

TP. HCM, ngày 15 tháng 6 năm 2026

BẢN GIẢI TRÌNH CHỈNH SỬA SAU BẢO VỆ CẤP TRƯỜNG

Họ tên nghiên cứu sinh: Lê Xuân Quỳnh Anh

Khóa: 21

Ngành: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: 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

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

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

Ngày bảo vệ: 07/05/2026

NỘI DUNG GIẢI TRÌNH

I. Góp ý của Phản biện 1: PGS.TS. Nông Thị Như Mai		
Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Trang, mục
Mục 1.1.2: Chưa mô tả bối cảnh thực tiễn với số liệu thực tế để thấy sự cần thiết của đề tài.	Tác giả đã bổ sung: <i>Theo Báo cáo Năng suất lao động Việt Nam 2018–2022 của Tổng cục Thống kê (2024), năng suất lao động trong ngành vận tải và kho bãi giảm từ 168,85 nghìn đồng năm 2018 xuống còn 143,92 nghìn đồng năm 2022, thấp hơn rất nhiều so với mức bình quân cả nước (109.685,8 nghìn đồng năm 2022), cho thấy hiệu quả làm việc của nhân viên vẫn còn nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, nhu cầu nhân lực Logistics tăng khoảng 15% mỗi năm nhưng chỉ khoảng 35% lao động được đào tạo chuyên môn phù hợp (Bộ Công Thương, 2024). Bộ Công Thương (2025) cũng khẳng định nguồn nhân lực là yếu tố tác động mạnh mẽ đến chất lượng, thời gian và quy mô cung ứng dịch vụ Logistics. Trong bối cảnh doanh nghiệp chịu áp lực lớn về tốc độ giao hàng, chất lượng dịch vụ và chuyển đổi số, hiệu quả làm việc của nhân viên trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu các nhân tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics là cần thiết nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, khả năng thích ứng và phát triển bền vững.</i>	Trang 7- 8, Mục 1.1.2 Bối cảnh thực tiễn
Mục 1.3.1 Không nên ghi đề xuất giải	Tác giả đã chỉnh sửa: <i>Mô hình được kiểm định trong bối cảnh các doanh nghiệp Logistics tại Việt Nam, từ đó đề xuất các hàm ý lý thuyết và thực tiễn quản trị giúp</i>	Trang 11, Mục 1.3.1 Mục tiêu tổng quát

pháp vào mục tiêu nghiên cứu.	<i>doanh nghiệp tăng cường TNXHĐN và thúc đẩy các yếu tố tâm lý - tổ chức liên quan nhằm nâng cao HQLVNV.</i>	
Mục tiêu cụ thể cần tương thích với mục tiêu nghiên cứu tổng quát.	Tác giả xin tiếp thu ý kiến phản biện và đã rà soát, điều chỉnh các mục tiêu cụ thể theo hướng bám sát và bảo đảm tính tương thích với mục tiêu nghiên cứu tổng quát của đề tài.	Trang 11, Mục 1.3.1 Mục tiêu tổng quát và 1.3.2 Mục tiêu cụ thể
Mục 2.2.1: Khái niệm nghiên cứu về hiệu quả làm việc nhân viên chưa logic và cần cập nhật theo xu hướng, thời đại.	Tiếp thu ý kiến phản biện, tác giả đã rà soát thêm các nghiên cứu gần đây. Tuy nhiên, khái niệm hiệu quả làm việc của nhân viên hiện chưa có nhiều thay đổi mới về mặt học thuật, các nghiên cứu sau năm 2018 chủ yếu kế thừa các định nghĩa nền tảng trước đó. Vì vậy, luận án sử dụng các khái niệm kinh điển nhưng vẫn còn giá trị và được áp dụng phổ biến trong các nghiên cứu hiện nay. Các nghiên cứu gần đây như Wang và cộng sự (2024), Choi và cộng sự (2023) vẫn kế thừa cách tiếp cận của Williams & Anderson (1991).	Trang 25-26, Mục 2.2.1 Hiệu quả làm việc nhân viên
Việc lựa chọn khái niệm cần dựa vào bối cảnh ngành và nên tham vấn chuyên gia.	Tác giả đã bổ sung làm rõ hơn cơ sở lựa chọn khái niệm Hiệu quả làm việc: <i>Mặc dù bối cảnh làm việc hiện nay có nhiều thay đổi dưới tác động của chuyển đổi số, áp lực đáp ứng nhanh và yêu cầu linh hoạt trong chuỗi cung ứng, các nghiên cứu gần đây (Wang và cộng sự, 2024; Choi và cộng sự, 2023) vẫn chủ yếu kế thừa cách tiếp cận hiệu quả làm việc theo vai trò của Williams & Anderson (1991), cho thấy khái niệm này vẫn giữ được giá trị học thuật và tính ứng dụng thực tiễn. Bên cạnh đó, thông qua quá trình phỏng vấn và tham vấn chuyên gia trong lĩnh vực Logistics và quản trị nguồn nhân lực, tác giả nhận thấy cách tiếp cận theo vai trò phù hợp với đặc thù công việc của nhân viên Logistics tại Việt Nam, nơi nhân viên không chỉ thực hiện nhiệm vụ chuyên môn mà còn cần chủ động phối hợp, hỗ trợ đồng nghiệp và xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh trong quá trình cung ứng dịch vụ.</i>	Trang 25-26, Mục 2.2.1 Hiệu quả làm việc nhân viên
Thông nhất ghi tên biến, khái niệm “Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức” hay “Cảm	Tiếp thu ý kiến phản biện, luận án thống nhất sử dụng thuật ngữ “cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức” nhằm bảo đảm phù hợp với nội hàm của khái niệm Perceived Organizational Support (POS) trong nghiên cứu gốc của Eisenberger và cộng sự	

nhận sự hỗ trợ từ tổ chức”	(1986). Thuật ngữ này nhấn mạnh nhận thức tổng thể của nhân viên về mức độ tổ chức coi trọng đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ, thay vì chỉ phản ánh các hình thức hỗ trợ cụ thể từ tổ chức. Trong một số nghiên cứu tại Việt Nam, khái niệm này còn được diễn đạt là “cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức”; tuy nhiên, luận án lựa chọn cách diễn đạt “cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức” nhằm bảo đảm tính thống nhất về thuật ngữ và nội hàm nghiên cứu.	
Mục 2.3: ghi rõ tiêu đề, “hiệu quả làm việc”, “phương pháp”	Tác giả đã chỉnh sửa cho rõ hơn: Mục 2.3.2 Phương pháp thành Mục 2.3.2 Phương pháp tổng quan nghiên cứu bằng Trắc lượng thư mục và phân tích nội dung	Trang 40, Mục 2.3.2 Phương pháp tổng quan nghiên cứu bằng Trắc lượng thư mục và phân tích nội dung.
Phương pháp trắc lượng thư mục nên trình bày ở chương 3	Tác giả đã rà soát lại cấu trúc luận án. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, phương pháp phân tích trắc lượng thư mục và phân tích nội dung được sử dụng chủ yếu nhằm hệ thống hóa cơ sở tri thức, xác định xu hướng nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ giữa TNXHĐN và hiệu quả làm việc nhân viên. Kết quả phân tích là cơ sở để xây dựng cơ sở lý thuyết, đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu, do đó được trình bày trong Chương 2 nhằm bảo đảm tính logic giữa tổng quan nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất. Trong khi đó, Chương 3 tập trung trình bày thiết kế nghiên cứu và các phương pháp kiểm định thực nghiệm của luận án. Đồng thời, tác giả cũng điều chỉnh cách trình bày nhằm nhấn mạnh vai trò của phân tích trắc lượng thư mục và phân tích nội dung như một công cụ hỗ trợ tổng quan nghiên cứu hơn là phương pháp kiểm định thực nghiệm chính của luận án.	Trang 40, Mục 2.3.2 Phương pháp tổng quan nghiên cứu bằng Trắc lượng thư mục và phân tích nội dung
Tổng quan nghiên cứu thiếu đánh giá, nhận định sâu về vấn đề nghiên cứu.	Luận án đã đánh giá rằng các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc nhân viên, trong khi vai trò trung gian của cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn nhân viên còn ít được nghiên cứu, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Logistics SMEs tại Việt Nam. Đồng thời, luận án cũng nhận định kết quả nghiên cứu trước còn thiếu tính nhất quán do khác biệt về bối cảnh ngành và đặc điểm văn hóa tổ chức. Tác giả xin trích dẫn một số đoạn bên dưới:	Trang 49-54, Mục 2.3.3 Tổng quan tình hình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh

	<p>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..... 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....</p>	<p>nghiệp và hiệu quả làm việc</p>
<p>Sử dụng các nghiên cứu khác ngành để lập luận giả thuyết là chưa phù hợp.</p>	<p>Do nghiên cứu trước trong ngành Logistics còn hạn chế, luận án kế thừa các nghiên cứu thuộc lĩnh vực dịch vụ và sản xuất có đặc điểm quản trị tương đồng để xây dựng giả thuyết. Đồng thời, đây cũng chính là khoảng trống nghiên cứu mà luận án hướng đến khi kiểm định trong bối cảnh doanh nghiệp Logistics SMEs tại Việt Nam.</p>	
<p>Lập luận thêm vì sao TNXHĐN trong mô hình chỉ đề cập khách hàng, nhân viên, môi trường, nhà cung cấp, thiếu cổ đông, cộng đồng và các nhóm hoạt động xã hội.</p>	<p>Tác giả xin tiếp thu ý kiến phản biện. Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết, TNXHĐN có thể bao gồm nhiều nhóm đối tượng liên quan như khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, môi trường, cổ đông, cộng đồng và các hoạt động xã hội. Tuy nhiên, các thành phần của TNXHĐN được lựa chọn trong từng nghiên cứu thường phụ thuộc vào mục tiêu nghiên cứu, bối cảnh ngành nghề và khả năng cảm nhận của đối tượng khảo sát. Trong nghiên cứu này, tác giả không đưa đầy đủ tất cả các thành phần của TNXHĐN vào mô hình mà tập trung vào bốn thành phần gồm khách hàng, nhân viên, môi trường và nhà cung cấp. Việc lựa chọn này được thực hiện dựa trên: (1) cơ</p>	<p>Trang 27, Mục 2.2.2 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility) Trang 83, Mục 3.3.1 Thang đo</p>

	<p>sở kế thừa từ các nghiên cứu trước; và (2) kết quả phỏng vấn chuyên gia trong lĩnh vực Logistics và quản trị nguồn nhân lực.</p> <p>Cụ thể bên dưới:</p> <p><i>Mặc dù TNXHĐN có thể bao gồm nhiều nhóm đối tượng như khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, môi trường, cổ đông và cộng đồng, các thành phần được lựa chọn thường phụ thuộc vào mục tiêu nghiên cứu và đặc điểm ngành nghề. Trong nghiên cứu này, dựa trên sự kế thừa các nghiên cứu trước kết hợp với kết quả phỏng vấn chuyên gia, tác giả tập trung vào khách hàng, nhân viên, môi trường và nhà cung cấp do đây là các nhóm liên quan trực tiếp đến hoạt động vận hành của DNVVN Logistics và có khả năng tác động rõ nét đến hiệu quả làm việc của nhân viên, đồng thời là những khía cạnh mà nhân viên có thể cảm nhận và đánh giá rõ hơn so với các thành phần khác.</i></p> <p><i>Do đó, nghiên cứu vận dụng cách tiếp cận theo các bên liên quan trong việc xác định các thành phần đo lường TNXHĐN. 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, được lựa chọn dựa trên sự kế thừa các nghiên cứu trước kết hợp với kết quả phỏng vấn chuyên gia nhằm bảo đảm tính phù hợp với bối cảnh DNVVN Logistics tại Việt Nam.</i></p> <p><i>Kết quả phỏng vấn chuyên gia cho thấy các chuyên gia đều thừa nhận TNXHĐN gồm nhiều nhóm đối tượng liên quan. Tuy nhiên, trong bối cảnh DNVVN Logistics tại Việt Nam, bốn thành phần gồm trách nhiệm với khách hàng, nhân viên, môi trường và nhà cung cấp được đánh giá là phù hợp và có mức độ liên hệ trực tiếp hơn với nhận thức và hiệu quả làm việc của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu lựa chọn giữ lại bốn thành phần này trong mô hình nghiên cứu chính thức. Nội dung thảo luận chi tiết được trình bày tại Phụ lục 7.</i></p>	<p>Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</p> <p>Trang 100, Mục 3.5.1.3 Kết quả phỏng vấn tay đôi</p>
<p>Thông nhất sử dụng thuật ngữ cảm nhận TNXHĐN, chính sách TNXHĐN</p>	<p>Tác giả xin tiếp thu ý kiến phản biện và đã rà soát để thống nhất cách sử dụng thuật ngữ trong luận án. Cụ thể, đối với biến nghiên cứu được đo lường từ góc độ nhận thức của nhân viên, luận án sử dụng thuật ngữ “cảm nhận TNXHĐN”.</p> <p>Trong một số nội dung thảo luận và hàm ý quản trị, tác giả sử dụng thuật ngữ “chính sách/hoạt động TNXHĐN” nhằm đề cập đến các hoạt động do doanh nghiệp triển khai để tác động đến nhận</p>	<p>Trang 28, Mục 2.2.5</p>

	<p>thức và thái độ của nhân viên. Tuy nhiên, để bảo đảm tính nhất quán và tránh gây nhầm lẫn giữa cấp độ tổ chức và cấp độ cảm nhận của nhân viên, tác giả đã rà soát và điều chỉnh cách diễn đạt phù hợp trong toàn luận án, ví dụ như: “<i>Các chính sách TNXHĐN được cảm nhận tích cực đóng vai trò thúc đẩy cả sự hài lòng lẫn cảm xúc tốt đẹp của nhân viên, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả làm việc.</i>”</p>	
<p>Lập luận lại giả thuyết cho biến điều tiết, sử dụng các nghiên cứu trước chưa phù hợp như Bhatti và cộng sự (2022), Wang và cộng sự (2024), Pattnaik và cộng sự (2020), Astuty và Udin (2020).</p>	<p>Tác giả xin tiếp thu ý kiến phản biện và đã rà soát, điều chỉnh lại lập luận giả thuyết theo hướng nhấn mạnh cơ sở của vai trò điều tiết của CNHTTC, ví dụ như: <i>Theo Thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng các thái độ và hành vi tích cực đối với tổ chức. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức phản ánh mức độ nhân viên tin rằng tổ chức đánh giá cao đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ (Eisenberger và cộng sự, 1986). Trong môi trường làm việc có mức hỗ trợ cao, nhân viên thường có động lực duy trì sự gắn bó, sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn và phát huy tốt hơn cam kết của mình trong công việc. Trong bối cảnh DNVVN Logistics, nơi nhân viên chịu áp lực lớn về thời gian, khối lượng công việc và sự phối hợp liên tục, cam kết nhân viên có thể chưa đủ để tạo ra hiệu quả làm việc cao nếu thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ về nguồn lực, sự ghi nhận và quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng chuyển hóa cam kết thành hành vi làm việc hiệu quả mạnh mẽ hơn. Ngược lại, nếu mức độ cảm nhận hỗ trợ thấp, tác động của cam kết đến hiệu quả làm việc có thể bị suy giảm. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu trước cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có khả năng làm gia tăng tác động của các yếu tố tổ chức đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên (Li & Chen, 2023; Shen & Benson, 2016). Cụ thể, 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. Do đó, nghiên cứu kỳ vọng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức sẽ đóng</i></p>	<p>Trang 77-81, Mục 2.4.7 Vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</p>

<p>Mục 3.3: Thang đo kế thừa từ nhiều năm trước, chưa tương thích bối cảnh hiện tại.</p>	<p>vai trò điều tiết mối quan hệ giữa cam kết nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên.</p> <p>Tác giả xin tiếp thu ý kiến phản biện. Tuy nhiên, các thang đo sử dụng trong nghiên cứu đều là các thang đo gốc đã được phát triển và kiểm định trong các nghiên cứu nền tảng, đồng thời tiếp tục được nhiều nghiên cứu gần đây kế thừa và sử dụng trong các bối cảnh nghiên cứu khác nhau, như thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (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; Denu và cộng sự, 2023).</p> <p>Điều này cho thấy các thang đo vẫn giữ được giá trị đo lường và tính ổn định theo thời gian, không phụ thuộc vào tính “mới” của nghiên cứu mà phụ thuộc vào độ tin cậy và giá trị đã được kiểm định. Vì vậy, việc kế thừa thang đo gốc trong nghiên cứu này là phù hợp về mặt học thuật và đảm bảo khả năng so sánh với các nghiên cứu trước đó.</p> <p>Tác giả có bổ sung ý cho rõ hơn, ví dụ ở Thang đo Hiệu quả làm việc nhân viên: <i>Mặc dù các thang đo này được phát triển từ các nghiên cứu trước đây, nhưng các nội dung đo lường tập trung vào những biểu hiện cốt lõi và có tính ổn định của hiệu quả làm việc nhân viên như mức độ hoàn thành nhiệm vụ, tinh thần hợp tác, hỗ trợ đồng nghiệp và chủ động đóng góp cho tổ chức nên vẫn được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu đương đại. Đồng thời, nghiên cứu đã tiến hành hiệu chỉnh ngữ nghĩa thang đo và tham vấn chuyên gia nhằm bảo đảm sự phù hợp với bối cảnh DN VVN Logistics tại Việt Nam hiện nay. 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.</i></p> <p>Bổ sung Thang đo sự phù hợp cá nhân-tổ chức: <i>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</i></p>	<p>Trang 91, Mục 3.3.2 Thang đo Hiệu quả làm việc nhân viên</p> <p>Trang 93, Mục 3.3.4 Thang đo sự phù hợp cá nhân-tổ chức</p>
--	---	--

	<i>chứng tỏ tính nhất quán nội bộ mạnh với độ tin cậy là 0.88. Mặc dù được phát triển từ các nghiên cứu trước đây, thang đo vẫn tiếp tục được sử dụng trong nhiều nghiên cứu gần đây như Naz và cộng sự (2020), Kerse (2021), cho thấy tính phù hợp và ổn định của nội dung đo lường trong bối cảnh hiện nay.</i>	
Nêu rõ tiêu chí lựa chọn chuyên gia tham gia phỏng vấn như thảo luận nhóm: tại sao chuyên gia từ doanh nghiệp phải là 10 năm trở lên, giảng viên 5 năm trở lên, nhân viên có kinh nghiệm 2 năm trở lên.	Tác giả đã bổ sung: <i>Theo Creswell (2013), nghiên cứu định tính cần lựa chọn chuyên gia có kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn phù hợp để bảo đảm chiều sâu dữ liệu. Do đó, nghiên cứu lựa chọn nhóm quản trị có từ 10 năm kinh nghiệm nhằm bảo đảm am hiểu hoạt động quản trị và triển khai TNXHĐN trong doanh nghiệp Logistics, đồng thời lựa chọn giảng viên có từ 5 năm kinh nghiệm để bảo đảm có nền tảng giảng dạy và nghiên cứu ổn định liên quan đến các khái niệm trong mô hình nghiên cứu.</i>	Trang 97-99, Mục 3.5.1 Phỏng vấn tay đôi
Quy trình phỏng vấn: giải thích rõ số lượng chuyên gia đang làm công tác quản trị và giảng viên.	Tác giả đã bổ sung: <i>Do đó, nghiên cứu quyết định dừng thu thập dữ liệu với tổng cộng 14 chuyên gia, gồm 10 nhà quản trị doanh nghiệp Logistics và 4 giảng viên chuyên môn, trong đó có 5 người có trình độ từ cử nhân trở lên, 6 thạc sĩ và 3 tiến sĩ</i>	Trang 97-99, Mục 3.5.1 Phỏng vấn tay đôi
Dữ liệu bão hòa ở mỗi nhóm giám đốc và giảng viên khác nhau, không thể gom chung khi phỏng vấn đến chuyên gia thứ 14	Tác giả đã bổ sung: <i>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 và đánh giá mức độ bão hòa dữ liệu được thực hiện riêng cho từng nhóm chuyên gia. Đối với nhóm chuyên gia doanh nghiệp, các ý kiến bắt đầu lặp lại từ chuyên gia thứ 9 và không phát sinh thêm thông tin mới ở chuyên gia thứ 10. Đối với nhóm giảng viên, dữ liệu đạt trạng thái bão hòa ở chuyên gia thứ 4.</i>	Trang 97-99, Mục 3.5.1 Phỏng vấn tay đôi
Chưa nêu rõ phương pháp xử lý dữ liệu đối với phỏng vấn	Tác giả đã chỉnh sửa: <i>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 bảng ghi</i>	Trang 111, Mục 3.5.2.3 Kết quả

<p>sâu và thảo luận nhóm</p>	<p><i>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.</i></p> <p>Tác giả bổ sung: <i>Sau khi kết thúc thảo luận nhóm, toàn bộ nội dung được ghi âm, ghi chép, nghe lại và phiên mã thành văn bản nhằm bảo đảm tính đầy đủ, chính xác của dữ liệu. Tiếp đó, dữ liệu được rà soát, loại bỏ các nội dung không liên quan và tổng hợp, phân loại các ý kiến theo từng chủ đề. Nghiên cứu sử dụng phân tích nội dung và phân tích chủ đề nhằm làm rõ các vấn đề nghiên cứu, đồng thời bổ sung cơ sở lý luận, điều chỉnh thang đo và hỗ trợ giải thích kết quả nghiên cứu định lượng.</i></p>	<p>của thảo luận nhóm</p>
<p>Cần đưa vào phụ lục “Căn cước thông tin” của chuyên gia/người tham gia phỏng vấn/ thảo luận nhóm, Phụ lục gỡ băng của từng cuộc phỏng vấn.</p>	<p>Tác giả xin tiếp thu ý kiến phản biện. Tuy nhiên, do cam kết bảo mật thông tin cá nhân và nguyên tắc ẩn danh đối với chuyên gia/người tham gia nghiên cứu, luận án không trình bày chi tiết căn cước thông tin và toàn bộ nội dung gỡ băng của từng cuộc phỏng vấn trong phụ lục. Thay vào đó, tác giả chỉ trình bày các thông tin khái quát về đối tượng tham gia nghiên cứu (trình độ, kinh nghiệm công tác, chức vụ, nơi làm việc) và trích lọc các nội dung liên quan trực tiếp đến mục tiêu nghiên cứu nhằm bảo đảm tính khoa học, đạo đức nghiên cứu và quyền riêng tư của người tham gia.</p>	<p>Trang lxiii, mục Phụ lục 4 Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn</p>
<p>Mục 3.6 Nêu rõ nguyên tắc xác lập danh sách 20 doanh nghiệp tham gia nghiên cứu định lượng sơ bộ, tiêu chí người tham gia khảo sát có ít nhất 2 năm kinh nghiệm.</p>	<p>Tác giả bổ sung: <i>Việc xác lập danh sách doanh nghiệp dựa trên các nguyên tắc: (1) doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics; (2) bảo đảm sự đa dạng về quy mô và khu vực hoạt động; và (3) thuận tiện trong việc tiếp cận và thu thập dữ liệu, phù hợp với mục tiêu kiểm định sơ bộ thang đo. Đồng thời, người tham gia khảo sát được lựa chọn với tiêu chí có tối thiểu 2 năm kinh nghiệm làm việc nhằm bảo đảm có đủ trải nghiệm và hiểu biết về môi trường làm việc để đánh giá các nội dung nghiên cứu. Sau đó, khảo sát được phân phối tới các nhân viên được doanh nghiệp lựa chọn ngẫu nhiên trong nội bộ.</i></p>	<p>Trang 118, Mục 3.6.3 Tổ chức thu thập dữ liệu sơ bộ</p>
<p>Chưa giải thích rõ tại sao mẫu được phân bố 11.3% từ HCM, 11.3% từ Hà nội và 77.4% từ các thành phố còn lại.</p>	<p>Tác giả đã bổ sung: <i>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 phân bố này nhằm tránh tập trung mẫu quá lớn vào Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, qua đó hạn chế sai lệch do đặc điểm phát triển vượt trội của doanh nghiệp tại hai khu vực này, đồng thời tăng tính đa dạng và khả năng</i></p>	<p>Trang 127, 3.7.1 Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu</p>

	<i>phản ánh đặc điểm của các DNVVN Logistics tại nhiều địa phương khác nhau.</i>	định lượng chính thức
Luận án nên trình bày thêm thông tin của doanh nghiệp (dịch vụ, quy mô) có nhân viên tham gia khảo sát để thấy được sự khác biệt giữa các nhóm doanh nghiệp.	Tác giả đã bổ sung: <i>Phần lớn doanh nghiệp có quy mô dưới 100 lao động theo tiêu chí DNVVN tại Việt Nam, hoạt động trong nhiều lĩnh vực như vận tải đường bộ, kho bãi, giao nhận hàng hóa, khai báo hải quan và dịch vụ Logistics tích hợp. Các doanh nghiệp có thời gian hoạt động chủ yếu từ 5 năm trở lên, cho thấy đã có kinh nghiệm nhất định trong lĩnh vực logistics và quản trị nguồn nhân lực.</i>	Trang 128, 3.7.1 Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức
Bảng 4.9 ghi $p < 0.5$, nên sửa thành $p < 0.05$	Tác giả đã chỉnh sửa	Trang 148, Bảng 4.1 Tổng hợp kết quả đánh giá mô hình đo lường biến tiềm ẩn bậc cao
Giả thuyết h7b bị bác bỏ cần lược khảo nghiên cứu lại, phỏng vấn chuyên gia tìm hiểu nguyên nhân, tránh lập luận chủ quan.	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. Tác giả đã tham khảo thêm ý kiến chuyên gia và cho rằng tại các DNVVN ngành Logistics, sự tương thích về giá trị, mục tiêu và cách thức làm việc giữa cá nhân và tổ chức thường được xem trọng hơn so với các hỗ trợ mang tính cảm nhận từ doanh nghiệp. 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	Trang 171-172, Mục 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.

	trương 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.	
Trong kết luận cần trình bày Mục tiêu nghiên cứu đã đạt được hay chưa	Luận án đã trình bày kết quả kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu nhằm phản ánh mức độ đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra. Các mục tiêu nghiên cứu đã được thể hiện thông qua việc xác định và kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Do đó, tác giả không trình bày lặp lại riêng phần ‘mục tiêu nghiên cứu đạt được hay chưa’ nhằm tránh trùng lặp nội dung trong phần kết luận.	Trang 175-178, Mục 5.1 Kết luận
Danh mục từ viết tắt trình bày theo thứ tự ABC	Tác giả đã chỉnh sửa	Danh mục từ viết tắt
Rà soát câu để đảm bảo tính học thuật. Ví dụ: “trong nghiên cứu trong lĩnh vực tâm lý”	Tác giả đã chỉnh sửa	Trang 33, Mục 2.2.3 Cam kết nhân viên với tổ chức (Organizational Commitment)
Rà soát lỗi chính tả tiếng Anh và Việt	Tác giả đã chỉnh sửa	Toàn luận án
Bảng biểu có nội dung dài nên đưa xuống Phụ lục	Tác giả đã đưa xuống Phụ lục, cụ thể bảng 2.1 Lược khảo tổng quan về khái niệm Hiệu quả làm việc nhân viên và bảng 2.2 Lược khảo tổng quan về khái niệm Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp	Phụ lục 3
Số trang nội dung hiện quá quy định	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại nội dung theo hướng tinh gọn, lược bớt các phần trùng lặp và diễn giải chưa cần thiết nhằm giảm số trang, bảo đảm phù hợp với quy định về dung lượng của luận án.	
Tài liệu tham khảo cần cập nhật hơn	Tác giả đã rà soát, bổ sung và cập nhật thêm các tài liệu tham khảo mới, đặc biệt là các bài báo nghiên cứu trong vòng 5 năm gần đây liên quan trực tiếp đến các giả thuyết nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu nhằm bảo đảm tính cập nhật và phù hợp với bối cảnh hiện nay, như <i>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</i>	Trang 76, Mục 2.4.7.4 Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức điều tiết mối quan hệ Sự viên

	<p><i>thăng liên quan đến công nghệ (technostress) đối với hiệu quả công việc trong môi trường có sự hỗ trợ tổ chức cao.</i></p> <p><i>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.</i></p>	<p>mãn nhân viên và Hiệu quả làm việc nhân viên</p>
--	--	--

III. Góp ý của Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Nhất Vương

Nội dung góp ý	Giải trình chỉnh sửa	Trang, mục
<p>Cần làm rõ hơn khoảng trống nghiên cứu, chưa thể hiện rõ tính kế thừa và khác biệt của luận án.</p>	<p>Luận án đã đánh giá rằng các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc nhân viên, trong khi vai trò trung gian của cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn nhân viên còn ít được nghiên cứu, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Logistics SMEs tại Việt Nam. Đồng thời, luận án cũng nhận định kết quả nghiên cứu trước còn thiếu tính nhất quán do khác biệt về bối cảnh ngành và đặc điểm văn hóa tổ chức. Tác giả xin trích dẫn một số đoạn bên dưới:</p> <p><i>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..... 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</i></p>	<p>Trang 47-49, Mục 2.3.3 Tổng quan tình hình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc</p> <p>Trang 50-52, Mục 2.3.4 Xác định khoảng trống cần nghiên cứu</p>

	<p><i>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....</i></p> <p><i>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.</i></p>	
<p>Nên bổ sung là làm rõ vai trò của thuyết Triple Bottom Line nhằm tăng cường cơ sở lý luận cho khái niệm TNXHĐN, cân bằng giữa hiệu quả kinh tế, trách nhiệm xã hội và phát triển bền vững.</p>	<p>Tác giả ghi nhận ý kiến phản biện về việc bổ sung thuyết Triple Bottom Line nhằm làm rõ hơn khía cạnh phát triển bền vững trong TNXHĐN. Tuy nhiên, nghiên cứu này tập trung phân tích tác động của TNXHĐN đến các yếu tố hành vi và thái độ của nhân viên, do đó cơ sở lý thuyết chính được lựa chọn gồm thuyết Các bên liên quan, thuyết Sự phù hợp cá nhân – tổ chức và thuyết Trao đổi xã hội để bảo đảm phù hợp với mục tiêu và mô hình nghiên cứu.</p>	
<p>Luận án thiếu nhất quán trong liên kết giữa lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu, một số giả thuyết chưa được xây dựng trên cơ sở lý thuyết cụ thể trong khi một số lý thuyết viện dẫn trong phần giả thuyết lại chưa được trình bày trong cơ sở lý thuyết như Lý thuyết quan tâm kép, Lý thuyết ASA.</p>	<p>Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại nội dung cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nhằm bảo đảm tính nhất quán trong luận án. Đồng thời, tác giả nhận thấy Lý thuyết quan tâm kép và Lý thuyết ASA chưa thực sự phù hợp với phạm vi và mục tiêu nghiên cứu nên không sử dụng làm lý thuyết nền cho luận án. Nghiên cứu được thống nhất xây dựng trên ba lý thuyết chính gồm thuyết Các bên liên quan, thuyết Trao đổi xã hội và thuyết Sự phù hợp cá nhân – tổ chức để bảo đảm tính logic và phù hợp với mô hình nghiên cứu.</p>	

<p>Tác giả chưa xây dựng đầy đủ cơ sở lý thuyết để giải thích vai trò của biến điều tiết.</p>	<p>Tác giả đã rà soát, bổ sung và làm rõ hơn cơ sở lý thuyết cho vai trò của biến điều tiết Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, các giả thuyết điều tiết H7a, H7b, H7c và H7d được lập luận chủ yếu dựa trên Thuyết trao đổi xã hội, theo đó khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, hỗ trợ và ghi nhận từ tổ chức, họ có xu hướng gia tăng các thái độ và hành vi tích cực, từ đó làm mạnh hơn tác động của các yếu tố như TNXHĐN, cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn đến hiệu quả làm việc nhân viên. Đồng thời, tác giả đã bổ sung thêm các nghiên cứu thực nghiệm liên quan nhằm tăng tính chặt chẽ và nhất quán giữa cơ sở lý thuyết và các giả thuyết điều tiết trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể: Theo Thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng các thái độ và hành vi tích cực đối với tổ chức. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức phản ánh mức độ nhân viên tin rằng tổ chức đánh giá cao đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ (Eisenberger và cộng sự, 1986). Trong môi trường làm việc có mức hỗ trợ cao, nhân viên thường có động lực duy trì sự gắn bó, sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn và phát huy tốt hơn cam kết của mình trong công việc. Trong bối cảnh DNVTN Logistics, nơi nhân viên chịu áp lực lớn về thời gian, khối lượng công việc và sự phối hợp liên tục, cam kết nhân viên có thể chưa đủ để tạo ra hiệu quả làm việc cao nếu thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ về nguồn lực, sự ghi nhận và quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng chuyển hóa cam kết thành hành vi làm việc hiệu quả mạnh mẽ hơn. Ngược lại, nếu mức độ cảm nhận hỗ trợ thấp, tác động của cam kết đến hiệu quả làm việc có thể bị suy giảm. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu trước cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có khả năng làm gia tăng tác động của các yếu tố tổ chức đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên (Li & Chen, 2023; Shen & Benson, 2016). Cụ thể, 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. Do đó, nghiên</p>	<p>Trang 77-81, Mục 2.4.7 Vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</p>
---	--	--

	<p><i>cứu kỳ vọng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức sẽ đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa cam kết nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên.</i></p>	
<p>Cần giải thích rõ lí do đặt biến điều tiết sau các biến trung gian sau mô hình nghiên cứu. Việc lựa chọn cấu trúc này cần được lập luận lý thuyết mạnh và các nghiên cứu trước.</p>	<p>Tác giả xin tiếp thu ý kiến phản biện và đã bổ sung lập luận lý thuyết cũng như các nghiên cứu nền tảng nhằm giải thích rõ cơ sở đặt biến điều tiết sau các biến trung gian trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, nghiên cứu đã làm rõ theo Thuyết trao đổi xã hội, Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức đóng vai trò như yếu tố bối cảnh làm tăng hoặc làm suy giảm mức độ chuyển hóa các trạng thái tâm lý tích cực của nhân viên thành kết quả làm việc thực tế. Đồng thời, nghiên cứu cũng bổ sung các nghiên cứu trước như Hur và cộng sự (2021), Li & Chen (2023) để củng cố cơ sở học thuật cho vai trò điều tiết của biến CNHTTC trong mô hình nghiên cứu.</p> <p>Cụ thể: <i>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...</i></p>	<p>Trang 51, Mục 2.3.4 Xác định khoảng trống cần nghiên cứu</p>
<p>Xem xét lại cấu trúc bậc hai của hai biến TNXHĐN và Hiệu quả công việc, cần giải thích thỏa đáng thang đo formative.</p>	<p>Tác giả đã bổ sung làm rõ: <i>...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. Cụ thể, đối với TNXHĐN, khái niệm này được hình thành từ bốn thành phần gồm trách nhiệm với khách hàng, nhân viên, môi trường và nhà cung cấp. Các thành phần này phản ánh những khía cạnh khác nhau của TNXHĐN, không mang tính thay thế cho nhau và sự thay đổi ở một thành phần có thể làm thay đổi mức độ TNXHĐN tổng</i></p>	<p>Trang 91, Mục 3.4. Thang đo sử dụng trong nghiên cứu</p>



	<p>thể mà không nhất thiết kéo theo sự thay đổi đồng thời ở các thành phần còn lại. Do đó, mỗi quan hệ giữa biến bậc hai và các biến thành phần mang tính cấu thành, phù hợp với bản chất của thang đo nguyên nhân. Cách tiếp cận này cũng đã được áp dụng trong các nghiên cứu trước như Marić và cộng sự (2021) và Guo và cộng sự (2024). Tương tự, HQLVNV được cấu thành bởi hai thành phần là hiệu quả làm việc theo vai trò và hiệu quả vượt ngoài vai trò công việc. Hai thành phần này đại diện cho các biểu hiện khác nhau của hiệu quả làm việc và cùng đóng góp vào việc hình thành khái niệm hiệu quả làm việc tổng thể của nhân viên. Việc nhân viên đạt hiệu quả cao trong thực hiện nhiệm vụ chính chưa đồng nghĩa với việc họ có mức độ hành vi vượt ngoài vai trò cao và ngược lại, cho thấy các thành phần không mang tính đồng nhất hay thay thế lẫn nhau. Vì vậy, nghiên cứu xác định HQLVNV là khái niệm bậc hai theo hướng nguyên nhân, phù hợp với lập luận lý thuyết và cách tiếp cận của các nghiên cứu trước như Zhao và cộng sự (2022) và Turek và cộng sự (2024).</p>	
<p>Biến TNXHĐN trong nghiên cứu gốc thường được đo dưới dạng Perceived CSR, trong luận án tác giả bỏ phần “perceived” mà chưa giải thích rõ về mặt học thuật.</p>	<p>Tác giả đã bổ sung giải thích về cách tiếp cận khái niệm TNXHĐN trong nghiên cứu theo góc độ cảm nhận của nhân viên (Perceived CSR). Cụ thể: Trong nghiên cứu này, khái niệm TNXHĐN được tiếp cận dưới góc độ cảm nhận của nhân viên đối với các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Do dữ liệu được thu thập từ nhận thức chủ quan của người lao động, nghiên cứu lược bỏ thuật ngữ “nhận thức” (“perceived”) nhằm bảo đảm tính ngắn gọn, tuy nhiên bản chất khái niệm vẫn kế thừa cách tiếp cận nhận thức TNXHĐN từ các nghiên cứu trước.</p>	<p>Trang 82, Mục 3.3.1 Thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</p>
<p>Cần nhắc lại việc sử dụng phỏng vấn chuyên gia vì thường phù hợp xây dựng thang đo mới hoặc điều chỉnh đáng kể theo bối cảnh đặc thù.</p>	<p>Tác giả tiếp thu ý kiến phản biện và xin làm rõ rằng mục đích của phỏng vấn chuyên gia trong nghiên cứu này không nhằm xây dựng thang đo mới, mà chủ yếu để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu, rà soát nội dung các thang đo kế thừa và xem xét khả năng áp dụng trong bối cảnh doanh nghiệp logistics tại Việt Nam. Đồng thời, phỏng vấn chuyên gia còn được sử dụng nhằm hỗ trợ kiểm tra tính rõ ràng của các biến quan sát, mức độ phù hợp ngữ nghĩa và củng cố cơ sở thực tiễn cho các mối quan hệ nghiên cứu trước khi tiến hành khảo sát chính thức.</p>	

Cần phân tích sâu hơn vai trò của biến “Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức” về ý nghĩa học thuật và mức độ thay đổi tác động trong các điều kiện hỗ trợ khác nhau.

Tác giả đã rà soát, bổ sung và làm rõ hơn cơ sở lý thuyết cho vai trò của biến điều tiết Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, các giả thuyết điều tiết H7a, H7b, H7c và H7d được lập luận chủ yếu dựa trên Thuyết trao đổi xã hội, theo đó khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, hỗ trợ và ghi nhận từ tổ chức, họ có xu hướng gia tăng các thái độ và hành vi tích cực, từ đó làm mạnh hơn tác động của các yếu tố như TNXHĐN, cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn đến hiệu quả làm việc nhân viên. Đồng thời, tác giả đã bổ sung thêm các nghiên cứu thực nghiệm liên quan nhằm tăng tính chặt chẽ và nhất quán giữa cơ sở lý thuyết và các giả thuyết điều tiết trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể: *Theo Thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng các thái độ và hành vi tích cực đối với tổ chức. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức phản ánh mức độ nhân viên tin rằng tổ chức đánh giá cao đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ (Eisenberger và cộng sự, 1986). Trong môi trường làm việc có mức hỗ trợ cao, nhân viên thường có động lực duy trì sự gắn bó, sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn và phát huy tốt hơn cam kết của mình trong công việc. Trong bối cảnh DNVVN Logistics, nơi nhân viên chịu áp lực lớn về thời gian, khối lượng công việc và sự phối hợp liên tục, cam kết nhân viên có thể chưa đủ để tạo ra hiệu quả làm việc cao nếu thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ về nguồn lực, sự ghi nhận và quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng chuyển hóa cam kết thành hành vi làm việc hiệu quả mạnh mẽ hơn. Ngược lại, nếu mức độ cảm nhận hỗ trợ thấp, tác động của cam kết đến hiệu quả làm việc có thể bị suy giảm. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu trước cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có khả năng làm gia tăng tác động của các yếu tố tổ chức đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên (Li & Chen, 2023; Shen & Benson, 2016). Cụ thể, 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. Do đó, nghiên*

Trang 77-81,
Mục 2.4.7 Vai
trò điều tiết của
Cảm nhận sự
hỗ trợ tổ chức

	<i>cứ kỳ vọng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức sẽ đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa cam kết nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên</i>	
Bổ sung tổng quan về ngành Logistics Việt Nam nhằm làm rõ đặc điểm ngành, áp lực cạnh tranh, đặc điểm nguồn nhân lực và tính phù hợp của bối cảnh nghiên cứu.	Tác giả đã bổ sung: <i>Theo Báo cáo Năng suất lao động Việt Nam 2018–2022 của Tổng cục Thống kê (2024), năng suất lao động trong ngành vận tải và kho bãi giảm từ 168,85 nghìn đồng năm 2018 xuống còn 143,92 nghìn đồng năm 2022, thấp hơn rất nhiều so với mức bình quân cả nước (109.685,8 nghìn đồng năm 2022), cho thấy hiệu quả làm việc của nhân viên vẫn còn nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, nhu cầu nhân lực Logistics tăng khoảng 15% mỗi năm nhưng chỉ khoảng 35% lao động được đào tạo chuyên môn phù hợp (Bộ Công Thương, 2024). Bộ Công Thương (2025) cũng khẳng định nguồn nhân lực là yếu tố tác động mạnh mẽ đến chất lượng, thời gian và quy mô cung ứng dịch vụ Logistics. Trong bối cảnh doanh nghiệp chịu áp lực lớn về tốc độ giao hàng, chất lượng dịch vụ và chuyển đổi số, hiệu quả làm việc của nhân viên trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu các nhân tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics là cần thiết nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, khả năng thích ứng và phát triển bền vững.</i>	Trang 7- 8, Mục 1.1.2 Bối cảnh thực tiễn
Cần bổ sung Hàm lý lý thuyết	Tác giả đã bổ sung.	Trang 173, Mục 5.2 Hàm ý lý thuyết
Hàm ý quản trị nên được đề xuất dựa trên giá trị trung bình và mức độ ưu tiên cải thiện của các biến nghiên cứu. Trong nghiên cứu này doanh nghiệp chỉ có thể can thiệp trực tiếp và biến nguyên nhân như TNXHĐN và cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, các biến khác là kết quả tâm lý	Tác giả tiếp thu ý kiến phản biện và điều chỉnh cách tiếp cận xây dựng hàm ý quản trị theo hướng kết hợp giữa hệ số tác động β và giá trị trung bình nhằm xác định cả mức độ ảnh hưởng và mức độ ưu tiên cải thiện của các biến nghiên cứu. Đồng thời, nghiên cứu tập trung ưu tiên các hàm ý quản trị đối với các biến mà doanh nghiệp có thể can thiệp trực tiếp như TNXHĐN và cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức. Đối với các biến trung gian như cam kết nhân viên với tổ chức, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn nhân viên, nghiên cứu vẫn trình bày hàm ý quản trị nhằm làm rõ cơ chế tác động tâm lý mà doanh nghiệp cần hướng đến. Tuy nhiên, các hàm ý này không được xem là nhóm giải pháp quản trị độc lập, mà được diễn giải như kết quả tâm lý phát sinh từ việc thực hiện hiệu quả các	Trang 176, Mục 5.3 Hàm ý quản trị

<p>phát sinh từ các chính sách quản trị.</p>	<p>chính sách TNXHĐN và tăng cường hỗ trợ tổ chức. Cách tiếp cận này giúp bảo đảm sự phù hợp giữa cơ sở lý thuyết, kết quả thực nghiệm và tính khả thi trong bối cảnh quản trị tại DNVVN Logistics.</p>	
<p>Cần giải thích rõ lý do lựa chọn phương pháp PLS-SEM thay vì CB-SEM trong bối cảnh nghiên cứu thiên về kiểm định lý thuyết (đặc điểm dữ liệu, mục tiêu nghiên cứu và cấu trúc mô hình)</p>	<p>Tác giả đã chỉnh sửa: <i>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), Jermisittiparsert 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.</i></p>	<p>Trang 124, Mục 3.7.3.1 Lựa chọn kỹ thuật phân tích dữ liệu</p>
<p>Cần bổ sung phân tích cấu trúc bậc hai cho hai biến TNXHĐN và Hiệu quả làm việc nhân viên nhằm đảm bảo tính chặt chẽ trong kiểm định mô hình đo lường.</p>	<p>Tác giả đã rà soát và bổ sung làm rõ quy trình kiểm định cấu trúc bậc hai của hai biến TNXHĐN và HQLVNV theo hướng formative-formative trong PLS-SEM.</p> <p>Cụ thể: <i>Luận án đã trình bày rõ cơ sở lý thuyết của cấu trúc bậc hai, phương pháp hai giai đoạn theo Hair và cộng sự (2022), đồng thời thực hiện đầy đủ các bước kiểm định gồm phân tích dư thừa (redundancy analysis), kiểm tra đa cộng tuyến (VIF), và kiểm định ý nghĩa thống kê của các biến bậc một nhằm bảo đảm tính chặt chẽ của mô hình đo lường. Cụ thể: Mối quan hệ giữa biến tiềm ẩn bậc hai và bậc một của các khái niệm TNXHĐN và HQLVNV 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).</i></p>	<p>Trang 142, Mục 4.3.2 Đánh giá mô hình đo lường đối với biến tiềm ẩn bậc hai</p>

	<p><i>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 TNXHĐN; ERP và IRP cho HQLVNV), 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.</i></p>	
<p>Cần bổ sung phương pháp đánh giá sai lệch phương pháp chung, sử dụng VIF chưa đủ.</p>	<p>Tác giả tiếp thu ý kiến phản biện và xin làm rõ rằng nghiên cứu lựa chọn phương pháp đánh giá sai lệch phương pháp chung thông qua chỉ số VIF theo đề xuất của Kock (2015) do phương pháp này được phát triển chuyên biệt cho PLS-SEM và được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu áp dụng mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương bé nhất. Đồng thời, nghiên cứu cũng đã kết hợp các biện pháp kiểm soát về mặt thiết kế bảng hỏi theo khuyến nghị của Podsakoff và cộng sự (2003) nhằm hạn chế khả năng phát sinh sai lệch phương pháp chung ngay từ giai đoạn thu thập dữ liệu.</p>	<p>Trang 126, Mục 3.7.3.2 Kiểm định sai lệch trong đo lường</p>
<p>Rà soát lại tính thống nhất giữa hình mô hình đo lường và mô hình cấu trúc</p>	<p>Tác giả đã thay thế bảng mô hình đo lường cho thống nhất với mô hình cấu trúc</p>	<p>Mục Phụ lục, Trang cxlix Bảng PL19.5 Mô hình đo lường</p>
<p>Cần bổ sung phân tích tổng ảnh hưởng (total effect) của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc nhân viên.</p>	<p>Tác giả bổ sung: <i>Phân tích tổng ảnh hưởng ((Total Effects): Kết quả phân tích tổng ảnh hưởng cho thấy TNXHĐN có tác động tổng hợp tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả làm việc nhân viên ($\beta = 0.729$; $p < 0.001$). Điều này cho thấy TNXHĐN không chỉ tác động trực tiếp mà còn tạo ảnh hưởng gián tiếp thông qua các biến trung gian như cam kết nhân viên với tổ chức, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn nhân viên. Bên cạnh đó, TNXHĐN cũng cho thấy tác động mạnh đến các biến trung gian, cụ thể là cam kết nhân viên với tổ chức ($\beta = 0.750$), sự viên mãn nhân viên ($\beta = 0.711$) và sự phù hợp cá nhân – tổ chức ($\beta = 0.657$), với tất cả các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Kết quả này khẳng định vai trò nền tảng của TNXHĐN trong việc thúc đẩy các trạng thái tâm lý tích cực của nhân</i></p>	<p>Trang 153, Mục 4.5 Kiểm tra vai trò của biến trung gian</p>

	<i>viên, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc tổng thể. Xem chi tiết ở PL20.4.</i>	
Nên cân nhắc bỏ đa nhóm vì nghiên cứu không xây dựng mục tiêu hay giả thuyết liên quan đến phân tích đa nhóm.	Tác giả tiếp thu ý kiến phản biện và xin làm rõ rằng phân tích đa nhóm được thực hiện nhằm kiểm tra tính ổn định của mô hình nghiên cứu giữa các nhóm đối tượng khác nhau, qua đó tăng tính tin cậy và khả năng khái quát hóa của kết quả nghiên cứu. Đồng thời, nội dung này được bổ sung dựa trên góp ý của phản biện trước nhằm cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm hỗ trợ cho kết quả nghiên cứu, không nhằm xây dựng một mục tiêu hay giả thuyết nghiên cứu riêng biệt.	
Rà soát toàn bộ chính tả nhỏ, cách sử dụng dấu câu “.” và “”, “”, bảng gãy.	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại toàn bộ lỗi chính tả, cách sử dụng dấu câu, định dạng bảng biểu và tình trạng bảng bị gãy trong luận án nhằm bảo đảm tính thống nhất và hình thức trình bày của luận án.	Toàn luận án
III. Góp ý của Phản biện 3: PGS.TS. Nguyễn Ngọc Duy Phương		
Cần rà soát toàn luận án về format, bảng biểu, thống nhất các thuật ngữ Việt hóa, trích dẫn.	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa toàn bộ luận án nhằm bảo đảm thống nhất về format trình bày, bảng biểu, thuật ngữ Việt hóa và chuẩn trích dẫn tài liệu tham khảo theo quy định học thuật.	Toàn luận án
Nên viết gọn lại bối cảnh lý thuyết biện luận các lý thuyết quan trọng liên quan đến chủ điểm nghiên cứu để làm rõ khoảng trống nghiên cứu.	Tác giả đã rà soát và tinh gọn thêm phần bối cảnh lý thuyết, tập trung vào các lý thuyết cốt lõi liên quan trực tiếp đến chủ điểm nghiên cứu nhằm làm rõ khoảng trống nghiên cứu và bảo đảm tính cô đọng của nội dung.	Trang 1, Mục 1.1.1 Bối cảnh lý thuyết
Phạm vi thời gian nên bổ sung mô tả dữ liệu thứ cấp đã sử dụng, dữ liệu sơ cấp được khảo sát trong thời gian nào.	Tác giả đã ghi rõ: <i>Phạm vi thời gian:</i> 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).	Trang 13, Mục 2.1.3 1.5.2 Phạm vi nghiên cứu

<p>Cần đưa lý thuyết liên quan nhất đến mô hình cần thảo luận trước, cần giải thích rõ thêm cách kết hợp 3 lý thuyết nền trong bài trong cùng một mô hình nghiên cứu.</p>	<p>Tác giả đã điều chỉnh thứ tự trình bày các lý thuyết theo hướng ưu tiên Lý thuyết Trao đổi Xã hội là nền tảng trung tâm của mô hình nghiên cứu. Đồng thời, luận án đã bổ sung phần kết nối giữa ba lý thuyết nền nhằm làm rõ vai trò hỗ trợ và khả năng giải thích của từng lý thuyết trong cùng mô hình nghiên cứu.</p>	<p>Trang 19, Mục 2.1 Các lý thuyết nền</p>
<p>Cần giải thích sâu hơn vai trò điều tiết của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức, nhất là với các mối quan hệ chấp nhận và không chấp nhận.</p>	<p>Tác giả bổ sung: <i>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. Tác giả đã tham khảo thêm ý kiến chuyên gia và cho rằng tại các DNVVN ngành Logistics, sự tương thích về giá trị, mục tiêu và cách thức làm việc giữa cá nhân và tổ chức thường được xem trọng hơn so với các hỗ trợ mang tính cảm nhận từ doanh nghiệp. 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.</i></p>	<p>Trang 171-172, Mục 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.</p>
<p>Chương 3 Quy trình nghiên cứu cần bổ sung và mô tả rõ hơn thông tin mẫu và nội dung liên quan, tiêu chí lựa chọn doanh nghiệp, người trả lời, cách kiểm soát tính trung lập phản hồi và mức độ đại diện mẫu.</p>	<p>Các nội dung liên quan đến thông tin mẫu khảo sát, tiêu chí lựa chọn doanh nghiệp và người trả lời, cách kiểm soát phản hồi trung lập cũng như mức độ đại diện mẫu đã được tác giả trình bày trong mục 3.7.2 “Tổ chức thu thập dữ liệu chính thức”. Cụ thể:</p> <p><i>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.....</i></p>	<p>Trang 123, Mục 3.7.2 Tổ chức thu thập dữ liệu chính thức.</p>

<p>Chương 4 nên bổ sung giới thiệu về thực trạng và định hướng phát triển, phần thảo luận, đối sánh kết quả nghiên cứu cần kết nối lý thuyết, các nghiên cứu trước.</p>	<p>Tác giả đã rà soát và bổ sung phần giới thiệu về thực trạng và định hướng phát triển của DNVVN Logistics trong Chương 4. Đồng thời, phần thảo luận và đối sánh kết quả nghiên cứu cũng đã được tăng cường theo hướng kết nối chặt chẽ hơn với cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước đây.</p>	<p>Trang 134, Chương 4 Kết quả nghiên cứu và thảo luận</p>
<p>Chương 5 cần viết sâu hơn về thực tiễn đóng góp cho doanh nghiệp, cần cụ thể hóa khuyến nghị theo từng nhóm đối tượng, lãnh đạo doanh nghiệp logistics, bộ phận nhân sự, quản lý trực tiếp và nhân viên và đóng góp nghiên cứu cần làm rõ.</p>	<p>Tác giả đã rà soát và bổ sung theo hướng làm rõ hơn các hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp logistics, đồng thời tăng cường giá trị thực tiễn của các khuyến nghị và trình bày rõ hơn các đóng góp của nghiên cứu về mặt lý thuyết và thực tiễn.</p>	<p>Trang 176, Mục 5.3 Hàm ý quản trị</p>
<p>NCS làm rõ đóng góp lý thuyết riêng của việc kết hợp 3 nền tảng lý thuyết này trong giải thích cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc, so với các nghiên cứu trước chỉ sử dụng một hoặc hai lý thuyết.</p>	<p>Tác giả bổ sung. Cụ thể: <i>...Đồng thời, nghiên cứu góp phần làm rõ giá trị bổ sung của việc kết hợp Lý thuyết Trao đổi xã hội, Lý thuyết Các bên liên quan và Lý thuyết Sự phù hợp cá nhân – tổ chức trong cùng một mô hình nhằm giải thích toàn diện hơn cơ chế tác động của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc nhân viên so với các nghiên cứu trước chủ yếu chỉ tiếp cận từ một hoặc hai nền tảng lý thuyết riêng lẻ...</i></p>	<p>Trang 175, Mục 5.2 Hàm ý lý thuyết</p>
<p>IV. Góp ý của PGS.TS. Trần Văn Đạt</p>		
<p>Mục 2.3.4 Khoảng trống nghiên cứu cần cô đọng. Vai trò điều tiết là tính mới và quan trọng nên nói đầu tiên.</p>	<p>Tác giả nhận thấy cả vai trò trung gian của sự phù hợp cá nhân – tổ chức và vai trò điều tiết của cảm nhận hỗ trợ tổ chức đều là những điểm mới quan trọng của nghiên cứu. Trong mục 1.2, tác giả lựa chọn trình bày khoảng trống về biến trung gian trước nhằm bảo đảm tính logic trong diễn giải cơ chế tác động từ TNXHĐN đến hiệu quả làm việc nhân viên, sau đó mới mở rộng sang điều kiện bối cảnh làm thay đổi mức độ tác động thông qua vai trò điều tiết của cảm nhận hỗ trợ tổ chức. Do đó,</p>	

<p>Lược khảo các nghiên cứu trước đây cần kết nối và lập luận các nghiên cứu với nhau, chỉ rõ mặt đạt được và hạn chế của nghiên cứu.</p>	<p>Thứ tự trình bày không nhằm thể hiện mức độ quan trọng khác nhau giữa hai đóng góp, mà chủ yếu dựa trên logic phát triển mô hình nghiên cứu.</p> <p>Luận án đã đánh giá rằng các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc nhân viên, trong khi vai trò trung gian của cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn nhân viên còn ít được nghiên cứu, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Logistics SMEs tại Việt Nam. Đồng thời, luận án cũng nhận định kết quả nghiên cứu trước còn thiếu tính nhất quán do khác biệt về bối cảnh ngành và đặc điểm văn hóa tổ chức. Tác giả xin trích dẫn một số đoạn bên dưới:</p> <p><i>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 trách 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..... 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....</i></p> <p><i>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</i></p>	<p>Trang 47-49, Mục 2.3.3 Tổng quan tình hình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc</p> <p>Trang 50-52, Mục 2.3.4 Xác định khoảng trống cần nghiên cứu</p>
---	---	---

	<p><i>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.....</i></p>	
<p>Giả thuyết nghiên cứu về biến điều tiết cần bổ sung lý thuyết nền để giải thích biến điều tiết.</p>	<p>Tác giả xin tiếp thu ý kiến phản biện và đã rà soát, điều chỉnh lại lập luận giả thuyết theo hướng nhấn mạnh cơ sở của vai trò điều tiết của CNHTTC, ví dụ như: <i>Theo Thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng các thái độ và hành vi tích cực đối với tổ chức. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức phản ánh mức độ nhân viên tin rằng tổ chức đánh giá cao đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ (Eisenberger và cộng sự, 1986). Trong môi trường làm việc có mức hỗ trợ cao, nhân viên thường có động lực duy trì sự gắn bó, sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn và phát huy tốt hơn cam kết của mình trong công việc. Trong bối cảnh DNVVN Logistics, nơi nhân viên chịu áp lực lớn về thời gian, khối lượng công việc và sự phối hợp liên tục, cam kết nhân viên có thể chưa đủ để tạo ra hiệu quả làm việc cao nếu thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ về nguồn lực, sự ghi nhận và quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng chuyển hóa cam kết thành hành vi làm việc hiệu quả mạnh mẽ hơn. Ngược lại, nếu mức độ cảm nhận hỗ trợ thấp, tác động của cam kết đến hiệu quả làm việc có thể bị suy giảm. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu trước cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có khả năng làm gia tăng tác động của các yếu tố tổ chức đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên (Li & Chen, 2023; Shen & Benson, 2016). Cụ thể, 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. Do đó, nghiên cứu kỳ vọng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức sẽ đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa cam kết nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên.</i></p>	<p>Trang 77-81, Mục 2.4.7 Vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</p>

<p>Mô hình nghiên cứu cần lập luận sâu sắc hơn, giải thích kế thừa từ nghiên cứu nào trước đây và tại sao lựa chọn nó.</p>	<p>Tác giả đã rà soát và bổ sung nhấn mạnh hơn tính kế thừa và cơ sở lựa chọn mô hình nghiên cứu nhằm tăng tính liên kết và chiều sâu lập luận. Cụ thể: 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 sự hỗ trợ tổ chức, tác giả tiến hành tổng hợp, so sánh và phân tích một cách hệ thống. Mô hình nghiên cứu được kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu của Maminaiaina và cộng sự (2024), Bui và cộng sự, 2022, Bizri và cộng sự (2021), Donia và cộng sự (2019).</p>	<p>Trang 76, Mục 2.5 Mô hình nghiên cứu</p>
<p>Chương 3: cần bổ sung lý thuyết về mô hình trung gian và mô hình điều tiết.</p>	<p>Tác giả điều chỉnh lại lập luận giả thuyết theo hướng nhấn mạnh cơ sở của vai trò điều tiết của CNHTTC, ví dụ như: Theo Thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng các thái độ và hành vi tích cực đối với tổ chức. Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức phản ánh mức độ nhân viên tin rằng tổ chức đánh giá cao đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ (Eisenberger và cộng sự, 1986). Trong môi trường làm việc có mức hỗ trợ cao, nhân viên thường có động lực duy trì sự gắn bó, sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn và phát huy tốt hơn cam kết của mình trong công việc. Trong bối cảnh DNVVN Logistics, nơi nhân viên chịu áp lực lớn về thời gian, khối lượng công việc và sự phối hợp liên tục, cam kết nhân viên có thể chưa đủ để tạo ra hiệu quả làm việc cao nếu thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ về nguồn lực, sự ghi nhận và quan tâm từ tổ chức, họ có xu hướng chuyển hóa cam kết thành hành vi làm việc hiệu quả mạnh mẽ hơn. Ngược lại, nếu mức độ cảm nhận hỗ trợ thấp, tác động của cam kết đến hiệu quả làm việc có thể bị suy giảm. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu trước cho thấy cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức có khả năng làm gia tăng tác động của các yếu tố tổ chức đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên (Li & Chen, 2023; Shen & Benson, 2016). Cụ thể, 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</p>	<p>Trang 77-81, Mục 2.4.7 Vai trò điều tiết của Cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức</p>



	<p><i>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. Do đó, nghiên cứu kỳ vọng cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức sẽ đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa cam kết nhân viên và hiệu quả làm việc nhân viên.</i></p>	
<p>Chương 4: cần phân tích sâu hơn về giá trị nội dung, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.</p>	<p>Tác giả đã bổ sung: <i>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), Điều này cho thấy các biến quan sát trong cùng một thang đo có mức độ tương quan cao và cùng phản ánh tốt khái niệm nghiên cứu mà mà thang đo hướng đến đo lường.</i></p> <p><i>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), khẳng định các khái niệm nghiên cứu có sự khác biệt tương đối rõ ràng và không xảy ra hiện tượng trùng lặp.</i></p>	<p>Trang 140, Mục 4.3.1.3 Đánh giá giá trị hội tụ</p> <p>4.3.1.4 Đánh giá giá trị phân biệt</p>
<p>Bổ sung phần thảo luận nghiên cứu để thấy rõ kết quả nghiên cứu đáp ứng được mục tiêu nào, và chỉ rõ tính khác biệt so với nghiên cứu khác.</p>	<p>Tác giả đã rà soát phần thảo luận kết quả nghiên cứu theo hướng gắn với từng mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, đồng thời đối chiếu với các nghiên cứu trước nhằm làm rõ những điểm tương đồng, khác biệt và đóng góp riêng của nghiên cứu trong bối cảnh DN VVN Logistics tại Việt Nam.</p>	<p>Trang 158, Mục 4.8 Thảo luận kết quả nghiên cứu</p>
<p>Rà soát và bổ sung hàm ý quản trị về vai trò trung gian và vai trò điều tiết.</p>	<p>Tác giả đã rà soát, bổ sung và hoàn thiện các hàm ý quản trị liên quan đến vai trò trung gian và vai trò điều tiết nhằm làm rõ hơn ý nghĩa thực tiễn của cơ chế tác động và điều kiện tác động trong mô hình nghiên cứu</p>	<p>Trang 176, Mục 5.3 Hàm ý quản trị</p>
<p>Bổ sung tính mới về mặt lý thuyết.</p>	<p>Tác giả đã bổ sung</p>	<p>Trang 173, Mục 5.2 Hàm ý lý thuyết</p>

V. Góp ý của PGS.TS. Trần Đăng Khoa

Danh mục viết tắt nên theo thứ tự ABC	Tác giả đã điều chỉnh	Trang vi, Danh mục từ viết tắt
Cần cập nhật trích dẫn cho các hình (hình 2.1 trang 41; hình 2.2 trang 46)	Tác giả đã bổ sung đầy đủ nguồn trích dẫn cho các hình 2.1 và 2.2 theo đúng quy định trích dẫn của luận án	Trang 37-43, Mục 2.3.3 Tổng quan tình hình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc
Chú ý cách lập luận vì có nhiều đoạn khá dài.	Tác giả đã rà soát và điều chỉnh lại cách lập luận theo hướng cô đọng, mạch lạc hơn; đồng thời tách và rút gọn các đoạn văn dài nhằm tăng tính logic và khả năng theo dõi nội dung của luận án.	Trang 173, Mục 5.2 Hàm ý lý thuyết
NCS lấy khái niệm theo quan điểm Carroll (1991) nhưng thang đo và các thành phần lại thể hiện tiếp cận theo các bên liên quan. NCS cần lập luận lại cho chính xác (đầu đoạn cuối trang 29 và 86).	<p>Tác giả đã làm rõ lại cách tiếp cận nhằm đảm bảo tính nhất quán giữa khái niệm và thang đo TNXHĐN. Cụ thể, tác giả đã điều chỉnh lại cơ sở khái niệm TNXHĐN theo quan điểm của Maignan và cộng sự (1999) thay cho Carroll (1991). Quan điểm này kế thừa nền tảng trách nhiệm xã hội của Carroll (1991) nhưng tiếp cận TNXHĐN dưới góc độ các bên liên quan, phù hợp với cấu trúc thang đo và các thành phần đo lường được sử dụng trong nghiên cứu. Trên cơ sở đó, tác giả đã chỉnh sửa và lập luận lại tại các vị trí trang 27 và 83 nhằm đảm bảo sự thống nhất trong cách diễn giải mô hình nghiên cứu.</p> <p>Cụ thể: Trong nghiên cứu này, khái niệm TNXHĐN của Maignan và cộng sự (1999) được lựa chọn làm nền tảng, theo đó TNXHĐN được xem xét dưới góc độ mức độ doanh nghiệp thực hiện các trách nhiệm đối với các bên liên quan chủ yếu. Quan điểm này được phát triển trên cơ sở kế thừa mô hình trách nhiệm xã hội của Carroll (1991), đồng thời nhấn mạnh việc đánh giá TNXHĐN thông qua sự đáp ứng kỳ vọng của các nhóm bên liên quan.</p> <p>Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn quan điểm TNXHĐN của Maignan và cộng sự (1999) làm nền tảng cho việc xây dựng thang đo, bởi quan điểm này kế thừa mô hình bốn thành phần trách nhiệm xã hội của Carroll (1991) nhưng tiếp cận TNXHĐN dưới góc độ các bên liên quan.</p>	<p>Trang 27, Mục 2.2.2 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility)</p> <p>Trang 85, Mục 3.3.1 Thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</p>

2

	<i>Cách tiếp cận này cũng là cơ sở định hướng cho việc phát triển các thang đo TNXHĐN của Lindgreen và cộng sự (2009) và Lu và cộng sự (2012). Do đó, nghiên cứu vận dụng cách tiếp cận theo các bên liên quan trong việc xác định các thành phần đo lường TNXHĐN.</i>	
Cần lập luận khách hàng, nhân viên, môi trường, nhà cung cấp là các bên liên quan cần ưu tiên nhất đối với các DNVVN ngành logistics Việt Nam.	Tác giả đã bổ sung: <i>Mặc dù TNXHĐN có thể bao gồm nhiều nhóm đối tượng như khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, môi trường, cổ đông và cộng đồng, các thành phần được lựa chọn thường phụ thuộc vào mục tiêu nghiên cứu và đặc điểm ngành nghề. Trong nghiên cứu này, dựa trên sự kế thừa các nghiên cứu trước kết hợp với kết quả phỏng vấn chuyên gia, tác giả tập trung vào khách hàng, nhân viên, môi trường và nhà cung cấp do đây là các nhóm liên quan trực tiếp đến hoạt động vận hành của DNVVN Logistics và có khả năng tác động rõ nét đến hiệu quả làm việc của nhân viên, đồng thời là những khía cạnh mà nhân viên có thể cảm nhận và đánh giá rõ hơn so với các thành phần khác...</i>	Trang 27, Mục 2.2.2 Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility) Trang 85, Mục 3.3.1 Thang đo Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp
Cần kiểm định kỹ hơn vai trò của các biến trung gian thông qua tính giá trị VAF.	Tác giả xin làm rõ rằng việc đánh giá vai trò của các biến trung gian trong nghiên cứu được thực hiện thông qua kiểm định hiệu ứng gián tiếp và tổng hiệu ứng trong mô hình cấu trúc. Đồng thời, NCS sử dụng các tiêu chí đánh giá mức độ trung gian theo hướng tiếp cận PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2017, 2022) dựa trên ý nghĩa thống kê của hiệu ứng gián tiếp. Tuy nhiên, tiếp thu góp ý của phản biện, NCS đã rà soát và bổ sung diễn giải rõ hơn về vai trò trung gian trong phần kết quả nhằm làm nổi bật mức độ tác động gián tiếp trong mô hình nghiên cứu.	Trang 152, Mục 4.5 Kiểm tra vai trò của biến trung gian
Nên bổ sung hàm ý lý thuyết vào nội dung chương 5.	Tác giả đã bổ sung	Trang 173, Mục 5.2 Hàm ý lý thuyết
VI. Góp ý của TS. Hoàng Thu Thảo		
Bổ sung nội dung biện luận đóng góp lý thuyết rõ ràng hơn, có thể trình bày ở Phần Thảo luận hoặc kết luận.	Tác giả đã bổ sung nội dung biện luận về đóng góp lý thuyết một cách rõ ràng và có hệ thống hơn trong phần thảo luận kết quả nghiên cứu, đồng thời nhấn mạnh các đóng góp chính của nghiên cứu so với các công trình trước.	Trang 173, Mục 5.2 Hàm ý lý thuyết
Chỉnh sửa thêm một vài lỗi chính tả và	Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa toàn luận án	Toàn luận án

định dạng còn tồn tại.		
VII. Góp ý của PGS. TS. Huỳnh Thế Nguyên		
<p>Gia cố tổng quan: đánh giá sâu để thấy rõ khoảng trống nghiên cứu.</p>	<p>Luận án đã đánh giá rằng các nghiên cứu trước chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của TNXHĐN đến hiệu quả làm việc nhân viên, trong khi vai trò trung gian của cam kết nhân viên, sự phù hợp cá nhân – tổ chức và sự viên mãn nhân viên còn ít được nghiên cứu, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Logistics SMEs tại Việt Nam. Đồng thời, luận án cũng nhận định kết quả nghiên cứu trước còn thiếu tính nhất quán do khác biệt về bối cảnh ngành và đặc điểm văn hóa tổ chức. Tác giả xin trích dẫn một số đoạn bên dưới:</p> <p><i>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..... 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....</i></p>	<p>Trang 47-49, Mục 2.3.3 Tổng quan tình hình nghiên cứu về Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả làm việc</p> <p>Trang 50-52, Mục 2.3.4 Xác định khoảng cần nghiên cứu</p>
<p>Gia cố bối cảnh nghiên cứu: chưa thấy rõ bối cảnh đặc thù trong các</p>	<p>Tác giả đã bổ sung: <i>Theo Báo cáo Năng suất lao động Việt Nam 2018–2022 của Tổng cục Thống kê (2024), năng suất lao động trong ngành vận tải và kho bãi giảm từ 168,85 nghìn đồng năm 2018 xuống còn</i></p>	<p>Trang 7- 8, Mục 1.1.2 Bối cảnh thực tiễn</p>

<p>DNVVN Logistics tại Việt Nam.</p>	<p>143,92 nghìn đồng năm 2022, thấp hơn rất nhiều so với mức bình quân cả nước (109.685,8 nghìn đồng năm 2022), cho thấy hiệu quả làm việc của nhân viên vẫn còn nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, nhu cầu nhân lực Logistics tăng khoảng 15% mỗi năm nhưng chỉ khoảng 35% lao động được đào tạo chuyên môn phù hợp (Bộ Công Thương, 2024). Bộ Công Thương (2025) cũng khẳng định nguồn nhân lực là yếu tố tác động mạnh mẽ đến chất lượng, thời gian và quy mô cung ứng dịch vụ Logistics. Trong bối cảnh doanh nghiệp chịu áp lực lớn về tốc độ giao hàng, chất lượng dịch vụ và chuyển đổi số, hiệu quả làm việc của nhân viên trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu các nhân tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics là cần thiết nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, khả năng thích ứng và phát triển bền vững.</p>	
<p>Gia cố bối cảnh nghiên cứu: chưa thấy rõ bối cảnh đặc thù trong các DNVVN Logistics tại Việt Nam.</p>	<p>Tác giả đã bổ sung: Theo Báo cáo Năng suất lao động Việt Nam 2018–2022 của Tổng cục Thống kê (2024), năng suất lao động trong ngành vận tải và kho bãi giảm từ 168,85 nghìn đồng năm 2018 xuống còn 143,92 nghìn đồng năm 2022, thấp hơn rất nhiều so với mức bình quân cả nước (109.685,8 nghìn đồng năm 2022), cho thấy hiệu quả làm việc của nhân viên vẫn còn nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, nhu cầu nhân lực Logistics tăng khoảng 15% mỗi năm nhưng chỉ khoảng 35% lao động được đào tạo chuyên môn phù hợp (Bộ Công Thương, 2024). Bộ Công Thương (2025) cũng khẳng định nguồn nhân lực là yếu tố tác động mạnh mẽ đến chất lượng, thời gian và quy mô cung ứng dịch vụ Logistics. Trong bối cảnh doanh nghiệp chịu áp lực lớn về tốc độ giao hàng, chất lượng dịch vụ và chuyển đổi số, hiệu quả làm việc của nhân viên trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu các nhân tố tác động đến hiệu quả làm việc của nhân viên Logistics là cần thiết nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, khả năng thích ứng và phát triển bền vững.</p>	<p>Trang 7- 8, Mục 1.1.2 Bối cảnh thực tiễn</p>
<p>Chuẩn hóa khái niệm nghiên cứu và lý thuyết nền.</p>	<p>Tác giả đã rà soát và chuẩn hóa lại các khái niệm nghiên cứu theo hướng bảo đảm tính thống nhất giữa định nghĩa, thang đo và nội dung phân tích trong luận án. Đồng thời, phần lý thuyết nền cũng</p>	<p>Trang 19, Mục 2.1 Các lý thuyết nền</p>

	được chỉnh sửa theo hướng tập trung và liên kết trực tiếp với các giả thuyết nghiên cứu, làm rõ vai trò giải thích của từng lý thuyết đối với các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.	Trang 23, Mục 2.2 Các khái niệm nghiên cứu
Gia cố thang đo và cách phát triển.	Tác giả đã rà soát và gia cố lại phân thang đo theo hướng làm rõ cơ sở kế thừa, quy trình điều chỉnh và mức độ phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể, các thang đo được lựa chọn từ các nghiên cứu có độ tin cậy và được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu trước, sau đó được hiệu chỉnh thông qua nghiên cứu định tính với chuyên gia và khảo sát thử nhằm bảo đảm tính phù hợp về ngữ nghĩa và bối cảnh doanh nghiệp logistics tại Việt Nam. Đồng thời, tác giả cũng chuẩn hóa cách trình bày quá trình phát triển thang đo để tăng tính logic và chặt chẽ cho nghiên cứu.	Trang 82, Mục 3.3 Xác định thang đo cho các khái niệm
Làm rõ cách lấy mẫu.	Tác giả đã bổ sung và làm rõ quy trình lấy mẫu trong nghiên cứu, bao gồm đối tượng khảo sát, tiêu chí lựa chọn mẫu, phương pháp tiếp cận và phạm vi thu thập dữ liệu. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo kỹ thuật thuận tiện theo khu vực nhằm tăng tính đa dạng và phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ tại Việt Nam. Đồng thời, tác giả cũng giải thích rõ cơ sở lựa chọn cỡ mẫu và tỷ lệ phân bổ mẫu để bảo đảm tính phù hợp cho phân tích PLS-SEM. Cụ thể: <i>Theo Bộ Công thương (2024), phần lớn DNVVN Logistics 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 DNVVN Logistics 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 bổ 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 phân bổ này nhằm tránh tập trung mẫu quá lớn vào Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, qua đó hạn chế sai lệch do đặc điểm phát triển vượt trội của doanh nghiệp tại hai khu vực này, đồng thời tăng tính đa dạng và khả năng phản ánh đặc điểm</i>	Trang 121, Mục 3.7.1 Phương pháp chọn mẫu và xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức

	<i>của các DNVVN Logistics tại nhiều địa phương khác nhau...</i>	
Gia cố thảo luận kết quả gắn với DNVVN Logistics.	<p>Tác giả đã rà soát và gia cố phần thảo luận kết quả theo hướng gắn chặt với bối cảnh doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ tại Việt Nam.</p> <p>Cụ thể: <i>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 DNVVN 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 mạnh 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...</i></p>	Trang 161, Mục 4.8.2 Thảo luận về kết quả kiểm định giả thuyết
Gia cố hàm ý quản trị từ kết quả nghiên cứu.	<p>Tác giả đã rà soát và gia cố phần hàm ý quản trị theo hướng bám sát kết quả nghiên cứu và bối cảnh DNVVN Logistics tại Việt Nam. Cụ thể, các hàm ý được xây dựng trực tiếp từ các mối quan hệ có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu, đồng thời liên hệ với đặc điểm quản trị nhân sự và điều kiện nguồn lực của DNVVN logistics nhằm nâng cao tính khả thi và giá trị ứng dụng thực tiễn của nghiên cứu.</p>	Trang 176, Mục 5.3 Hàm ý quản trị

VIII. Góp ý trong văn bản Nghị quyết

<p>Bổ sung hàm ý lý thuyết</p>	<p>Tác giả đã bổ sung</p>	<p>Trang 173, Mục 5.2 Hàm ý lý thuyết</p>
<p>Gia cố lý thuyết nền cho phù hợp và trực tiếp liên quan đến các giải thuyết trong bài.</p>	<p>Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại phần lý thuyết nền theo hướng gắn trực tiếp với các giả thuyết nghiên cứu. Cụ thể, các lý thuyết được trình bày theo vai trò giải thích từng mối quan hệ trong mô hình, gồm: lý thuyết các bên liên quan để lý giải cơ sở hình thành TNXHĐN; lý thuyết trao đổi xã hội để giải thích cơ chế tác động của TNXHĐN đến cam kết tình cảm, sự viên mãn và hiệu quả làm việc, đồng thời lý giải vai trò điều tiết của cảm nhận sự hỗ trợ tổ chức thông qua cơ chế trao đổi và đáp lại giữa nhân viên với tổ chức; và lý thuyết sự phù hợp cá nhân – tổ chức để giải thích vai trò của sự phù hợp cá nhân – tổ chức trong mô hình nghiên cứu. Do đó, tác giả không bổ sung thêm lý thuyết nền mới nhằm tránh dàn trải, đồng thời bảo đảm tính tập trung và nhất quán của khung lý thuyết.</p>	
<p>Luận giải cho giả thuyết bị bác bỏ</p>	<p>Tác giả bổ sung: <i>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. Tác giả đã tham khảo thêm ý kiến chuyên gia và cho rằng tại các DNVTN ngành Logistics, sự tương thích về giá trị, mục tiêu và cách thức làm việc giữa cá nhân và tổ chức thường được xem trọng hơn so với các hỗ trợ mang tính cảm nhận từ doanh nghiệp. 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.</i></p>	<p>Trang 171-172, Mục 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.</p>

2

<p>Rà soát lại hạn chế nghiên cứu cho phù hợp với nội dung.</p>	<p>Tác giả đã rà soát và chỉnh sửa lại phần hạn chế nghiên cứu để bảo đảm phù hợp với nội dung và phạm vi nghiên cứu. Cụ thể, tác giả đã loại bỏ hạn chế liên quan đến bối cảnh nghiên cứu vì nội dung này thực chất là khoảng trống nghiên cứu mà đề tài hướng đến giải quyết, không phải hạn chế của nghiên cứu. Các hạn chế còn lại được giữ lại theo hướng phản ánh đúng những giới hạn về phương pháp, thang đo.</p>	<p>Trang 181, Mục 5.4 Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo</p>
---	---	--

NGƯỜI HƯỚNG DẪN 1. NGƯỜI HƯỚNG DẪN 2. NGHIÊN CỨU SINH



Huyền Thị Thu Hằng Tiến Nguyễn Thanh Hải Lê Xuân Quỳnh Anh

CHỮ KÝ CỦA CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG


Huyền Thị Nguyễn

