cộng sự (2023), các loại thang đo về TNXHĐN khác nhau (Kim và cộng sự, 2017; Edwards & Kudret, 2017), sự kết hợp đa dạng các biến trung gian và điều tiết trong mô hình khác nhau (Fang và cộng sự, 2021; Bui và cộng sự, 2022; Silva và cộng sự, 2023). Nghiên cứu của Story & Castanheira (2019) cho thấy mâu thuẫn về tác động của TNXHĐN nội bộ và TNXHĐN bên ngoài đối với hiệu quả hoạt động nhân viên chủ yếu là do đặc điểm công việc. Mặc dù cá nhân có thể đánh giá cao những chính sách TNXHĐN này, nhưng nhân viên không cảm thấy TNXHĐN nội bộ thúc đẩy hiệu quả làm việc thêm. Dựa theo lý thuyết của Herzberg (Herzberg và cộng sự, 1959), trong đó có những đặc điểm công việc cần phải có để đạt được sự hài lòng trong công việc, được coi là yếu tố làm hài lòng, và những yếu tố khác là động lực. Do đó, TNXHĐN bên ngoài đóng vai trò như những động lực, và TNXHĐN nội bộ có thể được xem là yếu tố làm hài lòng, cần thiết nhưng không phải là yếu tố quan trọng để thúc đẩy nỗ lực thêm. Story & Castanheira (2019) đã đề xuất cần có thêm nghiên cứu ở các ngành và quốc gia khác để củng cố kết quả. Đề xuất này cũng được đưa ra trong nghiên cứu của Lin-Hi và cộng sự (2022) nhấn mạnh về sự cần thiết làm rõ hơn cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc ở các ngành nghề và quốc gia khác nhau. Trên cơ sở đó, việc có thêm các nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh Logistics của quốc gia đang phát triển như Việt Nam sẽ giúp làm rõ cơ chế ảnh hưởng TNXHĐN đến HQLVNV.

Dựa trên khoảng trống nghiên cứu đã được chỉ ra, nghiên cứu 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 HQLVNV 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.

## **2.4 Các mối quan hệ**

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

TNXHĐN thúc đẩy sự phát triển và củng cố các mối quan hệ tích cực giữa nhân viên và tổ chức, cả một cách trực tiếp lẫn gián tiếp (Maneethai và cộng sự, 2024). Vai trò của TNXHĐN được khẳng định trong nhiều nghiên cứu liên quan đến hành vi và thái độ nhân viên từ đó nâng cao hiệu quả làm việc, góp phần thúc đẩy hoạt động tổ chức như gắn kết công việc (Rupp và cộng sự, 2018; Park, 2020; Junça Silva & Costa, 2024), khả năng phục hồi (Hur & Moon, 2024); sự hài lòng công việc (Barakat và cộng sự, 2016; Du và cộng sự, 2015; Zhao và cộng sự, 2020); ý nghĩa công việc (Cao và cộng sự, 2022; Huang và cộng sự (2024), sự nhận dạng tổ chức (Shin và cộng sự, 2016; Wang và cộng sự, 2017; Su & Swanson, 2019), tự hào tổ chức (Castro-González và cộng sự, 2023; Edwards & Kudret, 2017), động lực nội tại (Loor-zambrano và cộng sự, 2022), hành vi công dân tổ chức (Lee & Seo, 2017; Trivellas và cộng sự, 2019), cam kết tổ chức (Ali và cộng sự, 2010; He và cộng sự, 2022; Kim và cộng sự, 2021, Kang và cộng sự, 2018), sự phù hợp cá nhân- tổ chức (Bouraoui và cộng sự, 2019), sự viên mãn nhân viên (De Roeck & Maon, 2016; Jamali và cộng sự, 2020; Maminaiina và cộng sự, 2024). Điều này cho thấy khi nhân viên có cái nhìn tích cực về tổ chức, họ có thể sẵn sàng làm việc vượt xa phạm vi nhiệm vụ thông thường để đáp ứng lợi ích và hoàn thành mục tiêu của tổ chức (Chaudhary, 2020).

Các loại TNXHĐN khác nhau có thể khuyến khích nhân viên dễ dàng đồng cảm và đồng nhất bản thân với tổ chức thông qua nhận thức của họ, từ đó giúp thay đổi hành vi công dân tổ chức và cải thiện hiệu quả làm việc (Yu và cộng sự, 2022). Bên cạnh đó, Chen & Khuangga (2021) cho rằng sự kết hợp giữa TNXHĐN nội bộ, TNXHĐN bên ngoài và nhận thức công bằng tổ chức là điều kiện cần thiết để dự đoán các kết quả tích cực của nhân viên như sự hài lòng trong công việc, ý định gắn bó lâu dài và hiệu quả làm việc cao. Đồng thời, TNXHĐN nội bộ có ảnh hưởng tích

cực gián tiếp đến hiệu quả làm việc thông qua các biến trung gian là nhận thức về uy tín bên ngoài và nhận dạng tổ chức (Lee và cộng sự, 2023). Rinawiyanti và cộng sự (2021) nhấn mạnh việc tích hợp các chính sách TNXHĐN đối với các bên liên quan vào chiến lược kinh doanh có tác động trực tiếp tích cực đến HQLVNV, hiệu quả hoạt động và hiệu quả tài chính. Nhân viên có thể cảm nhận rằng các hành động TNXHĐN này vượt qua những mục tiêu mang tính đại diện hay kinh tế của tổ chức để thực hiện những điều đúng đắn về mặt đạo đức và luân lý, bất kể những hành động đó có mang lại lợi ích cá nhân cho họ hay không. Khi tổ chức có các giá trị tương đồng và thực hiện TNXHĐN một cách tích cực, nhân viên sẽ cảm thấy gắn kết công việc, tìm thấy ý nghĩa trong công việc và sẵn sàng đóng góp nhiều hơn (Ali và cộng sự, 2020; Bizri và cộng sự, 2021). TNXHĐN giúp khơi dậy tinh thần trách nhiệm và sự đồng hành từ phía nhân viên. Ngược lại, nếu tổ chức có hành vi trái với chuẩn mực đạo đức như gây ô nhiễm môi trường, nhân viên có thể mất động lực và phản ứng tiêu cực. Do đó, TNXHĐN đóng vai trò quan trọng trong việc tạo sự gắn kết nhân viên và hiệu quả làm việc của nhân viên (Ali và cộng sự, 2020).

Nghiên cứu về mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV khá đa dạng, trong nhiều bối cảnh khác nhau. Tác động trực tiếp tích cực của TNXHĐN đến HQLVNV được tìm thấy trong bối cảnh Châu Á như ở Trung Quốc (Fang và cộng sự, 2021), Indonexia (Tarigan và cộng sự, 2021), Pakistan (Ali và cộng sự, 2020), Ấn Độ (Chaudhary, 2020; Jnaneswar & Ranjit, 2020), Singapore (Edwards & Kudret, 2017); Hàn Quốc (Yang & Kim, 2018), Việt Nam (Bui và cộng sự, 2022), Châu Âu như Latvia, Bồ Đào Nha (Story & Neves, 2015; Story & Castanheira, 2019), Ý (Aftab và cộng sự, 2022), châu Phi như Ghana (Asante Boadi và cộng sự, 2019) và châu Mỹ (Hasan và cộng sự, 2018). Kết quả của những nghiên cứu này cho thấy TNXHĐN là yếu tố dự báo khá mạnh về hiệu quả làm việc của nhân viên. Cụ thể, Story & Neves (2015) thực hiện nghiên cứu trên 229 nhân viên và giám sát ở các ngành nghề khác nhau có áp dụng các sáng kiến TNXHĐN ở Bồ Đào Nha và phát hiện rằng khi nhân viên nhận thấy tổ chức họ đầu tư vào các hoạt động TNXHĐN nội sinh và ngoại sinh, họ sẽ có nỗ lực nhiều hơn trong công việc của mình. Tương tự, dựa trên lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết trao đổi xã hội, Chaudhary (2020) xây dựng mô hình nghiên cứu trên 187 giám sát và nhân viên ở các công ty Ấn Độ và khẳng định mối

quan hệ trực tiếp và tích cực giữa các hoạt động TNXHĐN và HQLVNV. Kết quả nghiên cứu của Ali và cộng sự (2020) cho thấy các loại TNXHĐN (kinh tế, từ thiện, đạo đức và pháp lý) có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến cả sự gắn kết và hiệu quả làm việc của nhân viên. Tarigan và cộng sự (2021) cũng tìm thấy TNXHĐN có thể trực tiếp thúc đẩy hiệu quả làm việc của 376 thực tập sinh, nhân viên và giám sát viên ở Indonexia. Fang và cộng sự (2021) cũng tìm thấy mối quan hệ đáng kể giữa TNXHĐN và thái độ làm việc tích cực của nhân viên tại Trung Quốc. Tuy nhiên, ngược lại với kết quả trên, khi sử dụng 184 dữ liệu thu được từ các công ty tư nhân Trung Quốc, Newman và cộng sự (2015) phát hiện TNXHĐN đối với nhân viên, khách hàng, cộng đồng và môi trường không ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả làm việc. Nghiên cứu trên 190 cặp giám sát viên - nhân viên ở một tổ chức tài chính lớn ở Latvia, Story & Castanheira (2019) cho rằng chỉ có TNXHĐN bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp đến HQLVNV trong khi TNXHĐN nội bộ (đào tạo, phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc tốt hơn) không có tác động. Đặc biệt, cũng tại Trung Quốc, Lin-Hi và cộng sự (2022) khẳng định TNXHĐN nội bộ làm tăng số lượng công việc hoàn thành và hạn chế các khiếu nại, nhưng lại giảm chất lượng công việc đối với 803 công nhân tại nhà máy may Trung Quốc. Sử dụng 171 nhân viên từ các công ty xây dựng Bồ Đào Nha, nghiên cứu của Silva và cộng sự (2023) đã tìm thấy quan hệ tiêu cực giữa nhận thức về TNXHĐN và hiệu quả làm việc, chỉ thông qua sự hài lòng trong công việc và niềm tin vào tổ chức mới có ảnh hưởng đáng kể. Chính vì thế, các tài liệu về TNXHĐN vẫn yêu cầu cần tiếp tục khám phá thêm về mối quan hệ giữa TNXHĐN đến hiệu quả làm việc (Chaudhary, 2020; Rinawiyanti và cộng sự, 2021; Yu và cộng sự, 2022; Silva và cộng sự, 2023).

Do nhân viên là nhóm đối tượng liên quan quan trọng nhất trong một tổ chức, nên TNXHĐN được xem như một cách tiếp cận trong quản trị nguồn nhân lực (Flammer & Luo, 2017). Một khi nhân viên cảm thấy ý nghĩa khi làm việc cho doanh nghiệp có gắn kết với hoạt động TNXHĐN thì họ bắt buộc đáp lại tích cực cho tổ chức (Blau, 1964; Gouldner, 1960) thông qua hành vi làm việc tích cực và hiệu quả hơn. Điều này cho thấy ảnh hưởng của hoạt động TNXHĐN của tổ chức bị điều khiển động cơ có đi có lại (motives of reciprocity) cũng như sự tự nhận dạng (self-identification) (Flynn, 2005). Nhân viên phát triển sự gắn bó mạnh mẽ với tổ chức

khi họ cảm thấy các hoạt động của tổ chức phản ánh những niềm tin, mong muốn và giá trị của bản thân (Tajfel & Turner, 1985). Các tổ chức sử dụng TNXHĐN không chỉ để nâng cao uy tín xã hội mà còn để thể hiện các giá trị mang lại lợi ích cho sự phát triển và phúc lợi của nhân viên (Ali và cộng sự, 2020). Nhân viên sẽ gắn bó và nhận diện mạnh mẽ với những tổ chức có giá trị tích cực, được xã hội công nhận và có trách nhiệm, từ đó thúc đẩy họ làm việc hiệu quả và đóng góp cho sự thành công của tổ chức.

Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

***Giả thuyết H<sub>1</sub>: 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**

### *2.4.2.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Cam kết nhân viên*

Cam kết nhân viên là một trong những kết quả quan trọng của các tiến trình trao đổi xã hội trong tổ chức. Blau (1964, tr. 98) nhấn mạnh rằng “sự thiết lập các mối quan hệ trao đổi có liên quan đến việc tạo ra các khoảng đầu tư hình thành cam kết với bên khác”. Các sáng kiến TNXHĐN trong tổ chức có thể giúp hình thành trao đổi xã hội giữa tổ chức và nhân viên, theo hướng đem lại cam kết tích cực đối với tổ chức. Theo đó, TNXHĐN là các khoản đầu tư tự nguyện của công ty dành cho phúc lợi cộng đồng, khách hàng, nhân viên và sự đầu tư này đem lại các tín hiệu về những mong đợi đối xử yêu thương và tử tế của công ty dành cho nhân viên trong tương lai. Khi nhân viên nhận thức tổ chức hoạt động có đạo đức và trách nhiệm, họ sẽ có những phản hồi tích cực. TNXHĐN theo nghĩa này được xem là đại diện cho các giá trị và nghề nghiệp cá nhân, làm tăng ý nghĩa cuộc sống của nhân viên, từ đó thúc đẩy cam kết cao hơn với tổ chức (Huang, 2016). Nghiên cứu của Farooq và cộng sự (2013) cho thấy TNXHĐN đối với nhân viên là yếu tố dự đoán mạnh nhất về lòng tin, nhận dạng và cam kết tình cảm của nhân viên, tiếp theo là TNXHĐN đối với cộng đồng, trong khi TNXHĐN đối với môi trường không có tác động đến nhân viên. Đồng thời, TNXHĐN hướng tới cộng đồng và nhân viên gắn liền với trao đổi xã hội, trong khi TNXHĐN đối với người tiêu dùng liên quan nhiều hơn đến quá trình nhận diện xã

hội. Hofman & Newman (2014) thực hiện nghiên cứu trên 280 nhân viên ở 5 doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu Trung Quốc và khẳng định nhận thức nhân viên về chính sách TNXHĐN đối với các bên liên quan nội bộ có ảnh hưởng tích cực với cam kết tổ chức và ngược lại TNXHĐN với các bên liên quan bên ngoài lại không có ảnh hưởng và các khía cạnh văn hóa (cultural dimensions) điều tiết mối quan hệ này. Đồng thời kết quả nghiên cứu của nhiều tác giả khác cũng cho thấy nhân viên ở các tổ chức có ý thức trách nhiệm xã hội và đạo đức cao có khuynh hướng trân trọng mối quan hệ của họ với tổ chức và tăng sự nhận dạng của họ với tổ chức. Turker (2008) xác nhận mối quan hệ tích cực giữa TNXHĐN và cam kết tổ chức, theo đó, khi nhận thức nhân viên về tổ chức tăng lên thì các tổ chức có gắn kết với các hoạt động trách nhiệm xã hội sẽ làm tăng nhận dạng nhân viên trong vai trò là thành viên của tổ chức đó. Do đó, nhận thức của họ về TNXHĐN dẫn đến những hành vi và ứng xử tích cực như là cam kết tổ chức. TNXHĐN có thể thúc đẩy nhận dạng tổ chức và từ đó tăng cường cam kết tổ chức (De Silva & Lokuwaduge, 2019; Im và cộng sự, 2017; Zafar & Ali, 2017).

Nhiều nhà nghiên cứu đã kêu gọi cần có thêm các nghiên cứu đa dạng về mối quan hệ TNXHĐN-CKNVTC. Ikram và cộng sự (2020) khẳng định mặc dù TNXHĐN đối với xã hội có thể nâng cao danh tiếng công ty và xây dựng mối quan hệ với cộng đồng, nhưng không đủ để thúc đẩy sự gắn bó lâu dài của nhân viên, trong khi TNXHĐN môi trường lại thể hiện mối quan hệ tích cực và đáng kể với cam kết của họ. Ngược lại, nghiên cứu của George và cộng sự (2020) phát hiện TNXHĐN tác động đến cam kết tình cảm của nhân viên thông qua niềm tin tổ chức và nhận diện tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức có trách nhiệm xã hội, họ sẽ phát triển niềm tin và nhận diện mạnh mẽ với tổ chức, từ đó gia tăng cam kết tình cảm (Looor-Zambrano và cộng sự, 2022). Lu và cộng sự (2020) cũng chỉ ra rằng TNXHĐN có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức thông qua các yếu tố trung gian như công bằng phân phối, công bằng thủ tục và sự hài lòng công việc, đồng thời bị điều chỉnh bởi văn hóa tập thể. Một số cơ chế tác động khác của TNXHĐN đến cam kết tình cảm của nhân viên cũng được tìm thấy trong nghiên cứu của Bravo và cộng sự (2017), đó là thông qua uy tín bên ngoài tổ chức, và ảnh hưởng này thay đổi theo mức độ phát triển tâm lý xã hội của nhân viên (Brachle & Waples, 2023) hoặc thông qua vốn xã

hội (Suh, 2016). Bên cạnh đó, TNXHĐN nội bộ ảnh hưởng tích cực đến ba loại cam kết nhân viên, với các yếu tố như quan hệ lao động, an toàn và sức khỏe, đào tạo và phát triển tác động mạnh đến cam kết cảm xúc, trong khi cân bằng công việc và cuộc sống cùng đối thoại xã hội không có ảnh hưởng đáng kể (Nguyen & Fassin, 2017). Trong khi đó, TNXHĐN bên ngoài giúp xây dựng hình ảnh tích cực của tổ chức, tạo ra cảm giác tự hào và thuộc về công ty. Khi nhân viên cảm nhận rằng tổ chức có trách nhiệm xã hội và mang lại giá trị cho cộng đồng, họ sẽ cảm thấy gắn bó hơn và cam kết với tổ chức (Hayat & Afshari, 2022; Boğan & Dedeođlu, 2022). Theo các nghiên cứu trên cho thấy việc thực thi TNXHĐN có thể ảnh hưởng và làm tăng uy tín và hình ảnh của công ty theo nhận định của các bên liên quan bên ngoài và cả nhân viên trong tổ chức đó. Nếu tổ chức hành xử có trách nhiệm xã hội, nhân viên tự hào khi là thành viên của tổ chức đó. Họ sẽ nhìn thấy chính sách TNXHĐN có trách nhiệm và đặc biệt khi các chính sách này có liên quan đến sự tiên bộ nghề nghiệp, trả lương công bằng, hành vi không phân biệt đối xử của lãnh đạo, môi trường làm việc tích cực. Từ đó, nhân viên trở nên gắn kết và cam kết hơn với tổ chức. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

***Giả thuyết H<sub>2a</sub>:*** *Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến cam kết nhân viên.*

#### *2.4.2.2 Cam kết nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên*

Cam kết của nhân viên là yếu tố quan trọng để duy trì sự ổn định trong tổ chức, vì vậy các công ty thường cố gắng tăng cường cam kết của nhân viên nhằm giảm chi phí thay thế và đạt được sự ổn định lâu dài (Mahfouz và cộng sự, 2022). Cam kết nhân viên có ảnh hưởng tích cực các hành vi và thái độ nhân viên trong tổ chức như hành vi công dân tổ chức (Chernyak-Hai và cộng sự, 2024; Hermanto và cộng sự, 2024), sự viên mãn nhân viên (Hayat & Afshari, 2022), ý định nghỉ việc (Mittal và cộng sự, 2022), sự hài lòng và sáng tạo trong công việc (Leung & Lin, 2022). Trong các hậu tố nổi bật của Cam kết nhân viên thì Hiệu quả làm việc nhận được nhiều sự quan tâm trong nhiều nghiên cứu và cam kết nhân viên được xem là nhân tố dự báo tích cực đối với thái độ làm việc nhân viên (Vance và cộng sự, 2020; Hosen và cộng sự, 2024). Có nhiều nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa cam kết tình cảm của

nhân viên và hiệu quả làm việc. Kundi và cộng sự (2021) xác định những nhân viên có mức độ cam kết tình cảm cao thường có xu hướng làm việc hiệu quả hơn ở ngành sản xuất xe máy Ấn Độ. Kết quả này cũng tương tự như khám phá trước đó của Allen & Meyer (1990), Mowday và cộng sự (1979). Al Zefeiti (2017) khẳng định Cam kết tổ chức (cam kết tình cảm, cam kết liên tục, cam kết quy chuẩn) thúc đẩy nhân viên làm việc vì lợi ích của tổ chức và có tác động đáng kể đến các khía cạnh hiệu quả làm việc, theo hoàn cảnh và theo nhiệm vụ. Wayoi và cộng sự (2021) cũng khẳng định 3 loại cam kết tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả làm việc nói chung khi nghiên cứu trên các giáo viên ở Indonesia. Tuy nhiên, Meyer và cộng sự (2004) cho rằng cam kết tình cảm có tương quan mạnh với hiệu quả làm việc, tiếp theo là cam kết quy chuẩn, và cam kết liên tục lại không liên quan hoặc tác động tiêu cực đến hiệu quả làm việc. Nghiên cứu của Schoemmel & S. Jønsson (2014) trên 902 nhân viên trong hệ thống chăm sóc sức khỏe Đan Mạch khẳng định cam kết tổ chức tương quan ngược với hiệu quả làm việc. Đặc biệt, nghiên cứu của Goetz & Wald (2022) phát hiện cam kết tổ chức có ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả làm việc của nhân viên trong môi trường làm việc có sự kết hợp của lao động tạm thời và dài hạn, điều này có thể nhân viên tạm thời thường ít gắn bó với tổ chức, ảnh hưởng đến sự hợp tác và tinh thần làm việc chung.

Nhìn chung, dù vẫn tồn tại vài mâu thuẫn trong nghiên cứu về mối quan hệ Cam kết nhân viên và HQLVNV nhưng hầu hết các nghiên cứu đều khẳng định sự gắn kết tích cực giữa hai yếu tố này. Almeida & Coelho (2019) cho rằng cá nhân có cam kết tình cảm cao sẽ có hành vi tích cực đối với tổ chức, có động lực và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Điều đó có nghĩa là nhân viên có cam kết càng cao sẽ nỗ lực thể hiện kết quả làm việc tốt (hiệu quả làm việc cao). Turek và cộng sự (2024) nhấn mạnh cam kết tổ chức làm giảm tác động tiêu cực của các rào cản tổ chức đến hiệu quả làm việc của nhân viên ở Ba Lan, đặc biệt là hiệu quả làm việc ngoài vai trò công việc, theo đó nhân viên có cam kết tổ chức cao giúp thúc đẩy hành vi chủ động điều chỉnh công việc để duy trì hiệu quả làm việc. Nghiên cứu của Hosen và cộng sự (2024) cho thấy cam kết tổ chức có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu quả làm việc của nhân viên tuyển đầu trong ngành khách sạn ở Bangladesh. Dựa trên Thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm từ tổ chức, họ sẽ gắn bó

hơn và nỗ lực vượt trên kỳ vọng, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và đóng góp vào thành công chung của doanh nghiệp. Nhân viên cam kết sẽ làm việc nỗ lực hơn và sẵn sàng dành nhiều thời gian để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Mahfouz và cộng sự, 2022). Một lý do khác kết nối cam kết nhân viên với hiệu quả làm việc là vì một khi nhân viên cảm thấy gắn bó và nhận diện với tổ chức sẽ chăm chỉ hơn trong công việc và có xu hướng hỗ trợ các kế hoạch và chính sách của tổ chức (Vlachos và cộng sự, 2014). Những lập luận này được củng cố qua những bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ này ở những bối cảnh khác nhau như Iran (Judi và cộng sự, 2025), Việt Nam (Pham và cộng sự, 2024; Tran và cộng sự, 2018), Trung Quốc (Wang và cộng sự, 2022), Malaysia và Indonexia (Yaakob và cộng sự, 2025; Sojanah và cộng sự, 2025); Hàn Quốc và Mỹ (Yang & Guy, 2023). Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất rằng Cam kết tình cảm nhân viên với tổ chức có mối quan hệ thuận chiều với HQLVNV.

***Giả thuyết H<sub>2b</sub>:*** *Cam kết nhân viên tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên.*

#### *2.4.2.3 Vai trò trung gian của Cam kết nhân viên*

Các chính sách TNXHĐN không chỉ ảnh hưởng đến các bên liên quan như cổ đông mà còn tác động đến khách hàng, cộng đồng và nhân viên. Các chính sách này bao gồm TNXHĐN nội bộ, liên quan đến việc cải thiện điều kiện làm việc (ví dụ: cơ hội nghề nghiệp, cải thiện môi trường làm việc), hoặc là TNXHĐN bên ngoài như hướng đến bảo vệ môi trường, đạt được sự bền vững và phát triển cộng đồng (Turker, 2009). Theo lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), nếu nhân viên nhận thấy tổ chức của họ hành xử một cách cực kỳ thiếu trách nhiệm xã hội, họ sẽ có xu hướng thể hiện thái độ và hành vi tiêu cực tại nơi làm việc (hiệu quả làm việc thấp). Ngược lại, nếu nhân viên nhận thấy tổ chức của họ có trách nhiệm xã hội, thì họ có thể có thái độ tích cực đối với công ty và làm việc hiệu quả hơn.

Ở góc độ khác, HQLVNV đã được chứng minh là bị ảnh hưởng tích cực bởi thái độ của nhân viên, và những thái độ này thường đóng vai trò trung gian giữa chính sách của tổ chức và hiệu quả công việc (Bizri và cộng sự, 2021). Cụ thể, cam kết nhân viên đã được chứng minh là trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hiệu quả làm việc (Swalhi và cộng sự, 2017), sự kiệt sức và hiệu quả làm việc (Sharma

& Dhar, 2016), đào tạo, phát triển nghề nghiệp và hiệu quả làm việc (Hosen và cộng sự, 2024), rào cản tổ chức và hiệu quả làm việc (Turek và cộng sự, 2024).

Tiến trình tác động của TNXHĐN đến HQLVNV với vai trò trung gian của Cam kết nhân viên với kết quả không hoàn toàn đồng nhất. Nghiên cứu Vlachos và cộng sự (2014) tại Mỹ và Châu Âu phát hiện các hoạt động TNXHĐN không chỉ mang lại lợi ích cho nhân viên mà còn thúc đẩy hành động đền đáp tích cực như cam kết nhân viên và nâng cao thái độ làm việc. Dựa trên lý thuyết về trao đổi xã hội (Blau, 1964) và nhận thức xã hội (Bandura, 1988, 2001), nghiên cứu của Bizri và cộng sự (2021) trong ngành ngân hàng tại Lebanon cho thấy các chính sách TNXHĐN của doanh nghiệp hướng về nhân viên (bằng các sáng kiến chính sách nhân sự tích cực) tác động đến HQLVNV thông qua cam kết tình cảm nhân viên. Tương tự, Bhatti và cộng sự (2022) cũng xác nhận cam kết nhân viên đóng vai trò trung gian của trong mối quan hệ giữa các hoạt động TNXHĐN hướng tới nhân viên và hiệu quả làm việc của nhân viên ngân hàng ở Pakistan. Dựa trên cả lý thuyết các bên liên quan, nhận diện xã hội và trao đổi xã hội, Bui và cộng sự (2022) cho rằng TNXHĐN có tác động tích cực đến hành vi của nhân viên, giúp họ cảm thấy không chỉ làm việc vì lợi ích cá nhân mà còn góp phần vào mục tiêu cộng đồng, từ đó tăng cường sự cam kết với tổ chức và hiệu quả làm việc. Tuy nhiên, một số nghiên cứu lại phủ nhận vai trò trung gian của cam kết nhân viên trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. Cụ thể, nghiên cứu của Story & Castanheira (2019) tại Latvia cho thấy cam kết tình cảm của nhân viên không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chính sách TNXHĐN của doanh nghiệp và HQLVNV. Cũng tương tự, nghiên cứu của Trivellas và cộng sự (2019), Edwards & Kudret (2017), Silva và cộng sự (2023) đã không tìm thấy sự tác động trung gian của cam kết nhân viên trong mối quan hệ này. Các nghiên cứu này cũng kêu gọi cần có thêm khám phá mới về vai trò của Cam kết nhân viên trong mối quan hệ này để tránh các quan điểm lệch hướng.

Trong nghiên cứu này, TNXHĐN đối với các bên liên quan đều đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành cam kết tình cảm nhân viên đối với tổ chức. Nhân viên có thể cảm thấy tự hào khi làm việc cho một tổ chức được xã hội đánh giá cao và tôn trọng, điều này không chỉ nâng cao lòng tự trọng của họ mà còn thúc đẩy các thái độ tích cực trong công việc, chẳng hạn như cam kết tình cảm (Loor-Zambrano

và cộng sự, 2022, Hayat & Afshari, 2022). Bên cạnh đó, theo lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), nhân viên có thể nhận thấy rằng các hoạt động TNXHĐN nội bộ cần được đền đáp vì mang lại giá trị tích cực cho họ. Những lợi ích mà nhân viên nhận được từ tổ chức như lương, phúc lợi, điều kiện làm việc đem lại sự hài lòng trong công việc thì sẽ được đáp trả lại bằng thái độ tích cực trong công việc như cam kết tổ chức, từ đó thúc đẩy hiệu quả làm việc (Flynn, 2005). Một khi nhân viên nhận thức tổ chức họ thực hiện các chính sách TNXHĐN có lợi cho các bên liên quan trọng và ngoài tổ chức thì họ sẽ trở nên cam kết và hiệu quả làm việc gia tăng (Bhatti và cộng sự, 2022; Castro-González và cộng sự, 2023). Bizri và cộng sự (2021) cũng nhấn mạnh rằng hành vi có trách nhiệm xã hội của một tổ chức không chỉ gắn liền với sự nhận diện và khát vọng cá nhân làm họ trở nên có trách nhiệm xã hội hơn, mà còn thôi thúc họ đền đáp lại cho tổ chức theo một cách khác: thông qua việc nâng cao hiệu quả làm việc và đạt được các kết quả công việc mong muốn. Dựa trên những phân tích này, tác giả đề xuất giả thuyết:

***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**

#### *2.4.3.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Sự phù hợp cá nhân-tổ chức*

Nhiều nghiên cứu đã khám phá các giá trị và văn hóa đạo đức tổ chức có sự liên quan đến sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Ambrose và cộng sự, 2007; Ruiz-Palomino và cộng sự, 2013). Ngoài ra, nhận thức của nhân viên về các giá trị đạo đức của tổ chức cũng tạo nên sự phù hợp giữa nhân viên-tổ chức (Coldwell và cộng sự, 2008). Kết quả nghiên cứu của nhiều học giả cho thấy nhận thức TNXHĐN của nhân viên được xem như là điều kiện quan trọng để có được sự phù hợp về đạo đức với tổ chức của họ (Coldwell và cộng sự, 2008; Kim & Park, 2011) và có liên quan chặt chẽ với việc gia tăng cam kết phù hợp giá trị (value-fit commitment) (Valentine & Godkin, 2017). Hudson và cộng sự (2017) cũng khẳng định nhận thức về TNXHĐN làm tăng sự phù hợp nhân viên-tổ chức và cam kết với tổ chức, từ đó làm giảm ý định nghỉ việc. Nghiên cứu của Bouraoui và cộng sự (2019) cũng khẳng định mối quan hệ tích

cực giữa TNXHĐN và sự phù hợp cá nhân-tổ chức, từ đó tăng cường cam kết tình cảm nhân viên ở tổ chức giáo dục ở Tunisia và người lao động ở Vương quốc Anh qua phương pháp phân tích PLS-SEM. Bên cạnh đó, Andrews và cộng sự (2011) cho rằng sự phù hợp cá nhân-tổ chức về giá trị đạo đức có ảnh hưởng đến hành vi và thái độ nhân viên như là sự hài lòng công việc và cam kết.

Sự phù hợp về giá trị (Chatman, 1989) giữa tổ chức và các thành viên là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên trong tổ chức. Khi giá trị cá nhân của nhân viên càng tương đồng với giá trị của tổ chức, cảm nhận về sự phù hợp của họ với tổ chức sẽ càng trở nên mạnh mẽ hơn (O'Reilly & Chatman, 1986). Trên cơ sở đó, nhân viên nhận thức các chính sách TNXHĐN của tổ chức đối với các bên liên quan là nghĩa vụ đạo đức bắt buộc của tổ chức. Hay nói cách khác, họ sẽ bị hấp dẫn bởi tổ chức có các hoạt động thiện nguyện và TNXHĐN được xem như là điều kiện quan trọng để có được sự phù hợp đạo đức của họ với tổ chức (Kim & Park, 2011). Trong tổ chức có TNXHĐN, lý thuyết sự phù hợp cá nhân-tổ chức cho thấy sự tương đồng giữa giá trị cá nhân và tổ chức và những giá trị chia sẻ này có thể là đạo đức, công bằng, trách nhiệm. Cụ thể, các chính sách có trách nhiệm với môi trường, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp có khả năng dự báo và liên quan tích cực đến Sự phù hợp cá nhân-tổ chức. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

***Giả thuyết H<sub>3a</sub>: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Sự phù hợp cá nhân- tổ chức***

#### *2.4.3.2 Sự phù hợp cá nhân tổ chức và Hiệu quả làm việc nhân viên*

Lý thuyết sự phù hợp cá nhân-tổ chức mô tả quá trình đạt được sự tương thích giữa nhân viên và tổ chức và sự phù hợp này xảy ra khi tổ chức thỏa mãn được nhu cầu, các khao khát và sở thích của cá nhân và ngược lại cá nhân cũng phải có các khả năng đáp ứng các yêu cầu mà tổ chức đưa ra (Caplan, 1987; Kristof, 1996). Nhiều nghiên cứu đề cao sự tương thích giá trị cá nhân-tổ chức vì những giá trị này tương đối bền vững theo thời gian, có thể đo lường được, có ý nghĩa giúp hình thành các hành vi trong tổ chức (Cable & Judge, 1997). Trên cơ sở đó, sự phù hợp cá nhân-tổ chức ngày càng thu hút sự quan tâm của nhiều nhà khoa học (Subramanian và cộng sự, 2022) và đi sâu tìm hiểu các yếu tố liên quan đến Sự phù hợp cá nhân-tổ chức. Đó

là các hậu tố như là Cam kết tổ chức (Astakhova, 2016), hành vi công dân tổ chức (Kaur & Kang, 2021), ý định nghỉ việc (Saleem và cộng sự, 2021, Jin và cộng sự, 2016, Boon & Biron, 2016), sự ở lại của nhân viên (Miller & Youngs, 2021), sự hài lòng trong công việc (Ellis và cộng sự, 2017), sự viên mãn nhân viên (Roczniewska và cộng sự, 2018, Barrick & Parks-Leduc, 2019), sự gắn kết nhân viên (Na-Nan và cộng sự, 2025).

Nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân-tổ chức và HQLVNV rất đa dạng. Hai phân tích tổng hợp nổi bật đã tìm thấy SPHCNTC có liên quan tích cực đến hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ (TP) với giá trị  $p$  lần lượt là .26 và .13 (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown và cộng sự, 2005). Ngoài ra, Oh và cộng sự (2014) cũng phát hiện mối quan hệ tích cực giữa hai nhân tố này với  $\rho = .20$  ở các quốc gia Đông Á qua một nghiên cứu tổng hợp tương tự vào năm 2014. Theo lý thuyết phù hợp cá nhân-tổ chức (Kristof, 1996), mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên chỉ tồn tại bền vững (trạng thái phù hợp -fit state) khi có sự hài hòa và công bằng về quyền và trách nhiệm giữa hai bên. Trong đó, nhân viên sẽ cung cấp nguồn lực của họ (thời gian, nỗ lực, cam kết, kinh nghiệm và năng lực) cho doanh nghiệp. Ngược lại, doanh nghiệp sẽ trả lại cho nhân viên giá trị (tài chính, thể chất, tâm lý). Việc trao đổi nguồn lực này sẽ diễn ra liên tục trong quá trình hoạt động kinh doanh và giúp mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên đạt được trạng thái tối ưu, hoặc trạng thái phù hợp. Trạng thái phù hợp này chỉ được đạt được khi sự trao đổi trở nên công bằng và hài hòa đối với cả hai bên. Khi một tổ chức đạt được trạng thái phù hợp trong mối quan hệ giữa tổ chức và cá nhân, nhân viên sẽ có xu hướng cải thiện kiến thức, kỹ năng và thái độ để đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp. Điều này sẽ dẫn đến cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên (Hamstra và cộng sự, 2019). Trong lược khảo các nghiên cứu về SPHCNTC trong giai đoạn 1982-2020, Subramanian và cộng sự (2022) tìm thấy mức độ phù hợp cá nhân- tổ chức càng cao được chứng minh là có mối liên hệ với hiệu quả công việc cao hơn. Gần đây nhất, Rahman và cộng sự (2022) cũng khẳng định SPHCNTC tăng cường hành vi làm việc đổi mới của nhân viên từ đó giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

***Giả thuyết H<sub>3b</sub>: Sự phù hợp cá nhân-tổ chức tác động, tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên***

#### 2.4.3.3 Vai trò trung gian của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức

Sự phù hợp cá nhân-tổ chức có vai trò trung gian quan trọng trong nhiều mối quan hệ giữa các yếu tố hành vi và cảm xúc trong tổ chức. Kasekende và cộng sự (2020) phát hiện vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa Quản lý khen thưởng, Kiệt quệ cảm xúc -Hành vi công dân tổ chức (Reward Management, Emotional Exhaustion-OCB relationships) và trung gian một phần trong sự tác động của Phát triển nhân viên- Hành vi công dân tổ chức (Employee Development-OCB relationship) ở nhân viên ngành sản xuất Uganda. Trong nghiên cứu ở Ấn Độ, Priyadarshi & Premchandran (2018) tìm thấy tác động trung gian của SPHCNTC đến mối quan hệ giữa hỗ trợ đồng nghiệp-hành vi công dân tổ chức. Tương tự, Mensah & Bawole (2018) nhấn mạnh vai trò trung gian một phần của SPHCNTC trong mối quan hệ Quản lý tài năng-Thái độ nhân viên ở các ngân hàng Trung Quốc. Ngoài những nghiên cứu trên, vai trò trung gian của SPHCNTC còn được củng cố qua các nghiên cứu khác (Kim, 2012; Siyal và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu trên cho thấy rằng sự tương thích giữa cá nhân và tổ chức có thể giải thích một phần hoặc toàn bộ những tác động giữa các yếu tố hành vi và cảm xúc trong tổ chức, qua đó nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường tổ chức phù hợp với giá trị và mục tiêu của nhân viên.

Ngoài ra, các nghiên cứu thực nghiệm và lý thuyết cho thấy SPHCNTC là nhân tố trung gian tích cực trong các mối quan hệ có liên quan đến TNXHĐN, hành vi và thái độ nhân viên. Hudson và cộng sự (2017) thực hiện nghiên cứu trên 317 nhân viên từ các công ty đa qui mô và các ngành nghề khác nhau ở Châu Âu và Châu Á cũng khẳng định vai trò trung gian tích cực của SPHCNTC trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hài lòng công việc cũng như ý định nghỉ việc nhưng các yếu tố này không có mối quan hệ trực tiếp với nhau. Duarte & Mouro (2022) cũng nghiên cứu trên 138 nhân viên và quản lý các công ty Bồ Đào Nha và phát hiện vai trò trung gian tích cực của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức trong mối quan hệ giữa các hoạt động TNXHĐN về môi trường và hành vi liên quan đến môi trường làm việc (work PEBs) và đưa ra các hàm ý chính sách quản trị về việc tăng cường các hoạt động TNXHĐN. Kết quả nghiên cứu của Jin và cộng sự (2024) chỉ ra rằng SPHCNTC tác động trung

gian một phần trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và lòng trung thành của nhân viên ở Pakistan.

Các nghiên cứu trên cho thấy tầm quan trọng của SPHCNTC khi đóng vai trò là biến trung gian. Mặc dù đã có một số nghiên cứu đề cập đến vai trò trung gian của SPHCNTC, nhưng các nghiên cứu trước đây vẫn còn hạn chế và chưa khẳng định rõ ràng vai trò trung gian của SPHCNTC trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV, cũng như tác động trực tiếp của SPHCNTC đến Hiệu quả làm việc. Nghiên cứu của Donia và cộng sự (2019) ở Bắc Mỹ chỉ ra rằng TNXHĐN thực chất tác động đến hiệu quả làm việc thông qua SPHCNTC, nhưng mối quan hệ này không trực tiếp. Thay vào đó, thái độ liên quan đến công việc đóng vai trò trung gian, quyết định việc chuyển hóa tác động của TNXHĐN lên hiệu quả làm việc. Do đó, trên cơ sở nhiều nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa TNXHĐN và SPHCNTC (Hudson và cộng sự, 2017; Bouraoui và cộng sự, 2019) và ảnh hưởng của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức đến hiệu quả làm việc nhân viên (Hamstra và cộng sự, 2019; Rahman và cộng sự, 2022; Oh và cộng sự, 2014), giả thuyết sau được đề xuất:

***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**

##### *2.4.4.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và sự viên mãn*

Nghiên cứu về các tiền tố của sự viên mãn được tìm thấy trong những bối cảnh khác nhau. Singh & Bajaj (2025) đã tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến sự viên mãn nhân viên từ góc độ của các chuyên gia nhân sự, bao gồm: các yếu tố vĩ mô như chính sách chính phủ, vị trí địa lý, các yếu tố xã hội và văn hóa quốc gia; các yếu tố tổ chức như văn hóa tổ chức, hành vi tổ chức, cấu trúc tổ chức và hình ảnh thương hiệu tổ chức; và các yếu tố bối cảnh như các chính sách nhân sự, lãnh đạo và đặc điểm công việc. Nair và cộng sự (2022) cho rằng phong cách lãnh đạo đích thực của các trưởng nhóm có tác động tích cực và đáng kể đến sự viên mãn của người theo trong lĩnh vực tài chính ở Ấn Độ, đặc biệt với sự điều tiết của vốn tâm lý. Nabawanuka & Ekmekcioglu (2022) cho rằng người giám sát có vai trò quan trọng trong việc giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, từ đó góp phần nâng cao sự

viên mãn nhân viên ở Thổ Nhĩ Kỳ. Mai Thị Mỹ Quyên và cộng sự (2022) nghiên cứu trên 246 nhân viên đang làm việc ở các ngành nghề khác nhau ở Việt Nam và khám phá sự tương thích giữa công việc và cuộc sống giúp gia tăng đáng kể sự viên mãn của nhân viên, đồng thời sự xung đột giữa công việc và cuộc sống tạo nên những tác động tiêu cực đến sự viên mãn của nhân viên, tuy không lớn. Ở nghiên cứu khác, ý định nghỉ việc cũng được xem là yếu tố dự đoán khá mạnh về sự viên mãn nhân viên (Liu, 2024). Ngoài ra còn có các tiền tố khác như là lãnh đạo toàn diện (inclusive leadership) (Nguyen và cộng sự, 2019), bản chất nhận thức rõ ràng (trait mindfulness) (Pan và cộng sự, 2022), văn hóa tổ chức (Bianchi và cộng sự, 2022), Sự tin vào năng lực (self-efficacy) (Lating Zhang và cộng sự, 2025), khả năng phục hồi (resilience) và lòng tự trọng (self-esteem) (Liao và cộng sự, 2025).

Theo Sharma và cộng sự (2016), sự viên mãn của nhân viên bị ảnh hưởng bởi các yếu tố vật chất (đau đầu, chóng mặt, khó chịu cơ thể, rối loạn đường tiêu hóa và các bệnh về cơ xương khớp) và các yếu tố tâm lý (sự lo lắng của nhân viên, mệt mỏi, trầm cảm, tự trọng và lo âu). Do là tiêu chuẩn để đánh giá sự hài lòng tổng thể với cuộc sống, sự viên mãn không chỉ là một vấn đề của các thành viên trong tổ chức. Nhiều nghiên cứu khẳng định mối quan hệ giữa TNXHĐN và sự viên mãn nhân viên. Hayat & Afshari (2022) nghiên cứu tác động của các loại TNXHĐN khác nhau (kinh tế, pháp lý, đạo đức, thiện nguyện, môi trường, nhân viên, khách hàng) đến sự viên mãn của nhân viên trong ngành công nghiệp hiếu khách ở Pakistan, và chỉ ra rằng TNXHĐN ảnh hưởng đến sự viên mãn thông qua sự hài lòng trong công việc và cam kết cảm xúc của nhân viên. Tương tự, Cao và cộng sự (2022) cũng khẳng định TNXHĐN có ảnh hưởng tích cực đến cảm nhận ý nghĩa công việc, từ đó cải thiện sự viên mãn nhân viên. Đồng thời, TNXHĐN nội bộ và sự viên mãn tâm lý có liên quan với nhau thông qua nguồn lực tự quản (self-regulatory resources) (Ma & Latif, 2022). Guzzo và cộng sự (2021) phát hiện sự tham gia TNXHĐN có ảnh hưởng đến sự viên mãn hưởng lạc và bản chất của nhân viên (hedonic and eudaimonic well-being), từ đó thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên ngành khách sạn, nhà hàng. Ở nghiên cứu trước đó, Guzzo và cộng sự (2020) lại tìm thấy nhận thức về các hoạt động TNXHĐN của nhân viên chỉ tác động trực tiếp đến sự viên mãn bản chất. Các nỗ lực trong chính sách TNXHĐN được chứng minh là có tác dụng cải thiện sự viên mãn của nhân viên

trong tổ chức (Ahmed và cộng sự, 2020). Su và Swanson (2019) tiến hành nghiên cứu 441 nhân viên ngành khách sạn ở Trung Quốc và khẳng định sự tác động trực tiếp và gián tiếp của TNXHĐN lên sự viên mãn nhân viên qua trung gian một phần của Niềm tin tổ chức và Sự nhận dạng dựa trên Lý thuyết trao đổi xã hội và Nhận diện xã hội. Kết quả nghiên cứu của Kim và cộng sự (2018) khẳng định TNXHĐN về kinh tế và thiện nguyện ảnh hưởng tích cực đến sự viên mãn nhân viên về khía cạnh chất lượng cuộc sống tại nơi làm việc, hài lòng công việc và chất lượng cuộc sống nói chung. Đặc biệt, các chính sách nhân sự có trách nhiệm xã hội được xem có ảnh hưởng đến sự viên mãn nhân viên về khía cạnh áp lực công việc, sự hài lòng trong công việc và niềm tin vào ban quản lý (Celma và cộng sự, 2018). Các chính sách TNXHĐN về nhân sự đáp ứng nhu cầu và lợi ích của nhân viên, như cung cấp một môi trường làm việc an toàn và chế độ lương thưởng hợp lý thì có thể ảnh hưởng tích cực đến sự viên mãn nhân viên (Zhang và cộng sự, 2022). De Roeck & Maon (2016) cho rằng mối quan hệ TNXHĐN và sự viên mãn nhân viên sẽ mạnh hơn khi các sáng kiến TNXHĐN đáp ứng các nhu cầu tâm lý của nhân viên. Chính vì vậy, giả thiết sau được đề xuất:

**Giả thuyết H<sub>4a</sub>:** *Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Sự viên mãn nhân viên*

#### 2.4.4.2 Sự viên mãn nhân viên và Hiệu quả làm việc

Sự viên mãn nhân viên ảnh hưởng tích cực đến thái độ và hành vi nhân viên trong các tổ chức được khẳng định trong nhiều nghiên cứu. Wright (2014) phát hiện sự viên mãn dựa trên cảm xúc của nhân viên có được khi trải nghiệm cảm giác hạnh phúc mà không có sự căng thẳng, sự kiệt sức và cảm xúc tích cực. Thêm vào đó, cảm xúc tích cực được xem là trạng thái nhiệt tình, năng động và là chỉ số dự báo sẵn sàng giải quyết xung đột, sự lạc quan, sáng tạo nhân viên và cam kết tổ chức (Choi & Lee, 2014). Bianchi và cộng sự (2022) tìm thấy SVMNV có ảnh hưởng tích cực đến sự đổi mới dựa trên xu hướng cá nhân (Individual Propensity Innovation) ở các chuyên gia công nghệ ở Brazil. Nguyễn Minh Hà và cộng sự (2024) chứng minh sự viên mãn nhân viên có thể tăng cường sự sáng tạo trong công việc và cả hiệu quả làm việc ở các công ty dược tại Việt Nam. Đồng thời, sự viên mãn cũng có vai trò thúc đẩy sự gắn kết công việc đối với các giáo viên ngoại ngữ Trung Quốc (Zhi & Wang, 2025).

Kautish và cộng sự (2025) tìm thấy mối liên quan chặt chẽ giữa SVMNV và sự hài lòng công việc ở các nhân viên Ấn Độ.

Mối quan hệ giữa SVMNV và HQLVNV nhận được nhiều sự quan tâm trong nghiên cứu liên quan đến sự viên mãn nhân viên. Sự viên mãn được xem là một tiền tố quan trọng của hiệu quả làm việc (Taris & Schaufeli, 2018), có thể thúc đẩy các hành vi công dân tổ chức tích cực và gia tăng hiệu quả công việc (Huang & Tsai, 2024). Kundi và cộng sự (2021), Bryson và cộng sự (2017) chứng minh sự viên mãn tâm lý và sự viên mãn chủ quan có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hoạt động của nhân viên trong công việc. Tương tự, Kour và cộng sự (2019) cho rằng sự viên mãn nhân viên có mối quan hệ chặt chẽ và tích cực với HQLVNV, từ đó tăng cường hiệu quả hoạt động của tổ chức. Đồng thời, các yêu cầu tâm lý, số giờ làm việc và bất ổn công việc có mối quan hệ tiêu cực với sự viên mãn và gián tiếp làm giảm hiệu quả làm việc (Parent-Lamarche và cộng sự, 2021). Việc cải thiện sự viên mãn, đặc biệt qua các can thiệp cấp tổ chức, là nền tảng thiết thực giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên trong môi trường áp lực cao (Anchors và cộng sự, 2024). Haddon (2018) cũng nhấn mạnh sức khỏe thể chất và đặc biệt là sức khỏe tinh thần có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc, không chỉ ở cấp cá nhân mà còn tác động dây chuyền đến cả đội nhóm và tổ chức; do đó, tổ chức cần xem sự viên mãn là chiến lược cốt lõi và cần đầu tư với các chính sách rõ ràng, văn hóa làm việc tích cực và quản lý nhân sự hiệu quả. Ahmed và cộng sự (2018) và Muzaffar Zargar & Gani (2025) cũng khẳng định mối quan hệ tích cực giữa sự viên mãn nơi làm việc và hiệu quả làm việc nhân viên. Từ những phân tích trên, giả thuyết nghiên cứu sau được đưa ra:

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

#### *2.4.4.3 Vai trò trung gian của Sự viên mãn nhân viên*

Có những nghiên cứu dù chưa nhiều cho thấy Sự viên mãn nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa TNXHDN và HQLVNV. Thông qua lý thuyết nhận diện xã hội và Mô hình Yêu cầu công việc-Nguồn lực, nghiên cứu của Kim & Kim (2021) trong bối cảnh ngành dịch vụ tại Hàn Quốc cho thấy cả TNXHDN nội

bộ (hướng đến nhân viên) và TNXHĐN bên ngoài (hướng đến khách hàng và xã hội) khi được nhân viên tuyến đầu cảm nhận tích cực sẽ làm tăng mức độ gắn kết công việc và tổ chức, từ đó cải thiện sự viên mãn và nâng cao hiệu quả công việc được giao. Dựa trên lý thuyết quan tâm kép (Dual Concern Theory), Kim và cộng sự (2022) cũng phát hiện ảnh hưởng của TNXHĐN (nhận thức về hỗ trợ quản lý và đồng nghiệp) giúp tăng đồng cảm và cảm xúc tích cực, qua đó tăng cường sự viên mãn và HQLVNV. Nghiên cứu của Ramdhan và cộng sự (2022) đã xác định Sự viên mãn làm trung gian trong mối quan hệ giữa TNXHĐN nội bộ và hiệu quả làm việc trên 282 nhân viên ở 4 doanh nghiệp do Nhà nước quản lý ở Indonesia dưới góc nhìn của lý thuyết Các bên liên quan và Lý thuyết Trao đổi xã hội. Maminiaina và cộng sự (2024) nghiên cứu tại các ngân hàng ở Madagascar và chứng minh rằng TNXHĐN không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả làm việc mà còn gián tiếp thông qua vai trò trung gian của sự viên mãn, được lý giải bằng lý thuyết các bên liên quan.

TNXHĐN, đặc biệt là TNXHĐN nội bộ được xem như có liên quan đến mức độ phúc lợi của nhân viên (Ramdhan và cộng sự, 2022). Các chính sách TNXHĐN thể hiện cả về khía cạnh pháp luật và đạo đức của doanh nghiệp khi thực hiện nhiệm vụ quan tâm đến nhân viên, khách hàng, môi trường, cộng đồng. TNXHĐN nội bộ là nguồn lực công việc có thể làm tăng sự viên mãn (Ramdhan và cộng sự, 2022) và mức độ hài lòng nhân viên (De Roeck và cộng sự, 2014). Đồng thời, các chính sách TNXHĐN nói chung có tác động đến trạng thái hạnh phúc của nhân viên (Guzzo và cộng sự, 2021; Kim và cộng sự, 2018; Ma & Latif, 2022). Theo lý thuyết trao đổi xã hội, một khi nhân viên nhận được các hành vi và thái độ có trách nhiệm và đạo đức của tổ chức cũng như nguồn lực đầy đủ làm họ hạnh phúc thì sự viên mãn đó tạo động lực làm việc hiệu quả hơn, đóng góp cho tổ chức nhiều hơn (Bryson và cộng sự, 2017; Kour và cộng sự, 2019). Hay nói cách khác, khi các tổ chức ưu tiên phúc lợi, một mối quan hệ trao đổi mang tính đối ứng sẽ hình thành, tạo ra nhiều kết quả mong muốn. Khi nhân viên cảm thấy được trân trọng và hỗ trợ, họ có xu hướng đáp lại bằng sự biết ơn, thể hiện qua những thái độ làm việc tích cực. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

**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

Việc hiểu được sự hòa hợp cá nhân-tổ chức giúp các nhà nghiên cứu dự báo được các kết quả của nhân viên và tổ chức (Kristof, 1996), đặc biệt về khía cạnh hiệu quả làm việc, ý định nghỉ việc đối với nhân viên và các kết quả đồng thuận (homogeneity outcomes) đối với tổ chức. Ambrose và cộng sự (2007) nhấn mạnh sự phù hợp cá nhân-tổ chức về đạo đức sẽ làm tăng mức độ cam kết tình cảm của nhân viên với tổ chức. Hay nói cách khác, nhân viên cam kết mạnh mẽ hơn và sẵn sàng gắn bó lâu dài với tổ chức khi họ nhận ra giá trị đạo đức cá nhân tương thích với tổ chức. Nicol và cộng sự (2011) cũng khẳng định ảnh hưởng của SPHCNTC đến cam kết liên tục và quy chuẩn. Đồng thời, dựa theo thuyết Hấp dẫn – Tuyển chọn – Đào thải (ASA–Attraction-Selection-Attrition Theory), Astakhova (2016) chứng minh cảm nhận sự phù hợp cá nhân-tổ chức làm tăng cam kết tổ chức vì sự tương đồng giá trị giúp nhân viên cảm thấy thuộc về tổ chức, từ đó hình thành gắn bó cảm xúc và cam kết lâu dài. Bên cạnh đó, sự hỗ trợ đồng nghiệp, quyền tự do sử dụng kỹ năng (skill discretion) có thể đem lại sự phù hợp giữa cá nhân-tổ chức, thúc đẩy cam kết lâu dài (Priyadarshi & Premchandran, 2018). Trong nghiên cứu khác, Hicklenton và cộng sự (2019) cho rằng SPHCNTC về môi trường xanh (mức độ cam kết của tổ chức với các hoạt động môi trường lành mạnh tương thích với giá trị môi trường mà nhân viên hướng đến) dự báo sự hài lòng nội sinh và gắn kết tại nơi làm việc. Từ sự gắn kết này, nhân viên có mong muốn gắn bó và cam kết làm việc lâu dài với tổ chức. Sự phù hợp cá nhân- tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm được khẳng định trong nghiên cứu của Bouraoui và cộng sự (2019). Đặc biệt, nghiên cứu của Straatmann và cộng sự (2020) cho thấy ảnh hưởng của SPHCNTC đến cam kết tình cảm và quy chuẩn qua sự trung gian của nhận dạng tổ chức nhưng lại không có tác động đến cam kết liên tục. Đồng thời, SPHCNTC có mối quan hệ trực tiếp và tích cực đến các loại cam kết (cam kết tình cảm:  $\beta = .540$ ,  $p < .01$ , cam kết quy chuẩn:  $\beta = .222$ ,  $p < .0$ , cam kết liên tục:  $\beta = .251$ ,  $p < .01$ ). Theo Thuyết trao đổi xã hội, SPHCNTC có mối quan hệ tích cực với cam kết nhân viên, khi giá trị cá nhân phù hợp với tổ chức sẽ thúc đẩy cảm giác thuộc về và tăng cường thái độ, hành vi tích cực (Dahleez và cộng sự, 2021). Sự phù hợp cá nhân-tổ chức chính là sự tương thích về các đặc điểm, giá trị giữa cá nhân và tổ chức họ làm việc về các đặc điểm và đó là chỉ

số dự báo khá mạnh về sự cam kết của nhân viên với tổ chức (Subramanian và cộng sự, 2022). Chính vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:

***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**

Deniz và cộng sự (2015) đã chỉ ra trong nghiên cứu của mình rằng Sự phù hợp cá nhân và công việc làm tăng sự phù hợp cá nhân-tổ chức và làm giảm căng thẳng trong công việc, yếu tố làm giảm sự viên mãn nhân viên. Kết quả nghiên cứu của Roczniewska và cộng sự (2018) cũng cho thấy sự không phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có thể dẫn đến trạng thái quá tải cao hơn đối với nhân viên trong công việc. Coşkun và cộng sự (2021) khám phá SPHCNTC có tác động đến mức độ viên mãn của nhân viên từ đó nhân viên sẽ giảm ý định nghỉ việc cũng như từ bỏ nghề nghiệp. Jeong và cộng sự (2022) cũng nhấn mạnh môi trường có sự tương thích về giá trị theo nhóm tác động đến sự viên mãn tâm lý của các thành viên nhóm. Đáng chú ý nhất trong nghiên cứu tổng hợp của Barrick & Parks-Leduc (2019), các nghiên cứu hậu tố của SPHCNTC trong tương lai là sức khỏe và sự viên mãn của nhân viên. Khi các cá nhân thấy tổ chức đáp ứng các mong muốn, nguyện vọng và có cùng giá trị mà họ theo đuổi thì sự tương thích này tạo ra tâm lý và hành vi tích cực (Westerman & Cyr, 2004). Vì thế, tác giả đưa ra giả thuyết sau:

***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**

*2.4.7.1 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức điều tiết mối quan hệ Cam kết nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên*

Theo lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết có đi có lại, khi nhân viên cảm thấy họ được tổ chức đối xử tốt, họ sẽ có xu hướng gắn kết với tổ chức, muốn thuộc về tổ chức và có nhận dạng riêng, đồng thời họ sẽ đáp trả bằng việc tăng cường sự liên quan đến tổ chức, cam kết với tổ chức (Eisenberger và cộng sự, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Theo quan điểm đó, CNHTTC làm tăng nghĩa vụ nhân viên trong

việc giúp tổ chức đạt mục tiêu và mong đợi những đóng góp của họ được ghi nhận. Hay nói cách khác, các cá nhân có cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có thể đem lại các hành vi và thái độ tích cực, như là cam kết lớn hơn, nỗ lực làm việc nhiều hơn, hoàn thành trách nhiệm công việc vượt mức và giảm các hành vi thoái thác (withdrawal behavior) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Nghiên cứu của Astuty & Udin (2020), Sabir và cộng sự (2022) chỉ ra vai trò tích cực của CNHTTC đối với Cam kết nhân viên. Cụ thể, các nghiên cứu này khẳng định rằng khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức, mức độ cam kết của họ đối với tổ chức sẽ tăng lên, dẫn đến sự gắn bó lâu dài và sự nỗ lực cao trong công việc. CNHTTC cung cấp một nền tảng vững chắc cho nhân viên cảm thấy rằng tổ chức quan tâm đến phúc lợi và sự phát triển của họ, từ đó thúc đẩy sự cam kết mạnh mẽ và gắn kết với các mục tiêu của tổ chức. Trong khi đó, nghiên cứu của Bhatti và cộng sự (2022) và Wang và cộng sự (2024) cũng chỉ ra rằng CNHTTC có tác động trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy được tổ chức hỗ trợ, họ có xu hướng thể hiện khả năng làm việc tốt hơn. Sự hỗ trợ này không chỉ giúp giảm căng thẳng công việc mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, giúp nhân viên đạt được kết quả tốt hơn và đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Do vậy, có thể thấy rằng CNHTTC có vai trò tích cực trong việc tăng cường các hành vi, thái độ tích cực trong công việc của nhân viên, điều này gợi ý rằng liệu CNHTTC có khả năng điều tiết mối quan hệ giữa Cam kết nhân viên và hiệu quả làm việc, làm mạnh mẽ thêm tác động của Cam kết nhân viên đến hiệu quả công việc hay không. Vai trò điều tiết của CNHTTC nhận được nhiều sự quan tâm trong nghiên cứu về hành vi và thái độ nhân viên. Li & Chen (2023) cho rằng CNHTTC điều tiết mối quan hệ giữa sự nhận dạng tổ chức và hành vi công dân tổ chức (OCB). Shen & Benson (2016) chứng minh mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực có trách nhiệm (SRHRM) và sự nhận dạng tổ chức được điều tiết bởi CNHTTC, khi mức độ CNHTTC càng cao, mối liên kết giữa SRHRM và sự nhận dạng tổ chức càng trở nên mạnh mẽ hơn. Các nghiên cứu trên cho thấy CNHTTC không chỉ thúc đẩy các hành vi và thái độ tích cực mà còn có thể làm tăng cường mối quan hệ giữa các yếu tố như cam kết nhân viên và hiệu quả làm việc. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức, họ có xu hướng cam kết hơn với công việc và tổ

chức, dẫn đến việc cải thiện hiệu quả việc và giảm hành vi tiêu cực. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau được đưa ra:

**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.*

2.4.7.2 *Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức điều tiết mối quan hệ Sự phù hợp cá nhân-tổ chức và Hiệu quả làm việc nhân viên*

Ngoài ra, nhận thức của nhân viên về việc tổ chức có đánh giá cao sự đóng góp của họ hay có quan tâm đến hạnh phúc của họ bị ảnh hưởng bởi sự tương thích của giá trị cá nhân với tổ chức. Điều này làm nhân viên trở nên cố gắng làm việc và nâng cao chất lượng làm việc (Sørli và cộng sự, 2022). Hay nói cách khác, khi nhân viên tìm thấy được sự phù hợp (những hành vi tích cực mà tổ chức mang lại cho họ) thì họ sẽ làm việc hiệu quả hơn và đem lại nhiều đóng góp hơn cho tổ chức. Nhiều nghiên cứu khẳng định mối quan hệ tích cực giữa CNHTTC và Sự phù hợp cá nhân tổ chức (Pattnaik và cộng sự, 2020) và Hiệu quả làm việc nhân viên (Astuty & Udin, 2020, Gillet và cộng sự, 2013). Shen & Benson (2016) cũng khẳng định CNHTTC tác động tích cực đến hiệu quả làm việc và điều chỉnh mối quan hệ giữa sự nhận dạng tổ chức và hiệu quả làm việc; CNHTTC càng cao thì mối quan hệ này càng mạnh. Trên cơ sở đó, tác giả muốn tìm hiểu tác động điều tiết của CNHTTC đến mối quan hệ giữa Sự phù hợp cá nhân-tổ chức và Hiệu quả làm việc. CNHTTC tăng cường ảnh hưởng tích cực của Sự phù hợp cá nhân- tổ chức đến Hiệu quả làm việc nhân viên, khi các dấu hiệu tích cực của tổ chức có thể kích hoạt việc hình thành thái độ tích cực trong nhân viên.

**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.*

2.4.7.3 *Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức điều tiết mối quan hệ TNXHDN và Hiệu quả làm việc nhân viên*

Nhiều nghiên cứu gần đây tập trung khám phá các yếu tố có thể làm mạnh hoặc suy giảm tác động của nhận thức TNXHĐN đến hành vi và thái độ nhân viên (Wang và cộng sự, 2020, Glavas, 2016). Theo đó, các yếu tố thuộc về sự khác biệt cá nhân (ví dụ như độ tuổi, giới tính, văn hóa quốc gia) và các yếu tố thuộc tổ chức (CNHTTC, các lợi ích mong đợi từ TNXHĐN, thái độ nhân viên đối với đạo đức) được khẳng định có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa nhận thức TNXHĐN và kết quả hành vi và ứng xử của nhân viên trong tổ chức (Lin và cộng sự, 2022, Hur và cộng sự, 2021, Wang và cộng sự, 2020, Lee & Seo, 2017). Trong các yếu tố điều tiết trên, tác giả giả định CNHTTC có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. CNHTTC tạo điều kiện và cơ hội để nhân viên làm việc tốt hơn khi họ nhận thức được những hỗ trợ tổ chức như là sự trao quyền, sự tự do, hỗ trợ giám sát, sự cho phép tự chủ trong công việc, các cơ hội phát triển nghề nghiệp (Astuty & Udin, 2020; De Roeck & Maon, 2016). Ngoài việc nhận thức TNXHĐN có thể làm nhân viên có suy nghĩ tích cực về công ty do uy tín và hình ảnh tích cực thông qua các hành vi TNXHĐN (Zafar & Ali, 2017, Farooq và cộng sự, 2013), sự hỗ trợ tổ chức giúp nhân viên phát triển sự nhận dạng tích cực và sự tương đồng về cảm xúc đối với tổ chức vì CNHTTC khiến nhân viên có suy nghĩ họ được công ty giúp đỡ và quan tâm đến hạnh phúc của họ (Rhoades và cộng sự, 2001). Rhoades và cộng sự (2001) đã cho rằng CNHTTC tăng cường cam kết tình cảm bằng cách đáp ứng nhân viên các nhu cầu về việc được tôn trọng, được chấp nhận và liên kết, từ đó dẫn đến việc tích hợp thành viên và vai trò để tạo nên nhận diện xã hội. Do đó, sự tương tác giữa nhận thức về TNXHĐN và CNHTTC có thể tạo ra động lực nội sinh mạnh hơn để cải thiện môi trường làm việc, thiết kế công việc và tìm kiếm ý nghĩa thông qua công việc (Aguinis & Glavas, 2019). Hiệu ứng tích cực của nhận thức về TNXHĐN có thể được nhân đôi bởi trải nghiệm tích cực của CNHTTC từ công ty, và tăng cường hiệu ứng tích cực của TNXHĐN hơn nữa. Hay nói cách khác, CNHTTC cho phép nhân viên đánh giá tích cực hơn về TNXHĐN của công ty và cải thiện môi trường làm việc và thiết kế công việc của họ để duy trì hình ảnh tốt đẹp của công ty, từ đó tăng cường hiệu quả làm việc. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

***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.*

*2.4.7.4 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức điều tiết mối quan hệ Sự viên mãn nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên*

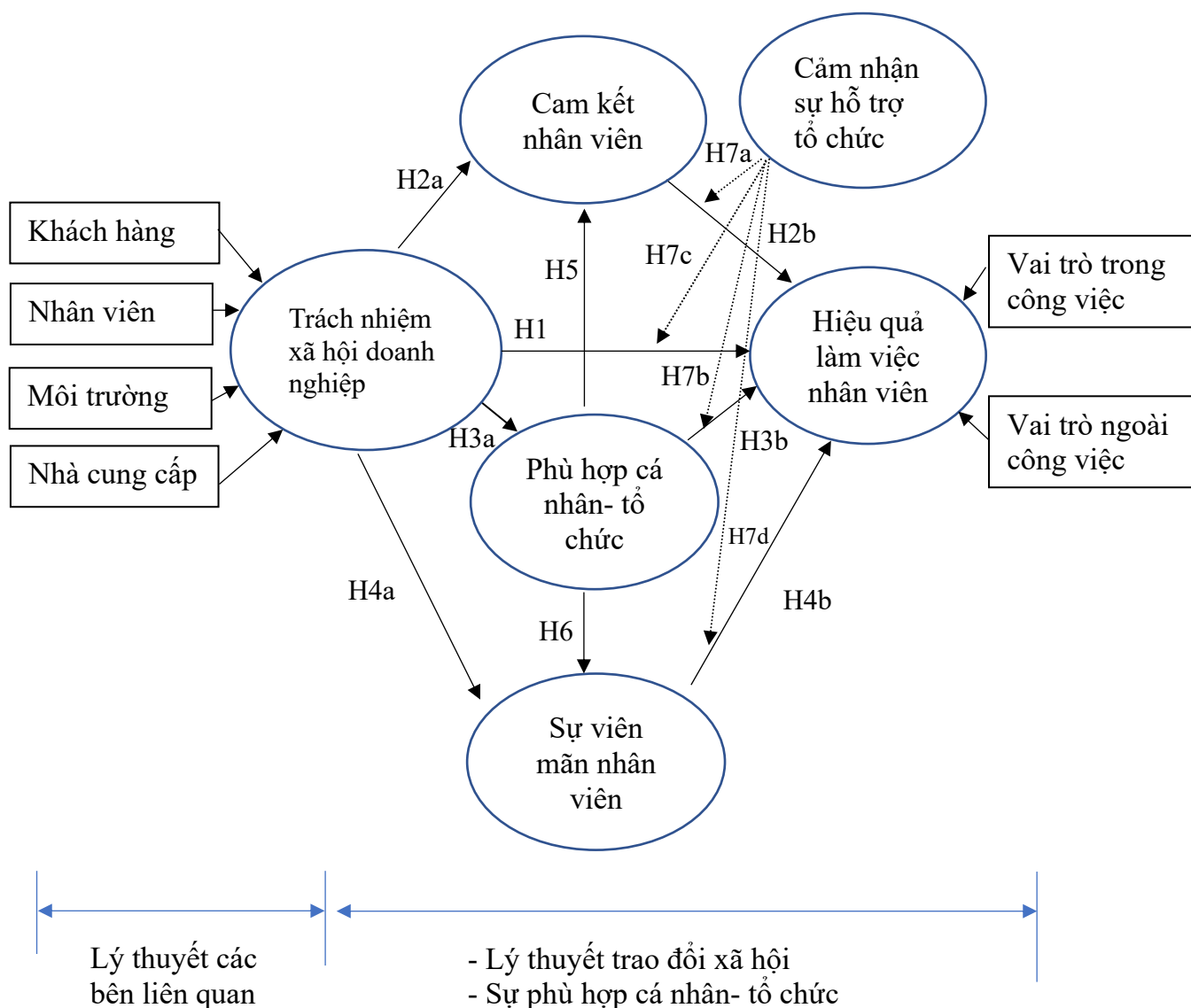
CNHTTC được khẳng định có liên quan tích cực đến hành vi tốt đẹp của nhân viên như tham gia vào công việc và hiệu quả làm việc được nâng cao (Rhoades & Eisenberger, 2002). Trên cơ sở đó, hỗ trợ tổ chức thấp dẫn đến mức độ viên mãn và gắn kết thấp (Brunetto và cộng sự, 2021). Nghiên cứu của Ilyas và cộng sự (2023) và Anton (2025) cũng khẳng định CNHTTC có ảnh hưởng tích cực đến sự viên mãn chủ quan của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức, mức độ viên mãn trong công việc của họ sẽ gia tăng, giúp giảm căng thẳng, cải thiện tinh thần làm việc và nâng cao sự hài lòng chung. Đồng thời, nhiều nghiên cứu cũng cho thấy CNHTTC có ảnh hưởng trực tiếp đến HQLVNV (Sihag & Dhoopar, 2023; Abdullahi và cộng sự, 2025). Nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức thường có động lực làm việc mạnh mẽ hơn, cống hiến nhiều hơn cho công việc và duy trì hiệu quả làm việc ổn định, đặc biệt là trong các môi trường có yêu cầu cao và áp lực công việc lớn. Theo thuyết trao đổi xã hội, CNHTTC được coi là một nguồn lực tổ chức cung cấp cho nhân viên; khi nhân viên cảm nhận sự hỗ trợ này, họ sẽ gia tăng sự viên mãn trong công việc và từ đó CNHTTC có thể điều tiết mối quan hệ giữa sự viên mãn và hiệu quả làm việc. Mức độ CNHTTC cao cho thấy nhân viên nhận được sự hỗ trợ tổ chức và sử dụng nguồn lực này để làm hài lòng công việc và gia tăng sự viên mãn. Cụ thể, sự khen ngợi từ chủ doanh nghiệp (một dạng CNHTTC) có thể bổ sung nguồn lực tâm lý tích cực, làm tăng ảnh hưởng của sự viên mãn đến kết quả công việc. Ngược lại, khi CNHTTC thấp, nghĩa là nhân viên không nhận đủ nguồn lực từ tổ chức và việc thiếu nguồn lực này làm nhân viên không hạnh phúc, từ đó sẽ dẫn đến những hành vi và thái độ bất lợi cho tổ chức. Khi nhân viên càng cảm thấy viên mãn và càng cảm thấy có nghĩa vụ đáp lại bằng nỗ lực làm việc, qua đó nâng cao hiệu quả công việc. Điều này đã được chứng minh trong nghiên cứu của Khalequzzaman và cộng sự (2025) khi CNHTTC làm tăng thêm tác động tích cực của sự căng thẳng liên

quan đến công nghệ (technostress) đối với hiệu quả công việc trong môi trường có sự hỗ trợ tổ chức cao. Giả thuyết sau được đưa ra:

***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 2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Nguồn: Tác giả đề xuất

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

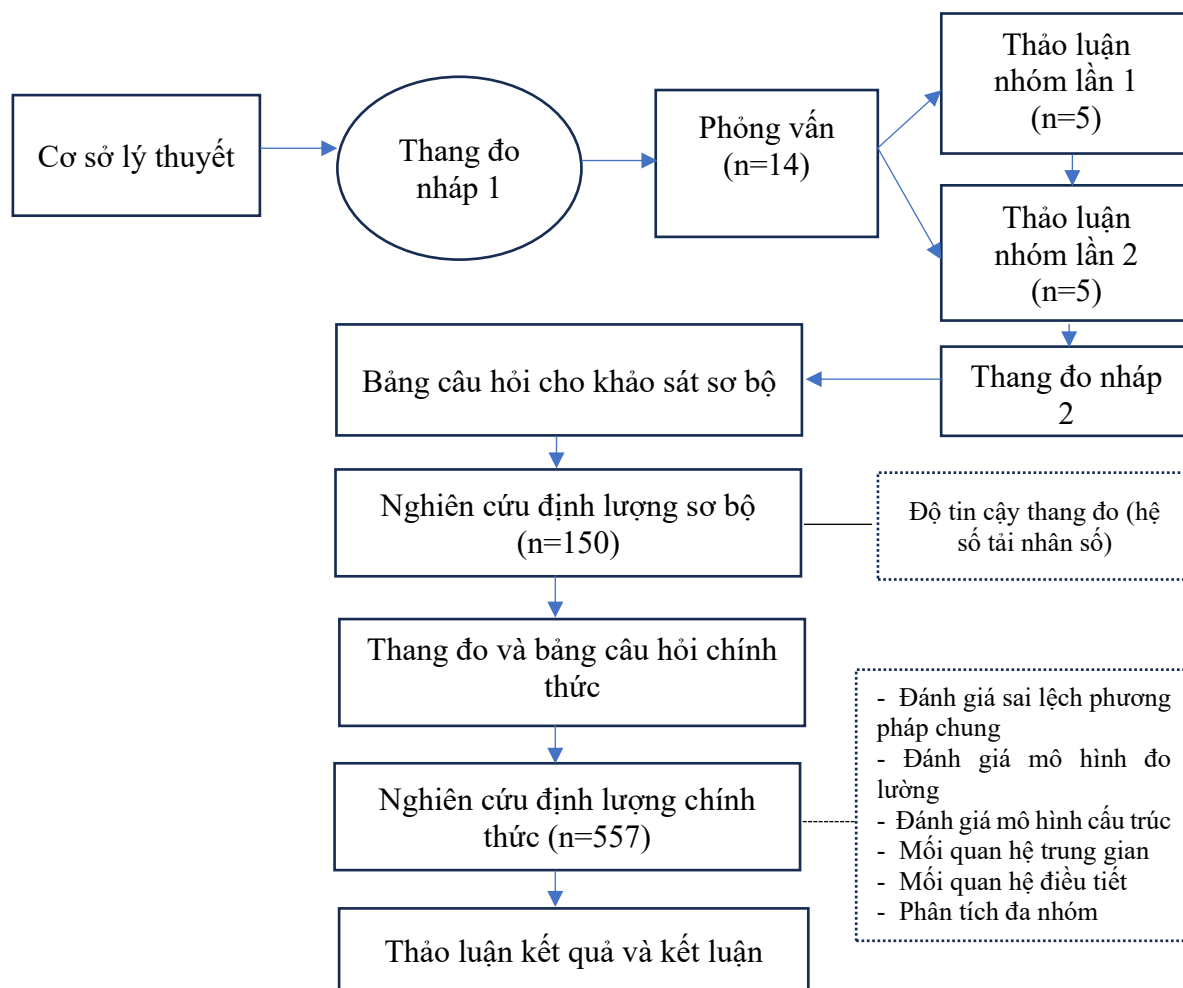
Chương 2 trình bày ba lý thuyết nền tảng (Các bên liên quan, trao đổi xã hội, sự phù hợp cá nhân-tổ chức) cùng các khái niệm nghiên cứu (TNXHĐN, cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn, cảm nhận hỗ trợ tổ chức và hiệu quả làm việc). Trên cơ sở tổng quan và hệ thống hóa các nghiên cứu trước để xác định khoảng trống, chương xây dựng các giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu, trong đó TNXHĐN tác động trực tiếp và gián tiếp (qua cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn) đến hiệu quả làm việc, với vai trò điều tiết của cảm nhận hỗ trợ tổ chức.

### CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

Chương này mô tả quy trình nghiên cứu được thực hiện trong luận án, và lí do lựa chọn phương pháp nghiên cứu. Tiếp theo, chương sẽ mô tả quá trình xác định thang đo cho các khái niệm nghiên cứu, cũng như chi tiết về các bước thực hiện nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, từ khảo sát sơ bộ đến khảo sát chính thức. Các phương pháp chọn mẫu, tổ chức thu thập dữ liệu, phân tích và kiểm định kết quả cũng sẽ được trình bày trong chương này.

#### 3.1 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của luận án được thiết kế dựa trên khung nghiên cứu định lượng của Creswell & Guetterman (2019), được điều chỉnh phù hợp với mục tiêu, phạm vi và bối cảnh của đề tài:



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả xây dựng

Từ các câu hỏi trong dàn bài được thiết kế dựa vào mô hình nghiên cứu và các thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước, tác giả thực hiện phỏng vấn bán cấu trúc (semi-structure) với các chuyên gia (14 chuyên gia) nhằm xác định các khái niệm nghiên cứu, tính chính xác của thang đo, khám phá biến quan sát mới, hoặc loại bỏ các biến quan sát hiện có nhưng không phù hợp với thực tế tại Việt Nam. Từ kết quả phỏng vấn này, tác giả tiếp tục thảo luận với 2 nhóm nhân viên Logistics để khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhân viên, các khái niệm nghiên cứu từ quan điểm nhân viên, và điều chỉnh ngữ nghĩa, câu từ sử dụng trong bảng khảo sát cho phù hợp. Kết quả định tính sẽ cho ra bảng câu hỏi (lần 1) và được gửi đến 2 chuyên gia (1 nhà quản trị trong ngành Logistics và 1 nhà khoa học). Trước khi khảo sát sơ bộ tác giả thực hiện khảo sát thử với 15 nhân viên ngành Logistics để kiểm tra sự mạch lạc và rõ ràng ở câu chữ, ngữ pháp, văn phong của bảng câu hỏi.

Nghiên cứu sơ bộ định lượng: ở bước này, bảng khảo sát (đã được điều chỉnh thông qua nghiên cứu sơ bộ định tính) được sử dụng để đánh giá sơ bộ thang đo với kích thước mẫu là  $n = 150$ . Theo Hair & cộng sự (2018), kích thước mẫu tối thiểu để sử dụng phân tích khám phá là 50, tốt hơn là từ 100 trở lên. Do đó, trong giai đoạn định lượng sơ bộ để đánh giá độ tin cậy thang đo với cỡ mẫu 150 là chấp nhận được. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo hướng thuận tiện có định hướng ở cấp doanh nghiệp, và khảo sát được phân phối cho nhân viên làm việc toàn thời gian được lựa chọn ngẫu nhiên trong nội bộ các DN VVN Logistics. Thang đo Likert 05 điểm được sử dụng để thiết kế bảng câu hỏi chi tiết trong nghiên cứu định lượng sơ bộ. Thang đo được đánh giá sơ bộ thông qua Hệ số tải nhân tố với phần mềm SmartPls 4.0.9.8. Giá trị hệ số tải nhân tố thường được sử dụng để đánh giá độ tin cậy hơn là giá trị Cronbach's alpha do những hạn chế nhất định của chỉ số Cronbach's alpha (Hair và cộng sự, 2017).

Nghiên cứu chính thức được thực hiện theo phương pháp định lượng. Sử dụng bảng khảo sát đã được điều chỉnh sau bước nghiên cứu sơ bộ. Dữ liệu được thu thập bằng cách gửi bảng khảo sát đến nhân viên đang làm việc tại các DN VVN ngành Logistics tại Việt Nam qua Google Form. Kích thước mẫu khảo sát ( $n=620$ ) được xác định dựa trên công thức của Iarossi (2006), xét đến tính đại diện của mẫu, tổng số người trong quần thể mẫu, mức độ sai số (10%) và mức độ tin cậy (90%). 590 bảng

câu hỏi được thu về, trong đó có 557 phản hồi hợp lệ được sử dụng làm dữ liệu chính thức cho phân tích sau khi loại bỏ 33 bảng không phù hợp (câu trả lời có xu hướng giống nhau). Việc kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc được tiến hành theo phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM). 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 và cộng sự, 2024). Ngoài ra, PLS tập trung vào việc giải thích phương sai trong các biến phụ thuộc (Hair và 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.

Dựa trên Hình 3.1, tiến độ thực hiện nghiên cứu được thực hiện như sau. Cụ thể, giai đoạn xây dựng cơ sở lý thuyết được thực hiện từ tháng 9/2022 đến tháng 10/2023. Trên nền tảng đó, thang đo nháp 1 được phát triển vào tháng 11/2023, tiếp theo là sử dụng kỹ thuật định tính thông qua phỏng vấn 14 chuyên gia (từ ngày 01/12 đến 10/12/2023). Sau đó, hai vòng thảo luận nhóm được tiến hành lần lượt với 5 người mỗi nhóm (từ 20/12 đến 31/12/2023 và từ 05/01 đến 12/01/2024) nhằm hiệu chỉnh thang đo. Thang đo nháp 2 được hoàn thiện trong giai đoạn 13/01 đến 15/01/2024, làm cơ sở xây dựng bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ (16/01 đến 19/01/2024). Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với mẫu 150 quan sát (20/01 đến 27/01/2024), từ đó hoàn thiện thang đo và bảng câu hỏi chính thức (28/01 đến 29/01/2024). Tiếp theo, nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai với 557 mẫu (30/01 đến 29/02/2024). Cuối cùng, giai đoạn thảo luận kết quả và rút ra kết luận được thực hiện từ tháng 3/2024 đến tháng 8/2024.

### **3.2 Lựa chọn phương pháp nghiên cứu**

Trong các nghiên cứu khoa học xã hội, phương pháp định lượng thường được lựa chọn khi mục tiêu chính là để kiểm định các giả thuyết được xây dựng từ lý thuyết đã có sẵn và lượng hoá dữ liệu bằng việc triển khai các phép đo lường (Saunders và cộng sự, 2019). Phương pháp này dùng để đánh giá thang đo và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, một số khái niệm trong mô hình nghiên cứu còn tương đối mới mẻ tại Việt Nam, như trách nhiệm xã hội doanh nghiệp theo hướng tiếp cận của nhân viên, sự phù hợp cá nhân-tổ chức hay sự

viên mãn trong công việc. Vì vậy, trước khi tiến hành khảo sát định lượng, nghiên cứu sử dụng một số 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 và bối cảnh, cũng như hỗ trợ điều chỉnh, hoàn thiện bộ thang đo. Việc sử dụng định tính với vai trò hỗ trợ này phù hợp với quan điểm cho rằng định tính có thể được triển khai nhằm khám phá lĩnh vực còn mới, góp phần phát triển hoặc điều chỉnh công cụ thu thập dữ liệu cho sát với thực tiễn (Kielmann và cộng sự, 2012). Tóm lại, luận án dùng phương pháp định lượng làm trung tâm, trong khi các kỹ thuật định tính được sử dụng chọn lọc ở giai đoạn tiền nghiên cứu để tăng cường giá trị nội dung và sự phù hợp của công cụ đo lường với bối cảnh ngành Logistics tại Việt Nam.

### **3.3 Xác định thang đo cho các khái niệm**

Trong nghiên cứu này, các thang đo gốc của các khái niệm chính đều được kế thừa và điều chỉnh từ những nghiên cứu trước đây đã được công bố trên các tạp chí học thuật có uy tín quốc tế. Việc lựa chọn các thang đo này không chỉ đảm bảo tính hợp lệ và độ tin cậy về mặt lý thuyết, mà còn giúp nghiên cứu duy trì sự nhất quán với nền tảng học thuật đã được xây dựng trong lĩnh vực. Phần này sẽ trình bày chi tiết nguồn gốc, cấu trúc và các đặc điểm đo lường của từng biến trong mô hình, bao gồm tên tác giả, năm công bố và thông tin về độ tin cậy của từng thang đo.

#### **3.3.1 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp**

Trong lược khảo về thang đo trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong quản trị khách sạn, Guzzo và cộng sự (2020) cho rằng một số nghiên cứu không đo lường TNXHĐN toàn diện mà chỉ tập trung vào một khía cạnh cụ thể và các nhà nghiên cứu đã sử dụng các thang đo khác nhau tùy thuộc vào loại hình nghiên cứu. Nhìn chung, nhiều nghiên cứu áp dụng thang đo phổ biến của Carroll (1991), đó là theo bốn thành phần: kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện, như là Ali và cộng sự (2020), Tarigan và cộng sự (2021), Bui và cộng sự (2022), Dekoulou và cộng sự (2023). Một số nghiên cứu chỉ tập trung vào TNXHĐN nội bộ, như Quản lý nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội (Lin-Hi và cộng sự, 2022) với thang đo TNXHĐN với nhân viên của Turker (2009) hoặc nghiên cứu của Thuy & Lan (2024) sử dụng bộ Hướng dẫn về trách nhiệm xã hội nội bộ trong doanh nghiệp nói chung 26000, với sáu thành phần: (i) thu

nhập và phúc lợi, (ii) sức khỏe và an toàn lao động, (iii) đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, (iv) sự kết nối và niềm tin tại nơi làm việc, (v) sự đa dạng trong môi trường làm việc, và (vi) chất lượng cuộc sống liên quan đến công việc. Mặt khác, một số nghiên cứu đã kết hợp cả TNXHĐN nội bộ và bên ngoài, tiêu biểu là nghiên cứu của Story & Castanheira (2019), trong đó áp dụng bộ thang đo của Turker (2009). Cụ thể, TNXHĐN nội bộ được thể hiện qua các yếu tố như đào tạo, phát triển nghề nghiệp và cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên và TNXHĐN bên ngoài như là môi trường, phát triển cộng đồng, từ thiện. Đặc biệt, khác với hầu hết các nghiên cứu khác, Choi và cộng sự (2023) đo lường nhận thức về TNXHĐN bằng niềm tin vào trách nhiệm xã hội doanh nghiệp với thang đo nhiều mục của Wagner và cộng sự (2009).

Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn mô hình bốn thành phần trách nhiệm xã hội của Carroll (1991) làm quan điểm nền tảng, bởi đây chính là cơ sở lý thuyết trực tiếp định hình thang đo TNXHĐN được Lindgreen và cộng sự (2009) xây dựng và sau này Lu và cộng sự (2012) kế thừa và phát triển. Nghiên cứu này tập trung tìm hiểu khái niệm TNXHĐN với cấu trúc bậc hai gồm 4 thành phần chính là TNXHĐN đối với môi trường, TNXHĐN đối với nhân viên, TNXHĐN đối với khách hàng và TNXHĐN đối với nhà cung cấp. Đây cũng là các bên liên quan chính trong ngành Logistics, đã được Lindgreen và cộng sự (2009), Lu và cộng sự (2012) kiểm nghiệm ở Mỹ và Trung Quốc khi nghiên cứu về TNXHĐN và hiệu quả hoạt động ở doanh nghiệp dịch vụ và sản xuất. Bộ thang đo này cũng áp dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu gần đây như: Lau và cộng sự (2018), Yang và cộng sự (2020) khi nghiên cứu TNXHĐN và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất Trung Quốc, hay Denu và cộng sự (2023) khi phát triển thang đo kết quả bền vững xã hội tại các nền kinh tế châu Phi. Các nghiên cứu này đều sử dụng hoặc kế thừa cấu trúc thang đo TNXHĐN gồm các thành phần môi trường, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp qua đó khẳng định tính phù hợp và độ tin cậy của bộ thang đo trong bối cảnh doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ. Trong hầu hết các nghiên cứu này, bộ thang đo này có độ tin cậy cao, vượt ngưỡng 0.8.

### 3.3.2 Hiệu quả làm việc nhân viên

Hiệu quả làm việc của nhân viên có thể được đo lường theo nhiều cách tiếp cận khác nhau. Williams & Anderson (1991) đã thiết lập 21 biến quan sát cho thang đo hiệu quả làm việc dựa trên mục tiêu cá nhân cần đạt được theo yêu cầu công việc, đây là thang đo nền tảng cho nhiều nghiên cứu sau này (Wang và cộng sự, 2024; Hur & Moon, 2024) để phân biệt rõ hai thành phần: hiệu quả theo vai trò công việc (in-role performance) và hiệu quả vượt ngoài vai trò công việc (extra-role performance). Tuy nhiên, bộ thang đo này chưa đề cập đánh giá chất lượng công việc nên Becker & Kernan (2003) đã bổ sung thêm một số biến đo lường về chất lượng. Bên cạnh đó, dựa trên nghiên cứu của Motowidlo & Van Scotter (1994), Koopmans và cộng sự (2014) xây dựng thang đo hiệu quả làm việc gồm bốn loại: Hiệu quả làm việc theo nhiệm vụ (Task Performance), Hiệu quả làm việc theo hoàn cảnh (Contextual Performance), hiệu quả thích ứng (Adaptive Performance) và hành vi gây hại trong công việc (Counterproductive Work Behavior). Mặc dù thang đo này có phạm vi đánh giá toàn diện và được áp dụng rộng rãi trong các nghiên cứu hành vi tổ chức, nhưng lại thiên về đo lường hành vi chung trong nhiều ngành nghề khác nhau, chưa thể hiện rõ các đặc điểm tương tác trực tiếp và định hướng phục vụ khách hàng vốn rất đặc thù trong ngành dịch vụ như Logistics. Ở một hướng tiếp cận khác, Welbourne và cộng sự (1998) phát triển thang đo hiệu quả làm việc (Role-Based Performance Scale-RBPS) gồm 20 biến quan sát, đo lường 5 vai trò chính: Job (thực hiện nhiệm vụ trong bảng mô tả công việc), Career (phát triển nghề nghiệp), Innovator (sáng tạo, đổi mới), Team (làm việc nhóm) và Organization (hành vi hướng tới tổ chức). Tuy phản ánh được tính đa chiều của hiệu quả làm việc, thang đo này không phân tách rõ ràng giữa hành vi trong vai trò (in-role) và ngoài vai trò (extra-role), vốn là yếu tố then chốt khi đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên dịch vụ. Bổ sung cho hai hướng trên, Griffin và cộng sự (2007) đo lường hiệu quả làm việc theo sáu thang đo dựa trên ba nhóm hành vi chính: Proficiency (khả năng thành thạo), Adaptivity (khả năng thích ứng) và Proactivity (tính chủ động), được áp dụng ở cả cấp độ cá nhân và nhóm. Thang đo này chủ yếu nhấn mạnh đến khả năng thích ứng, chủ động và thành thạo của nhân viên trong bối cảnh tổ chức thay đổi, mà chưa đi sâu vào việc đo lường các hành vi

cụ thể như mức độ hỗ trợ khách hàng, chăm sóc dịch vụ hay tương tác trực tiếp, những yếu tố then chốt trong đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên trong ngành Logistics.

Netemeyer & Maxham III (2007) phát triển sáu thang đo hiệu quả làm việc trong ngành dịch vụ, phân biệt theo đối tượng hướng đến (khách hàng hoặc đồng nghiệp) và người đánh giá (nhân viên hoặc cấp trên), bao gồm cả hành vi trong vai trò và ngoài vai trò, giúp phản ánh toàn diện hiệu quả làm việc trong môi trường dịch vụ có tính tương tác cao. Thang đo này có tính ứng dụng thực tiễn cao, đặc biệt phù hợp với môi trường dịch vụ lấy con người làm trung tâm, nhưng việc triển khai đồng thời cả tự đánh giá và đánh giá từ cấp trên có thể đòi hỏi nguồn lực và thời gian đáng kể. Đặc biệt, Wu & Hou (2010) phát triển mô hình ước lượng hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics gọi là Employee Performance Estimation (EPE), gồm ba mô-đun: Direct Performance Determination (DPD), đánh giá dựa trên khối lượng công việc, lỗi và thời gian nhân rồi; Indirect Performance Determination (IPD), đánh giá gián tiếp thông qua hiệu quả nhóm và quản lý ngân sách; và Performance Score Analysis (PSA) phân tích điểm hiệu quả tổng thể từ hai mô-đun trên. Mặc dù mô hình EPE cho phép đánh giá toàn diện hiệu quả làm việc trong ngành logistics bằng cách kết hợp dữ liệu định lượng và yếu tố tổ chức, nhưng do tính kỹ thuật cao, yêu cầu dữ liệu phức tạp và thiếu tính chuẩn hóa trong nghiên cứu xã hội, việc áp dụng mô hình này vào khảo sát thực tiễn còn nhiều hạn chế và khó triển khai.

Nhiều nghiên cứu trước đây không phân biệt rõ hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc và ngoài vai trò công việc, dẫn đến cái nhìn chưa toàn diện khi đánh giá nhân viên trong tổ chức (Nguyen và cộng sự, 2020, Gutermann và cộng sự, 2017, Wright & Cropanzano, 1998). Đặc biệt trong bối cảnh ngành dịch vụ như Logistics, nơi nhân viên thường xuyên tương tác với cả khách hàng và đồng nghiệp, việc phân tách hai thành phần này là cần thiết để đánh giá đúng năng lực làm việc của nhân viên. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này đo lường hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc và ngoài vai trò công việc. Tác giả sử dụng thang đo của Becker & Kernan (2003) để đo lường hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc, được kế thừa từ bộ thang đo của Williams & Anderson (1991) và đo lường hiệu quả làm việc ngoài vai trò theo Netemeyer & Maxham III (2007). Thang đo này đã được áp dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu (Vlachos và cộng sự, 2014; Kim & Kim, 2021; Alnaimi

& Rjoub, 2021; Choi và cộng sự, 2023) và trong các nghiên cứu trước, thang đo này cho kết quả độ tin cậy cao với hệ số Cronbach's alpha xấp xỉ 0,9.

### 3.3.3 Cam kết nhân viên với tổ chức

Thành phần cam kết tình cảm được xem là một trong những chỉ báo dự báo mạnh mẽ nhất về hành vi của nhân viên trong tổ chức (Meyer và cộng sự, 2004). Trong các công cụ đo lường, thang đo cam kết tình cảm của Allen & Meyer (1990) gồm 8 biến quan sát được coi là thang đo gốc, phổ biến và được sử dụng rộng rãi nhất. Ưu điểm nổi bật của thang đo này là sự kết hợp giữa các phát biểu thuận và đảo ngược (R), qua đó góp phần giảm thiểu thiên lệch trả lời và nâng cao độ tin cậy. Nội dung thang đo được thiết kế toàn diện, không chỉ phản ánh cảm giác gắn bó, ý nghĩa cá nhân và sự đồng nhất với tổ chức mà còn bao hàm cả khả năng gắn bó với tổ chức khác. Tuy nhiên, một số phát biểu mang tính khái quát cao có thể gây khó khăn trong diễn giải, chẳng hạn như *“I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one”*. Bên cạnh đó, thang đo cam kết tổ chức của Mowday và cộng sự (1979), được gọi là Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), tập trung đo lường khía cạnh thái độ thông qua các phát biểu phản ánh cảm nhận của cá nhân đối với tổ chức, nhưng không sử dụng câu đảo ngược. Công cụ này tuy có giá trị nền tảng song còn mang tính khái quát, chưa phân biệt rõ ràng các dạng cam kết khác nhau. Trên cơ sở đó, Rhoades và cộng sự (2001) đã phát triển phiên bản rút gọn từ Meyer & Allen (1997) và OCQ của Mowday và cộng sự (1979), gồm 6 phát biểu phản ánh sự gắn bó và niềm tự hào của nhân viên đối với tổ chức. Thang đo Rhoades và cộng sự (2001) bộc lộ hạn chế ở chỗ chỉ sử dụng ngôn ngữ tích cực, thiếu các phát biểu đảo ngược, phạm vi đo lường hẹp. Cụ thể, *“I am proud to work at my organization”* (Tôi tự hào khi làm việc tại tổ chức) hay *“This organization has a great deal of personal meaning for me”* (Tổ chức này có ý nghĩa cá nhân lớn đối với tôi) cho thấy các phát biểu đều xoay quanh tự hào, ý nghĩa, gắn bó tình cảm, mà chưa phản ánh các khía cạnh khác như khả năng cảm thấy không thuộc về tổ chức hay sự dao động trong gắn bó. Hạn chế này được Wallace và cộng sự (2013) bổ sung thông qua cả phát biểu thuận và đảo ngược. Thang đo của Wallace và cộng sự (2013) có nhiều điểm tương đồng với Rhoades và cộng sự (2001) khi cùng đo lường những khía cạnh cốt lõi như mong muốn gắn bó lâu dài, sự đồng nhất với các vấn đề của tổ chức,

sự gắn bó tình cảm và ý nghĩa cá nhân. Thực tế, có tới năm phát biểu trong hai thang đo này tương đồng về nội dung, chỉ khác ở cách diễn đạt thuận hay đảo ngược. Điểm khác biệt quan trọng là Rhoades và cộng sự (2001) nhấn mạnh yếu tố tự hào khi làm việc tại tổ chức, trong khi Wallace và cộng sự (2013) thay thế bằng phát biểu phản ánh cảm giác “không thuộc về” tổ chức nhằm mở rộng phạm vi đo lường. Nhờ đó, thang đo Wallace và cộng sự (2013) vừa kế thừa giá trị cốt lõi của thang đo trước đây, vừa đạt được sự cân bằng giữa phát biểu thuận và đảo ngược, giúp hạn chế thiên lệch, nâng cao độ tin cậy, đồng thời giữ được tính ngắn gọn và dễ áp dụng trong các nghiên cứu thực nghiệm hiện nay.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này chọn đo lường Cam kết tình cảm, kế thừa từ thang đo của Wallace và cộng sự (2013), dựa trên khái niệm và thang đo gốc của Meyer & Allen (1990, 1991) và Lee và cộng sự (2001). Nghiên cứu của Wallace và cộng sự (2013) chỉ ra rằng thang đo này có độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability) cao, với giá trị dao động từ 0.82 đến 0.83. Thang đo này cũng đã được áp dụng trong nhiều nghiên cứu trước đây (Kim, 2012; Edwards & Kudret, 2017; Trivellas và cộng sự, 2019; Goetz & Wald, 2022; Bhatti và cộng sự, 2022; Ly, 2024).

### **3.3.4 Sự phù hợp cá nhân-tổ chức**

Trong nghiên cứu này, sự phù hợp cá nhân-tổ chức được đo lường dựa trên nhận thức của nhân viên về sự tương thích giá trị của họ với tổ chức. Có nhiều cách đo lường giá trị khác nhau. Chatman (1989, 1991), Caldwell & O'Reilly III (1990), Cable & Judge (1996) đã sử dụng Chỉ số tương đồng hồ sơ (Profile similarity indices-PSI) hay còn gọi là phương pháp lặp lại (ipsative) để đo lường giá trị. PSI kết hợp hai bộ thang đo hoặc hai bộ hồ sơ, từ các thực thể tương ứng thành một điểm duy nhất dự định đại diện cho sự phù hợp tổng thể của họ. Các thang đo lặp lại này riêng biệt trong từng thực thể và do đó không cung cấp thông tin về sự khác biệt giữa các thực thể với nhau (Edwards, 1993). Một cách đo lường khác là sử dụng phương pháp chuẩn (normative) cho phép đo lường các giá trị độc lập với nhau (Wollack và cộng sự, 1971). Cụ thể hơn, đánh giá giá trị phù hợp theo chuẩn tạo ra các đơn vị với điểm của một cá nhân có mối tương quan thống kê với điểm của những cá nhân khác trong một tập hợp thực thể, và độc lập với điểm của cá nhân được đo lường khác (Hicks, 1970).

Theo Bem & Funder (1978), các kỹ thuật để đánh giá cả người và tình huống nên cung cấp các thang đo theo cá nhân (idiographic) thay vì đo lường theo tiêu chuẩn và nên cho phép so sánh toàn diện bộ biến số của cá nhân và tình huống để xác định mức độ phù hợp tổng thể của các đối tượng này. Nhiều nghiên cứu đã tiếp cận theo quan điểm này và xây dựng thang đo dựa trên giá trị cảm nhận của cá nhân về sự phù hợp với tổ chức (Money & Graham, 1999; Wright & Pandey, 2008). Tác giả áp dụng thang đo của Netemeyer và cộng sự (1997), trong đó sự phù hợp cá nhân-tổ chức được đo lường dựa trên cảm nhận chủ quan của nhân viên về sự tương thích giữa các giá trị mà tổ chức và cá nhân theo đuổi, được xây dựng dựa trên khái niệm về sự phù hợp của Kristof (1996) và Chatman (1989), đồng thời thang đo này đã chứng tỏ tính nhất quán nội bộ mạnh với độ tin cậy là 0.88.

### **3.3.5 Sự viên mãn nhân viên**

Nhiều nghiên cứu trước đo lường sự viên mãn nhân viên theo các khía cạnh khác nhau liên quan đến con người. Diener và cộng sự (1985) sử dụng thang đo HÀi lòng với Cuộc sống (the Satisfaction With Life Scale -SWLS) để đo lường sự HÀi lòng với cuộc sống tổng thể (sự viên mãn chủ quan) và bỏ qua các yếu tố cảm xúc tích cực và sự cô đơn. Sau đó, thang đo này bổ sung các yếu tố khác như là cảm xúc tích cực và tiêu cực (Diener và cộng sự, 1999). Mặt khác, Page & Vella-Brodrick (2009) đưa ra một khung lý thuyết vững chắc để hiểu và đo lường sự viên mãn của nhân viên, với kỳ vọng thúc đẩy cách tiếp cận tích hợp hơn trong đánh giá và tối ưu hóa sự viên mãn, với 3 thành phần quan trọng là (1) sự viên mãn chủ quan; (2) sự viên mãn tại nơi làm việc và (3) sự viên mãn về tâm lý. Diener và cộng sự (2009) phát triển thang đo mới về sự viên mãn theo 3 khía cạnh: Thang đo sự viên mãn tâm lý đánh giá các khía cạnh quan trọng của hoạt động con người như môi quan hệ tích cực, tự tin về năng lực bản thân và ý nghĩa cuộc sống; Thang đo Trải nghiệm Tích Cực và Tiêu Cực (SPANE) đo lường cảm giác tích cực và tiêu cực; và Thang đo Tư Duy Tích Cực (Positive Thinking Scale) phản ánh sự suy ngẫm và khả năng thưởng thức cuộc sống. Đặc biệt, Thang đo sự viên mãn tại nơi làm việc của Parker & Hyett (2011) gồm 31 chỉ mục phản ánh toàn diện trải nghiệm nhân viên, bao gồm bốn khía cạnh: sự HÀi lòng công việc, sự tôn trọng của tổ chức, sự quan tâm của tổ chức và tác động tiêu cực của công việc đến đời sống cá nhân. Tuy nhiên, thang đo khá dài, phụ thuộc nhiều

vào tự báo cáo và bối cảnh tổ chức, nên hạn chế trong áp dụng nghiên cứu thực nghiệm quy mô lớn. Dựa trên quan điểm về sự thịnh vượng (flourishing), Huppert & So (2013) sử dụng Bảng khảo sát Xã hội châu Âu (the European Social Survey) có 54 yếu tố đo lường sự viên mãn cá nhân liên quan đến các khía cạnh về sự viên mãn về xã hội hoặc cộng đồng, sự viên mãn liên quan đến công việc, thu nhập, cơ hội, hoặc các khía cạnh về lối sống (ví dụ, hoạt động thể chất), sự hài lòng với cuộc sống, cảm xúc tiêu cực. Gần đây nhất, Pradhan & Hati (2019) đề xuất bộ thang đo với 49 chỉ mục, đo lường bốn yếu tố (sự viên mãn xã hội, sự viên mãn tâm lý, sự viên mãn chủ quan và sự viên mãn nơi làm việc), được kiểm định bằng EFA và CFA, trong đó sự viên mãn tại nơi làm việc không chỉ tập trung vào sự hài lòng và ý nghĩa công việc mà còn bao gồm môi trường làm việc, cân bằng công việc – cuộc sống, sự quan tâm của doanh nghiệp, cơ hội phát triển nghề nghiệp, thử thách để nâng cao kỹ năng. Hạn chế của thang đo này là số lượng chỉ mục còn nhiều, dễ gây quá tải cho người trả lời và chưa được kiểm định rộng rãi ngoài bối cảnh ngành công nghệ thông tin tại Ấn Độ.

Nghiên cứu này lựa chọn thang đo của Zheng và cộng sự (2015), vốn được rút gọn và tập trung vào hai thành phần cốt lõi của sự viên mãn công việc: sự hài lòng và cảm xúc tích cực liên quan đến công việc. Cách tiếp cận này vừa đảm bảo tính khái quát, vừa phù hợp hơn với mục tiêu nghiên cứu, đó là tìm hiểu cảm nhận và suy nghĩ của nhân viên về công việc, trải nghiệm tâm lý và mức độ hài lòng trong công việc. Zheng và cộng sự (2015) đã sử dụng cả phương pháp định tính và định lượng để xây dựng một bộ thang đo về sự viên mãn nhân viên tại nơi làm việc và thang đo này đã được sử dụng cũng như kiểm nghiệm trong các nghiên cứu gần đây (Sarwar và cộng sự, 2020; Nie và cộng sự, 2021; Muzaffar Zargar & Gani, 2025), với hệ số Cronbach's alpha xấp xỉ 0.9. Khác với thang đo của Diener và cộng sự (2009) và Page & Vella-Brodrick (2009), thang đo trong nghiên cứu này hoàn toàn không bao gồm các yếu tố liên quan đến cảm xúc tiêu cực, nhằm nhấn mạnh khía cạnh tích cực của trạng thái viên mãn.

### **3.3.6 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức**

Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đề cập đến niềm tin của nhân viên rằng tổ chức trân trọng những đóng góp của họ và quan tâm đến sự thỏa mãn cũng như hạnh phúc

của họ (Eisenberger và cộng sự, 1986). Trong đo lường CNHTTC, thang đo 36 chỉ mục của Eisenberger và cộng sự (1986) được xem là toàn diện, bao quát các khía cạnh như quan tâm, hỗ trợ, công bằng, cơ hội phát triển và sự ghi nhận. Tuy nhiên, độ dài của thang đo này gây khó khăn khi khảo sát thực tế và có thể làm người trả lời mất tập trung, do đó nhiều nghiên cứu sau đó đã rút gọn và phát triển thang đo gốc theo các hướng khác nhau (Eisenberger và cộng sự, 2001; 2002; Alnaimi & Rjoub, 2021; Côté và cộng sự, 2021). Trong số này, Eisenberger và cộng sự (1997) đã phát triển phiên bản rút gọn 8 chỉ mục, vẫn phản ánh rõ mức độ tổ chức quan tâm, hỗ trợ, coi trọng mục tiêu, giá trị cá nhân và sẵn sàng giúp đỡ nhân viên, tích hợp cả khía cạnh tích cực lẫn tiêu cực. Thang đo CNHTTC của Eisenberger và cộng sự (1997) đã được nhiều nghiên cứu kiểm định và chứng minh độ tin cậy cao, với hệ số Cronbach's alpha gần 0.9 (Teo và cộng sự, 2020; Maan và cộng sự, 2020; Wu và cộng sự, 2023; Baker & Kim, 2024). Do vậy, nghiên cứu này sử dụng bộ thang đo rút gọn của Eisenberger và cộng sự (1997), vừa đảm bảo tính toàn diện, vừa phù hợp với bối cảnh khảo sát và cách thức nghiên cứu hiện tại.

#### **3.4. Thang đo sử dụng trong nghiên cứu**

Nghiên cứu này xây dựng mô hình dựa trên các khái niệm: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHDN), Hiệu quả làm việc của nhân viên (HQLVNV), Cam kết của nhân viên với tổ chức (CKNVTC), Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (SPHCATC), Sự viên mãn trong công việc của nhân viên (SVMNV), và Cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức (CNHTTC).

Các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này chủ yếu kế thừa từ các công trình nghiên cứu trước đây, nhằm đảm bảo tính kế thừa và độ tin cậy về mặt lý thuyết. Việc phân loại các khái niệm thành bậc cao hay bậc thấp được thực hiện dựa trên cơ sở lý thuyết và định nghĩa đã được thiết lập trước (Hair và cộng sự, 2017). Đồng thời, căn cứ vào tiêu chí phân biệt giữa khái niệm đo lường theo dạng nguyên nhân (formative) và kết quả (reflective) do Jarvis và cộng sự (2003) đề xuất, nghiên cứu xác định hai khái niệm bậc hai, được đo lường bằng thang đo nguyên nhân. TNXHDN được hình thành từ bốn thành phần: trách nhiệm với khách hàng, nhân viên, môi trường và nhà cung cấp. HQLVNV bao gồm hai yếu tố cấu thành là hiệu quả làm việc

theo vai trò và hiệu quả vượt ngoài vai trò công việc. Ngược lại, bốn khái niệm còn lại gồm: Cam kết nhân viên với tổ chức, Sự phù hợp cá nhân – tổ chức, Sự viên mãn trong công việc, và Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức, được xác định là các khái niệm bậc một, đo lường theo dạng thang đo kết quả (reflective).

Nhận thức được tầm quan trọng của tính chính xác trong việc dịch ngữ nghĩa và bảo toàn nội dung gốc, tác giả đã chủ động dịch toàn bộ các thang đo từ tiếng Anh sang tiếng Việt, dựa trên nền tảng chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn nhiều năm trong giảng dạy ngoại ngữ. Để tăng độ tin cậy và tính khách quan của bản dịch, tác giả đã mời hai chuyên gia ngôn ngữ có kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực ngôn ngữ học ứng dụng với bằng thạc sĩ ngôn ngữ và quản trị kinh doanh (MBA) tham gia kiểm tra, đối chiếu và chỉnh lý bản dịch. Danh mục các thang đo được trình bày chi tiết trong bảng Phụ lục 6, trong đó r là kí hiệu cho câu đảo ngược (reverse-coded items).

### **3.5 Các kỹ thuật định tính**

Việc sử dụng các kỹ thuật định tính giúp nhà nghiên cứu hiểu được ý nghĩa mà những người tham gia nghiên cứu gán cho hiện tượng được khảo sát (Buston và cộng sự, 1998). Đó là một quá trình nghiên cứu linh hoạt, lặp đi lặp lại, trong đó nhà nghiên cứu từng bước tiến gần hơn đến hiện tượng đang tìm hiểu để khám phá ra những điểm mới mẻ và khác biệt có ý nghĩa, từ đó đóng góp vào việc mở rộng hiểu biết chung của khoa học (Aspers & Corte, 2021). Các kỹ thuật định tính được sử dụng trong đề tài này được triển khai nhằm phục vụ hai mục tiêu chính. Thứ nhất, nhằm khám phá và làm rõ các khái niệm cốt lõi như: trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, hiệu quả làm việc nhân viên, cam kết tổ chức, sự viên mãn nhân viên, sự phù hợp cá nhân và tổ chức, cũng như cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức, đồng thời xem xét mối quan hệ giữa các khái niệm này. Thứ hai, việc sử dụng các kỹ thuật định tính giúp hiệu chỉnh ngôn ngữ, nội dung và số lượng biến quan sát trong các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước, để đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam.

#### **3.5.1 Phỏng vấn tay đôi**

##### **3.5.1.1 Mục đích**

Phỏng vấn chuyên sâu được xem là một trong những kỹ thuật thu thập dữ liệu định tính hiệu quả, nhờ khả năng khai thác sâu sắc những trải nghiệm cá nhân, quan

điểm và cảm xúc của người tham gia nghiên cứu (Buston và cộng sự, 1998). Bên cạnh đó, phỏng vấn bán cấu trúc ngày càng được sử dụng rộng rãi bởi sự linh hoạt và khả năng kiểm soát nội dung thông qua việc chuẩn bị kỹ lưỡng các câu hỏi từ trước. Việc xây dựng câu hỏi một cách cẩn trọng không chỉ giúp đảm bảo tính đầy đủ của thông tin cần thu thập mà còn góp phần hạn chế sự thiên lệch hoặc yếu tố dẫn dắt có thể ảnh hưởng đến độ tin cậy của dữ liệu (Patten & Newhart, 2017). Sự kết hợp giữa tính sâu sắc của phỏng vấn chuyên sâu và cấu trúc định hướng của phỏng vấn bán cấu trúc góp phần nâng cao chất lượng dữ liệu và độ tin cậy. Nghiên cứu này được thực hiện để: (1) khám phá các thành phần TNXHĐN, hiệu quả làm việc nhân viên, và cam kết nhân viên với tổ chức, sự viên mãn nhân viên, (2) khám phá các nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và cam kết nhân viên với tổ chức, khám phá các nhân tố điều tiết tác động các mối quan hệ trung gian và trực tiếp giữa TNXHĐN và HQLVNV.

3.5.1.2 Quy trình thực hiện phỏng vấn: gồm các bước sau:

Bước 1: Lựa chọn đối tượng phỏng vấn. Về số lượng người phỏng vấn, người nghiên cứu áp dụng nguyên tắc “bão hòa thông tin” (Cormack, 2010; Nguyễn Đình Thọ, 2014), nghĩa là quá trình phỏng vấn sẽ kết thúc khi các vấn đề nghiên cứu đã được làm rõ và người tham gia không còn đưa ra thông tin mới. Dựa trên mối quan hệ cá nhân, tác giả đã gửi lời mời tham gia khảo sát tới 20 chuyên gia tiềm năng, với 2 nhóm tiêu chí: (1) Đang làm công tác quản trị (giám đốc, phó giám đốc) tại các công ty Logistics ở Việt Nam với kinh nghiệm làm việc 10 năm trở lên và (2) Giảng viên đang giảng dạy tại các trường đại học ở Việt Nam có chuyên ngành Logistics và Quản trị nhân sự, với thâm niên công tác 5 năm trở lên. Quá trình phỏng vấn giữa hai nhóm giám đốc và giảng viên sẽ có sự khác biệt rõ rệt trong việc phát triển thang đo cho các khái niệm liên quan đến TNXHĐN, Cam kết tổ chức, Hiệu quả làm việc, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên và Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Đối với giám đốc và phó giám đốc, các câu hỏi sẽ tập trung vào cách họ hiểu, áp dụng và đo lường các yếu tố này trong thực tế doanh nghiệp, ảnh hưởng của TNXHĐN và các yếu tố khác đến hiệu quả công việc. Trong khi đó, giảng viên sẽ thảo luận về lý thuyết và các mô hình đo lường các khái niệm này trong nghiên cứu học thuật, cung cấp cái nhìn sâu sắc về cách thức các yếu tố này được đánh giá trong bối cảnh học thuật và nghiên cứu. Quá trình phỏng vấn tay đôi cho thấy đến chuyên gia số 13, các ý kiến

lập lại và không phát sinh thông tin mới. Để củng cố độ tin cậy, nghiên cứu đã tiếp tục phỏng vấn chuyên gia số 14. Kết quả cuối cùng, 14 chuyên gia được lựa chọn tham gia nghiên cứu, trong đó có 5 người có trình độ từ cử nhân trở lên, 6 thạc sĩ và 3 tiến sĩ. Các chuyên gia đều có kinh nghiệm công tác đáng kể, với thâm niên tối thiểu 6 năm đối với vị trí giảng viên và từ 11 năm trở lên đối với các vị trí quản lý tại doanh nghiệp. Danh sách chuyên gia tham dự phỏng vấn tay đôi được trình bày trong Phụ lục 4.

Bước 2: Để chuẩn bị cho bước này, tác giả đã xây dựng dàn bài phỏng vấn và các tài liệu liên quan. Dàn bài gồm hai phần chính: (1) Phần mở đầu giới thiệu về tác giả, mục tiêu nghiên cứu, cam kết bảo mật với chuyên gia trước và sau phỏng vấn, đồng thời thu thập thông tin cơ bản về chuyên gia; (2) Phần nội dung gồm các câu hỏi nhằm giải quyết các mục tiêu nghiên cứu. Trước buổi phỏng vấn, tài liệu tham khảo được gửi trước cho chuyên gia, bao gồm: (1) danh sách câu hỏi phỏng vấn dự kiến (Phụ lục 5); (2) khái niệm các nhân tố trong mô hình nghiên cứu; và (3) thang đo gốc của các khái niệm nghiên cứu trong mô hình (Phụ Lục 6).

Bước 3: Sau khi xác định danh sách các chuyên gia, tác giả đã tiến hành liên hệ, trao đổi và thu xếp lịch phỏng vấn. Trong số 14 chuyên gia, có 10 người là nhà quản trị đến từ các doanh nghiệp Logistics, cùng với 4 giảng viên chuyên môn.

Bước 4: Các cuộc phỏng vấn tay đôi được tiến hành từ 1/12 đến 10/12/2023, với thời gian mỗi cuộc phỏng vấn từ 90 đến 120 phút. Phỏng vấn được tổ chức tại văn phòng công ty, các quán cà phê yên tĩnh, hoặc qua Zalo. Trước khi bắt đầu, người phỏng vấn xin phép ghi âm và ghi chép lại những ý kiến quan trọng. Toàn bộ quá trình phỏng vấn diễn ra trong không khí thẳng thắn, cởi mở và thoải mái giữa hai bên.

Bước 5: Sau khi hoàn thành các cuộc phỏng vấn, tác giả tiến hành phát lại các tập tin ghi âm để nghe và ghi chép chính xác các ý kiến. Tiếp theo, tác giả rà soát lại các bản ghi chép, so sánh và phân tích các điểm tương đồng và khác biệt. Các ý kiến được phân loại thành các nhóm phù hợp theo khái niệm và thang đo của từng khái niệm nghiên cứu. Dựa trên những phân tích này, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu, xem xét các mối quan hệ giữa các nhóm, đồng thời đánh giá các thang đo và biến quan sát của các nhân tố trong mô hình.

### 3.5.1.3 Kết quả phỏng vấn tay đôi

#### (1) Sự phù hợp mô hình nghiên cứu

Hầu hết các chuyên gia đều thống nhất rằng các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu này có cơ sở vững chắc. Các hoạt động TNXHĐN xây dựng môi trường làm việc tích cực, tạo sự cam kết giữa nhân viên và tổ chức. Đồng thời, khi các doanh nghiệp thực hiện TNXHĐN một cách chân thành, nhân viên cảm thấy có sự phù hợp về giá trị, có được sự viên mãn hơn, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc. Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức không chỉ đơn thuần là một yếu tố thúc đẩy tinh thần làm việc mà còn đóng vai trò điều tiết các mối quan hệ trong mô hình.

**Bảng 3.1 Kết quả khám phá về sự phù hợp mô hình nghiên cứu**

Biến nguyên nhân	Tác động tích cực	Biến kết quả	Ý kiến chuyên gia
TNXHĐN	->	Cam kết nhân viên với tổ chức	14/14 đồng ý
TNXHĐN	->	Hiệu quả làm việc nhân viên	14/14 đồng ý
TNXHĐN	->	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	14/14 đồng ý
TNXHĐN	->	Sự viên mãn nhân viên	14/14 đồng ý
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	->	Hiệu quả làm việc nhân viên	14/14 đồng ý
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	->	Cam kết nhân viên với tổ chức	14/14 đồng ý
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	->	Sự viên mãn nhân viên	14/14 đồng ý
Cam kết nhân viên với tổ chức	->	Hiệu quả làm việc nhân viên	14/14 đồng ý
Sự viên mãn nhân viên	->	Hiệu quả làm việc nhân viên	14/14 đồng ý

*Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026*

## **(2) Kết quả khám phá khái niệm, thang đo thành phần, biến quan sát TNXHĐN**

Đối với khái niệm TNXHĐN: Các chuyên gia có cách tiếp cận khác nhau về khái niệm TNXHĐN, tuy nhiên hầu hết đều đồng tình TNXHĐN không chỉ dừng lại ở mục tiêu kinh tế mà còn bao gồm việc tuân thủ pháp luật, thực hiện các chuẩn mực đạo đức vượt trên yêu cầu pháp lý tối thiểu và tham gia các hoạt động nhân đạo, đóng góp cho cộng đồng và xã hội. Ngày nay, TNXHĐN chú trọng việc tuân thủ các quy định pháp luật, bảo vệ quyền lợi của người lao động, cải thiện môi trường làm việc, giảm thiểu tác động xấu đến môi trường tự nhiên, cũng như đóng góp vào các hoạt động từ thiện và phát triển cộng đồng. Mục tiêu của TNXHĐN là không chỉ tạo ra lợi

nhuận cho doanh nghiệp mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững của xã hội, xây dựng mối quan hệ uy tín với khách hàng, đối tác và cộng đồng. Kết quả này giúp tác giả khẳng định việc nghiên cứu về TNXHĐN là cần thiết đối với doanh nghiệp, đặc biệt trong mối liên quan đến hành vi cũng như thái độ của nhân viên trong tổ chức.

Dựa trên việc tổng hợp và phân tích các định nghĩa về TNXHĐN từ các chuyên gia, tác giả nhận thấy sự tương đồng giữa các quan điểm này và định nghĩa của Carroll (1991) mà tác giả đã lựa chọn sử dụng trong luận án. Cụ thể, TNXHĐN không chỉ hướng đến đạt mục tiêu kinh tế mà còn bao gồm trách nhiệm tuân thủ pháp luật, thực hiện chuẩn mực đạo đức và đóng góp tự nguyện cho cộng đồng. Đồng thời, doanh nghiệp cần thiết đáp ứng các nhu cầu xã hội và phát triển bền vững thông qua việc cải thiện các mối quan hệ với các bên liên quan. Vì vậy, tác giả cho rằng việc áp dụng định nghĩa của Carroll (1991) không chỉ hợp lý mà còn tạo ra sự thống nhất và tính khả thi trong nghiên cứu, đồng thời đảm bảo tính toàn diện và sâu sắc trong việc đánh giá vai trò của TNXHĐN đối với các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay.

Về các thành phần TNXHĐN, mặc dù các chuyên gia cho rằng việc sử dụng các thành phần theo mô hình nguyên gốc của Lu và cộng sự (2012) là phù hợp về cơ sở lý thuyết vì đã được kiểm định trong ngành dịch vụ, tuy nhiên cần phải xem xét và so sánh với các mô hình điều chỉnh khác để có cái nhìn toàn diện hơn. Turker (2009) tập trung phân nhóm trách nhiệm theo đối tượng chịu tác động (nhân viên, khách hàng, chính phủ, các bên liên quan xã hội và phi xã hội) trong khi cách tiếp cận của Lindgreen và cộng sự (2009) kết hợp giữa quan điểm các bên liên quan của Freeman (1984) và mô hình bốn trách nhiệm của Carroll (1991) để lý giải bản chất nghĩa vụ mà doanh nghiệp cần thực hiện đối với những nhóm này.

Ý kiến chuyên gia về thang đo và biến quan sát TNXHĐN: Các chuyên gia nhận định lý thuyết và thang đo của Lu và cộng sự (2012) phản ánh khá đầy đủ và chính xác các yếu tố của TNXHĐN, đặc biệt là sử dụng thang đo đa hướng bậc cao khá phù hợp. Hầu hết các phát biểu đều được nhận xét là rõ ràng, dễ hiểu, sát với thực tiễn hoạt động TNXHĐN tại doanh nghiệp, thể hiện các khía cạnh quan trọng của TNXHĐN như trách nhiệm với khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và môi trường. Tóm lại, các chuyên gia thống nhất cao về các thành phần TNXHĐN trong nghiên

cứu này là khách hàng, nhân viên, môi trường, nhà cung cấp, đồng thời các thang đo không thay đổi. Chi tiết thang đo và biến quan sát TNXHĐN chỉnh sửa được trình bày ở Phụ lục 7& 8.

### **(3) Kết quả khám phá khái niệm, thang đo thành phần, biến quan sát Hiệu quả làm việc nhân viên**

Về khái niệm HQLVNV, các chuyên gia cho rằng hiệu quả làm việc của nhân viên là sự kỳ vọng về năng lực mà mỗi cá nhân cần thể hiện trong từng vị trí công việc cụ thể. Nhân viên làm việc hiệu quả không chỉ đáp ứng được các kỳ vọng mà còn có thể vượt qua mong đợi, đóng góp quan trọng vào sự thành công chung của tổ chức. Để đánh giá hiệu quả làm việc, các yếu tố như năng lực, hiệu quả công việc, và mối quan hệ trong tổ chức được xem xét kỹ lưỡng. Nhân viên đạt hiệu quả làm việc cao khi hoàn thành nhiệm vụ đúng thời gian và chất lượng yêu cầu, thậm chí vượt qua kế hoạch, doanh số và chất lượng đã được giao. Họ cũng có thể đóng góp những ý tưởng sáng tạo mới trong quá trình làm việc, giúp công ty phát triển và cải tiến quy trình. Hiện nay, phương pháp đánh giá hiệu quả công việc ở các công ty Logistics chủ yếu dựa vào việc hoàn thành đúng thời hạn công việc, áp dụng các hệ thống như KPIs, BSC (Balanced Scorecard), MBO (Management by Objectives) để đo lường sự phát triển và hiệu quả của từng cá nhân. Các công ty thường thiết lập mô tả công việc rõ ràng, cùng với tiêu chí và bảng đánh giá hiệu quả cho từng vị trí công việc. Quá trình theo dõi kết quả công việc được thực hiện thông qua bảng mô tả công việc, từ đó giúp các nhà quản lý có thể đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của từng cá nhân trong tổ chức.

Như vậy, mô tả khái niệm Hiệu quả làm việc nhân viên từ các chuyên gia khá tương đồng với khái niệm về Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc của Williams & Anderson (1991), Borman & Motowidlo (1993) và ngoài công việc theo Netemeyer & Maxham III (2007), Koopmans và cộng sự (2011). Nội hàm quan trọng của hiệu quả làm việc tập trung vào khả năng nhân viên đáp ứng kì vọng về các công việc được giao và cả những công việc ngoài phạm vi nhiệm vụ chính thức.

Các chuyên gia cũng khẳng định việc nghiên cứu hiệu quả làm việc của nhân viên trong ngành Logistics giúp xác định các yếu tố quan trọng như TNXHĐN, sự

phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, cũng như mức độ viên mãn của nhân viên, tất cả đều ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc. Việc hiểu rõ và tối ưu hóa những yếu tố này không chỉ nâng cao năng suất lao động mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự gắn kết lâu dài và sự phát triển bền vững cho cả tổ chức và ngành Logistics nói chung.

Các chuyên gia đều nhất trí rằng hiệu quả làm việc của nhân viên nên được xem là một khái niệm bậc hai. Đồng thời, xu hướng chung trong các nghiên cứu hiện nay là nỗ lực tìm kiếm những phương pháp đo lường đơn giản nhưng vẫn đảm bảo tính chính xác và phù hợp với thực tiễn, nhằm phản ánh đầy đủ và hiệu quả nhất hiệu quả làm việc của nhân viên trong tổ chức. Hầu hết các chuyên gia chọn nghiên cứu đo lường hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc và ngoài vai trò công việc từ quan điểm nhân viên để đánh giá đầy đủ đóng góp của nhân viên. Việc đo lường hiệu quả làm việc từ quan điểm của nhân viên, thay vì chỉ dựa vào đánh giá của giám sát hay quản lý, mang lại cái nhìn toàn diện và chính xác hơn về động lực, sự hài lòng và các yếu tố thúc đẩy họ cống hiến trong công việc, giúp cải thiện chiến lược quản lý và phát triển nguồn nhân lực hiệu quả hơn. Thang đo của Williams & Anderson (1991), Becker & Kernan (2003) giúp đo lường hiệu quả công việc chính thức trong khi thang đo của Netemeyer & Maxham III (2007) giúp đánh giá các đóng góp ngoài vai trò công việc như nỗ lực làm khách hàng hài lòng, hỗ trợ đồng nghiệp, nhân viên mới. Các chuyên gia không khuyến nghị bổ sung bất kỳ vai trò mới nào khác.

Về thang đo và biến quan sát HQLVNV: Thang đo Williams & Anderson (1991) gồm 21 biến quan sát cho hiệu quả làm việc theo vai trò, nhưng theo chuyên gia có một số biến trùng với hiệu quả ngoài vai trò và nhiều biến đảo ngược dễ gây nhầm lẫn, làm giảm độ tin cậy dữ liệu. Vì vậy, nghiên cứu sử dụng thang đo Becker & Kernan (2003) (7 biến) đảm bảo bao quát và bổ sung đo lường chất lượng công việc (IRP7). Tuy nhiên, đa số chuyên gia đề xuất loại IRP5 (biến đảo ngược) vì dễ gây sai lệch và người trả lời ngại thừa nhận khuyết điểm; đồng thời loại IRP6 do diễn đạt chung chung, dễ hiểu khác nhau. Kết quả, thang đo được rút gọn còn 5 biến (IRP1, IRP2, IRP3, IRP4, IRP7). Thang đo rút gọn này tương đối nhất quán với nghiên cứu trước (thường dao động 4–6 biến) (Choi và cộng sự, 2023; Trivellas và cộng sự, 2019;

Turek và cộng sự, 2024) tập trung vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chất lượng và trách nhiệm công việc.

Đối với các biến quan sát hiệu quả làm việc ngoài vai trò, các chuyên gia cho rằng trong ngành Logistics, việc đo lường hành vi ngoài công việc hướng về khách hàng và đồng nghiệp là quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả công việc. Những hành động như giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc hay chăm sóc khách hàng vượt mong đợi giúp cải thiện trải nghiệm khách hàng và môi trường làm việc. Khác với các đánh giá từ giám sát dễ bị ảnh hưởng bởi sự thiên lệch, đánh giá từ nhân viên giúp phản ánh chính xác sự chủ động, nâng cao chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng, đặc biệt dễ thực hiện trong khảo sát thực tế. Do đó, 14/14 chuyên gia không có ý kiến về nội dung các biến quan sát ERP1, ERP2, ERP3, ERP4, ERP5. Kết quả phát triển thang đo HQLVNV từ phỏng vấn chuyên gia thể hiện ở Phụ lục 7& 8.

#### **(4) Các nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và HQLVNV**

Qua thảo luận tay đôi với chuyên gia, nghiên cứu xác định các nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và HQLVNV. Trong đó, Cam kết nhân viên (12/14), Sự phù hợp cá nhân–tổ chức (13/14) và Sự viên mãn (11/14) được đa số chuyên gia lựa chọn là nhân tố trung gian chủ đạo, do tác động trực tiếp đến động lực nội tại và hành vi làm việc của nhân viên. Xem chi tiết tại Phụ lục 7.

(4.1) Nhân tố “Cam kết nhân viên với tổ chức”: Trong ngành Logistics, nơi đặc thù công việc thường áp lực cao, biến động nhân sự lớn và yêu cầu sự phối hợp liên tục giữa nhiều bộ phận, do đó, cam kết nhân viên đóng vai trò then chốt trong việc duy trì hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ. Theo chuyên gia *CG10*, "*Cam kết chính là rào chắn tự nhiên chống lại rủi ro nghỉ việc, và là động lực nội sinh khiến nhân viên không chỉ làm đủ mà làm tốt.*" Điều này đặc biệt quan trọng trong lĩnh vực Logistics, nơi sai sót nhỏ có thể gây thiệt hại dây chuyền nghiêm trọng. TNXHĐN có ảnh hưởng rõ rệt đến mức độ cam kết của nhân viên. Khi người lao động cảm nhận được rằng doanh nghiệp có đạo đức, quan tâm đến môi trường, khách hàng, nhà cung cấp và phúc lợi nội bộ, họ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với tổ chức hơn. Chính sự gia tăng cam kết nhân viên này sẽ là cầu nối giúp chuyển hóa các giá trị TNXHĐN

thành hiệu quả làm việc cao hơn. Các nghiên cứu trước đây cho thấy rằng các hoạt động TNXHDN có khả năng tạo sự cam kết lâu dài của nhân viên với tổ chức, từ đó đóng vai trò trung gian quan trọng thúc đẩy hiệu quả làm việc (Bizri và cộng sự, 2021; Jermisittiparsert và cộng sự, 2021; Castro-González và cộng sự, 2023). Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), nhân viên có xu hướng cảm nhận rằng các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là những hành vi tích cực, mang lại lợi ích thiết thực cho xã hội và nhân viên, và do đó đáng được đáp lại bằng sự gắn bó, cam kết và nỗ lực làm việc trong tổ chức.

Khái niệm về Cam kết tình cảm của nhân viên với tổ chức: Mô tả khái niệm Cam kết nhân viên với tổ chức từ các chuyên gia có sự tương đồng cao với lý thuyết. Trong nghiên cứu này, chỉ tập trung vào cam kết tình cảm thay vì cam kết chuẩn mực hay cam kết liên tục, bởi đây là loại cam kết phản ánh rõ nhất sự gắn bó về mặt cảm xúc giữa nhân viên và tổ chức, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về động lực và hiệu quả làm việc. Theo các chuyên gia, cam kết tình cảm được đánh giá là quan trọng và trực tiếp hơn hai loại cam kết còn lại, bởi nó thể hiện mong muốn tự nguyện gắn bó với tổ chức, đồng thuận với mục tiêu và giá trị của tổ chức, trong khi cam kết chuẩn mực hay liên tục thường dựa trên nghĩa vụ hoặc cân nhắc chi phí và lợi ích. Cam kết tình cảm được hiểu là sẵn sàng ở lại tổ chức vì tình cảm gắn bó, chủ động đóng góp, xem các vấn đề và thành công của tổ chức như của bản thân. Nhân viên có cam kết tình cảm cao thường sẵn sàng đảm nhiệm mọi nhiệm vụ được giao và hoàn thành với chất lượng tốt nhất, từ đó thúc đẩy sự gắn bó và cống hiến lâu dài.

Kết quả phát triển thang đo Cam kết tình cảm: Các chuyên gia đã đưa ý kiến về 6 biến quan sát trong thang đo cam kết tình cảm của Wallace và cộng sự (2013), được phát triển dựa trên 8 biến quan sát do Allen & Meyer (1990) đề xuất. Các chuyên gia cho rằng nhược điểm của thang đo này có cấu trúc ngữ pháp tiếng Anh hơi phức tạp và khó diễn đạt theo văn phong tiếng Việt, đồng thời có 3 phát biểu đảo ngược nên cân nhắc đổi sang câu khẳng định hoặc loại bỏ để tránh gây bối rối người đọc. Do đó, các chuyên gia thống nhất chuyển các phát biểu dạng phủ định (OC3, OC4, OC5) sang dạng khẳng định tích cực, phù hợp với khuyến nghị của Magazine và cộng sự (1996) và Jaros (2007). Mặc dù thang đo của Allen & Meyer (1990), được sử dụng rộng rãi, nhưng cả Magazine và cộng sự (1996) và Jaros (2007) đều chỉ ra những vấn

đề quan trọng cần được khắc phục để nâng cao độ chính xác và giá trị ứng dụng của thang đo này. Việc điều chỉnh nhằm đảm bảo tính nhất quán, tăng độ tin cậy của thang đo và hạn chế tối đa sai lệch do phương pháp đảo ngược điểm số (reverse-scored method artifacts) gây ra. Các biến quan sát OC1, OC2, OC6 không thay đổi và ý nghĩa nội dung thể hiện đúng bản chất của cam kết tình cảm theo lý thuyết của Meyer & Allen (1991). Như vậy tổng cộng còn 6 biến quan sát cho nhân tố Cam kết nhân viên với tổ chức được trình bày ở Phụ lục 8. Các chuyên gia không có ý kiến gì về các từ ngữ của thang đo này.

(4.2) Nhân tố “Sự phù hợp cá nhân-tổ chức”: Trong bối cảnh ngành Logistics luôn đòi hỏi sự phối hợp liên tục, tính kỷ luật cao và thích ứng nhanh với thay đổi, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức trở thành một yếu tố nền tảng để đảm bảo hiệu quả làm việc và duy trì đội ngũ nhân sự ổn định. Việc có tới 13/14 chuyên gia lựa chọn yếu tố này làm nhân tố trung gian chính giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc cho thấy sự nhất trí cao trong nhận định về tầm quan trọng của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức. Theo các chuyên gia, khi nhân viên cảm thấy giá trị cá nhân của họ phù hợp với triết lý, văn hóa và định hướng của doanh nghiệp, họ không chỉ làm việc hiệu quả hơn mà còn chủ động gắn bó và phát triển cùng tổ chức. TNXHĐN đóng vai trò như một “cầu nối giá trị”, giúp rút ngắn khoảng cách giữa cá nhân và tổ chức thông qua việc thể hiện trách nhiệm, đạo đức và cam kết với xã hội, những điều mà nhiều nhân viên hiện nay đặc biệt quan tâm. Khi nhân viên nhận thấy tổ chức hành xử phù hợp với các giá trị đạo đức và xã hội mà họ đề cao, cảm giác phù hợp này được củng cố mạnh mẽ, tạo nền tảng vững chắc cho cam kết, sự viên mãn nhân viên và động lực làm việc. Chính vì thế, trong môi trường Logistics nhiều áp lực và biến động, TNXHĐN không chỉ là chiến lược đối ngoại mà còn là đòn bẩy tâm lý quan trọng thúc đẩy hiệu quả làm việc thông qua sự phù hợp cá nhân-tổ chức (chuyên gia CG2). Thật vậy các nghiên cứu trước đây cho thấy mối quan hệ tích cực giữa TNXHĐN và Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Hudson và cộng sự, 2017; Bouraoui và cộng sự, 2020) và ảnh hưởng của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức đến HQLVNV (Hamstra và cộng sự, 2019; Rahman và cộng sự, 2022; Oh và cộng sự, 2014), Cam kết nhân viên (Bouraoui và cộng sự, 2020; Subramanian và cộng sự, 2022) và Sự viên mãn nhân viên (Coşkun và cộng sự, 2021; Jeong và cộng sự, 2022). Theo lý thuyết Sự phù hợp cá nhân-tổ

chức (Kristof, 1996), khi tổ chức và cá nhân đạt được mức độ tương thích cao, đặc biệt về giá trị, mục tiêu và kỳ vọng, nhân viên sẽ có xu hướng điều chỉnh và nâng cao kiến thức, kỹ năng cũng như thái độ để đáp ứng hiệu quả các yêu cầu của tổ chức. Chính sự phù hợp này không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển năng lực cá nhân mà còn thúc đẩy các hành vi tích cực trong tổ chức.

Kết quả phát triển thang đo Sự phù hợp cá nhân-tổ chức: Các chuyên gia cho rằng 4 biến quan sát trong thang đo của Netemeyer và cộng sự (1997) được chọn để đo lường sự tương thích giữa giá trị cá nhân của nhân viên logistics và tổ chức rất phù hợp vì các yếu tố như giá trị cá nhân, sự quan tâm đến người khác, tính trung thực và sự công bằng đóng vai trò quan trọng trong công việc của họ. Những giá trị này giúp nhân viên Logistics xây dựng mối quan hệ hợp tác hiệu quả, đảm bảo tính chính xác trong công việc và tạo ra một môi trường làm việc công bằng, từ đó nâng cao hiệu quả công việc và sự gắn bó với tổ chức. Các chuyên gia không bổ sung thêm phát biểu nào nữa. Biến quan sát (POF2) được đề nghị chỉnh lại cách diễn đạt. Sau khi thống nhất với các chuyên gia, thang đo cuối cùng được trình bày ở Phụ lục 8.

(4.3) Nhân tố “Sự viên mãn nhân viên”: Sự viên mãn tại nơi làm việc là yếu tố then chốt giúp nhân viên duy trì động lực và hiệu quả làm việc lâu dài cho nhân viên ở bất kỳ tổ chức. Theo góc nhìn của nhiều chuyên gia, sự viên mãn không chỉ là cảm giác hài lòng đơn thuần, mà còn là trạng thái tâm lý tích cực khi nhân viên cảm nhận được ý nghĩa, giá trị và sự phát triển cá nhân trong công việc. Khi đạt được sự viên mãn, nhân viên có xu hướng chủ động hơn, ít căng thẳng và sẵn sàng đóng góp vượt kỳ vọng. TNXHĐN đóng vai trò quan trọng trong việc nuôi dưỡng cảm giác viên mãn này, thông qua việc xây dựng môi trường làm việc nhân văn, công bằng và có đạo đức. Khi doanh nghiệp thể hiện các giá trị xã hội rõ ràng, nhân viên sẽ cảm thấy tổ chức phù hợp với niềm tin và kỳ vọng cá nhân, chính là sự phù hợp cá nhân-tổ chức. Mối tương thích này củng cố thêm sự viên mãn nội tại, từ đó lan tỏa thành cam kết, hành vi tích cực và nâng cao hiệu quả làm việc, điều đặc biệt cần thiết trong lĩnh vực Logistics vốn đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng và tính bền vững về nhân sự.

Kết quả phát triển thang đo Sự viên mãn nhân viên: Các chuyên gia cũng đồng thuận về sự lựa chọn thang đo về sự viên mãn tại nơi làm việc của Zheng và cộng sự

(2015). Các chuyên gia đã rà soát và chỉnh sửa lại câu chữ trong bộ thang đo (WB1, WB2) nhằm đảm bảo tính chính xác, trang trọng và phù hợp với ngữ cảnh khảo sát

Các chuyên gia đã đưa quan điểm về cách dịch thuật ngữ *well-being*, với các lựa chọn như “niềm vui”, “niềm hạnh phúc” hay “sự viên mãn”. Hầu hết, thuật ngữ “sự viên mãn” được lựa chọn là cách diễn đạt phù hợp nhất, vì nó bao hàm đầy đủ ý nghĩa của khái niệm này: không chỉ là cảm nhận và đánh giá của nhân viên về mức độ hài lòng trong công việc cũng như trải nghiệm tâm lý và mức độ thỏa mãn mà họ thể hiện ở nơi làm việc. Khác với “hạnh phúc”, vốn thường gắn liền với cảm xúc nhất thời, “sự viên mãn” mang ý nghĩa sâu sắc và bền vững hơn, phản ánh trạng thái toàn diện về mặt tinh thần, cảm xúc và sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Thuật ngữ “sự viên mãn” cũng đã được sử dụng và làm rõ trong nghiên cứu của Mai Thị Mỹ Quyên và cộng sự (2022), góp phần củng cố tính chính xác và phù hợp trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Thang đo cuối cùng được trình bày ở Phụ lục 8.

#### **(5) Các nhân tố điều tiết tác động đến các mối quan hệ trung gian giữa TNXHĐN và HQLVNV**

Theo các chuyên gia, CNHTTC được xem là yếu tố điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận rằng tổ chức quan tâm đến phúc lợi và ghi nhận những đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng đáp lại bằng thái độ tích cực và gia tăng nỗ lực trong công việc. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức cao làm tăng niềm tin và cảm nhận tích cực của nhân viên đối với các hành động TNXHĐN, ngược lại, khi Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức thấp, nhân viên có thể nghi ngờ động cơ thực sự của các chương trình TNXHĐN, làm suy giảm tác động tích cực đến hành vi làm việc.

Các chuyên gia cho rằng CNHTTC có thể điều tiết tác động của cam kết tổ chức, phù hợp cá nhân–tổ chức và viên mãn công việc lên hiệu quả làm việc, vì đây là yếu tố tâm lý giúp chuyển các cảm nhận tích cực thành hành vi thực thi. Thực tế, cam kết, sự phù hợp cá nhân –tổ chức, sự viên mãn không luôn dẫn đến hiệu quả cao nếu nhân viên thiếu ghi nhận hoặc hỗ trợ. Khi CNHTTC mạnh (lắng nghe, hỗ trợ, công nhận, tạo cơ hội phát triển), mối quan hệ trên được củng cố và hiệu quả làm việc được cải thiện rõ rệt.

Về thang đo CNHTTC, các chuyên gia đề xuất rút gọn thang đo này theo đảm bảo theo tiêu chí như tất cả các khía cạnh chính của định nghĩa khái niệm đều được phản ánh trong các thang đo, không đưa vào các biến quan sát không liên quan khái niệm và các nội dung được diễn đạt chính xác, rõ ràng (MacKenzie, 2003). 3 biến quan sát POS6, POS7, POS8 được đề xuất loại bỏ. Nghiên cứu trước đây của Teo và cộng sự (2020) cũng cho thấy 3 biến quan sát này chưa đạt hệ số tải nhân tố. Chuyên gia CG6 đề xuất thêm biến quan sát “*Doanh nghiệp hiểu rõ khó khăn của tôi trong công việc*”. Tuy nhiên, hầu hết các chuyên gia cho rằng trùng lặp với biến quan sát POS4 “*Tôi nhận được sự giúp đỡ từ tổ chức khi gặp vấn đề*” vì cả hai đều phản ánh sự quan tâm và hỗ trợ của tổ chức đối với nhân viên khi gặp khó khăn trong công có nội dung trùng lặp, do đó được gộp thành một biến POS4 “*Doanh nghiệp hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn trong công việc*”. Các chuyên gia thống nhất chọn 5 biến quan sát cho thang đo CNHTTC, đủ phản ánh các khía cạnh cốt lõi (hỗ trợ tinh cảm, tôn trọng giá trị cá nhân và sẵn sàng hỗ trợ khi khó khăn), bảo đảm đo lường toàn diện và tin cậy. Thang đo CNHTTC cuối cùng trình bày tại Phụ lục 8.

Ngoài ra, các chuyên gia cũng cho rằng trong bối cảnh nghiên cứu này không cần phân tách riêng doanh nghiệp vừa và nhỏ do sự tương đồng về nguồn lực, cấu trúc quản trị và cách thức triển khai TNXHDN, nên việc tiếp cận dưới góc độ DNVVN tổng thể vẫn đảm bảo ý nghĩa phân tích và tính khái quát của kết quả nghiên cứu. Kết quả phỏng vấn chuyên gia được tổng hợp và trình bày chi tiết tại Phụ lục 7&8. Trên cơ sở thảo luận tay đôi với các chuyên gia, nghiên cứu xây dựng thang đo nháp 1 gồm 48 biến quan sát cho 10 khái niệm, làm căn cứ cho bước thảo luận nhóm tiếp theo.

### **3.5.2 Thảo luận nhóm**

#### **3.5.2.1 Mục đích**

Thảo luận nhóm cung cấp bằng chứng trực tiếp về những điểm giống và khác nhau trong quan điểm và trải nghiệm của người tham gia, thay vì phải rút ra những kết luận đó thông qua việc phân tích riêng lẻ từng câu trả lời sau phỏng vấn của từng cá nhân. Khi được kết hợp với các phương pháp khác, thảo luận nhóm có thể đóng vai trò nghiên cứu sơ bộ cho những vấn đề cụ thể trong một dự án lớn hơn, hoặc là bước nghiên cứu tiếp theo nhằm làm rõ các phát hiện từ một phương pháp khác

(Morgan, 1997). Trong nghiên cứu này, thảo luận nhóm lần 1 được thực hiện từ ngày 20/12 đến 31/12/2023 nhằm khám phá các khái niệm nghiên cứu theo quan điểm nhân viên và phát triển thang đo vì họ là người được khảo sát trực tiếp. Thảo luận nhóm lần 2 được tiến hành từ 5/1 đến 12/1/2024 với mục đích điều chỉnh thang đo, chỉnh sửa câu chữ cho rõ nghĩa.

Về cỡ mẫu tham gia thảo luận nhóm, theo Nguyễn Đình Thọ (2014), cỡ mẫu tối thiểu là 4 người và tối đa là 12 người. Cỡ mẫu được lựa chọn trong 2 nhóm thảo luận trong nghiên cứu này là 5, thỏa mãn tiêu chí đề ra.

### 3.5.2.2 Quy trình thực hiện thảo luận nhóm

Quy trình thực hiện thảo luận nhóm: gồm các bước sau:

Thảo luận nhóm được thực hiện qua 5 bước như sau:

**Bảng 3.2 Chi tiết các bước thảo luận nhóm**

Bước	Nhóm 1	Nhóm 2
1	Người tham gia thảo luận nhóm 1 được lựa chọn theo tiêu chí sau: (1) đang làm việc ở các công ty Logistics ở Việt Nam; (2) có kinh nghiệm làm việc hai năm trở lên. (Xem Phụ lục 9)	Người tham gia thảo luận nhóm 2 được lựa chọn thông qua tiêu chí sau: (1) đang làm việc ở các công ty Logistics ở Việt Nam; (2) có kinh nghiệm làm việc hai năm trở lên; (3) không tham gia thảo luận ở nhóm 1. (Xem Phụ lục 13)
2	Nghiên cứu sinh (NCS) chuẩn bị tài liệu: bảng tổng hợp các khái niệm của 6 nhân tố trong mô hình và bảng thang đo của 6 nhân tố đã được góp ý từ phỏng vấn tay đôi cùng với dàn bài thảo luận nhóm lần 1 (gồm 2 phần chính: Phần giới thiệu và phần nội dung thảo luận với các câu hỏi mở). (xem Phụ lục 10)	NCS chuẩn bị tài liệu: bảng tổng hợp các khái niệm của 6 nhân tố trong mô hình, bảng thang đo của 6 nhân tố đã được góp ý từ thảo luận nhóm lần 1 và dàn bài thảo luận nhóm lần 2 (gồm 2 phần chính: Phần giới thiệu và phần nội dung thảo luận tập trung vào điều chỉnh thang đo của các khái niệm nghiên cứu). (xem Phụ lục 14)
3	NCS gọi điện cho 10 thành viên, trong đó có 5 thành viên đồng ý tham	Có 5 thành viên chấp nhận tham gia. Cuộc họp được thực hiện qua

	gia. NCS thu xếp thời gian và địa điểm phù hợp để gặp mặt. Địa điểm cho cuộc thảo luận lần 1 là ở phòng họp riêng trong 1 quán cà phê ở Thủ Đức để thuận tiện cho người tham gia.	GoogleGmeet để thuận tiện cho một số anh chị ở xa.
4	NCS là người điều phối cuộc thảo luận. Cuộc họp có sự ghi âm và chụp ảnh kỷ niệm với sự đồng ý của người tham gia. Người điều phối ghi chép ý kiến của người tham gia cũng như trao đổi làm rõ ý kiến. Việc thảo luận sẽ dừng lại khi không có ý kiến mới và mọi thông tin đã rõ ràng. Thời gian thực hiện trong 120 phút, Khái niệm và Thang đo của từng nhân tố được thảo luận trong 20 phút và có thêm 10 phút kết luận.	Nội dung tập trung vào thang đo của 6 nhân tố trong mô hình nên cuộc thảo luận diễn ra trong 90 phút.
5	NCS tổng hợp ý kiến đóng góp của 5 thành viên tham gia và rút ra kết luận.	NCS tóm tắt lại các ý kiến của 5 người tham gia và kết luận buổi thảo luận.

Nguồn: Tác giả đề xuất, 2026

### 3.5.2.3 Kết quả của thảo luận nhóm

Sau khi kết thúc buổi thảo luận nhóm, người nghiên cứu tiến hành xử lý dữ liệu bằng cách nghe lại toàn bộ nội dung ghi âm và tiến hành ghi chú lại cẩn thận. Quá trình này được thực hiện song song với việc đối chiếu các ghi chép đã được ghi lại trong suốt buổi thảo luận để đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của thông tin. Các ý kiến, quan điểm và thảo luận từ người tham gia được tổng hợp, phân loại theo từng chủ đề hoặc nhóm vấn đề liên quan.

Kết quả từ hai buổi thảo luận nhóm được tổng hợp và tóm tắt một cách chi tiết như sau:

**Kết quả thảo luận nhóm lần 1:** Khi thảo luận về quan điểm về TNXHĐN, ý kiến của các thành viên tham gia hoàn toàn thống nhất với cơ sở lý thuyết cũng như kết quả phỏng vấn các chuyên gia. TNXHĐN gồm 4 thành phần chủ yếu trong ngành Logistics: khách hàng, môi trường, nhân viên và nhà cung cấp. Hiệu quả làm việc của nhân viên được đánh giá thông qua hai thành phần chính: trong và ngoài vai trò công việc, và chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, cam kết của nhân viên đối với tổ chức, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, cũng như mức độ viên mãn của nhân viên. Người tham gia cũng làm rõ đã làm rõ các khái niệm như cam kết nhân viên với tổ chức, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn nhân viên, và cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức. Những quan điểm này hoàn toàn khớp với những gì đã được thảo luận trước đó với các chuyên gia. Bên cạnh đó, một số thang đo đã được chỉnh sửa câu chữ và điều chỉnh cho phù hợp hơn (Envi4, Supp3, ERP2). Đồng thời, biến quan sát POS5 “*Doanh nghiệp sẽ bỏ qua nếu tôi vô ý phạm lỗi*” cũng được đề xuất nên loại bỏ vì đây là tình huống giả định, mang tính chủ quan. Kết quả chi tiết được trình bày ở Phụ lục 11&12.

**Kết quả thảo luận nhóm lần 2:** Từ kết quả thảo luận nhóm lần 1, cuộc thảo luận nhóm lần 2 tập trung vào việc điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát, đồng thời đảm bảo giá trị nội dung và tính dễ hiểu của thang đo. Một số câu chữ chỉnh lại, như Cus4, Supp1, Supp4. Đồng thời, bổ sung thêm ví dụ cho rõ ý ở một số phát biểu, như IRP5 ERP1, ERP3. Kết quả cho thấy, bộ thang đo cơ bản đã được hình thành, sẵn sàng cho việc đánh giá thang đo sơ bộ. Hầu hết các thành viên tham gia đều thống nhất với bộ thang đo và nhận xét rằng nội dung các biến quan sát đã được trình bày một cách rõ ràng và phù hợp. Bộ thang đo hiện tại bao gồm 47 biến quan sát, trong đó có 2 biến bậc hai là TNXHĐN (gồm 4 thành phần: khách hàng, môi trường, nhân viên và nhà cung cấp) và hiệu quả làm việc của nhân viên (hiệu quả làm việc theo vai trò và ngoài vai trò công việc). Chi tiết các ý kiến và biểu quyết được trình bày ở Phụ lục 15.

### 3.5.3 Kết quả điều chỉnh thang đo sau nghiên cứu sơ bộ định tính

Sau khi hoàn thành nghiên cứu sơ bộ định tính, với sự đồng thuận cao từ các chuyên gia và nhân viên tham gia nghiên cứu, bộ thang đo đã được điều chỉnh và bổ sung để đảm bảo tính chính xác, đầy đủ và dễ hiểu. Những biến quan sát không phù hợp hoặc thiếu sót đã được chỉnh sửa, trong khi một số biến quan sát mới được bổ sung nhằm phản ánh chính xác hơn các khái niệm nghiên cứu. Bên dưới là tổng hợp thang đo dùng cho nghiên cứu sơ bộ định lượng.

**Bảng 3.3 Tổng hợp thang đo các khái niệm nghiên cứu cho nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Mã biến	Các biến quan sát	Nguồn gốc
<b>Thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</b>		
<i>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với khách hàng</i>		
Cus1	Doanh nghiệp chúng tôi điều chỉnh dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.	Phát triển từ thang đo gốc của Lu và cộng sự (2012)
Cus2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.	
Cus3	Doanh nghiệp chúng tôi đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.	
Cus4	Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để lựa chọn dịch vụ phù hợp nhất.	
<i>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhân viên</i>		
HRM1	Doanh nghiệp chúng tôi chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.	Phát triển từ thang đo gốc của Lu và cộng sự (2012)
HRM2	Doanh nghiệp chúng tôi thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.	
HRM3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.	
HRM4	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.	
<i>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với môi trường</i>		
Envi1	Doanh nghiệp chúng tôi đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường đang thực hiện.	Phát triển từ thang đo gốc của Lu và cộng sự (2012)
Envi2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh.	
Envi3	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.	

<b>Mã biến</b>	<b>Các biến quan sát</b>	<b>Nguồn gốc</b>
Envi4	Doanh nghiệp chúng tôi khuyến khích và khen thưởng các sáng kiến cải tiến trong công việc có giảm thiểu tác hại môi trường và các sáng kiến môi trường khác được biết đến.	
Envi5	Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường.	
	<b><i>Thang đo trách nhiệm xã hội đối với nhà cung cấp</i></b>	
Supp1	Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ và ký hợp đồng theo luật định.	
Supp2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.	
Supp3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến việc các nhà cung cấp đảm bảo các đối tác của họ tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.	Phát triển từ thang đo gốc của Lu và cộng sự (2012)
Supp4	Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn dịch vụ.	
TNXHDN	Nhìn chung, doanh nghiệp chúng tôi có thực thi trách nhiệm xã hội hợp lý.	
<b>Hiệu quả làm việc nhân viên</b>		
	<b><i>Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc</i></b>	
IRP1	Tôi hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.	Phát triển từ thang đo gốc của Becker & Kernan (2003)
IRP2	Tôi đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.	
IRP3	Tôi hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.	
IRP4	Tôi tham gia vào những hoạt động (như hoàn thành đúng hạn, tuân thủ quy trình) giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình.	
IRP5	Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao (ví dụ: lập báo cáo chính xác và được cấp trên đánh giá tốt).	
	<b><i>Hiệu quả làm việc theo vai trò ngoài công việc</i></b>	
ERP1	Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bốn phạm vi được giao (ví dụ: kiểm tra lại chứng từ, hướng dẫn thủ tục).	Phát triển từ thang đo gốc của Netemeyer & Maxham III (2007).
ERP2	Tôi nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.	
ERP3	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ (ví dụ: xử lý nhanh hàng kẹt hải quan, sắp xếp phương án vận chuyển thay thế).	
ERP4	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.	

<b>Mã biến</b>	<b>Các biến quan sát</b>	<b>Nguồn gốc</b>
ERP5	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu.	
HQLVNV	Nhìn chung, tôi thấy bản thân mình làm việc có hiệu quả.	Phát triển từ kết quả nghiên cứu định tính
	<b><i>Cam kết nhân viên với tổ chức</i></b>	
OC1	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho doanh nghiệp này.	Phát triển từ thang đo gốc của Wallace và cộng sự (2013)
OC2	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức cũng là của tôi.	
OC3	Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này.	
OC4	Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này.	
OC5	Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này.	
OC6	Doanh nghiệp này có ý nghĩa rất lớn đối với bản thân tôi.	
	<b><i>Sự phù hợp cá nhân-tổ chức</i></b>	
POF1	Tôi cảm thấy giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với doanh nghiệp này.	Phát triển từ thang đo gốc của Netemeyer và cộng sự (1997)
POF2	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự quan tâm đến người khác.	
POF3	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.	
POF4	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.	
	<b><i>Sự viên mãn nhân viên</i></b>	
WB1	Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao.	Phát triển từ thang đo gốc của Zheng và cộng sự (2015)
WB2	Nhìn chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại.	
WB3	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.	
WB4	Tôi luôn tìm cách để làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.	
WB5	Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa.	
WB6	Về cơ bản, tôi cảm thấy hài lòng với những thành tựu đạt được trong công việc hiện tại.	

Mã biến	Các biến quan sát	Nguồn gốc
	<i>Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</i>	
POS1	Doanh nghiệp quan tâm đến ý kiến của tôi.	Phát triển từ thang đo gốc của Eisenberger và cộng sự (1997)
POS2	Doanh nghiệp thực sự quan tâm đến sự viên mãn của tôi.	
POS3	Doanh nghiệp rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi.	
POS4	Doanh nghiệp hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn trong công việc.	Phát triển từ kết quả nghiên cứu định tính

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả định tính*

Từ kết quả tổng hợp này, bảng câu hỏi lần 1 đã được thiết kế và gửi đến hai chuyên gia (*CG8 và CG13*) để đánh giá. Hầu hết chuyên gia thống nhất với việc sử dụng thang đo Likert 5 mức và không đưa ra yêu cầu chỉnh sửa. Trên cơ sở đó, tác giả đã tiến hành khảo sát thử với 15 nhân viên ngành Logistics nhằm kiểm tra mức độ dễ hiểu và rõ ràng của câu hỏi. Bảng câu hỏi dành cho nghiên cứu định lượng sơ bộ được trình bày chi tiết trong Phụ lục 16.

### **3.6 Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Sau khi hoàn thành nghiên cứu định tính nhằm xây dựng các thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, những thang đo này được đưa vào thiết kế bảng câu hỏi khảo sát để tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ. Mục tiêu của nghiên cứu sơ bộ là kiểm tra độ tin cậy và giá trị của các thang đo, từ đó làm cơ sở cho việc hoàn thiện bảng câu hỏi sử dụng trong nghiên cứu chính thức.

#### **3.6.1. Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Bảng khảo sát (đã được điều chỉnh thông qua nghiên cứu sơ bộ định tính) được sử dụng để đánh giá sơ bộ thang đo với kích thước mẫu là  $n = 150$ . Theo Hair & cộng sự (2018), việc phân tích nhân tố thường không được khuyến khích với mẫu dưới 50 quan sát, và kích thước mẫu tối thiểu nên từ 100 trở lên, đặc biệt khi số biến quan sát tăng. Tuy nhiên, nếu mục tiêu là đánh giá sơ bộ mô hình cấu trúc, như thử nghiệm

bảng hỏi trong giai đoạn thí điểm, thì các yêu cầu về kích thước mẫu có thể được điều chỉnh linh hoạt hơn.

Trong nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả thu thập dữ liệu từ một nhóm nhỏ nhân viên ngành Logistics theo phương thức lấy mẫu thuận tiện, nhằm đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị thang đo trước khi triển khai nghiên cứu chính.

### **3.6.2 Phân tích dữ liệu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Quá trình phân tích định lượng sơ bộ nhằm kiểm tra các đặc tính đo lường của thang đo, bao gồm độ tin cậy thang đo, độ tin cậy nhất quán nội bộ, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các khái niệm nghiên cứu.

#### **3.6.2.1 Độ tin cậy thang đo**

Trong nghiên cứu này, thang đo được đánh giá sơ bộ bằng phần mềm SmartPLS phiên bản 4.0.9.8, thông qua hệ số tải nhân tố, chỉ số này thường được ưu tiên sử dụng để kiểm định độ tin cậy của thang đo do khắc phục được một số hạn chế của hệ số Cronbach's alpha (Hair và cộng sự, 2017; 2022). Cụ thể, các biến quan sát có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,7 sẽ được giữ lại trong mô hình. Đối với các biến có hệ số tải nhân tố nằm trong khoảng từ 0,4 đến 0,7, chỉ nên loại bỏ nếu việc loại bỏ đó giúp cải thiện đáng kể hệ số tin cậy tổng hợp (CR – Composite Reliability) hoặc giá trị phương sai trích trung bình (AVE – Average Variance Extracted) (Bagozzi và cộng sự, 1991; Hair và cộng sự, 2022).

#### **3.6.2.2 Độ tin cậy nhất quán nội bộ (Internal consistency reliability)**

Hai phương pháp thường được chấp nhận để đánh giá độ tin cậy trong các mô hình đo lường PLS-SEM là độ tin cậy Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp (CR – Composite Reliability). Độ tin cậy Cronbach's Alpha đo lường mức độ gắn kết của một tập hợp biến quan sát liên quan đến một biến tiềm ẩn cụ thể thông qua các mối quan hệ tương quan (Hair và cộng sự, 2017), với giả định ảnh hưởng từ biến tiềm ẩn đến các biến quan sát bằng nhau và điều này rất khó xảy ra trong thực tế (DeVellis, 2017). Độ tin cậy tổng hợp CR có thể khắc phục hạn chế của Cronbach's Alpha nhưng lại có xu hướng đánh giá quá cao độ tin cậy nhất quán nội bộ (Hair và cộng sự, 2017). Một thang đo được xem là đạt yêu cầu nếu giá trị Cronbach's Alpha và CR đạt từ 0,7

trở lên. Trường hợp nhỏ hơn 0,7, cần xem xét loại bỏ dần các biến quan sát có hệ số tải nhân tố thấp, nhằm nâng cao giá trị Cronbach's Alpha và CR đến mức đạt chuẩn (Hair và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, nếu giá trị lớn hơn 0.95 cho thấy các biến quan sát đang đo lường cùng một hiện tượng (Urbach & Ahlemann, 2010). Nghiên cứu này sử dụng cả hai tiêu chí Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp (CR) để đánh giá độ tin cậy nhất quán nội bộ.

#### 3.6.2.3 Giá trị hội tụ (Convergent validity)

Giá trị hội tụ thể hiện mức độ các biến quan sát cùng đo lường hiệu quả một khái niệm nghiên cứu cụ thể. Để đạt được giá trị hội tụ, phương sai trích trung bình (AVE) của thang đo phải đạt tối thiểu 0,5, cho thấy biến tiềm ẩn có khả năng giải thích tối thiểu 50% phương sai của các biến quan sát liên quan, phản ánh mức độ hội tụ tốt của thang đo (Hair và cộng sự, 2022).

#### 3.6.2.4 Giá trị phân biệt (Discriminant validity)

Giá trị phân biệt cho biết các nhân tố trong mô hình đo lường những khái niệm khác nhau, không trùng lặp. Việc đánh giá có thể dùng Cross-loading (hệ số tải chéo), tiêu chuẩn Fornell–Larcker, tỉ số  $\lambda$ , tỉ số HTMT, và đặc biệt là HTMT (được xem nghiêm ngặt hơn); theo Henseler và cộng sự (2014) và Hair và cộng sự (2022), HTMT < 0,90 (nghiêm ngặt hơn < 0,85) cho thấy đạt giá trị phân biệt. Với Fornell–Larcker, căn bậc hai AVE trên đường chéo phải lớn hơn các tương quan với các nhân tố khác (Fornell & Larcker, 1981). Nghiên cứu sử dụng đồng thời Fornell–Larcker và HTMT (<0,85) để kiểm định giá trị phân biệt.

### 3.6.3 Tổ chức thu thập dữ liệu sơ bộ

Trong điều kiện thực tế của nghiên cứu, nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là chọn mẫu thuận tiện có định hướng để xác lập danh sách 20 doanh nghiệp vừa và nhỏ ở ba miền Bắc, Trung, Nam thông qua các mối quan hệ của tác giả. Sau đó, khảo sát được phân phối tới các nhân viên được doanh nghiệp lựa chọn ngẫu nhiên trong nội bộ. Để đảm bảo tính trung thực và khách quan, khảo sát được thiết kế hoàn toàn ẩn danh và tự nguyện, không thu thập tên hay bất kỳ

thông tin định danh cá nhân nào, đồng thời nhấn mạnh rằng dữ liệu không ảnh hưởng đến đánh giá công việc.

Giai đoạn khảo sát sơ bộ được thực hiện từ 20/01 đến 27/01/2024, với mẫu thuận tiện gồm nhân viên có ít nhất 2 năm kinh nghiệm tại 20 doanh nghiệp Logistics ở ba miền Bắc, Trung, Nam. Cụ thể, ở Miền Bắc, có 6 doanh nghiệp với tổng cộng 70 nhân viên khảo sát (35 nhân viên ở Hà Nội, 18 nhân viên ở Hải Phòng, 17 nhân viên ở Hải Dương, và 16 nhân viên ở Nghệ An); ở Miền Trung, có 6 doanh nghiệp với tổng cộng 60 nhân viên khảo sát (24 nhân viên ở Đà Nẵng, 19 nhân viên ở Bình Định, và 17 nhân viên ở Nghệ An); ở Miền Nam, có 8 doanh nghiệp với tổng cộng 70 nhân viên khảo sát (37 nhân viên ở Hồ Chí Minh, 16 nhân viên ở Bình Dương, và 17 nhân viên ở Đồng Nai). Tổng cộng, 200 nhân viên từ 20 doanh nghiệp Logistics đã được khảo sát, với số lượng nhân viên từ mỗi doanh nghiệp dao động từ 9 đến 15 người, đảm bảo tính đại diện cho các khu vực khác nhau trong ngành tại Việt Nam. Tổng cộng 178 bảng khảo sát được thu về, trong đó 28 phiếu bị loại bỏ do thiếu dữ liệu hoặc có dấu hiệu trả lời không trung thực (các câu trả lời trùng lặp, không biến thiên). Cuối cùng, 150 bảng khảo sát hợp lệ được giữ lại và sử dụng cho phân tích sơ bộ.

### **3.6.4 Kết quả kiểm định thang đo sơ bộ**

#### **3.6.4.1 Thông tin nhân khẩu học**

Trong khảo sát sơ bộ, phần lớn người tham gia tập trung ở Hà Nội (18.7%) và Hồ Chí Minh (23.3%), với nam giới chiếm tỷ lệ lớn (55,33%). Đa số người được khảo sát nằm trong độ tuổi từ 25 đến 34 tuổi, chiếm tỷ lệ 62,67%, với kinh nghiệm làm việc tập trung chủ yếu trong khoảng từ 5 đến 15 năm. Về trình độ học vấn, 63,33% người khảo sát có bằng đại học. Mức thu nhập phổ biến nằm trong khoảng từ 8 đến 15 triệu đồng/tháng, chiếm 59,34%. Đa số người tham gia khảo sát hiện đang độc thân (72,66%) và làm việc ở vị trí nhân viên (78,67%).

**Bảng 3.4 Thông tin nhân khẩu học người trả lời khảo sát định lượng sơ bộ**

	Tiêu chí	Tần xuất xuất hiện (người)	Tỷ lệ phần trăm
Giới tính	Nam	83	55.33
	Nữ	67	44.67
	Tổng số	150	100
Độ tuổi	Dưới 25	26	17.33
	Từ 25 đến 34	94	62.67
	Từ 35 đến 44	27	18
	Từ 45 đến 54	2	1.33
	Từ 55 trở lên	1	0.67
	Tổng số	150	100
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	109	72.66
	Kết hôn	41	27.34
	Tổng số	150	100
Trình độ	Trung cấp trở xuống	1	0.67
	Cao đẳng	32	21.33
	Đại học	95	63.33
	Trên đại học	22	14.67
	Tổng số	150	100
Thu nhập	Dưới 8 triệu	17	11.33
	Từ 8 đến 15 triệu	89	59.34
	Từ 15 triệu trở lên	44	29.33
	Tổng số	150	100
Vị trí công việc	Nhân viên	118	78.67
	Cán bộ quản lý	32	21.33
	Tổng số	150	100
Phạm vi khảo sát	Hà Nội	28	18.7
	Hồ Chí Minh	35	23.3
	Hải Phòng	12	8
	Hải Dương	12	8
	Đà Nẵng	12	8
	Bình Định	12	8
	Nghệ An	12	8
	Bình Dương	15	10
	Đồng Nai	12	8
	Tổng số	150	100
Số năm công tác	Từ 2 - dưới 5 năm	15	10
	Từ 5 – dưới 10 năm	45	30
	Từ 10 – dưới 15 năm	65	43
	Từ 15 trở lên	25	17
	Tổng số	150	100

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả khảo sát, 2026*

### 3.6.4.2 Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Các biến quan sát đều có hệ số tải > 0,7, ngoại trừ OC6, POS4, WB6 (< 0,7). Sau khi loại bỏ ba biến này và chạy lại, tất cả hệ số tải đều > 0,7 và thang đo đạt độ tin cậy tốt; kết quả hai lần chạy được trình bày dưới đây.

**Bảng 3.5 Giá trị hệ số tải nhân tố của các thang đo**

Các nhân tố	Hệ số tải nhân tố (lần 1)	Hệ số tải nhân tố (lần 2)	Các nhân tố	Hệ số tải nhân tố (lần 1)	Hệ số tải nhân tố (lần 2)
TNXHĐN đối với khách hàng			Hiệu quả làm việc theo vai trò ngoài công việc (HQLVNVT)		
Cus1	0.832	0.832	ERP1	0.797	0.797
Cus2	0.806	0.806	ERP2	0.833	0.833
Cus3	0.780	0.780	ERP3	0.790	0.790
Cus4	0.783	0.783	ERP4	0.780	0.780
TNXH đối với nhân viên			ERP5	0.832	0.832
HRM1	0.829	0.829	Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNVTC)		
HRM2	0.814	0.814	OC1	0.824	0.825
HRM3	0.827	0.827	OC2	0.825	0.830
HRM4	0.797	0.797	OC3	0.839	0.840
TNXHĐN đối với môi trường			OC4	0.859	0.867
Envi1	0.783	0.783	OC5	0.819	0.821
Envi2	0.781	0.781	OC6	<b>0.533</b>	
Envi3	0.833	0.833	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHCNTC)		
Envi4	0.770	0.770	POF1	0.813	0.813
Envi5	0.732	0.732	POF2	0.799	0.800
TNXHĐN đối với nhà cung cấp			POF3	0.804	0.802
Supp1	0.828	0.828	POF4	0.842	0.842
Supp2	0.706	0.706	Sự viên mãn nhân viên (SVMNV)		
Supp3	0.707	0.707	WB1	0.850	0.852
Supp4	0.780	0.780	WB2	0.844	0.844
Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc (HQLVTVT)			WB3	0.802	0.815
IRP1	0.788	0.788	WB4	0.781	0.793
IRP2	0.823	0.823	WB5	0.797	0.812
IRP3	0.772	0.772	WB6	<b>0.565</b>	
IRP4	0.823	0.823	Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (CNHTTC)		
IRP5	0.761	0.761	POS1	0.816	0.827
			POS2	0.799	0.799
			POS3	0.783	0.801
			POS4	<b>0.534</b>	

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu sơ bộ lần 1 và 2 của tác giả*

### 3.6.4.3 Đánh giá độ tin cậy nhất quán nội bộ

Các giá trị CR (Composite Reliability) và Cronbach's alpha của các nhân tố TNXHĐN (TNXHĐN đối với khách hàng, nhân viên, môi trường, nhà cung cấp), Cam kết nhân viên với tổ chức, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên, HQLVNV (Hiệu quả làm việc theo vai trò và ngoài vai trò công việc), Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đều vượt qua ngưỡng 0.7, cho thấy mức độ đáng tin cậy nhất quán nội bộ (Hair và cộng sự, 2022).

**Bảng 3.6 Thông tin thang đo của các nhân tố và thành phần sau khi loại bỏ biến quan sát OC6, POS4, WB6**

Nhân tố/ thành phần	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
TNXHĐN đối với khách hàng	0.813	0.813	0.877	0.641
TNXHĐN đối với nhân viên	0.834	0.839	0.889	0.667
TNXHĐN đối với môi trường	0.839	0.84	0.886	0.609
TNXHĐN đối với nhà cung cấp	0.751	0.763	0.843	0.573
Cam kết nhân viên với tổ chức	0.893	0.896	0.921	0.7
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	0.832	0.837	0.887	0.663
Sự viên mãn nhân viên	0.882	0.888	0.913	0.678
Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc	0.853	0.853	0.895	0.63
Hiệu quả làm việc ngoài vai trò công việc	0.866	0.868	0.903	0.651
Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	0.738	0.742	0.851	0.655

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu sơ bộ sau khi chạy lần 2 của tác giả*

### 3.6.4.4 Đánh giá giá trị hội tụ (Convergent validity)

Các biến quan sát có giá trị hội tụ khi giá trị AVE cao hơn 0.5 (Hair và cộng sự, 2022). TNXHĐN đối với khách hàng (TNXHĐN-KH), TNXHĐN đối với nhân viên (TNXHĐN-NV), TNXHĐN đối với môi trường (TNXHĐN-MT), TNXHĐN đối với nhà cung cấp (TNXHĐN-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 ((HQLVNVT), Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (CNHTTC) có AVE từ 0.573 đến 0.7 cao hơn 0.5 nên đạt được giá trị hội tụ.

#### 3.6.4.5 Đánh giá giá trị phân biệt (Discriminant validity)

Bảng 3.7 cho thấy tiêu chuẩn Fornell-Larcker được đảm bảo khi căn bậc hai AVE lớn hơn các hệ số tương quan; đồng thời các giá trị HTMT đều < 0,85 (Bảng 3.8), khẳng định tính phân biệt của mô hình. Điều này khẳng định rằng tính phân biệt giữa các nhân tố trong mô hình được đảm bảo.

**Bảng 3.7 Hệ số Fornell-Larcker trong nghiên cứu sơ bộ**

	<b>TNX HDN -KH</b>	<b>TNX HDN -NV</b>	<b>TNX HDN -MT</b>	<b>TNX HDN - NCC</b>	<b>CK NVT C</b>	<b>SPH CNT C</b>	<b>SV MN V</b>	<b>HQL VTV T</b>	<b>HQL VNV T</b>	<b>CN HTT C</b>
TNX HDN -KH	<b>0.801</b>									
TNX HDN -NV	0.33	<b>0.817</b>								
TNX HDN -MT	0.253	0.498	<b>0.78</b>							
TNX HDN - NCC	0.3	0.289	0.274	<b>0.757</b>						
CKN VTC	0.383	0.277	0.235	0.228	<b>0.837</b>					
SPHC NTC	0.266	0.207	0.36	0.161	0.326	<b>0.814</b>				
SVM NV	0.405	0.217	0.252	0.225	0.538	0.382	<b>0.824</b>			
HQL VTVT	0.216	0.076	0.13	0.118	0.34	0.31	0.39	<b>0.794</b>		
HQL VNV T	0.215	0.141	0.161	0.24	0.401	0.268	0.409	0.353	<b>0.807</b>	
CNH TTC	0.167	0.164	0.146	0.1	0.355	0.187	0.219	0.312	0.389	<b>0.809</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu sơ bộ sau khi chạy lần 2 của tác giả*

**Bảng 3.8 Bảng chỉ số HTMT trong nghiên cứu sơ bộ**

	TNX HDN -KH	TNX HDN -NV	TNX HDN -MT	TNX HDN - NCC	CK NVT C	SPH CNT C	SVM NV	HQ LVT VT	HQL VNV T	CN HTT C
TNX HDN -KH										
TNX HDN -NV	0.393									
TNX HDN -MT	0.305	0.59								
TNX HDN - NCC	0.38	0.358	0.335							
CKN VTC	0.451	0.318	0.278	0.228						
SPHC NTC	0.319	0.243	0.199	0.161	0.374					
SVM NV	0.476	0.241	0.274	0.225	0.604	0.439				
HQL VTV T	0.261	0.114	0.168	0.118	0.387	0.363	0.445			
HQL VNV T	0.258	0.175	0.299	0.24	0.454	0.31	0.465	0.405		
CNH TTC	0.24	0.209	0.169	0.1	0.435	0.237	0.267	0.393	0.482	

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu sơ bộ sau khi chạy lần 2 của tác giả*

### **3.6.5 Kết luận về thang đo dùng cho nghiên cứu chính thức**

Thông qua nghiên cứu định lượng sơ bộ với số mẫu là 150, dữ liệu đã được xử lý bằng phần mềm Smart PLS. Mặc dù luận án sử dụng các thang đo tiếng Anh đã được kiểm chứng rộng rãi trong các nghiên cứu trước, quá trình kiểm định sơ bộ cho thấy ba biến OC6, POS4 và WB6 có hệ số tải nhân tố thấp hơn kỳ vọng (lần lượt 0,533; 0,534; 0,565). Điều này có thể xuất phát từ sự khác biệt về bối cảnh ngành Logistics Việt Nam, do cách diễn đạt khi chuyển ngữ, hoặc cảm nhận của người trả

lời đối với nội dung câu hỏi. Do đó, để bảo đảm độ tin cậy và giá trị của mô hình đo lường, ba biến này được cân nhắc loại bỏ và sau khi điều chỉnh, các chỉ số tải nhân tố còn lại đều đạt trên 0,70, phản ánh sự phù hợp và ổn định hơn của mô hình. Kết quả phân tích cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị, đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện nghiên cứu chính thức. Các thang đo TNXHDN, SPHCNTC và HQLVNV không thay đổi. Thang đo CKNVTC còn lại 5 biến quan sát OC1, OC2, OC3, OC4, OC5. Thang đo SVMNV có 5 biến quan sát. Thang đo CNHTTC còn 3 biến quan sát POS1, POS2, POS3. Tóm lại, 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. Kết quả cuối cùng của thang đo chính thức được trình bày chi tiết trong Phụ lục 17, từ đó xây dựng bảng câu hỏi khảo sát định lượng chính thức (Phụ lục 18).

### **3.7 Nghiên cứu định lượng chính thức**

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện nhằm kiểm định chặt chẽ thang đo các khái niệm nghiên cứu, đồng thời đánh giá độ phù hợp của mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, nghiên cứu còn nhằm kiểm định các giả thuyết đã đề xuất thông qua phân tích dữ liệu thực nghiệm, từ đó xác nhận hoặc bác bỏ các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình. Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức sẽ cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc đề xuất giải pháp hoặc khuyến nghị phù hợp.

#### **3.7.1 Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức**

Có nhiều phương pháp tiếp cận trong cách lấy mẫu chạy PLS-SEM. Nguyên tắc 10 lần (10 times rule), dựa vào số lượng biến độc lập trong mô hình hoặc số mũi tên tối đa chỉ vào một biến tiềm ẩn ở bất kỳ đâu trong mô hình đường dẫn PLS hay sức mạnh thống kê (statistical power of estimates) (Barclay và cộng sự, 1995). Kích thước mẫu tối thiểu để kết quả chạy PLS-SEM đạt được mức độ tin cậy chấp nhận được (thường là 0.8) phụ thuộc vào hệ số ảnh hưởng (effect size) trong mối liên quan đến hệ số đường dẫn (path coefficient) đang xét đến (Kock & Hadaya, 2016). Tuy nhiên các phương pháp này lại cho ra kích cỡ mẫu khá nhỏ trong khi kích thước mẫu tối thiểu phải đảm bảo kết quả của phương pháp thống kê có đạt độ tin cậy cao và mô

hình có tính khái quát hóa (Hair và cộng sự, 2017). Để giải quyết vấn đề này, Kock & Hadaya (2016) cũng đã đề xuất phương pháp căn bậc hai nghịch đảo (inverse square root method), xem xét khả năng tỷ lệ giữa hệ số đường dẫn và sai số chuẩn (standard error) sẽ lớn hơn giá trị tới hạn của thống kê kiểm định ở mức ý nghĩa nào đó. Do đó, kết quả về kích thước mẫu tối thiểu cần thiết về mặt kỹ thuật chỉ phụ thuộc vào một hệ số đường dẫn, với giả định độ nhạy thống kê (a common power level) là 80% và các mức ý nghĩa là 1%, 5%, và 10%, trong đó  $n_{min}$  là số lượng mẫu tối thiểu,  $P_{min}$  là giá trị của hệ số đường dẫn có độ lớn nhỏ nhất trong mô hình đường dẫn PLS, và được kỳ vọng có ý nghĩa thống kê. Kết quả về cỡ mẫu tối thiểu cho mô hình đường dẫn PLS theo Kock & Hadaya (2016) được Hair và cộng sự (2022) trình bày lại như sau:

**Bảng 3.9 Cách tính mẫu tối thiểu theo Hair và cộng sự (2022)**

Cỡ mẫu tối thiểu cho các mức khác nhau của giá trị hệ số đường dẫn tối thiểu với các mức ý nghĩa tương ứng			
Hệ số đường dẫn tối thiểu ( $P_{min}$ )	Mức ý nghĩa		
	1%	5%	10%
0.05-0.1	1004	619	451
0.11-0.2	251	155	113
0.21-0.3	112	69	51
0.31-0.4	63	39	29
0.41-0.5	41	25	19

Nguồn: Hair và cộng sự (2022), tr.30

Căn cứ vào bảng đề xuất của Cohen (1992) được trích theo Hair và cộng sự (2017), quy mô khảo sát được xác định qua số biến độc lập trong mô hình nghiên cứu (4 biến), cùng mức ý nghĩa mong muốn là 1% cùng  $R^2$  dự báo là 10%, thì tác giả cần mẫu khảo sát có ít nhất 158 quan sát. Tuy nhiên, theo cách xác định cỡ mẫu tối thiểu của Hair và cộng sự (2022) và phương pháp nghịch đảo căn bậc hai của Kock & Hadaya (2016) (như trình bày trong Bảng 3.9), với độ nhạy thống kê 80%, hệ số đường dẫn nhỏ nhất kỳ vọng trong khoảng 0,11 – 0,20 và mức ý nghĩa thống kê 1%, cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 251. Luận án sử dụng cỡ mẫu 557, do đó đáp ứng đầy đủ yêu cầu về kích thước mẫu để ước lượng mô hình đường dẫn PLS (Kock & Hadaya, 2016; Hair và cộng sự, 2022).

Theo Bộ Công thương (2024), phần lớn doanh nghiệp Logistics vừa và nhỏ

phân bố ở khu vực miền Bắc, đặc biệt tại Hà Nội, Hải Phòng và Hải Dương. Tiếp đến là khu vực miền Nam với sự tập trung ở TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương và Đồng Nai, trong khi miền Trung có số lượng ít hơn, chủ yếu ở Đà Nẵng, Bình Định và Nghệ An. Tổng số người lao động của các doanh nghiệp Logistics vừa và nhỏ tính tới đầu năm 2024 là 300 nghìn người với tổng 30.436 doanh nghiệp. Kích thước mẫu khảo sát (n=620) được xác định theo công thức của Iarossi (2006), dựa trên tính đại diện của mẫu, quy mô tổng thể, sai số cho phép (10%) và mức độ tin cậy (90%). Mẫu được phân bố với 11,3% từ Thành phố Hồ Chí Minh, 11,3% từ Hà Nội và 77,4% từ bảy thành phố còn lại (Hải Phòng, Hải Dương, Đà Nẵng, Bình Định, Nghệ An, Bình Dương, Đồng Nai). Việc chọn mẫu tại từng thành phố được thực hiện theo phương pháp thuận tiện, với số lượng mẫu cụ thể như sau: miền Bắc gồm Hà Nội (21.656 nhân viên) lấy 70 người, Hải Phòng (15.885 nhân viên) lấy 70 người và Hải Dương (4.210 nhân viên) lấy 68 người; miền Trung gồm Đà Nẵng (4.569 nhân viên) lấy 69 người, Bình Định (2.847 nhân viên) lấy 68 người và Nghệ An (3.194 nhân viên) lấy 68 người; miền Nam gồm TP. Hồ Chí Minh (20.870 nhân viên) lấy 70 người, Bình Dương (3.991 nhân viên) lấy 69 người và Đồng Nai (3.968 nhân viên) lấy 68 người.

### **3.7.2 Tổ chức thu thập dữ liệu chính thức**

Khảo sát định lượng chính thức được thực hiện từ ngày 30/01/2024 đến ngày 29/02/2024 với các nhân viên ở các doanh nghiệp Logistics có kinh nghiệm làm việc từ hai năm trở lên, nhằm đảm bảo rằng họ đã có đủ thời gian trải nghiệm và hiểu rõ môi trường làm việc. Thông qua mối quan hệ với Cục Hải quan, tác giả đã được giới thiệu tới giám đốc và phó giám đốc của 40 doanh nghiệp Logistics vừa và nhỏ tại các thành phố được khảo sát.

Để đánh giá doanh nghiệp có thực thi TNXHĐN hay không, nghiên cứu tiến hành theo hai bước: (1) Doanh nghiệp tự xác nhận thông qua biểu mẫu khảo sát về các chính sách và hoạt động TNXHĐN đang triển khai; (2) Tác giả kiểm tra, đối chiếu các thông tin này với Bộ chỉ số Doanh nghiệp bền vững (CSI) do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) ban hành nhằm đảm bảo tính chuẩn mực và khách quan. Đồng thời, bảng khảo sát dành cho nhân viên cũng được thiết kế nhằm thu thập ý kiến đánh giá từ bên trong doanh nghiệp, tích hợp thêm câu hỏi gạn lọc: “Doanh

*nghiệp Anh/Chị hiện có triển khai các chính sách trách nhiệm xã hội không?*” để tăng tính rõ ràng khi thu thập dữ liệu. Mục đích của cách tiếp cận này là vừa xác nhận mức độ cam kết TNXHĐN từ phía doanh nghiệp, vừa có cơ sở so sánh với tiêu chuẩn quốc gia (CSI), kết hợp với góc nhìn thực tiễn của nhân viên, qua đó đảm bảo kết quả đánh giá phản ánh đúng thực trạng, nâng cao tính khách quan và giá trị tham khảo của nghiên cứu.

Để đạt được cỡ mẫu đề ra, tác giả trao đổi với ban lãnh đạo các doanh nghiệp nhằm hỗ trợ chuyển tiếp đường dẫn khảo sát đến toàn bộ hoặc một bộ phận nhân viên thông qua các kênh nội bộ (email, nhóm làm việc, bảng tin nội bộ). Ban lãnh đạo không tham gia lựa chọn người trả lời, không cung cấp danh sách nhân viên và không tiếp cận nội dung trả lời. Nhân viên tiếp cận khảo sát trên cơ sở tự nguyện và tự quyết định việc tham gia. Khảo sát được thiết kế ẩn danh và tự nguyện, không thu thập thông tin định danh cá nhân. Điều này giúp bảo vệ quyền riêng tư, giảm lo ngại bị ảnh hưởng bởi cấp trên và đảm bảo dữ liệu phản ánh trung thực quan điểm, trải nghiệm của nhân viên.

Quá trình thu thập dữ liệu trong khảo sát định lượng chính thức được thực hiện tại 40 doanh nghiệp Logistics ở ba miền Bắc, Trung và Nam. Tại Miền Bắc, khảo sát được triển khai ở ba thành phố: Hà Nội (70 nhân viên, 5 doanh nghiệp), Hải Phòng (70 nhân viên, 5 doanh nghiệp) và Hải Dương (68 nhân viên, 4 doanh nghiệp). Tại Miền Trung, khảo sát được thực hiện ở Đà Nẵng (69 nhân viên, 5 doanh nghiệp), Bình Định (68 nhân viên, 4 doanh nghiệp) và Nghệ An (68 nhân viên, 4 doanh nghiệp) và tại Miền Nam, khảo sát được thực hiện ở TP. Hồ Chí Minh (70 nhân viên, 5 doanh nghiệp), Bình Dương (69 nhân viên, 4 doanh nghiệp) và Đồng Nai (68 nhân viên, 4 doanh nghiệp). Tổng cộng, 620 nhân viên từ 40 doanh nghiệp Logistics đã tham gia khảo sát, với số lượng nhân viên mỗi doanh nghiệp dao động từ 14 đến 15 người, đảm bảo tính đại diện cho các khu vực khác nhau trong ngành tại Việt Nam. Kết quả thu về 590 bảng khảo sát, trong đó 33 bảng bị loại bỏ do không đạt yêu cầu (nhiều câu trả lời trùng lặp), còn lại 557 bảng hợp lệ được sử dụng cho quá trình nhập liệu và làm sạch dữ liệu bằng Excel.

### **3.7.3 Phương pháp phân tích dữ liệu và kiểm định kết quả trong nghiên cứu chính thức**

#### **3.7.3.1 Lựa chọn kỹ thuật phân tích dữ liệu**

Trong SEM, có hai kỹ thuật phân tích dữ liệu chủ yếu và mang tính hỗ trợ lẫn nhau: SEM dựa trên hiệp phương sai (Covariance-Based SEM – CB-SEM) và SEM dựa trên bình phương tối thiểu từng phần (Partial Least Squares SEM – PLS-SEM). Nghiên cứu này lựa chọn PLS-SEM làm phương pháp phân tích dữ liệu, với mục tiêu dự đoán hiệu quả làm việc của nhân viên cũng như kiểm định các tác động trực tiếp và gián tiếp của TNXHĐN, Cam kết nhân viên với tổ chức và Sự phù hợp cá nhân – tổ chức đối với Hiệu quả làm việc của nhân viên. Đồng thời, các khái niệm nghiên cứu được đo lường cả ở thang đo kết quả (reflective) và nguyên nhân (formative) vì vậy sử dụng PLS-SEM sẽ phù hợp hơn so với CB-SEM (Hair và cộng sự, 2017). Bên cạnh đó, phần mềm SmartPLS được lựa chọn vì tính dễ sử dụng (Temme và cộng sự, 2010) và khả năng xử lý các mô hình phức tạp có chứa cả biến trung gian và biến điều tiết (Hair và cộng sự, 2017).

Để củng cố quyết định sử dụng PLS-SEM, tác giả tiến hành rà soát các công trình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc của nhân viên trong giai đoạn 2014–2024 trên cơ sở dữ liệu Scopus. Kết quả cho thấy, trong 5 năm gần đây, PLS-SEM ngày càng được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu cùng lĩnh vực, tiêu biểu như Huang và cộng sự (2024), Alnehabi & Al-Mekhlafi (2023), Bizri và cộng sự (2021), Jermsttiparsert và cộng sự (2021), Rinawiyanti và cộng sự (2021), Trivellas và cộng sự (2019). Trên cơ sở đó, phương pháp PLS-SEM được lựa chọn nhằm đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả trong phân tích dữ liệu của nghiên cứu này.

#### **3.7.3.2 Kiểm định sai lệch trong đo lường**

Trong nghiên cứu này, để kiểm soát và giảm thiểu sai lệch do phương pháp chung (Common Method Bias – CMB), tác giả sử dụng kết hợp các biện pháp xử lý trong giai đoạn thiết kế nghiên cứu và kiểm tra thống kê sau khi dữ liệu thu thập. Theo đề xuất của Podsakoff và cộng sự (2003) và Tehseen và cộng sự (2017), nghiên cứu đã thiết kế các câu hỏi khảo sát sao cho ngắn gọn, cụ thể và dễ hiểu; đồng thời tránh sử dụng thuật ngữ không quen thuộc, khái niệm mơ hồ, câu hỏi kép và cấu trúc

câu phức tạp. Đồng thời nghiên cứu cũng đảm bảo thông tin người trả lời bảo mật và khuyến khích trả lời trung thực nhất có thể (Podsakoff và cộng sự, 2003). Tiếp theo, nghiên cứu áp dụng phương pháp kiểm tra do Kock (2015) đề xuất trong phân tích bằng PLS-SEM nhằm xác định và kiểm soát sai lệch do phương pháp chung, đảm bảo rằng yếu tố này không ảnh hưởng đến độ tin cậy của kết quả nghiên cứu. Cụ thể, Kock (2015) giới thiệu cách tiếp cận đơn giản thông qua việc sử dụng chỉ số tính hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation Factor), vốn thường được dùng để phát hiện hiện tượng đa cộng tuyến. Theo đó, nếu tất cả các chỉ số VIF trong mô hình đều nhỏ hơn 3,3, có thể kết luận rằng mô hình hầu như không chịu ảnh hưởng bởi CMB. Ngược lại, sự xuất hiện của bất kỳ chỉ số VIF nào lớn hơn 3,3 được xem là dấu hiệu của đa cộng tuyến nghiêm trọng, đồng thời cho thấy khả năng mô hình bị ảnh hưởng sai lệch do phương pháp chung. Do đó, ngưỡng 3,3 của VIF được sử dụng trong luận án này như một tiêu chuẩn đánh giá sự tồn tại của CMB trong mô hình PLS-SEM (Kock, 2015).

### 3.7.3.3 Đánh giá kiểm định mô hình đo lường

Mô hình nghiên cứu bao gồm hai nhân tố bậc hai ở dạng đo lường nguyên nhân (formative), gồm TNXHĐN và HQLVNV cùng bốn nhân tố bậc một: Cam kết của nhân viên với tổ chức, Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, Sự viên mãn của nhân viên, và Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Quá trình phân tích dữ liệu cho được thực hiện qua hai giai đoạn: (1) đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc một, (2) đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc hai (Ringle và cộng sự, 2012; Hair và cộng sự, 2017). Cụ thể, các biến bậc hai TNXHĐN và HQLVN được xử lý bằng phương pháp hai giai đoạn (two-stage approach). Ở giai đoạn thứ nhất, mô hình được ước lượng chỉ với các biến tiềm ẩn bậc một và điểm số tiềm ẩn (latent scores) được trích xuất. Ở giai đoạn thứ hai, các điểm số tiềm ẩn này được sử dụng làm chỉ báo cho các biến bậc hai trong mô hình đầy đủ. Đối với các mối quan hệ điều tiết, nghiên cứu cũng áp dụng phương pháp hai giai đoạn: điểm số tiềm ẩn của biến điều tiết và các biến độc lập được lấy từ giai đoạn 1, sau đó nhân với nhau để tạo thành các biến tương tác ở giai đoạn 2. Cách tiếp cận này phù hợp cho mô hình có cấu trúc bậc hai và đảm bảo khả năng tái lập kết quả khi sử dụng PLS-SEM. Các thông số kiểm định mô hình đo lường được sử dụng như bên dưới.

**Độ tin cậy của thang đo (Indicator Reliability):** được đánh giá thông qua hệ số tải nhân tố (Outer loading) theo gợi ý của Hair và cộng sự (2017; 2022). Cụ thể, các biến quan sát có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,4 sẽ bị loại bỏ, trong khi những biến có hệ số tải lớn hơn 0,7 sẽ được giữ lại. Đối với các biến có hệ số tải nằm trong khoảng từ 0,4 đến 0,7, cần cân nhắc giữ hoặc loại bỏ tùy thuộc vào việc loại bỏ biến đó có giúp cải thiện hệ số tin cậy tổng hợp hoặc phương sai trích trung bình (AVE – Average Variance Extracted) (Hair và cộng sự, 2017, 2022; Bagozzi và cộng sự, 1991).

**Độ tin cậy nhất quán nội bộ (Internal consistency reliability):** Trong PLS-SEM, độ tin cậy thường được đánh giá bằng Cronbach's Alpha và hệ số tin cậy tổng hợp (CR). Cronbach's Alpha giả định biến tiềm ẩn ảnh hưởng đồng đều lên các biến quan sát, điều khó xảy ra (Hair và cộng sự, 2017; DeVellis, 2017), trong khi CR khắc phục hạn chế này nhưng dễ đánh giá cao độ tin cậy. Thang đo đạt chuẩn khi Cronbach's Alpha và  $CR \geq 0,7$ , còn lớn hơn 0,95 có thể cho thấy các biến đo cùng một hiện tượng và tiềm ẩn sai lệch phương pháp chung (Hair và cộng sự, 2022; Urbach & Ahlemann, 2010). Nghiên cứu này sử dụng cả hai chỉ số để đánh giá độ tin cậy nội bộ.

**Giá trị hội tụ (Convergent validity):** Giá trị hội tụ thể hiện mức độ liên kết giữa các biến quan sát trong cùng một khái niệm nghiên cứu. Chỉ số phương sai trích trung bình (AVE – Average Variance Extracted) lớn hơn 0,5 được xem là đạt yêu cầu về giá trị hội tụ. (Hair và cộng sự, 2022). Nếu AVE nhỏ hơn 0.5 cho thấy phần lớn sự biến đổi của các biến quan sát không được giải thích bởi biến tiềm ẩn, mà là do sai số đo lường (Fornell & Larcker, 1981).

**Giá trị phân biệt (Discriminant validity):** Giá trị phân biệt phản ánh mức độ các nhân tố đo lường khái niệm riêng biệt, không trùng lặp. Đánh giá thường chủ yếu dựa vào chỉ số Fornell-Larcker và HTMT, HTMT được coi là tiêu chuẩn kiểm định chặt chẽ và đáng tin cậy hơn, với  $HTMT < 0,90$  (nghiêm ngặt  $< 0,85$ ) cho thấy đạt giá trị phân biệt (Henseler và cộng sự, 2014), Hair và cộng sự (2019; 2022), còn Fornell-Larcker yêu cầu căn bậc hai AVE trên đường chéo lớn hơn các tương quan giữa các nhân tố (Fornell & Larcker, 1981). Do Fornell-Larcker có thể kém nhạy

trong thực nghiệm (Radomir & Moisescu, 2020), nghiên cứu này kết hợp thêm HTMT và sử dụng ngưỡng  $< 0,85$ .

#### 3.7.3.4 Đánh giá kiểm định mô hình cấu trúc

**Vấn đề đa cộng tuyến trong mô hình cấu trúc:** Đa cộng tuyến xảy ra khi các biến quan sát có tương quan cao, làm sai lệch ước lượng trọng số và ý nghĩa thống kê. Hệ số phóng đại phương sai (VIF) được dùng để kiểm tra, với  $VIF < 5$  (tốt nhất  $< 3$ ) cho thấy không có đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2022).

#### **Mức ý nghĩa thống kê và sự phù hợp các mối quan hệ trong mô hình:**

Các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình được kiểm định thông qua hệ số đường dẫn (path coefficient), có giá trị xấp xỉ từ -1 đến +1. Hệ số càng gần +1 phản ánh mối tương quan dương mạnh, trong khi càng gần -1 thể hiện mối tương quan âm mạnh. Ngược lại, hệ số càng gần 0 cho thấy mối quan hệ yếu hoặc không có ý nghĩa thống kê. Mức độ ý nghĩa thống kê của hệ số đường dẫn có thể được xác định bằng nhiều phương pháp, trong đó so sánh giữa giá trị t quan sát được với giá trị tới hạn (critical value) là phương pháp phổ biến. Với kiểm định hai đuôi (two-tailed test), các giá trị tới hạn thường dùng là 1.65 (mức ý nghĩa 10%), 1.96 (mức ý nghĩa 5%) và 2.57 (mức ý nghĩa 1%). Ngoài ra, p-value được sử dụng rộng rãi để đánh giá ý nghĩa thống kê. Nếu giả định mức ý nghĩa 5%, điều kiện  $p < 0.05$  phải thỏa mãn để kết luận mối quan hệ là có ý nghĩa. Ví dụ, khi kết quả cho  $p = 0.03$ , ta có thể khẳng định hệ số có ý nghĩa ở mức 5%. Khi các nhà nghiên cứu muốn nghiêm ngặt hơn trong việc kiểm định mối quan hệ và giả định mức ý nghĩa 1%, thì giá trị p tương ứng phải nhỏ hơn 0.01 để chỉ ra rằng mối quan hệ đó có ý nghĩa. Do PLS-SEM là phương pháp phi tham số, việc đánh giá ý nghĩa của hệ số phụ thuộc vào sai số chuẩn (standard error), được ước lượng thông qua kỹ thuật bootstrapping. Để đảm bảo độ tin cậy, số mẫu bootstrap cần lớn hơn hoặc ít nhất bằng cỡ mẫu gốc. Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp; các hệ số được xem là có ý nghĩa thống kê khi  $t > 1,96$  và  $p < 0,05$  (Hair và cộng sự, 2022).

**Hệ số xác định  $R^2$  (Coefficients of determination  $R^2$  Value):** Hệ số xác định  $R^2$ , có giá trị từ 0 đến 1, đo lường mức độ phù hợp và độ chính xác của mô hình dự báo trong nghiên cứu.  $R^2$  được tính toán dựa trên bình phương hệ số tương quan giữa

giá trị thực tế và giá trị dự đoán của một biến nội sinh cụ thể, từ đó phản ánh tác động tổng hợp của các yếu tố ngoại sinh lên biến nội sinh. Khi giá trị  $R^2$  cao, điều này chứng tỏ sự ảnh hưởng mạnh của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc trong mô hình. Cụ thể, hệ số  $R^2$  có thể phản ánh mức độ dự báo yếu (0,25), trung bình (0,50) hoặc mạnh (0,75) (Hair & cộng sự, 2017; Henseler và cộng sự, 2009). Theo Hair và cộng sự (2017), trong các nghiên cứu phân tích tác động của yếu tố đầu vào lên biến phụ thuộc, giá trị  $R^2$  nên đạt ít nhất 75%. Tuy nhiên, đối với những nghiên cứu chỉ tập trung vào một số yếu tố đầu vào cụ thể, yêu cầu này có thể không cần thiết. Trong lĩnh vực hành vi người tiêu dùng,  $R^2 = 0,20$  được xem là mức độ dự báo cao của mô hình (Hair và cộng sự, 2022).

**Hệ số tác động  $f^2$  (effect size  $f^2$ ):** Để đánh giá mức độ tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc, Hệ số tác động  $f^2$  là công cụ quan trọng, giúp xác định ảnh hưởng của từng yếu tố trong mô hình. Cụ thể,  $f^2$  đo lường sự thay đổi trong giá trị  $R^2$  khi một biến ngoại sinh bị loại bỏ khỏi mô hình. Nếu việc loại bỏ một biến dẫn đến sự giảm sút đáng kể về giá trị  $R^2$  của biến nội sinh, điều này minh chứng rõ ràng cho thấy biến ngoại sinh đó có tác động trực tiếp và quan trọng. Các giá trị  $f^2$  lần lượt là 0,02, 0,15 và 0,35 phản ánh mức độ tác động yếu, trung bình và mạnh, giúp xác định mức độ quan trọng của từng yếu tố trong mô hình phân tích (Cohen, 1988).

**Sự liên quan của dự báo  $Q^2$  (Blindfolding and Predictive Relevance  $Q^2$ ):** Để mô hình đường dẫn PLS hỗ trợ hiệu quả cho việc ra quyết định của nhà quản lý, kết quả của mô hình cần có tính khái quát (Hair & Sarstedt, 2021). Nghĩa là, cần kiểm tra xem mô hình không chỉ phù hợp với dữ liệu dùng để ước lượng mà còn có khả năng dự báo với các dữ liệu ngoài mẫu (Hair & Sarstedt, 2021). Một số tác giả đã đề xuất sử dụng giá trị  $Q^2$  như một chỉ số đo lường khả năng dự báo ngoài mẫu (out-of-sample predictive power) của mô hình (Geisser, 1974; M. Stone, 1974). Nếu giá trị  $Q^2$  lớn hơn 0, điều này chỉ ra rằng mô hình có khả năng dự báo có ý nghĩa, và giá trị  $Q^2$  càng cao thì mức độ ý nghĩa dự báo của mô hình càng lớn. Theo Hair và cộng sự (2019), các ngưỡng của hệ số  $Q^2$  lần lượt là 0, 0,25 và 0,5, tương ứng với khả năng dự báo ngoài mẫu thấp, trung bình và cao. Trong PLS-SEM, giá trị  $Q^2$  phản ánh khả năng dự báo của các biến độc lập, được xác định thông qua thủ tục Blindfolding (thủ tục dò tìm). Mỗi biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu tương ứng với một mô

hình thành phần, bao gồm một biến phụ thuộc và một hoặc nhiều biến độc lập tác động lên nó. Do đó, mô hình cấu trúc tổng thể được hình thành từ một hoặc nhiều mô hình thành phần. Tuy nhiên,  $Q^2$  không thực sự phản ánh khả năng dự báo ngoài mẫu vì cấu trúc mẫu phần lớn vẫn được giữ nguyên trong quá trình tính toán (Hair và cộng sự, 2022). Một phương pháp đáng tin cậy hơn là  $PLS_{predict}$ , so sánh giá trị RMSE (the root mean square error - đo lường sai số trung bình của mô hình so với dữ liệu thực tế) hoặc MAE (mean absolute error – MAE- tính toán trung bình giá trị tuyệt đối của sai số) giữa mô hình PLS và mô hình hồi quy tuyến tính (LM- Linear regression model Benchmark). Mô hình nào có RMSE và MAE nhỏ hơn sẽ có khả năng dự báo cao hơn. Tiêu chuẩn này được gọi là  $Q^2_{predict}$ , với  $Q^2_{predict} > 0$  cho thấy mô hình PLS-SEM dự báo tốt hơn LM.

Theo Hair và cộng sự (2022), khả năng dự báo của mô hình PLS được đánh giá dựa trên so sánh RMSE/MAE với mô hình tuyến tính (LM): mức cao khi tất cả biến quan sát có RMSE/MAE thấp hơn LM; mức trung bình khi phần lớn hoặc bằng số biến của LM thấp hơn; mức thấp khi chỉ một số ít biến thấp hơn; và không có khả năng dự báo khi không có biến nào có RMSE/MAE thấp hơn LM.

**Hệ số tác động  $q^2$  (effect size  $q^2$ ):** Hệ số  $q^2$  được dùng để đánh giá khả năng dự báo của biến độc lập đối với biến phụ thuộc, được xác định từ sự thay đổi của giá trị  $Q^2$ . Các mức  $q^2 = 0,02; 0,15; 0,35$  lần lượt thể hiện tác động yếu, trung bình và mạnh của biến độc lập lên biến phụ thuộc (Hair và cộng sự, 2017).

### 3.7.3.5 Phương pháp kiểm định vai trò của biến trung gian

Hiệu ứng trung gian xuất hiện khi có một biến thứ ba (biến trung gian) can thiệp vào mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc (Memon và cộng sự, 2018). Cụ thể, sự thay đổi của biến ngoại sinh dẫn đến thay đổi trong biến trung gian, và sự thay đổi này tiếp tục tác động lên biến nội sinh trong mô hình PLS. Theo Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương (2019), biến trung gian có thể giải thích toàn phần hoặc một phần mối quan hệ. Trung gian toàn phần xảy ra khi tác động trực tiếp của biến độc lập lên biến phụ thuộc biến mất, chỉ còn tác động gián tiếp qua biến trung gian. Trung gian một phần xảy ra khi tác động trực tiếp của biến độc lập vẫn tồn tại, nghĩa là biến trung gian chỉ giải thích một phần mối quan hệ.

Trong phân tích hồi quy, công cụ PROCESS thường được dùng để ước lượng hiệu ứng trung gian. Tuy nhiên, đối với các mô hình nguyên nhân – kết quả phức tạp với biến tiềm ẩn, PROCESS không phù hợp vì: (1) chỉ ước lượng từng cấu trúc mô hình riêng lẻ, và (2) bỏ qua sai số đo lường (Sarstedt và cộng sự, 2020). Ngược lại, PLS-SEM ước lượng điểm số của các biến (construct scores) và thực hiện hồi quy trong toàn bộ mô hình theo quy trình lặp, cho phép xem xét sự ảnh hưởng qua lại giữa các mô hình thành phần. Điểm mạnh của PLS-SEM là loại bỏ sai số đo lường khi phân tích các mối quan hệ giữa biến tiềm ẩn (*latent variables*) và biến quan sát (*observed variables*), vượt trội hơn các phương pháp thể hệ thứ nhất như hồi quy tuyến tính hay phân tích phương sai. Đồng thời, đối với mô hình trung gian đa biến, cần phân tích đồng thời tất cả các biến trung gian và so sánh từng hiệu ứng gián tiếp, tổng hiệu ứng gián tiếp với hiệu ứng trực tiếp. Trong phân tích các mô hình trung gian với biến tiềm ẩn, nghiên cứu này sử dụng PLS-SEM cùng với phương pháp bootstrap (với 5.000 mẫu) để giải thích hiệu ứng trung gian. Nếu p-value < 0,05 thì biến trung gian có ý nghĩa, ngược lại nếu p-value > 0,05 thì biến trung gian không có ý nghĩa.

#### 3.7.3.6 Phương pháp kiểm định vai trò của biến điều tiết

Biến điều tiết là biến thứ ba ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc, khiến mối quan hệ này trở nên mạnh hơn, yếu hơn hoặc thậm chí đổi chiều. Nói cách khác, điều tiết (moderation) xảy ra khi mối quan hệ giữa hai biến (constructs) không cố định mà thay đổi tùy theo giá trị của biến điều tiết, biến này có thể điều chỉnh mức độ và hướng tác động trong mô hình (Hair và cộng sự, 2022). Để xác định sự tồn tại của biến điều tiết, chỉ cần kiểm tra tác động có ý nghĩa của tích số giữa các chỉ báo của biến độc lập tiềm ẩn và biến điều tiết tiềm ẩn lên biến phụ thuộc; nếu tác động này có ý nghĩa, có thể kết luận rằng tồn tại mối quan hệ điều tiết (Hair và cộng sự, 2017; Hayes, 2017). Nghiên cứu này sử dụng phương pháp PLS-SEM kết hợp bootstrap với 5.000 mẫu để xác định mối quan hệ điều tiết. Việc đánh giá được thực hiện dựa trên P-value và hệ số Original sample (O) với độ tin cậy 95%. Cụ thể, nếu P-value < 0,05 thì tác động điều tiết có ý nghĩa và biến điều tiết giữ vai trò trong mô hình; ngược lại, nếu P-value > 0,05 thì tác động điều tiết không có ý nghĩa. Đồng

thời, dấu của hệ số O cho biết tính chất điều tiết: dấu âm thể hiện điều tiết tiêu cực, trong khi dấu dương cho thấy điều tiết tích cực.

#### 3.7.3.7 Phương pháp kiểm định sự khác biệt

Phương pháp phân tích đa nhóm (PLS-MGA) được sử dụng để kiểm định sự khác biệt trong mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc giữa các nhóm được phân loại bởi một biến định tính. Theo Henseler và cộng sự (2009), biến phân loại được xem như một dạng biến điều tiết, và phân tích đa nhóm là cách tiếp cận phù hợp để xác định sự khác biệt tác động giữa các nhóm. Quy trình MGA trong PLS-SEM gồm: (1) chia mẫu thành các nhóm phụ và chạy bootstrap riêng cho từng nhóm; (2) so sánh hệ số đường dẫn và ý nghĩa thống kê trong từng nhóm; (3) kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm bằng kỹ thuật PLS-MGA phi tham số. Nếu p-value < 5% hoặc 10%, sự khác biệt được xem là có ý nghĩa thống kê (Henseler và cộng sự, 2016).

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Chương 3 trình bày quy trình xây dựng và kiểm định thang đo thông qua hai giai đoạn: sử dụng các kỹ thuật định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ. Trước hết, kỹ thuật định tính được thực hiện bằng phỏng vấn tay đôi và thảo luận nhóm nhằm thu thập thông tin chuyên sâu, qua đó điều chỉnh và hoàn thiện thang đo các khái niệm. Tiếp theo, nghiên cứu định lượng sơ bộ được triển khai để kiểm tra độ phù hợp ban đầu của thang đo. Nội dung bao gồm lựa chọn phương pháp chọn mẫu, xác định cỡ mẫu và tổ chức thu thập dữ liệu; sau đó tiến hành phân tích nhằm đánh giá tính tin cậy và giá trị của thang đo đối với các khái niệm: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Cam kết nhân viên với tổ chức, Sự phù hợp cá nhân – tổ chức, Sự viên mãn nhân viên và Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Dựa trên kết quả sơ bộ, chương này tiếp tục trình bày thiết kế nghiên cứu định lượng chính thức. Trước hết, mục tiêu của nghiên cứu định lượng được xác định rõ ràng làm cơ sở cho toàn bộ quy trình phân tích. Phương pháp chọn mẫu, xác định cỡ mẫu và kế hoạch thu thập dữ liệu chính thức được mô tả chi tiết nhằm bảo đảm tính đại diện và độ tin cậy của thông tin khảo sát. Sau đó, chương trình bày các phương pháp phân tích dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu, bao gồm kiểm định sai lệch đo lường, đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, cũng như các kỹ thuật kiểm định vai trò trung gian, điều tiết của các biến và sự khác biệt trong các mối quan hệ giữa các biến giữa các nhóm mẫu khác nhau trong mô hình.

## CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Chương này đưa ra kết quả phân tích dữ liệu và đánh giá các ước lượng mô hình để kiểm chứng các mối quan hệ giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Chương sẽ đưa ra kết quả đánh giá mô hình đo lường cũng như mô hình cấu trúc, đồng thời phân tích vai trò trung gian và điều tiết trong các mối quan hệ giữa các khái niệm. Chương cũng sẽ giới thiệu kết quả phân tích đa nhóm để làm rõ sự khác biệt giữa các nhóm trong nghiên cứu. Cuối cùng, chương sẽ thảo luận về thang đo các nhân tố và kết quả kiểm định các giả thuyết.

### 4.1 Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu thu về 590 bảng khảo sát, sau khi rà soát, 33 bảng bị loại do không đảm bảo chất lượng (nhiều câu trả lời cho các biến quan sát giống hệt nhau), còn lại 557 bảng hợp lệ được đưa vào phân tích. Thống kê mô tả về đối tượng khảo sát được trình bày ở Bảng 4.1.

Về phạm vi khảo sát, đối tượng khảo sát đến từ các khu vực cụ thể như sau: miền Bắc gồm Hà Nội và Hải Phòng, mỗi nơi có 70 người, cùng với 54 người đến từ Hải Dương. Tại miền Trung, Đà Nẵng có 69 người tham gia khảo sát, Bình Định có 55 người và Nghệ An có 50 người. Ở miền Nam, TP. Hồ Chí Minh ghi nhận 70 người, Bình Dương có 69 người và Đồng Nai có 50 người tham gia. Cơ cấu phân bố mẫu theo ba miền cho thấy mẫu khảo sát bao phủ các trung tâm Logistics lớn của cả nước, qua đó phản ánh được đặc điểm chung của lực lượng lao động trong ngành. Mặc dù không hướng tới tính đại diện tuyệt đối về tỷ lệ dân số, cách phân bố mẫu này vẫn đảm bảo mức độ đa dạng vùng miền, giúp dữ liệu thu thập có giá trị tham khảo tốt cho mục tiêu nghiên cứu.

Kết quả phân tích tần số mẫu theo giới tính cho thấy tỷ lệ nam giới chiếm 57,3%, trong khi nữ giới chiếm 42,7%. Về độ tuổi, nhóm từ 25 đến 34 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 46%, phản ánh lực lượng lao động trẻ đang chiếm ưu thế trong ngành Logistics.

Xét về trình độ học vấn, phần lớn người tham gia khảo sát có trình độ đại học, chiếm 72,3%. Tiếp theo là nhóm có trình độ sau đại học với 15%, cao đẳng chiếm

12%, và thấp nhất là trung cấp với 0,7%. Những con số này cho thấy lực lượng lao động trong ngành Logistics chủ yếu là lao động có trình độ chuyên môn cao, phản ánh tính chất ngày càng chuyên nghiệp hoá của ngành.

Về mức thu nhập, 63,7% người được khảo sát có thu nhập trên 8 triệu đồng/tháng, trong đó nhóm thu nhập từ 8–15 triệu đồng chiếm 57%, còn lại là nhóm thu nhập dưới 8 triệu đồng, chỉ chiếm 12%. Kết quả này thể hiện mặt bằng thu nhập của nhân viên trong ngành Logistics tương đối cao so với mặt bằng chung.

Phân tích về vị trí công việc cho thấy 72,5% số người tham gia khảo sát là nhân viên (tương đương 404 đáp viên), trong khi 27,5% giữ vai trò quản lý (153 đáp viên). Về tình trạng hôn nhân, tỷ lệ chưa kết hôn chiếm ưu thế với 61,8%, trong khi đã kết hôn chiếm 38,2%.

Mặc dù khảo sát giới hạn đối tượng là những người có tối thiểu hai năm kinh nghiệm làm việc, nhưng thực tế cho thấy đa số người tham gia khảo sát có kinh nghiệm từ 3 năm trở lên, thậm chí có người đã làm việc tới 20 năm, số năm công tác chủ yếu từ 5 đến dưới 15 năm, cho thấy các thông tin phản hồi trong khảo sát được đưa ra trên cơ sở hiểu biết thực tiễn sâu sắc và trải nghiệm lâu dài trong môi trường nghề nghiệp.

**Bảng 4.1 Thông tin nhân khẩu học người trả lời khảo sát định lượng chính thức**

	Tiêu chí	Tần xuất xuất hiện (người)	Tỷ lệ phần trăm (%)
Giới tính	Nam	319	57.3
	Nữ	238	42.7
	Tổng số	557	100
Độ tuổi	Dưới 25	113	20
	Từ 25 đến 34	257	46
	Từ 35 đến 44	128	23
	Từ 45 đến 54	41	8
	Từ 55 trở lên	18	3
	Tổng số	557	100
Trình độ	Trung cấp trở xuống	4	0.7
	Cao đẳng	69	12
	Đại học	403	72.3
	Trên đại học	81	15
	Tổng số	557	100

	Tiêu chí	Tần xuất xuất hiện (người)	Tỷ lệ phần trăm (%)
Thu nhập	Dưới 8 triệu	65	12
	Từ 8 đến 15 triệu	317	57
	Từ 15 triệu trở lên	175	31
	Tổng số	557	100
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	344	61.8
	Kết hôn	213	38.2
	Tổng số	557	100
Vị trí công việc	Nhân viên	404	72.5
	Cán bộ quản lý	153	27.5
	Tổng số	557	100
Phạm vi khảo sát	Hà Nội	70	12.5
	Hồ Chí Minh	70	12.5
	Hải Phòng	70	12.5
	Hải Dương	54	9.7
	Đà Nẵng	69	12.4
	Bình Định	55	10
	Nghệ An	50	9
	Bình Dương	69	12.4
	Đồng Nai	50	9
	Tổng số	557	100
Số năm công tác	Từ 2 – dưới 5 năm	120	21.5
	Từ 5 – dưới 10 năm	215	38.6
	Từ 10 – dưới 15 năm	197	35.4
	Từ 15 trở lên	25	4.5
	Tổng số	557	100

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.2 Kết quả kiểm tra sai lệch trong đo lường

Kết quả trình bày tại Bảng 4.2 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.

**Bảng 4.2 Bảng kết quả đánh giá sai lệch do phương pháp đo lường**

<b>Biến quan sát</b>	<b>VIF</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>VIF</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>VIF</b>
CUS1	2.415	Supp3	2.429	OC4	1.796
CUS2	2.773	Supp4	2.473	OC5	1.975
CUS3	2.403	IRP1	2.461	POF1	2.011
CUS4	2.433	IRP2	2.026	POF2	2.398
HRM1	2.719	IRP3	2.341	POF3	2.276
HRM2	2.51	IRP4	2.388	POF4	2.262
HRM3	2.503	IRP5	2.407	WB1	1.993
HRM4	2.474	ERP1	1.985	WB2	2.023
Envi1	3.108	ERP2	2.298	WB3	1.956
Envi2	2.973	ERP3	1.972	WB4	1.755
Envi3	3.054	ERP4	2.251	WB5	1.855
Envi4	3.122	ERP5	2.181	POS1	2.66
Envi5	2.794	OC1	1.833	POS2	2.51
Supp1	2.573	OC2	2.073	POS3	2.017
Supp2	2.711	OC3	2.015		

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

### 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: TNXHĐN đối với khách hàng (TNXHĐN-KH), TNXHĐN đối với nhân viên (TNXHĐN-NV), TNXHĐN đối với môi trường (TNXHĐN-MT), TNXHĐN đối với nhà cung cấp (TNXHĐN-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).

##### 4.3.1.1 Độ tin cậy của thang đo

Theo Bảng 4.3, hệ số tải ngoài nhân tố của các biến quan sát bậc thấp đều lớn hơn 0,7, và không có biến nào dưới ngưỡng loại bỏ 0,4 (Hair và cộng sự, 2017, 2022; Bagozzi và cộng sự, 1991), do đó, các thang đo được xác định là đáng tin cậy.

**Bảng 4.3 Tóm tắt kết quả đánh giá mô hình đo lường các biến tiềm ẩn bậc thấp**

Khái niệm nghiên cứu	Biến quan sát	Chỉ số Outer loading		Cronbach's Alpha	CR	AVE
TNXHĐN đối với khách hàng (TNXHĐN-KH)	Cus 1	0.860	Cus1 ← TNXHĐN-KH	0.883	0.920	0.741
	Cus 2	0.875	Cus2 ← TNXHĐN-KH			
	Cus 3	0.855	Cus3 ← TNXHĐN-KH			
	Cus 4	0.852	Cus4 ← TNXHĐN-KH			
TNXHĐN đối với nhân viên (TNXHĐN-NV)	HRM1	0.868	HRM1 ← TNXHĐN-NV	0.883	0.920	0.741
	HRM2	0.859	HRM2 ← TNXHĐN-NV			
	HRM3	0.857	HRM3 ← TNXHĐN-NV			
	HRM4	0.858	HRM4 ← TNXHĐN-NV			
TNXHĐN đối với môi trường (TNXHĐN-MT)	Env1	0.872	Env1 ← TNXHĐN-MT	0.922	0.941	0.763
	Env2	0.872	Env2 ← TNXHĐN-MT			
	Env3	0.876	Env3 ← TNXHĐN-MT			
	Env4	0.884	Env4 ← TNXHĐN-MT			
	Env5	0.863	Env5 ← TNXHĐN-MT			
TNXHĐN đối với nhà cung cấp (TNXHĐN-NCC)	Supp1	0.858	Supp1 ← TNXHĐN-NCC	0.880	0.918	0.736
	Supp2	0.873	Supp2 ← TNXHĐN-NCC			
	Supp3	0.851	Supp3 ← TNXHĐN-NCC			
	Supp4	0.848	Supp4 ← TNXHĐN-NCC			

Khái niệm nghiên cứu	Biến quan sát	Chỉ số Outer loading		Cronbach's Alpha	CR	AVE
Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNVTC)	OC1	0.797	OC1←CKNVTC	0.865	0.903	0.649
	OC2	0.822	OC2←CKNVTC			
	OC3	0.814	OC3←CKNVTC			
	OC4	0.777	OC4←CKNVTC			
	OC5	0.819	OC5←CKNVTC			
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHCNTC)	POF1	0.837	POF1←SPHCNTC	0.880	0.917	0.735
	POF2	0.869	POF2←SPHCNTC			
	POF3	0.857	POF3←SPHCNTC			
	POF4	0.866	POF4←SPHCNTC			
Sự viên mãn nhân viên (SVMNV)	WB1	0.815	WB1←SVMNV	0.863	0.901	0.646
	WB2	0.812	WB2←SVMNV			
	WB3	0.815	WB3←SVMNV			
	WB4	0.776	WB4←SVMNV			
	WB5	0.799	WB5←SVMNV			
Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc (HQLVTVT)	IRP1	0.854	IRP1←HQLVTVT	0.891	0.920	0.696
	IRP2	0.806	IRP2←HQLVTVT			
	IRP3	0.840	IRP3←HQLVTVT			
	IRP4	0.839	IRP4←HQLVTVT			
	IRP5	0.832	IRP5←HQLVTVT			
Hiệu quả làm việc ngoài vai trò công việc (HQLVNVTVT)	ERP1	0.792	ERP1←HQLVNVTVT	0.876	0.909	0.668
	ERP2	0.842	ERP2←HQLVNVTVT			
	ERP3	0.808	ERP3←HQLVNVTVT			
	ERP4	0.827	ERP4←HQLVNVTVT			
	ERP5	0.816	ERP5←HQLVNVTVT			

Khái niệm nghiên cứu	Biến quan sát	Chỉ số Outer loading		Cronbach's Alpha	CR	AVE
Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (CNHTTC)	POS1	0.912	POS1←CNHTTC	0.837	0.896	0.744
	POS2	0.909	POS2←CNHTTC			
	POS3	0.758	POS3←CNHTTC			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.3.1.2 Độ tin cậy nhất quán nội bộ

Các giá trị CR và Cronbach's alpha của các biến tiềm ẩn bậc thấp đều cao hơn 0,7, hầu hết nằm trong ngưỡng 0.8 đến 0.9 nên có thể kết luận các biến quan sát có độ tin cậy nhất quán nội bộ tốt (Hair và cộng sự, 2022; Urbach & Ahlemann, 2010). Kết quả cho thấy không có biến quan sát nào bị loại khỏi mô hình.

#### 4.3.1.3 Đánh giá giá trị hội tụ

Bảng 4.3 cho thấy các biến tiềm ẩn bậc thấp có AVE đều cao hơn 0,5 nên đạt được giá trị hội tụ (Hair và cộng sự, 2022).

#### 4.3.1.4 Đánh giá giá trị phân biệt

Trong Bảng 4.4, giá trị căn bậc hai của AVE đối với tất cả các cặp biến tiềm ẩn (các chỉ số in đậm trên đường chéo) đều lớn hơn bất kỳ hệ số tương quan nào giữa biến đó với các biến tiềm ẩn còn lại. Điều này cho thấy các biến tiềm ẩn trong mô hình đo lường của nghiên cứu đều đạt được tiêu chí về độ phân biệt (Fornell & Larcker, 1981).

**Bảng 4.4 Kết quả đánh giá Fornell-Larcker của các biến tiềm ẩn bậc thấp**

	TNX HDN -KH	TNX HDN -NV	TNX HDN -MT	TNX HDN -NCC	CKN VTC	SPH CNT C	SVM NV	HQL VTV T	HQ LV NV T	CNH TTC
TNXHDN-KH	<b>0.861</b>									
TNXHDN-NV	0.708	<b>0.861</b>								
TNXHDN-MT	0.64	0.712	<b>0.873</b>							
TNXHDN-NCC	0.679	0.69	0.763	<b>0.858</b>						
CKNVTC	0.611	0.62	0.679	0.705	<b>0.806</b>					
SPHCNTC	0.561	0.567	0.575	0.606	0.633	<b>0.857</b>				
SVMNV	0.588	0.6	0.631	0.665	0.643	0.679	<b>0.804</b>			
HQLVTVT	0.547	0.579	0.543	0.609	0.601	0.589	0.609	<b>0.834</b>		
HQLVNV T	0.563	0.59	0.582	0.641	0.672	0.635	0.635	0.668	<b>0.817</b>	
CNH TTC	0.083	0.105	0.036	0.066	0.139	0.012	0.109	0.065	0.045	<b>0.863</b>

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

Theo bảng 4.5, kết quả đã chỉ ra giá trị HTMT cho tất cả các cặp biến nghiên cứu trong ma trận đều nhỏ hơn nhiều so với ngưỡng 0,85. Điều này chứng minh các biến tiềm ẩn trong mô hình (Henseler và cộng sự, 2014; Hair và cộng sự, 2019; Hair và cộng sự (2022)).

**Bảng 4.5 Kết quả đánh giá chỉ số HTMT của các cặp biến tiềm ẩn bậc thấp**

	TNXH DN-KH	TNXH DN-NV	TNXH DN-MT	TNXH DN-NCC	CK NV TC	SPH CNT C	SV MN V	HQ LVT VT	HQL VNV T
TNXH DN-KH									
TNXH DN-NV	0.799								
TNXH DN-MT	0.708	0.788							
TNXH DN-NCC	0.768	0.782	0.847						
CKNV TC	0.698	0.707	0.758	0.808					
SPHCN TC	0.636	0.642	0.637	0.688	0.724				

	TNXH DN- KH	TNXH DN- NV	TNXH DN- MT	TNXH DN- NCC	CK NV TC	SPH CNT C	SV MN V	HQ LVT VT	HQL VNV T
SVMN V	0.673	0.686	0.707	0.763	0.742	0.779			
HQLV TVT	0.616	0.653	0.598	0.687	0.684	0.664	0.694		
HQLV NVT	0.64	0.67	0.648	0.73	0.772	0.722	0.73	0.754	
CNHT TC	0.105	0.126	0.046	0.079	0.167	0.053	0.133	0.075	0.099

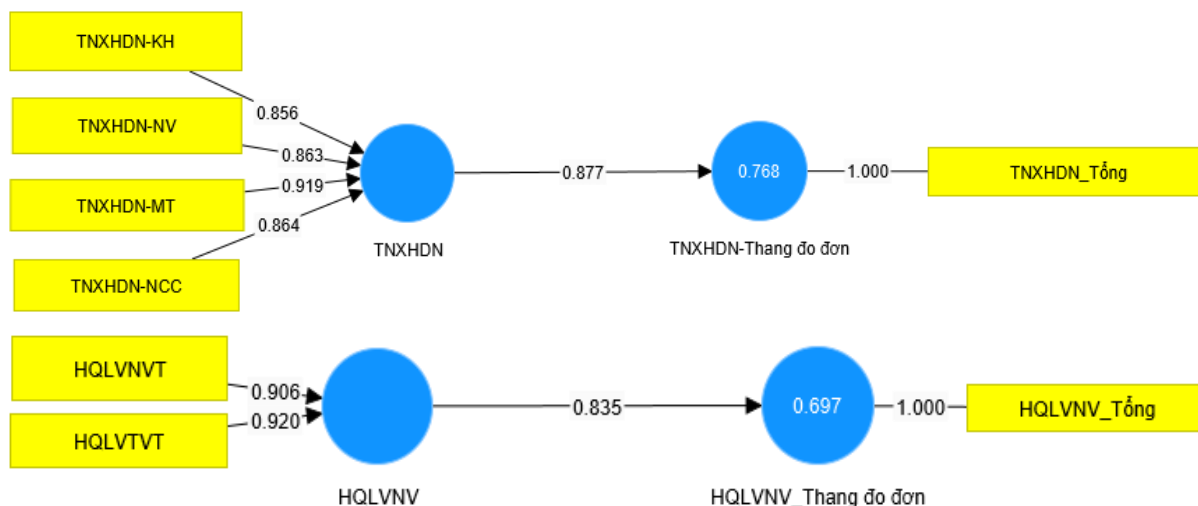
*Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026*

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

Mối quan hệ giữa biến tiềm ẩn bậc hai và bậc một của các khái niệm TNXH DN và HQLV NV được xác định theo dạng nguyên nhân. Trong mô hình đo lường dạng này, việc áp dụng các tiêu chí đánh giá độ hội tụ và độ phân biệt như ở mô hình đo lường kết quả (reflective) là không phù hợp (Chin, 1998). Nghiên cứu sử dụng phương pháp hai giai đoạn trong PLS-SEM theo gợi ý của Hair và cộng sự (2022). Sau khi điểm số tiềm ẩn của các biến quan sát bậc một được trích xuất ở giai đoạn 1 (Cus, Envi, HRM, Supp cho TNXH DN; ERP và IRP cho HQLV NV), các điểm số tiềm ẩn được sử dụng như các chỉ báo của biến bậc hai và đưa vào mô hình đầy đủ ở giai đoạn 2. Tiếp đến, nghiên cứu tập trung đánh giá ba nội dung: đánh giá mức độ hội tụ, kiểm tra đa cộng tuyến, và xác định ý nghĩa thống kê cùng mức độ liên quan của biến bậc một đối với biến bậc hai.

##### 4.3.2.1 Đánh giá mức độ hội tụ

Để đánh giá mức độ hội tụ của mô hình đo lường theo dạng nguyên nhân, nghiên cứu tiến hành kiểm tra mối tương quan giữa các biến tiềm ẩn được hình thành từ thang đo nguyên nhân (như TNXH DN và HQLV NV) với các biến quan sát tổng hợp đóng vai trò thang đo kết quả (TNXH DN<sub>tổng</sub> và HQLV NV<sub>tổng</sub>). Cách tiếp cận này được gọi là phân tích dư thừa, nhằm đo lường tính hội tụ của mô hình (Chin, 1998; Aguirre-Urreta & Mikko Rönkkö, 2018).



Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

**Hình 4.1** Mô hình đánh giá sự phù hợp giữa nhân tố bậc một và nhân tố bậc hai

Kết quả trình bày trong Hình 4.1 cho thấy, đối với mô hình nguyên nhân TNXHĐN, hệ số đường dẫn đạt 0.877 và  $R^2$  là 0.768. Còn đối với mô hình đo lường nguyên nhân HQLVNV, hệ số đường dẫn là 0.835 và  $R^2 = 0.697$ . Theo Hair và cộng sự (2017), giá trị  $R^2$  từ 0.64 trở lên được coi là phù hợp. Nếu  $R^2$  dưới 0.64, điều này cho thấy tính hội tụ của thang đo nguyên nhân bị vi phạm, và thang đo không đủ điều kiện cho phân tích, trong khi hệ số đường dẫn (giá trị phần dư) phải lớn hơn ngưỡng 0.7 (Hair và cộng sự, 2022). Vì vậy, thang đo TNXHĐN và HQLVNV đều đạt giá trị hội tụ cần thiết.

#### 4.3.2.2 Đánh giá cộng tuyến giữa các biến quan sát

Bước tiếp theo là kiểm tra tính cộng tuyến của các biến bậc một thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF). Theo kết quả trong Bảng 1.6, giá trị Outer VIF của tất cả các biến bậc một đều nhỏ hơn 5. Điều này cho thấy không có hiện tượng cộng tuyến xảy ra giữa các biến bậc một của TNXHĐN, HQLVNV.

**Bảng 4.6** Thông tin giá trị VIF của các nhân tố bậc một của TNXHĐN, HQLVNV

	VIF
TNXHĐN-KH->TNXHĐN	2.347
TNXHĐN-NV->TNXHĐN	2.673
TNXHĐN-MT->TNXHĐN	2.867
TNXHĐN-NCC->TNXHĐN	2.898
HQLVTV-T-> HQLVNV	2.176
HQLVNV-T-> HQLVNV	2.537

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.3.2.3 Kiểm tra ý nghĩa thống kê và mức độ liên quan của biến bậc một với biến bậc hai

Kiểm định Bootstrapping được thực hiện để đánh giá các chỉ số Trọng số gốc (O), giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, giá trị t và giá trị p (Hair và cộng sự, 2022). Kết quả cho thấy, ở mức ý nghĩa 5%, giá trị t của tất cả các biến bậc một đều lớn hơn 1.96 (theo kiểm định hai đuôi) và giá trị p đều nhỏ hơn 0.05, điều này chứng tỏ các biến bậc một đều có ý nghĩa giải thích đối với biến bậc hai (Hair và cộng sự, 2022). Thứ tự của hệ số trọng số gốc chỉ ra mức độ đóng góp của từng biến bậc một vào biến bậc hai, với trị tuyệt đối của hệ số càng lớn, mức độ đóng góp càng mạnh. Cụ thể, trong Bảng 1.7, hệ số đóng góp của TNXNDN-NCC có mức độ ảnh hưởng lớn nhất lên TNXHĐN (0.46), trong khi HQLVNVT đóng góp mạnh mẽ nhất lên HQLVNV (0.639).

**Bảng 4.7 Kết quả kiểm tra ý nghĩa thống kê và mức độ liên quan của biến bậc một với biến bậc hai**

	Trọng số gốc (O)	Giá trị trung bình (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t	Giá trị p
TNXHĐN-KH->TNXHĐN	0.216	0.221	0.063	3.412	0.001
TNXHĐN-NV->TNXHĐN	0.211	0.22	0.068	3.121	0.002
TNXHĐN-MT->TNXHĐN	0.239	0.232	0.07	3.416	0.001
TNXHĐN-NCC->TNXHĐN	0.46	0.451	0.075	6.134	0
HQLVTVT->HQLVNV	0.453	0.452	0.065	6.941	0
HQLVNVT->HQLVNV	0.639	0.639	0.062	10.307	0

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

Bảng 4.7 cũng chỉ ra rằng khoảng tin cậy của tất cả các biến bậc một đều không bao gồm giá trị 0, do đó, trọng số gốc được xem là có ý nghĩa thống kê. Điều này cho phép giữ lại các biến bậc một để tiếp tục đánh giá trong mô hình cấu trúc (Hair và cộng sự, 2022). Đồng thời, Bảng 4.8 cung cấp tóm tắt các kết quả đối với các biến tiềm ẩn TNXHĐN và HQLVNV, được đo lường bằng thang đo nguyên nhân, thông qua các chỉ số bao gồm ước tính trọng số gốc ban đầu, giá trị t, giá trị p và khoảng tin cậy (confidence intervals).

**Bảng 4.8 Khoảng tin cậy phần trăm cho các trọng số gốc**

	Trọng số gốc (O)	Giá trị trung bình (M)	Khoảng tin cậy	
			2.5 0%	97.50%
TNXHDN-KH->TNXHDN	0.216	0.221	0.095	0.342
TNXHDN-NV->TNXHDN	0.211	0.22	0.089	0.349
TNXHDN-MT->TNXHDN	0.239	0.232	0.095	0.369
TNXHDN-NCC->TNXHDN	0.46	0.451	0.3	0.593
HQLVTVT-> HQLVNV	0.453	0.452	0.324	0.579
HQLVNV T-> HQLVNV	0.639	0.639	0.513	0.757

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

**Bảng 4.9 Tổng hợp kết quả đánh giá mô hình đo lường biến tiềm ẩn bậc cao**

Biến tiềm ẩn nguyên nhân	Biến quan sát	Trọng số gốc >0	Giá trị t	Giá trị p	Khoảng tin cậy 95%	Có ý nghĩa thống kê với p<0.5 không?
TNXHĐ N	TNXHDN-KH	0.216	3.412	0.001	0.095-0.342	Có
	TNXHDN-NV	0.211	3.121	0.002	0.089-0.349	Có
	TNXHDN-MT	0.239	3.416	0.001	0.095-0.369	Có
	TNXHDN-NCC	0.46	6.134	0	0.3-0.593	Có
HQLVN V	HQLVTVT	0.453	6.941	0	0.324-0.579	Có
	HQLVNV T	0.639	10.307	0	0.513-0.757	Có

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.4 Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Quy trình đánh giá mô hình cấu trúc theo đề xuất bởi (Hair và cộng sự, 2022), bao gồm bước đầu tiên là kiểm tra vấn đề cộng tuyến tiềm ẩn, sau đó là đánh giá ý nghĩa thống kê và sự liên quan giữa các mối quan hệ. Bước 3 và 4 là tập trung vào việc xem xét năng lực giải thích và dự báo của mô hình, đồng thời phân tích mối liên hệ giữa các biến tiềm ẩn.

#### 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 được thể hiện tại Bảng 1.10 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).

**Bảng 4.10 Thông tin chỉ số VIF (Inner VIF Values)**

	1.TNXHDN	2. CKNVTC	3.SPHCNTC	4.SVMNV	5.HQLVNV
1.TNXHDN		1.761	1	1.761	2.976
2. CKNVTC					2.53
3.SPHCNTC		1.761		1.761	2.193
4.SVMNV					2.455
5.HQLVNV					

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

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

Từ Bảng 4.11, có thể thấy 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 TNXHDN 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: TNXHDN ( $\beta = 0.278$ ), 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 ( $\beta = 0.247$ ).

**Bảng 4.11 Bảng đánh giá mối quan hệ trực tiếp**

Giả thuyết	Nội dung	Trọng số gốc (O)	Trọng số trung bình Boots trapping	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t ( O/STDEV )	Giá trị p	Khoảng tin cậy		Kết luận
							2.5%	97.5%	
H1	TNXHDN -> HQLVNV	0.278	0.28	0.059	4.706	0	0.167	0.397	Chấp nhận
H <sub>2a</sub>	TNXHDN -> CKNVTC	0.587	0.589	0.038	15.397	0	0.512	0.663	Chấp nhận
H <sub>2b</sub>	CKNVTC -> HQLVNV	0.241	0.237	0.054	4.473	0	0.131	0.345	Chấp nhận
H <sub>3a</sub>	TNXHDN -> SPHCNTC	0.657	0.659	0.037	17.735	0	0.585	0.728	Chấp nhận
H <sub>3b</sub>	SPHCNTC -> HQLVNV	0.211	0.212	0.043	4.942	0	0.13	0.297	Chấp nhận
H <sub>4a</sub>	TNXHDN -> SVMNV	0.466	0.468	0.043	10.916	0	0.381	0.55	Chấp nhận
H <sub>4b</sub>	SVMNV - > HQLVNV	0.186	0.186	0.048	3.835	0	0.09	0.279	Chấp nhận
H5	SPHCNTC -> CKNVTC	0.247	0.245	0.04	6.135	0	0.164	0.323	Chấp nhận
H6	SPHCNTC -> SVMNV	0.373	0.371	0.045	8.214	0	0.282	0.458	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.4.3 Đánh giá tính giải thích của mô hình (Hệ số R<sup>2</sup> và f<sup>2</sup>)

##### 4.4.3.1 Đánh giá hệ số xác định R<sup>2</sup>

Kết quả từ Bảng 4.12 cho thấy hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh của các mô hình tác động đến HQLVNV (0.638), Cam kết nhân viên với tổ chức (0.595) và Sự viên mãn nhân viên (0.583) đều nằm trong khoảng 0.5–0.75, cho thấy mức độ giải thích sự biến thiên

trung bình. Điều này nghĩa là các yếu tố tác động trong mô hình giải thích được lần lượt 63.8%, 59.5% và 58.3% biến thiên của từng biến. Ngược lại, hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh của Sự phù hợp cá nhân – tổ chức chỉ đạt 0.431, phản ánh mô hình này có khả năng giải thích thấp hơn (43.1%). Như vậy, so với các biến khác, Sự phù hợp cá nhân – tổ chức chịu tác động yếu hơn từ các yếu tố được đưa vào phân tích, trong khi các biến còn lại được giải thích ở mức trung bình.

**Bảng 4.12 Giá trị hệ số xác định R<sup>2</sup>**

	R-square	R-square adjusted
Cam kết nhân viên với tổ chức	0.597	0.595
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	0.432	0.431
Sự viên mãn nhân viên	0.585	0.583
Hiệu quả làm việc nhân viên	0.64	0.638

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.4.3.2 Đánh giá độ lớn ảnh hưởng f<sup>2</sup>

Kết quả Bảng 4.13 cho thấy mức độ tác động của các biến đến từng yếu tố có sự khác biệt rõ rệt. Cụ thể, đối với HQLVNV, TNXHĐN, CKNVTC, SPHCNTC và SVMNV chỉ có ảnh hưởng nhỏ ( $0.02 \leq f^2 \leq 0.15$ ), cho thấy tác động chưa thật sự mạnh. Đối với Cam kết nhân viên với tổ chức, TNXHĐN thể hiện ảnh hưởng rất mạnh ( $f^2 = 0.486$ ), trong khi SPHCNTC có ảnh hưởng nhỏ ( $f^2 = 0.086$ ), điều này phản ánh TNXHĐN đóng vai trò quan trọng trong việc dự báo cam kết của nhân viên. Đối với Sự phù hợp cá nhân – tổ chức, TNXHĐN có ảnh hưởng mạnh ( $f^2 = 0.761$ ). Cuối cùng, TNXHĐN ( $f^2 = 0.296$ ) và SPHCNTC ( $f^2 = 0.191$ ) đều có ảnh hưởng ở mức trung bình đối với Sự viên mãn nhân viên.

**Bảng 4.13 Giá trị hệ số tác động f<sup>2</sup>**

	TNXHĐN	CKNVTC	SPHCNTC	SVMNV	HQLVNV
TNXHĐN		0.486	0.761	0.296	0.072
CKNVTC					0.064
SPHCNTC		0.086		0.191	0.057
SVMNV					0.039
HQLVNV					

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

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

##### 4.4.4.1 Đánh giá khả năng dự báo ngoài mẫu thông qua hệ số $Q^2$

Bảng 4.14 trình bày kết quả  $Q^2$  của các biến phụ thuộc, được đánh giá thông qua phương pháp dò tìm (blindfolding) với khoảng cách quan sát  $d = 7$ . Trong đó, SSO biểu thị tổng bình phương giá trị khi loại bỏ biến quan sát, còn SSE phản ánh tổng bình phương sai số dự báo trong cùng điều kiện. 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 HQLVNV đạt  $Q^2 = 0.514 (> 0.5)$ , cho thấy khả năng dự báo ngoài mẫu cao, vượt trội so với các biến còn lại.

**Bảng 4.14** Giá trị hệ số  $Q^2$

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	2228	2228	0
2. Cam kết nhân viên với tổ chức	2785	1719.036	0.383
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	2228	1527.765	0.314
4.Sự viên mãn nhân viên	2785	1741.985	0.375
5.Hiệu quả làm việc nhân viên	1114	540.976	0.514

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

Một phương pháp khác để kiểm định khả năng dự báo của mô hình PLS-SEM là sử dụng quy trình PLSpredict. Kết quả  $Q^2$ \_predict ở cấp biến tiềm ẩn (latent variable) có vai trò phụ thuộc trong mô hình ở Bảng 4.15 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.

**Bảng 4.15 Tóm tắt kết quả dự báo ngoài mẫu- PLSpredict LV Summary**

	Q <sup>2</sup> <sub>predict</sub>	RMSE	MAE
Hiệu quả làm việc nhân viên	0.521	0.700	0.523
Cam kết nhân viên với tổ chức	0.554	0.672	0.512
Sự phù hợp cá nhân tổ chức	0.425	0.762	0.585
Sự viên mãn nhân viên	0.496	0.714	0.544

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

Kết quả Q<sup>2</sup><sub>predict</sub> ở cấp độ biến quan sát (manifest variable) trong Bảng 4.16 cho thấy toàn bộ các chỉ báo đều có Q<sup>2</sup><sub>predict</sub> > 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).

**Bảng 4.16 Tóm tắt kết quả dự báo ngoài mẫu- PLSpredict MV Summary**

	Q <sup>2</sup> <sub>predict</sub>	PLS-SEM_RM SE	PLS-SEM_M AE	LM_RM SE	LM_M AE	IA_RM SE	IA_M AE
HQLVN VT	0.452	0.742	0.558	0.744	0.560	1.002	0.791
HQLVT VT	0.414	0.767	0.544	0.768	0.545	1.002	0.767
OC1	0.329	0.752	0.573	0.755	0.577	0.918	0.745
OC2	0.355	<b>0.721</b>	0.544	0.718	0.546	0.898	0.730
OC3	0.375	0.679	0.535	0.681	0.537	0.859	0.696
OC4	0.315	0.752	0.594	0.753	0.594	0.909	0.745
OC5	0.417	0.626	0.492	0.627	0.486	0.820	0.680
POF1	0.303	0.702	0.559	0.703	0.558	0.841	0.711
POF2	0.288	0.677	0.532	0.680	0.538	0.803	0.684
POF3	0.294	0.665	0.516	0.667	0.520	0.792	0.672
POF4	0.355	0.656	0.508	0.658	0.501	0.817	0.695
WB1	0.371	0.641	0.498	0.643	0.494	0.808	0.686
WB2	0.327	0.684	0.560	0.684	0.558	0.834	0.688
WB3	0.320	0.651	0.513	0.655	0.517	0.790	0.659
WB4	0.276	0.653	0.506	0.657	0.512	0.767	0.656
WB5	0.299	0.676	0.518	0.676	0.521	0.807	0.674

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

4.4.4.2 Đánh giá khả năng dự báo của biến độc lập đối với biến phụ thuộc thông qua hệ số  $q^2$

Sau khi loại trừ các biến độc lập ra khỏi mô hình, Bảng 4.17, 4.18, 4.19, 4.20 thể hiện giá trị  $Q^2$  của các mô hình này.

**Bảng 4.17 Giá trị hệ số  $Q^2$  khi loại bỏ biến TNXHĐN**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Cam kết nhân viên với tổ chức	2785	2072.729	0.256
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	2228	2228	0
Sự viên mãn nhân viên	2785	1962.113	0.295
Hiệu quả làm việc nhân viên	1114	558.936	0.498

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

**Bảng 4.18 Giá trị hệ số  $Q^2$  khi loại bỏ biến CKNVTC**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	2228	2228	0
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	2228	1527.358	0.314
Sự viên mãn nhân viên	2785	1743.478	0.374
Hiệu quả làm việc nhân viên	1114	555.893	0.501

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

**Bảng 4.19 Giá trị hệ số  $Q^2$  khi loại bỏ biến SPHCNTC**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	2228	2228	0
Cam kết nhân viên với tổ chức	2785	1780.19	0.361
Sự viên mãn nhân viên	2785	1883.308	0.324
Hiệu quả làm việc nhân viên	1114	558.4	0.499

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

**Bảng 4.20 Giá trị hệ số  $Q^2$  khi loại bỏ biến SVMNV**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	2228	2228	0
Cam kết nhân viên với tổ chức	2785	1720.243	0.382
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	2228	1527.821	0.314
Hiệu quả làm việc nhân viên	1114	553.295	0.503

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

Các kết quả tính toán  $q^2$  được tổng hợp trong Bảng 4.21. Tất cả hệ số  $q^2$  trong bảng 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.

**Bảng 4.21 Giá trị hệ số  $q^2$**

	Cam kết nhân viên với tổ chức	Sự phù hợp cá nhân tổ chức	Sự viên mãn nhân viên	Hiệu quả làm việc nhân viên
Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	0.206	0.458	0.128	0.033
Cam kết nhân viên với tổ chức				0.026
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	0.109		0.082	0.031
Sự viên mãn nhân viên				0.023

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.5 Kiểm tra vai trò của biến trung gian

Kết quả trình bày ở Bảng 4.22 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, Bảng 4.11 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.

**Bảng 4.22 Phân tích ý nghĩa của các tác động gián tiếp**

Giả thuyết	Nội dung	Trọng số gốc (O)	Trọng số trung bình Bootstrapping	Độ lệch chuẩn (STD EV)	Giá trị t ( O/STD DEV )	Giá trị p	Khoảng tin cậy		Kết luận
							2.5%	97.5%	
H2	TNXHDN -> CKNVTC -> HQLVNV	0.141	0.139	0.031	4.493	0	0.078	0.203	Chấp nhận
H3	TNXHDN -> SPHCNTC-> HQLVNV	0.139	0.14	0.029	4.804	0	0.085	0.199	Chấp nhận
H4	TNXHDN -> SVMNV-> HQLVNV	0.086	0.087	0.024	3.583	0	0.041	0.137	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.6 Đánh giá tác động điều tiết

Kết quả kiểm định chỉ ra rằng các mối tác động CNHTTC × CKNVTC → HQLVNV, CNHTTC × TNXHDN → HQLVNV và CNHTTC × SVMNV → 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 x SPHCNTC->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.

**Bảng 4.23 Kết quả phân tích ảnh hưởng điều tiết của CNHTTC**

Giả thuyết	Nội dung	Trọng số gốc (O)	Giá trị trung bình (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị t	Giá trị p	Kết luận
H7a	CNHTTC x CKNVTC->HQLVNV	0.137	0.124	0.051	2.695	0.007	Chấp nhận
H7b	CNHTTC x SPHCNTC->HQLVNV	0.005	0.002	0.039	0.135	<b>0.893</b>	Bác bỏ
H7c	CNHTTC x TNXHĐN->HQLVNV	0.123	0.111	0.052	2.375	0.018	Chấp nhận
H7d	CNHTTC x SVMNV->HQLVNV	0.125	0.111	0.049	2.555	0.011	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.7 Phân tích đa nhóm

Tác giả sử dụng phân tích đa nhóm (PLS-MGA) để kiểm định sự khác biệt giữa hai nhóm đáp viên, dựa trên hai chỉ số: Path Coefficients-difference, phản ánh mức chênh lệch hệ số tác động chuẩn hóa giữa nhóm A và nhóm B, và P-value 2-tailed, kiểm tra sự khác biệt theo cả hai hướng (chỉ cần có chênh lệch đáng kể, dù dương hay âm, đều được xem là khác biệt) nhằm xác định ý nghĩa thống kê. Khi P-value 2-tailed < 0,05 thì có sự khác biệt giữa hai nhóm; ngược lại, P-value 2-tailed > 0,05 cho thấy không có sự khác biệt.

##### 4.7.1 Phân tích đa nhóm theo giới tính

Kết quả phân tích đa nhóm 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 và Sự viên mãn nhân viên (H4a) và Sự viên mãn nhân viên và 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.

**Bảng 4.24 Kết quả phân tích đa nhóm theo giới tính**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Difference (Nam - Nữ)	1-tailed (Nam vs Nữ) p value	2-tailed (Nam vs Nữ) p value	Kết luận
H1	TNXHDN -> Hiệu quả làm việc nhân viên	-0.198	0.957	0.086	Bác bỏ
H2a	TNXHDN -> Cam kết nhân viên với tổ chức	0.079	0.176	0.351	Bác bỏ
H2b	Cam kết nhân viên với tổ chức -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0.038	0.357	0.714	Bác bỏ
H3a	TNXHDN -> Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	-0.014	0.567	0.867	Bác bỏ
H3b	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> Sự viên mãn nhân viên	-0.154	0.96	0.08	Bác bỏ
H4a	TNXHDN -> Sự viên mãn nhân viên	0.252	0.001	<b>0.002</b>	Chấp nhận
H4b	Sự viên mãn nhân viên -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0.212	0.015	<b>0.029</b>	Chấp nhận
H5	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> Cam kết nhân viên với tổ chức	-0.018	0.586	0.828	Bác bỏ
H6	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> Hiệu quả làm việc nhân viên	0.033	0.355	0.71	Bác bỏ

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu, 2026

#### 4.7.2 Phân tích đa nhóm theo thu nhập

Kết quả phân tích đa nhóm ở Phụ lục 21 theo mức thu nhập (dưới 8 triệu; từ 8–15 triệu; từ 15 triệu trở lên) cho thấy không xuất hiện sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở hầu hết các mối quan hệ, thể hiện qua các giá trị P-value 2-tailed đều vượt quá

ngưỡng 0,05 trong tất cả các cặp so sánh. Mặc dù một số mối quan hệ có mức chênh lệch hệ số tác động tương đối lớn, như TNXHĐN và Cam kết nhân viên (Difference = 0.208 giữa nhóm thu nhập dưới 8 triệu và nhóm 8–15 triệu) hay TNXHĐN và Sự phù hợp cá nhân–tổ chức (Difference = 0.216 giữa nhóm dưới 8 triệu và nhóm trên 15 triệu), song các sai khác này không đủ ý nghĩa thống kê để khẳng định sự khác biệt thực chất giữa các nhóm thu nhập. Một số kiểm định 1-tailed cho thấy mức ý nghĩa tiệm cận (ví dụ: TNXHĐN và Sự phù hợp cá nhân–tổ chức giữa nhóm dưới 8 triệu và nhóm trên 15 triệu có  $p = 0.018$ ), nhưng tương ứng P-value 2-tailed vẫn  $> 0.05$ , nên không được xem là khác biệt đáng kể. Tất cả các quan hệ còn lại, bao gồm các đường dẫn từ Cam kết, Sự phù hợp và Sự viên mãn đến Hiệu quả làm việc, đều không ghi nhận sự khác biệt theo thu nhập. Như vậy, có thể kết luận rằng thu nhập không tạo ra sự khác biệt đáng kể trong cách các biến trong mô hình tác động lẫn nhau, cho thấy mức độ nhận thức và phản ứng của nhân viên đối với TNXHĐN và các yếu tố tâm lý tổ chức có xu hướng ổn định giữa các nhóm thu nhập khác nhau.

#### 4.7.3 Phân tích đa nhóm theo vị trí công việc

Dựa trên kết quả phân tích đa nhóm ở Phụ lục 22 giữa nhóm “Nhân viên” và “Quản lý”, các giá trị p-value (2-tailed) cho thấy hầu hết các mối quan hệ trong mô hình không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm ( $p > 0.05$ ). Cụ thể, đa số các đường dẫn như tác động của TNXHĐN, sự phù hợp cá nhân – tổ chức, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đến cam kết, sự viên mãn và hiệu quả làm việc đều không khác biệt đáng kể giữa nhân viên và quản lý. Tuy nhiên, chỉ có mối quan hệ trực tiếp từ TNXHĐN đến hiệu quả làm việc thể hiện sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm ( $p = 0.032 < 0.05$ ). Kết quả này cho thấy nhìn chung mô hình nghiên cứu có tính ổn định giữa các nhóm đối tượng, đồng thời cho thấy vai trò của TNXHĐN đối với hiệu quả làm việc có thể được cảm nhận khác nhau giữa nhân viên và quản lý. Cụ thể, nhân viên có xu hướng cảm nhận TNXHĐN như một yếu tố gắn với giá trị và ý nghĩa công việc, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc, trong khi đối với quản lý, tác động này có thể gián tiếp hơn hoặc phụ thuộc vào các yếu tố trung gian khác trong tổ chức.

## **4.8 Thảo luận kết quả nghiên cứu**

### **4.8.1 Thảo luận về thang đo các nhân tố**

#### **4.8.1.1 Thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp**

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong nghiên cứu này được xác định là khái niệm bậc hai, bao gồm bốn thành phần bậc một kế thừa từ Lu và cộng sự (2012): TNXHĐN đối với khách hàng, nhân viên, môi trường và nhà cung cấp. Cụ thể, TNXHĐN đối với khách hàng được đo lường bằng 04 biến quan sát (CUS1–CUS4); TNXHĐN đối với nhân viên bằng 04 biến quan sát (HRM1–HRM4); TNXHĐN đối với môi trường bằng 05 biến quan sát (Envi1–Envi5); và TNXHĐN đối với nhà cung cấp bằng 04 biến quan sát (Supp1–Supp4). Cách tiếp cận này khẳng định TNXHĐN là một khái niệm đa chiều, được củng cố bởi cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm trước đây, đặc biệt trong bối cảnh ngành Logistics.

Kết quả kiểm định mô hình đo lường cho thấy thang đo các thành phần TNXHĐN đạt độ tin cậy và giá trị cần thiết (giá trị hội tụ, phân biệt, đơn hướng, nội dung và liên hệ lý thuyết). Đồng thời, thang đo khái niệm bậc hai cũng đáp ứng yêu cầu về hội tụ và không vi phạm đa cộng tuyến giữa các khái niệm bậc một. Việc đo lường TNXHĐN ở dạng bậc hai giúp giảm số lượng giả thuyết nghiên cứu, từ đó đơn giản hóa mô hình mà vẫn đảm bảo tính toàn diện. Đáng chú ý, kết quả nghiên cứu chính thức chỉ ra rằng TNXHĐN đối với nhà cung cấp có mức đóng góp lớn nhất, tiếp đến là môi trường, khách hàng và nhân viên. Đây là điểm mới so với nhiều nghiên cứu trước vốn thường bỏ qua hoặc ít đề cập đến vai trò của nhà cung cấp trong nghiên cứu về TNXHĐN (Guo và cộng sự, 2024; Maminaiina và cộng sự, 2024; Santhose & Anisha, 2023; Lee và cộng sự, 2023).

#### **4.8.1.2 Thang đo Hiệu quả làm việc nhân viên**

Hiệu quả làm việc nhân viên trong nghiên cứu này được xem là khái niệm bậc hai, bao gồm hai thành phần: (i) hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc và (ii) hiệu quả làm việc ngoài vai trò trong công việc. Trong đó, HQLVNV ngoài vai trò được xác định là yếu tố có mức độ đóng góp nổi bật nhất vào HQLVNV. Đề tài kế thừa thang đo hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc của Williams &

Anderson (1991) và Becker & Kernan (2003), đồng thời điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh ngành Logistics tại Việt Nam. Thành phần hiệu quả làm việc theo vai trò được đo lường thông qua 05 biến quan sát (IRP1–IRP5), phản ánh các hành vi gắn liền với nhiệm vụ chính thức, trách nhiệm cơ bản và nội dung công việc đã được quy định trong mô tả công việc. Đây cũng là cách tiếp cận phổ biến trong các nghiên cứu đo lường HQLVNV. Kết quả kiểm định thang đo cho thấy các biến quan sát đạt được các tiêu chuẩn về giá trị nội dung, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và giá trị liên hệ lý thuyết, qua đó khẳng định tính phù hợp của mô hình đo lường. So với các nghiên cứu trước, thang đo trong đề tài có sự tương đồng với kết quả của Hur và cộng sự (2021) và Story & Castanheira (2019), khi cho rằng HQLVNV cần được đánh giá thông qua những nhiệm vụ trọng yếu mà nhân viên đảm nhận. Đồng thời, việc rút gọn thang đo nhưng vẫn giữ được sự bao quát giúp nâng cao tính khả thi, đảm bảo vừa phản ánh được bản chất khái niệm vừa thuận lợi cho áp dụng thực tiễn.

Hiệu quả làm việc ngoài vai trò trong công việc được đo lường thông qua 05 biến quan sát (ERP1–ERP5), phát triển dựa trên thang đo gốc của Netemeyer & Maxham III (2007). Kết quả kiểm định chính thức cho thấy thang đo này đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về giá trị nội dung, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và sự phù hợp với cơ sở lý thuyết. Đặc trưng của thang đo này phản ánh mức độ sẵn sàng của nhân viên trong việc đảm nhận các nhiệm vụ vượt ra ngoài yêu cầu và trách nhiệm chính thức, chẳng hạn như sẵn lòng đáp ứng thêm nhu cầu của khách hàng hoặc hỗ trợ, giúp đỡ đồng nghiệp trong tổ chức. Những phát hiện này đồng thuận với quan điểm của Story & Neves (2015), Tarigan và cộng sự (2021), Zhao và cộng sự (2022) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đưa hiệu quả làm việc ngoài vai trò vào hệ thống đo lường HQLVNV, nhằm đảm bảo tính toàn diện và phản ánh đúng thực tiễn các công việc nhân viên thực hiện tại tổ chức.

#### 4.8.1.3 Thang đo Cam kết nhân viên với tổ chức

Trong nghiên cứu này, thang đo cam kết nhân viên (OC1–OC5) được thiết kế đơn hướng tập trung vào cam kết tình cảm qua các phát biểu phản mức độ gắn bó tình cảm, niềm tự hào, sự trung thành và mong muốn tiếp tục làm việc lâu dài với tổ chức. Kết quả kiểm định cho thấy thang đo đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị nội dung,

bảo đảm mọi khía cạnh cốt lõi của định nghĩa khái niệm đều được phản ánh. Điểm mới của nghiên cứu là rút gọn và tích hợp từ thang đo cam kết tình cảm của Wallace và cộng sự (2013), tạo công cụ đo lường tinh gọn, giảm trùng lặp giữa các biến quan sát và phù hợp cho mô hình nghiên cứu đa biến.

#### 4.8.1.4 Thang đo Sự phù hợp cá nhân-tổ chức

Thang đo sự phù hợp cá nhân – tổ chức với 04 biến quan sát (POF1- POF4) được kế thừa từ thang đo của Netemeyer và cộng sự (1997), phản ánh mức độ đồng nhất về giá trị cốt lõi giữa nhân viên và tổ chức. Cụ thể, các phát biểu tập trung vào những giá trị nền tảng như quan tâm đến người khác, trung thực, công bằng và định hướng cá nhân. Đây là những yếu tố then chốt, có khả năng ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn kết, thái độ và hành vi của nhân viên trong tổ chức. Kết quả kiểm định cho thấy thang đo này có tính hội tụ và giá trị nội dung tốt, đảm bảo phản ánh đầy đủ các khía cạnh cơ bản trong khái niệm phù hợp cá nhân – tổ chức. Tuy nhiên, do chỉ tập trung vào khía cạnh giá trị, thang đo có thể chưa bao quát hết các dạng phù hợp khác (ví dụ: phù hợp về nhu cầu – nguồn lực hay năng lực – yêu cầu công việc). Điểm mạnh là thang đo gọn nhẹ, dễ áp dụng, phù hợp với nghiên cứu thực nghiệm, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của sự đồng đều giá trị trong duy trì quan hệ lâu dài giữa nhân viên và tổ chức. So với các nghiên cứu trước đây, thang đo có sự tương đồng với thang đo của Naz và cộng sự (2020), Kerse (2021) về nội dung bản chất khái niệm Sự phù hợp cá nhân-tổ chức được đo lường.

#### 4.8.1.5 Thang đo Sự viên mãn nhân viên

Thang đo Sự viên mãn nhân viên gồm 05 biến quan sát (WB1-WB5) được phát triển dựa trên sự kế thừa thang đo của Zheng và cộng sự (2015). Các biến quan sát tập trung vào những khía cạnh cốt lõi của sự viên mãn tại nơi làm việc, thể hiện qua sự hứng thú, ý nghĩa và giá trị mà họ cảm nhận từ nhiệm vụ được giao. Kết quả kiểm định cho thấy thang đo đạt giá trị nội dung, giá trị hội tụ và độ tin cậy, đồng thời vừa bảo đảm tính kế thừa từ nền tảng lý thuyết đã được kiểm chứng, vừa điều chỉnh tinh gọn để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu hiện tại. Nghiên cứu này nhất quán với kết quả của Sarwar và cộng sự (2020), Nie và cộng sự (2023), Muzaffar Zargar & Gani, 2025) trong việc sử dụng thang đo viên mãn tại nơi làm việc, qua đó khẳng định độ tin cậy và tính ứng dụng rộng rãi của công cụ đo lường này. Tuy nhiên, so

với Nie và cộng sự (2023) chỉ sử dụng 3 biến quan sát từ bộ thang đo hay Sarwar và cộng sự (2020) chứng minh 6 biến quan sát đều phù hợp, nghiên cứu này loại bỏ WB6 do hệ số tải thấp. Điều này gợi ý rằng sự khác biệt về ngữ nghĩa của biến quan sát này so với các biến còn lại có thể làm suy giảm tính hội tụ, từ đó đặt ra yêu cầu tiếp tục kiểm định trong các bối cảnh khác nhau.

#### 4.8.1.6 Thang đo Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức

Dựa trên ba biến quan sát (POS1–POS3) kế thừa từ thang đo của Eisenberger và cộng sự (1997), thang đo Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong nghiên cứu đã phản ánh đầy đủ những khía cạnh cốt lõi mà nhân viên mong đợi từ doanh nghiệp, bao gồm: sự quan tâm đến ý kiến cá nhân, sự chú trọng đến đời sống tinh thần và sự viên mãn, sự coi trọng mục tiêu, giá trị cá nhân. Kết quả kiểm định cho thấy thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ, qua đó khẳng định Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức là một cấu trúc đa chiều nhưng có thể đo lường hiệu quả bằng số lượng biến quan sát ngắn gọn. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu Teo và cộng sự (2020), vốn rút gọn chỉ còn 5 biến quan sát khi cùng khi sử dụng bộ thang đo này. Qua khảo sát định tính, nghiên cứu này có đề xuất 1 biến quan sát POS4 “*Doanh nghiệp hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn trong công việc*” từ phát triển định tính, tuy nhiên biến này có hệ số tải thấp, có thể do cách diễn đạt tạo khác biệt ngữ nghĩa so với các biến còn lại, vì vậy cần được tiếp tục kiểm định trong các nghiên cứu sau. Bộ thang đo CNHTTC trong nghiên cứu này vừa củng cố giá trị kế thừa từ các nghiên cứu trước (Teo và cộng sự, 2020; Maan và cộng sự, 2020; Wu và cộng sự, 2023; Baker & Kim, 2024) vừa tạo cơ sở thực tiễn để các nhà quản trị sử dụng thang đo này trong việc đánh giá mức độ hỗ trợ cảm nhận của nhân viên, từ đó xây dựng chính sách quản trị nhân sự hiệu quả và bền vững.

### 4.8.2 Thảo luận về kết quả kiểm định giả thuyết

#### 4.8.2.1 Tác động trực tiếp của Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến Hiệu quả làm việc nhân viên

Giả thuyết H1 cho rằng Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Kết quả kiểm định đã xác nhận giả thuyết này. Cụ thể, Bảng 4.11 về mối quan hệ trực tiếp cho thấy TNXHĐN có ảnh hưởng đáng kể đến HQLVNV ( $\beta = 0.278$ ;  $t = 4.700$ ; độ tin cậy 95%; khoảng tin cậy từ 0.167 đến 0.397). Mặc dù một số nghiên cứu trước đây cho rằng không phải tất cả các khía cạnh

TNXHDN đều phù hợp để dự đoán hiệu quả công việc của nhân viên (Story & Castanheira, 2019; Lin-Hi và cộng sự, 2022; Silva và cộng sự, 2023), nhưng kết quả nghiên cứu này đã củng cố lập luận rằng TNXHDN có thể trực tiếp thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn, ủng hộ cho các nghiên cứu trước đó (Asante Boadi và cộng sự, 2020; Chaudhary, 2020; Tarigan và cộng sự, 2021; Rinawiyanti và cộng sự, 2021; Aftab và cộng sự, 2022, Santhose & Anisha, 2023). Cụ thể, nghiên cứu bổ sung bốn thành phần TNXHDN hướng đến các bên liên quan (khách hàng, nhân viên, môi trường, nhà cung cấp) đều có mối liên hệ tích cực với hiệu quả công việc theo vai trò và ngoài vai trò công việc. Điều này cũng có thể lý giải rằng nhân viên thường thể hiện hành vi và thái độ tích cực đối với doanh nghiệp như một phản hồi cho các hành vi xã hội tích cực từ phía doanh nghiệp, qua đó mang lại lợi ích thiết thực cho chính tổ chức (Asante Boadi và cộng sự, 2020). Đặc biệt, TNXHDN nhân viên thể hiện sự quan tâm và chăm lo đến nhu cầu, mong muốn của nhân viên làm gia tăng nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, từ đó thúc đẩy nhân viên đáp lại bằng hiệu quả làm việc cao hơn (Chaudhary, 2020). Các phát hiện này mở rộng những nghiên cứu trước về trao đổi xã hội trong doanh nghiệp, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy nhân viên phản ứng tích cực với các sáng kiến TNXHDN có trách nhiệm thông qua hiệu quả làm việc. Như vậy, TNXHDN có thể được xem là một chiến lược quan trọng giúp nâng cao năng suất lao động, và các doanh nghiệp nên duy trì thực hành TNXHDN để cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên (Tarigan và cộng sự, 2021).

#### 4.8.2.2 Tác động trung gian của Cam kết nhân viên với tổ chức, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên trong mối quan hệ giữa TNXHDN và HQLVNV.

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 TNXHDN đến HQLVNV thông qua Cam kết nhân viên với tổ chức, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên. Kết quả nghiên cứu chứng minh rằng:

(1) Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp có tác động tích cực đến Cam kết của nhân viên với tổ chức (H2a:  $\beta = 0.587$ ;  $t = 15.397$ ; khoảng tin cậy 95% từ 0.512 đến 0.663). Đồng thời, Cam kết của nhân viên với tổ chức tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc của nhân viên (H2b:  $\beta = 0.587$ ;  $t = 15.397$ ; khoảng tin cậy 95% từ 0.512 đến 0.663). Kết quả phân tích trung gian tiếp tục khẳng định vai trò của Cam kết nhân

viên với tổ chức trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. Cụ thể, TNXHĐN gián tiếp ảnh hưởng đến Hiệu quả làm việc thông qua Cam kết nhân viên với tổ chức với hệ số  $\beta = 0.141$ ;  $t = 4.493$ ; khoảng tin cậy 95% từ 0.078 đến 0.203. Điều này chứng minh vai trò trung gian có ý nghĩa của Cam kết nhân viên với tổ chức trong cơ chế tác động từ TNXHĐN đến hiệu quả làm việc. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước đây (George và cộng sự, 2020; Boğan & Dedeođlu, 2022; Hayat & Afshari, 2022), khi chỉ ra rằng việc doanh nghiệp đầu tư cho các hoạt động trách nhiệm xã hội gửi đi những tín hiệu tích cực về sự quan tâm, tử tế và công bằng của tổ chức đối với các bên liên quan. Nhân viên tự hào khi là thành viên của tổ chức đó, đặc biệt khi các chính sách này có liên quan đến sự tiến bộ nghề nghiệp, trả lương công bằng, môi trường làm việc tích cực, từ đó, họ sẽ có xu hướng đáp lại bằng sự gắn bó, và duy trì mức cam kết tình cảm cao với tổ chức. Các nhân viên có được cam kết tình cảm với tổ chức cao thường thể hiện hành vi tích cực, động lực mạnh mẽ, sẵn sàng nỗ lực và cống hiến nhiều hơn, qua đó đóng góp đáng kể vào việc nâng cao hiệu quả làm việc (Almeida & Coelho, 2019; Kundi và cộng sự, 2021; Yang & Guy, 2023; Hosen và cộng sự, 2024).

Khác với các nghiên cứu trước đây phủ nhận vai trò của cam kết tình cảm của nhân viên trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV (Edwards & Kudret, 2017; Story & Castanheira, 2019; Trivellas và cộng sự, 2019; Silva và cộng sự, 2023), kết quả nghiên cứu này khẳng định rằng cam kết tình cảm thực sự đóng vai trò cầu nối. Phát hiện này đồng nhất với những phát hiện được tìm thấy trong các nghiên cứu gần đây (Bizri và cộng sự, 2021; Bhatti và cộng sự, 2022; Castro-González và cộng sự, 2023), qua đó củng cố thêm lập luận về vai trò trung gian quan trọng của cam kết tình cảm nhân viên. Sự khác biệt giữa kết quả nghiên cứu này với các nghiên cứu trước có thể được lý giải chủ yếu bởi bối cảnh nghiên cứu và đặc điểm văn hóa tổ chức khác nhau, đặc biệt là trong bối cảnh của các DN VVN trong ngành Logistics tại Việt Nam. Ngành logistics tại Việt Nam đặc trưng bởi môi trường làm việc có tính cạnh tranh cao, yêu cầu về thời gian và quy trình nghiêm ngặt, cùng với áp lực về nguồn lực hạn chế. Trong bối cảnh này, TNXHĐN không chỉ đơn giản là việc áp dụng các chính sách phúc lợi mà còn phản ánh sự quan tâm sâu sắc của tổ chức đến sự phát triển của nhân viên, khách hàng, môi trường và các đối tác. Điều này gửi đi tín hiệu

manh mẽ về sự công bằng và đáng tin cậy của tổ chức, giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có giá trị trong tổ chức. Theo Thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm từ tổ chức qua các chính sách TNXHĐN như phúc lợi, đào tạo và đãi ngộ, họ sẽ có xu hướng đáp trả bằng cách gia tăng cam kết và gắn bó với tổ chức. Đặc biệt, trong ngành Logistics, nơi mà công việc đòi hỏi tính kỷ luật và sự phối hợp chặt chẽ, cảm giác tự hào về một tổ chức có trách nhiệm với xã hội có thể giúp nhân viên hình thành sự đồng nhất với tổ chức, nâng cao lòng trung thành và cam kết của họ. Điều này dẫn đến việc gia tăng động lực và nỗ lực làm việc, qua đó cải thiện hiệu quả làm việc.

Như vậy, cam kết tổ chức không chỉ là một yếu tố tâm lý quan trọng mà còn là yếu tố quyết định giúp các chính sách TNXHĐN phát huy tác động tích cực đến HQLVNV trong bối cảnh ĐNVVN ngành logistics tại Việt Nam. Mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV thông qua cam kết nhân viên được hình thành và củng cố trong một môi trường làm việc đặc thù, nơi các chính sách TNXHĐN mang lại cảm giác giá trị và ý nghĩa công việc cho nhân viên, từ đó thúc đẩy họ cống hiến và làm việc hiệu quả hơn.

(2) TNXHĐN có tác động mạnh mẽ đến Sự phù hợp cá nhân – tổ chức (H3a:  $\beta = 0.657$ ;  $t = 17.735$ ; độ tin cậy 95%; khoảng tin cậy từ 0.585 đến 0.728), từ đó ảnh hưởng tích cực đến Hiệu quả làm việc của nhân viên (H3b:  $\beta = 0.211$ ;  $t = 4.942$ ; độ tin cậy 95%; khoảng tin cậy từ 0.13 đến 0.297). Phân tích trung gian khẳng định vai trò cầu nối của SPHCNTC trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV, với hiệu ứng gián tiếp có ý nghĩa thống kê (H3:  $\beta = 0.139$ ;  $t = 4.804$ ; độ tin cậy 95%; khoảng tin cậy từ 0.085 đến 0.199).

Phát hiện này bổ sung và mở rộng các nghiên cứu trước đây đã chứng minh mối liên hệ giữa TNXHĐN và Sự phù hợp cá nhân – tổ chức (Bouraoui và cộng sự, 2019; Hudson và cộng sự, 2017) cũng như tác động tích cực của sự phù hợp này đến HQLVNV (Hamstra và cộng sự, 2019; Rahman và cộng sự, 2022). Mặc dù lược khảo lý thuyết chưa phát hiện vai trò trung gian của Sự phù hợp cá nhân – tổ chức trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV, nhưng những bằng chứng thực nghiệm trước đó đã cho thấy Sự phù hợp cá nhân – tổ chức có thể giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và các hành vi, thái độ của nhân viên như thái độ trong

công việc (Donia và cộng sự, 2019), hành vi liên quan đến môi trường làm việc (Duarte & Mouro, 2022), hay lòng trung thành của nhân viên (Jin và cộng sự, 2024).

Điều này có thể được lý giải theo lý thuyết về sự phù hợp cá nhân – tổ chức. Sự phù hợp giữa các chính sách TNXHĐN và giá trị, nhu cầu của nhân viên là yếu tố quyết định tạo nên mối liên kết chặt chẽ và sự đồng nhất giữa nhân viên và tổ chức. Các hoạt động TNXHĐN như phúc lợi, đào tạo và đãi ngộ, khi đáp ứng được mong đợi phát triển cá nhân của nhân viên, không chỉ giúp họ cảm nhận được sự quan tâm và công bằng từ tổ chức mà còn tạo ra sự tương thích về giá trị giữa nhân viên và tổ chức. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các DN VVN trong ngành Logistics tại Việt Nam, nơi môi trường làm việc có tính cạnh tranh và áp lực cao. Khi TNXHĐN hướng đến khách hàng và nhà cung cấp, việc xây dựng uy tín và đạo đức kinh doanh của tổ chức không chỉ nâng cao hình ảnh của tổ chức mà còn tạo ra niềm tự hào và sự đồng nhất giữa nhân viên và tổ chức. Mặt khác, các hoạt động TNXHĐN hướng tới môi trường, với mục tiêu bảo vệ và phát triển bền vững, sẽ giúp nhân viên cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa hơn, mang lại mục đích cao cả và tầm ảnh hưởng rộng lớn hơn. Chính sự phù hợp này không chỉ củng cố niềm tin và lòng trung thành của nhân viên mà còn tạo ra động lực cống hiến, thúc đẩy hiệu quả làm việc, cả trong vai trò công việc và ngoài vai trò công việc.

(3) TNXHĐN có khả năng thúc đẩy Sự viên mãn nhân viên ( $H_{4a}: \beta = 0.466; t = 10.916; \text{độ tin cậy } 95\%; \text{ khoảng tin cậy từ } 0.381 \text{ đến } 0.55$ ), từ đó tác động tích cực đến HQLVNV ( $H_{4b}: \beta = 0.186; t = 3.835; \text{ độ tin cậy } 95\%; \text{ khoảng tin cậy từ } 0.09 \text{ đến } 0.279$ ). Phân tích trung gian cho thấy sự ủng hộ đối với mối liên hệ giữa khả năng TNXHĐN và HQLVNV thông qua Sự viên mãn nhân viên ( $H_4: \beta = 0.086; t = 3.583; \text{ độ tin cậy } 95\%; \text{ khoảng tin cậy từ } 0.041 \text{ đến } 0.137$ ). Những phát hiện này phù hợp các nghiên cứu trước đây khi chỉ ra rằng TNXHĐN có liên quan tích cực đến sự viên mãn nhân viên (Su & Swanson, 2019; Guzzo và cộng sự, 2021; Zhang và cộng sự, 2022; Cao và cộng sự, 2022) và sự viên mãn có ảnh hưởng tích cực đến HQLVNV (Haddon, 2018; Kour và cộng sự, 2019). Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng khẳng định vai trò trung gian của Sự viên mãn nhân viên trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc, đồng nhất với kết luận của các nghiên cứu trước (Kim & Kim, 2021; Ramdhan và cộng sự, 2022; Maminaiina và cộng sự, 2024). Theo Thuyết trao

đôi xã hội (Blau, 1964), mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức được xây dựng trên nguyên tắc trao đổi lợi ích hai chiều. Khi doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội đối với nhân viên qua các chính sách như phúc lợi, đào tạo, an toàn lao động và phát triển nghề nghiệp, họ không chỉ đáp ứng nhu cầu cá nhân mà còn tạo ra cảm giác được tôn trọng và hỗ trợ, từ đó nâng cao sự viên mãn trong công việc. Trong bối cảnh DNVVN ngành Logistics tại Việt Nam, sự viên mãn này có thể là yếu tố quyết định giúp nhân viên phát huy hiệu quả làm việc. Bên cạnh đó, các chính sách TNXHĐN đối với khách hàng, môi trường và nhà cung cấp thể hiện sự cam kết đạo đức và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Khi nhân viên chứng kiến tổ chức hành xử công bằng, minh bạch và bền vững, họ cảm thấy tự hào và gắn bó hơn với tổ chức. Sự viên mãn trong công việc, khi đó, không chỉ là một cảm giác thoả mãn cá nhân mà còn trở thành nguồn động lực nội tại, khuyến khích nhân viên nỗ lực hơn trong công việc, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

#### 4.8.2.3 Ảnh hưởng trực tiếp của Sự phù hợp cá nhân-tổ chức đến Cam kết nhân viên với tổ chức và Sự viên mãn nhân viên

(1) Giả thuyết H5 cho rằng Sự phù hợp cá nhân – tổ chức có tác động tích cực đến Cam kết nhân viên với tổ chức. Kết quả kiểm định thực nghiệm đã chứng minh mối quan hệ này hoàn toàn có ý nghĩa thống kê, khi Sự phù hợp cá nhân – tổ chức tác động đáng kể đến Cam kết nhân viên ( $H5: \beta = 0.247; t = 6.135; \text{độ tin cậy } 95\%; \text{ khoảng tin cậy từ } 0.164 \text{ đến } 0.323$ ). Kết quả này nhất quán với các nghiên cứu trước (Astakhova, 2016; Straatmann và cộng sự, 2020; Dahleez và cộng sự, 2021), khẳng định rằng sự phù hợp cá nhân – tổ chức là chỉ báo mạnh mẽ dự báo mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Điều này cho thấy rằng khi nhân viên nhận thấy giá trị, niềm tin và mục tiêu cá nhân phù hợp với văn hóa, định hướng và chuẩn mực hành xử của tổ chức, họ có xu hướng gắn bó với tổ chức nhiều hơn. Sự phù hợp tạo ra môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy an toàn tâm lý, được tôn trọng và đối xử công bằng, từ đó xây dựng lòng tin và sự trung thành đối với tổ chức. Ngoài ra, sự đồng nhất về giá trị giúp nhân viên cảm thấy tự hào về tổ chức, nâng cao cảm giác đồng nhất bản thân và tăng động lực cống hiến, giảm thiểu xung đột vai trò và mâu thuẫn trong công việc mà còn tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên toàn tâm cống hiến cho mục tiêu chung của tổ chức. Quan trọng hơn, khi công việc gắn liền với sứ

mệnh và giá trị xã hội của doanh nghiệp, nhân viên cảm nhận công việc có ý nghĩa hơn, từ đó gia tăng cam kết tình cảm và hành vi, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc trong bối cảnh đặc thù của các DNVVN tại Việt Nam.

(2) Giả thuyết H6 cho rằng Sự phù hợp cá nhân – tổ chức có tác động tích cực đến Sự viên mãn nhân viên tại nơi làm việc. Kết quả kiểm định đã khẳng định giả thuyết này, cho thấy Sự phù hợp cá nhân – tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến Sự viên mãn nhân viên ( $H6: \beta = 0.373; t = 8.2145; \text{độ tin cậy } 95\%; \text{ khoảng tin cậy từ } 0.282 \text{ đến } 0.458$ ). Phát hiện này ủng hộ kết quả của các nghiên cứu trước (Jaškevičiūtė và cộng sự, 2024; Karadaş và cộng sự, 2025) đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh nghiên cứu hiện tại. Theo lý thuyết sự phù hợp cá nhân – tổ chức, sự viên mãn của nhân viên được hình thành khi có sự tương thích giữa nhu cầu, nguyện vọng, giá trị cá nhân với định hướng, văn hóa và chính sách của tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận rằng tổ chức đáp ứng các nhu cầu phát triển nghề nghiệp, phúc lợi, công bằng và sự tôn trọng, họ sẽ cảm thấy thoải mái và hài lòng trong công việc. Điều này tạo ra một môi trường làm việc an toàn tâm lý, nơi nhân viên không phải lo lắng về sự bất công hay mâu thuẫn giá trị. Ngoài ra, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức giúp nhân viên nhận thức công việc của mình có ý nghĩa, đóng góp vào mục tiêu chung và xã hội, từ đó nuôi dưỡng cảm giác hạnh phúc và ý nghĩa trong công việc. Khi nhân viên cảm thấy mình đang sống đúng với giá trị cá nhân trong một môi trường tin tưởng và hỗ trợ, điều này trực tiếp dẫn đến sự viên mãn trong công việc, đặc biệt là trong bối cảnh của các DNVVN ngành Logistics tại Việt Nam, nơi sự gắn kết và sự tin tưởng giữa nhân viên và tổ chức có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả công việc. Như vậy, Sự phù hợp cá nhân – tổ chức không chỉ là nền tảng hình thành cam kết mà còn là cơ chế quan trọng nuôi dưỡng sự viên mãn, khẳng định giá trị của nó trong việc nâng cao chất lượng cuộc sống nghề nghiệp của nhân viên.

4.8.2.4 Ảnh hưởng điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ giữa Cam kết nhân viên với tổ chức, Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên.

Kết quả nghiên cứu đã xác nhận các giả thuyết H7a, H7c và H7d, qua đó khẳng định vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong các mối quan hệ giữa Cam kết nhân viên với tổ chức, Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Sự viên mãn nhân

viên đối với Hiệu quả làm việc. Ngược lại, giả thuyết H7b không được ủng hộ, cho thấy Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức không có tác động điều tiết trong mối quan hệ giữa Sự phù hợp cá nhân – tổ chức và Hiệu quả làm việc của nhân viên. Cụ thể như sau:

(1) Kết quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ giữa cam kết nhân viên với tổ chức và hiệu quả làm việc (H7a:  $\beta = 0.137$ ;  $t = 2.695$ ;  $p = 0.007$ ). Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước, khi một cá nhân nhận được sự hỗ trợ tổ chức cao sẽ có cam kết lâu dài với tổ chức (Astuty & Udin, 2020; Sabir và cộng sự, 2022) và cả động lực làm việc cao (Bhatti và cộng sự, 2022; Wang và cộng sự, 2024). Đồng thời kết quả này củng cố về vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong các nghiên cứu về hành vi và thái độ nhân viên trong tổ chức, cụ thể vai trò điều tiết của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được khẳng định trong mối quan hệ giữa các chính sách quản trị nhân sự trách nhiệm xã hội với nhận diện tổ chức (Shen & Benson, 2016) hay nhận diện tổ chức và hành vi công dân tổ chức (Li & Chen, 2023). Khi nhân viên cảm nhận rằng tổ chức quan tâm đến nhu cầu, mong muốn và sự phát triển của họ, họ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với tổ chức. Sự hỗ trợ này không chỉ nâng cao tinh thần trách nhiệm mà còn gia tăng động lực cống hiến cho công việc. Theo lý thuyết trao đổi xã hội và nguyên tắc có đi có lại, khi tổ chức đối xử công bằng và cung cấp sự hỗ trợ, nhân viên sẽ đáp lại bằng cách tăng cường cam kết và gắn bó mạnh mẽ hơn với tổ chức. Mối quan hệ này thể hiện rõ qua việc nhân viên tham gia tích cực hơn và đóng góp vào các mục tiêu chung của tổ chức. o đó, cảm nhận hỗ trợ tổ chức đóng vai trò như chất xúc tác, chuyển hóa cam kết thành hiệu quả làm việc, đặc biệt trong DNVVN ngành Logistics tại Việt Nam.

(2) Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức không điều tiết mối quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân – tổ chức và HQLVNV (H7b:  $\beta = 0.005$ ;  $t = 0.135$ ;  $p = 0.893$ ). Kết quả này đi ngược lại với một số nghiên cứu trước đây khẳng định mối quan hệ tích cực giữa CNHTTC và Sự phù hợp cá nhân tổ chức (Pattnaik và cộng sự, 2020) và HQLVNV (Astuty & Udin, 2020, Gillet và cộng sự, 2013). Trong nghiên cứu này, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được dự đoán sẽ ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân – tổ chức và HQLVNV. Tuy nhiên, trái với dự đoán, kết quả cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức không có vai trò điều tiết. Một lý do có thể giải thích cho kết quả này

là sự phù hợp cá nhân – tổ chức vốn đã mang tính nền tảng và bền vững. Sự phù hợp này được hình thành từ sự tương đồng về giá trị, mục tiêu và văn hóa giữa nhân viên và tổ chức, do đó, nó đã tạo ra một sự gắn kết mạnh mẽ và động lực làm việc, có thể hoạt động độc lập với mức độ hỗ trợ tổ chức mà nhân viên cảm nhận được. Khi nhân viên cảm nhận rằng giá trị cá nhân của họ tương thích với giá trị và mục tiêu của tổ chức, họ sẽ có xu hướng gắn bó và làm việc hiệu quả, bất chấp mức độ hỗ trợ cảm nhận được từ tổ chức. Điều này có thể thấy rõ hơn trong bối cảnh DNVVN ngành Logistics tại Việt Nam đòi hỏi tính kỷ luật và quy trình chặt chẽ với áp lực thời gian cao và yêu cầu về hiệu quả công việc có thể làm cho các yếu tố hỗ trợ từ tổ chức trở nên thứ yếu, không đủ để điều tiết hoặc thay đổi mối quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân – tổ chức và hiệu quả làm việc. Ngoài ra, hiệu quả công việc trong ngành Logistics này thường được quyết định bởi mức độ tương đồng về giá trị và mục tiêu giữa cá nhân và tổ chức hơn là bởi các yếu tố hỗ trợ bên ngoài. Môi trường làm việc trong ngành này có đặc thù rất riêng, với các quy trình và yêu cầu khắt khe, khiến việc thích ứng với giá trị và chuẩn mực của tổ chức trở thành yếu tố quyết định quan trọng hơn so với sự cảm nhận về hỗ trợ từ tổ chức. Dù nhân viên có cảm nhận mức độ hỗ trợ cao hay thấp, cũng không ảnh hưởng đến mối quan hệ sự phù hợp cá nhân-tổ chức và HQLVNV.

(3) Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV (H7c:  $\beta = 0.123$ ;  $t = 2.375$ ;  $p = 0.018$ ). Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu trước đây khi khẳng định sự kết hợp giữa nhận thức về TNXHĐN và CNHTTC có thể khơi dậy động lực nội sinh mạnh mẽ, giúp nhân viên chủ động thiết kế công việc và tìm thấy ý nghĩa trong công việc (Aguinis & Glavas, 2019), đồng thời CNHTTC được chứng minh làm tăng cường mối quan hệ giữa TNXHĐN và thái độ làm việc nhân viên như niềm tự hào tổ chức (Hameed và cộng sự, 2019) và sự chủ động trong công việc (Hur và cộng sự, 2021). Khi CNHTTC ở mức cao, nhân viên cảm thấy các hoạt động TNXHĐN của tổ chức không chỉ mang tính hình thức mà thực sự phản ánh sự quan tâm và hỗ trợ cho chính họ, môi trường, khách hàng, nhà cung cấp. Từ đó, TNXHĐN không chỉ được nhìn nhận như trách nhiệm đối với xã hội bên ngoài, mà còn trở thành bằng chứng cho thấy tổ chức sẵn sàng đồng hành cùng nhân viên, nâng cao sự tự hào và ý thức gắn bó với tổ chức. Điều này tạo ra động lực nội tại,

khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả hơn, đồng thời đóng góp tích cực cho sự phát triển chung. Trong bối cảnh ngành Logistics tại Việt Nam, khi nhân viên cảm nhận rằng tổ chức thực sự quan tâm và hỗ trợ họ thông qua các chính sách TNXHĐN, điều này không chỉ nâng cao sự tự hào và gắn bó mà còn giúp họ vượt qua những khó khăn trong công việc. TNXHĐN không còn đơn thuần là trách nhiệm với xã hội bên ngoài mà trở thành biểu hiện của sự đồng hành của tổ chức với nhân viên, tạo ra động lực nội tại và khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

(4) Giả thuyết H7d đã được chấp nhận, khẳng định rằng Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa sự viên mãn nhân viên và hiệu quả làm việc (H7d:  $\beta = 0.125$ ;  $t = 2.555$ ;  $p = 0.011$ ). Nhiều nghiên cứu trước đây cũng khẳng định CNHTTC có liên quan tích cực đến hành vi công việc tốt đẹp và hiệu quả làm việc cao hơn (Rhoades & Eisenberger, 2002). Đồng thời, sự viên mãn nhân viên cũng được xem như một nguồn lực công việc quan trọng, có khả năng thúc đẩy hiệu quả (Kim và cộng sự, 2022; Ramdhan và cộng sự, 2022). CNHTTC không chỉ cung cấp nguồn lực tổ chức mà còn tạo điều kiện để nhân viên phát huy sự viên mãn trong công việc. Nhờ đó, trạng thái hài lòng và tích cực của nhân viên có thể được chuyển hóa thành năng lượng làm việc hiệu quả hơn. Vì vậy, CNHTTC đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa sự viên mãn và hiệu quả công việc. Trong bối cảnh ngành Logistics tại Việt Nam, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa sự viên mãn nhân viên và hiệu quả công việc. Khi nhân viên đạt trạng thái viên mãn, họ đã có động lực nội tại để cống hiến. Tuy nhiên, mức độ CNHTTC sẽ quyết định liệu động lực này có được chuyển hóa thành kết quả công việc hay không. Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1960), nếu CNHTTC cao, nhân viên cảm thấy tổ chức không chỉ ghi nhận mà còn hỗ trợ và trân trọng nỗ lực của họ, từ đó sẵn sàng đầu tư thêm công sức vào công việc. Ngược lại, nếu CNHTTC thấp, sự viên mãn dù có hiện diện vẫn khó có thể biến thành hành vi làm việc tích cực, vì nhân viên sẽ giữ lại nguồn lực thay vì “đáp trả” cho tổ chức. Kết quả này có thể được xem là có ý nghĩa đại diện trong bối cảnh nghiên cứu, khi mẫu khảo sát phản ánh các đặc điểm phổ biến của nhân viên trong DNVVN ngành Logistics tại Việt Nam, nơi sự hỗ trợ của tổ chức có thể tạo ra động lực mạnh mẽ, giúp nhân viên vượt qua các thách thức và nâng cao hiệu quả làm việc.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 4**

Chương 4 trình bày phân tích và thảo luận kết quả nghiên cứu dựa trên 557 quan sát, gồm kiểm tra sai lệch phương pháp chung, đánh giá mô hình đo lường (độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt) và kiểm định mô hình cấu trúc bằng SmartPLS (đa cộng tuyến, tác động trực tiếp/gián tiếp,  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$ ,  $q^2$ ), đồng thời kiểm định vai trò điều tiết của cảm nhận hỗ trợ tổ chức và phân tích đa nhóm. Kết quả cho thấy thang đo đạt yêu cầu và phần lớn giả thuyết được chấp nhận (chỉ 1 giả thuyết bị bác bỏ). Chương 5 sẽ trình bày kết luận, hàm ý quản trị, hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

## CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương này tóm tắt kết quả chấp nhận và bác bỏ các giả thuyết trong nghiên cứu. Tiếp theo, chương sẽ làm rõ những đóng góp lý thuyết của luận án đối với các nghiên cứu về chủ đề, đồng thời cung cấp những thông tin hữu ích cho các nhà quản trị dựa trên kết quả kiểm định. Chương sẽ kết thúc với việc trình bày các hạn chế nghiên cứu cũng như đề xuất hướng nghiên cứu.

### 5.1 Kết luận

Từ các thang đo hình thành trong giai đoạn thảo luận nhóm với 47 biến quan sát, nghiên cứu đã tiến hành kiểm định sơ bộ bằng phương pháp định lượng trên mẫu 150 quan sát. Kết quả cho thấy 6 thang đo ban đầu với 10 khái niệm bậc nhất được đo lường bằng 44 biến quan sát, loại bỏ 3 biến không phù hợp. Các kết quả này được sử dụng để xây dựng bảng câu hỏi cho nghiên cứu chính thức với dữ liệu thu thập từ 557 nhân viên tại các công ty Logistics ở Việt Nam. Sau khi kiểm định, thang đo chính thức giữ lại toàn bộ 10 khái niệm bậc nhất với 44 biến quan sát.

**Bảng 5.1 Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết**

Mã giả thuyết	Giả thuyết	Kết luận
H1	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên.	Chấp nhận
H <sub>2a</sub>	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến cam kết nhân viên.	Chấp nhận
H <sub>2b</sub>	Cam kết nhân viên tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên.	Chấp nhận
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.	Chấp nhận
H <sub>3a</sub>	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Sự phù hợp cá nhân- tổ chức.	Chấp nhận
H <sub>3b</sub>	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức tác động, tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên.	Chấp nhận
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.	Chấp nhận

<b>Mã giả thuyết</b>	<b>Giả thuyết</b>	<b>Kết luận</b>
H4a	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động tích cực đến Sự viên mãn nhân viên.	Chấp nhận
H4b	Sự viên mãn nhân viên tác động tích cực đến Hiệu quả làm việc nhân viên.	Chấp nhận
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.	Chấp nhận
H5	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức tác động tích cực đến Cam kết nhân viên.	Chấp nhận
H6	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức tác động tích cực đến Sự viên mãn nhân viên.	Chấp nhận
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.	Chấp nhận
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.	Bác bỏ
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.	Chấp nhận
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	Chấp nhận

Kết quả nghiên cứu đã khám phá và kiểm định mô hình đo lường TNXHDN trong ngành Logistics tại Việt Nam. Phân tích cho thấy TNXHDN là một khái niệm bậc hai dạng nguyên nhân, được đo lường bởi bốn thành phần, trong đó TNXNDN–NCC đóng vai trò quan trọng nhất trong việc hình thành TNXHDN, tiếp đến là TNXHDN–MT, TNXHDN–KH và TNXHDN–NV. Các thành phần thang đo này có sự tương đồng với các nghiên cứu trước (Lu và cộng sự, 2012; Marić và cộng sự, 2021). Đặc biệt, kết quả nhấn mạnh rằng TNXNDN–NCC vẫn là thành phần trọng yếu khi thể hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Trong ngành Logistics, các chính sách TNXNDN hướng tới nhà cung cấp không chỉ củng cố quan hệ hợp tác lâu dài mà còn giúp doanh nghiệp duy trì dịch vụ thông suốt, giảm thiểu rủi ro và nâng cao lợi thế cạnh tranh. So với các thành phần khác như khách hàng, nhân viên hay môi trường, trách nhiệm với nhà cung cấp mang tính nền tảng hơn: khách hàng chỉ

được phục vụ tốt khi chuỗi cung ứng ổn định; nhân viên chỉ làm việc hiệu quả khi hệ thống vận hành trơn tru; và các cam kết về môi trường cũng chỉ được duy trì bền vững khi doanh nghiệp đảm bảo sự ổn định trong hoạt động và có đủ nguồn lực để triển khai các chính sách xanh. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy HQLVNV là một khái niệm bậc hai dạng nguyên nhân, được đo lường bởi hai thành phần, trong đó Hiệu quả làm việc ngoài vai trò công việc có mức đóng góp mạnh hơn so với Hiệu quả làm việc theo vai trò công việc. Kết quả này phản ánh rằng sự chủ động, sáng tạo và tinh thần hỗ trợ vượt ngoài nhiệm vụ được giao tạo ra giá trị gia tăng đáng kể cho tổ chức. Các thang đo khác bao gồm cam kết nhân viên với tổ chức, sự phù hợp cá nhân – tổ chức, sự viên mãn nhân viên và cảm nhận hỗ trợ tổ chức đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị, khẳng định tính vững chắc của mô hình đo lường.

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy các giả thuyết H1, H2a, H2b, H2, H3a, H3b, H3, H4a, H4b, H4, H5, H6 được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê 1% ( $p \text{ value} < 0,01$ ), và 3 giả thuyết điều tiết H7a, H7c, H7d được chấp nhận ở mức thống kê 5% ( $p < 0,05$ ) và một giả thuyết điều tiết H7b bị bác bỏ.

Kết quả cho thấy TNXHĐN có tác động cùng chiều HQLVNV, sự phù hợp cá nhân-tổ chức cũng có tác động cùng chiều đến cam kết nhân viên với tổ chức và sự viên mãn nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận tổ chức có quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của họ cũng như đối xử có trách nhiệm với khách hàng, nhà cung cấp, môi trường thì họ sẽ có động lực làm việc hiệu quả hơn, đồng thời sự phù hợp về giá trị giữa nhân viên và tổ chức cũng góp phần tăng cường cam kết nhân viên với tổ chức và sự viên mãn nhân viên. Kết quả kiểm định vai trò trung gian cũng thể hiện cam kết của nhân viên với tổ chức, sự phù hợp cá nhân-tổ chức, sự viên mãn nhân viên có vai trò trung gian một phần giữa TNXHĐN và HQLVNV. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có vai trò điều tiết các mối quan hệ giữa Cam kết nhân viên với tổ chức, Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Sự viên mãn nhân viên với Hiệu quả làm việc nhân viên. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu không cho thấy bằng chứng về vai trò điều tiết có ý nghĩa thống kê của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ giữa sự phù hợp cá nhân-tổ chức và hiệu quả làm việc. Điều này hàm ý rằng tác động tích cực của sự phù hợp cá nhân-tổ chức đối với hiệu quả công việc mang tính trực tiếp và ổn định, ít chịu ảnh hưởng từ mức độ nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ phía tổ chức.

Nói cách khác, sự tương thích về giá trị và mục tiêu giữa cá nhân và tổ chức vốn đã hình thành một động lực nội tại đủ mạnh để thúc đẩy hiệu quả làm việc, bất kể nhân viên có cảm nhận nhiều hay ít sự hỗ trợ trong quá trình làm việc. Phát hiện này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì sự phù hợp giá trị ngay từ khâu tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực, thay vì kỳ vọng các chính sách hỗ trợ tổ chức có thể bù đắp cho sự thiếu vắng sự phù hợp cơ bản này.

## **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**

Hàm ý được rút ra từ kết quả kiểm định cho thấy TNXHĐN có tác động đáng kể đến cam kết nhân viên với tổ chức, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn của nhân viên. Cụ thể, kết quả kiểm định giả thuyết cùng hệ số hồi quy chuẩn hóa chỉ ra rằng TNXHĐN có ảnh hưởng tích cực mạnh nhất đến sự phù hợp cá nhân – tổ chức ( $\beta = 0.657$ ), tiếp theo là cam kết nhân viên với tổ chức ( $\beta = 0.587$ ), sau đó là sự viên mãn nhân viên ( $\beta = 0.466$ ) và cuối cùng là HQLVNV ( $\beta = 0.278$ ). Đồng thời, TNXHĐN còn được chứng minh là yếu tố thúc đẩy đồng thời cam kết, sự phù hợp và sự viên mãn, qua đó gián tiếp nâng cao hiệu quả làm việc. Do đó, các doanh nghiệp cần thiết thực hiện TNXHĐN thông qua tăng cường các thành phần cấu thành của TNXHĐN. Theo kết quả nghiên cứu (Bảng 4.8), thành phần có đóng góp mạnh nhất là TNXNDN–NCC đóng vai trò quan trọng nhất trong việc hình thành TNXHĐN ( $\beta = 0.46$ ), tiếp đến là TNXHĐN–MT ( $\beta = 0.239$ ), TNXHĐN–KH ( $\beta = 0.216$ ) và TNXHĐN–NV ( $\beta = 0.211$ ). Cụ thể:

Trước hết, TNXHĐN đối với nhà cung cấp được coi là nền tảng quan trọng. Doanh nghiệp cần xây dựng các nguyên tắc mua hàng minh bạch, tuân thủ đúng quy định pháp luật và ký kết hợp đồng dựa trên cơ sở công bằng. Cụ thể, doanh nghiệp nên ban hành bộ quy tắc ứng xử trong chuỗi cung ứng, quy định rõ tiêu chuẩn lựa chọn và đánh giá nhà cung cấp; đồng thời tổ chức các buổi đào tạo, hội thảo để nâng cao nhận thức về đạo đức kinh doanh cho các đối tác. Bên cạnh đó, lợi ích của các nhà cung cấp phải được tích hợp vào những quyết định kinh doanh quan trọng, nhằm đảm bảo mối quan hệ hợp tác lâu dài. Doanh nghiệp cũng cần yêu cầu nhà cung cấp giám sát chặt chẽ các đối tác của họ, đảm bảo mọi mắt xích trong chuỗi cung ứng

tuân thủ chuẩn mực đạo đức. Đồng thời, việc thông tin kịp thời cho nhà cung cấp về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định mua hàng sẽ giúp nâng cao sự tin tưởng và tính bền vững trong quan hệ hợp tác.

Đối với môi trường, doanh nghiệp cần chủ động tham gia các hoạt động bảo vệ và cải thiện chất lượng môi trường tự nhiên thông qua việc thiết lập quỹ đầu tư xanh nội bộ để hỗ trợ các dự án giảm thiểu ô nhiễm, khuyến khích nhân viên đề xuất sáng kiến tiết kiệm năng lượng, tái chế chất thải và áp dụng công nghệ thân thiện môi trường. Việc đầu tư có kế hoạch nhằm ngăn ngừa sự suy thoái môi trường không chỉ giúp duy trì hệ sinh thái mà còn góp phần củng cố hình ảnh thương hiệu. Yếu tố môi trường cần được tích hợp chặt chẽ vào các quyết định kinh doanh, trở thành một tiêu chí quan trọng trong kế hoạch chiến lược. Đồng thời, doanh nghiệp phải đặt ra các mục tiêu hiệu quả môi trường cụ thể, khuyến khích và khen thưởng những sáng kiến cải tiến giúp giảm thiểu tác động tiêu cực. Những sáng kiến nổi bật cần được công bố rộng rãi để tạo sức lan tỏa và gia tăng tác động xã hội.

Với khách hàng, trách nhiệm xã hội thể hiện ở việc liên tục điều chỉnh, cải thiện dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng. Doanh nghiệp cần có cơ chế phản hồi nhanh chóng, xử lý thỏa đáng các khiếu nại nhằm bảo vệ quyền lợi khách hàng. Giải pháp thiết thực là triển khai hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) nhằm nắm bắt kịp thời phản hồi, xây dựng trung tâm chăm sóc khách hàng 24/7 và định kỳ khảo sát mức độ hài lòng để điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ. Bên cạnh đó, lợi ích và tiếng nói của khách hàng phải được tích hợp vào các quyết định quản trị, bảo đảm rằng doanh nghiệp không chỉ hướng đến lợi nhuận mà còn đáp ứng mong đợi chính đáng của thị trường.

Cuối cùng, trách nhiệm xã hội đối với nhân viên cũng có vai trò khá quan trọng và được khuyến khích xem là khoản đầu tư hiệu quả (Lin-Hi và cộng sự, 2022). Kết quả nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp cần tập trung trước hết vào việc duy trì cơ chế trả lương phù hợp và công bằng, đảm bảo mức thu nhập tương xứng với đóng góp của nhân viên và minh bạch trong cách đánh giá hiệu quả công việc. Đồng thời, doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện các quy trình đảm bảo sức khỏe và an toàn lao động, bao gồm cải thiện môi trường làm việc, kiểm soát rủi ro và tăng cường đào tạo về an toàn. Bên cạnh đó, việc quan tâm đến đời sống cá nhân và nhu cầu cân bằng công

việc – cuộc sống của nhân viên là yếu tố quan trọng giúp xây dựng môi trường làm việc nhân văn và bền vững. Doanh nghiệp cũng cần chú trọng hỗ trợ nhân viên trong học tập và phát triển trình độ chuyên môn, tạo điều kiện để họ nâng cao năng lực và gắn bó lâu dài.

Trong bối cảnh các DNVVN ngành Logistics tại Việt Nam cạnh tranh gay gắt và hạn chế về nguồn lực, việc tăng cường các nguyên tắc TNXHĐN sẽ góp phần nâng cao hiệu quả phối hợp và tính bền vững trong quan hệ với các bên liên quan, trong đó quan trọng nhất là nhà cung cấp, bởi mối quan hệ với nhà cung cấp quyết định trực tiếp năng lực cung ứng và chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, thực tế cho thấy không phải nguyên tắc nào cũng có thể áp dụng đồng bộ; quy mô doanh nghiệp, năng lực quản lý, và đặc thù văn hóa tổ chức có thể hạn chế khả năng triển khai các hoạt động TNXHĐN. Do đó, nhà quản lý cần xây dựng các kế hoạch vừa khả thi, vừa gắn chặt với giá trị nền tảng của doanh nghiệp để các hoạt động TNXHĐN không chỉ dừng ở định hướng mà thực sự trở thành hành động cụ thể. Chỉ những hoạt động TNXHĐN vừa gắn với giá trị cốt lõi của doanh nghiệp vừa tập trung vào việc tạo ra và gia tăng giá trị kinh doanh (lợi nhuận) mới có thể cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên (Story & Neves, 2015). Đồng thời, các nhà quản lý cần thận trọng khi truyền thông trách nhiệm xã hội bên ngoài, vì nhân viên dễ nhận ra nếu doanh nghiệp chỉ làm để đánh bóng tên tuổi, và khi đó hoạt động trách nhiệm xã hội có thể phản tác dụng (Story & Castanheira, 2019). Do đó, mặc dù nghiên cứu cho thấy TNXHĐN có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc trong thực tế các DNVVN Việt Nam, mối quan hệ này phụ thuộc mạnh vào năng lực quản trị, sự cam kết của lãnh đạo và khả năng giám sát hiệu quả, nên không thể khẳng định tuyệt đối mà cần xem đây là hướng phát triển quản trị khả thi. Mặt khác, cơ quan quản lý Nhà nước cần thiết xây dựng hướng dẫn và cơ chế khuyến khích TNXHĐN cho DNVVN ngành Logistics, bao gồm minh bạch quan hệ với nhà cung cấp, bảo vệ quyền lợi nhân viên, tuân thủ chuẩn mực môi trường, đồng thời cung cấp các chương trình đào tạo, tư vấn và kiểm định nhằm nâng cao năng lực quản trị cho các DNVVN.

### **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 của nhân viên với tổ chức là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Kết quả kiểm định cho thấy cam kết tác động tích cực đến hiệu quả làm việc và đóng vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và HQLVNV. Để tăng cường cam kết này, doanh nghiệp cần triển khai các chính sách trách nhiệm xã hội toàn diện, vừa hướng ra bên ngoài (bảo vệ môi trường, bảo đảm lợi ích khách hàng và nhà cung cấp), vừa tập trung vào nội bộ (chế độ phúc lợi, môi trường làm việc công bằng, minh bạch, an toàn, cơ hội phát triển nghề nghiệp, cân bằng cuộc sống). Khi TNXHĐN được thực hiện một cách thực chất, đảm bảo tính đạo đức, trung thực và đáng tin cậy với các bên liên quan bên ngoài và bên trong, nhân viên sẽ củng cố niềm tin, tăng cường sự gắn bó với tổ chức (George và cộng sự, 2020). Theo Hair và cộng sự (2017), các thông tin về trọng số (outer weight) cũng là cơ sở quan trọng để các nhà nghiên cứu rút ra những hàm ý quản trị cho doanh nghiệp. Trọng số ngoài của các biến quan sát trong thang đo này cho thấy nhân viên xem trọng nhất là các vấn đề của doanh nghiệp (0.25) và mong muốn dành cả sự nghiệp làm việc cho doanh nghiệp (0.249) (Xem Phụ lục 23).

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể thực hiện đồng bộ các giải pháp sau để tăng cường cam kết tình cảm của nhân viên. Thứ nhất, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách đãi ngộ công bằng và cạnh tranh. Điều này không chỉ nằm ở mức lương phù hợp với thị trường mà còn ở các khoản thưởng theo hiệu quả công việc, phúc lợi dài hạn (bảo hiểm, chăm sóc sức khỏe, hỗ trợ gia đình, quỹ phúc lợi). Chính sách minh bạch sẽ giúp nhân viên cảm nhận rõ sự công bằng và tin tưởng vào tổ chức. Tuy nhiên, với đặc thù nguồn lực hạn chế của DNVVN Logistics, doanh nghiệp có thể ưu tiên các chính sách đãi ngộ phi tài chính như môi trường làm việc ổn định, cơ hội học hỏi và sự ghi nhận, thay vì phụ thuộc hoàn toàn vào yếu tố tiền lương. Thứ hai, doanh nghiệp nên triển khai các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp liên tục. Cụ thể, tổ chức khóa học nâng cao kỹ năng chuyên môn, chương trình chia sẻ và huấn luyện nội bộ (mentoring), hoặc hỗ trợ chi phí học tập ngoài giờ. Điều này không chỉ nâng cao năng lực cá nhân mà còn giúp nhân viên nhìn thấy triển vọng thăng tiến lâu dài. Trong bối cảnh doanh nghiệp Logistics quy mô nhỏ, có thể tận dụng hình thức

đào tạo nội bộ, đào tạo tại chỗ hoặc chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn để tối ưu chi phí nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả. Thứ ba, thiết lập cơ chế ghi nhận và khen thưởng kịp thời. Các hình thức như tuyên dương công khai, trao giải thưởng nội bộ, hay đơn giản là lời cảm ơn từ cấp quản lý đều góp phần tạo động lực. Khi nhân viên cảm nhận được nỗ lực của mình được công nhận, họ sẽ gắn bó nhiều hơn. Đây là giải pháp phù hợp với DNVVN vì không đòi hỏi chi phí lớn nhưng mang lại hiệu quả cao trong việc duy trì động lực làm việc. Thứ tư, chú trọng đến cân bằng công việc – cuộc sống. Doanh nghiệp có thể áp dụng giờ làm linh hoạt, làm việc từ xa theo định kỳ, hoặc tổ chức các hoạt động giải trí, hoạt động xây dựng nhóm (team building). Đây là cách giúp nhân viên giảm căng thẳng, giữ sự hứng khởi trong công việc. Thứ năm, tăng cường giao tiếp hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên. Doanh nghiệp cần thiết lập kênh phản hồi chính thức như khảo sát nội bộ, hòm thư góp ý ẩn danh, hay các buổi “gặp gỡ lắng nghe” định kỳ. Sự tham gia và tiếng nói của nhân viên vào quyết định quản trị sẽ củng cố niềm tin và cảm giác đồng hành. Cuối cùng, gắn kết nhân viên với các hoạt động trách nhiệm xã hội mà doanh nghiệp triển khai (cho phép nhân viên trực tiếp tham gia các chương trình thiện nguyện, bảo vệ môi trường, hỗ trợ cộng đồng) và xây dựng hệ thống quản lý công việc ghi nhận hành vi có trách nhiệm xã hội (Bizri và cộng sự, 2021). Khi nhân viên được đóng góp vào sứ mệnh xã hội, họ sẽ thấy tự hào và cam kết mạnh mẽ hơn với tổ chức.

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

Kết quả kiểm định cho thấy Sự phù hợp cá nhân-tổ chức tác động tích cực đến cam kết, sự viên mãn trong công việc và hiệu quả làm việc. Phân tích trọng số ngoài ở Phụ lục 23 cho thấy nhân viên đánh giá cao nhất sự phù hợp về công bằng (0.305), tiếp đến là giá trị cá nhân phù hợp với doanh nghiệp (0.290), sự quan tâm đến người khác (0.286), và sự trung thực (0.284). Những kết quả này khẳng định rằng doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức dựa trên các giá trị nền tảng như công bằng, trung thực, quan tâm đến con người và định hướng giá trị cá nhân.

Đồng thời, sự phù hợp cá nhân – tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa TNXHDN và HQLVNV. Do đó, doanh nghiệp cần thiết thiết

kế chiến lược quản trị nhân sự gắn liền với hoạt động trách nhiệm xã hội: từ hệ thống tuyển dụng lựa chọn nhân sự dựa trên giá trị cốt lõi và văn hóa tổ chức, đến chương trình định hướng hội nhập giúp nhân viên nhanh chóng đồng nhất mục tiêu cá nhân với sứ mệnh chung. Thêm vào đó, việc triển khai các chính sách trách nhiệm xã hội hướng đến nhà cung cấp, môi trường, khách hàng và nhân viên sẽ củng cố niềm tin rằng công việc của họ mang lại giá trị xã hội rộng lớn hơn, tránh tình trạng các chính sách trách nhiệm xã hội bị xem là công cụ lợi nhuận hay đánh bóng hình ảnh (Donia và cộng sự, 2019). Ngoài ra, tổ chức cần xây dựng môi trường minh bạch, dân chủ, khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và trực tiếp tham gia các sáng kiến TNXHDN (Bouraoui và cộng sự, 2019). Đối với các DNVTN ngành Logistics tại Việt Nam, với đặc thù quy mô nhỏ, nguồn lực hạn chế và cơ cấu tổ chức linh hoạt, các giải pháp này cần được triển khai theo hướng đơn giản, chi phí thấp nhưng đảm bảo tính thực chất và liên kết chặt chẽ với hoạt động vận hành. Khi sự phù hợp cá nhân – tổ chức được củng cố trên cả phương diện giá trị và thực tiễn, nhân viên không chỉ gắn bó, hài lòng mà còn phát huy tối đa năng lực, đồng hành cùng doanh nghiệp đạt hiệu quả bền vững.

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

Sự viên mãn nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả làm việc và đóng vai trò trung gian ý nghĩa trong mối quan hệ giữa TNXHDN và HQLVNV. Kết quả kiểm định cho thấy các khía cạnh của sự viên mãn nhân viên đều được đánh giá cao, trong đó nổi bật nhất là Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa (0.253), Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao (0.258), và Tôi thấy rất hứng thú với công việc (0.250). Bên cạnh đó, nhân viên khá hài lòng với công việc hiện tại (0.247) và tìm cách tạo ra nhiều giá trị hơn trong công việc (0.237) (Xem Phụ lục 23). Những kết quả này cho thấy, để sự viên mãn nhân viên thực sự trở thành động lực nâng cao hiệu quả làm việc, doanh nghiệp cần chủ động triển khai các chính sách trách nhiệm xã hội một cách thiết thực (Hayat & Afshari, 2022; Maminiaina và cộng sự, 2024). Trước hết, các nhà quản lý cần nâng cao nhận thức của nhân viên về TNXHDN thông qua đa dạng hoạt động như triển khai nhiều chương trình trách nhiệm xã hội, lồng ghép giới thiệu trách nhiệm xã hội

vào đào tạo và đẩy mạnh truyền thông nội bộ (Cao và cộng sự, 2022). Doanh nghiệp có thể xây dựng các chương trình phát triển nghề nghiệp (đào tạo chuyên môn, lộ trình thăng tiến minh bạch, huấn luyện nội bộ) để nhân viên cảm thấy giá trị cá nhân được tôn trọng và khuyến khích phát triển dài hạn cùng với việc quan tâm đến sức khỏe và đời sống như hỗ trợ bảo hiểm sức khỏe mở rộng, chương trình chăm sóc tinh thần, giờ làm việc linh hoạt, hoặc không gian làm việc xanh, sạch và an toàn sẽ giúp nhân viên hài lòng hơn trong trải nghiệm hằng ngày. Ngoài ra, doanh nghiệp nên triển khai các hoạt động trách nhiệm xã hội đối với nhà cung cấp, môi trường, khách hàng (gồm: xây dựng chuỗi cung ứng minh bạch và công bằng với nhà cung cấp; triển khai chương trình giảm thiểu khí thải, tái chế chất thải, sử dụng năng lượng xanh để bảo vệ môi trường; thực hiện chính sách bảo hành dài hạn, dịch vụ khách hàng tận tâm, sản phẩm an toàn và thân thiện với sức khỏe cho khách hàng). Điều này không chỉ góp phần nâng cao uy tín, xây dựng hình ảnh tích cực của doanh nghiệp trong xã hội mà còn giúp nhân viên tự hào về nơi mình làm việc, thỏa mãn nhu cầu được cống hiến và theo đuổi những giá trị cao cả. Khi trách nhiệm xã hội được tích hợp cả hướng nội (chăm lo cho nhân viên) và hướng ngoại (trách nhiệm với xã hội), sự viên mãn nhân viên sẽ được củng cố, tạo nên gắn kết bền vững và thúc đẩy hiệu quả công việc vượt trội.

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

Vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được củng cố trong mối quan hệ giữa CKNVTC và HQLVNV, TNXHĐN và HQLVNV, SVMNV và HQLVNV. Mức độ cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức cao sẽ làm tăng cường tác động tích cực của TNXHĐN bên ngoài và bên trong đến thái độ và hành vi của nhân viên. Kết quả kiểm định cho thấy nhân viên đánh giá rất cao việc doanh nghiệp coi trọng và lắng nghe ý kiến của họ (0.474), qua đó nhấn mạnh tầm quan trọng của cơ chế tham vấn, đối thoại hai chiều và sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định. Bên cạnh đó, yếu tố hỗ trợ tổ chức liên quan đến sự quan tâm của doanh nghiệp đối với sự viên mãn nhân viên cũng khá quan trọng (0.453), điều này cho thấy doanh nghiệp cần ưu tiên xây dựng các chính sách và hoạt động cụ thể nhằm nâng cao đời sống tinh thần, cân

bằng công việc – cuộc sống và phúc lợi toàn diện cho nhân viên. Các doanh nghiệp nên cung cấp đầy đủ các nguồn lực liên quan đến công việc như chế độ đãi ngộ, điều kiện làm việc và sự công bằng trong đối xử (Rhoades & Eisenberger, 2002). Đồng thời, các nhà quản lý cần lưu ý rằng nhân viên phải được đối xử công bằng và nhận được sự hỗ trợ cần thiết từ tổ chức (Hur và cộng sự, 2021). Ngược lại, yếu tố được nhân viên đánh giá thấp nhất là cảm nhận về sự hỗ trợ tổ chức trong việc quan tâm đến mục tiêu và giá trị cá nhân của họ (0.199). Từ kết quả này có thể thấy, các doanh nghiệp cần cải thiện hơn nữa ở khía cạnh gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức, tạo cơ hội để nhân viên phát triển sự nghiệp phù hợp với giá trị và định hướng cá nhân, qua đó gia tăng sự gắn bó và hiệu quả làm việc lâu dài.

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

Mặc dù nghiên cứu đã mang lại những hiểu biết quan trọng về vai trò của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đối với hiệu quả làm việc của nhân viên, song vẫn tồn tại một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, việc sử dụng thiết kế cắt ngang đã hạn chế khả năng thiết lập quan hệ nhân quả giữa các biến. Mặc dù các kỹ thuật thống kê tiên tiến như PLS-SEM cho phép phát hiện các mối liên hệ tiềm ẩn, song dữ liệu cắt ngang chỉ phản ánh trạng thái tại một thời điểm nhất định và không thể nắm bắt được sự thay đổi hay xu hướng theo thời gian. Điều này làm giảm tính thuyết phục trong việc khẳng định mối quan hệ nhân quả. Do đó, các nghiên cứu tương lai nên áp dụng thiết kế theo chiều dọc (longitudinal study) nhằm theo dõi sự biến động của các biến trong thời gian dài hơn, qua đó cung cấp bằng chứng vững chắc hơn về mối quan hệ nhân – quả.

Thứ hai, nghiên cứu được tiến hành trong bối cảnh ngành Logistics tại Việt Nam mang những đặc thù về môi trường làm việc, cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp. Kết quả thu được có thể chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng của các ngành nghề hoặc bối cảnh khác. Do vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng sang các lĩnh vực khác hoặc so sánh giữa các quốc gia với điều kiện văn hóa, chính trị và kinh tế khác biệt, từ đó đánh giá tính khái quát và củng cố độ tin cậy của kết quả.

Thứ ba, mô hình nghiên cứu hiện tại chưa phản ánh toàn diện các chiều cạnh của TNXHDN. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng phạm vi bằng cách đo lường tác động đến các nhóm bên liên quan khác như cộng đồng, chính phủ,

đồng thời bổ sung các khía cạnh trách nhiệm mang tính đương đại, chẳng hạn như vấn đề môi trường, bao gồm giảm phát thải khí nhà kính theo các khung pháp lý Net Zero của Chính phủ Việt Nam, cũng như các chiến lược bền vững như kinh tế tuần hoàn, cùng với trách nhiệm số và an ninh dữ liệu AI. Việc tích hợp các yếu tố này sẽ góp phần nâng cao tính khái quát và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Cuối cùng, việc đo lường hiệu quả làm việc của nhân viên trong nghiên cứu này chủ yếu dựa trên đánh giá tự báo cáo từ phía nhân viên, điều này có thể dẫn đến thiên lệch chủ quan và làm giảm độ chính xác của kết quả. Để khắc phục, các nghiên cứu trong tương lai nên kết hợp nhiều nguồn dữ liệu khác nhau, chẳng hạn như đánh giá từ cấp trên trực tiếp, đồng nghiệp hoặc sử dụng các công cụ quản trị hiệu quả (KPIs, thang đo 360 độ, dữ liệu năng suất thực tế). Việc áp dụng phương pháp đánh giá đa chiều này sẽ giúp phản ánh khách quan hơn hiệu quả làm việc, đồng thời gia tăng độ tin cậy và giá trị khái quát của kết quả nghiên cứu.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 5**

Chương 5 tổng hợp kết quả kiểm định, cho thấy phần lớn giả thuyết được chấp nhận và các thang đo (TNXHĐN, cam kết tổ chức, phù hợp cá nhân–tổ chức, viên mãn, hiệu quả làm việc) đạt yêu cầu về đơn hướng, độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt. Nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của cam kết, viên mãn và đặc biệt là phù hợp cá nhân–tổ chức trong quan hệ TNXHĐN–hiệu quả làm việc, đồng thời xác định vai trò điều tiết của cảm nhận hỗ trợ tổ chức đối với các mối quan hệ trong mô hình. Chương này cũng nêu đóng góp học thuật, hàm ý quản trị, cùng hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ

### Bài báo khoa học:

- (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.tapchikinhhtetaichinh.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).

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

- Báo Hải Phòng (2025). *Công ty Clark Material Handling Việt Nam bị phạt 485 triệu đồng vì vi phạm về môi trường*. <https://baohaiphong.vn/cong-ty-clark-material-handling-viet-nam-bi-phat-485-trieu-dong-vi-vi-pham-ve-moi-truong-403631.html>
- Bộ Công Thương (2022). *Báo cáo Logistics Việt Nam-Logistics Xanh 2022*. Nhà Xuất bản Công Thương.
- Bộ Công Thương (2022). *Thông tin Thị trường Logistics Việt Nam và Thế Giới tháng 01 năm 2023 và Dự báo*. Nhà Xuất bản Công thương.
- Bộ Công Thương (2024). *Doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ tính tới đầu năm 2024*. Nhà Xuất bản Công Thương.
- Bộ Công Thương (2024). *Báo cáo Logistics Việt Nam 2024*. Nhà Xuất bản Công Thương.
- Bộ Công Thương (2025). *Báo cáo Logistics Việt Nam tháng 4 năm 2025 và dự báo*. Nhà Xuất bản Công Thương.
- Bộ Tài chính (2023), *Ngành logistics Việt Nam: Phát triển công nghệ và gia tăng dịch vụ giá trị*. [https://mof.gov.vn/webcenter/portal/btcvn/pages\\_r/l/tin-bo-tai-chinh?dDocName=MOFUCM279461](https://mof.gov.vn/webcenter/portal/btcvn/pages_r/l/tin-bo-tai-chinh?dDocName=MOFUCM279461)
- Đặng Đình Đào, Trần Văn Bảo, Phạm Cảnh Huy & Đặng Thị Thúy Hồng (2024). *Giáo trình Quản trị Logistics*. Nhà Xuất bản Bách Khoa Hà Nội
- Hoàng Thị Phương Thảo & Nguyễn Kiều Việt Như. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, động lực và hiệu quả công việc: Một nghiên cứu tại các công ty dược phẩm đa quốc gia. *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở TP.HCM*, 16(3), 36-49.DOI: 10.46223/HCMCOUJS. econ.vi.16.3.1118.2021.
- Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương (2019). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - Cập nhật SmartPLS*. NXB Tài chính.
- Mai Thị Mỹ Quyên, Tạ Thị Thanh & Lê Nguyễn Hậu (2022). Ảnh hưởng của giá trị

cá nhân đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống và sự viên mãn trong cuộc sống của nhân viên – Một nghiên cứu thực nghiệm ở Việt Nam. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 33.

Nguyễn Minh Hà, Nguyễn Minh Tuấn & Trần Nhật Quỳnh (2024). Hạnh phúc nơi làm việc, chia sẻ kiến thức tác động đến tính sáng tạo và hiệu quả làm việc: Nghiên cứu về các trình dợt viên trong các công ty dợt tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh-Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 19(8), 3-22.

Phạm Hùng Hiệp & Lương Đình Hải (2023). *Từng bước thực hành phương pháp thư mục lượng để làm tổng quan tài liệu*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà nội.

Tổng cục thống kê (2024). *Năng suất lao động của Việt Nam giai đoạn 2018-2022*. Cục Thống kê

VLA (2025), *Dự thảo Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2035, tầm nhìn đến 2045: Cần tạo ra bước phát triển đột phá*. <https://vla.com.vn/du-thao-chien-luoc-phat-trien-dich-vu-logistics-viet-nam-den-nam-2035-tam-nhin-den-2045-can-cao-ra-buoc-phat-trien-dot-pha/>.

VnExpress (2024). *Hãng động cơ ô tô bị phạt gần 1,7 tỷ USD vì gian lận khí thải*. <https://vnexpress.net/hang-dong-co-oto-bi-phat-gan-1-7-ty-usd-vi-gian-lan-khi-thai-4696501.html>

## Tiếng Anh

Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nop2.665>

Abdullahi, M. S., Adieza, A., Arnaut, M., Nuhu, M. S., Ali, W., & Lawal Gwadabe, Z. (2025). Antecedents of employee performance through perceived organizational support: a moderating role of job satisfaction among employees of SMEs in an emerging economy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(3), 537–558. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01->

2023-0014

- Abdurachman, D., Ramdhan, R. M., Karsoma, A., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2023). Corporate Social Responsibility: Micro Foundation Framework for High Employee Performance in a Developing Country. *Administrative Sciences, 13*(8), 186. <https://doi.org/10.3390/admsci13080186>
- Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A. (2022). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal, 18*(1), 154–177. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3*. <https://doi.org/10.1037/12171-024>
- Aguinis, H. (2014). *Performance management*. Pearson Education Limited.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management, 45*(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Aguirre-Urreta, M. I., & Mikko Rönkkö. (2018). Statistical Inference with PLSc Using Bootstrap Confidence Intervals. *MIS Quarterly, 42*(3), 1001–1020. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13587>
- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services, 67*, 102968. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>
- Ahmed, I., Rehman, W., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development, 37*(6), 493–502. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0115>
- Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S. A., Qureshi, M. A., & Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating

- effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225–2239. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.1960>
- Aktoprak, A., & Hursen, C. (2022). A bibliometric and content analysis of critical thinking in primary education. *Thinking Skills and Creativity*, 44, 101029. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101029>
- Al Zefeiti, S. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7, 151–160.
- Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Noor, S., Haris-ul-Mahasbi, M., & Aslam, M. K. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: The mediating role of employee engagement in the manufacturing sector of Pakistan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2908–2919. <https://doi.org/10.1002/csr.2011>
- Ali, P. I., ur Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4, 2796–2801.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Almeida, M. da G. M. C., & Coelho, A. F. M. (2019). The antecedents of corporate reputation and image and their impacts on employee commitment and performance: The moderating role of CSR. *Corporate Reputation Review*, 22, 10–25. <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0053-8>
- Alnaimi, A. M. M., & Rjoub, H. (2021). Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3),

- 507–522. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.1>
- Alnehabi, M., & Al-Mekhlafi, A.-B. A. (2023). The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment. *Sustainability*, *15*(19), 14202. <https://doi.org/10.3390/su151914202>
- Aloini, D., Fronzetti Colladon, A., Gloor, P., Guerrazzi, E., & Stefanini, A. (2022). Enhancing operations management through smart sensors: measuring and improving well-being, interaction and performance of logistics workers. *The TQM Journal*, *34*(2), 303–329. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0195>
- Ambrose, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, *77*, 323–333. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9352-1>
- Anchors, Z. G., Arnold, R., D Burnard, S., Bressington, C. A., Moreton, A. E., & Moore, L. J. (2024). Effectiveness of interventions on occupational stress, health and well-being, performance, and job satisfaction for midwives: A systematic mixed methods review. *Women and Birth*, *37*(5), 101589. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wombi.2024.02.005>
- Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(1), 5–19. <https://doi.org/10.1108/01437731111099256>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(3), 308–323.
- Anton, A. (2025). Subjective well-being of public relations and communication professionals in the context of perceived organisational support. *Journal of Communication Management*, *29*(3), 324–339. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2024-0047>
- Armstrong, M. (2012). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with

- organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103–1108. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2011.10.215>
- Asante Boadi, E., He, Z., Boadi, E. K., Bosompem, J., & Avornyo, P. (2020). Consequences of corporate social responsibility on employees: The moderating role of work motivation patterns. *Personnel Review*, 49(1), 231–249. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0288>
- Asante Boadi, E., He, Z., Bosompem, J., Opata, C. N., & Boadi, E. K. (2019). Employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and its effects on internal outcomes. *The Service Industries Journal*, 40(9–10), 611–632. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606906>
- Aspers, P., & Corte, U. (2021). What is qualitative in research. *Qualitative Sociology*, 1–10.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.08.039>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48–99.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Baker, M. A., & Kim, K. (2024). The impacts of organizational support and customer incivility on employee vulnerability and job performance: The moderating role of employee mental health. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103686. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103686>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of

- the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83–104.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275–302.  
<https://doi.org/10.1177/031289628801300210>
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Barakat, S., Isabella, G., Boaventura, J., & Mazzon, J. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54, 2325–2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration*. Technology Studies.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816.
- Barrick, M. R., & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for Fit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 171–193.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015028>
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255959>
- Becker, H. (1960). *Notes on the Concept of Commitment"*, *American Journal of Sociology*, Vol. 66.

- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327–348. [https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1604\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1604_1)
- Bem, D. J., & Funder, D. C. (1978). Predicting more of the people more of the time: Assessing the personality of situations. *Psychological Review*, 85(6), 485.
- Bhatt, Y., Ghuman, K., & Dhir, A. (2020). Sustainable manufacturing. Bibliometrics and content analysis. *Journal of Cleaner Production*, 260, 120988. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120988>
- Bhattacharya, C B, Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49, 37–44.
- Bhattacharya, Chitra Bhanu, Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257–272.
- Bhatti, S. H., Iqbal, K., Santoro, G., & Rizzato, F. (2022). The impact of corporate social responsibility directed toward employees on contextual performance in the banking sector: A serial model of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 1980–1994. <https://doi.org/10.1002/csr.2295>
- Bianchi, C. E., Tontini, G., & Gomes, G. (2022). Relationship between subjective well-being, perceived organisational culture and individual propension to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1447–1468. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0045>
- Bizri, R., Wahbi, M., & Al Jardali, H. (2021). The impact of CSR best practices on job performance: the mediating roles of affective commitment and work engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 129–148. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0015>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. New York. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2022). How and when perceived CSR effects

- interpersonal helping and loyal boosterism: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103154>
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person-job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human Relations*, 69. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds), *Personnel Selection in Organizations*. (Pp. 71–98), San Francisco, CA : Jossey Bass . [https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1111](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111)
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., & Ohana, M. (2020). *Corporate Social Responsibility and Employees' Affective Commitment : A Moderated Mediation Study*.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate Social Responsibility and Employees ' A ffective Commitment : A Moderated Mediation Study. *Management Decision*, 57(1), 152–167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Bowen, H R, & Johnson, F. (1953). *Social responsibility of the businessman, 1953*. Harper & Row: New York.
- Bowen, Howard R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Brachle, B. J., & Waples, C. J. (2023). CSR and affective organizational commitment: a moderated mediation model exploring the roles of prestige and psychosocial development. *Current Psychology*, 42(33), 29435–29447. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03970-7>
- Brammer, S., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial Management*, 35(3), 97–116.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate

- social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Bravo, R., Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2017). Brand Identity Management and Corporate Social Responsibility: an analysis from employees' perspective in the banking sector. *Journal of Business Economics and Management*, 18(2), 241–257. <https://doi.org/https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1209785>
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person–Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32–54. <https://doi.org/10.1006/JVBE.1994.1003>
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361–379.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Brunetto, Y., Xerri, M., & Farr-Wharton, B. (2021). The link between organizational support, wellbeing and engagement for emergency service employees: a comparative analysis. *Public Money & Management*, 44(2), 100–107. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1987733>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70, 001872671769307. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>
- Bui, N. V. (2023). The influence of corporate social responsibility perception on employees' job performance: an evidence from Vietnam. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 17(6), 654–672. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2023.134182>
- Bui, N. V., Dao, D. T., & Dao, D. H. (2022). The contribution of corporate social responsibility perception on job performance: does corporate reputation matter? *Business: Theory and Practice*, 23(2), 277–287.

<https://doi.org/10.3846/btp.2022.16089>

- Buston, K., Parry-Jones, W., Livingston, M., Wood, S., & Bogan, A. (1998). Qualitative research. *The British Journal of Psychiatry*, *172*(3), 197–199.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2011). *Human resource management*. McGraw-Hill. New York.
- Cable, D., & Judge, T. (1997). Interviewers' Perceptions of Person–Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *The Journal of Applied Psychology*, *82*, 546–561. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.546>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *67*(3), 294–311.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 648.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, *49*(7), 925–938. <https://doi.org/10.1177/0002764205285172>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, *43*(2), 313–575.
- Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B., & Benichoux, F. (2023). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France. *European Management Journal*, *41*(1), 90–100. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.12.004>
- Cao, M., Zhao, S., Lv, H., & Wei, D. (2022). Can we have our cake and eat it too? Corporate social responsibility and employees' eudaimonic well-being and performance. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, *31*(4), 1040–1052. <https://doi.org/10.1111/beer.12449>
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 248–267. [194](https://doi.org/10.1016/0001-</a></p></div><div data-bbox=)

8791(87)90042-X

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Castro-González, S., Bande, B., & Vila-Vázquez, G. (2023). How corporate social responsibility explains salespeople's job performance: the influence of responsible leadership. *Social Responsibility Journal*, 19(6), 1068–1084. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2022-0108>
- Celma, D., Martínez-García, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEEN.2017.12.001>
- Chang, C.-H. (2015). Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence. *Management Decision*, 53(2), 451–468. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2014-0060>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management Proceedings*, 1991(1), 199–203.
- Chaudhary, R. (2018). Corporate social responsibility and employee performance: a study among indian business executives. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2761–2784. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1469159>
- Chaudhary, R. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: a study among indian business executives. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2761–2784. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1469159>
- Chen, L., & Khuangga, D. L. (2021). Configurational paths of employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 389–403.

<https://doi.org/10.1002/csr.2056>

- Cheng, K., Cao, X., Guo, L., & Xia, Q. (2022). Work connectivity behavior after-hours and job satisfaction: examining the moderating effects of psychological entitlement and perceived organizational support. *Personnel Review*, 51(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0413>
- Cheng, M., Edwards, D., Darcy, S., & Redfern, K. (2018). A tri-method approach to a review of adventure tourism literature: Bibliometric analysis, content analysis, and a quantitative systematic literature review. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(6), 997–1020. <https://doi.org/10.1177/1096348016640588>
- Chernyak-Hai, L., Bareket-Bojmel, L., & Margalit, M. (2024). A matter of hope: Perceived support, hope, affective commitment, and citizenship behavior in organizations. *European Management Journal*, 42(4), 576–583. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.003>
- Chia, A., & Kern, M. L. (2021). Subjective wellbeing and the social responsibilities of business: an exploratory investigation of Australian perspectives. *Applied Research in Quality of Life*, 16(5), 1881–1908.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Psychology Press.
- Choi, W.-H., Oh, S., Kim, K., & Hur, W. M. (2023). Losing the meaning of being a socially responsible service worker: Moderating effects of customer and coworker incivility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 420–430. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.07.004>
- Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122–140. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0193>
- Čič, Ž. V., & Mladič, M. (2021). Employee Performance and Corporate Social Responsibility. *Social Responsibility and Corporate Governance: Volume 2: Policy and Practice*, 229–262. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-46095-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-46095-2_9)
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*, 155–159. <https://doi.org/doi:10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Coldwell, D., Billsberry, J., van Meurs, N., & Marsh, P. (2008). The Effects of Person–Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model. *Journal of Business Ethics*, *78*, 611–622. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9371-y>
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, *16*(1), 19–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, *84*(1), 3.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. John Wiley & Sons.
- Cormack, D. F. S. (2010). *The research process in nursing* (4th ed.). Oxford: Blackwell Sciences Ltd.
- Coşkun, B., Toprak, E., Katitaş, S., & Sipahioglu, M. (2021). *The Effect Of Teachers' Person - Organization Fit On Turnover Intentions And The Mediating Role Of Psychological Well - Being*.
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, *39*(2), 270–278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Bansal, A. (2021). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person–

- organization fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 493–511. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2105>
- Dahlsrud, A. (2008). *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. 13(November 2006), 1–13.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44(3), 283–317.
- De Roeck, K., & Maon, F. (2016). Building the Theoretical Puzzle of Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609–625. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91–112.
- De Silva, K. M., & De Silva Lokuwaduge, C. S. (2019). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. *Social Responsibility Journal*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0027>
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., & Andersson, L. M. (2003). Doing Unto Others: The Reciprocity of Helping Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101–113. <https://doi.org/10.1023/A:1026060419167>
- Dekoulou, P., Anastasopoulou, A., & Trivellas, P. (2023). Employee Performance Implications of CSR for Organizational Resilience in the Banking Industry: The Mediation Role of Psychological Empowerment. *Sustainability*, 15(15), 11946. <https://doi.org/10.3390/su151511946>
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2015). Linking Person-job Fit to Job Stress:

- The Mediating Effect of Perceived Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 369–376.  
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.10.107>
- Denu, M., Bentley, Y., & Duan, Y. (2023). Social sustainability performance: Developing and validating measures in the context of emerging African economies. *Journal of Cleaner Production*, 412, 137391.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137391>
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2015). National Accounts of Subjective Well-Being. *The American Psychologist*, 70, 234–242.  
<https://doi.org/10.1037/a0038899>
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., & Oishi, S. (2009). New measures of well-being. *Assessing Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*, 247–266.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Donia, M. B. L., Ronen, S., Tetrault Sirsly, C.-A., & Bonaccio, S. (2019). CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR

- attributions on employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 157, 503–523. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3673-5>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2015). Corporate Social Responsibility, Multi-faceted Job-Products, and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319–335. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2286-5>
- Duarte, A. P., & Mouro, C. (2022). Environmental Corporate Social Responsibility and Workplace Pro-Environmental Behaviors: Person-Organization Fit and Organizational Identification’s Sequential Mediation. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610355>
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46(3), 641–665.
- Edwards, M., & Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride: Multi-foci CSR perceptions, justice and performance. *Human Resource Management Journal*, 27, 169–188. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12140>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, Robert, Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, Robert, Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, Robert, Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Eisenberger, Robert, & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Eisenberger, Robert, Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ellegaard, O. (2018). The application of bibliometric analysis: disciplinary and user aspects. *Scientometrics*, *116*(1), 181–202.
- Ellis, C., Skidmore, S. T., & Combs, J. P. (2017). The Hiring Process Matters: The Role of Person–Job and Person–Organization Fit in Teacher Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, *53*(3), 448–474. <https://doi.org/10.1177/0013161X16687007>
- Emerson, E. B. (1985). Evaluating the impact of deinstitutionalization on the lives of mentally retarded people. *American Journal of Mental Deficiency*.
- Escorpizo, R. (2008). Understanding work productivity and its application to work-related musculoskeletal disorders. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *38*(3), 291–297. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.10.018>
- European Commission (2019). Corporate social responsibility. Retrieved from [https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)
- European Commission (EC) (2002), “*Green Book: promoting a European framework for corporate social responsibility*”, Retrieved from: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm)
- Fang, M., Fan, P., Nepal, S., & Chang, P.-C. (2021). Dual-mediation paths linking corporate social responsibility to employee’s job performance: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, *11*, 612565. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.612565>
- Farooq, M., Farooq, O., & Cheffi, W. (2019). How do employees respond to the CSR initiatives of their organizations: Empirical evidence from developing countries. *Sustainability*, *11*(9), 2646.

- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., Valette-florence, P., & Asia, Á. S. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment : Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Flammer, C., & Luo, J. (2017). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 163–183. <https://doi.org/10.1002/smj.2492>
- Flynn, F. J. (2005). Identity Orientations And Forms Of Social Exchange In Organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 737–750. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378875>
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Jr., F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231–247. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/00222437810180010>
- Franco-Santos, M., & Doherty, N. (2017). Performance management and well-being: a close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2319–2350. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1334148>
- Freeman, R., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 7. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gaudencio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2014). Organisational CSR practices: employees' perceptions and impact on individual performance. *International Journal of Innovation Management*, 18(04), 1450025. <https://doi.org/10.1142/S136391961450025X>
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effect Model. *Biometrika*,

- 61(1), 101–107. <https://doi.org/10.2307/2334290>
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*, 15(3), 255–272. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SBR-04-2020-0057>
- Gergen, K. J. (1969). *The psychology of behavior exchange*.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A.-M., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560–2571. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.12144>
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 7). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24, 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs.

- Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Pearson College Division.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Gullifor, D. P., Petrenko, O. V, Chandler, J. A., Quade, M. J., & Rouba, Y. (2023). Employee reactions to perceived CSR: The influence of the ethical environment on OCB engagement and individual performance. *Journal of Business Research*, 161, 113835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113835>
- Guo, Q., Shen, H., Fan, D. X. F., & Buhalis, D. (2024). CSR influence on job performance: the roles of psychological needs fulfillment and organizational identification among tourism firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(5), 1665–1689. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1180>
- Gutermann, D., Lehmann-willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). *How Leaders Affect Followers ' Work Engagement and Performance : Integrating Leader – Member Exchange and Crossover Theory*. October. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- Guzzo, R. F., Abbott, J., & Lee, M. (2021). How CSR and well-being affect work-related outcomes: a hospitality industry perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1470–1490. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0754>
- Guzzo, R. F., Abbott, J., & Madera, J. M. (2020). A micro-level view of CSR: A hospitality management systematic literature review. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 332–352. <https://doi.org/10.1177/1938965519892907>
- Guzzo, R. F., Wang, X., & Abbott, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Individual Outcomes: The Mediating Role of Gratitude and Compassion at Work. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(3), 350–368. <https://doi.org/10.1177/1938965520981069>
- Haddon, J. (2018). The impact of employees' well-being on performance in the

- workplace. *Strategic HR Review*, 17(2), 72–75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2018-0009>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., & Babin, B J, Anderson, R. E., Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. <https://books.google.com.vn/books?id=0R9ZswEACAAJ>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Sage Publications.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, Joe F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., Sharma, P. N., & Liengard, B. D. (2024). Going beyond the untold facts in PLS–SEM and moving forward. *European Journal of Marketing*, 58(13), 81–106. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2023-0645>
- Hair, Joseph F, Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, Joseph F, & Sarstedt, M. (2021). Explanation plus prediction—The logical focus of project management research. *Project Management Journal*, 52(4), 319–322. <https://doi.org/10.1177/8756972821999945>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Khan, S. U. (2019). Corporate social responsibility and employee pro-environmental behaviors: The role of perceived organizational support and organizational pride. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 246–265.
- Hamstra, M. R. W., Van Vianen, A. E. M., & Koen, J. (2019). Does employee perceived person-organization fit promote performance? The moderating role of supervisor perceived person-organization fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 594–601. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1485734>
- Handler, C. (2004). *The Value of Person Organization Fit ere Networking*. Prentice

- Hall International., Inc. New York.
- Hasan, I., Singh, S., & Kashiramka, S. (2024). CSR initiatives and stakeholder engagement amidst COVID-19 pandemic: insights using content analysis and literature review. *Social Responsibility Journal*, 20(3), 503–537. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2022-0376>
- Hasan, Iftekhar, Kobeissi, N., Liu, L., & Wang, H. (2018). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: The Mediating Role of Productivity. *Journal of Business Ethics*, 149. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3066-1>
- Hayat, A., & Afshari, L. (2022). Management CSR and employee well-being in hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51(November 2021), 387–396. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.008>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- He, H., Zhang, Y., & Ding, Y. (2022). When Does CSR Fail to Incentive Employees ' Affective Organizational Commitment? Exploring the Moderating Effects Based on the C-S-R Concerns Model. *Sustainability*, 14(8115). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14138115>
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2020). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043–1054.
- He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2019). The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: A sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582–2598. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0378>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>

- Henseler, J, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, Jörg, Ringle, C., & R. Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Dan Synderman, B. (1959). *Dan Synderman, B. 1959. The Motivation to Work*. Wiley New York, NY.
- Hicklenton, C., Hine, D. W., & Loi, N. M. (2019). Does Green-Person-Organization Fit Predict Intrinsic Need Satisfaction and Workplace Engagement? . In *Frontiers in Psychology* (Vol. 10). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02285>
- Hicks, L. E. (1970). Some properties of ipsative, normative, and forced-choice normative measures. *Psychological Bulletin*, 74(3), 167.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2005.08.003>
- Hofman, P. S., & Newman, A. (2013). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631–652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792861>
- Holbeche, L. (2022). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
- Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., & Nurunnabi, M. (2019). Does what goes around really comes around? The mediating effect of CSR on the relationship

- between transformational leadership and employee's job performance in law firms. *Sustainability*, *11*(12), 3366. <https://doi.org/10.3390/su11123366>
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, *10*(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hu, B., Liu, J., & Qu, H. (2019). The employee-focused outcomes of CSR participation: The mediating role of psychological needs satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *41*, 129–137. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2019.10.012>
- Huang, C.-C. (2016). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility: Corporate Volunteer and Organizational Commitment. *International Business Research*, *9*, 142. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n9p142>
- Huang, L., & Tsai, H. (2024). The effects of recovery experiences on hotel employees' subjective well-being, organizational citizenship behavior, and task performance. *International Journal of Hospitality Management*, *121*, 103798. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103798>
- Huang, M., Geng, S., Yang, W., Law, K. M. Y., & He, Y. (2024). Going beyond the role: How employees' perception of corporate social responsibility fuels proactive customer service performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *76*, 103565. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103565>
- Hudson, S., Bryson, D., & Michelotti, M. (2017). Individuals' Assessment of Corporate Social Performance, Person-Organization Values and Goals Fit, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, *72*(2), 322–344. <https://doi.org/doi:10.7202/1040403ar>
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, *49*(1), 51–83. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01791.x>
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, *110*, 837–861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>

- Hur, W.-M., & Moon, T.-W. (2024). How does perceived corporate social responsibility affect job performance during the COVID-19 pandemic? The roles of resilience and help exchange dynamics. *Current Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05596-9>
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Choi, W. H. (2021). The Role of Job Crafting and Perceived Organizational Support in the Link between Employees' CSR Perceptions and Job Performance: A Moderated Mediation Model. *Current Psychology*, 40(7), 3151–3165. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00242-9>
- Iarossi, G. (2006). *The power of survey design: A user's guide for managing surveys, interpreting results, and influencing respondents*. World Bank Publications.
- Ihugba, B., & Osuji, O. (2011). Corporate Citizenship and Stakeholder Engagement: Maintaining an Equitable Power Balance. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 16.
- Ikram, M., Sroufe, R., Mohsin, M., Solangi, Y. A., Shah, S. Z. A., & Shahzad, F. (2020). Does CSR influence firm performance? A longitudinal study of SME sectors of Pakistan. *Journal of Global Responsibility*, 11(1), 27–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JGR-12-2018-0088>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2023). The impact of perceived organizational support on professional commitment: a moderation of burnout and mediation of well-being. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(7/8), 710–726. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2022-0170>
- Im, S., Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). *Employees' Participation in Corporate Social Responsibility and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Person – CSR Fit*. <https://doi.org/10.3390/su9010028>
- Jamali, D., Samara, G., Zollo, L., & Ciappei, C. (2020). Is internal CSR really less impactful in individualist and masculine Cultures? A multilevel approach. *Management Decision*, 58(2), 362–375. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1260>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–25.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of

- construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218. <https://doi.org/10.1086/376806>
- Jaškevičiūtė, V., Zsigmond, T., Berke, S., & Berber, N. (2024). Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 188–211. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>
- Jeong, J.-G., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2022). Leader's Perception of Corporate Social Responsibility and Team Members' Psychological Well-Being: Mediating Effects of Value Congruence Climate and Pro-Social Behavior. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 6). <https://doi.org/10.3390/ijerph19063607>
- Jemsittiparsert, K., Chankoson, T., Prianto, A. L., & Thaicharoen, W. (2021). Business ethical values as a mechanism linking CSR and internal outcomes on job performance. *J. Legal Ethical & Regul. Issues*, 24, 1.
- Jiddi, F. E., & Ibenrissoul, A. (2020). Mapping 20 years of literature on CSR in tourism industry: A bibliometric analysis. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(11), 1739–1759. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.1011109>
- Jin, H., Li, X., & Li, G. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. *Plos One*, 19(3), e0300933. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0300933>
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2016). Person–Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167–192. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625.

<https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>

- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 939.
- Judi, A., Parizad, N., Mohammadpour, Y., & Alinejad, V. (2025). The relationship between professional autonomy and job performance among Iranian ICU nurses: the mediating effect of job satisfaction and organizational commitment. *BMC Nursing, 24*(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02551-2>
- Junça Silva, A., & Costa, S. (2024). Thriving in change: examining the influence of organizational sustainability on employee performance in the post-COVID landscape. *International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4222>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kang, S., Han, S., & Bang, J. (2018). The Fit between Employees' Perception and the Organization's Behavior in Terms of Corporate Social Responsibility. *Sustainability, 10*, 1650. <https://doi.org/10.3390/su10051650>
- Kao, E. H., Yeh, C.-C., Wang, L.-H., & Fung, H.-G. (2018). The relationship between CSR and performance: Evidence in China. *Pacific-Basin Finance Journal, 51*, 155–170.
- Karadaş, A., Gülşen, M., & Tatoğlu, N. (2025). The Relationship Between Person-Organization Fit and Job Embeddedness in Nursing: The Mediating Role of Workplace Happiness. *Journal of Evaluation in Clinical Practice, 31*(4), e70159. <https://doi.org/10.1111/jep.70159>
- Kasekende, F., Nasiima, S., & Otengei, S. O. (2020). Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: the mediator role of person-organization fit. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 7*(3), 275–295. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0056>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*(2), 131–146.

- Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347–359. <https://doi.org/10.1016/J.IIMB.2021.12.003>
- Kautish, P., Lim, W. M., & Lavuri, R. (2025). Values, wellbeing, and job satisfaction in telework: Evidence from IT-enabled service firms. *Technology in Society*, 80, 102762. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102762>
- Kemppila, S. (2003). Subjective productivity measurement. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2(2), 531–537.
- Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 601–620. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/jmo.2019.4>
- Khalequzzaman, M., Wang, S., Zhang, N., & Wang, L. (2025). Digital transformation stressors in banking: Technostress as a mediator and organizational support as a moderator of job performance. *Acta Psychologica*, 260, 105612.
- Khan, A., Hassan, M. K., Paltrinieri, A., Dreassi, A., & Bahoo, S. (2020). A bibliometric review of takaful literature. *International Review of Economics & Finance*, 69, 389–405. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.05.013>
- Khanra, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2021). Bibliometric analysis and literature review of ecotourism: Toward sustainable development. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100777.
- Kielmann, Cataldo, F., & Seeley, J. (2012). *Introduction to qualitative research methodology: a training manual*. University of East Anglia, Norwich, NR4.
- Kim, H.-S., Kim, M., & Koo, D. (2022). From teamwork to psychological well-being and job performance: the role of CSR in the workplace. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 34, Issue 10, pp. 3764–3789). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1426>
- Kim, H. (Lina), Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1584–

1600. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0166>
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, *61*, 26–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>
- Kim, H., Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*, 0. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0166>
- Kim, J. (Sunny), Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102691. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102691>
- Kim, J. Y., & Keane, A. (2023). Corporate social responsibility and performance in the workplace: a meta-analysis. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09581-3>
- Kim, M.-J., & Kim, B.-J. (2021). The performance implication of corporate social responsibility: the moderating role of employee's prosocial motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(6), 3128.
- Kim, M., & Kim, J. (2021). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, *59*(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Kim, S.-Y., & Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, *103*, 639–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x>
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, *72*(6), 830–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment

- approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2016). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37.
- Kour, J., El-den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). ScienceDirect ScienceDirect The The Role Role of of Positive Positive Psychology Psychology in in Improving Improving Employees ' Employees ' Performance and Organizational Productivity : An Performance and Organizational Productivity : An E. *Procedia Computer Science*, 161, 226–232. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.118>
- Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The Role of Positive Psychology in Improving Employees' Performance and Organizational Productivity: An Experimental Study. *Procedia Computer Science*, 161, 226–232. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2019.11.118>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. In *The International Journal of Human Resource Management* (Vol.

- 28, Issue 16, pp. 2229–2255). Taylor & Francis.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at work: A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof-Brown, A. M. Y. L., Zimerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at work: A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof, A. M. Y. L. (1996). Person-Organization Fit: An integrative Review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kumpulainen, M., & Seppänen, M. (2022). Combining Web of Science and Scopus datasets in citation-based literature study. *Scientometrics*, *127*(10), 5613–5631. <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04475-7>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, *34*(6), 1152–1189.
- Lau, A. K. W., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2018). An empirical taxonomy of corporate social responsibility in China's manufacturing industries. *Journal of Cleaner Production*, *188*, 322–338. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.010>
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job

- involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305.
- Le, T. T., Nguyen, T. A., Phan, T. T. H., Tran, M. D., Phung, X. T., Tran, T. T., & Giao, K. N. (2019). Impact of corporate social responsibility on supply chain management and financial performance in vietnamese garment and textile firms. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(4), 679–690. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.4.002>
- Lee, B. Y., Kim, T., Kim, S., Liu, Z., & Wang, Y. (2023). Socially responsible human resource management and employee performance: the roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 828–845. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12481>
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. (2001). The three-component model of organisational commitment: an application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596–614. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075>
- Lee, S.-Y., & Seo, Y. W. (2017). Corporate Social Responsibility Motive Attribution by Service Employees in the Parcel Logistics Industry as a Moderator between CSR Perception and Organizational Effectiveness. In *Sustainability* (Vol. 9, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/su9030355>
- Lee, Y., Sally, Y., Hee, K., & Li, D. (2012). International Journal of Hospitality Management The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Leung, V. T. Y., & Lin, P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.103107>
- Li, Y., & Chen, C.-H. (2023). The impact of employee-perceived CSR on organizational citizenship behavior—evidence from China. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.02.003>

- Liao, C.-W., Ting, C.-Y., Cheng, Y.-C., Chen, K.-J., Liu, A.-S., & Hsueh, T.-J. (2025). Exploring the sequential mediation model of coping humor, self-esteem, resilience, and subjective well-being among Taiwanese university students. *Acta Psychologica*, 255, 104879. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104879>
- Lin-Hi, N., Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Koch-Bayram, I. F. (2022a). Internal CSR and blue-collar workers' attitudes and behaviors in China: a combination of a cross-sectional study and a field experiment. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00200-7>
- Lin-Hi, N., Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Koch-Bayram, I. F. (2022b). Internal CSR and blue - collar workers ' attitudes and behaviors in China : a combination of a cross - sectional study and a field experiment. *Asian Business & Management*, 0123456789. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00200-7>
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl 2), 303–323. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9738-8>
- Litchfield, P. (2021). Workplace wellbeing. *Perspectives in Public Health*, 141(1), 11–12. <https://doi.org/10.1177/1757913920951388>
- Liu, H. (2024). Uncovering the mediating role of resilience between EFL teacher turnover intention and wellbeing: A conservation-of-resources theory perspective. *System*, 124, 103394. <https://doi.org/10.1016/j.system.2024.103394>
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24.
- Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100185. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
- Low, M. P., & Siegel, D. (2020). A bibliometric analysis of employee-centred corporate social responsibility research in the 2000s. *Social Responsibility Journal*, 16(5), 691–717. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2018-0243>
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Ahmed, R. R., & Streimikis, J. (2020). Corporate social responsibility and employee behavior: Evidence from mediation and

- moderation analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1719–1728.
- Lu, R. X. A., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2012). Socially responsible supplier development: Construct development and measurement validation. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 160–167. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.032>
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467.
- Ma, C., & Latif, Y. (2022). How to Improve Employee Psychological Well-Being? CSR as a Sustainable Way. In *Sustainability* (Vol. 14, p. 13920). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su142113920>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- MacKenzie, S. B. (2003). The dangers of poor construct conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 323–326. <https://doi.org/10.1177/0092070303031003011>
- Magazine, S. L., Williams, L. J., & Williams, M. L. (1996). A confirmatory factor analysis examination of reverse coding effects in Meyer and Allen's Affective and Continuance Commitment Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 56(2), 241–250. <https://doi.org/10.1177/0013164496056002005>
- Mahfouz, S., Abd Halim, M., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). Mediating role of employee commitment in the relationship between transactional leadership and employee performance. *Journal of Governance and Regulation*, 11, 337–350. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i1siart13>

- Mahmoud, M. A., Blankson, C., & Hinson, R. E. (2017). Market orientation and corporate social responsibility: towards an integrated conceptual framework. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2, 1–15.
- Maminiaina, H. S. R., Surya Perdhana, M., Maminirina Fenitra, R., Yolanda Putra, R., & Ravoaja, H. (2024). Driving positive outcomes of financial institutions: corporate social responsibility, employee well-being, and performance in Madagascar. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2433162. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433162>
- Maneethai, D., Beiza, A., Torres, F. J., & Madera, J. M. (2024). The impact of corporate social responsibility on employee outcomes in the hospitality industry: A multi-motive and cross-cultural meta-analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 61, 45–56. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.09.010>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Marić, S., Berber, N., Slavic, A., & Aleksić, M. (2021). The Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Firm Performance in Serbia. *SAGE Open*, 11, 215824402110376. <https://doi.org/10.1177/21582440211037668>
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human resource management (ed.). *Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning*.
- Maxham III, J. G., Netemeyer, R. G., & Lichtenstein, D. R. (2008). The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27(2), 147–167. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0282>
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and*

- Assessment*, 15(1), 63–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- McGillivray, M. (2007). Human Well-being: Issues, Concepts and Measures. In *in McGillivray, M. (Ed.), Human Well-Being: Concept and Measuremen* (pp. 1–22). Palgrave MacMillan, New York, NY. [https://doi.org/10.1057/9780230625600\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230625600_1)
- McMahan, E. A., & Estes, D. (2012). Age-Related Differences in Lay Conceptions of Well-Being and Experienced Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 13(1), 79–101. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9251-0>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Memon, M. A., Jun, H. C., Ting, H., & Francis, C. W. (2018). Mediation analysis issues and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(1), i–ix.
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2018). Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented employees' attitudes. *International Journal of Manpower*, 39(2), 319–333. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2016-0162>
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458–473. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a

- general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human Resource Management*. Irwin.  
<https://books.google.com.vn/books?id=Hk6QQgAACAAJ>
- Miller, J. M., & Youngs, P. (2021). Person-organization fit and first-year teacher retention in the United States. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103226.  
<https://doi.org/10.1016/J.TATE.2020.103226>
- Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. (2022). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, 34(1), 7–17. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.04.002>
- Molm, L., Collett, J., & Schaefer, D. (2007). Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205–242. <https://doi.org/10.1086/517900>
- Money, R. B., & Graham, J. L. (1999). Salesperson performance, pay, and job satisfaction: Tests of a model using data collected in the United States and Japan. *Journal of International Business Studies*, 30, 149–172.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106, 213–228.  
<https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–328.  
<https://doi.org/10.2307/3172742>
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (Vol. 16). Sage.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management

- and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805–824. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12055>
- Moser, D. V., & Martin, P. R. (2012). A broader perspective on corporate social responsibility research in accounting. *The Accounting Review*, 87(3), 797–806.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Murphy, K. R., & Kroecker, L. P. (1989). Dimensions of job performance. *Testing: Applied and Theoretical Perspectives*, 218–247.
- Muzaffar Zargar, S., & Gani, A. (2025). Fostering talent: the nexus of workplace well-being and enhanced employee performance. *Industrial and Commercial Training*, 57(3), 291–308. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2024-0109>
- Na-Nan, K., Phanniphong, K., Jaturat, N., Jaturat, N., & Jaturat, M. (2025). The influence of person-organization fit on employee engagement: Psychological contract as a mediating effect in Thailand's logistics industry. *Acta Psychologica*, 254, 104756. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104756>
- Nabawanuka, H., & Ekmekcioglu, E. B. (2022). Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work–life balance and employee well-being.

- Industrial and Commercial Training*, 54(1), 123–144.  
<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2021-0041>
- Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2022). Role of leader and followers' well-being, engagement and the moderating role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3293–3308.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0565>
- Nargotra, M., & Sarangal, R. K. (2023). Perceived organizational support and intention to stay: The mediating effect of employee engagement. *FIIB Business Review*, 12(3), 317–327.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person–organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924694.  
<https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Neal, A. F., & Hesketh, B. (1999). Technology and performance. In *The Changing Nature of performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. Edited by D. Ilgen and D. Pulakos. San Francisco: Jossey-Bass. Jossey-Bass.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85–98.  
<https://doi.org/10.1177/002224299706100306>
- Netemeyer, R. G., & Maxham III, J. G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83(1), 131–145.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.009>
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: Evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226–1242.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). Organization behavior. Singapore: The

*McGraw-Hill Inc.*

- Nguyen, D. N., & Uong, T. N. L. (2018). The Relationship between Psychological Capital, Organisational Commitment and Job Satisfaction in the Fisheries Sector - A Case Study of Fisheries sub-department of Thai Binh Province. *HCMCOUJS- Economics and Business Administration*, 12(1), 148–164. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.12.1.2013.2022>
- Nguyen, M. H., Nguyen, V. L., Huynh, M. H., Nguyen, A. T., & Vo, T. T. T. (2022). The Role of Employer Branding in Improving Employee Performance in Vietnam Enterprises. *HCMCOUJS-Proceedings*, 17(1), 5–22. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.proc.vi.17.1.2536.2022>
- Nguyen, N. T., & Fassin, Y. (2017). The impact of internal corporate social responsibility on organizational commitment: Evidence from Vietnamese service firms. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(2), 100–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10599231.2017.1309617>
- Nguyen, P., Le, H., Trinh, T., & Do, H. (2020). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24, 63–94. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.2.4>
- Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A., & Do, H. T. S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63–94. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.2.4>
- Nicol, A. A. M., Rounding, K., & MacIntyre, A. (2011). The impact of Social Dominance Orientation and Right-Wing Authoritarianism on the relation between Person–Organization fit with commitment, satisfaction, and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 893–898. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2011.07.009>
- Nicolaisen, J. (2010). *Bibliometrics and citation analysis: From the science citation index to cybermetrics*. Wiley Online Library.
- Nie, Q., Zhang, J., Peng, J., & Chen, X. (2023). Daily micro-break activities and workplace well-being: A recovery perspective. *Current Psychology*, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02300-7>
- O'Reilly, C. (1989). *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social*

- Control in Organizations. *California Management Review*, 31, 9–25.  
<https://doi.org/10.2307/41166580>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in Psychology*, 11, 475.
- Ochoa, P., Lepeley, M. T., & Essens, P. (2019). *Wellbeing for sustainability in the global workplace*. Routledge London.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99–152.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12026>
- Onkila, T., & Sarna, B. (2022). A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 435–447.  
<https://doi.org/10.1002/csr.2210>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pan, B., Wu, H., & Zhang, X. (2022). The effect of trait mindfulness on subjective well-being of kindergarten teachers: the sequential mediating roles of emotional intelligence and work–family balance. *Psychology Research and Behavior Management*, 2815–2830. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2021-0041>
- Panneerselvam, S., & Raya, R. (2017). HRM and Employee Engagement Link:

- Mediating Role of Employee Well-being. *Global Business Review*, 19, 097215091771336. <https://doi.org/10.1177/0972150917713369>
- Parent-Lamarche, A., Alain, M., & Saade, S. (2021). How do work organization conditions affect job performance? The mediating role of workers' well-being. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 48–76. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1872382>
- Park, K. O. (2020). How CSV and CSR affect organizational performance: A productive behavior perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2556. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072556>
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of well-being in the workplace: the development of the work well-being questionnaire. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 199(6), 394–397. <https://doi.org/10.1097/NMD.0b013e31821cd3b9> Buy
- Patten, M., & Newhart, M. (2017). Understanding research methods: An overview of the essentials, tenth edition. In *Understanding Research Methods: An Overview of the Essentials, Tenth Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781315213033>
- Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person–Organization Fit. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920920776>
- Pattnaik, S., & Pattnaik, S. (2021). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 657–674. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0374>
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2015). Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: Exploring the Role of Identification, Satisfaction and Type of Company. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 15–25. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2013-0272>
- Perry, S. J., Hunter, E. M., & Currall, S. C. (2016). Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, 45(6), 1247–1262.

- <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.03.009>
- Pham, K. T., Nguyen, N.-D. K., Vu, T. P., & Nguyen, H. H. (2024). Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: Dataset from Vietnamese state-owned enterprises. *Data in Brief*, *52*, 110029.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Schulich School of Business.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(2), 202–221.  
<https://doi.org/10.1016/J.JVB.2006.05.001>
- Platts, K. W., & Sobótka, M. (2010). When the uncountable counts: An alternative to monitoring employee performance. *Business Horizons*, *53*(4), 349–357.  
<https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2010.02.006>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603.
- Posdakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, *31*(3), 351–363.  
<https://doi.org/10.1177/002224379403100>
- Pradhan, R., & Jena, L. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, *5*, 1–17.  
<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, *23*(2), 385–407.  
<https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Priyadarshi, P., & Premchandran, R. (2018). Job characteristics, job resources and

- work-related outcomes: role of person-organisation fit. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 118–136. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2017-0022>
- Radomir, L., & Moisescu, O. I. (2020). Discriminant validity of the customer-based corporate reputation scale: Some causes for concern. *Journal of Product & Brand Management*, 29(4), 457–469. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2115>
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Does cyberloafing and person-organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(5), 44–64. <https://doi.org/10.1002/joe.22159>
- Ramdhan, R. M., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2022). Internal Corporate Social Responsibility as a Microfoundation of Employee Well-Being and Job Performance. *Sustainability (2071-1050)*, 14(15), 9065-N.PAG. <https://doi.org/10.3390/su14159065>
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64–73.
- Resick, C., Baltes, B., & Shantz, C. (2007). Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 1446–1455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1446>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 87, pp. 698–714). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Richman, A. (2006). *Everyone wants an engaged workforce: How can you create it?* *Workspan*, 49, 36-39.

- Rinawiyanti, E. D., Huang, X., & As-Saber, S. (2021). Adopting management control systems through CSR strategic integration and investigating its impact on company performance: evidence from Indonesia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 463–478. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2020-0150>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's comments: a critical look at the use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS Quarterly*, iii–xiv. <https://doi.org/10.2307/41410402>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior 15th Edition: Pearson Higher Education & Professional Group*.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement report 408. *Institute for Employment Studies, UK*, 72.
- Roczniewska, M., Retowski, S., & Higgins, E. T. (2018). How Person-Organization Fit Impacts Employees' Perceptions of Justice and Well-Being . In *Frontiers in Psychology* (Vol. 8). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.02318>
- Rollins, T., & Fruge, M. (1992). Performance dimensions: competencies with a twist. *Training*, 29(1), 47–51.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173–188. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1453-9>
- Rupp, D., Shao, R., Skarlicki, D., Paddock, E., Kim, T.-Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: The Moderating Role of CSR-Specific Relative Autonomy and Individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39. <https://doi.org/10.1002/job.2282>
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of*

- Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- Saha, J. M., & Rowley, C. (2015). 5 - The role of human resources in sustaining the growth of industries. In J. M. Saha & C. B. T.-T. C. R. of the H. R. P. in the A. P. R. Rowley (Eds.), *Chandos Asian Studies Series* (pp. 123–133). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-85709-475-9.00005-4>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saleem, S., Rasheed, M. I., Malik, M., & Okumus, F. (2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 385–395. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2021.10.009>
- Santhosh, S. S., & Anisha, B. (2023). Psychological improvement in employee productivity by maintaining attendance system using machine learning behavior. *Journal of Community Psychology*, 51(1), 270–283. <https://doi.org/10.1002/jcop.22902>
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, 62(3), 288–299. <https://doi.org/10.1177/1470785320915686>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2019). Research Methods for Business Students" Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. *Research Methods for Business Students*.

- Pearson Education*, 128–171.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92.
- Schoemmel, K., & S. Jønsson, T. (2014). Multiple affective commitments: quitting intentions and job performance. *Employee Relations*, *36*(5), 516–534. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2013-0116>
- Settoon, R., Bennett, N., & Liden, R. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 219–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, *45*(1), 161–182. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Sharma, P., Kong, T., & Kingshott, R. (2016). Internal Service Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance – Exploring the Focal Role of Employee Well-being. *Journal of Service Management*, *27*(5), 773–797. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0294>
- Sharma, S., Conduit, J., & Rao Hill, S. (2017). Hedonic and eudaimonic well-being outcomes from co-creation roles: a study of vulnerable customers. *Journal of Services Marketing*, *31*(4/5), 397–411. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2016-0236>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, *42*(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shin, I., Hur, W.-M., & Kang, S. (2016). Employees’ Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model. *Sustainability*, *8*, 493. <https://doi.org/10.3390/su8050493>
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *76*(5), 637.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior:

- Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774.
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., Von Dem Knesebeck, O., Jürges, H., & Börsch-Supan, A. (2006). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees—baseline results from the SHARE Study. *The European Journal of Public Health*, 17(1), 62–68. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl084>
- Sihag, P., & Dhoopar, A. (2023). Organizational resilience and employee performance: the mediation of perceived organizational support in the Indian HEIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2674–2696. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0387>
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34.
- Singh, P., & Bajaj, B. (2025). Exploring Factors and Challenges Influencing Employee Well-being: Insights From HR Practitioners. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 23220937241311656.
- Siyal, S., Xin, C., Peng, X., Siyal, A. W., & Ahmed, W. (2020). Why Do High-Performance Human Resource Practices Matter for Employee Outcomes in Public Sector Universities? The Mediating Role of Person–Organization Fit Mechanism. *SAGE Open*, 10(3), 2158244020947424. <https://doi.org/10.1177/2158244020947424>
- Smith, A. D. (2007). Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy Series*, 8(3), 186–195. <https://doi.org/10.1108/17515630710684187>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sojanah, J., Juliana, J., Sari, A. P., Zazali Putra, M. P., Mulyana, D., Nafiana, D., &

- Inomjon, Q. (2025). The Influence of Employee Engagement on Employee Performance is Mediated by Organizational Commitment. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10, 177–187. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85216734133&partnerID=40&md5=02fbfbf49b627df6ff877e63996c9acc>
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103691. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2022.103691>
- Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee Relations: The International Journal*, 44(7), 162–182. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077>
- Stone, A. A., & Mackie, C. E. (2013). *Subjective well-being: Measuring happiness, suffering, and other dimensions of experience*. National Academies Press.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111–147. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111–124. <https://doi.org/10.1111/beer.12084>
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361–1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>
- Straatmann, T., Königshulte, S., Hattrup, K., & Hamborg, K.-C. (2020). Analysing mediating effects underlying the relationships between P–O fit, P–J fit, and

- organisational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1533–1559. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416652>
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437–450. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2019.01.009>
- Subramanian, S., Billsberry, J., & Barrett, M. (2022). A bibliometric analysis of person-organization fit research: significant features and contemporary trends. *Management Review Quarterly*, 1–29.
- Suh, Y. J. (2016). The role of relational social capital and communication in the relationship between CSR and employee attitudes: A multilevel analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 410–423.
- Sun, L., & Yu, T. R. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance*, 14(3), 262–284. <https://doi.org/10.1108/RAF-03-2014-0025>
- Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Syaifuddin, Efendi, B., Novirsari, E., Lubis, Y., & Nasib. (2023). Organizational Justice and Corporate Social Responsibility on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10, 151–165. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0312>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). *The social identity theory of group behavior. Psychology of intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tangpong, C., & Pesek, J. (2007). Shareholder value ideology, reciprocity and

- decision making in moral dilemmas. *Journal of Managerial Issues*, 19, 379–396.
- Tarigan, J., Susanto, A. R. S., Hatane, S. E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2021). Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2019-0189>
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. *Current Issues in Work and Organizational Psychology*, 189–204. <https://doi.org/10.4324/9780429468339>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142–168.
- Temme, D., Kreis, H., & Hildebrandt, L. (2010). A comparison of current PLS path modeling software: Features, ease-of-use, and performance. In *In: Esposito Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J., Wang, H. (eds). Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 737–756). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_32)
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Thuy, H. T., & Lan, B. T. (2024). Fostering the Job Performance of Nurses: A Responsibility of an Ethical Hospital. *SAGE Open Nursing*, 10, 23779608241267060. <https://doi.org/10.1177/23779608241267060>
- Tran, K., Nguyen, P., Dang, T., & Ton, T. (2018). The Impacts of the High-Quality Workplace Relationships on Job Performance: A Perspective on Staff Nurses in Vietnam. *Behavioral Sciences*, 8, 109. <https://doi.org/10.3390/bs8120109>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Trivellas, P., Rafailidis, A., Polychroniou, P., & Dekoulou, P. (2019). Corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences on job performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *11*(2), 265–282. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2017-0117>
- Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*, *42*(6), 944–956. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001>
- Turker, D. (2008). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, *89*(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, *85*, 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- UNECE, 2021. *Climate Change and Sustainable Transport*. Retrieved from: <https://unec e.org/climatechange-and-sustainable-transport>.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, *11*(2), 2. <https://doi.org/https://aisel.aisnet.org/jitta/vol11/iss2/2>
- Valentine, S., & Godkin, L. (2017). Banking Employees’ Perceptions of Corporate Social Responsibility, Value-Fit Commitment, and Turnover Intentions: Ethics as Social Glue and Attachment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *29*(2), 51–71. <https://doi.org/10.1007/s10672-017-9290-8>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (pp. 285–320). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13)
- Vance, R. J., Stephen, J., Thomas E., B., & and McKay, A. S. (2020). Alternative Measures of Employee Commitment: Assessment of Predictive Validity for Performance and Turnover. *Human Performance*, *33*(2–3), 164–190. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1759071>

- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of Person-Organization Fit: Organization Goal Congruence. *Personnel Psychology*, *44*(2), 333–352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 241–255. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2006-3-241>
- Verdeyen, V., Put, J., & Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder model. *International Journal of Social Welfare*, *13*, 325–331. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2004.00328.x>
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, *87*(1), 57–69. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*(4), 216–226.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, *118*(3), 577–588. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1590-1>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(7), 990–1017.
- Waddock, S., & Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, *105*(1), 47–62.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, *73*(6), 77–91.
- Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, *66*(2), 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>
- Wang, C., Zhang, Q., Lu, L., & Tang, F. (2024). Micro understanding of the macro:

- employee perception, corporate social responsibility and job performance. *Management Decision*, 62(3), 862–884. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1496>
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Moral Identity . In *Frontiers in Psychology* (Vol. 8). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01906>
- Wang, X., Li, C., & Chen, Y. (2022). Relationships between job satisfaction , organizational commitment , burnout and job performance of healthcare professionals in a district-level health care system of Shenzhen . *Front Psychol*, November, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.992258>
- Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees’ perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 471–496. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wayoi, D. S., Margana, M., Prasajo, L. D., & Habibi, A. (2021). Dataset on Islamic school teachers’ organizational commitment as factors affecting job satisfaction and job performance. *Data in Brief*, 37, 107181. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dib.2021.107181>
- Weerasinghe, T. D. (2021). Impact of Employee Commitment on Job Performance of Secondary Level Government Employees in Divisional Secretariats of Matara District , Sri Lanka Impact of Employee Commitment on Job Performance of Secondary. *University of Kelaniya*, 5(March), ISSN: 2536-3605.
- Welbourne, T., Johnson, D., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *CAHRS Working Paper Series*, 41. <https://doi.org/10.2307/256941>
- Westerman, J., & Cyr, L. (2004). An Integrative Analysis of Person–Organization Fit

- Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252–261.  
[https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x)
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 331.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229–267. <https://doi.org/10.1108/eb028831>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521.
- Wright, T. A. (2014). Putting your best “face” forward: The role of emotion-based well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1153–1168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1967>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486.
- Wu, J., Inoue, Y., Filo, K., & Sato, M. (2022). Creating shared value and sport employees’ job performance: The mediating effect of work engagement. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 272–291.
- Wu, T.-J., Yuan, K.-S., & Yen, D. C. (2023). Leader-member exchange, turnover intention and presenteeism—the moderated mediating effect of perceived organizational support. *Current Psychology*, 42(6), 4873–4884.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-01825-1>

- Wu, Y.-J., & Hou, J.-L. (2010). An employee performance estimation model for the logistics industry. *Decision Support Systems*, 48(4), 568–581. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.11.007>
- Xu, X., Chen, X., Jia, F., Brown, S., Gong, Y., & Xu, Y. (2018). Supply chain finance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 204, 160–173. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.00>
- Yaakob, M. F. M., Habibi, A., Halili, S. H., Abdullah, H., Yaqin, L. N., Alqahtani, T. M., & Fauzee, M. S. O. (2025). Unveiling the role of organizational commitment on job satisfaction and job performance in Islamic education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 975–983. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.31071>
- Yang, H.-C., & Kim, Y.-E. (2018). The effects of corporate social responsibility on job performance: Moderating effects of authentic leadership and meaningfulness of work. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121–132. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.121>
- Yang, S., & Guy, M. E. (2023). Comparing public servants' behavior in South Korea and the United States: How emotional labor moderates the relationship between organizational commitment and job performance. *Public Administration*, 101(2), 406–421. <https://doi.org/10.1111/padm.12794>
- Yang, Yang, & Jiang, Y. (2023). Buyer-supplier CSR alignment and firm performance : A contingency theory perspective. *Journal of Business Research*, 154(October 2022), 113340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113340>
- Yang, Yefei, Lau, A. K. W., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2020). The performance implication of corporate social responsibility in matched Chinese small and medium-sized buyers and suppliers. *International Journal of Production Economics*, 230, 107796. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107796>
- Yassin, Y., & Beckmann, M. (2024). CSR and employee outcomes: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1–47. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7>
- Yoon, B., & Chung, Y. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm

- performance: A stakeholder approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 89–96. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2018.10.005>
- Yu, J., Lho, L. H., & Han, H. (2022). Corporate social responsibility (environment, product, diversity, employee, and community) and the hotel employees' job performance: Exploring the role of the employment types. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1825–1838. <https://doi.org/10.1002/csr.2330>
- Yu, M., Lin, H., Wang, G. G., Liu, Y., & Zheng, X. (2022). Is too much as bad as too little? The S-curve relationship between corporate philanthropy and employee performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1511–1534. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09775-9>
- Zafar, M., & Ali, I. (2017). *The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: The Mediating Role of Employee Company Identification*. 12(12). <https://doi.org/10.5539/ass.v12n12p262>
- Zhang, Lating, Jin, X., Cheng, N., Wang, R., Liang, X., Fan, H., & Jiang, X. (2025). Work-family balance mediates self-efficacy and subjective well-being among nurses in Chinese intensive care units: A cross-sectional study. *Applied Nursing Research*, 82, 151932. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2025.151932>
- Zhang, Li, & Eichmann-Kalwara, N. (2019). Mapping the scholarly literature found in Scopus on “research data management”: A bibliometric and data visualization approach. *Journal of Librarianship and Scholarly Communication*, 7(1).
- Zhang, Z., Wang, J., & Jia, M. (2022). Multilevel examination of how and when socially responsible human resource management improves the well-being of employees. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 55–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04700-4>
- Zhao, L., Jolly, P. M., & Zhao, S. (2022). The effect of illegitimate tasks on hospitality employees' service performance: a conservation of resources perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2665–2684. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0357>
- Zhao, X., Chuang, W., Chen, C., & Zhou, Z. (2020). The Influence of Corporate Social Responsibility on Incumbent Employees: A Meta-Analytic Investigation

- of the Mediating and Moderating Mechanisms. *Journal of Management*.  
<https://doi.org/10.1177/0149206320946108>
- Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J., & Ee, M. S. (2016). Impact of individual coping strategies and organisational work–life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 501–526.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Zhi, R., & Wang, Y. (2025). Exploring the interplay between well-being, mindfulness, creativity, and work engagement among EFL teachers. *Thinking Skills and Creativity*, 56, 101697. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101697>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.

## PHẦN PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: TỔNG HỢP CÁC BÀI NGHIÊN CỨU TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP- HIỆU QUẢ LÀM VIỆC NHÂN VIÊN

S T T	Tác giả	Tên bài báo	Bối cảnh/ Phạm vi/ Cỡ mẫu/ Đối tượng khảo sát	Lý thuyết nền/ Phương pháp nghiên cứu	Biến độc lập/Loại TNXHĐN	Biến trung gian	Biến điều tiết	Kết quả nghiên cứu	Hướng nghiên cứu thêm
1	Mami niaina và cộng sự (2024)	Driving positive outcomes of financial institutions: corporate social responsibility, employee wellbeing, and performance in Madagascar	296 nhân viên ở 6 ngân hàng tại Madagascar	1.Lý thuyết các bên liên quan  2.Định lượng, SEM, IBM Amos 23	TNXHĐN (khách hàng, nhân viên, môi trường, xã hội)	Sự viên mãn nhân viên		1. TNXHĐN tác động trực tiếp và cả gián tiếp thông qua sự viên mãn nhân viên đến Hiệu quả làm việc nhân viên.	1.Cần xem xét mối quan hệ này ở bối cảnh khác để củng cố kết quả NC. 2.Các biến ngoại sinh khác cần đưa vào xem xét trong NC tương lai: áp lực chính phủ, sự cạnh tranh, qui mô công ty.
2	Hur & Moon (2024)	How does perceived corporate	355 nhân viên ở Hàn Quốc	1.Thuyết bảo tồn nguồn lực	Nhận thức về TNXHĐN	Khả năng phục hồi		1.Khả năng phục hồi đóng vai trò	1. Sử dụng dữ liệu đa nguồn (do giám sát

		social responsibility affect job performance during the COVID-19 pandemic? The roles of resilience and help exchange dynamics		(COR) và Mô hình Yêu cầu công việc-Nguồn lực (mô hình JD-R ). 2.PROCESS macro model 4, 11		(Employee resilience)		<p>trung gian trong việc truyền tải tác động tích cực của nhận thức của nhân viên về TNXHĐN đến hiệu quả làm việc và là nguồn lực tâm lý, truyền tải các nguồn lực công việc thành hiệu quả làm việc nhân viên.</p> <p>2.Tác động tích cực của nhận thức về TNXHĐN đối với khả năng phục hồi ý nghĩa nhất khi trạng thái</p>	<p>đánh giá hoặc công cụ đánh giá hiệu quả làm việc nhân viên chính thức)</p> <p>2.Sử dụng các nguồn lực công việc khác như sự nhân dạng tổ chức, tái cấu trúc công việc ( job crafting), và vốn tâm lý) để xem xét tác động TNXHĐN đến khả năng phục hồi và hiệu quả làm việc.</p> <p>3. Kiểm tra kết quả NC ở ngữ cảnh khác.</p>
--	--	---	--	--	--	-----------------------	--	--	--

								nhận và cho sự giúp đỡ đối với đồng nghiệp ở mức cao.	
3	Huang và cộng sự (2024)	Going beyond the role: How employees' perception of corporate social responsibility fuels proactive customer service performance	438 nhân viên tuyển đầu tại các khách sạn vừa và nhỏ có thiết kế riêng (boutique) ở Trung Quốc.	-Lý thuyết xử lý thông tin xã hội (SIP) và Mô hình động lực chủ động (Proactive Motivation Model) -Nghiên cứu định lượng (SmartPLS)	Nhận thức về TNXHĐN	- Lòng tự trọng dựa trên tổ chức (Organizational-based self-esteem). - Nghĩa vụ cảm nhận (Felt obligation). - Trải nghiệm ý nghĩa công việc (Experience of meaningfulness).		1.Nhận thức về TNXHĐN của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả phục vụ khách hàng chủ động. 2.Nghĩa vụ cảm nhận và cảm nhận ý nghĩa công việc đóng vai trò trung gian quan trọng giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc. 3.Lòng tự trọng dựa	1. Nghiên cứu TNXHĐN ở cấp độ tổ chức thay vì cá nhân. 2. Khám phá thêm các biến giải thích khác hoặc các biến điều tiết như đặc điểm cá nhân, yếu tố văn hóa. 3. Thực hiện nghiên cứu so sánh giữa các quốc gia và ngành công nghiệp khác nhau. 4. Thử nghiệm phương pháp nghiên cứu

								trên tổ chức không đóng vai trò trung gian.	hỗn hợp (mixed-method) và nghiên cứu theo chiều dọc (longitudinal studies) để đánh giá mối quan hệ nhân quả.
4	Wang và cộng sự (2024)	Micro understanding of the macro: employee perception, corporate social responsibility and job performance	219 nhân viên từ các công ty sản xuất Trung Quốc	1.Sử dụng lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết trao đổi xã hội. 2.Định lượng (Phân tích hồi quy đa cấp)	TNXHDN nội bộ và TNXHDN bên ngoài	- Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	Chủ nghĩa tập thể (Collectivism)	1. TNXHDN nội bộ và bên ngoài có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc. 2. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò trung gian giữa TNXHDN và hiệu quả làm việc. 3. Chủ nghĩa tập	1. Sử dụng các thước đo khách quan để giảm sai lệch tự báo cáo. 2. Xem xét các lý thuyết bổ sung như lý thuyết nhất quán tín hiệu (Cue Consistency Theory) và lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory). 3. Khám phá vai trò điều

								<p>thể làm tăng cường mối quan hệ giữa TNXHĐN bên ngoài và Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức theo cách làm tăng ảnh hưởng tích cực TNXHĐN lên Hiệu quả làm việc.</p>	<p>tiết của các yếu tố tổ chức như sự phù hợp giữa TNXHĐN và tổ chức.</p>
5	Guo và cộng sự (2024)	TNXHĐN influence on job performance: the roles of psychological needs fulfillment and organizational identification among	692 nhân viên tuyển đầu của 10 công ty du lịch thuộc sở hữu nhà nước tại Trung Quốc.	1.Thuyết tự quyết và lý thuyết nhận diện xã hội 2. Định lượng (bảng câu hỏi tự quản lý và PLS-SEM)	Nhận thức của nhân viên về TNXHĐN (TNXHĐN hướng tới cộng đồng, TNXHĐN hướng tới môi trường, TNXHĐN hướng tới nhân viên).	1.Thỏa mãn nhu cầu tâm lý (Psychological Needs Fulfillment): • Nhu cầu về năng lực (Competence).		1. Nhận thức của nhân viên về TNXHĐN có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc. 2. Thỏa mãn nhu cầu về năng lực đóng	1. Khám phá thêm các cơ chế liên kết giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc nhân viên trong các điều kiện và bối cảnh khác nhau. 2. Mở rộng nghiên cứu đến các

		tourism firms				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhu cầu về tự chủ (Autonomy).</li> <li>• Nhu cầu về sự kết nối (Relatedness)</li> </ul> <p>2. Nhận dạng tổ chức:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhận dạng nhận thức (Cognitive Identification )</li> <li>• Nhận dạng cảm xúc (Affective Identification )</li> </ul>		<p>vai trò trung gian quan trọng trong mối liên kết giữa nhận thức TNXHĐN và hiệu quả làm việc.</p> <p>3. Nhận diện tổ chức (cả nhận thức và cảm xúc) cũng đóng vai trò trung gian tích cực.</p>	<p>doanh nghiệp tư nhân hoặc các quốc gia khác.</p> <p>3. Nghiên cứu các kết quả "mặt tối" của nhận thức TNXHĐN (ví dụ: áp lực hoặc kỳ vọng không hợp lý).</p>
6	Junça Silva & Costa (2024)	Thriving in change: examining the influence of organizatio	304 nhân viên làm việc ở vị trí quản lý toàn thời gian ở	1.Thuyết nhận diện xã hội, Thuyết bảo tồn nguồn lực	Chính sách TNXHĐN	Sự gắn kết công việc	Vốn tâm lý: Sự tin vào năng lực	1. TNXHĐN cải thiện hiệu quả làm việc (task &	1.Khám phá TNXHĐN trong các lĩnh vực và quốc gia khác nhau.

		nal sustainability on employee performance in the post-COVID landscape	Bồ Đào Nha	(COR), Mô hình JD-R. 2. Định lượng (PROCESS macro - SPSS)			(self-efficacy), Sự tự phục hồi (resilience), Hi vọng, Sự lạc quan.	adaptive performance). 2. Mối quan hệ gián tiếp giữa các chính sách TNXHĐN và hiệu quả làm việc thông qua sự gắn kết công việc được điều tiết bởi vốn tâm lý. Mối quan hệ này mạnh hơn đối với những nhân viên có mức vốn tâm lý thấp (so với những nhân viên có mức vốn tâm lý cao).	2. Đo lường Vốn tâm lý theo thời gian.
7	Manee thai và cộng	The impact of corporate social	87 bài báo, 33,567 nhân viên	Phân tích tổng hợp	Nhận thức về TNXHĐN	1. Động cơ quan hệ	1. Sự phát triển	1.TNXHĐN có ảnh hưởng tích	1. Nghiên cứu sâu hơn về các loại

	sự (2024)	responsibility on employee outcomes in the hospitality industry: A multi-motive and cross-cultural meta-analysis	với 160 hiệu ứng thống kê ngành Du lịch-Nhà hàng-Khách sạn			<p>(Relational motives): Niềm tin tổ chức, lòng tự hào tổ chức, cam kết tổ chức.</p> <p>2. Động cơ phương tiện (Instrumental motives): Chất lượng cuộc sống làm việc, sự hài lòng trong công việc.</p> <p>3. Động cơ đạo đức (Moral motives): Nhận thức sự công bằng tổ chức, nhận dạng tổ chức, sự gắn kết.</p>	<p>của quốc gia</p> <p>2. Loại hình văn hóa quốc gia</p>	<p>cực đến nhân viên: sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức, hiệu quả làm việc, hành vi công dân tổ chức.</p> <p>2. TNXHĐN ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc thông qua động cơ phương tiện là mạnh nhất, sau đó là động cơ đạo đức và động cơ quan hệ.</p> <p>3. Tác động của TNXHĐN đến nhân viên mạnh hơn ở các quốc gia</p>	<p>TNXHĐN ảnh hưởng đến nhân viên</p> <p>2. Nghiên cứu ảnh hưởng của TNXHĐN trong các nền văn hóa khác nhau.</p> <p>3. Nghiên cứu ảnh hưởng của TNXHĐN đối với nhân viên ở các quốc gia đang phát triển.</p>
--	-----------	--	--	--	--	--	--	---	--

								phát triển và trong nền văn hóa chủ nghĩa cá nhân ngang hàng (Horizontal Individualism).	
8	Thuy & Lan, (2024)	Fostering the Job Performance of Nurses: A Responsibility of an Ethical Hospital	215 y tá làm việc tại một bệnh viện quốc tế thuộc tỉnh B, Việt Nam.	Lý thuyết trao đổi xã hội và Lý thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (PLS-SEM)	TNXHDN nội bộ (Thu nhập, phúc lợi, Sự kết nối, sự tin cậy, Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, An toàn và sức khỏe, Chất lượng cuộc sống liên quan đến công việc, Sự đa dạng tại nơi làm việc)			TNXHDN nội bộ ảnh hưởng tích cực đến ba khía cạnh của hiệu quả làm việc của y tá: năng lực chăm sóc bệnh nhân, thái độ làm việc, và năng lực phát triển chuyên môn và quản lý	1.Mở rộng quy mô mẫu và thực hiện ở môi trường bệnh viện khác nhau (công lập, tư nhân, phi lợi nhuận). 2.Cần nghiên cứu thêm về vai trò của các biến trung gian và điều tiết trong mối quan hệ giữa TNXHDN và hiệu quả làm việc.

9	Choi và cộng sự (2023)	Giới tính, Độ tuổi, thâm niên, ảnh hưởng tích cực và tiêu cực	435 nhân viên tuyển đầu tại 21 khách sạn ở Hàn Quốc	-Thuyết gắn kết nhân viên - Định lượng (Mplus 8.7, Monte Carlo method)	Nhận thức về TNXHĐN	Định hướng khách hàng	Sự thô lỗ từ khách hàng, Sự thô lỗ từ đồng nghiệp	Nhận thức về TNXHĐN làm tăng mức độ định hướng khách hàng, qua đó tăng hiệu quả làm việc do giám sát đánh giá. Sự thô lỗ từ khách hàng làm suy yếu tác động tích cực của nhận thức về TNXHĐN vì làm suy giảm ý nghĩa công việc. Sự thô lỗ từ đồng nghiệp không có tác dụng điều tiết.	1.Cần làm rõ thêm cơ chế tâm lý: Nhân viên làm việc tốt hơn khi công ty thực hiện các hành vi có trách nhiệm xã hội, và động lực cho sự thay đổi hành vi này là cảm giác rằng công việc của họ có ý nghĩa chứ không phải đánh giá tích cực của người chủ lao động hay niềm tự hào tổ chức. 2.Cần có thêm nghiên cứu về lý thuyết gắn kết nhân viên để nâng cao hiểu biết về tác động của
---	------------------------	---	---	---	---------------------	-----------------------	---	---	---

									TNXHDN đối với động lực và hành vi của nhân viên.
<b>1 0</b>	Gullif or và cộng sự (2023)	Employee reactions to perceived TNXHDN: The influence of the ethical environmen t on OCB engagement and individual performanc e	234 nhân viên và giám sát trong các ngành nghề ở Mỹ	-Thuyết nhận diện xã hội, Trao đổi xã hội, Thuyết tín hiệu -Định lượng (SPSS)	-Nhận thức về TNXHDN	Hành vi công dân hướng về tổ chức (Organizati onal Citizenship Behaviors directed at the Organizatio n-OCBO)		Khi nhân viên thấy công ty có trách nhiệm xã hội và môi trường đạo đức cao, tích cực tham gia vào các hành vi công dân, giúp tăng hiệu quả làm việc. Quá trình này càng được củng cố khi diễn ra trong môi trường tổ chức có đạo đức cao.	-Cần có nghiên cứu theo chiều dọc - phát triển và kiểm tra các mối quan hệ trung gian- điều tiết, với các biến như sự khiêm tốn của nhà lãnh đạo hoặc tính dễ chịu, ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa (OCBO) và hiệu quả làm việc
<b>1 1</b>	Lee và cộng	Socially responsible human	30 công ty đa ngành với tổng	-Thuyết xử lý thông tin	TNXHDN nội bộ (Quản lý	-Nhận thức về uy tín bên ngoài	- Thuộc tính	1.SRHRM có ảnh hưởng tích	1. Nghiên cứu trong các bối cảnh văn

	sự (2023)	resource management and employee performance: the roles of perceived external prestige and employee human resource attributions	cộng 390 nhân viên từ 88 nhóm làm việc khác nhau tại miền trung và miền đông Trung Quốc.	xã hội (Social Information Processing Theory) và lý thuyết nhận diện xã hội -Khảo sát hai giai đoạn với các biến đo lường từ nhân viên và quản lý, sử dụng phân tích mô hình đa cấp bậc -Định lượng (MPlus 8.0)	nguồn nhân lực có trách nhiệm xã hội- (SRHRM)	của tổ chức (Perceived External Prestige) -Sự nhận dạng tổ chức	liên quan phúc lợi nhân viên (Employee Well-being Attribution). - Thuộc tính nhân sự theo tiêu chuẩn ngành (Industry HR Attribution). - Thuộc tính bóc lột nhân viên trong chính sách	cực gián tiếp đến hiệu quả làm việc thông qua các biến trung gian là nhận thức về uy tín bên ngoài và nhận dạng tổ chức. 2. Các thuộc tính nhân sự có khả năng điều tiết ảnh hưởng gián tiếp của SRHRM đến hiệu quả làm việc.	hóa khác nhau để đảm bảo kết quả NC có tính tính khái quát cao. 2. Điều tra thêm về mối quan hệ giữa SRHRM và uy tín bên ngoài thực tế, không chỉ dựa vào nhận thức của nhân viên.
--	-----------	---	--	---	---	---	---	---	--

							nhân sự (Employee Exploitation HR Attribution)		
1 2	Santh ose & Anish a, (2023)	Psychologi cal improveme nt in Employee Productivit y by Maintainin g Attendance System using Machine Learning Behavior	230 nhân viên, quản lý, chuyên gia và các giám sát trong SMEs ở Ấn Độ	- Thuyết tâm lý tích cực - Định lượng (SPSS)	Các hoạt động TNXHĐN (nội bộ)			1. TNXHĐN và các yếu tố hệ thống điểm danh có mặt, ý định khởi nghiệp cải thiện hiệu quả và hiệu suất làm việc nhân viên. 2. Tâm lý học tích cực góp phần tạo môi trường làm việc tốt hơn và cải thiện trạng thái tinh thần	Điều tra tác động của TNXHĐN đến các loại hình doanh nghiệp khác nhau và sự ảnh hưởng dài hạn của TNXHĐN.

								của nhân viên.	
1 3	Castro - González và cộng sự (2023)	How corporate social responsibility explains salespeople's job performance: the influence of responsible leadership	176 cặp giám sát - nhân viên bán hàng từ 96 công ty owe 11 ngành khác nhau ở Tây Ban Nha	-Dựa trên thuyết nhận diện xã hội và thuyết trao đổi xã hội -Định lượng (SPSS-SEM)	Nhận thức về TNXHĐN	Lòng tự hào tổ chức và cam kết tổ chức	Phong cách lãnh đạo có trách nhiệm (Responsible Leadership)	1. Nhận thức về TNXHĐN ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên bán hàng thông qua lòng tự hào tổ chức và cam kết tổ chức. 2. Phong cách lãnh đạo có trách nhiệm làm tăng cường mối quan hệ giữa lòng tự hào và cam kết tổ chức, từ đó cải thiện hiệu quả làm việc	1. Tiến hành nghiên cứu theo thời gian dài để xác nhận mối quan hệ nhân quả. 2. Điều tra thêm các biến khác như niềm tin của nhân viên vào công ty hoặc vai trò điều tiết của tính cách nhân viên. 3. Phân tích ảnh hưởng của các kiểu lãnh đạo khác (lãnh đạo đạo đức, lãnh đạo chuyển đổi)

1 4	Silva và cộng sự (2023)	Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust	171 nhân viên từ các công ty xây dựng Bồ Đào Nha	-Thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (PLS - SEM)	Nhận thức về TNXHĐN	Sự hài lòng trong công việc, Cam kết tổ chức và niềm tin tổ chức		Nhận thức TNXHĐN không ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc, nhưng ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự hài lòng trong công việc và niềm tin tổ chức. Cam kết tổ chức không làm trung gian TNXHĐN- hiệu quả làm việc.	1. Nghiên cứu mở rộng sang các ngành khác để so sánh kết quả. 2. Điều tra các biến trung gian khác như công bằng tổ chức hoặc vốn xã hội. 3. Phân tích chi tiết hơn về các loại hoạt động TNXHĐN và ảnh hưởng của loại này đến nhân viên.
1 5	Dekou và cộng sự (2023)	Employee Performance Implications of TNXHĐN for Organizational	203 nhân viên ngân hàng ở Cyprus	-Lý thuyết các bên liên quan và thuyết trao quyền tâm lý (psychological	- TNXHĐN từ thiện (philanthropic TNXHĐN). - TNXHĐN đạo đức	Sự trao quyền về tâm lý		Các hoạt động TNXHĐN không ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân	1. Mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các ngành khác. 2. Khám phá các điều kiện khiến vai trò trung gian

		Resilience in the Banking Industry: The Mediation Role of Psychological Empowerment		empowerment theory) -Định lượng (Smart PLS 3)	(ethical TNXHĐN). - TNXHĐN môi trường (environmental TNXHĐN)			viên mà thông qua trao quyền tâm lý	của trao quyền tâm lý trở nên mạnh mẽ hơn, ví dụ như thêm các biến trung gian khác: phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức
1 6	Alnehabi & Al-Mekhlafi (2023)	The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment	550 nhân viên ngân hàng tại Riyadh, Saudi Arabia	-Lý thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (SmartPLS)	TNXHĐN nói chung	Nhận dạng tổ chức và Cam kết nhân viên		TNXHĐN có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc thông qua các biến trung gian như nhận dạng và cam kết tổ chức	1. Nghiên cứu dài hạn (longitudinal studies) để theo dõi thay đổi theo thời gian. 2. Khám phá các yếu tố trung gian hoặc điều tiết khác như phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức

17	Abdurachman và cộng sự (2023)	Corporate Social Responsibility: Micro Foundation Framework for High Employee Performance in a Developing Country	382 nhân viên ở các doanh nghiệp nhà nước tại Indonesia	-Định lượng (SEM-SPSS)	TNXHDN nội bộ và bên ngoài	Sự gắn kết công việc và Sự hài lòng trong công việc		Cả hai loại TNXHDN đều ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc thông qua các biến trung gian, TNXHDN nội bộ có ảnh hưởng mạnh hơn so với TNXHDN bên ngoài	Cần nghiên cứu thêm về TNXHDN nội bộ trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa.
18	Cao và cộng sự (2022)	Can we have our cake and eat it too? Corporate social responsibility and employees' eudaimonic well-being and performance	124 nhà quản lý cấp cao và 661 nhân viên tại 81 tổ chức thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau ở miền bắc, miền trung và đông nam Trung Quốc	-Lý thuyết tạo nghĩa (Sensemaking Perspective) -Định lượng (Mplus7.4)	TNXHDN nói chung	Cảm nhận ý nghĩa công việc (Perceived Meaningfulness)	Sự lãnh đạo khiêm nhường của CEO (CEO's Humble Leadership)	1. TNXHDN có ảnh hưởng tích cực đến cảm nhận ý nghĩa công việc, từ đó cải thiện sự viên mãn (well-being) và hiệu quả làm việc	1.Cần nghiên cứu thêm về các yếu tố tạo nghĩa khác như hỗ trợ tổ chức TNXHDN hay nhận diện đạo đức của nhân viên. 2. Áp dụng thiết kế đa giai đoạn và đa nguồn để

								<p>của nhân viên.</p> <p>2. Tác động gián tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc của nhân viên thông qua ý nghĩa công việc trở nên tích cực hơn khi mức độ lãnh đạo khiêm nhường của CEO cao.</p>	<p>làm rõ hơn mô hình lý thuyết.</p>
1 9	Lin-Hi và cộng sự (2022)	Internal TNXHĐN and blue-collar workers' attitudes and behaviors in China: a combination of a cross-section	803 công nhân tại nhà máy may Trung Quốc	-Lý thuyết trao đổi xã hội và Lý thuyết sự phù hợp cá nhân và tổ chức -phương pháp khảo sát cắt ngang	TNXHĐN nội bộ		Nhận thức về vai trò đạo đức và trách nhiệm xã hội (PRES OR importance)	TNXHĐN nội bộ làm tăng số lượng công việc hoàn thành và giảm số lượng khiếu nại, nhưng lại giảm chất lượng công việc.	Cần mở rộng nghiên cứu trên nhiều nhà máy và vùng miền khác nhau.

		nal study and a field experiment		(Cross sectional study) và thí nghiệm thực địa (field experiment)					
20	Aftab và cộng sự (2022)	Does TNXHĐN mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs	202 nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ ở miền Bắc nước Ý	-Lý thuyết trao đổi xã hội -Định lượng (SPSS)	TNXHĐN nói chung			1. Lãnh đạo đạo đức có mối quan hệ tích cực với hiệu quả làm việc của nhân viên và TNXHĐN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. 2. TNXHĐN cải thiện hiệu quả làm việc khi nhân viên cảm nhận được rằng	1. Thực hiện nghiên cứu theo thiết kế dài hạn (longitudinal) để kiểm tra mối quan hệ nhân quả rõ ràng hơn. 2. Mở rộng nghiên cứu sang các quốc gia khác và các doanh nghiệp lớn để so sánh kết quả. 3. Xem xét các phong cách lãnh đạo khác như lãnh đạo

								doanh nghiệp thực hiện các hoạt động xã hội có trách nhiệm	chuyển đổi (transformational leadership) và lãnh đạo đích thực (authentic leadership)
21	Bui và cộng sự, 2022	The contribution of corporate social responsibility perception on job performance: does corporate reputation matter?	638 nhân viên làm việc trong SMEs tại TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam	- Lý thuyết về các bên liên quan, Lý thuyết trao đổi xã hội, Lý thuyết nhận diện xã hội, Lý thuyết tín hiệu. - Định lượng (PLS-SEM)	Nhận thức về TNXHĐN (trách nhiệm kinh tế, pháp lý, đạo đức, và từ thiện)	Sự hài lòng trong công việc và Sự cam kết của nhân viên	Uy tín tổ chức (Organizational Reputation)	- TNXHĐN có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên cả trực tiếp và qua biến trung gian là hài lòng công việc và cam kết nhân viên. 2. Uy tín tổ chức làm tăng cường mối quan hệ tích cực giữa TNXHĐN	1. Nghiên cứu áp dụng trong các ngành khác để tăng tính tổng quát của mô hình. 2. Phân tích ảnh hưởng của các yếu tố nhân khẩu học đến hiệu quả làm việc. 3. Tiếp tục nghiên cứu các khía cạnh khác của TNXHĐN như các sáng kiến, các hoạt động TNXHĐN.

								và thái độ làm việc	
2 2	Ramdan và cộng sự (2022)	Internal Corporate Social Responsibility as a Microfoundation of Employee Well-Being and Job Performance	382 nhân viên tại 4 doanh nghiệp nhà nước ở Indonesia	-Thuyết các bên liên quan, mô hình JD-R, Thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết chuỗi phương tiện-kết quả (means-end chain theory) -Định lượng (SPSS)	TNXHDN nội bộ	Sự gắn kết trong công việc và tình trạng kiệt sức (burnout)		TNXHDN nội bộ có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc, giảm tình trạng kiệt sức và cải thiện hiệu quả làm việc. Sự gắn kết và kiệt sức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này.	1. Sử dụng thêm phương pháp thu thập dữ liệu định tính để làm rõ hơn các biến nghiên cứu. 2. Khám phá chi tiết hơn về sự tích hợp giữa TNXHDN và quản trị nguồn nhân lực (HR governance)
2 3	Yu và cộng sự (2022)	Corporate social responsibility (environment, product, diversity, employee, and community)	320 nhân viên thuộc các phòng ban khác nhau trong khách sạn tại Seoul, Hàn Quốc	-Lý thuyết các bên liên quan -Định lượng (SPSS và AMOS)	TNXHDN (môi trường, sản phẩm, đa dạng, nhân viên, và cộng đồng)	Nhận dạng tổ chức, Nhận dạng nhân viên và khách hàng (Employee-customer identification), Hành vi	Loại hình lao động (vị trí làm việc cố định hoặc	1. TNXHDN có ảnh hưởng tích cực tới nhận dạng tổ chức và nhận dạng nhân viên-khách hàng.	1. Mở rộng nghiên cứu sang các ngành khác ngoài ngành khách sạn. 2. So sánh kết quả giữa các quốc gia khác nhau để

		) and the hotel employees' job performance: Exploring the role of the employment types				công dân tổ chức (OCB).	tạm thời)	2. Nhận dạng tổ chức và nhận dạng nhân viên - khách hàng ảnh hưởng tích cực tới hành vi công dân tổ chức, từ đó cải thiện hiệu quả làm việc. 3. Loại hình lao động không điều tiết mối quan hệ Nhận dạng tổ chức, nhận dạng nhân viên - khách hàng và OCB, OCB và hiệu quả làm việc.	xem xét ảnh hưởng của yếu tố văn hóa và sự quan tâm đến TNXHĐN.
24	Yu và cộng	Is too much as bad as too little?	592 nhân viên và quản lý trực	-Lý thuyết nguồn lực (Resource	Hoạt động từ thiện doanh		Tính cách thiện ý	Hoạt động từ thiện doanh	1. Xác định các khoảng giá trị cụ thể

	sự (2022)	The S-curve relationship between corporate philanthropy and employee performance	tiếp tại 32 doanh nghiệp thuộc các loại hình doanh nghiệp nhà nước, tư nhân và đầu tư nước ngoài Trung Quốc	-Based View - RBV) và lý thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (STATA)	nghiệp (Corporate Philanthropy)		(Employee Benevolent Attribution)	nghiệp có tác động theo dạng đường cong chữ S đối với hiệu quả làm việc của nhân viên. Mức độ quá nhỏ hay quá lớn vượt ngưỡng nhất định đều không cải thiện hiệu quả làm việc. - Tính cách thiện ý của nhân viên điều tiết mối quan hệ này, làm giảm ảnh hưởng tiêu cực khi hoạt động từ thiện ở mức thấp nhưng tăng cường	cho các điểm chuyển đổi trong mối quan hệ này trên đường cong S. 2. Thực hiện nghiên cứu theo chiều dọc để làm rõ mối quan hệ nhân quả giữa hoạt động từ thiện và hiệu quả làm việc.
--	-----------	--	---	--	---------------------------------	--	-----------------------------------	---	---

								ảnh hưởng tích cực ở mức trung bình.	
2 5	Fang và cộng sự (2021)	Dual-Mediation Paths Linking Corporate Social Responsibility to Employee's Job Performance: A Multilevel Approach	764 cặp phản hồi cấp trên và cấp dưới, cùng với 271 quản lý cấp trung từ 85 công ty tại Trung Quốc	-Lý thuyết nhận diện xã hội và Lý thuyết xử lý thông tin xã hội (Social Information Processing Theory - SIPT) - Định lượng	Các sáng kiến TNXHĐN	Môi trường quan hệ lao động (Industrial Relations Climate - IRC) và Sự hoàn thành hợp đồng tâm lý (Psychological Contract Fulfillment - PCF)		1. TNXHĐN có ảnh hưởng trực tiếp, tích cực, tới hiệu quả làm việc của nhân viên. 2. IRC và PCF đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc.	1. Đề xuất áp dụng thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc để kiểm tra mối quan hệ nhân quả. 2. Tìm hiểu các yếu tố điều tiết như phong cách lãnh đạo để làm rõ ảnh hưởng của TNXHĐN đến nhân viên.
2 6	Chen & Khuang (2021)	Configurational paths of employee reactions to corporate social responsibility	1.231 nhân viên, bao gồm quản lý, giám sát viên và nhân viên vận hành của 1 chuỗi	-Lý thuyết công lý đạo đức (Deontic Justice Theory) - Định lượng	TNXHĐN nội bộ và TNXHĐN bên ngoài, bao gồm các khía cạnh kinh tế, lao động,	Nhận thức về công bằng tổ chức (Perceived Organizational Justice)	Niềm tin vào tầm quan trọng của công lý tổ chức	1. Sự kết hợp giữa TNXHĐN nội bộ, TNXHĐN bên ngoài và nhận thức công	1. Thực hiện nghiên cứu theo chiều dọc để kiểm tra tính nhân quả. 2. Xem xét các yếu tố

		ty: An organizational justice perspective	cửa hàng bách hóa lớn có trụ sở tại Đài Bắc, Đài Loan và 7 chi nhánh của công ty	(IBM SPSS AMOS) -Phương pháp phân tích so sánh định tính sử dụng tập mờ (fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis - fsQCA)	người tiêu dùng và môi trường		từ phía nhân viên	bằng tổ chức là điều kiện cần thiết để dự đoán các kết quả tích cực của nhân viên như sự hài lòng trong công việc, ý định gắn bó lâu dài và hiệu quả làm việc cao. 2. Nhận thức cao về công bằng tổ chức là điều kiện cần thiết nhưng không đủ để dẫn đến các kết quả tích cực nếu không có sự kết hợp với TNXHĐN	khác như kinh nghiệm làm việc, giao tiếp trong tổ chức để hiểu rõ hơn về sự khác biệt trong nhận thức công bằng và phản ứng của nhân viên với TNXHĐN
--	--	---	--	---	-------------------------------	--	-------------------	--	--

27	Bizri và cộng sự (2021)	The impact of TNXHĐN best practices on job performance: the mediating roles of affective commitment and work engagement	302 nhân viên ngân hàng tại nhiều thành phố khác nhau của Lebanon	-Lý thuyết Nhận thức Xã hội (Social Cognitive Theory - SCT) và Lý thuyết Trao đổi Xã hội -Định lượng (SmartPLS)	Các chính sách (hoạt động) TNXHĐN (TNXHĐN practices)	Cam kết tình cảm và Sự gắn kết công việc.		1. TNXHĐN có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc thông qua cam kết tình cảm và sự gắn kết công việc. 2. Các nhân tố trung gian đóng vai trò trung gian toàn phần, không có ảnh hưởng trực tiếp giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc.	1.Nghiên cứu thêm mô hình này ở ngành khác để củng cố kết quả. 2.Cần kết hợp cả định lượng và định tính trong thu thập dữ liệu
28	Hur và cộng sự (2021)	The Role of Job Crafting and Perceived Organizational Support	181 nhân viên và được cấp quản lý trực tiếp đánh giá tại các	-Lý thuyết Nhận diện xã hội -Định lượng (M-plus 8.1)	Nhận thức TNXHĐN	Sự chủ động công việc (Job crafting)	Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức	1. Sự chủ động công việc làm trung gian toàn phần mỗi quan hệ	1.Thực hiện nghiên cứu trên các mẫu đa dạng về giới tính và ngành nghề.

		nal Support in the Link between Employees' TNXHĐN Perceptions and Job Performance: A Moderated Mediation Model	khách sạn cao cấp (5 sao) ở Hàn Quốc					giữa nhận thức TNXHĐN và hiệu quả làm việc của nhân viên. 2. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức làm tăng ảnh hưởng gián tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc thông qua sự chủ động công việc.	2. Tìm hiểu vai trò của các loại hỗ trợ khác nhau (từ đồng nghiệp, quản lý, tổ chức) trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và các hành vi nhân viên.
29	Jermis et al. (2021)	Business ethical values as a mechanism linking TNXHĐN and internal outcomes on job	106 nhân viên đang làm việc tại các tổ chức quản lý cảng biển Indonesia	-Lý thuyết nhận diện xã hội và lý thuyết trao đổi xã hội -Định lượng (SmartPLS)	TNXHĐN được đo lường dựa trên hai khía cạnh chính: khía cạnh xã hội và khía cạnh môi trường	Các giá trị đạo đức kinh doanh (Business Ethical Values - BEV)		1. TNXHĐN có mối quan hệ tích cực với BEV, 2. BEV có mối quan hệ tích cực với cam kết tổ chức và	Mở rộng nghiên cứu trên các tổ chức và ngành nghề khác để tăng tính khái quát của kết quả NC.

		performanc e						hành vi công dân tổ chức (OCB) 3. Cam kết tổ chức và OCB ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc.	
<b>3 0</b>	Rinaw iyanti và cộng sự (2021)	Adopting managemen t control systems through TNXHĐN strategic integration and investigatin g its impact on company performanc e: evidence from Indonesia	Quản lý của 435 công ty sản xuất tại Java, Indonesia	-Lý thuyết ngẫu nhiên và Lý thuyết các bên liên quan -Định lượng (SmartPL S)	Sự tích hợp chiến lược TNXHĐN (xã hội, môi trường, đạo đức và từ thiện)		Qui mô công ty	1. Việc tích hợp TNXHĐN vào chiến lược kinh doanh có tác động trực tiếp tích cực đến hiệu quả làm việc nhân viên, hiệu quả hoạt động và hiệu quả tài chính. 2. Hiệu quả làm việc nhân viên đóng vai trò trung gian	1. Cần nghiên cứu thêm trong các ngành khác và ở các khu vực khác ngoài Java. 2. Sử dụng các phương pháp nghiên cứu theo chiều dọc để kiểm tra quan hệ nhân quả.

								trong mối quan hệ giữa tích hợp TNXHĐN và hiệu quả tài chính	
								3. Qui mô công ty không điều tiết mối quan hệ TNXHĐN- Hiệu quả làm việc.	
								4. Các công ty lớn có hiệu quả hoạt động tốt hơn nhờ vào việc tích hợp chiến lược TNXHĐN so với SMEs.	
<b>31</b>	Tarigan và cộng sự (2021)	Corporate social responsibility, job pursuit	376 thực tập sinh, nhân viên và giám sát viên ở 42	-Lý thuyết tín hiệu và lý thuyết các bên liên quan	TNXHĐN với 5 khía cạnh: kinh tế, pháp lý, đạo đức, từ	Ý định theo đuổi công việc (Job Pursuit Intention -		-TNXHĐN ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu	- Mở rộng nghiên cứu sang các ngành khác hoặc công ty

		intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry	công ty thuộc ngành công nghiệp gây tranh cãi ở Indonesia (thuốc lá, dược phẩm, dầu khí, hóa chất, thép và dầu thô)	-Định lượng (WarpPLS)	thiện và môi trường	JPI) và Chất lượng cuộc sống công việc (Quality of Work Life - QWL)		quả làm việc -QWL làm trung gian 1 phần mối quan hệ này -JPI không làm trung gian TNXHĐN-QWL - Chỉ số quan trọng nhất của TNXHĐN là Trách nhiệm đạo đức	nhỏ để kiểm tra tính tổng quát của mô hình. - Bổ sung các biến liên quan khác để khám phá biến trung gian ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhân viên.
3 2	Asante Boadi và cộng sự (2020)	Consequences of corporate social responsibility on employees The moderating role of work motivation patterns	244 cặp nhân viên - giám sát từ các ngân hàng cộng đồng và nông thôn tại Ghana	- Lý thuyết trao đổi xã hội dựa trên cảm xúc (Affect Social Exchange Theory-ASET)	Nhận thức của nhân viên về TNXHĐN (nhân viên, khách hàng, chính phủ, các bên liên quan xã hội và phi xã hội).		Động lực tự chủ (Autonomous motivation) - Động lực kiểm soát (Controlled	TNXHĐN có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc nhân viên - Động lực tự chủ làm tăng tác động của TNXHĐN lên hiệu quả	1. Mở rộng nghiên cứu ra các lĩnh vực khác ngoài ngân hàng để kiểm tra sự tổng quát của mô hình. 2. Kiểm tra các biến trung gian khác như sự

				-Định lượng (IBM SPSS AMOS)			motivati on)	làm việc nhân viên - Động lực kiểm soát không làm giảm tác động của TNXHĐN lên hiệu quả làm việc mà có tác động tích cực nhưng yếu hơn so với Động lực tự chủ.	gắn kết nhân viên (Employee Engagement) hoặc cam kết tổ chức (Organizational Commitment ). 3. Thực hiện nghiên cứu ở các nền kinh tế khác để so sánh sự khác biệt văn hóa trong nhận thức về TNXHĐN và động lực làm việc.
3 3	Jnanes war & Ranjit (2020)	Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of	306 nhân viên toàn thời gian từ 20 nhà máy sản xuất lớn tại Kerala, Ấn Độ	-Lý thuyết lãnh đạo hiện đại (neo-charismatic paradigm theory), lý thuyết lãnh đạo	TNXHĐN nội bộ và bên ngoài			1.TNXHĐN tác động trực tiếp đến hiệu quả làm việc. 2.TNXHĐN đóng vai trò trung gian một	1. Thực hiện các nghiên cứu tương tự trong các ngành khác (viễn thông, bán lẻ, du lịch). 2. Khám phá thêm các biến

		corporate social responsibility		chuyển đổi, lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (SPSS, AMOS)				phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc	trung gian và điều tiết như động lực nội sinh, sự công nhận từ quản lý, sự tự tin vào bản thân
3 4	Chaudhary (2020)	Corporate social responsibility and employee performance: a study among indian business executives	187 cặp nhân viên và giám sát, đến từ các lĩnh vực như dầu khí, tư vấn, ô tô, công nghệ thông tin, bảo hiểm, thương mại điện tử và điện tử Ấn Độ	-Lý thuyết nhận diện xã hội, lý thuyết trao đổi xã hội, Lý thuyết các bên liên quan -Định lượng	TNXHDN hướng tới các bên liên quan xã hội, phi xã hội, nhân viên, khách hàng và chính phủ		-Tâm quan trọng TNXH DN -Giới tính	TNXHDN có ảnh hưởng tích cực và đáng kể tới cả hiệu quả làm việc; tầm quan trọng TNXHDN và giới tính không có vai trò điều tiết mối quan hệ này.	1. Tìm hiểu sâu hơn về các cơ chế tâm lý tiềm ẩn đằng sau mối quan hệ giữa TNXHDN và hiệu quả làm việc nhân viên. 2. Xem xét các khác biệt cá nhân và bối cảnh tổ chức, văn hóa để đánh giá ảnh hưởng

									của TNXHĐN.
3 5	Park (2020)	How CSV and TNXHĐN affect organizational performance: A productive behavior perspective	195 nhân viên từ các công ty hàng đầu được niêm yết trên thị trường chứng khoán KOSPI của Hàn Quốc	-Lý thuyết động lực làm việc -Định lượng (SPSS, AMOS)	TNXHĐN nói chung	Sự gắn kết công việc		1. CSV, TNXHĐN có ảnh hưởng đáng kể tới sự gắn kết công việc và hành vi tích cực trong tổ chức, bao gồm OCB, hành vi sáng tạo, và hiệu quả làm việc. 2. Sự gắn kết công việc có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả làm việc.	1. Các nghiên cứu trong tương lai xem xét thêm ảnh hưởng của các đặc điểm lãnh đạo và chiến lược tổ chức. 2. Khuyến nghị thực hiện nghiên cứu theo chiều dọc để xác định rõ hơn mối quan hệ nhân quả giữa các biến
3 6	Ali và cộng sự (2020)	Corporate social responsibility and employee performance	217 nhân viên từ các công ty sản xuất lớn tại các thành phố	Lý thuyết nhận diện xã hội -Định lượng	TNXHĐN (kinh tế, từ thiện, đạo đức và pháp lý)	Sự gắn kết nhân viên		TNXHĐN có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến cả sự gắn kết	Sử dụng các biến trung gian khác (nhận dạng tổ chức, cam kết tổ chức) và

		e: The mediating role of employee engagement in the manufacturing sector of Pakistan	Pakistan (Karachi, Lahore, Faisalabad và Peshawar)					và hiệu quả làm việc của nhân viên. Sự gắn kết nhân viên đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ này.	biến điều tiết (các phong cách lãnh đạo khác nhau) trong lăng kính của các lý thuyết khác nhau (lý thuyết tình huống, lý thuyết các bên liên quan) để giải thích thêm cơ chế này và khám phá vai trò của TNXHĐN đối với hiệu quả làm việc của nhân viên.
37	Asante Boadi và cộng sự (2019)	Employees' perception of corporate social responsibility (TNXHĐN) and its effects on	235 cặp nhân viên - người giám sát, được lấy từ 10 ngân hàng nông thôn hàng đầu của Ghana	-Lý thuyết chuỗi phương tiện -Kết quả (Means-End Chain Theory)	Nhận thức của nhân viên về TNXHĐN (sự quan tâm đến phúc lợi nhân viên, môi trường	Chất lượng cuộc sống công việc (QWL) (nhu cầu xã hội, sức khỏe, an toàn, kinh	Động lực nội sinh và ngoại sinh	1.Nhận thức TNXHĐN có ảnh hưởng trực tiếp, tích cực đến hiệu quả làm việc.	Mở rộng nghiên cứu thêm các yếu tố trung gian khác như sự hài lòng cuộc sống hoặc ý nghĩa công việc, và áp

		internal outcomes		-Định lượng	làm việc và các hoạt động xã hội).	tế và tri thức)		2. QWL đóng vai trò trung gian 1 phần trong mối quan hệ này. 3. Mối quan hệ TNXHĐN- Hiệu quả làm việc nhân viên bị điều tiết bởi động cơ bên ngoài đối với TNXHĐN ở những nhân viên có động cơ làm việc nội sinh.	dụng trong các ngành khác ngoài ngân hàng.
<b>38</b>	Hongd ao và cộng sự (2019)	Does what goes around really comes around? The mediating effect of TNXHĐN	200 nhân viên làm việc tại các công ty luật ở 5 thành phố lớn của Pakistan	-Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi -Lý thuyết trao đổi xã hội -Định lượng	TNXHĐN nói chung			1.TNXHĐN có tác động trực tiếp, tích cực đến hiệu quả làm việc nhân viên.	1.Nghiên cứu dọc (longitudinal study) để kiểm tra tác động dài hạn. 2.So sánh giữa các quốc gia để xem

		on the relationship between transformational leadership and employee's job performance in law		(SPSS- khảo sát cắt ngang (cross-sectional survey))				2. TNXHĐN đóng vai trò trung gian giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc 3. Nhân viên có nhận thức cao về TNXHĐN sẽ có hiệu quả làm việc cao hơn.	ảnh hưởng của yếu tố văn hóa. 3. Xem xét vai trò của các biến điều tiết như quy mô công ty, chính sách TNXHĐN quốc gia.
39	Story & Castanheira (2019)	Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment	190 cặp giám sát viên - nhân viên từ nhiều bộ phận khác nhau ở một tổ chức tài chính lớn ở Latvia	-Lý thuyết nhận diện xã hội và trao đổi xã hội -Định lượng (AMOS)	TNXHĐN nội bộ (đào tạo, phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc tốt hơn) và bên ngoài (môi trường, phát triển cộng đồng, từ thiện)	-Sự hài lòng trong công việc -Cam kết tình cảm		1. TNXHĐN bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc nhân viên 2. TNXHĐN nội bộ không có tác động	1. Thực hiện nghiên cứu trên các ngành và quốc gia khác nhau để củng cố tác động TNXHĐN đến hiệu quả làm việc 2. Tích hợp các biến điều tiết như chính sách nhân sự,

								<p>trực tiếp đến hiệu quả nhưng ảnh hưởng gián tiếp qua sự hài lòng trong công việc.</p> <p>3. Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian giữa TNXH DN (cả nội bộ và bên ngoài) và hiệu quả làm việc.</p> <p>4. Cam kết tình cảm không có vai trò trung gian.</p>	<p>phong cách lãnh đạo để hiểu rõ hơn cơ chế tác động.</p> <p>3. Xác định các yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc như sự gắn kết hoặc mức độ tham gia của nhân viên.</p>
40	Almeida & Coelho (2019)	The antecedents of corporate reputation and image and their	473 nhân viên từ tất cả các nhà máy và cơ sở kinh doanh sữa	- TNXH DN nói chung - Định lượng		Danh tiếng tổ chức (CR), Hình ảnh tổ chức	TNXH DN	<p>1. Cam kết tổ chức có tác động đến hiệu quả làm việc.</p>	Xem xét các ngành và văn hóa khác nhau để kiểm tra mức độ ảnh hưởng

		impacts on employee commitment and performance: The moderating role of TNXHĐN	trên bán đảo Iberia.					<p>2. TNXHĐN môi trường củng cố tác động của danh tiếng doanh nghiệp và, do đó, cải thiện các kết quả liên quan đến công việc</p> <p>3. Các chính sách gắn liền xã hội (TNXHĐN) có thể thúc đẩy mối quan hệ giữa văn hóa, truyền thông và danh tiếng doanh nghiệp, cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc.</p>	của CR và TNXHĐN
--	--	---	----------------------	--	--	--	--	--	------------------

4 1	Donia và cộng sự (2019)	TNXHĐN by Any Other Name? The Differential Impact of Substantive and Symbolic TNXHĐN Attributions on Employee Outcomes	371 nhân viên làm việc trong nhiều ngành nghề khác nhau tại khu vực Bắc Mỹ	-Lý thuyết tín hiệu, Lý thuyết nhận diện xã hội, Trao đổi xã hội, Thuyết công lý -Định lượng (AMOS-SEM)	-TNXHĐN thực chất (Substantive TNXHĐN) -TNXHĐN hình thức (Symbolic TNXHĐN)	-Sự phù hợp cá nhân-tổ chức - Thái độ liên quan đến công việc (Work-Related Attitudes)	Tầm quan trọng của TNXHĐN	1. TNXHĐN thực chất có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc viên thông qua sự phù hợp cá nhân - tổ chức và thái độ liên quan đến công việc. 2. TNXHĐN mang tính hình thức có tác động tiêu cực đến hiệu quả làm việc. 3. Những nhân viên coi trọng TNXHĐN có phản ứng mạnh với cả TNXHĐN thực chất và	1. Mở rộng phạm vi nghiên cứu ra ngoài Bắc Mỹ để kiểm tra sự khác biệt văn hóa. 2. Xem xét tác động của các yếu tố khác đối với mối quan hệ TNXHĐN - hiệu quả làm việc.
--------	-------------------------	--	--	--	---	---	---------------------------	--	--

								TNXHDN hình thức.	
4 2	Manzoor và cộng sự (2019)	The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and TNXHĐN as Mediator in SMEs	300 nhân viên đang làm việc tại các SMEs ở Pakistan (dệt may, da thuộc, thực phẩm và đồ uống, dược phẩm, khoáng sản và xây dựng)	-Lý thuyết lãnh đạo đương thời -Định lượng SPSS	TNXHDN nói chung			1.TNXHDN có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. 2. Nhân viên có nhận thức tích cực về TNXHĐN và lãnh đạo chuyên đổi sẽ có hiệu suất làm việc cao hơn.	Nghiên cứu tại các quốc gia đang phát triển khác để kiểm tra sự khác biệt về tác động của TNXHĐN, lãnh đạo chuyên đổi đến hiệu quả làm việc
4 3	Trivellas và cộng sự (2019)	Corporate social responsibility (TNXHĐN) and its internal consequences on job	94 nhân viên một tổ chức quản lý hậu cần cảng biển tại Hy Lạp	-Thuyết trao đổi xã hội -Thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (SmartPLS)	TNXHDN xã hội (cộng đồng, nhân viên) TNXHĐN môi trường	-Giá trị đạo đức doanh nghiệp (CEV) -Cam kết tổ chức (loại Cam kết tình cảm)		1.TNXHDN không ảnh hưởng đến NKNVTC nên NKNVTC không là trung gian TNXHĐN -	Mở rộng nghiên cứu sang các ngành khác để kiểm tra tính tổng quát của mô hình.

		performanc e					- Hành vi công dân tổ chức (OCB)		hiệu quả làm việc 2.TNXHD N tác động đến OCB qua đó ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc theo vai trò 3.CEV ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc thông qua NKNVTC và OCB	
4 4	Yang & Kim (2018)	The Effects of Corporate Social Responsibil ity on Job Performanc e: Moderating Effects of Authentic Leadership and	312 nhân viên làm việc ở các công ty đa ngành nghề ở Hàn Quốc	- Thuyết các bên liên quan -Định lượng	TNXHDN (kinh tế, pháp lý, đạo đức, từ thiện)		-Lãnh đạo đích thực -Ý nghĩa công việc	1.Tất cả các loại TNXHĐN đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc trong đó Trách nhiệm pháp lý tác động mạnh nhất.	Cần phản ánh nhận thức của người tham gia về mức độ thực hiện trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và xác định hiệu quả của TNXHĐN	

		Meaningfulness of Work						<p>2. Lãnh đạo đích thực, ý nghĩa công việc có tác động điều tiết đối với mối quan hệ giữa TNXHĐN đạo đức và hiệu quả làm việc.</p> <p>3. Nếu công ty có mức TNXHĐN kinh tế cao nhưng thiếu ý nghĩa công việc hoặc lãnh đạo đích thực, hiệu quả làm việc có thể giảm.</p>	
4 5	Kim và cộng sự (2017)	An examination of the links between corporate	442 nhân viên ở các khách sạn cao cấp ở Hàn Quốc	-Thuyết nhận diện xã hội và trao đổi xã hội	TNXHĐN (kinh tế, pháp lý, đạo đức, từ thiện)	-Chất lượng Cuộc sống Công việc -Cam kết tình cảm -OCB		<p>Nhận thức của nhân viên về TNXHĐN có ảnh hưởng tích</p>	Nghiên cứu tại các ngành khác để kiểm tra tính khái quát

		social responsibility (TNXHĐN) and its internal consequences		-Định lượng (SEM)				ực đến Chất lượng Cuộc sống Công việc, Cam kết tình cảm và OCB, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc	
4 6	Wang và cộng sự (2017)	Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Moral Identity	340 cặp nhân viên - quản lý trực tiếp từ 10 công ty sản xuất ở miền nam Trung Quốc	-Thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (AMOS 22.0 và PROCES S macro)	Nhận thức TNXHĐN (kinh tế, pháp lý, đạo đức, tự nguyện)	Nhận dạng tổ chức	Bản sắc đạo đức	1.Nhận thức về TNXHĐN của nhân viên có ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả làm việc theo vai trò qua Sự nhận dạng tổ chức. 2.Tác động này mạnh hơn khi nhân viên có bản sắc đạo đức cao.	1.Làm rõ sự tương tác đa dạng giữa các sáng kiến TNXHĐN và sự viên mãn của nhân viên. 2.Xem xét các yếu tố khác liên quan đến nền tảng nhận thức và tâm lý của nhân viên làm điều tiết và trung gian trong mối quan hệ TNXHĐN-

									hiệu quả làm việc
47	Edwards & Kudret (2017)	Multi-foci TNXHĐN perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride	472 nhân viên ở Malaysia và 657 nhân viên ở Singapore ở một tập đoàn đa quốc gia trong lĩnh vực tài chính	-Thuyết trao đổi xã hội và nhận diện xã hội -Định lượng (SEM)	TNXHĐN với khách hàng, cộng đồng, môi trường	Cam kết tình cảm, Niềm tự hào tổ chức		1.TNXHĐN với cộng đồng có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc, không thông qua cam kết hay niềm tự hào 2.Cam kết tổ chức, tự hào tổ chức không làm trung gian TNXHĐN- hiệu quả làm việc 3.Cam kết tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc, nhưng niềm tự hào không có tác động	1.Xem xét vai trò của các yếu tố trung gian khác 2.Mở rộng nghiên cứu ra các ngành khác để kiểm tra tính tổng quát.

								đáng kể đến quả làm việc	
4 8	Shin và cộng sự (2016)	Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibil ity and Job Performanc e: A Sequential Mediation Model	250 nhân viên khách sạn từ 4 khách sạn cao cấp tại Hàn Quốc	-Lý thuyết nhận diện xã hội và Thuyết tự phân loại -Định lượng	Nhận thức TNXHĐN	Nhận dạng tổ chức và Sự hài lòng công việc		1. TNXHĐN không ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc. 2. TNXHĐN → Nhận diện tổ chức → Sự hài lòng công việc → Hiệu quả làm việc 3. Hiệu quả làm việc được cải thiện thông qua sự gia tăng nhận diện tổ chức và sự hài lòng công việc.	1.Xem xét các yếu tố điều tiết, như môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo 2.Tách biệt các khía cạnh TNXHĐN (kinh tế, pháp lý, đạo đức, từ thiện) để đánh giá ảnh hưởng riêng lẻ của từng yếu tố.

4 9	Newman và cộng sự (2015)	The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector	184 cặp giám sát viên - nhân viên từ ba tổ chức tư nhân ở Chiết Giang, Trung Quốc	-Lý thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (LISREL)	TNXHĐN đối với cộng đồng và môi trường, nhân viên, khách hàng, chính phủ			1.TNXHĐN đối với cộng đồng và môi trường có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức (OCB) nhưng không ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả làm việc. 2. TNXHĐN đối với nhân viên, khách hàng và chính phủ không ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả làm việc hoặc OCB. 3.Nhân viên có nhận thức cao về	1.Đánh giá tác động của các loại TNXHĐN khác nhau ở nhiều ngành nghề và quy mô doanh nghiệp khác nhau. 2.Kiểm tra sự ảnh hưởng của đặc điểm công việc.
--------	--------------------------	---	---	---	--	--	--	--	---

								tâm quan trọng của TNXHĐN có xu hướng có OCB cao hơn.	
50	Sun & Yu (2015)	The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Performance and Cost	-19,646 quan sát theo năm của các công ty (1995-2013) để kiểm tra tác động của TNXHĐN lên hiệu suất nhân viên -1,126 quan sát theo năm để kiểm tra tác động của TNXHĐN lên chi phí nhân viên - các công ty ở Mỹ	-Lý thuyết các bên liên quan -Định tính và định lượng	TNXHĐN được đo lường bằng dữ liệu từ Kinder, Lydenberg, and Domini (KLD) dựa trên 6 yếu tố: Quan hệ cộng đồng, Đa dạng, Quan hệ nhân viên, Môi trường, Quyền con người, Sản phẩm và dịch vụ			1. TNXHĐN có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc 2. Công ty có TNXHĐN cao sẽ có doanh thu và lợi nhuận trên mỗi nhân viên cao hơn. 3. Nhân viên trong các công ty có TNXHĐN tốt làm việc hiệu quả hơn.	1. Kiểm tra tác động của TNXHĐN ở các công ty tư nhân. 2. Sử dụng thang đo TNXHĐN khác chính xác hơn.

								4. TNXHĐN liên quan đến chi phí nhân sự cao hơn.	
5 1	Story & Neves (2015)	When corporate social responsibili ty (TNXHĐN ) increases performanc e: exploring the role of intrinsic and extrinsic TNXHĐN attribution	229 cập nhân viên – quản lý trong 17 công ty thuộc nhiều ngành ở Bồ Đào Nha	-Thuyết quy kết (Attributi on Theory) Thuyết, Trao đổi xã hội, Thuyết công lý đạo đức -Định lượng	TNXHĐN nội sinh (Intrinsic CSR) và TNXHĐN ngoại sinh (Extrinsic CSR) TNXHĐN môi trường và cộng đồng			1. TNXHĐN nội sinh và ngoại sinh chỉ có tác động tích cực đến hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc và ngoài công việc khi kết hợp cả hai loại động cơ. 2. Nếu chỉ có TNXHĐN nội sinh hoặc chỉ có TNXHĐN ngoại sinh, hiệu quả	1. Mở rộng phạm vi nghiên cứu: sang ngành nghề hoặc quốc gia khác nhau. 2. Xem xét cơ chế tác động TNXHĐN đến hiệu quả làm việc có sự tham gia của các nhân tốt sự cam kết tổ chức, nhận diện tổ chức hay sự hài lòng công việc. 3. Nghiên cứu thêm các bên liên quan khác, đặc biệt

								<p>làm việc không tăng đáng kể.</p> <p>3. TNXHĐN có thể được sử dụng như một chiến lược để nâng cao động lực làm việc của nhân viên, nhưng cần phải cân bằng giữa động cơ đạo đức và động cơ chiến lược.</p>	TNXHĐN nội bộ.
5 2	Gaude ncio và cộng sự (2014)	Organisatio nal TNXHĐN practices: employees' perceptions and impact on individual performanc e	223 nhân viên từ các công ty đa ngành tại Bồ Đào Nha.	-Thuyết trao đổi xã hội, Thuyết nhận diện xã hội -Định lượng	TNXHĐN đối với nhân viên	-Cam kết tổ chức -Hài lòng với quản lý -Hành vi sáng tạo		<p>TNXHĐN (đặc biệt là TNXHĐN đối với nhân viên) tác động đến Hài lòng với quản lý, từ đó tác động đến Cam</p>	<p>1. Nghiên cứu thêm về TNXHĐN nội bộ: động lực làm việc và giữ chân nhân tài.</p> <p>2. Phân tích các khác biệt cá nhân của từng nhân</p>

								kết tổ chức, Hành vi sáng tạo và Hiệu quả làm việc.	viên, bao gồm các giá trị và yếu tố tính cách, nhằm đánh giá ảnh hưởng của các thực tiễn đạo đức và TNXHĐN đối với thái độ và hành vi nhân viên.
5 3	Korsc hun và cộng sự (2014)	Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees	Nhân viên tuyển đầu của một công ty dịch vụ tài chính ở Mỹ (Global 500)	-Thuyết trao đổi xã hội và Thuyết nhận diện xã hội -Định lượng (Mplus) và định tính	TNXHĐN (cộng đồng, môi trường) -Nhận thức về hỗ trợ của quản lý đối với TNXHĐN -Nhận thức về sự ủng hộ của khách hàng đối với TNXHĐN	-Nhận dạng tổ chức -Nhận dạng giữa nhân viên -khách hàng Định hướng khách hàng	Tâm quan trọng của TNXHĐN	1.TNXHĐN có thể tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên tuyển đầu, nhưng chỉ khi nó tạo ra sự nhận diện với tổ chức hoặc khách hàng 2.TNXHĐN có ảnh hưởng	1.Khám phá thêm các phản ứng hành vi và sinh lý của nhân viên đối với TNXHĐN 2.Kiểm tra tác động của TNXHĐN trong các môi trường làm việc khác nhau và mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm

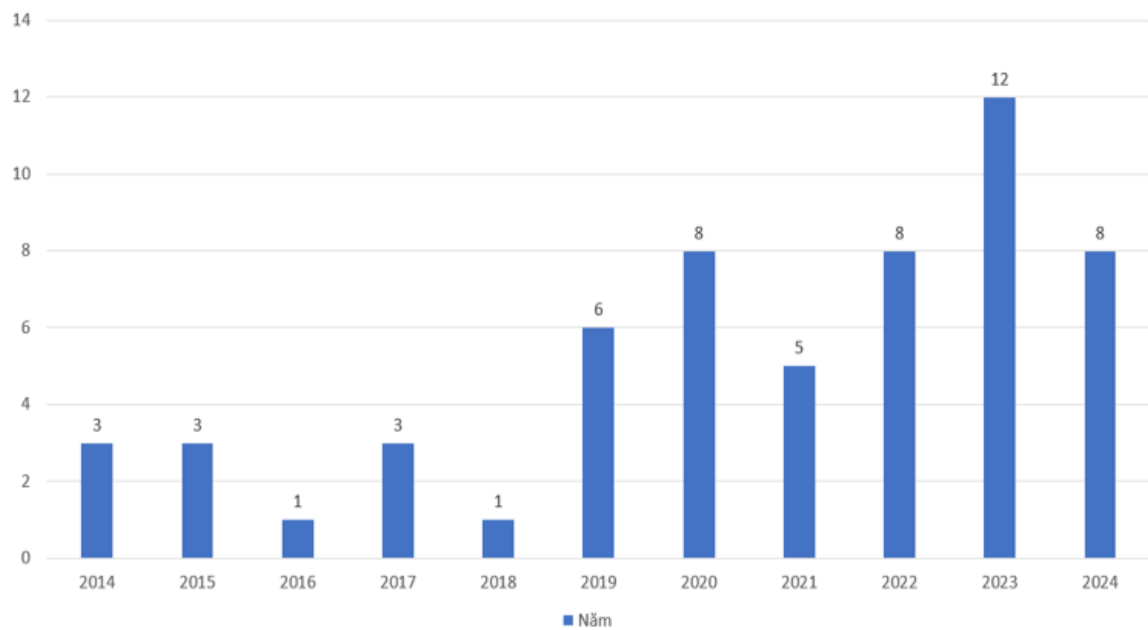
								<p> mạnh hơn đối với những nhân viên đã coi TNXHĐN là một phần quan trọng trong bản sắc cá nhân của họ</p>	<p>việc theo thời gian.</p>
54	<p>Vlachos và cộng sự (2014)</p>	<p>Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects</p>	<p>-NC1: 260 cá nhân làm việc tại các công ty khác nhau ở Mỹ -NC1: 438 nhân viên và 47 quản lý tại ba công ty sản xuất đa quốc gia ở châu Âu -NC3: 324 nhân viên kinh doanh và 75 quản lý trong một</p>	<p>-Lý thuyết xử lý thông tin xã hội (Social Information Processing - SIP) và Lý thuyết học tập xã hội -Định lượng</p>	<p>Đánh giá TNXHĐN của nhân viên (phúc lợi nhân viên, môi trường, phúc lợi xã hội)</p>	<p>-Cam kết tình cảm -Hiệu quả làm việc liên quan đến TNXHĐN</p>	<p>-Phong cách lãnh đạo chỉ đạo (Directive Leadership Style) -Mức độ tham gia của quản lý vào thực thi chiến lược TNXHĐN</p>	<p>1. TNXHĐN tác giả tiếp đến hiệu quả làm việc thông qua cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc liên quan đến TNXHĐN. 2. Quản lý cấp trung đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng</p>	<p>1. Xem xét tác động của TNXHĐN lên các bên liên quan bên trong và bên ngoài 2. Mở rộng nghiên cứu về các yếu tố điều tiết khác</p>

			công ty tại Mỹ				DN (Manager's Involvement in Implementing Deliberate CSR Strategy)	thái độ của nhân viên đối với TNXHĐN. 3.Phong cách lãnh đạo chỉ đạo có thể làm suy yếu tác động tích cực của TNXHĐN lên nhân viên.	
--	--	--	----------------	--	--	--	--	--	--

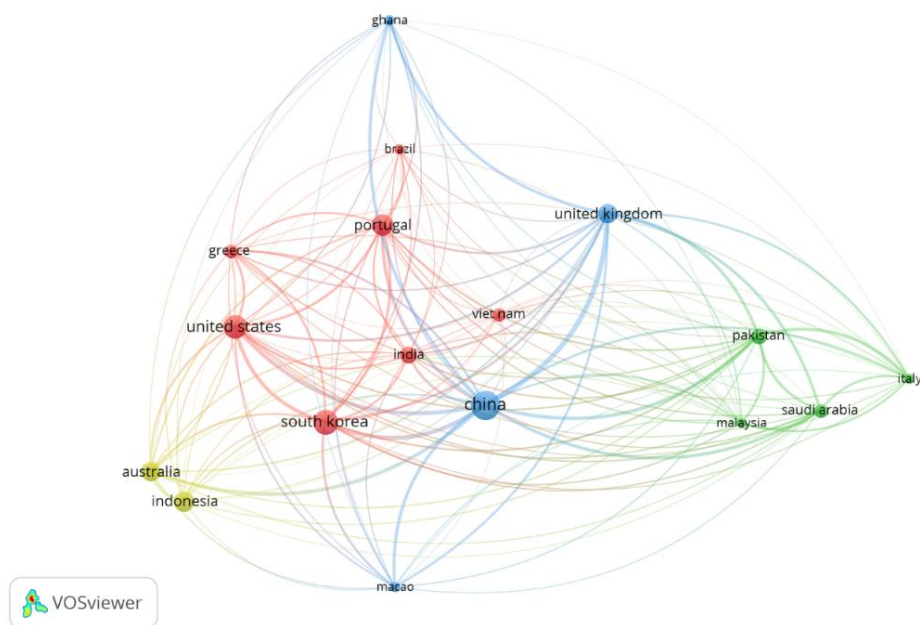
Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

## PHỤ LỤC 2: PHÂN TÍCH TRẮC LƯỢNG THU MỤC

Số lượng bài báo theo năm

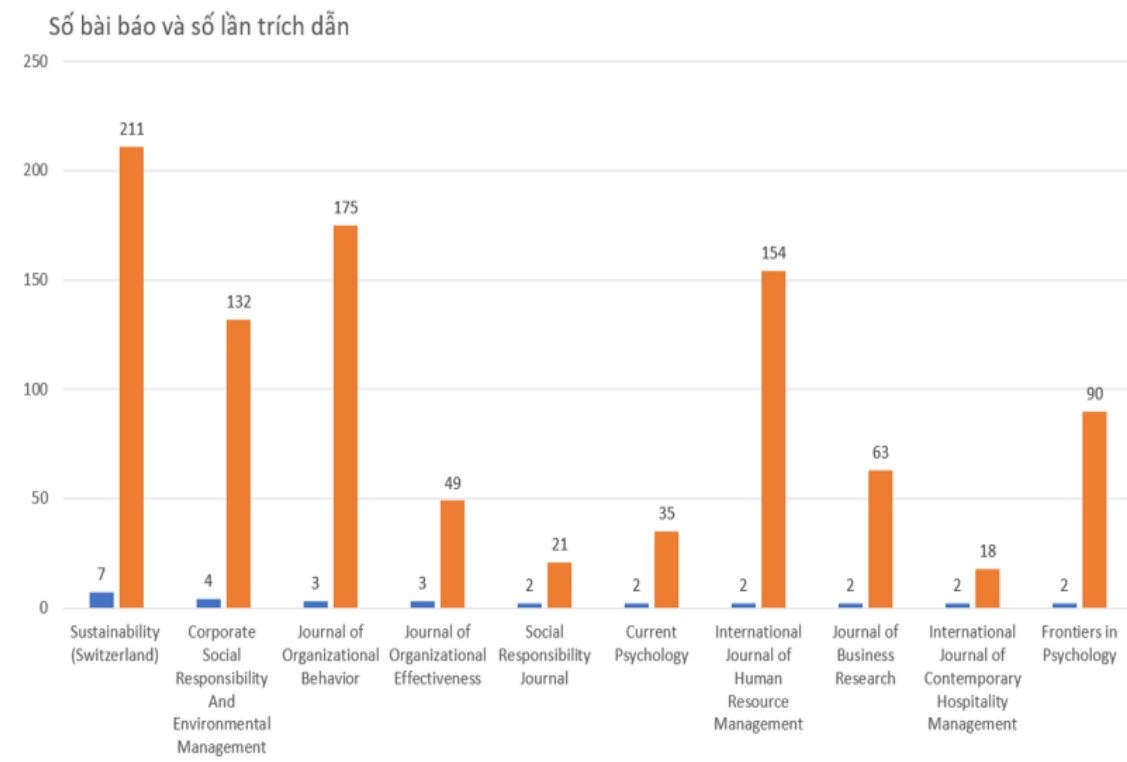


**Hình PL2.1 Số lượng bài báo xuất bản theo năm trong giai đoạn 2014-2024**



**Hình PL2.2 Bản đồ các quốc gia nghiên cứu về mối quan hệ TNXHĐN- Hiệu quả làm việc nhân viên**

(Nguồn: Thống kê từ VOS viewer 1.6.20)



**Hình PL.2.3 Số bài báo và số lần trích dẫn trên 10 tạp chí có số lượng bài báo đứng đầu**

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ dữ liệu Scopus)

Bảng PL.2.1 cho thấy có đến 16 tác giả có đóng góp từ 2 bài báo trở lên, trong đó nổi bật là tác giả Hur Won-Moo. Dù các tác giả này có đóng góp nhiều nhưng không phải là tác giả có ảnh hưởng nhất. Bảng PL.2.2 về 10 bài báo được trích dẫn cao nhất cung cấp những hiểu biết ban đầu về các chủ đề chính trong nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc. Tính đến thời điểm thu thập dữ liệu, bài báo của Korschun và cộng sự (2014) đạt số lượng trích dẫn cao nhất, với 334 lượt trích dẫn, nghiên cứu về ảnh hưởng của TNXHĐN đến Hiệu quả làm việc nhân viên thông qua Sự nhận dạng tổ chức, sự nhận dạng nhân viên-khách hàng, khuynh hướng khách hàng. Các bài báo còn lại tìm hiểu mối quan hệ trực tiếp giữa TNXHĐN- Hiệu quả làm việc (Story & Neves, 2015; Manzoor và cộng sự, 2019) hoặc đưa vào các biến trung gian khác như Cam kết tổ chức (Kim và cộng sự, 2017; Vlachos và cộng sự, 2014), Hành vi công dân tổ chức (Kim và cộng sự, 2017), Sự phù hợp cá nhân tổ chức (Donia và cộng sự, 2019), sự nhận dạng tổ chức (Shin và cộng sự, 2016; Wang và cộng sự, 2017), chi phí nhân viên (Sun & Yu, 2015) và đặc biệt có biến điều tiết là bản sắc đạo đức (Wang và cộng sự, 2017).

**Bảng PL2.1 Các tác giả có năng suất cao nhất trong mẫu**

Tác giả	Số lượng bài báo (n>2)	Số lượng trích dẫn	Tổng độ mạnh liên kết (Total link strength)
"asante boadi, evans"	2	71	6
"boadi, eric kofi"	2	71	6
"bosompem, josephine"	2	71	6
"he, zheng"	2	71	6
"hermana, deni"	2	12	6
"kisahwan, daniel"	2	12	6
"ramdhan, rudy m."	2	12	6
"winarno, alex"	2	12	6
"hur, won-moo"	3	113	3
"moon, tae-won"	2	35	3
"choi, wook-hee"	2	36	2
"dekoulou, paraskevi"	2	35	2
"trivellas, panagiotis"	2	35	2
"castanheira, filipa"	2	71	0
"nurunnabi, mohammad"	2	120	0
"bui, nhat vuong"	2	2	0

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ dữ liệu Scopus)

**Bảng PL2.2 Bài báo và tác giả có số lượng trích dẫn cao nhất**

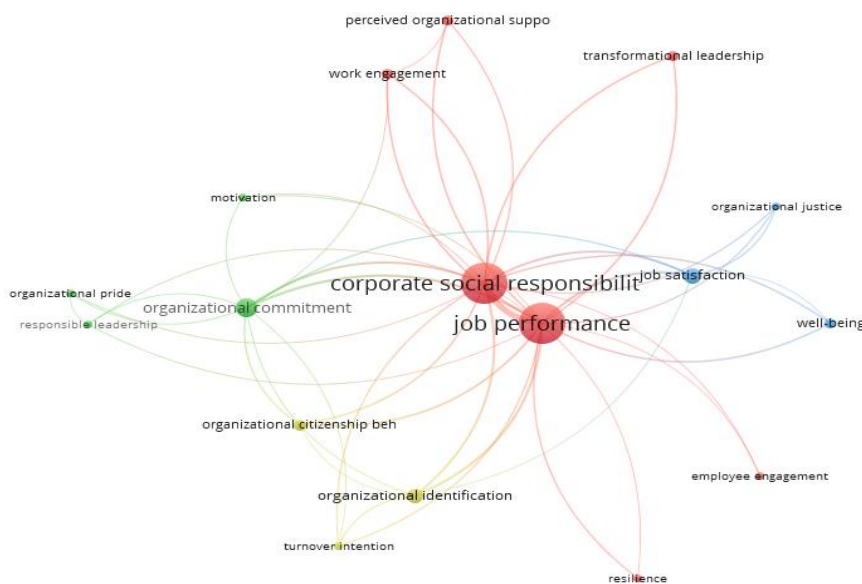
Số thứ tự	Bài báo và tác giả	Tạp chí	Chỉ số FWCI	Xếp hạng	Số lượng trích dẫn
1	(Korschun và cộng sự, 2014)	Journal of Marketing	11.37	Q1	334
2	(Story & Neves, 2015)	Business Ethics	7.08	Q1	186
3	(Kim và cộng sự, 2017)	International Journal of Hospitality Management	5.61	Q1	157
4	(Vlachos và cộng sự, 2014)	Journal of Organizational Behavior	2.21	Q1	154
5	(Newman và cộng sự, 2015)	International Journal of Human Resource Management	2.34	Q1	114

6	(Manzoor và cộng sự, 2019)	Sustainability (Switzerland)	4.77	Q2	96
7	(Donia và cộng sự, 2019)	Journal of Business Ethics	6.90	Q1	90
8	(Wang và cộng sự, 2017)	Frontiers in Psychology	2.36	Q2	87
9	(Shin và cộng sự, 2016)	Sustainability (Switzerland)	2.58	Q2	78
10	(Sun & Yu, 2015)	Review of Accounting and Finance	0.95	Q1	72

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ dữ liệu Scopus

*Ghi chú: Chỉ số FWCI cho thấy số lượng trích dẫn mà một bài báo nhận được so với số lượng trích dẫn trung bình hoặc kỳ vọng của các ấn phẩm tương tự khác.*

Ban đầu, với số lần xuất hiện tối thiểu của từ khóa là 5 theo đề xuất của (Van Eck & Waltman, 2014) thì chỉ có 7 từ khóa thỏa mãn điều kiện. Sau đó, tác giả giảm xuống 2 với mục đích tìm hiểu các từ khóa xuất hiện trong nghiên cứu liên quan đến chủ đề thì thu được 28 từ khóa đạt ngưỡng. Tiếp đến, tác giả loại bỏ các từ khóa không liên quan đến chủ đề và câu hỏi nghiên cứu trong đề tài này như là employee, customer orientation. Các từ khóa trùng lặp được thay thế như là internal TNXHĐN, TNXHĐN được thay bằng Corporate Social Responsibility, in-role performance, performance, employee performance thành job performance, affective commitment thành organizational commitment. Cuối cùng VOSViewer cho ra 17 từ khóa có liên kết mạnh bên dưới.



Đơn vị phân tích = từ khóa tác giả;  
 Phương pháp đếm: Đếm đầy đủ;  
 Số lần xuất hiện tối thiểu của một từ khóa = 2;  
 Kích thước cụm tối thiểu = 3

**Hình PL2.3 Trục quan hóa mạng lưới từ khóa**

(Nguồn: Thống kê từ VOS viewer 1.6.20)

**PHỤ LỤC 3: LƯỢC KHẢO TỔNG QUAN VỀ KHÁI NIỆM 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**

**Bảng PL 3.1 Lược khảo tổng quan về khái niệm Cam kết nhân viên**

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Khái niệm về Cam kết nhân viên</b>
Perry và cộng sự (2016)	Cam kết tình cảm thể hiện niềm tự hào khi được là thành viên và sự gắn bó về mặt cảm xúc với tổ chức. Những cá nhân có cam kết theo quy chuẩn có thể ở lại tổ chức chỉ vì cho rằng đó là điều đúng đắn, trong khi cam kết liên tục thể hiện cảm giác bị “kẹt lại”, do thiếu lựa chọn tốt hơn hoặc đã đầu tư quá nhiều.
Greenberg & Baron (2003)	Cam kết tổ chức là mức độ mà một cá nhân định danh và liên quan với tổ chức của mình và / hoặc không sẵn lòng rời khỏi tổ chức. Định nghĩa này nhấn mạnh sự sẵn sàng của nhân viên tham gia vào công việc tổ chức và quan tâm đến việc tiếp tục ở lại trong tổ chức.
Newstrom & Davis (1997)	Cam kết tổ chức là mức độ mà một nhân viên định danh với tổ chức và muốn tiếp tục tham gia tích cực trong tổ chức. Cam kết tổ chức là một chỉ số thể hiện sự sẵn sàng ở lại với công ty trong tương lai. Nó thường phản ánh niềm tin của nhân viên vào sứ mệnh và mục tiêu của công ty, sự sẵn sàng nỗ lực để hoàn thành công việc và ý định tiếp tục làm việc trong tổ chức.
Reichheld (1993)	Cam kết tổ chức là sự định danh và gắn kết của cá nhân đối với tổ chức. Nhân viên có cam kết cao sẽ có thể thấy mình là một thành viên thực thụ của công ty, bỏ qua các nguồn bất hòa nhỏ, và tự xem mình tiếp tục là thành viên của tổ chức. Ngược lại, một người cam kết thấp hơn có thể xem mình là người ngoài cuộc (outsider).
Meyer & Allen (1991)	Cam kết tình cảm liên quan đến sự gắn kết tình cảm, sự nhận dạng và sự tham gia của nhân viên trong tổ chức”. Cam kết liên tục liên quan đến cam kết dựa trên “những chi phí mà nhân viên phải chịu khi rời khỏi một tổ chức”. Cam kết quy chuẩn liên quan đến “cảm giác nghĩa vụ của nhân viên để tiếp tục ở lại với tổ chức.
Mathieu & Zajac (1990)	Mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức có thể làm cho họ có đủ tư cách nhận được cả phần thưởng ngoại sinh (ví dụ: tiền

	<p>lương và các khoản phúc lợi) và phần thưởng về tâm lý khi là thành viên tổ chức (ví dụ: sự hài lòng nội sinh với công việc và mối quan hệ với đồng nghiệp). Tổ chức đánh giá cao sự cam kết của nhân viên của mình, điều này thường được cho là giảm hành vi thoái thác như việc chậm trễ và sự nghỉ việc (turnover).</p>
O'Reilly (1989)	<p>Cam kết tổ chức là mối liên kết tâm lý của cá nhân với tổ chức, bao gồm cảm giác gắn bó với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào giá trị của tổ chức.</p>
Bateman & Strasser (1984)	<p>Cam kết tổ chức được xác định hoạt động như một khía cạnh đa chiều, bao gồm lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, thay mặt tổ chức cống hiến nhiều nỗ lực hơn, mức độ tương thích giữa mục tiêu và giá trị của nhân viên với tổ chức và mong muốn để duy trì là thành viên.</p>
Mowday và cộng sự (1982)	<p>Cam kết nhân viên với tổ chức là sức mạnh tương đối của sự nhận diện của cá nhân với tổ chức và sự tham gia vào tổ chức, thể hiện qua niềm tin và sự đồng thuận mạnh mẽ với các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng nỗ lực hết mình vì lợi ích của tổ chức, cùng mong muốn duy trì tư cách thành viên trong tổ chức.</p>
Wiener (1982)	<p>Cam kết tổ chức được xem như toàn bộ các áp lực quy chuẩn nội bộ để hành động đáp ứng mục tiêu và lợi ích của tổ chức.</p>
Mowday và cộng sự (1979)	<p>Cam kết thể hiện điều gì đó vượt lên trên sự trung thành thụ động với tổ chức. Nó bao gồm một mối quan hệ tích cực giữa cá nhân và tổ chức, trong đó cá nhân sẵn sàng cống hiến một phần bản thân để đóng góp cho sự phát triển và lợi ích của tổ chức.</p>
Porter và cộng sự (1974)	<p>Cam kết tổ chức được định nghĩa theo ba thành phần chính: a) một niềm tin mạnh mẽ vào mục tiêu và giá trị của tổ chức; b) sẵn sàng thay mặt tổ chức cống hiến nhiều nỗ lực hơn; và c) khao khát mạnh mẽ để duy trì việc là thành viên trong tổ chức</p>
Becker (1960)	<p>Sự cam kết của nhân viên với tổ chức cho thấy mối quan hệ tổ chức sau khi nhân viên suy nghĩ về các chi phí phát sinh khi rời khỏi tổ chức. Cụ thể, sự cam kết đó xảy ra khi nhân viên quan sát về chi</p>

---

phí liên quan (expense-oriented observations) đến việc kết thúc mối quan hệ với tổ chức.

---

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

**Bảng PL 3.2 Lược khảo tổng quan về khái niệm Sự phù hợp cá nhân-tổ chức**

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Khái niệm về Sự phù hợp cá nhân-tổ chức</b>
Meyer và cộng sự (2010)	Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức đề cập đến nhu cầu của nhân viên được phản ánh trong sự ưa thích của họ về một văn hóa cụ thể và khả năng của tổ chức cung cấp các điều kiện cho họ thông qua chính sách và hành động thực tiễn để đáp ứng những nhu cầu này.
McCulloch & Turban (2007)	Phân biệt hai loại Sự phù hợp cá nhân-tổ chức thực tế (actual) và cảm nhận (perceived). Sự phù hợp cá nhân-tổ chức thực tế (đôi khi được gọi là khách quan- objective) đề cập đến sự giống nhau thực tế giữa nhân viên và tổ chức dựa trên những đặc điểm cơ bản như là giá trị. Ngược lại, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức được nhận thức là mức độ mà cá nhân tin họ phù hợp với tổ chức của họ.
Piasentin & Chapman (2006)	Có 4 loại định nghĩa phổ biến về SPHCNTC, bao gồm SPHCNTC theo cách thức bổ sung (supplementary) (khi nhân viên sở hữu các đặc điểm giống tổ chức), theo cách bù vào (complementary) (khi nhân viên bổ sung phần chưa có hoặc phần khiếm khuyết trong tổ chức), theo các Cung-Cầu (needs-supplies (khi nhân viên được tổ chức đáp ứng các nhu cầu), và năng lực-các đòi hỏi (demands-abilities) (khi các khả năng của nhân viên đáp ứng các đòi hỏi của tổ chức).
Cable & DeRue (2002)	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức là những đánh giá về sự phù hợp giữa giá trị cá nhân của nhân viên và văn hóa của tổ chức.
Kristof (1996)	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức liên quan đến mức độ mà cá nhân cảm thấy kết nối với một tổ chức dựa trên các điểm tương đồng cá nhân và tổ chức và sự đáp ứng nhu cầu của họ. Sự tương thích giữa cá nhân và tổ chức xảy ra khi (a) ít nhất một bên cung cấp những gì

	bên kia cân, hoặc (b) họ có các đặc điểm cơ bản tương tự nhau, hoặc (c) cả hai điều đó xảy ra.
Chatman (1989)	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức là sự tương thích giữa các chuẩn mực và giá trị của tổ chức và giá trị của cá nhân.
O'Reilly và cộng sự (1991)	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức là sự tương thích (congruence) các đặc điểm, niềm tin, giá trị cá nhân với văn hóa, nhu cầu có tính chiến lược (strategic needs), các chuẩn mực (norms) và giá trị của tổ chức.

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

**Bảng PL 3.3 Lược khảo tổng quan về khái niệm Sự viên mãn**

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Khái niệm về sự viên mãn</b>
Muzaffar Zargar & Gani (2025)	Sự viên mãn tại nơi làm việc bao gồm cả cảm nhận về công việc và cảm xúc của nhân viên khi đang thực hiện công việc.
Litchfield (2021)	Sự viên mãn của con người trong môi trường làm việc cần được xem xét không chỉ ở khía cạnh sức khỏe thể chất và tinh thần mà còn ở tác động rộng hơn của công việc đối với cuộc sống của họ.
Zheng và cộng sự (2015)	Sự viên mãn tại nơi làm việc được hiểu cụ thể là sự hài lòng trong công việc và các cảm xúc liên quan đến công việc.
Zheng và cộng sự (2016)	Những người có thái độ tích cực và có khả năng thực hiện hiệu quả các chiến lược ứng phó sự xung đột giữa công việc và cuộc sống thường có khả năng đạt được sự viên mãn tốt hơn.
Diener và cộng sự (2015)	Sự viên mãn chủ quan là cảm nhận tổng quát của một người về cuộc sống của chính họ- là mức độ mà những đánh giá và cảm xúc cho thấy rằng cuộc sống của họ là đáng mơ ước và đang tiến triển tốt.

Grant và cộng sự (2007)	Sự viên mãn tại nơi làm việc là chất lượng tổng thể của trải nghiệm và chức năng nhiệm vụ của nhân viên tại nơi làm việc.
Siegrist và cộng sự (2006)	Sự viên mãn nhân viên có thể được định nghĩa là chất lượng cuộc sống và trạng thái tâm lý của nhân viên tại nơi làm việc.
Vanhala & Tuomi (2006)	Khái niệm về sự viên mãn của nhân viên đề cập đến trạng thái viên mãn về mặt cảm xúc (affective wellbeing), bao gồm nhiều thành phần như: sự viên mãn cảm xúc, sự hài lòng trong công việc, khát vọng, lo âu và kiệt sức.
Ryan & Deci (2001)	Sự viên mãn đề cập trạng thái tâm lý tối ưu có thể thúc đẩy lực lượng lao động có năng suất làm việc cao. SWB bao gồm ba thành phần: sự hài lòng với cuộc sống, sự hiện diện của tâm trạng tích cực và sự vắng mặt của tâm trạng tiêu cực.
Danna & Griffin (1999)	Cảm giác viên mãn kém sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên, dẫn đến tăng chi phí bảo hiểm sức khỏe và giảm năng suất lao động.
Kahneman và cộng sự (1999)	Sự viên mãn- nền tảng của tâm lý hưởng lạc (hedonic psychology) là tìm hiểu những gì làm cho trải nghiệm và cuộc sống bản thân dễ chịu và không dễ chịu.
Judge & Watanabe (1993)	Sự viên mãn tâm lý (psychological well-being) của nhân viên được hình thành từ sự hài lòng với công việc và cuộc sống của họ.
Warr (1990)	Sự viên mãn nhân viên đề cập đến cảm xúc về cuộc sống tổng quan hoặc liên quan đến công việc.

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

**Bảng PL 3.4 Lược khảo tổng quan về khái niệm Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức**

<b>Tác giả, Năm</b>	<b>Các khái niệm về CNHTTC</b>
Kurtessis và cộng sự (2015)	Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức phụ thuộc nhiều vào cách mà nhân viên hiểu về ý định của tổ chức sau việc họ nhận được sự đối xử tích cực hoặc tiêu cực. CNHTTC nên được cải thiện đến mức mà nhân viên hiểu rằng việc họ nhận được đối xử tốt từ tổ chức là do sự quan tâm tích cực.
Rhoades và Eisenberger (2002)	CNHTTC được xem như là sự đảm bảo rằng sẽ có sự hỗ trợ từ tổ chức khi cần để thực hiện công việc sao cho hiệu quả và khi đối phó với các tình huống căng thẳng. Các tiền tố chính của CNHTTC là sự công bằng trong tổ chức, hỗ trợ lãnh đạo và chính sách nhân sự và điều kiện làm việc và các hậu tố bao gồm cam kết tình cảm với tổ chức, hiệu quả làm việc và hành vi thoái thác.
Rhoades và cộng sự (2001)	CNHTTC đề cập đến cảm nhận của nhân viên về mức độ mà tổ chức đánh giá đóng góp của họ và quan tâm đến nhu cầu tình cảm xã hội của họ.
Lynch và cộng sự (1999)	Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức được xem như là cam kết của tổ chức đối với nhân viên. CNHTTC bị ảnh hưởng bởi các chính sách, thủ tục và các quyết định thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với phúc lợi của nhân viên và đánh giá tốt đẹp của tổ chức đối với đóng góp của nhân viên.
Shore & Tetrick (1991)	CNHTTC đề cập đến nhận thức của nhân viên về thái độ của tổ chức đối với họ.
Eisenberger và cộng sự (1986)	CNHTTC là cảm nhận của nhân viên về mức độ mà tổ chức công nhận những cống hiến cũng như sự quan tâm đến hạnh phúc của họ.

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2026

**PHỤ LỤC 4: DANH SÁCH CHUYÊN GIA THAM GIA PHÒNG VẤN**

<b>STT</b>	<b>Chuyên gia</b>	<b>Trình độ</b>	<b>Kinh nghiệm</b>	<b>Chức vụ</b>	<b>Nơi làm việc</b>
1	CG1	Cử nhân	20 năm	Giám đốc chi nhánh Logistics Vũng Tàu	Công ty Cổ phần Logistics Dầu khí Việt Nam
2	CG2	Cử nhân	12 năm	Phó giám đốc	Công ty TNHH Thương Mại Hải Minh (International Logistics)
3	CG3	Thạc sĩ	14 năm	Phó Giám đốc	Công Ty cổ phần Cảng Tân Cảng Cái Mép
4	CG3	Cử nhân	13 năm	Phó Giám đốc	Công ty cổ phần TRANSIMEX
5	CG4	Thạc sĩ	15 năm	Phó Giám đốc	Công ty TNHH Cảng Phước Long (PIP)- (Công ty Cổ phần Gemadept)
6	CG5	Thạc sĩ	11 năm	Phó Giám đốc	Công ty TNHH TT Logistics
7	CG6	Thạc sĩ	11 năm	Giám đốc	Công ty CP giao nhận Trí Tuệ
8	CG7	Cử nhân	17 năm	Giám đốc	Công ty cổ phần Thông quan Đại Tín
9	CG8	Cử nhân	12 năm	Phó Giám đốc	Bolloré Logistics Việt Nam
10	CG9	Thạc sĩ	11 năm	Phó Giám đốc	Công ty TNHH ANT Logistics
11	CG10	Thạc sĩ	6 năm	Giảng viên Logistics, Phó Trung tâm	Trường Kinh tế, Luật- Trường Đại học Trà Vinh

				Logistics Đại học Trà Vinh	
12	CG11	Tiến sĩ	15 năm	Giảng viên chính	Trường Đại học Tài chính-Marketing (UFM)
13	CG13	Tiến sĩ	10 năm	Giảng viên	Trường Đại học Tài chính-Marketing (UFM)
14	CG14	Tiến sĩ	7 năm	Giảng viên chính	Đại học Văn Hiến

## PHỤ LỤC 5: NỘI DUNG PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Xin chào Anh/ Chị! Tôi tên là Lê Xuân Quỳnh Anh, hiện là giảng viên trường Đại học Tài chính-Marketing. Tôi đang thực hiện đề tài về ảnh hưởng của Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến Hiệu quả làm việc nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngành Logistics. Tôi đang tiến hành nghiên cứu phát triển thang đo cho một số khái niệm liên quan đến đề tài: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN), Cam kết với tổ chức, Hiệu quả làm việc nhân viên, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Rất mong Anh/ Chị dành chút thời gian thảo luận hay trả lời một số câu hỏi sau. Tất cả các câu trả lời đều cung cấp thông tin hữu ích cho nghiên cứu và giúp các doanh nghiệp Logistics có chính sách nâng cao TNXHĐN và hiệu quả làm việc nhân viên. Tôi rất vui đón nhận mọi ý kiến của Anh/ Chị đều được ghi nhận và bảo mật. Tôi xin chân thành cảm ơn!

Các thông tin về chuyên gia (Tôi xin cam kết những thông tin này hoàn toàn bảo mật)

**1. Tên công ty/ cơ quan Anh/ Chị làm việc:.....**

**2. Chức vụ/ vị trí Anh/ Chị đảm nhận:.....**

**3. Thâm niên làm việc của Anh/ Chị: .....**

**Phần 1:** Khám phá khái niệm, và thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN)

1. Khi đề cập đến trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Anh/ Chị liên tưởng đến những điều gì?
2. Việc nghiên cứu về TNXHĐN có mang lại giá trị thiết thực cho các doanh nghiệp, bao gồm cả doanh nghiệp trong lĩnh vực Logistics, hay không?
3. Theo Anh/ Chị, nhận thức của nhân viên về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp ngành Logistics là gì và gồm những khía cạnh nào?
4. Theo Anh/ Chị, nội dung nào bên dưới liên quan TNXHĐN trong ngành Logistics ở Việt Nam?
  - a. TNXHĐN đối với khách hàng
  - b. TNXHĐN đối với nhân viên
  - c. TNXHĐN đối với môi trường
  - d. TNXHĐN đối với nhà cung cấp
  - e. TNXHĐN đối với các bên liên quan khác (nếu có):.....
5. Anh/chị đánh giá như thế nào về các thang đo và các biến quan sát được sử dụng để đo lường các thành phần của TNXHĐN? Theo anh/chị, các thang đo/biến quan sát hiện tại có phù hợp và đầy đủ không? Anh/chị có đề xuất gì về việc điều chỉnh nội dung, từ

ngữ, hoặc việc thêm/bớt biến quan sát nhằm nâng cao độ chính xác và khả năng phản ánh thực tiễn? Nếu có, xin vui lòng giải thích lý do. Ngoài ra, anh/chị có nhận xét hay góp ý bổ sung nào khác cho bộ thang đo này không?

**Phần 2:** Khám phá thang đo Hiệu quả làm việc nhân viên

1. Theo Anh/ Chị, hiệu quả làm việc nhân viên là như thế nào?
2. Xin Anh/Chị cho biết phương pháp đánh giá hiệu quả làm việc nhân viên ở doanh nghiệp Anh/ Chị là gì?
3. Việc nghiên cứu về Hiệu quả làm việc nhân viên có mang lại giá trị thiết thực cho các doanh nghiệp, bao gồm cả doanh nghiệp trong lĩnh vực Logistics, hay không?
4. Theo Anh/ Chị, những thuật ngữ nào dưới đây là thành phần Hiệu quả làm việc nhân viên Logistics ở Việt Nam?
  - a. Vai trò trong công việc (in-role performance): *đánh giá theo các nhiệm vụ trong bảng mô tả công việc*
  - b. Vai trò ngoài công việc (extra-role performance): *đánh giá theo những hành vi vượt ra khỏi mục tiêu công việc được quy định chính thức, như việc thực hiện nhiệm vụ bổ sung, thể hiện sự sáng tạo, hoặc hướng dẫn người mới làm việc.*
  - c. Vai trò khác (nếu có): .....
5. Anh/chị đánh giá thế nào về các thang đo và biến quan sát trong đo lường Hiệu quả làm việc của nhân viên? Có đề xuất điều chỉnh nội dung, từ ngữ, thêm hoặc bớt biến quan sát? Nếu có, vui lòng nêu rõ lý do. Ngoài ra, anh/chị có góp ý nào khác cho bộ thang đo này không?

**Phần 3:** Khám phá về các nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên

1. Theo Anh/ Chị, chính sách TNXHĐN có tác động trực tiếp đến Hiệu quả làm việc nhân viên ở các doanh nghiệp Việt Nam không?
2. Theo Anh/ Chị các nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên có thể là các nhân tố nào?
3. Theo Anh/Chị, những thuật ngữ nào dưới đây là nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên Logistics ở Việt Nam?
  - a. Cam kết nhân viên
  - b. Sự phù hợp cá nhân-tổ chức
  - c. Sự viên mãn nhân viên
  - c. Nhân tố khác (nếu có):.....

**3.1 Khám phá về khái niệm Cam kết nhân viên**

1. Quan điểm của Anh/ Chị về sự cam kết của nhân viên là như thế nào?
2. Quan điểm của Anh/ Chị về cam kết tình cảm?
3. Theo Anh/ Chị, thế nào là cam kết nhân viên với tổ chức ở mức cao, trung bình, thấp?
4. Anh/Chị có niềm tin mạnh mẽ vào mục tiêu và giá trị của doanh nghiệp mình?
5. Anh/ Chị sẵn sàng thay mặt doanh nghiệp mình cống hiến nhiều nỗ lực hơn?
6. Anh/ chị có khao khát mạnh mẽ duy trì là thành viên trong doanh nghiệp mình?
7. Theo Anh/ Chị, thế nào là cam kết tình cảm?
8. Theo Anh/Chị, trong các thành phần cam kết bên dưới, thành phần nào được nhân viên Logistics tại Việt Nam thể hiện nhiều nhất và có ảnh hưởng nhiều nhất đến hành vi và thái độ nhân viên trong doanh nghiệp?
  - a. Cam kết tình cảm (*Đó là sự gắn bó cảm xúc được thể hiện qua mức độ nhân viên cảm thấy gắn kết, đồng nhất và tham gia vào tổ chức. Cam kết tình cảm hình thành khi nhân viên thực sự yêu thích công việc, cảm thấy gắn bó với doanh nghiệp cũng như đồng thuận với mục tiêu và giá trị cốt lõi của tổ chức. Khi đó, họ có mong muốn hiện diện và cống hiến cho tổ chức. Việc nâng cao mức độ hài lòng trong công việc sẽ góp phần củng cố và tăng cường cam kết tình cảm này.*)
  - b. Cam kết quy chuẩn (*nghĩa vụ nhân viên tiếp tục ở lại với doanh nghiệp. Cảm giác nghĩa vụ này có thể xuất phát từ nhiều yếu tố. Bạn có thể cảm thấy rằng bạn nên ở lại với doanh nghiệp của bạn bởi vì họ đã đầu tư tiền hay thời gian đào tạo của bạn. Hoặc có lẽ nó đưa ra một phần thưởng trước, chẳng hạn như trả tiền học phí cho bạn. Nghĩa vụ này cũng có thể là kết quả của sự giáo dục của bạn. Ví dụ, gia đình của bạn có thể đã nhấn mạnh rằng bạn nên trung thành với doanh nghiệp của bạn).*
  - c. Cam kết liên tục (*cần ở lại với doanh nghiệp dựa trên chi phí mà nhân viên phải chịu khi rời bỏ tổ chức. Đây là cam kết xảy ra khi bạn cân nhắc: Những ưu và khuyết điểm của tổ chức. Bạn có thể cảm thấy rằng bạn cần phải ở lại doanh nghiệp của bạn, bởi vì sự mất mát của bạn khi rời đi lớn hơn lợi ích bạn có nếu ở một vai trò mới. Những tổn thất trong nhận thức, có thể là Yếu tố về tiền tệ (bạn sẽ mất hết tiền lương và lợi ích); Tính chuyên nghiệp (bạn có thể mất các kỹ năng, thâm niên hay vai trò liên quan mà bạn đã trải qua nhiều năm); Hoặc liên kết xã hội (bạn sẽ mất đi tình bạn hoặc các đồng minh). Mức độ nghiêm trọng của những “thiệt hại” thường gia tăng theo tuổi tác và*

*kinh nghiệm. Bạn có nhiều khả năng cam kết tiếp tục làm việc nếu bạn đang ở trong vai trò người sáng lập công ty, hoặc là người thành công).*

7. Anh/chị đánh giá thế nào về thang đo và các biến quan sát của cam kết tình cảm? Theo anh/chị, có cần điều chỉnh nội dung, từ ngữ hay thêm/bớt biến quan sát để tăng độ chính xác và phù hợp với thực tiễn không? Vì sao?

### **3.2 Khám phá về khái niệm Sự phù hợp cá nhân-tổ chức**

1. Anh/Chị nghĩ sự phù hợp cá nhân-tổ chức là như thế nào?
2. Theo Anh/Chị làm thế nào để có được sự phù hợp cá nhân -tổ chức?
3. Anh/Chị có cho rằng các giá trị và chính sách của doanh nghiệp có phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp và mong muốn của Anh/Chị?
4. Sự phù hợp cá nhân -tổ chức có giúp Anh/Chị gia tăng hiệu quả làm việc không?
5. Anh/Chị nhận định như thế nào về thang đo và các biến quan sát về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức? Theo Anh/Chị, có cần điều chỉnh nội dung, ngôn ngữ hoặc bổ sung/bớt biến không? Vì sao?

### **3.3 Khám phá về khái niệm Sự viên mãn nhân viên**

1. Anh/Chị nghĩ Sự viên mãn nhân viên là như thế nào? Theo Anh/Chị, Sự viên mãn tại nơi làm việc là như thế nào?
2. Theo Anh/Chị làm thế nào để có được Sự viên mãn tại nơi làm việc?
3. Anh/Chị nghĩ các giá trị và chính sách của doanh nghiệp có đem lại Sự viên mãn cho Anh/Chị không?
4. Sự viên mãn có giúp Anh/Chị gia tăng hiệu quả làm việc không?
5. Theo Anh/Chị, những thuật ngữ nào dưới đây là thành phần Sự viên mãn nhân viên Logistics ở Việt Nam? Thành phần nào quan trọng nhất đối với sự viên mãn nhân viên?
  - a. Sự hài lòng với cuộc sống
  - b. Niềm vui trong công việc
  - c. Giá trị trong công việc và cuộc sống
  - d. Khác:.....
6. Anh/chị nhận định như thế nào về thang đo và các biến quan sát về sự viên mãn nhân viên tại nơi làm việc? Theo Anh/Chị, có cần điều chỉnh nội dung, ngôn ngữ hoặc bổ sung/bớt biến không? Vì sao?

**Phần 4:** Khám phá về các nhân tố điều tiết tác động đến các mối quan hệ trung gian và trực tiếp giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên

1. Theo Anh/ Chị, các nhân tố điều tiết tác động đến các mối quan hệ trung gian và trực tiếp giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên có thể là các nhân tố nào?
2. Theo Anh/Chị, cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có thể điều tiết tác động đến mối quan hệ trung gian và trực tiếp giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc nhân viên ở Việt Nam?
3. Anh/Chị nhận định như thế nào về thang đo và các biến quan sát về cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức? Theo Anh/Chị, có cần điều chỉnh nội dung, ngôn ngữ hoặc bổ sung/bớt biến không? Vì sao?

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN CÁC ANH/CHỊ**

PHỤ LỤC 6: THANG ĐO GỐC CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU

Kí hiệu	Biến đo lường		Nghiên cứu
	Tiếng Anh	Tiếng Việt	
<b>Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN): Biến tiềm ẩn bậc 2</b>			
TNXHĐN đối với khách hàng			
Cus1	Adapt products or services to enhance the level of customer satisfaction	Điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.	Lu và cộng sự (2012)
Cus2	Incorporate the interests of our customers in our business decisions	Tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.	
Cus3	Satisfy the complaints of our customers about products or services	Đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp.	
Cus4	Provide all customers with the information needed to make sound purchasing decisions.	Cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để đưa ra quyết định mua đúng đắn.	
TNXHĐN đối với nhân viên			

HRM1	Provide our employees with salaries that properly and fairly reward them for their work.	Chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.	Lu và cộng sự (2012)
HRM2	Provide procedures that help to insure the health and safety of our employees.	Thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.	
HRM3	Care the private and professional lives of employees.	Quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.	
HRM4	Support our employees who want to pursue further education.	Hỗ trợ các nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao.	
TNXHĐN đối với môi trường			
Envi1	Measure our organization's environmental performance.	Đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường mà tổ chức đang thực hiện.	Lu và cộng sự (2012)
Envi2	Incorporate environmental concerns in our business decisions.	Tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh của doanh nghiệp.	

Envi3	Incorporate environmental performance objectives in organisational plans.	Tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.	
Envi4	Financially support environmental initiatives	Hỗ trợ tài chính cho các sáng kiến về môi trường.	
Envi5	Minimize the environmental impact of all our organization's activities.	Giảm thiểu tất cả các hoạt động của tổ chức gây ảnh hưởng đến môi trường.	
TNXHĐN đối với nhà cung cấp			
Supp1	Open the purchasing principles and sign the contract according to the law.	Đưa ra các nguyên tắc mua hàng và ký hợp đồng theo luật định.	Lu và cộng sự (2012)
Supp2	Incorporate the interests of our suppliers in our business decisions.	Tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.	
Supp3	Pay attention to how suppliers manage the	Chú ý đến cách các nhà cung cấp quản lý	

	ethical performance of their upstream partners.	mọi hoạt động mang tính đạo đức của các đối tác quan trọng của họ.	
Supp5	Inform our suppliers about organizational changes affecting our purchasing decisions.	Thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi trong tổ chức ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.	
<b>Hiệu quả làm việc nhân viên: Biện tiềm ẩn bậc 2</b>			
Vai trò trong công việc (In -role performance)			
IRP1	Adequately completes the assigned duties.	Hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.	Becker & Kernan (2003)
IRP2	Meets formal requirements of the jobs.	Đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.	
IRP3	Fulfills responsibilities specified in the job description	Hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.	
IRP4	Engages in activities that can positively affect his or her performance evaluation.	Tham gia vào các hoạt động có thể ảnh hưởng tích cực đến đánh giá hiệu quả làm việc của anh/chị.	

IRP5	Neglects aspects of the job he or she is obliged to perform (Reverse-scored).	Bỏ sót một số việc mà anh/chị có nghĩa vụ thực hiện (R).	
IRP6	Performs tasks that are expected of him or her	Hoàn thành các công việc mà người khác kỳ vọng về mình.	
IRP7	Consistently performs work tasks in a high quality maner	Thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao.	
Vai trò ngoài công việc (Extra-role performance)			
ERP1	I went above and beyond the “call of duty” when serving customers	Tôi đã vượt ngoài "bổn phận" khi phục vụ khách hàng.	Netemeyer & Maxham III (2007).
ERP2	I willingly went out of my way to make a customer satisfied	Tôi sẵn sàng nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.	
ERP3	I helped customers with problems beyond what was expected or required	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ.	
ERP4	I was ready to lend a helping hand to those employees around me	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.	

ERP5	I helped new employees even though it was not required	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu	
<b>Cam kết nhân viên với tổ chức: Biện tiềm ẩn bậc 1</b>			
OC1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho tổ chức này	Wallace và cộng sự (2013)
OC2	I really feel as if this organization's problems are my own.	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức cũng là của tôi.	
OC3	I do not feel a strong sense of belonging to my organization (r)	Tôi không cảm thấy mình thuộc về tổ chức này (r).	
OC4	I do not feel emotionally attached to this organization (r)	Tôi không cảm thấy gắn bó tình cảm với tổ chức này (r).	
OC5	I do not feel like part of the family at my organization (r)	Tôi không cảm thấy mình là thành viên giống như gia đình trong tổ chức này (r).	
OC6	This organization has a great deal of personal meaning for me.	Tổ chức này có ý nghĩa rất lớn đối với bản thân tôi.	
<b>Sự phù hợp cá nhân-tổ chức: Biện tiềm ẩn bậc 1</b>			

POF1	I feel that my personal values are a good fit with this organization.	Tôi cảm thấy rằng giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với tổ chức này.	Netemeyer và cộng sự (1997)
POF2	This organization has the same values as I do with regard to concern for others.	Tổ chức này có cùng giá trị với tôi về việc quan tâm đến người khác.	
POF3	This organization has the same values as I do with regard to honesty.	Tổ chức này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.	
POF4	This organization has the same values as I do with regard to fairness.	Tổ chức này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.	
<b>Sự viên mãn nhân viên: Biến tiềm ẩn bậc 1</b>			
WB1	I am satisfied with my work responsibilities	Tôi hài lòng với các công việc được giao.	Zheng và cộng sự (2015)
WB2	In general, I feel fairly satisfied with my present job.	Nói chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại của mình.	
WB3	I find real enjoyment in my work.	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.	
WB4	I can always find ways to enrich my work.	Tôi luôn tìm cách để làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.	

WB5	Work is a meaningful experience for me.	Công việc mang lại trải nghiệm rất ý nghĩa cho tôi.	
WB6	I feel basically satisfied with my work achievements in my current job.	Về cơ bản, tôi cảm thấy hài lòng với những thành tựu đạt được trong công việc hiện tại.	
<b>Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức: Biến tiềm ẩn bậc 1</b>			
POS1	My organization cares about my opinion.	Tổ chức quan tâm đến ý kiến của tôi.	Eisenberger và cộng sự (1997)
POS2	My organization really cares about my well-being.	Tổ chức thực sự quan tâm đến sự viên mãn của tôi.	
POS3	My organization strongly considers my goals and values.	Tổ chức rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi.	
POS4	Help is available from my organization when I have a problem.	Tôi nhận được sự giúp đỡ từ tổ chức khi gặp vấn đề.	
POS5	My organization would forgive an honest mistake on my part.	Tổ chức sẽ tha thứ nếu tôi mắc sai lầm chân thành.	
POS6	If given the opportunity, my organization would	Nếu có cơ hội, tổ chức của tôi sẽ lợi dụng tôi.	

	take advantage of me. (r)		
POS7	My organization shows very little concern for me. (r)	Tổ chức của tôi rất ít quan tâm đến tôi.	
POS8	My organization is willing to help me if I need a special favor.	Tổ chức của tôi sẵn sàng giúp khi tôi cần sự hỗ trợ đặc biệt.	

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2025*

## PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ PHÒNG VẤN TAY ĐÔI

### I. Các thành phần của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc

#### Thành phần Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

TNXHDN đối với khách hàng: Khách hàng là trung tâm trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp logistics, bởi họ là người sử dụng dịch vụ và trực tiếp tạo ra nguồn thu. Giữ lại yếu tố này trong mô hình là cần thiết vì trách nhiệm xã hội với khách hàng phản ánh mức độ doanh nghiệp đảm bảo an toàn, minh bạch và chất lượng dịch vụ. Trong ngành Logistics, nơi thường xảy ra các rủi ro liên quan đến vận chuyển, chậm trễ hay bảo mật hàng hóa, việc công ty cam kết bảo vệ quyền lợi khách hàng không chỉ tăng niềm tin mà còn tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Nghiên cứu yếu tố này giúp đánh giá hiệu quả truyền thông TNXHDN và mức độ đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao từ người tiêu dùng. Có đến 12/14 chuyên gia đồng ý TNXHDN đối với khách hàng là thành phần quan trọng của TNXHDN.

TNXHDN đối với nhân viên: Nhân viên là nguồn lực then chốt giúp vận hành chuỗi logistics, từ tài xế, nhân viên kho đến đội ngũ quản lý. 11/14 chuyên gia giữ lại thành phần này trong mô hình vì trách nhiệm xã hội với nhân viên phản ánh văn hóa doanh nghiệp, chính sách phúc lợi, đào tạo và môi trường làm việc. Trong ngành logistics Việt Nam, nơi còn phổ biến lao động phổ thông và rủi ro tai nạn nghề nghiệp cao, việc công ty chú trọng đến an toàn, phát triển nghề nghiệp và công bằng lao động cho nhân viên không chỉ tăng năng suất, hiệu quả làm việc mà còn giữ chân nhân tài. Đây cũng là yếu tố thể hiện đạo đức kinh doanh trong nội bộ doanh nghiệp.

TNXHDN đối với môi trường: Vận tải và Logistics là một trong những ngành có tác động tiêu cực rõ rệt đến môi trường qua khí thải, tiếng ồn, tiêu thụ nhiên liệu, bao bì và chất thải. Giữ lại yếu tố này trong mô hình cho phép đánh giá cách doanh nghiệp triển khai các hoạt động TNXHDN nhằm giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường, từ việc sử dụng phương tiện thân thiện, tối ưu tuyến đường, đến tái sử dụng vật liệu đóng gói. Đây là minh chứng cho cam kết phát triển bền vững và cũng là phản ứng phù hợp với xu thế tiêu dùng xanh và các quy định nghiêm ngặt từ Chính phủ. Chính vì vậy, tất cả chuyên gia (14/14) đều thống nhất TNXHDN đối với môi trường là thành phần quan trọng của TNXHDN.

TNXHDN đối với nhà cung cấp: Trong chuỗi cung ứng logistics, nhà cung cấp (đối tác vận tải, công nghệ, bao bì, xếp dỡ...) đóng vai trò thiết yếu giúp hoàn thiện dịch vụ. Có đến 13/14 chuyên gia giữ lại yếu tố này vì mối quan hệ trách nhiệm với nhà cung cấp phản ánh khả năng hợp tác công bằng, minh bạch và hỗ trợ phát triển đối tác. Việc thực hiện TNXHDN đối với nhà cung cấp (như thông tin minh bạch, chia sẻ lợi ích, đảm bảo điều kiện lao động cho bên thứ ba) không chỉ góp phần xây dựng hệ sinh thái kinh doanh lành mạnh mà còn đảm bảo tính bền vững của chuỗi cung ứng. Trong thực tế, rất nhiều rủi ro Logistics bắt nguồn từ sự bất ổn trong hợp tác với nhà cung cấp, nên đây là yếu tố không thể thiếu trong nghiên cứu.

Một số chuyên gia cũng đề xuất thêm yếu tố trách nhiệm đối với chính phủ, và TNXHDN với cộng đồng vào thang đo thành phần TNXHDN. Tuy nhiên, sau khi trao đổi thêm, hầu hết các chuyên gia cho rằng yếu tố trách nhiệm đối với chính phủ chủ yếu là những yêu cầu pháp lý bắt buộc mà doanh nghiệp phải tuân thủ khi hoạt động kinh doanh, và tất cả doanh nghiệp đều phải thực hiện đúng nghĩa vụ này, do đó không cần thiết phải nghiên cứu thêm. Thành phần TNXHDN đối với cộng đồng không phản ánh trực tiếp mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các bên liên quan chính yếu trong hoạt động nội bộ như nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và môi trường. Ngoài ra, trong một số trường hợp tại Việt Nam, TNXHDN hướng đến cộng đồng thường mang tính hình thức hoặc chưa có đủ dữ liệu thực chứng để đánh giá hiệu quả, dẫn đến khó khăn trong việc đưa vào mô hình phân tích một cách khách quan. Do đó, các thành phần theo đề xuất ban đầu được giữ nguyên, đó là TNXHDN đối với khách hàng, TNXHDN đối với nhân viên, TNXHDN đối với môi trường, TNXHDN đối với nhà cung cấp.

**Bảng PL 7.1 Kết quả phỏng vấn tay đôi- Thành phần Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp**

Chuyên gia	Thành phần của TNXHDN					
	TNXHDN đối với khách hàng	TNXHDN đối với nhân viên	TNXHDN đối với môi trường	TNXHDN đối với nhà cung cấp	TNXHDN đối với chính phủ	TNXHDN đối với cộng đồng
CG1	X	X	X	X		
CG2	X	X	X	X		
CG3	X	X	X	X		X
CG4		X	X	X		
CG5	X	X	X			X
CG6	X	X	X	X		

CG7	X		X	X		
CG8	X	X	X	X	X	
CG9			X	X	X	
CG10	X		X	X	X	
CG11	X	X	X	X		
CG12	X	X	X	X		
CG13	X	X	X	X		
CG14	X	X	X	X		
Tổng cộng	12	11	14	13	3	2

Nguồn: Tổng hợp kết quả từ Phỏng vấn tay đôi

### **Thành phần Hiệu quả làm việc nhân viên**

Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc: Có đến 14/14 chuyên gia chọn thành phần đo lường Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc vì nó phản ánh chính xác khả năng và năng lực của nhân viên trong việc hoàn thành các nhiệm vụ được giao trong phạm vi công việc cụ thể. Việc đánh giá hiệu quả làm việc dựa trên các tiêu chí rõ ràng, dễ đo lường và có thể theo dõi trực tiếp giúp tổ chức xác định được mức độ đóng góp của từng cá nhân vào mục tiêu chung. Bằng việc đánh giá nhân viên theo vai trò, các công ty có thể xác định những yếu tố then chốt cần cải thiện để nâng cao hiệu quả công việc, đồng thời tối ưu hóa năng lực và tài nguyên của tổ chức.

Hiệu quả làm việc theo vai trò ngoài công việc: 11/14 chuyên gia chọn thành phần Hiệu quả làm việc theo vai trò ngoài công việc để đo lường hiệu quả làm việc nhân viên Logistics vì phương pháp này giúp đánh giá các đóng góp của nhân viên ngoài các nhiệm vụ chính thức, những yếu tố quan trọng nhưng thường không được chú trọng trong đánh giá công việc thông thường. Các đóng góp như nỗ lực làm khách hàng hài lòng, hỗ trợ đồng nghiệp, hoặc giúp đỡ nhân viên mới không chỉ phản ánh tinh thần làm việc tích cực mà còn tạo ra một môi trường làm việc hợp tác, khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến. Những yếu tố này góp phần nâng cao hiệu quả tổng thể của tổ chức, giúp cải thiện sự gắn kết trong đội nhóm và nâng cao chất lượng dịch vụ, đồng thời tạo dựng được một văn hóa doanh nghiệp vững mạnh.

**Bảng PL7.2 Kết quả phỏng vấn tay đôi - Thành phần Hiệu quả làm việc nhân viên**

Chuyên gia	Thành phần của Hiệu quả làm việc nhân viên	
	Hiệu quả làm việc theo vai trò trong công việc	Hiệu quả làm việc theo vai trò ngoài công việc
CG1	X	X
CG2	X	X
CG3	X	X
CG4	X	
CG5	X	X
CG6	X	X
CG7	X	X
CG8	X	X
CG9	X	X
CG10	X	
CG11	X	X
CG12	X	
CG13	X	X
CG14	X	X
Tổng cộng	14	11

Nguồn: Tổng hợp kết quả từ Phỏng vấn tay đôi

## II. Các nhân tố trung gian giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc

Qua thảo luận tay đôi với chuyên gia, đã khám phá các nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên bao gồm: Cam kết nhân viên (12/14), Sự phù hợp cá nhân–tổ chức (13/14), Sự viên mãn (11/14), Sự trung thành nhân viên (4/14), Sự hài lòng nhân viên (5/14), Sự tận tâm trong công việc (2/14), Sự sáng tạo nhân viên (3/14), Tự hào về tổ chức (6/14). Kết quả cho thấy hầu hết các chuyên gia lựa chọn Cam kết nhân viên (12/14), Sự phù hợp cá nhân–tổ chức và Sự viên mãn làm nhân tố trung gian chủ đạo trong mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc của nhân viên và lí giải đây là những yếu tố cốt lõi tác động trực tiếp đến động lực nội tại và hành vi làm việc của nhân viên. Sự phù hợp cá nhân–tổ chức phản ánh mức độ hòa hợp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức, đây là điều kiện nền tảng để nhân viên cảm thấy được đồng hành và có mục đích. Cam kết nhân viên phản ánh mức độ gắn bó và sẵn sàng cống hiến vì mục tiêu chung của tổ chức, đây là yếu tố then chốt thúc đẩy hành vi làm việc tích cực và bền vững. Trong khi đó, sự viên mãn thể hiện trạng thái hài lòng sâu sắc và cảm giác công việc mang lại ý nghĩa, điều giúp nhân viên duy trì động lực nội tại và phát huy tối đa năng lực cá nhân.

**Bảng PL7.3 Kết quả phỏng vấn tay đôi- Các nhân tố trung gian giữa Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và Hiệu quả làm việc nhân viên**

Chuyên gia	Các nhân tố trung gian giữa TNXHĐN và HQLVNV							
	Cam kết nhân viên	Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	Sự viên mãn nhân viên	Sự trung thành nhân viên	Sự hài lòng nhân viên	Sự tận tâm trong công việc	Sự sáng tạo nhân viên	Tự hào về tổ chức
CG1	X	X	X					X
CG2		X	X		X			X
CG3	X	X		X				
CG4	X	X	X					
CG5	X		X	X	X		X	
CG6	X	X					X	
CG7	X	X	X					X
CG8	X	X	X	X	X			
CG9		X	X			X		X
CG10	X	X	X		X	X		
CG11	X	X	X				X	
CG12	X	X						X
CG13	X	X	X	X	X			
CG14	X	X	X					X
Tổng cộng	12	13	11	4	5	2	3	6

Nguồn: Tổng hợp kết quả từ phỏng vấn tay đôi

### III. Hiệu chỉnh thang đo các nhân tố

Chuyên gia góp ý nên bổ sung chủ ngữ “Doanh nghiệp chúng tôi” để làm rõ chủ thể thực hiện, qua đó giúp người trả lời dễ hiểu và tránh nhầm lẫn. Bên cạnh đó, cần thống nhất sử dụng từ “doanh nghiệp” thay cho “công ty” hay “tổ chức” nhằm đảm bảo tính nhất quán trong toàn bộ bảng khảo sát. Ngoài ra, một vài phát biểu nên được rút gọn, điều chỉnh ngôn từ sao cho súc tích, tránh diễn đạt dài dòng, giúp người trả lời dễ nắm bắt nội dung và phản hồi chính xác hơn. Cụ thể:

#### **Thang đo trách nhiệm xã hội doanh nghiệp:**

Biên quan sát Envi5 “*Giảm thiểu tất cả các hoạt động của tổ chức gây ảnh hưởng đến môi trường*” có thể đổi thành “*Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường*”. Biên quan sát HRM4 “*Hỗ trợ các nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao.*” được chỉnh thành “*Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.*” để rõ ý hơn. Các chuyên gia cũng

đồng ý bổ sung biến quan sát tổng quát TNXHDN “*Nhìn chung, doanh nghiệp chúng tôi có thực thi trách nhiệm xã hội hợp lý.*” để cung cấp một cái nhìn tổng quan về cách mà nhân viên đánh giá mức độ thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

### **Thang đo Hiệu quả làm việc nhân viên:**

Theo ý kiến chuyên gia, thang đo này dù đo lường theo hiệu quả làm việc theo vai trò nhưng có một số biến quan sát trùng lặp với nội hàm của hiệu quả làm việc ngoài vai trò công việc (như là “*Giúp đỡ giám sát trong công việc dù không được yêu cầu*” hoặc “*Chủ động giúp đỡ nhân viên mới*”) và thang đo có nhiều biến đảo ngược có thể gây nhầm lẫn, giảm tính chính xác và độ tin cậy của dữ liệu. Do đó, thang đo của Becker & Kernan (2003) rút gọn lại thành 7 biến quan sát mà vẫn đảm bảo tính bao quát và đặc biệt là có bổ sung thêm biến quan sát đo lường chất lượng công việc mà Williams & Anderson (1991) chưa đề cập đến (*IRP7: Thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao*). Các chuyên gia đánh giá cao thang đo Becker & Kernan (2003) khá phù hợp để đo lường hiệu quả làm việc theo vai trò công việc của nhân viên Logistics. Đồng thời, hầu hết các chuyên gia đề xuất bỏ biến quan sát đảo ngược *IRP5* “*Bỏ sót một số việc mà anh/chị có nghĩa vụ thực hiện*” vì 2 lí do. Thứ nhất, việc sử dụng biến đảo ngược có thể gây nhầm lẫn cho người trả lời, làm giảm độ chính xác của câu trả lời. Thứ hai, nhân viên sẽ e ngại khi phải trả lời về khuyết điểm của bản thân, điều này có thể dẫn đến việc họ trả lời không trung thực. Đây cũng là vấn đề mà Podsakoff và cộng sự (2003) cũng đề cập đến, trong đó nhấn mạnh việc sử dụng biến đảo ngược cần cân nhắc vì có thể gây sai lệch dữ liệu (method bias). Ngoài ra, các chuyên gia cho rằng biến quan sát *IRP6* “*Hoàn thành công việc mà người khác kỳ vọng về mình*” mang tính chung chung, diễn đạt chưa cụ thể hành vi đo lường và dễ bị hiểu theo cách chủ quan khác nhau, làm giảm độ tin cậy nội dung của biến quan sát. Vậy nên các chuyên gia thống nhất loại bỏ *IRP5*, *IRP6*. Các biến quan sát *IRP1*, *IRP2*, *IRP3*, *IRP4*, *IRP7* phản ánh khá đầy đủ các nội hàm hiệu quả làm việc nhân viên theo vai trò trong công việc, tuy nhiên cần thêm chủ ngữ vào để làm rõ ngữ cảnh và mục đích của việc đo lường các yếu tố này trong nghiên cứu. Các chuyên gia đề xuất cân nhắc sử dụng chữ “*Tôi*” thay cho “*Anh/Chị*” sẽ tạo sự trực tiếp, gần gũi, thể hiện rõ ràng quan điểm cá nhân của tác giả, đồng thời tránh phân biệt giới tính, tạo sự công bằng và dễ dàng tiếp cận với mọi đối tượng đọc. Nhìn chung, kết quả thảo luận với chuyên gia cho thấy thang đo hiệu quả làm việc theo vai trò được rút gọn còn 5 biến quan sát, tương đối đồng nhất với các

nghiên cứu trước, khi Choi và cộng sự (2023) sử dụng 4 biến từ thang đo của Williams & Anderson (1991) trong khi Trivellas và cộng sự (2019), Turek và cộng sự (2024) sử dụng 6 biến quan sát. Thang đo này thể hiện tính ổn định và nhất quán cao qua nhiều nghiên cứu khác nhau, dù số lượng biến quan sát có thể dao động (từ 4–6 biến), song nội dung cốt lõi đều tập trung vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao, chất lượng và trách nhiệm công việc. Tất cả các chuyên gia đồng ý cần có câu phát biểu chung HQLVNV “*Nhìn chung, tôi thấy bản thân mình làm việc có hiệu quả*”. Câu phát biểu này giúp tổng hợp và đánh giá hiệu quả công việc một cách tổng quát, phản ánh cảm nhận chung của nhân viên về hiệu quả làm việc của bản thân.

Biến quan sát IRP4 “*Tham gia vào các hoạt động có thể ảnh hưởng tích cực đến đánh giá hiệu quả làm việc của Anh/Chị*” nên được bổ sung ví dụ cho rõ ý hơn là “*Tôi tham gia vào những hoạt động giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình (ví dụ: hoàn thành đúng hạn, tuân thủ quy trình)*”. Biến quan sát ERP1 “*Tôi đã vượt ngoài "bốn phận" khi phục vụ khách hàng*” cần được chỉnh lại rõ nghĩa hơn là “*Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bốn phận được giao*”.

#### **Thang đo Cam kết nhân viên với tổ chức:**

Các biến quan sát OC3, OC4 và OC5 đã được điều chỉnh lại sang dạng câu khẳng định để bảo đảm tính nhất quán trong cách diễn đạt và thuận lợi cho việc đo lường. Biến quan sát OC3 được đổi thành “*Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này*”, biến quan sát OC4 thành “*Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này*”, biến quan sát OC5 thành “*Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này*”.

#### **Thang đo Sự phù hợp cá nhân- tổ chức:**

Biến quan sát “*Tổ chức này có cùng giá trị với tôi về việc quan tâm người khác*” (POF2) được các chuyên gia chỉnh lại “*Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự quan tâm đến người khác*”.

#### **Thang đo sự viên mãn nhân viên:**

Các từ ngữ sử dụng trong các biến quan sát WB1, WB2 nên lựa chọn theo hướng tăng tính học thuật và giảm sự lặp lại, chẳng hạn thay “*công việc được giao*” bằng “*nhiệm vụ công việc*”. Ngoài ra, một số chi tiết nhỏ cũng được điều chỉnh để câu văn tự nhiên và phổ biến hơn trong khảo sát, như đổi “*Nói chung*” thành “*Nhìn chung*”. Nhờ đó, các

phát biểu trở nên rõ ràng, chuyên nghiệp và truyền tải sát nghĩa hơn với nội dung gốc, đồng thời tạo cảm giác nghiêm túc, đáng tin cậy cho người tham gia khảo sát.

### **Thang đo cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức:**

Các chuyên gia cho rằng CNHTTC có thể điều tiết mối quan hệ giữa cam kết tổ chức, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, cũng như sự viên mãn trong công việc với hiệu quả làm việc của nhân viên, bởi vì CNHTTC đóng vai trò như một yếu tố tâm lý then chốt giúp củng cố động lực và lòng trung thành của người lao động. Mặc dù cam kết tổ chức, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, cũng như sự viên mãn trong công việc thường được xem là những yếu tố thúc đẩy hiệu quả làm việc, nhưng trên thực tế, không phải lúc nào mối quan hệ này cũng diễn ra theo chiều hướng tích cực. Có những trường hợp nhân viên có mức độ cam kết cao nhưng lại thiếu động lực làm việc, không còn nỗ lực đổi mới hay cải tiến. Tương tự, một cá nhân có thể cảm thấy mình phù hợp với văn hóa tổ chức nhưng vẫn thể hiện hiệu quả làm việc thấp do cảm giác bị bỏ rơi, không được ghi nhận hay không nhận được sự hỗ trợ cần thiết. Trong bối cảnh đó, CNHTTC đóng vai trò như một yếu tố điều tiết quan trọng, có khả năng làm dịu đi sự đứt gãy trong mối liên hệ giữa các yếu tố tâm lý tích cực (cam kết, phù hợp, viên mãn) và hiệu quả công việc. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức quan tâm thật sự, thông qua việc lắng nghe, hỗ trợ chuyên môn, công nhận thành tích và tạo cơ hội phát triển, thì họ sẽ có thêm động lực nội tại để chuyển hóa những cảm xúc tích cực thành hành động cụ thể. Nói cách khác, CNHTTC là “chất xúc tác” giúp những yếu tố như cam kết, sự phù hợp hay sự hài lòng không bị “đóng băng” trong tâm lý mà thực sự lan tỏa thành hiệu quả làm việc rõ rệt. Vì vậy, trong những tình huống mà mối quan hệ giữa các yếu tố trên với hiệu quả làm việc bị suy yếu, CNHTTC có thể điều tiết và củng cố lại mối quan hệ này, đảm bảo rằng những giá trị tích cực trong nhận thức của nhân viên không bị lãng phí.

Hai biến quan sát đảo ngược POS6 và POS7 nên được loại bỏ khỏi thang đo vì nội dung của cả hai biến này mang tính phủ định và tiêu cực quá mức, dễ gây cảm giác khó chịu hoặc nhạy cảm cho người tham gia khảo sát. Ngoài ra, việc sử dụng biến đảo chiều thường gây nhầm lẫn, làm giảm độ tin cậy và tính nhất quán trong dữ liệu khảo sát. Cụ thể, biến quan sát POS6 “*Nếu có cơ hội, tổ chức của tôi sẽ lợi dụng tôi*” có thể tạo phản ứng phòng vệ hoặc thiên lệch, khiến người trả lời không đưa ra ý kiến thực chất. Biến quan sát POS7 “*Tổ chức của tôi rất ít quan tâm đến tôi*” có nội dung trùng

lập phần nào với các biến khác nếu đổi sang câu khẳng định (POS1, POS4) đã phản ánh khía cạnh quan tâm, hỗ trợ của tổ chức. Đồng thời, biến quan sát POS8 “*Tổ chức của tôi sẵn sàng giúp khi tôi cần sự hỗ trợ đặc biệt*” nên loại bỏ vì nội dung chung chung, khó định lượng, dễ gây nhiều cách hiểu và đã trùng lặp với biến khác (POS4) về sự quan tâm, hỗ trợ, dẫn đến dư thừa và làm giảm tính gọn nhẹ của thang đo.

PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ PHÒNG VẤN TAY ĐÔI (THANG ĐO)

(Kết quả điều chỉnh thang đo)

Ký hiệu	Bản dịch thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh
<b>Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN): Biến tiềm ẩn bậc 2</b>		
TNXHĐN đối với khách hàng		
Cus1	Điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.	Doanh nghiệp chúng tôi điều chỉnh dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.
Cus2	Tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.
Cus3	Đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp.	Doanh nghiệp chúng tôi đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.
Cus4	Cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để đưa ra quyết định mua đúng đắn.	Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để đưa ra quyết định mua đúng đắn.
TNXHĐN đối với nhân viên		
HRM1	Chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.	Doanh nghiệp chúng tôi chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.
HRM2	Thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.	Doanh nghiệp chúng tôi thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm

		bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.
HRM3	Quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.
HRM4	Hỗ trợ các nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao.	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.
TNXHĐN đối với môi trường		
Envi1	Đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường mà tổ chức đang thực hiện.	Doanh nghiệp chúng tôi đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường đang thực hiện.
Envi2	Tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh của doanh nghiệp.	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh.
Envi3	Tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.
Envi4	Hỗ trợ tài chính cho các sáng kiến về môi trường.	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ tài chính cho các sáng kiến về môi trường.
Envi5	Giảm thiểu tất cả các hoạt động của tổ chức gây ảnh hưởng đến môi trường.	Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường.

TNXHĐN đối với nhà cung cấp		
Supp1	Đưa ra các nguyên tắc mua hàng và ký hợp đồng theo luật định.	Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc mua hàng và ký hợp đồng theo luật định.
Supp2	Tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.
Supp3	Chú ý đến cách các nhà cung cấp quản lý mọi hoạt động mang tính đạo đức của các đối tác quan trọng của họ.	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến cách các nhà cung cấp kiểm soát các hoạt động mang tính đạo đức của các đối tác quan trọng của họ.
Supp4	Thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi trong tổ chức ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.	Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.
TNXHĐN		Nhìn chung, doanh nghiệp chúng tôi có thực thi trách nhiệm xã hội hợp lý. (bổ sung mới)
<b>Hiệu quả làm việc nhân viên: Biến tiềm ẩn bậc 2</b>		
Vai trò trong công việc (In -role performance)		
IRP1	Hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.	Tôi hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.

IRP2	Đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.	Tôi đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.
IRP3	Hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.	Tôi hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.
IRP4	Tham gia vào các hoạt động có thể ảnh hưởng tích cực đến đánh giá hiệu quả làm việc của Anh/chị.	Tôi tham gia vào những hoạt động giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình (ví dụ: hoàn thành đúng hạn, tuân thủ quy trình).
IRP5	Thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao.	Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao.
Vai trò ngoài công việc (Extra-role performance)		
ERP1	Tôi đã vượt ngoài "bổn phận" khi phục vụ khách hàng.	Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bổn phận được giao.
ERP2	Tôi sẵn sàng nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.	Tôi sẵn sàng nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.
ERP3	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ.	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ.
ERP4	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.
ERP5	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu.	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu

HQLVNV		Nhìn chung, tôi thấy bản thân mình làm việc có hiệu quả. (Bổ sung mới).
<b>Cam kết nhân viên với tổ chức: Biến tiềm ẩn bậc 1</b>		
OC1	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho tổ chức này.	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho doanh nghiệp này.
OC2	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức cũng là của tôi.	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức cũng là của tôi.
OC3	Tôi không cảm thấy mình thuộc về tổ chức này (r).	Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này.
OC4	Tôi không cảm thấy gắn bó tình cảm với tổ chức này (r).	Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này.
OC5	Tôi không cảm thấy mình là thành viên giống như gia đình trong tổ chức này (r).	Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này.
OC6	Tổ chức này có ý nghĩa rất lớn đối với bản thân tôi.	Tổ chức này có ý nghĩa rất lớn đối với bản thân tôi.
<b>Sự phù hợp cá nhân-tổ chức: Biến tiềm ẩn bậc 1</b>		
POF1	Tôi cảm thấy rằng giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với tổ chức này.	Tôi cảm thấy giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với doanh nghiệp này.
POF2	Tổ chức này có cùng giá trị với tôi về việc quan tâm đến người khác.	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự quan tâm đến người khác.

POF3	Tổ chức này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.
POF4	Tổ chức này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.
<b>Sự viên mãn nhân viên: Biến tiềm ẩn bậc 1</b>		
WB1	Tôi hài lòng với các công việc được giao.	Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao.
WB2	Nói chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại của mình.	Nhìn chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại.
WB3	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.
WB4	Tôi luôn tìm cách để làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.	Tôi luôn tìm được cách làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.
WB5	Công việc mang lại trải nghiệm rất ý nghĩa cho tôi.	Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa.
WB6	Về cơ bản, tôi cảm thấy hài lòng với những thành tựu đạt được trong công việc hiện tại.	Về cơ bản, tôi cảm thấy hài lòng với những thành tựu đạt được trong công việc hiện tại.
<b>Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức: Biến tiềm ẩn bậc 1</b>		
POS1	Tổ chức quan tâm đến ý kiến của tôi.	Doanh nghiệp quan tâm đến ý kiến của tôi.
POS2	Tổ chức thực sự quan tâm đến sự viên mãn của tôi.	Doanh nghiệp thực sự quan tâm đến sự viên mãn của tôi.

POS3	Tổ chức rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi.	Doanh nghiệp rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi.
POS4	Tôi nhận được sự giúp đỡ từ tổ chức khi gặp vấn đề.	Doanh nghiệp hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn trong công việc.
POS5	Tổ chức sẽ bỏ qua nếu tôi vô ý phạm lỗi.	Doanh nghiệp sẽ bỏ qua nếu tôi vô ý phạm lỗi.

PHỤ LỤC 9: DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 1)

STT	Nhân viên	Giới tính	Tuổi	Vị trí việc làm	Số năm kinh nghiệm	Tên công ty
1	NV1	Nam	31	Nhân viên kinh doanh	7	Công ty TNHH TT Logistics
2	NV2	Nam	32	Nhân viên kho vận	8	Công ty CP giao nhận Trí Tuệ
3	NV3	Nam	35	Nhân viên giao nhận	10	Công ty TNHH ANT Logistics
4	NV4	Nữ	37	Nhân viên chứng từ	11	Viet Sun Logistics
5	NV5	Nam	28	Nhân viên chăm sóc khách hàng	5	Công ty cổ phần Thông quan Đại Tín

## PHỤ LỤC 10: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 1)

### I. PHẦN MỞ ĐẦU

#### a. Giới thiệu

Tôi tên là Lê Xuân Quỳnh Anh, hiện là giảng viên trường Đại học Tài chính-Marketing. Tôi đang thực hiện đề tài về ảnh hưởng của Trách nhiệm xã hội đến Hiệu quả làm việc nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngành Logistics. Tôi đang tiến hành nghiên cứu phát triển thang đo cho một số khái niệm liên quan đến đề tài: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Cam kết với tổ chức, Hiệu quả làm việc nhân viên, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Với mục đích chính là góp ý cho nghiên cứu nên các thông tin về buổi trao đổi này sẽ được giữ kín và sử dụng dưới dạng khuyết danh. Tất cả các câu trả lời đều cung cấp thông tin hữu ích cho nghiên cứu, mong ông/bà trả lời theo đúng với suy nghĩ và cảm nhận của Anh/ Chị, không có câu trả lời sai hay đúng. Xin chân thành cảm ơn các Anh/ Chị đã tham gia thảo luận và cung cấp những ý kiến quý báu!

#### b. Thông tin thành viên

Mong Anh/ Chị cho biết một số thông tin (không bắt buộc):

Họ và tên: .....

Vị trí công tác: .....

Đơn vị công tác: .....

Trình độ học vấn: .....

Thâm niên: .....

#### c. Chương trình thảo luận bao gồm:

- + Giới thiệu lý do, mục đích thảo luận, giới thiệu các thành viên có mặt
- + Giới thiệu nội dung thảo luận;
- + Tiến hành thảo luận;
- + Tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia tham dự.

### II. PHẦN NỘI DUNG THẢO LUẬN

#### NỘI DUNG 1 KHÁM PHÁ QUAN ĐIỂM CỦA NHÂN VIÊN

##### Quan điểm về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

1. Theo Anh/ Chị, "Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp" có nghĩa là gì?  
(Gợi mở: Anh/Chị nghĩ đến điều gì khi nghe cụm từ này? Là môi trường, cộng đồng, hay đối xử với nhân viên?)

2. Anh/chị có thể chia sẻ ví dụ về hoạt động nào của doanh nghiệp mà Anh/Chị cho là thể hiện trách nhiệm xã hội?
3. Anh/Chị có cảm thấy tự hào hoặc gắn bó hơn khi doanh nghiệp thực hiện các hoạt động xã hội có ý nghĩa không? Tại sao?
4. Theo Anh/Chị, hoạt động TNXHĐN có ảnh hưởng gì đến nhân viên trong công ty? (về động lực làm việc, cam kết nhân viên, sự viên mãn nhân viên, hiệu quả làm việc,...)

### **Quan điểm về Hiệu quả làm việc nhân viên**

1. Anh/Chị hiểu “hiệu quả làm việc” là gì trong công việc hằng ngày của mình?  
(Gợi ý: *Hiệu quả làm việc theo anh/chị chỉ đơn thuần là hoàn thành công việc đúng hạn, hay còn bao gồm yếu tố chất lượng, sáng tạo, đóng góp giá trị?*)
2. Theo anh/chị, yếu tố nào là quan trọng nhất để đánh giá một nhân viên làm việc hiệu quả?  
(Gợi ý: *làm đầy đủ việc được giao, chất lượng, chủ động, thái độ làm việc, khả năng phối hợp, ...*)
3. Những yếu tố nào trong tổ chức (cấp trên, đồng nghiệp, quy trình, văn hóa...) đang giúp hoặc cản trở anh/chị phát huy hiệu quả làm việc cá nhân?

### **Quan điểm về Cam kết nhân viên với tổ chức**

1. Theo anh/chị, “cam kết tình cảm với tổ chức” có nghĩa là gì?  
(Gợi ý: *Anh/chị nghĩ đó là sự trung thành, gắn bó lâu dài, hay là nỗ lực cống hiến cho mục tiêu chung của công ty?*)
2. Những yếu tố nào khiến anh/chị cảm thấy muốn gắn bó và cam kết lâu dài với tổ chức?  
(Gợi ý: *môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ, sự công nhận, cơ hội thăng tiến, văn hóa tổ chức, chính sách trách nhiệm xã hội...*)
3. Anh/chị có nghĩ rằng mình đang thực sự cam kết với tổ chức không? Vì sao?
4. Theo anh/chị, cam kết tình cảm với tổ chức có ảnh hưởng như thế nào đến cách làm việc hằng ngày và hiệu quả công việc của nhân viên?
5. Điều gì có thể khiến anh/chị giảm bớt cam kết hoặc muốn rời bỏ tổ chức, dù hiện tại đang hài lòng với công việc? (Gợi ý: *Quản lý không công bằng, thiếu minh bạch, không có cơ hội phát triển, ...*)

### **Quan điểm về sự phù hợp cá nhân-tổ chức**

1. Theo Anh/Chị, “sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức” có nghĩa là gì?

*(Gợi ý: Anh/chị nghĩ đến sự phù hợp về tính cách, giá trị, mục tiêu hay văn hóa làm việc?)*

2. Theo Anh/chị, những yếu tố nào trong tổ chức thường khiến nhân viên cảm thấy phù hợp với nơi làm việc? *(Gợi ý: văn hóa công ty, chính sách trách nhiệm xã hội, cách quản lý, cách làm việc của đồng nghiệp,...)*

3. Anh/Chị có cảm thấy tổ chức hiện tại phù hợp với giá trị và định hướng cá nhân của mình không? Vì sao?

4. Theo Anh/Chị, khi cá nhân và tổ chức phù hợp với nhau (về giá trị, cách làm việc, mục tiêu...), điều đó có giúp nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên không? Vì sao?

5. Theo anh/chị, doanh nghiệp có thể làm gì để tăng sự phù hợp giữa nhân viên và tổ chức trong quá trình làm việc lâu dài?

### **Quan điểm về sự viên mãn nhân viên**

1. Theo anh/chị, “sự viên mãn nhân viên” có nghĩa là gì? Thế nào là sự viên mãn tại nơi làm việc?

*(Gợi ý: sự hài lòng về công việc, đạt được ước mơ trong cuộc sống, cảm thấy ý nghĩa và có giá trị với công việc đang làm, có mối quan hệ tốt với gia đình?)*

2. Những yếu tố nào trong tổ chức anh/chị cho rằng có ảnh hưởng lớn đến sự viên mãn của nhân viên tại nơi làm việc?

3. Theo Anh/Chị, một nhân viên cảm thấy viên mãn tại nơi làm việc sẽ có biểu hiện như thế nào? *(Gợi ý: làm việc tích cực, gắn bó, chủ động....)*

4. Sự viên mãn tại nơi làm việc có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả làm việc và cam kết của nhân viên đối với tổ chức?

5. Theo Anh/Chị, tổ chức nên làm gì để giúp nhân viên cảm thấy viên mãn hơn tại nơi làm việc?

### **Quan điểm về cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức**

1. Theo anh/chị, “Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức” có nghĩa là gì đối với nhân viên?

*(Gợi ý: Nhân viên cảm thấy tổ chức quan tâm, lắng nghe, tạo điều kiện làm việc, hay hỗ trợ khi gặp khó khăn?)*

2. Những hình thức hỗ trợ nào từ tổ chức anh/chị cho rằng nhân viên thường mong đợi nhất? *(Gợi ý: hỗ trợ về chuyên môn, tinh thần, tài chính, công nhận thành tích, cơ hội phát triển...)*

3. Theo Anh/Chị, khi nhân viên cảm nhận được tổ chức quan tâm và hỗ trợ, điều đó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến thái độ và hành vi của họ trong công việc?
4. Theo Anh/Chị, cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức có giúp nhân viên phát huy tốt hơn các yếu tố tích cực như cam kết, sự phù hợp với tổ chức, sự viên mãn trong công việc, hiệu quả làm việc nhân viên?

## **NỘI DUNG 2**

Theo tài liệu đã được cung cấp, Anh (chị) vui lòng góp ý nội dung thang đo của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu dự kiến (Phụ Lục 5). Nội dung thảo luận sẽ tập trung cho từng thang đo của một khái niệm nghiên cứu. Anh (chị) vui lòng cho biết những từ ngữ sau đây có rõ ràng, cần điều chỉnh hoặc bỏ đi nếu cần thiết. Anh/Chị có bổ sung thêm phát biểu nào nữa không?

Người điều phối sẽ lần lượt trình bày từng thang đo và cùng người tham gia thảo luận để làm rõ nội dung của từng thang đo thuộc một khái niệm nghiên cứu. Sau khi hoàn thành thảo luận về toàn bộ thang đo của một khái niệm, sẽ tiếp tục chuyển sang thang đo của khái niệm tiếp theo.

Kết thúc buổi thảo luận, người điều phối (NCS) gửi lời cảm ơn đến các Anh/Chị đã tham gia.

## PHỤ LỤC 11: KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 1)

### (Khám phá thang đo và khái niệm nghiên cứu)

#### 1. Khám phá về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Các ý kiến thảo luận cho thấy rằng nhân viên hiểu “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” không chỉ dừng lại ở việc thực hiện các hoạt động từ thiện hay hỗ trợ cộng đồng, mà còn bao hàm cả trách nhiệm đạo đức và hành vi ứng xử đúng mực với người lao động và môi trường. Nhiều người cho rằng doanh nghiệp cần biết cân bằng giữa mục tiêu lợi nhuận và lợi ích xã hội, thể hiện qua việc chăm lo đời sống nhân viên, xây dựng môi trường làm việc công bằng, và chủ động đóng góp tích cực cho cộng đồng. Các ý kiến cũng cho rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến nhân viên, đặc biệt trong việc nâng cao động lực làm việc, cam kết với tổ chức và sự phù hợp cá nhân-tổ chức. Đồng thời, khi doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm xã hội, nhân viên có xu hướng cảm thấy tự hào, viên mãn hơn với công việc, từ đó cải thiện hiệu quả làm việc rõ rệt.

*“Theo tôi, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là việc doanh nghiệp không chỉ tập trung vào lợi nhuận mà còn quan tâm đến cộng đồng, bảo vệ môi trường và đối xử công bằng với người lao động”.*

*“Trách nhiệm xã hội là những hành động của doanh nghiệp hướng đến lợi ích chung như làm từ thiện, hỗ trợ người nghèo, tài trợ giáo dục hoặc tham gia vào các hoạt động cộng đồng”.*

*“Doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội là doanh nghiệp biết cân bằng giữa mục tiêu kinh doanh và đạo đức, tức là không gây hại đến xã hội, đồng thời tạo ra giá trị tích cực cho người lao động và khách hàng, nhà cung cấp.”*

*“Tôi nghĩ trách nhiệm xã hội cũng bao gồm cả việc chăm lo đời sống nhân viên, tạo môi trường làm việc tử tế và công bằng.”*

*“Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là khi doanh nghiệp chủ động tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường, thiện nguyện, chứ không đợi bị nhắc nhở hay bắt buộc.”*

Các ý kiến thảo luận của nhân viên cho thấy bốn thành phần chính của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp được khẳng định là: khách hàng, môi trường, nhân viên và nhà cung cấp. Người tham gia nhấn mạnh rằng doanh nghiệp không nên chỉ tập trung vào lợi nhuận, mà cần quan tâm đến cộng đồng, bảo vệ môi trường, chăm lo đời sống

người lao động và duy trì mối quan hệ có đạo đức với các bên liên quan, bao gồm cả nhà cung cấp. Quan điểm này hoàn toàn phù hợp với kết quả phỏng vấn chuyên gia, cho thấy rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở các hoạt động hướng ra bên ngoài như hỗ trợ cộng đồng hay bảo vệ môi trường, mà còn bao hàm cả việc xây dựng giá trị đạo đức bên trong tổ chức, thể hiện qua cách doanh nghiệp đối xử với nhân viên, khách hàng và các bên liên quan một cách công bằng và có trách nhiệm.

Về thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp: Kết quả thảo luận nhóm cho thấy các thành viên thống nhất với thang đo của các nhân tố trong mô hình; nhóm chỉ tập trung chỉnh sửa cách diễn đạt ở một số phát biểu nhằm bảo đảm rõ nghĩa và phù hợp bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể, biến quan sát Envi4 *“Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ tài chính cho các sáng kiến về môi trường.”*, được chỉnh lại thành *“Doanh nghiệp chúng tôi khuyến khích và khen thưởng các sáng kiến cải tiến trong công việc có giảm thiểu tác hại môi trường và các sáng kiến môi trường khác được biết đến.”* Biến quan sát Supp3 *“Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến cách các nhà cung cấp kiểm soát các hoạt động mang tính đạo đức của các đối tác quan trọng của họ”*, đã được thay đổi thành *“Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến việc các nhà cung cấp đảm bảo các đối tác của họ tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.”*

## **2. Khám phá về hiệu quả làm việc nhân viên**

Các ý kiến từ người tham gia thảo luận cho thấy quan điểm về “hiệu quả làm việc của nhân viên” khá đa dạng. 2/5 người tham gia cho rằng hiệu quả làm việc nên được đánh giá dựa trên việc hoàn thành tốt các nhiệm vụ chính thức theo mô tả công việc, tức là đảm bảo đúng tiến độ, chất lượng và trách nhiệm theo vai trò được giao. Trong khi đó, 3/5 người còn lại nhìn nhận hiệu quả làm việc theo hướng rộng hơn, bao gồm cả các hành vi ngoài vai trò như hỗ trợ đồng nghiệp, tham gia cải tiến công việc hoặc thể hiện tinh thần trách nhiệm vượt mức yêu cầu. Nhìn chung, phần lớn người tham gia cho rằng để đánh giá đúng hiệu quả làm việc, cần xem xét cả thái độ, tinh thần đóng góp và mức độ chủ động của nhân viên bên cạnh kết quả công việc chính thức. Các ý kiến cho rằng các yếu tố như trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, sự cam kết với tổ chức, sự phù hợp cá nhân-tổ chức và sự viên mãn nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả làm việc cá nhân. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức có trách nhiệm, quan tâm đến họ và phù hợp với giá trị cá nhân, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn. Một vài ý kiến được trích nguyên văn sau:

*“Tôi cho rằng hiệu quả làm việc là hoàn thành đúng và đủ các nhiệm vụ được giao, đúng thời hạn và không mắc lỗi.”*

*“Nhân viên làm việc hiệu quả không chỉ hoàn thành công việc của mình mà còn sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp, chia sẻ kinh nghiệm.”*

*“Tôi thấy người làm việc hiệu quả là người có tinh thần trách nhiệm, chủ động tìm cách cải thiện quy trình, chứ không chỉ làm theo yêu cầu.”*

*“Nếu ai cũng chỉ làm đúng vai trò của mình mà không phối hợp, thì hiệu quả chung sẽ không cao.”*

*“Cá nhân tôi đánh giá hiệu quả làm việc dựa trên cả kết quả đầu ra và thái độ trong quá trình làm việc, như sự nhiệt tình, trách nhiệm, phối hợp với nhóm.”*

*“Cam kết của tổ chức đối với trách nhiệm xã hội giúp tôi cảm thấy gắn kết hơn và tạo động lực để nâng cao hiệu quả công việc.”*

*“Khi tôi cam kết với tổ chức, tôi cảm thấy động lực làm việc mạnh mẽ hơn, từ đó nâng cao hiệu quả công việc.”*

Trong buổi thảo luận, các thành viên đã thống nhất đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên dựa trên hai thành phần. Thành phần vai trò trong công việc tập trung vào việc nhân viên hoàn thành đầy đủ các công việc được giao, đáp ứng yêu cầu chính và thực hiện đúng nhiệm vụ trong mô tả công việc, đồng thời tuân thủ các quy trình và thời hạn. Trong khi đó, thành phần ngoài vai trò công việc phản ánh những nỗ lực vượt ngoài bổn phận như: hỗ trợ khách hàng vượt mong đợi, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, đặc biệt là nhân viên mới, và luôn chủ động nâng cao chất lượng công việc. Cách đo lường này được cho là toàn diện, phản ánh cả năng lực chuyên môn và tinh thần hợp tác của nhân viên.

Về thang đo Hiệu quả làm việc nhân viên: Kết quả thảo luận nhóm ghi nhận sự đồng thuận đối với thang đo các nhân tố trong mô hình; các ý kiến đóng góp chủ yếu xoay quanh việc điều chỉnh một số câu phát biểu để diễn đạt rõ ràng hơn và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể, biến quan sát ERP2 *“Tôi sẵn sàng nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.”* đã được chỉnh sửa thành *“Tôi nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.”* nhằm tăng tính rõ ràng và cụ thể trong cách diễn đạt.

### **Quan điểm về cam kết tình cảm**

Các thành viên trong buổi thảo luận đã thống nhất rằng cam kết tổ chức bao gồm nhiều khía cạnh như mong muốn gắn bó lâu dài, sự cống hiến vì tình cảm với tổ chức, cảm giác nghĩa vụ ở lại, cũng như cân nhắc đến chi phí nếu rời đi. Tuy nhiên, hầu hết ý kiến đánh giá cao sự gắn bó về mặt tinh thần. Các thành viên cho rằng cam kết tình cảm được thể hiện qua sự gắn bó mang tính cảm xúc với tổ chức, xuất phát từ niềm tự hào, sự tin tưởng và mong muốn được tiếp tục đồng hành lâu dài. Nhiều ý kiến nhấn mạnh rằng đây là khía cạnh nổi bật trong cam kết tổ chức, vì nó phản ánh tình yêu nghề nghiệp, sự đồng điệu về giá trị và cảm giác thuộc về tổ chức. Như vậy, cam kết tình cảm chủ yếu gắn liền với yếu tố tinh thần, tạo động lực để mỗi cá nhân sẵn sàng cống hiến, không chỉ vì trách nhiệm hay lợi ích mà vì tình cảm và sự gắn kết thực sự. Cụ thể, một số ý kiến như sau:

*“Cam kết tình cảm là mong muốn gắn bó với tổ chức xuất phát từ sự đồng điệu về giá trị và niềm tin.”*

*“Cam kết thể hiện khi nhân viên tự hào được là thành viên của tổ chức và coi tổ chức như ngôi nhà thứ hai.”*

*“Cam kết tình cảm được hình thành khi nhân viên cảm thấy sự thành công của tổ chức cũng chính là thành công của bản thân.”*

*“Cam kết xuất phát từ tình cảm với đồng nghiệp, sự tin tưởng vào lãnh đạo và môi trường làm việc tích cực.”*

*“Cam kết tình cảm thể hiện qua mong muốn đóng góp và cống hiến vì sự phát triển bền vững của tổ chức.”*

Kết quả thảo luận nhấn mạnh cam kết tình cảm thể hiện sự gắn bó chân thành của nhân viên với tổ chức dựa trên cảm xúc, niềm tin và sự đồng điệu về giá trị. Cam kết tình cảm có thể được xây dựng thông qua môi trường làm việc tích cực, sự ghi nhận đóng góp, cơ hội phát triển nghề nghiệp và sự quan tâm hỗ trợ từ tổ chức, từ đó thúc đẩy tinh thần cống hiến và mối quan hệ bền chặt giữa cá nhân và tổ chức.

*“Tôi mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức vì công việc mang lại thử thách phù hợp và giúp tôi phát triển kỹ năng cá nhân.”*

*“Tôi muốn ở lại tổ chức vì vai trò và trách nhiệm của tôi được xác định rõ ràng, giúp tôi hiểu rõ mục tiêu và đóng góp của bản thân.”*

*“Tôi gắn bó với tổ chức vì tôi cảm thấy sự công bằng và sự hỗ trợ từ quản lý cũng như đồng nghiệp trong mọi công việc.”*

*“Tôi muốn làm việc lâu dài ở đây vì tôi cảm thấy mình là một phần quan trọng, có thể đóng góp ý kiến và nhận phản hồi đáng tin cậy từ tổ chức.”*

Các ý kiến trong buổi thảo luận cho thấy sự tương đồng với quan điểm của chuyên gia, đặc biệt là khái niệm cam kết tình cảm của Meyer & Allen (1991). Việc nhân viên lựa chọn ở lại vì cảm xúc phản ánh đúng những yếu tố cốt lõi trong nghiên cứu về động lực cam kết trong tâm lý học tổ chức. Sự cam kết tình cảm có thể thúc đẩy nhân viên hành động tích cực, chủ động hơn trong công việc và từ đó nâng cao hiệu quả làm việc. Các thành viên của nhóm thảo luận đồng thuận với thang đo và cách diễn đạt câu chữ của nhân tố này, không phát sinh ý kiến chỉnh sửa.

### **Quan điểm về sự phù hợp cá nhân-tổ chức**

Trong buổi thảo luận, các thành viên cho rằng sự phù hợp cá nhân – tổ chức là mức độ tương đồng giữa giá trị, tính cách của nhân viên và môi trường làm việc mà tổ chức tạo ra. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức chia sẻ những giá trị mà họ coi trọng, hoặc môi trường làm việc phù hợp với cá tính và cách làm việc của họ, họ sẽ dễ hòa nhập, làm việc hiệu quả và gắn bó hơn. Sự phù hợp không chỉ tạo cảm giác thoải mái mà còn thúc đẩy sự phát triển lâu dài cho cả nhân viên và tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy bản thân phù hợp, họ thường chủ động hơn, gắn bó hơn và sẵn sàng đóng góp tích cực cho tổ chức.

*“Tôi thấy mình phù hợp với tổ chức vì văn hóa ở đây đề cao sự minh bạch, công bằng và giúp đỡ lẫn nhau.”*

*“Giá trị cá nhân của tôi là luôn đổi mới, và điều đó rất tương thích với định hướng phát triển của công ty.”*

*“Tôi làm việc hiệu quả hơn khi cảm thấy môi trường xung quanh mình phù hợp với tính cách và phong cách làm việc của tôi.”*

*“Tôi từng làm ở một nơi có lương cao hơn, nhưng không hợp văn hóa nên nhanh chóng nghỉ việc.”*

*“Sự phù hợp với tổ chức giúp tôi cảm thấy an tâm, có động lực cống hiến lâu dài.”*

*“ Một tổ chức có chính sách trách nhiệm xã hội tốt, luôn quan tâm đến môi trường, cộng đồng, khách hàng, nhà cung cấp và cả nhân viên thì chẳng có lý do gì để tôi rời bỏ một nơi như vậy. ”*

Người tham gia thảo luận nhất trí rằng các yếu tố như chính sách trách nhiệm xã hội, văn hóa tổ chức (sự công bằng, trung thực và quan tâm đến con người) đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Chính sự phù hợp này là nền tảng thúc đẩy nhân viên phát triển hành vi tích cực như cam kết lâu dài, cảm thấy viên mãn và làm việc hiệu quả hơn. Đây cũng là nhận định phù hợp với kết quả phỏng vấn chuyên gia và lý thuyết về sự phù hợp cá nhân-tổ chức (Kristof, 1996).

Các thành viên của nhóm thảo luận đồng thuận với thang đo và cách diễn đạt câu chữ của nhân tố này, không phát sinh ý kiến chỉnh sửa.

### **Quan điểm về sự viên mãn nhân viên**

Người tham gia thảo luận cho rằng “sự viên mãn tại nơi làm việc” không chỉ là cảm giác hài lòng với công việc mà còn bao gồm các cảm xúc tích cực đối với môi trường làm việc. Viên mãn xuất hiện khi nhân viên thấy công việc mang lại ý nghĩa, hỗ trợ đạt được mục tiêu cá nhân, duy trì các mối quan hệ tích cực và cân bằng giữa sự nghiệp với cuộc sống riêng. Theo các thành viên, sự viên mãn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả làm việc và củng cố sự gắn kết lâu dài với tổ chức. Quan điểm này tương đồng với cách tiếp cận của Zheng và cộng sự (2015) trong nghiên cứu này.

*“Tôi hài lòng với các nhiệm vụ được giao vì chúng phù hợp với khả năng và giúp tôi cảm thấy giá trị trong công việc.”*

*“Nói chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại vì nó mang lại sự cân bằng giữa áp lực và cơ hội phát triển.”*

*“Tôi thấy rất hứng thú với công việc nhờ các trải nghiệm mới và cơ hội học hỏi từ đồng nghiệp.”*

*“Các chính sách trách nhiệm của công ty khiến công việc của tôi trở nên ý nghĩa hơn vì tôi thấy mình đóng góp tích cực với cuộc sống.”*

Nhóm thảo luận thống nhất giữ nguyên thang đo và cách diễn đạt các phát biểu của thang đo này, không có đề xuất điều chỉnh.

### **Quan điểm về cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức**

Người tham gia thảo luận cho rằng “cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức” là khi nhân viên cảm thấy tổ chức thực sự quan tâm đến họ, không chỉ trong công việc mà cả trong những khía cạnh cá nhân, đặc biệt là khi đối mặt với khó khăn. Sự hỗ trợ này thể hiện qua việc lắng nghe, tạo điều kiện làm việc thuận lợi, hỗ trợ kịp thời và công bằng. Khi được hỗ trợ, nhân viên cảm thấy an tâm, gắn bó hơn và sẵn sàng đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Đây được xem là yếu tố then chốt giúp xây dựng môi trường làm việc tích cực và bền vững.

*“Cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức là mức độ mà nhân viên tin rằng tổ chức quan tâm đến phúc lợi và nhu cầu của họ.”*

*“Khái niệm này phản ánh sự đánh giá của nhân viên về việc tổ chức có sẵn sàng lắng nghe, thấu hiểu và đáp ứng các vấn đề của họ hay không.”*

*“Một tổ chức được xem là hỗ trợ tốt khi tạo điều kiện làm việc thuận lợi, công bằng và có chính sách giúp nhân viên vượt qua khó khăn.”*

*“Sự hỗ trợ còn thể hiện qua việc tổ chức công nhận những đóng góp và nỗ lực của nhân viên.”*

*“Cảm nhận được hỗ trợ là yếu tố quan trọng góp phần hình thành niềm tin, động lực và cam kết của nhân viên đối với tổ chức.”*

Các ý kiến về hình thức hỗ trợ tổ chức (như biết lắng nghe, giúp đỡ khi gặp biến cố, ...) cũng được những người tham gia đưa ra, rất tương đồng với ý kiến của chuyên gia.

*“Công ty đã tạo điều kiện cho tôi làm việc linh hoạt khi gia đình gặp biến cố, điều đó khiến tôi rất biết ơn.”*

*“Tôi thấy được hỗ trợ khi sắp hỏi han tình hình sức khỏe và chủ động phân chia lại công việc phù hợp.”*

*“Tổ chức cho tôi cảm giác an toàn vì luôn có chính sách rõ ràng khi nhân viên gặp khó khăn.”*

*“Tôi cảm nhận được sự hỗ trợ khi những đề xuất của mình được xem xét nghiêm túc và phản hồi kịp thời.”*

*“Doanh nghiệp rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi, điều đó khiến tôi cảm thấy được tôn trọng và có động lực cống hiến nhiều hơn.”*

Nhóm thảo luận thống nhất loại bỏ biến quan sát POS5 “Doanh nghiệp sẽ bỏ qua nếu tôi vô ý phạm lỗi” vì nhân viên thường khó xác định hoặc không dám đánh giá thẳng

thần về việc tổ chức có “bỏ qua lỗi” hay không, do lo ngại liên quan đến kỷ luật và trách nhiệm, do đó dễ làm câu trả lời thiếu khách quan, gây sai lệch dữ liệu. Nhóm thảo luận không có đề xuất điều chỉnh cách diễn đạt các phát biểu của thang đo này.

**PHỤ LỤC 12: KẾT QUẢ ĐIỀU CHỈNH THANG ĐO SAU THẢO LUẬN NHÓM  
(LẦN 1)**

Ký hiệu	Biến quan sát	Đồng ý	Không đồng ý
<b>Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN): Biến tiềm ẩn bậc 2</b>			
TNXHĐN đối với khách hàng			
Cus1	Doanh nghiệp chúng tôi điều chỉnh dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.	5/5	0/5
Cus2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.	5/5 (ghi nhận nhu cầu về bao bì thân thiện với môi trường, tích hợp hệ thống theo dõi đơn hàng)	0/5
Cus3	Doanh nghiệp chúng tôi đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.	5/5	0/5
Cus4	Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để đưa ra quyết định mua đúng đắn.	5/5	0/5
TNXHĐN đối với nhân viên			
HRM1	Doanh nghiệp chúng tôi chi trả mức lương phù	5/5	0/5

	hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.		
HRM2	Doanh nghiệp chúng tôi thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.	5/5	0/5
HRM3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.	4/5	1/5(tùy cá nhân cảm nhận, khó phán xét)
HRM4	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.	5/5	0/5
TNXHĐN đối với môi trường			
Envi1	Doanh nghiệp chúng tôi đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường đang thực hiện.	5/5	0/5
Envi2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh.	5/5	0/5

Envi3	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.	4/5	1/5 (không chắc chắn về tính hiệu quả)
Envi4	Doanh nghiệp chúng tôi khuyến khích và khen thưởng các sáng kiến cải tiến trong công việc có giảm thiểu tác hại môi trường và các sáng kiến môi trường khác được biết đến.	5/5	0/5
Envi5	Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường.	5/5 (đầu tư vào đội xe điện giao hàng)	0/5
TNXHĐN đối với nhà cung cấp			
Supp1	Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc mua hàng và ký hợp đồng theo luật định.	5/5	0/5
Supp2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.	5/5	0/5
Supp3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến việc các nhà cung cấp đảm bảo	5/5 (báo cáo về các đối tác của nhà cung cấp không vi phạm	0/5

	các đối tác của họ tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.	quy định về an toàn lao động và có chính sách đãi ngộ hợp lý)	
Supp4	Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.	5/5	0/5
TNXHDN	Nhìn chung, doanh nghiệp chúng tôi có thực thi trách nhiệm xã hội hợp lý.	5/5	0/5

**Hiệu quả làm việc nhân viên: Biện tiềm ẩn bậc 2**

Vai trò trong công việc (In -role performance)

IRP1	Tôi hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.	5/5	0/5
IRP2	Tôi đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.	5/5	0/5
IRP3	Tôi hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.	5/5	0/5
IRP4	Tôi tham gia vào những hoạt động giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình (như hoàn	5/5	0/5

	thành đúng hạn, tuân thủ quy trình).		
IRP5	Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao.	4/5	1/5 (chưa rõ ràng, mang tính chủ quan)
<b>Vai trò ngoài công việc (Extra-role performance)</b>			
ERP1	Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bốn phần được giao.	4/5	1/5 (mang tính định tính và khó đo lường vì không làm rõ thế nào là “vượt ngoài bốn phần”)
ERP2	Tôi nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.	5/5	0/5
ERP3	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ.	5/5	0/5
ERP4	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.	5/5	0/5
ERP5	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu.	5/5	0/5
HQLVNV	Nhìn chung, tôi thấy bản thân mình làm việc có hiệu quả	5/5	0/5
<b>Cam kết nhân viên với tổ chức: Biến tiềm ẩn bậc 1</b>			

OC1	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho doanh nghiệp này.	5/5	0/5
OC2	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của tổ chức cũng là của tôi.	5/5	0/5
OC3	Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này.	5/5	0/5
OC4	Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này.	5/5	0/5
OC5	Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này.	5/5	0/5
OC6	Doanh nghiệp này có ý nghĩa rất lớn đối với bản thân tôi.	5/5	0/5
<b>Sự phù hợp cá nhân-tổ chức: Biện tiềm ẩn bậc 1</b>			
POF1	Tôi cảm thấy giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với doanh nghiệp này.	5/5	0/5
POF2	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự	5/5	0/5

	quan tâm đến người khác.		
POF3	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.	5/5	0/5
POF4	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.	5/5	0/5
<b>Sự viên mãn nhân viên: Biện tiềm ẩn bậc 1</b>			
WB1	Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao.	5/5	0/5
WB2	Nhìn chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại.	5/5	0/5
WB3	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.	5/5	0/5
WB4	Tôi luôn tìm được cách làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.	5/5	0/5
WB5	Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa.	5/5	0/5

WB6	Về cơ bản, tôi cảm thấy hài lòng với những thành tựu đạt được trong công việc hiện tại.	5/5	0/5
<b>Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức: Biến tiềm ẩn bậc 1</b>			
POS1	Doanh nghiệp quan tâm đến ý kiến của tôi.	5/5	0/5
POS2	Doanh nghiệp thực sự quan tâm đến sự viên mãn của tôi.	5/5	0/5
POS3	Doanh nghiệp rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi.	5/5	0/5
POS4	Doanh nghiệp hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn trong công việc.	5/5	0/5
POS5	Doanh nghiệp sẽ bỏ qua nếu tôi vô ý phạm lỗi.	2/5	3/5 (không cụ thể, khó nhận được phản hồi chính xác, nên bỏ)

PHỤ LỤC 13: DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 2)

STT	Nhân viên	Giới tính	Tuổi	Vị trí việc làm	Số năm kinh nghiệm	Tên công ty
1	NV1	Nam	36	Nhân viên kho bãi	7	Công ty Toàn Nhất Logistics
2	NV2	Nữ	34	Nhân viên chứng từ	9	Công ty Cổ phần Giao nhận và Vận tải quốc tế Hải Khánh
3	NV3	Nam	36	Nhân viên điều phối	10	Công ty cổ phần Thông quan Đại Tín
4	NV4	Nam	30	Nhân viên giao nhận	6	Công ty TNHH ANT Logistics
5	NV5	Nam	39	Nhân viên kinh doanh	13	Công ty Cổ Phần ITS Việt Nam

## PHỤ LỤC 14: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM (LẦN 2)

### I. PHẦN MỞ ĐẦU

Tôi tên là Lê Xuân Quỳnh Anh, hiện là giảng viên trường Đại học Tài chính-Marketing. Tôi đang thực hiện đề tài về ảnh hưởng của Trách nhiệm xã hội đến Hiệu quả làm việc nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngành Logistics. Tôi đang tiến hành nghiên cứu phát triển thang đo cho một số khái niệm liên quan đến đề tài: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, Cam kết với tổ chức, Hiệu quả làm việc nhân viên, Sự phù hợp cá nhân-tổ chức, Sự viên mãn nhân viên, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Với mục đích chính là góp ý cho nghiên cứu nên các thông tin về buổi trao đổi này sẽ được giữ kín và sử dụng dưới dạng khuyết danh. Tất cả các câu trả lời đều cung cấp thông tin hữu ích cho nghiên cứu, mong Anh/Chị trả lời theo đúng với suy nghĩ và cảm nhận của bản thân, không có câu trả lời sai hay đúng. Thời gian dự kiến cho buổi thảo luận là 90 phút. Xin chân thành cảm ơn các Anh/Chị đã tham gia thảo luận và cung cấp những ý kiến quý báu!

### 2. NỘI DUNG THẢO LUẬN

#### Nội dung 1: Điều chỉnh thang đo

Trước tiên, tôi sẽ giới thiệu tổng quan về các thang đo cùng với các phát biểu (biến quan sát) thể hiện từng thang đo. Sau đó, từng phát biểu sẽ được đọc lên để anh/chị cho ý kiến về mức độ cần thiết, mức độ dễ hiểu cũng như đề xuất giữ lại, loại bỏ hoặc bổ sung các phát biểu nếu thấy phù hợp. Một bảng tổng hợp các thang đo sẽ được cung cấp để Anh/Chị tiện theo dõi trong quá trình thảo luận.

Khi nghe từng phát biểu, xin anh/chị cho biết:

- Anh/chị có hiểu rõ ý nghĩa của phát biểu này không?
- Phát biểu đó có phản ánh đúng nội dung của thang đo không?
- Ngoài những phát biểu đã liệt kê, anh/chị có đề xuất bổ sung nào khác không?

#### Nội dung 2. Tổng kết các thang đo và thống nhất

Tôi sẽ lần lượt đọc từng phát biểu/biến quan sát, và kính mời Anh/Chị cho ý kiến biểu quyết nhằm thống nhất nội dung của từng thang đo.

Kết thúc: Cảm ơn các Anh/Chị đã tham gia.

**PHỤ LỤC 15: KẾT QUẢ ĐIỀU CHỈNH THANG ĐO SAU THẢO LUẬN NHÓM  
(LẦN 2)**

Các thành viên nhóm thảo luận thống nhất về thang đo của nhân tố, chỉ góp ý điều chỉnh cách diễn đạt ở một số biến quan sát để câu chữ rõ ràng và phù hợp hơn. Cụ thể, Cus4 “*Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để đưa ra quyết định mua đúng đắn*” được chỉnh thành “*Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để lựa chọn dịch vụ phù hợp nhất*”, Supp1” *Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc mua hàng và ký hợp đồng theo luật định*” được chỉnh thành “*Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ và ký hợp đồng theo luật định*”, Supp4 “*Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định mua hàng*” được chỉnh thành “*Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn dịch vụ*”. Đồng thời, bổ sung thêm ví dụ cho rõ ý ở một số phát biểu, như IRP5 sửa thành “*Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao (ví dụ: lập báo cáo chính xác và được cấp trên đánh giá tốt)*”, ERP1 sửa thành “*Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bốn phận được giao (kiểm tra lại chứng từ, hướng dẫn thủ tục)*” và ERP3 sửa thành “*Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ (ví dụ: xử lý nhanh hàng kẹt hải quan, sắp xếp phương án vận chuyển thay thế)*”.

**Bảng PL15.1 Kết quả điều chỉnh thang đo sau khi thảo luận nhóm lần 2**

Ký hiệu	Biến quan sát	Đồng ý	Không đồng ý
<b>Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN): Biến tiềm ẩn bậc 2</b>			
TNXHĐN đối với khách hàng			
Cus1	Doanh nghiệp chúng tôi điều chỉnh dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.	5/5	0/5

Cus2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.	5/5	0/5
Cus3	Doanh nghiệp chúng tôi đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.	5/5	0/5
Cus4	Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để lựa chọn dịch vụ phù hợp nhất.	5/5	0/5
TNXHĐN đối với nhân viên			
HRM1	Doanh nghiệp chúng tôi chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.	5/5	0/5
HRM2	Doanh nghiệp chúng tôi thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.	5/5	0/5
HRM3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.	5/5	0/5

HRM4	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.	5/5	0/5
TNXHĐN đối với môi trường			
Envi1	Doanh nghiệp chúng tôi đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường đang thực hiện.	5/5	0/5
Envi2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh.	5/5	0/5
Envi3	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.	5/5	0/5
Envi4	Doanh nghiệp chúng tôi khuyến khích và khen thưởng các sáng kiến cải tiến trong công việc có giảm thiểu tác hại môi trường và các sáng kiến môi trường khác được biết đến.	5/5	0/5
Envi5	Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt	5/5	0/5

	động gây ảnh hưởng đến môi trường.		
TNXHĐN đối với nhà cung cấp			
Supp1	Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ và ký hợp đồng theo luật định.	5/5	0/5
Supp2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.	5/5	0/5
Supp3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến việc các nhà cung cấp đảm bảo các đối tác của họ tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.	5/5	0/5
Supp4	Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn dịch vụ.	5/5	0/5
TNXHĐN	Nhìn chung, doanh nghiệp chúng tôi có thực	5/5	0/5

	thi trách nhiệm xã hội hợp lý.		
<b>Hiệu quả làm việc nhân viên: Biếm tiềm ẩn bậc 2</b>			
Vai trò trong công việc (In -role performance)			
IRP1	Tôi hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.	5/5	0/5
IRP2	Tôi đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.	5/5	0/5
IRP3	Tôi hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.	5/5	0/5
IRP4	Tôi tham gia vào những hoạt động giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình (ví dụ: hoàn thành đúng hạn, tuân thủ quy trình).	5/5	0/5
IRP5	Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao (ví dụ: lập báo cáo chính xác và được cấp trên đánh giá tốt).	5/5	0/5
Vai trò ngoài công việc (Extra-role performance)			
ERP1	Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bốn phần	5/5 (hỗ trợ khách hàng kiểm tra lại chứng từ và hướng dẫn thủ tục	0/5

	được giao (ví dụ: kiểm tra lại chứng từ, hướng dẫn thủ tục).	để rút ngắn thời gian thông quan)	
ERP2	Tôi nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.	5/5	0/5
ERP3	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ (ví dụ: xử lý nhanh hàng kẹt hải quan, sắp xếp phương án vận chuyển thay thế).	5/5 (chủ động đề xuất tuyến vận chuyển tối ưu để tiết kiệm chi phí, xử lý nhanh tình huống hàng hóa bị kẹt tại hải quan và chủ động sắp xếp phương án vận chuyển thay thế khi phát sinh chậm trễ)	0/5
ERP4	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.	5/5	0/5
ERP5	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu.	5/5	0/5
HQLVNV	Nhìn chung, tôi thấy bản thân mình làm việc có hiệu quả.	5/5	0/5
<b>Cam kết nhân viên với tổ chức: Biện tiềm ẩn bậc 1</b>			
OC1	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho doanh nghiệp này.	5/5	0/5
OC2	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của doanh nghiệp cũng là của tôi.	5/5	0/5

OC3	Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này.	5/5	0/5
OC4	Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này.	5/5	0/5
OC5	Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này.	5/5	0/5
OC6	Doanh nghiệp này có ý nghĩa rất lớn đối với bản thân tôi.	5/5	0/5
<b>Sự phù hợp cá nhân-tổ chức: Biên tiềm ẩn bậc 1</b>			
POF1	Tôi cảm thấy giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với doanh nghiệp này.	5/5 (có trách nhiệm với xã hội, môi trường)	0/5
POF2	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự quan tâm đến người khác.	5/5	0/5
POF3	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.	5/5	0/5
POF4	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.	5/5	0/5
<b>Sự viên mãn nhân viên: Biên tiềm ẩn bậc 1</b>			

WB1	Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao.	5/5	0/5
WB2	Nhìn chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại.	4/5	1/5
WB3	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.	5/5	0/5
WB4	Tôi luôn tìm cách để làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.	5/5 (tối ưu quy trình giao nhận để tiết kiệm chi phí cho khách hàng)	0/5
WB5	Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa.	5/5 (hỗ trợ khách hàng xây dựng chuỗi cung ứng xanh, áp dụng vận tải tiết kiệm nhiên liệu để giảm khí thải và bảo vệ môi trường)	0/5
WB6	Về cơ bản, tôi cảm thấy hài lòng với những thành tựu đạt được trong công việc hiện tại.	5/5	0/5
<b>Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức: Biện tiêm ản bậc 1</b>			
POS1	Doanh nghiệp quan tâm đến ý kiến của tôi.	5/5	0/5

POS2	Doanh nghiệp thực sự quan tâm đến sự viên mãn của tôi.	5/5	0/5
POS3	Doanh nghiệp rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi.	5/5	0/5
POS4	Doanh nghiệp hỗ trợ tôi khi gặp khó khăn trong công việc.	5/5	0/5

## PHỤ LỤC 16: PHIẾU PHÒNG VẤN ĐIỀU TRA SƠ BỘ

Xin chào Anh/ Chị! Tôi tên là Lê Xuân Quỳnh Anh, hiện là giảng viên trường Đại học Tài chính-Marketing. Tôi đang thực hiện khảo sát cho nghiên cứu về Trách nhiệm Xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được hiểu là việc doanh nghiệp chủ động triển khai các hoạt động không chỉ nhằm đạt lợi nhuận kinh tế, mà còn hướng tới nâng cao phúc lợi cho nhân viên, mang lại giá trị cho khách hàng và nhà cung cấp, đóng góp tích cực cho cộng đồng và bảo vệ môi trường.

Rất mong Anh/ Chị dành chút thời gian trả lời một số câu hỏi sau. Tất cả các câu trả lời đều cung cấp thông tin hữu ích cho nghiên cứu này. Mọi thông tin Anh/ Chị mà cung cấp chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và cam kết được bảo mật. Tôi xin chân thành cảm ơn!

### Gạn lọc nghiên cứu

1. Doanh nghiệp Anh/Chị hiện có triển khai các chính sách trách nhiệm xã hội không?

1. Có       2. Không/ Ngưng

2. Chức vụ Anh/ Chị đang đảm nhiệm

1. Nhân viên    2. Cán bộ quản lý    3. Ban giám đốc/ Ngưng

3. Thời gian làm việc của Anh/ Chị

1. > 2 năm    2. < 2 năm/ Ngưng

### PHẦN NỘI DUNG CHÍNH

Anh (Chị) vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu dưới đây, thể hiện quan điểm cá nhân anh chị. Các mức độ đồng ý được quy ước từ 1 đến 5 với, 1 Hoàn toàn không đồng ý, 2 Không đồng ý, 3 Không ý kiến, 4 Đồng ý, 5 Hoàn toàn đồng ý.

1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN)						
TNXHĐN đối với khách hàng						
CUS1	Doanh nghiệp chúng tôi điều chỉnh dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.	1	2	3	4	5
CUS2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.	1	2	3	4	5
CUS3	Doanh nghiệp chúng tôi đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5

CUS4	Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để lựa chọn dịch vụ phù hợp nhất.	1	2	3	4	5
TNXHĐN đối với nhân viên						
HRM1	Doanh nghiệp chúng tôi chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.	1	2	3	4	5
HRM2	Doanh nghiệp chúng tôi thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.	1	2	3	4	5
HRM3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.	1	2	3	4	5
HRM4	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.	1	2	3	4	5
TNXHĐN đối với môi trường						
Env1	Doanh nghiệp chúng tôi đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường đang thực hiện.	1	2	3	4	5
Env2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh.	1	2	3	4	5
Env3	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.	1	2	3	4	5
Env4	Doanh nghiệp chúng tôi khuyến khích và khen thưởng các sáng kiến cải tiến trong công việc có giảm thiểu tác hại môi trường và các sáng kiến môi trường khác được biết đến.	1	2	3	4	5
Env5	Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường.	1	2	3	4	5
TNXHĐN đối với nhà cung cấp						
Supp1	Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ và ký hợp đồng theo luật định.	1	2	3	4	5
Supp2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.	1	2	3	4	5

Supp3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến việc các nhà cung cấp đảm bảo các đối tác của họ tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.	1	2	3	4	5
Supp4	Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn dịch vụ.	1	2	3	4	5
TNXHDN	Nhìn chung, doanh nghiệp chúng tôi có thực thi trách nhiệm xã hội hợp lý.	1	2	3	4	5
Hiệu quả làm việc nhân viên (HQLVNV)						
Vai trò trong công việc (In -role performance)						
IRP1	Tôi hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.	1	2	3	4	5
IRP2	Tôi đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.	1	2	3	4	5
IRP3	Tôi hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.	1	2	3	4	5
IRP4	Tôi tham gia vào những hoạt động giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình (ví dụ: hoàn thành đúng hạn, tuân thủ quy trình).	1	2	3	4	5
IRP5	Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao (ví dụ: lập báo cáo chính xác và được cấp trên đánh giá tốt).	1	2	3	4	5
Vai trò ngoài công việc (Extra -role performance)						
ERP1	Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bổn phận được giao (ví dụ: kiểm tra lại chứng từ, hướng dẫn thủ tục).	1	2	3	4	5
ERP2	Tôi nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.	1	2	3	4	5
ERP3	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ (ví dụ: xử lý nhanh hàng kẹt hải quan, sắp xếp phương án vận chuyển thay thế).	1	2	3	4	5
ERP4	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.	1	2	3	4	5
ERP5	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu.	1	2	3	4	5

HQLVNV	Nhìn chung, tôi thấy bản thân mình làm việc có hiệu quả.	1	2	3	4	5
Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNVTC)						
OC1	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
OC2	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của doanh nghiệp cũng là của tôi.	1	2	3	4	5
OC3	Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
OC4	Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
OC5	Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
OC6	Doanh nghiệp này có ý nghĩa rất lớn đối với bản thân tôi.	1	2	3	4	5
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHCNTC)						
POF1	Tôi cảm thấy giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
POF2	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự quan tâm đến người khác.	1	2	3	4	5
POF3	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.	1	2	3	4	5
POF4	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.	1	2	3	4	5
Sự viên mãn nhân viên (SVMNV)						
WB1	Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao.	1	2	3	4	5
WB2	Nhìn chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại.	1	2	3	4	5
WB3	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.	1	2	3	4	5
WB4	Tôi luôn tìm cách để làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.	1	2	3	4	5
WB5	Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa.	1	2	3	4	5



PHỤ LỤC 17: BẢNG THANG ĐO ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP (TNXHĐN)	
TNXHĐN đối với khách hàng	
CUS1	Doanh nghiệp chúng tôi điều chỉnh dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.
CUS2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.
CUS3	Doanh nghiệp chúng tôi đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.
CUS4	Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để lựa chọn dịch vụ phù hợp nhất.
TNXHĐN đối với nhân viên	
HRM1	Doanh nghiệp chúng tôi chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.
HRM2	Doanh nghiệp chúng tôi thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.
HRM3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.
HRM4	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.
TNXHĐN đối với môi trường	
Env1	Doanh nghiệp chúng tôi đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường đang thực hiện.
Env2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh.
Env3	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.
Env4	Doanh nghiệp chúng tôi khuyến khích và khen thưởng các sáng kiến cải tiến trong công việc có giảm thiểu tác hại môi trường và các sáng kiến môi trường khác được biết đến.

Envi5	Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường.
TNXHĐN đối với nhà cung cấp	
Supp1	Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc mua hàng và ký hợp đồng theo luật định.
Supp2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.
Supp3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến việc các nhà cung cấp đảm bảo các đối tác của họ tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.
Supp4	Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn dịch vụ.
TNXHĐN	Nhìn chung, doanh nghiệp chúng tôi có thực thi trách nhiệm xã hội hợp lý.
Hiệu quả làm việc nhân viên	
Vai trò trong công việc (In -role performance)	
IRP1	Tôi hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.
IRP2	Tôi đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.
IRP3	Tôi hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.
IRP4	Tôi tham gia vào những hoạt động giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình (ví dụ: hoàn thành đúng hạn, tuân thủ quy trình).
IRP5	Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao (ví dụ: lập báo cáo chính xác và được cấp trên đánh giá tốt).
Vai trò ngoài công việc (Extra-role performance)	
ERP1	Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bổn phận được giao (ví dụ: kiểm tra lại chứng từ, hướng dẫn thủ tục).
ERP2	Tôi nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.
ERP3	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ (ví dụ: xử lý nhanh hàng kẹt hải quan, sắp xếp phương án vận chuyển thay thế).
ERP4	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.

ERP5	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu.
HQLVNV	Nhìn chung, tôi thấy bản thân mình làm việc có hiệu quả.
<b>Cam kết nhân viên với tổ chức</b>	
OC1	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho doanh nghiệp này.
OC2	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của doanh nghiệp cũng là của tôi.
OC3	Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này.
OC4	Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này.
OC5	Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này.
<b>Sự phù hợp cá nhân-tổ chức</b>	
POF1	Tôi cảm thấy giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với doanh nghiệp này.
POF2	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự quan tâm đến người khác.
POF3	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.
POF4	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.
<b>Sự viên mãn nhân viên</b>	
WB1	Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao.
WB2	Nhìn chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại.
WB3	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.
WB4	Tôi luôn tìm cách để làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.
WB5	Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa.
<b>Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</b>	
POS1	Doanh nghiệp quan tâm đến ý kiến của tôi.
POS2	Doanh nghiệp thực sự quan tâm đến sự viên mãn của tôi.
POS3	Doanh nghiệp rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi.

## PHỤ LỤC 18: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

Xin chào Anh/ Chị! Tôi tên là Lê Xuân Quỳnh Anh, hiện là giảng viên trường Đại học Tài chính-Marketing. Tôi đang thực hiện khảo sát cho nghiên cứu về Trách nhiệm Xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng đến Hiệu quả làm việc nhân viên.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được hiểu là việc doanh nghiệp chủ động triển khai các hoạt động không chỉ nhằm đạt lợi nhuận kinh tế, mà còn hướng tới nâng cao phúc lợi cho nhân viên, mang lại giá trị cho khách hàng và nhà cung cấp, đóng góp tích cực cho cộng đồng và bảo vệ môi trường.

Rất mong Anh/ Chị dành chút thời gian trả lời một số câu hỏi sau. Tất cả các câu trả lời đều cung cấp thông tin hữu ích cho nghiên cứu này. Mọi thông tin Anh/ Chị mà cung cấp chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và cam kết được bảo mật. Tôi xin chân thành cảm ơn!

### Gạn lọc nghiên cứu

1. Doanh nghiệp Anh/Chị hiện có triển khai các chính sách trách nhiệm xã hội không?

1. Có       2. Không/ Ngưng

2. Chức vụ Anh/ Chị đang đảm nhiệm

1. Nhân viên    2. Cán bộ quản lý    3. Ban giám đốc/ Ngưng

3. Thời gian làm việc của Anh/ Chị

1. > 2 năm    2. < 2 năm/ Ngưng

### A. PHẦN NỘI DUNG CHÍNH

Anh (Chị) vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu dưới đây, thể hiện quan điểm cá nhân anh chị. Các mức độ đồng ý được quy ước từ 1 đến 5 với, 1 Hoàn toàn không đồng ý, 2 Không đồng ý, 3 Không ý kiến, 4 Đồng ý, 5 Hoàn toàn đồng ý.

1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXHĐN)						
TNXHĐN đối với khách hàng						
CUS1	Doanh nghiệp chúng tôi điều chỉnh dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.	1	2	3	4	5
CUS2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.	1	2	3	4	5
CUS3	Doanh nghiệp chúng tôi đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5

CUS4	Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để lựa chọn dịch vụ phù hợp nhất.	1	2	3	4	5
TNXHĐN đối với nhân viên						
HRM1	Doanh nghiệp chúng tôi chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.	1	2	3	4	5
HRM2	Doanh nghiệp chúng tôi thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.	1	2	3	4	5
HRM3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.	1	2	3	4	5
HRM4	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.	1	2	3	4	5
TNXHĐN đối với môi trường						
Env1	Doanh nghiệp chúng tôi đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường đang thực hiện.	1	2	3	4	5
Env2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh.	1	2	3	4	5
Env3	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.	1	2	3	4	5
Env4	Doanh nghiệp chúng tôi khuyến khích và khen thưởng các sáng kiến cải tiến trong công việc có giảm thiểu tác hại môi trường và các sáng kiến môi trường khác được biết đến.	1	2	3	4	5
Env5	Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường.	1	2	3	4	5
TNXHĐN đối với nhà cung cấp						
Supp1	Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ và ký hợp đồng theo luật định.	1	2	3	4	5
Supp2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.	1	2	3	4	5

Supp3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến việc các nhà cung cấp đảm bảo các đối tác của họ tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.	1	2	3	4	5
Supp4	Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn dịch vụ.	1	2	3	4	5
TNXHD N	Nhìn chung, doanh nghiệp chúng tôi có thực thi trách nhiệm xã hội hợp lý.	1	2	3	4	5
Hiệu quả làm việc nhân viên (HQLVNV)						
Vai trò trong công việc (In -role performance)						
IRP1	Tôi hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.	1	2	3	4	5
IRP2	Tôi đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.	1	2	3	4	5
IRP3	Tôi hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.	1	2	3	4	5
IRP4	Tôi tham gia vào những hoạt động giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình (ví dụ: hoàn thành đúng hạn, tuân thủ quy trình).	1	2	3	4	5
IRP5	Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao (ví dụ: lập báo cáo chính xác và được cấp trên đánh giá tốt).	1	2	3	4	5
Vai trò ngoài công việc (Extra -role performance)						
ERP1	Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bổn phận được giao (ví dụ: kiểm tra lại chứng từ, hướng dẫn thủ tục).	1	2	3	4	5
ERP2	Tôi nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.	1	2	3	4	5
ERP3	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ (ví dụ: xử lý nhanh hàng kẹt hải quan, sắp xếp phương án vận chuyển thay thế).	1	2	3	4	5
ERP4	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.	1	2	3	4	5
ERP5	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu.	1	2	3	4	5

HQLVN V	Nhìn chung, tôi thấy bản thân mình làm việc có hiệu quả.	1	2	3	4	5
Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNVTC)						
OC1	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
OC2	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của doanh nghiệp cũng là của tôi.	1	2	3	4	5
OC3	Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
OC4	Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
OC5	Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHCNTC)						
POF1	Tôi cảm thấy giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với doanh nghiệp này.	1	2	3	4	5
POF2	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự quan tâm đến người khác.	1	2	3	4	5
POF3	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.	1	2	3	4	5
POF4	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.	1	2	3	4	5
Sự viên mãn nhân viên (SVMNV)						
WB1	Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao.	1	2	3	4	5
WB2	Nhìn chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại.	1	2	3	4	5
WB3	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.	1	2	3	4	5
WB4	Tôi luôn tìm cách để làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.	1	2	3	4	5
WB5	Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa.	1	2	3	4	5
WB6	Về cơ bản, tôi cảm thấy hài lòng với những thành tựu đạt được trong công việc hiện tại.	1	2	3	4	5
6. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức (CNHTTC)						
POS1	Doanh nghiệp quan tâm đến ý kiến của tôi.	1	2	3	4	5



**PHỤ LỤC 19: ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG ĐỐI VỚI CÁC BIẾN TIỀM ẨN  
BẬC THẤP**

Bảng PL19.1 Hệ số outer loadings

	TNXH DN- KH	HQLV NVNV T	TNXH DN- MT	TNXH DN- NV	HQL VTV T	CKN VVT C	SPH CNT C	CNH TTC	TNX HDN- NCC	SV MN V
Cu s1	0.860									
Cu s2	0.875									
Cu s3	0.855									
Cu s4	0.852									
ER P1		0.792								
ER P2		0.842								
ER P3		0.808								
ER P4		0.827								
ER P5		0.816								
En vi1			0.872							
En vi2			0.872							
En vi3			0.876							
En vi4			0.884							
En vi5			0.863							

HR										
M1				0.868						
HR										
M2				0.859						
HR										
M3				0.857						
HR										
M4				0.858						
IR										
P1					0.854					
IR										
P2					0.806					
IR										
P3					0.840					
IR										
P4					0.839					
IR										
P5					0.832					
OC										
1						0.797				
OC										
2						0.822				
OC										
3						0.814				
OC										
4						0.777				
OC										
5						0.819				
PO										
F1							0.837			
PO										
F2							0.869			
PO										
F3							0.857			

PO F4							0.866			
PO S1								0.912		
PO S2								0.909		
PO S3								0.758		
Su pp 1									0.858	
Su pp 2									0.873	
Su pp 3									0.851	
Su pp 4									0.848	
W B1										0.815
W B2										0.812
W B3										0.815
W B4										0.776
W B5										0.799

Bảng PL19.2 Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
1A.TNXHDN-KHÁCH HÀNG	0.883	0.884	0.92	0.741
1B.TNXHDN-NHÂN VIÊN	0.883	0.884	0.92	0.741
1C.TNXHDN-MÔI TRƯỜNG	0.922	0.922	0.941	0.763
1D. TNXHDN-NHÀ CUNG CẤP	0.88	0.881	0.918	0.736
2.Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNVTC)	0.865	0.866	0.903	0.649
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHCNTC)	0.88	0.88	0.917	0.735
4. Sự viên mãn nhân viên (SVMNV)	0.863	0.863	0.901	0.646
5A. HQLVNV-theo vai trò công việc	0.891	0.892	0.92	0.696
5B. HQLVNV-ngoài vai trò công việc	0.876	0.876	0.909	0.668
6.Cảm nhận hỗ trợ tổ chức (CNHTTC)	0.837	0.917	0.896	0.744

Bảng PL19.3 Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion

	1A. TN XH DN- KH ÁC H HÀ NG	1B. TN XH DN- NH ÂN VIÊ N	1C. TN XH DN- MÔI TR UỜ NG	1D. TNX HD N- NH À CUN G CẤP	2.Cam kết nhân viên với tổ chức (CKN VTC)	3.Sự phù hợp cá nhân- tổ chức (SPH CNTC )	4. Sự viên mãn nhân viên (SV MN V)	5A. HQL HQL VN- theo vai trò công việc	5B. HQL VNV - ngoài vai trò công việc	6.Cả m nhận hỗ trợ tổ chức (CNH TTC)
1A.TN XHD N- KHÁC H HÀN G	0.861									
1B.TN XHD N- NHÂN VIÊN	0.708	0.861								
1C.TN XHD N- MÔI TRƯỜNG NG	0.64	0.712	0.873							
1D. TNXH	0.679	0.69	0.763	0.858						

DN- NHÀ CUNG CẤP										
2.Cam kết nhân viên với tổ chức (CKN VTC)	0.611	0.62	0.679	0.705	0.806					
3.Sự phù hợp cá nhân- tổ chức (SPHC NTC)	0.561	0.567	0.575	0.606	0.633	0.857				
4. Sự viên mãn nhân viên (SVM NV)	0.588	0.6	0.631	0.665	0.643	0.679	0.804			
5A. HQLV N-theo vai trò	0.547	0.579	0.543	0.609	0.601	0.589	0.609	0.834		

công việc										
5B. HQLV NV- ngoài vai trò công việc	0.563	0.59	0.582	0.641	0.672	0.635	0.635	0.668	0.817	
6.Cảm nhận hỗ trợ tổ chức (CNH TTC)	0.083	0.105	0.036	0.066	0.139	0.012	0.109	0.065	0.045	0.863

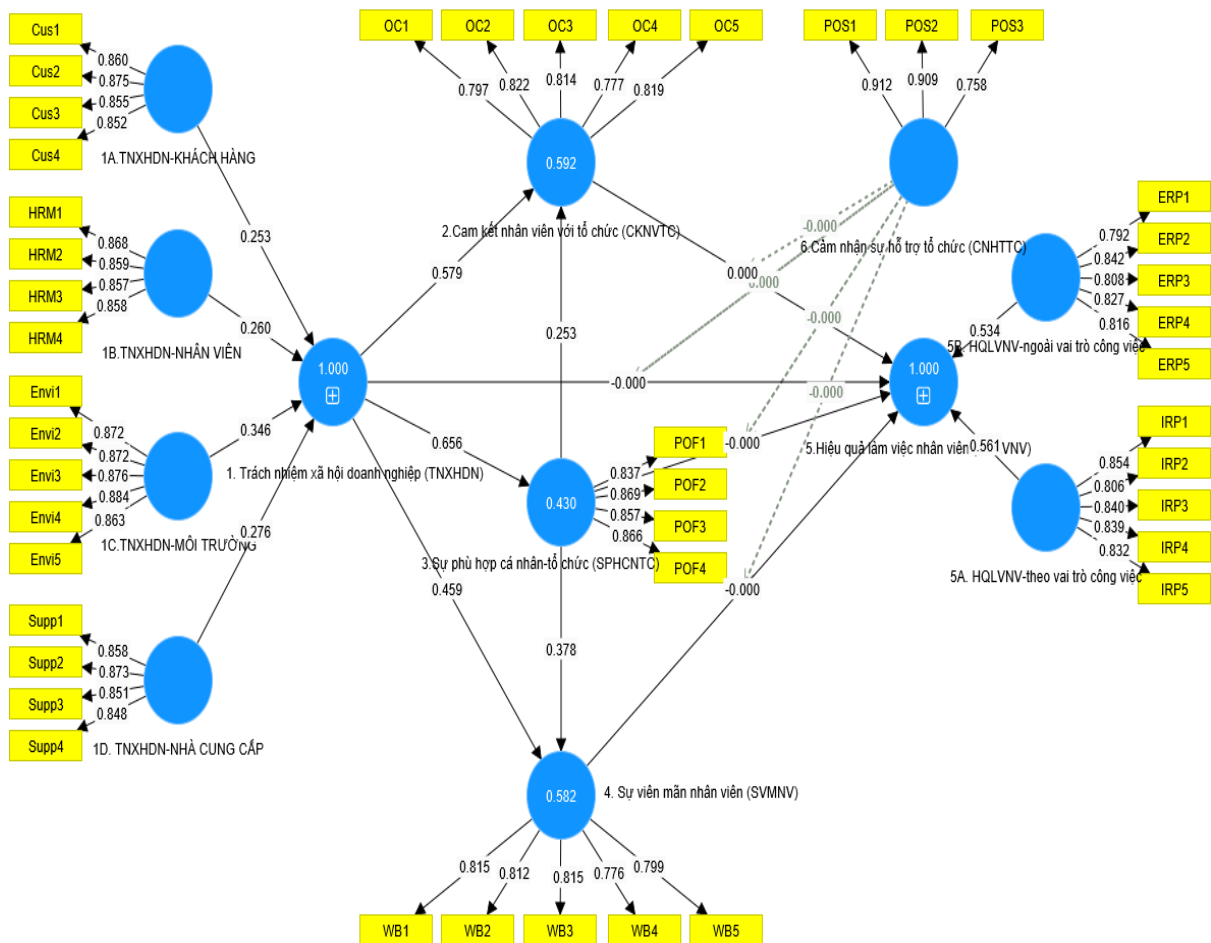
Bảng PL19.4 Discriminant Validity - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	1A.T NXH DN- KHÁ CH HÀN G	1B.T NX HD N- NH ÂN VIÊ N	1C.T NXH DN- MÔI TRƯ ỜNG	1D. TNX HDN - NHÀ CUN G CẤP	2.Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNV TC)	3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHC NTC)	4. Sự viên mãn nhân viên (SVM NV)	5A. HQL VN- theo vai trò công việc	5B. HQL VNV- ngoài vai trò công việc
1A.TN XHDN- KHÁC H									

1B.TN XHDN- NHÂN VIÊN	0.799								
1C.TN XHDN- MÔI TRƯỜNG	0.708	0.788							
1D. TNXH DN- NHÀ CUNG CẤP	0.768	0.782	0.847						
2.Cam kết nhân viên với tổ chức (CKNV TC)	0.698	0.707	0.758	0.808					
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức (SPHC NTC)	0.636	0.642	0.637	0.688	0.724				
4. Sự viên	0.673	0.686	0.707	0.763	0.742	0.779			

mã nhân viên (SVMN V)									
5A. HQLV N-theo vai trò công việc	0.616	0.653	0.598	0.687	0.684	0.664	0.694		
5B. HQLV NV- ngoài vai trò công việc	0.64	0.67	0.648	0.73	0.772	0.722	0.73	0.754	
6.Cảm nhận hỗ trợ tổ chức (CNHT TC)	0.105	0.126	0.046	0.079	0.167	0.053	0.133	0.075	0.099

Bảng PL19.5 Mô hình đo lường



PHỤ LỤC 20: ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH CẤU TRÚC

Bảng PL20.1 Inner VIF Values

	1.TNXHDN	2. CKNVTC	3.SPHCNTC	4.SVMNV	5.HQLVNV
1.TNXHDN		1.761	1	1.761	2.976
2. CKNVTC					2.53
3.SPHCNTC		1.761		1.761	2.193
4.SVMNV					2.455
5.HQLVNV					

Bảng PL20.2 Đánh giá mối quan hệ trực tiếp (Path Coefficients)

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sampl e mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STD EV )</b>	<b>P value s</b>
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 2. Cam kết nhân viên với tổ chức	0.587	0.589	0.038	15.397	0
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	0.657	0.659	0.037	17.735	0
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 4.Sự viên mãn nhân viên	0.466	0.468	0.043	10.916	0

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STD EV)</b>	<b>P value s</b>
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.278	0.28	0.059	4.706	0
2. Cam kết nhân viên với tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.241	0.237	0.054	4.473	0
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 2. Cam kết nhân viên với tổ chức	0.247	0.245	0.04	6.135	0
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 4.Sự viên mãn nhân viên	0.373	0.371	0.045	8.214	0
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.211	0.212	0.043	4.942	0
4.Sự viên mãn nhân viên -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.186	0.186	0.048	3.835	0

PL20.3: Đánh giá mối quan hệ gián tiếp (Specific Indirect Effects)

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 2. Cam kết nhân viên với tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.141	0.139	0.031	4.493	0
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 2. Cam kết nhân viên với tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.039	0.038	0.012	3.391	0.001
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 2. Cam kết nhân viên với tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.059	0.058	0.017	3.444	0.001
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 4.Sự viên mãn nhân viên -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.046	0.045	0.013	3.395	0.001
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 4.Sự viên mãn nhân viên -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.069	0.069	0.02	3.444	0.001
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.139	0.14	0.029	4.804	0

<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>	<b>Original sample (O)</b>
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 4.Sự viên mãn nhân viên -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.086	0.087	0.024	3.583	0
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 2. Cam kết nhân viên với tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.059	0.058	0.017	3.444	0.001
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 4.Sự viên mãn nhân viên -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.069	0.069	0.02	3.444	0.001

Bảng PL20.4: Đánh giá mối quan hệ tổng hợp (Total Effects)

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 2. Cam kết nhân viên với tổ chức	0.75	0.75	0.028	26.864	0
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	0.657	0.659	0.037	17.735	0

1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 4.Sự viên mãn nhân viên	0.711	0.712	0.032	22.012	0
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.729	0.73	0.035	21.001	0
2. Cam kết nhân viên với tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.241	0.237	0.054	4.473	0
<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>	<b>Original sample (O)</b>
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 2. Cam kết nhân viên với tổ chức	0.247	0.245	0.04	6.135	0
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 4.Sự viên mãn nhân viên	0.373	0.371	0.045	8.214	0
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.34	0.339	0.042	8.06	0
4.Sự viên mãn nhân viên -> 5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.186	0.186	0.048	3.835	0

Bảng PL20.5: Giá trị xác định R2 (R-Square)

	R-square	R-square adjusted
2.Cam kết nhân viên với tổ chức	0.597	0.595
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	0.432	0.431
4.Sự viên mãn nhân viên	0.585	0.583
5.Hiệu quả làm việc nhân viên	0.64	0.638

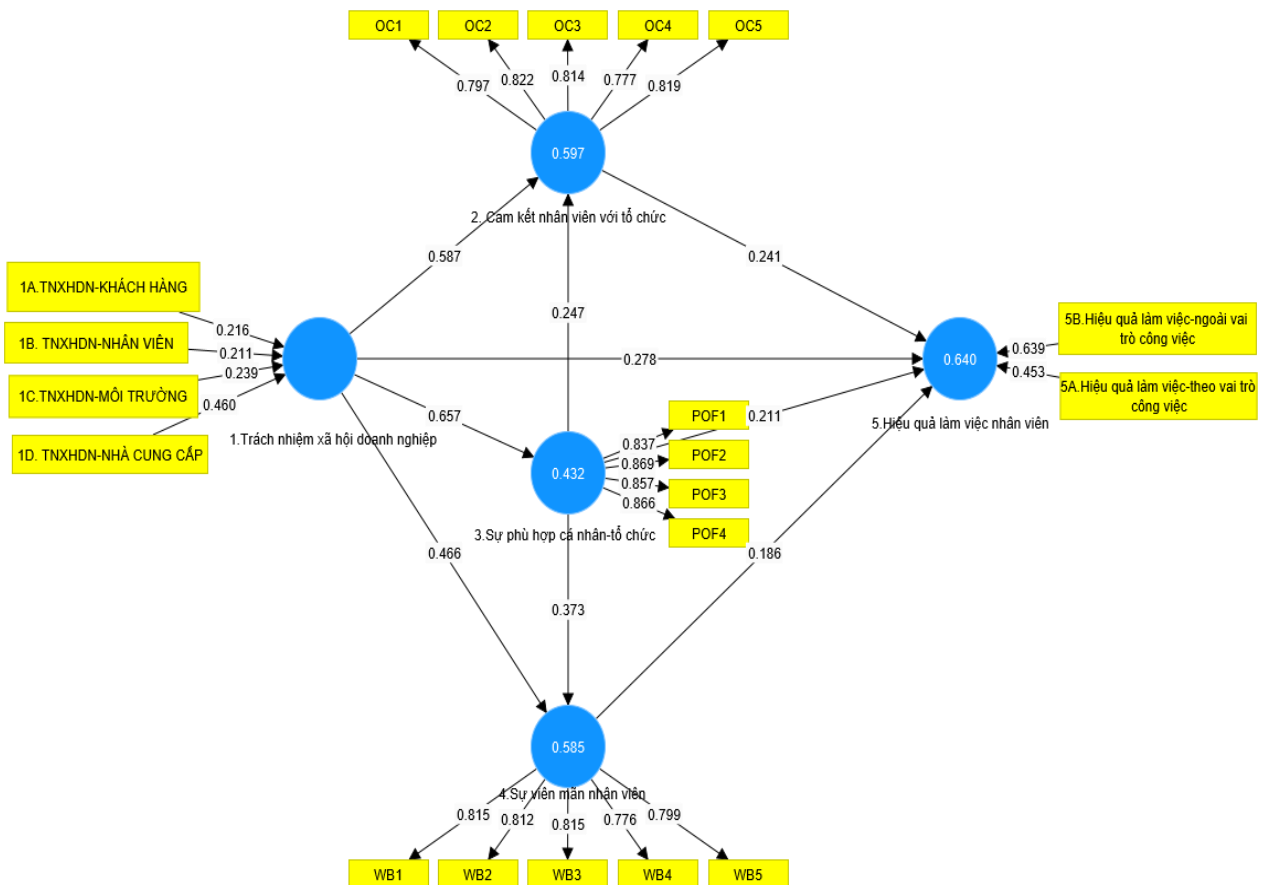
Bảng PL20.6: Hệ số tác động f2 (f Square)

	1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	2. Cam kết nhân viên với tổ chức	3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	4.Sự viên mãn nhân viên	5.Hiệu quả làm việc nhân viên
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp		0.486	0.761	0.296	0.072
2. Cam kết nhân viên với tổ chức					0.064
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức		0.086		0.191	0.057
4.Sự viên mãn nhân viên					0.039
5.Hiệu quả làm việc nhân viên					

Bảng PL20.7: Hệ số xác định Q<sup>2</sup>

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
1.Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	2228	2228	0
2. Cam kết nhân viên với tổ chức	2785	1719.036	0.383
3.Sự phù hợp cá nhân-tổ chức	2228	1527.765	0.314
4.Sự viên mãn nhân viên	2785	1741.985	0.375
5.Hiệu quả làm việc nhân viên	1114	540.976	0.514

Bảng PL20.8: Mô hình cấu trúc (chưa có sự điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức)



Bảng PL20.9: Kết quả ảnh hưởng điều tiết của CNHTTC

PL20.9.1 Kết quả điều tiết CNHTTC với mối quan hệ CKNVTC và HQLVNV

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
CNHTTC x CKNVTC-> HQLVNV	0.137	0.124	0.051	2.695	0.007

PL20.9.2 Kết quả điều tiết CNHTTC với mối quan hệ SPHCNTC và HQLVNV

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
CNHTTC x SPHCNTC-> HQLVNV	0.005	0.002	0.039	0.135	<b>0.893</b>

PL20.9.3 Kết quả điều tiết CNHTTC với mối quan hệ TNXHĐN và HQLVNV

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
CNHTTC x TNXHĐN-> HQLVNV	0.123	0.111	0.052	2.375	0.018

PL20.9.4 Kết quả điều tiết CNHTTC với mối quan hệ SVMNV và HQLVNV

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
CNHTTC x SVMNV-> HQLVNV	0.125	0.111	0.049	2.555	0.011

PHỤ LỤC 21: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐA NHÓM THEO THU NHẬP

	Difference (Dưới 8 triệu - Từ 15 triệu trở lên)	Difference (Dưới 8 triệu - Từ 8 đến 15 triệu)	Difference (Từ 8 đến 15 triệu - Từ 15 triệu trở lên)	1-tailed (Dưới 8 triệu vs Từ 15 triệu trở lên) p value	1-tailed (Dưới 8 triệu vs Từ 8 đến 15 triệu) p value	1-tailed (Từ 8 đến 15 triệu vs Từ 15 triệu trở lên) p value	2-tailed (Dưới 8 triệu vs Từ 15 triệu trở lên) p value	2-tailed (Dưới 8 triệu vs Từ 8 đến 15 triệu) p value	2-tailed (Từ 8 đến 15 triệu vs Từ 15 triệu trở lên) p value
TN XH DN -> CK NV TC	0.117	0.208	-0.091	0.194	0.052	0.871	0.387	0.105	0.258
TN XH DN -> SP HC NT C	0.216	0.145	0.072	0.018	0.057	0.184	<b>0.037</b>	0.114	0.367
TN XH DN -> SV MN V	0.1	0.13	-0.029	0.219	0.154	0.627	0.437	0.307	0.746
TN XH DN -> HQ LV NV	-0.256	-0.171	-0.084	0.861	0.799	0.709	0.277	0.402	0.582
CK NV TC -> HQ LV NV	0.109	-0.101	0.21	0.278	0.729	0.035	0.556	0.543	0.07
SP HC NT C - -> CK NV TC	-0.145	-0.204	0.059	0.818	0.909	0.251	0.365	0.181	0.501

Difference (Dưới 8 triệu - Từ 15 triệu trở lên)	Difference (Dưới 8 triệu - Từ 8 triệu đến 15 triệu)	Difference (Từ 8 đến 15 triệu - Từ 15 triệu trở lên)	1-tailed (Dưới 8 triệu vs Từ 15 triệu trở lên) p value	1-tailed (Dưới 8 triệu vs Từ 8 đến 15 triệu) p value	1-tailed (Từ 8 đến 15 triệu vs Từ 15 triệu trở lên) p value	2-tailed (Dưới 8 triệu vs Từ 15 triệu trở lên) p value	2-tailed (Dưới 8 triệu vs Từ 8 đến 15 triệu) p value	2-tailed (Từ 8 đến 15 triệu vs Từ 15 triệu trở lên) p value	Difference (Dưới 8 triệu - Từ 15 triệu trở lên)
SPHC NTC - > SVM NV	-0.003	-0.093	0.09	0.504	0.739	0.191	0.992	0.521	0.383
SPHC NTC - > HQLV NV	0.159	0.223	-0.064	0.182	0.087	0.758	0.363	0.174	0.484
SVM NV -> HQLV NV	0.048	0.044	0.004	0.433	0.445	0.483	0.866	0.891	0.965

PHỤ LỤC 22: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐA NHÓM THEO VỊ TRÍ CÔNG VIỆC

	Difference (Nhân viên -Quản lý)	1-tailed (Nhân viên vs Quản lý) p value	2-tailed (Nhân viên vs Quản lý) p value
1. TNXHĐN -> 2.Cam kết nhân viên với tổ chức	-0.125	0.922	0.156
1. TNXHĐN -> 3. Sự phù hợp cá nhân -tổ chức	0.046	0.342	0.684
1. TNXHĐN -> 4.Sự viên mãn nhân viên	-0.046	0.683	0.635
1. TNXHĐN -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	-0.34	0.984	<b>0.032</b>
2.Cam kết nhân viên với tổ chức -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	0.162	0.094	0.188
3. Sự phù hợp cá nhân -tổ chức -> 2.Cam kết nhân viên với tổ chức	0.066	0.221	0.442
3. Sự phù hợp cá nhân -tổ chức -> 4.Sự viên mãn nhân viên	0.136	0.098	0.197
3. Sự phù hợp cá nhân -tổ chức -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	0.06	0.278	0.557
4.Sự viên mãn nhân viên -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	0.114	0.15	0.301
6. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	-0.071	0.79	0.42
6. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức x 4.Sự viên mãn nhân viên -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	0.19	0.09	0.181
6. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức x 2.Cam kết nhân viên với tổ chức -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	0.006	0.478	0.956
6. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức x 1. TNXHĐN -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	-0.1	0.731	0.537
6. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức x 3. Sự phù hợp cá nhân -tổ chức -> 5. Hiệu quả làm việc nhân viên	-0.005	0.523	0.954

PHỤ LỤC 233: BẢNG TRỌNG SỐ CỦA CÁC BIẾN QUAN SÁT

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP (TNXHĐN)		Trọng số
TNXHĐN đối với khách hàng		
CUS1	Doanh nghiệp chúng tôi điều chỉnh dịch vụ để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng.	0.276
CUS2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của khách hàng vào các quyết định kinh doanh.	0.292
CUS3	Doanh nghiệp chúng tôi đáp ứng các khiếu nại của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.	0.290
CUS4	Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp cho tất cả khách hàng thông tin cần thiết để lựa chọn dịch vụ phù hợp nhất.	0.304
TNXHĐN đối với nhân viên		
HRM1	Doanh nghiệp chúng tôi chi trả mức lương phù hợp và công bằng, tương xứng với đóng góp của nhân viên.	0.302
HRM2	Doanh nghiệp chúng tôi thiết lập và thực hiện các quy trình nhằm bảo đảm sức khỏe và an toàn cho người lao động.	0.290
HRM3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến đời sống cá nhân và công việc của nhân viên.	0.287
HRM4	Doanh nghiệp chúng tôi hỗ trợ những nhân viên có nhu cầu học tập nâng cao trình độ.	0.282
TNXHĐN đối với môi trường		
Env1	Doanh nghiệp chúng tôi đo lường mức độ hiệu quả các hoạt động liên quan đến môi trường đang thực hiện.	0.235
Env2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các vấn đề môi trường vào các quyết định kinh doanh.	0.237
Env3	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp các mục tiêu hiệu quả về môi trường vào kế hoạch tổ chức.	0.228
Env4	Doanh nghiệp chúng tôi khuyến khích và khen thưởng các sáng kiến cải tiến trong công việc có giảm thiểu tác hại môi trường và các sáng kiến môi trường khác được biết đến.	0.222

Envi5	Doanh nghiệp chúng tôi giảm thiểu tất cả các hoạt động gây ảnh hưởng đến môi trường.	0.223
TNXHĐN đối với nhà cung cấp		0.46
Supp1	Doanh nghiệp chúng tôi đưa ra các nguyên tắc mua hàng và ký hợp đồng theo luật định.	0.289
Supp2	Doanh nghiệp chúng tôi tích hợp lợi ích của tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ vào các quyết định kinh doanh.	0.306
Supp3	Doanh nghiệp chúng tôi quan tâm đến việc các nhà cung cấp đảm bảo các đối tác của họ tuân thủ các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh.	0.288
Supp4	Doanh nghiệp chúng tôi thông báo cho tất cả các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ về những thay đổi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn dịch vụ.	0.283
Hiệu quả làm việc nhân viên		
Vai trò trong công việc (In -role performance)		
IRP1	Tôi hoàn thành đầy đủ các công việc được giao.	0.241
IRP2	Tôi đáp ứng các yêu cầu chính của công việc.	0.221
IRP3	Tôi hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.	0.239
IRP4	Tôi tham gia vào những hoạt động giúp đánh giá tích cực hiệu quả làm việc của mình (ví dụ: hoàn thành đúng hạn, tuân thủ quy trình).	0.252
IRP5	Tôi thường xuyên thực hiện nhiệm vụ được giao đạt chất lượng cao (ví dụ: lập báo cáo chính xác và được cấp trên đánh giá tốt).	0.245
Vai trò ngoài công việc (Extra-role performance)		
ERP1	Tôi đã phục vụ khách hàng thêm những việc vượt ngoài bổn phận được giao (ví dụ: kiểm tra lại chứng từ, hướng dẫn thủ tục).	0.247

ERP2	Tôi nỗ lực để làm khách hàng hài lòng.	0.249
ERP3	Tôi đã giúp khách hàng giải quyết các vấn đề vượt hơn mong đợi hoặc yêu cầu của họ (ví dụ: xử lý nhanh hàng kẹt hải quan, sắp xếp phương án vận chuyển thay thế).	0.241
ERP4	Tôi sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên xung quanh mình.	0.244
ERP5	Tôi đã giúp đỡ nhân viên mới dù không được yêu cầu.	0.243
<b>Cam kết nhân viên với tổ chức</b>		
OC1	Tôi sẽ rất vui khi dành cả sự nghiệp còn lại làm việc cho doanh nghiệp này.	0.249
OC2	Tôi thực sự cảm thấy những vấn đề của doanh nghiệp cũng là của tôi.	0.250
OC3	Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về doanh nghiệp này.	0.245
OC4	Tôi cảm thấy có sự gắn bó tình cảm với doanh nghiệp này.	0.231
OC5	Tôi cảm thấy mình như một thành viên trong gia đình ở doanh nghiệp này.	0.265
<b>Sự phù hợp cá nhân-tổ chức</b>		
POF1	Tôi cảm thấy giá trị cá nhân tôi theo đuổi rất phù hợp với doanh nghiệp này.	0.290
POF2	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự quan tâm đến người khác.	0.286
POF3	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự trung thực.	0.284
POF4	Doanh nghiệp này có cùng giá trị với tôi về sự công bằng.	0.305
<b>Sự viên mãn nhân viên</b>		
WB1	Tôi hài lòng với các nhiệm vụ công việc được giao.	0.258
WB2	Nhìn chung, tôi cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại.	0.247
WB3	Tôi thấy rất hứng thú với công việc.	0.250
WB4	Tôi luôn tìm cách để làm công việc của mình có nhiều giá trị hơn.	0.236
WB5	Công việc mang lại cho tôi những trải nghiệm có ý nghĩa.	0.253
<b>Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</b>		

POS1	Doanh nghiệp quan tâm đến ý kiến của tôi.	0.474
POS2	Doanh nghiệp thực sự quan tâm đến sự viên mãn của tôi.	0.453
POS3	Doanh nghiệp rất coi trọng mục tiêu và giá trị của tôi.	0.205