

# TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI VÀ SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ CỦA SỰ TỰ HÀO VÀ SỰ ĐỒNG NHẤT HÓA TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI HÀ NỘI

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND RETENTION OF EMPLOYEES:  
ROLE OF PERCEIVED PRIDE AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN SMES IN HANOI

Ngô Văn Quang<sup>1,\*</sup>, Vũ Đình Khoa<sup>1</sup>,  
Hà Thành Công<sup>1</sup>, Nguyễn Mạnh Cường<sup>1</sup>, Đỗ Hải Hưng<sup>1</sup>

## TÓM TẮT

Trách nhiệm xã hội (TNXH) là một trong những vấn đề nhận được sự quan tâm của toàn xã hội, của các học giả và các nhà quản trị trong những năm gần đây. Nghiên cứu này tập trung làm rõ cơ chế tác động của TNXH tới sự gắn bó làm việc lâu dài của nhân viên trong doanh nghiệp. Nghiên cứu cũng xem xét vai trò trung gian của biến sự tự hào của nhân viên khi làm việc trong doanh nghiệp thực hiện tốt TNXH và sự đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp. Nghiên cứu thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi bằng phương pháp mẫu thuận tiện với đối tượng là nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Kết quả thu được 210 bảng câu hỏi hợp lệ và được xử lý bằng phần mềm SmartPLS. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy TNXH không có ảnh hưởng trực tiếp tới sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp mà thông qua vai trò trung gian của biến sự tự hào và sự đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp. Thêm vào đó, sự tự hào không có ảnh hưởng trực tiếp tới sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

**Từ khóa:** TNXH, sự gắn bó, sự tự hào, đồng nhất hóa tổ chức, nhân viên, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

## ABSTRACT

Corporate social responsibility is among the issues that has received the attention of our whole society, scholars and managers in recent years. This research attempts to clarify the impact mechanism of corporate social responsibility on the retention of employees working in the firms. The current research also examines the mediating effects of perceived pride and organizational identification of employees in the relationship between corporate social responsibility and employees' retention. This research collected data through questionnaire survey using a convenient sampling method with the respondents are employees in small and medium enterprises in Hanoi City. We obtained 210 valid questionnaires and testing the hypothesis applying SmartPLS software. The analyzed results show that social responsibility does not directly affect employees' retention behavior with the firms, but via the mediating effects of perceived pride and organizational identification of employees with the firms. In addition, perceived pride of employees has no direct effect on employees' retention behaviors with the firms.

**Keywords:** Corporate social responsibility, retention, perceived pride, organizational identification, employee, SMEs.

<sup>1</sup>Khoa Quản lý kinh doanh, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

\*Email: quangnv@hau.edu.vn

Ngày nhận bài: 22/1/2021

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 15/6/2021

Ngày chấp nhận đăng: 27/12/2021

## 1. MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh phù hợp. Chính sách nhân sự là một trong số các chính sách quan trọng mà các doanh nghiệp cần quan tâm và chú ý bởi xét cho cùng quản trị doanh nghiệp chính là quản trị con người. Do đó, marketing nội bộ trở thành vấn đề rất quan trọng nhận được sự chú ý của các nhà quản trị. Sau khi tuyển dụng nhân viên vào làm việc sẽ được đào tạo để phù hợp với doanh nghiệp, với vị trí công việc, đây là quá trình tốn thời gian và chi phí nên nếu nhân viên rời bỏ doanh nghiệp đó là tổn thất rất lớn đặc biệt đối với những nhân sự cấp cao. Mục đích tạo dựng và duy trì động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp, tăng thêm sự hài lòng và gắn bó làm việc lâu dài tại doanh nghiệp [1]. Các nhà quản trị luôn tìm và đã chỉ ra nhiều yếu tố quyết định đến sự gắn bó làm việc của nhân viên như phong cách lãnh đạo [2], môi trường làm việc [3], môi trường làm việc và học tập [2] và TNXH [4, 5].

TNXH là một trong những vấn đề thu hút sự chú ý của toàn xã hội và của các học giả trong nhiều lĩnh vực. Cụ thể trong quản lý, tiếp thị [6], quản lý chiến lược [7], hiệu suất làm việc [8], tiếp thị và hành vi của người tiêu dùng [9]. Các nghiên cứu có thể tiếp cận dưới góc độ là hành vi của nhân viên và của khách hàng trong mối tương quan giữa TNXH tới hành vi của họ. Tuy nhiên, tới nay chỉ có rất ít nghiên cứu tập trung làm rõ cơ chế tác động của TNXH tới sự gắn bó làm việc lâu dài của nhân viên. Thêm vào đó, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng TNXH có ảnh hưởng trực

tiếp hay gián tiếp đến hành vi nhân viên của tổ chức [10-12]. Hơn nữa, những nghiên cứu gần đây cho rằng cần nghiên cứu sâu hơn mối quan hệ này [4, 5].

Nghiên cứu này tìm hiểu sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp bằng cách nhấn mạnh vào sự nhận thức về TNXH. Tạp chí Forbes, trong một bài báo được xuất bản vào năm 2012 viết vấn đề này chỉ ra rằng sự gắn kết của nhân viên là một trong những xu hướng hàng đầu trong TNXH. Bài báo đề cập đến nghiên cứu của A Hewitt & Associates, ông đã đến 230 doanh nghiệp và tiếp cận 100.000 nhân viên. Kết quả cho thấy rằng nhân viên của doanh nghiệp gắn bó hơn khi họ tích cực thực hiện các hoạt động TNXH. Ngoài ra, từ một nghiên cứu của Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực cho thấy các doanh nghiệp thực hiện chiến lược phát triển bền vững có nhiều nhân viên trung thành hơn. Real de Oliveira và cộng sự đã thực hiện một nghiên cứu về mối quan hệ này, họ chỉ ra bốn cụm tài liệu trong đó có "tính bền vững và đạo đức". Một nghiên cứu chỉ ra rằng, các nghiên cứu về nhận thức TNXH thường tập trung vào các khía cạnh bên ngoài và kết quả, thay vì các yếu tố bên trong và sự tương tác của nó đối với các yếu tố này, ví dụ như nhân lực [13]. Các tác giả chỉ ra rằng cần phải nghiên cứu sâu hơn mối quan hệ giữa TNXH với sự gắn bó của nhân viên bằng những biến số khác đưa ra cái nhìn toàn diện hơn về hành vi của nhân viên với doanh nghiệp. Hơn nữa, Việt Nam là một quốc gia đang phát triển, sự phát triển bền vững đang là một yêu cầu cấp thiết bởi với sự phát triển nóng những năm qua đã đặt ra các vấn đề về môi trường tự nhiên. Do đó con người ngày càng quan tâm đến vấn đề môi trường, chất lượng cuộc sống và coi đây như tiêu chuẩn mà các doanh nghiệp cần có trách nhiệm. Doanh nghiệp thực hiện TNXH là đòi hỏi không chỉ của khách hàng bên ngoài mà còn của cả nhân viên bên trong. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khi nhân viên nhận thức được TNXH của doanh nghiệp họ sẽ thấy tự hào hơn về doanh nghiệp [14] thông qua đó sẽ xuất hiện sự đồng cảm, đồng nhất hóa giữa họ và doanh nghiệp (organizational identification) [15] từ đó kích thích sự hài lòng và gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp [4].

Tuy nhiên, các nghiên cứu nêu trên mới chỉ dừng lại ở mức nghiên cứu các mối quan hệ riêng lẻ chưa có nghiên cứu nào làm rõ cơ chế tác động của TNXH tới sự gắn bó làm việc của nhân viên thông qua biến trung gian là sự tự hào và sự đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu này mong muốn làm rõ cơ chế tác động này trong bối cảnh tại Việt Nam. Cụ thể, nghiên cứu này sẽ trả lời các câu hỏi sau:

Câu hỏi 1: TNXH của doanh nghiệp có ảnh hưởng tới sự gắn bó của nhân viên ở mức độ nào?

Câu hỏi 2: Sự tự hào có vai trò thế nào trong mối quan hệ giữa TNXH và sự gắn bó của nhân viên?

Câu hỏi 3: Sự đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp có vai trò thế nào trong mối quan hệ giữa TNXH và sự gắn bó của nhân viên?

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

### 2.1. TNXH của doanh nghiệp

Trong nghiên cứu này, TNXH của doanh nghiệp có thể hiểu là một dạng tự điều chỉnh của doanh nghiệp trong các hoạt động kinh doanh. TNXH là trách nhiệm của doanh nghiệp, người sử dụng lao động đối với toàn xã hội, đối với sản phẩm họ làm ra, đối với người tiêu dùng, người lao động, hay tài nguyên cũng như môi trường thiên nhiên... Hay theo giáo sư Archie Carroll, TNXH bao gồm trách nhiệm về kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện [16]. Với xu hướng toàn cầu hóa hiện nay, để có thể chiếm lĩnh thêm các ngách của thị trường cũng như gia tăng giá trị thương hiệu cho doanh nghiệp thì yêu cầu cấp thiết đặt ra là doanh nghiệp cần phải thực hiện tốt các TNXH thông qua các hoạt động vì xã hội. Có sáu loại hoạt động vì xã hội mà doanh nghiệp có thể thực hiện để trở thành một công dân doanh nghiệp đó là: thứ nhất là hoạt động từ thiện, thứ hai là tình nguyện vì cộng đồng, thứ ba là kinh doanh sản phẩm có ích cho cộng đồng xã hội, thứ tư là xúc tiến và thúc đẩy các chiến dịch đem lại lợi ích cho công đồng, thứ năm là marketing có ý nghĩa xã hội và cuối cùng là marketing thay đổi hành vi xã hội [17]. Bất cứ hoạt động nào muốn thực hiện tốt cũng phải xuất phát từ cốt lõi của vấn đề và TNXH không phải hoạt động ngoại lệ. TNXH ở phạm vi rộng nó là bộ mặt của quốc gia, còn ở phạm vi hẹp hơn thì nó là bộ mặt của doanh nghiệp chính bởi vậy nhân viên chính là nòng cốt xây dựng.

Ảnh hưởng của TNXH được kiểm soát bởi hành động nhận thức của nhân viên, do đó mối quan hệ thuận chiều này rất mạnh mẽ [18]. TNXH được nhận thức của nhân viên sẽ kích hoạt chuỗi hành vi nhận thức, cảm xúc, thái độ. Rút ra từ lý thuyết đánh giá cảm xúc, kết luận rằng TNXH được cảm nhận có liên quan đến cảm xúc (cụ thể là sự tự hào về tổ chức), liên quan đến thái độ công việc (cụ thể là sự gắn bó với tổ chức) [19]. Ngay sau đó, nhận thức về sự phù hợp giữa con người với tổ chức, xác định tổ chức và hỗ trợ tổ chức được nhận thức làm trung gian cho mối quan hệ tích cực và quan trọng giữa TNXH và cam kết tình cảm [20]. Nói cách khác doanh nghiệp thực hiện tốt TNXH ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên tại nơi làm việc, nâng cao sự gắn bó và yêu thích của nhân viên cho công việc cũng như doanh nghiệp [21].

### 2.2. TNXH và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức

Có rất nhiều quan niệm khác nhau về TNXH của doanh nghiệp trong xã hội hiện đại. Theo quan điểm về cộng đồng, TNXH của các doanh nghiệp chính là sự tự nguyện, tự giác của các doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm trong sản xuất, kinh doanh làm sao có được lợi ích cho doanh nghiệp của mình, cho xã hội, nhưng phải đảm bảo sự phát triển bền vững vì mục tiêu kinh tế, xã hội và bảo vệ môi trường. Đúng dưới quan điểm về quản trị nhân lực cho rằng TNXH của doanh nghiệp là xuất phát từ mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động có mối quan hệ thuận chiều. Trong điều kiện của nền kinh tế thị trường hiện nay, công nghệ và con người là hai yếu tố cơ bản

quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp [22]. Sự gắn bó của nhân viên với tổ chức thể hiện ở hai khía cạnh: Một là, gắn bó hành vi gắn bó hành vi: mỗi cá nhân mong muốn được nhận phần thưởng từ tổ chức hoặc ngược lại là thực hiện nghĩa vụ của mình với doanh nghiệp đó theo cách tự ép buộc mình bằng chính hành động của mình [23] và hai là, gắn bó thái độ: là sự tương đồng về ứng xử đồng nhất của nhân viên đối với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong hoạt động của doanh nghiệp. Theo thời gian mối quan hệ gắn bó được thể hiện rõ rệt khi nhân viên suy nghĩ về mối quan hệ của họ với doanh nghiệp và thực hiện các hoạt động thể hiện được rõ chiến lược doanh nghiệp đặt ra. TNXH dẫn đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, cho phép các doanh nghiệp nâng cao lợi nhuận và tạo ra các giá trị xã hội. Ngược lại, nếu doanh nghiệp thực hiện các TNXH một cách cụ thể và có sự công bằng giữa các nhân viên phản ánh qua các công cụ: lương, thưởng, giám sát [23] hay văn hóa tổ chức như các hệ thống về giá trị cốt lõi, niềm tin và các khuôn mẫu hành vi ứng xử tạo nên bản sắc riêng cho doanh nghiệp.

Sự gắn bó của nhân viên thể hiện trạng thái tinh thần liên quan đến công việc được đặc trưng bởi cảm giác sôi nổi, hoàn thành, nhiệt tình, hấp thu và cống hiến [24]. Doanh nghiệp qua cách quản lý nhân viên/truyền thông nội bộ gắn liền với sự gắn bó của nhân viên; tăng cường các hành vi giao tiếp hỗ trợ làm giảm ý định thay đổi tổ chức của nhân viên [25]. Một nghiên cứu khác chứng minh, sự đa dạng về kỹ năng công việc là đặc điểm chính dự đoán mức độ gắn bó công việc. Ngoài ra đặc điểm công việc và sự hỗ trợ của tổ chức cũng như sự hài lòng trong công việc, sự cam kết của tổ chức, hành vi công dân của tổ chức và ý định bỏ việc đã làm trung gian cho mối quan hệ xây dựng tiền đề và hậu quả [26]. Theo một ý kiến khác, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức càng thêm bền chặt hơn là khi doanh nghiệp sử dụng các hoạt động TNXH cho phép nhân viên mang toàn bộ năng lực bản thân của họ vào công việc [27].

Do đó, sự gắn bó xuất phát từ sự hài lòng trong chính mỗi nhân viên đối với tổ chức mà mình đang tham gia [28]. Mà sự hài lòng tỷ lệ thuận với độ nhận diện hình ảnh thương hiệu của tổ chức. Trong khi định hướng TNXH tốt sẽ dẫn đến hình ảnh thương hiệu của tổ chức ngày càng tốt hơn. Mà TNXH còn có tác động trực tiếp đến lòng tin, sự đồng nhất và xây dựng sự gắn kết hơn qua các hành vi xanh tại nơi làm việc. Vì vậy hoạt động TNXH có ảnh hưởng đến quyết định gắn bó với tổ chức của nhân viên là điều hợp logic. Xuất phát từ những liên kết của các nghiên cứu trước, bài nghiên cứu đã đưa ra một đề xuất giả thuyết:

*H1: TNXH của doanh nghiệp tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.*

### 2.3. TNXH và sự tự hào của nhân viên

Sự tự hào của nhân viên là chuỗi hành vi nhận thức, cảm xúc, thái độ về tổ chức. Cụ thể, có hai loại niềm tự hào về tổ chức. Đầu tiên, các nhân viên có thể trải qua những cảm xúc tự hào dai dẳng và ngắn ngủi dựa trên nhận thức về một sự kiện thành công liên quan đến tổ chức. Thứ hai,

nhân viên có thể có một thái độ tự hào về nhận thức và lâu dài do nhận thức chung về tổ chức. Hai loại niềm tự hào về tổ chức xây dựng mối quan hệ và ảnh hưởng lẫn nhau đến cam kết phục vụ khách hàng, sự sáng tạo và ý định doanh thu cho chính tổ chức đó [29]. Theo một nghiên cứu khác, sự sáng tạo của nhân viên tác động đến hai khía cạnh của niềm tự hào về tổ chức (cụ thể là cảm xúc và bản lĩnh) của họ [30]. Ngoài ra, hai khía cạnh của sự hoài nghi về tổ chức (sự hoài nghi về tình cảm và sự hoài nghi về hành vi) cũng có tác động đáng kể đến niềm tự hào về cảm xúc của nhân viên trong các tổ chức công nghiệp [20]... Tuy nhiên nghiên cứu này tập trung vào TNXH của doanh nghiệp (TNXH) ảnh hưởng đến sự tự hào của nhân viên đối với tổ chức. Các khía cạnh của TNXH (bên ngoài và bên trong) có ảnh hưởng mạnh đến niềm tự hào của nhân viên về tổ chức [31]. Chính vì vậy, từ các nghiên cứu trước chúng ta có thể dễ dàng nhìn thấy sự tương quan giữa TNXH và sự tự hào của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu này đưa ra đề xuất một giả thuyết như sau:

*H2: TNXH của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự tự hào của nhân viên với doanh nghiệp.*

### 2.4. TNXH và sự đồng nhất hóa của nhân viên với tổ chức

Các tổ chức cần những nhân viên tận tâm trong công việc để họ có thể đóng góp vào sự tồn tại của tổ chức trên thương trường cạnh tranh. Sự đồng nhất hóa tổ chức hay còn gọi là sự nhận dạng hay sự tự xác định được hiểu là mức độ mà một nhân viên tự thấy hình ảnh mình trong các đặc điểm của tổ chức [32]. Nói cách khác nhân viên sẽ thấy hình ảnh của chính mình trong hình ảnh của tổ chức/doanh nghiệp nơi họ làm việc. Do đó, sự đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp thường liên quan đến những hành động và tâm lý tích cực của nhân viên để từ đó nâng cao hiệu quả công việc [33]. Dựa trên thuyết đồng nhất hóa nhân viên tổ chức, các nghiên cứu trước chỉ ra rằng để hình thành nên sự đồng nhất hóa này cần có những yếu tố tốt chi phối chẳng hạn môi trường làm việc đạo đức [34], sự hỗ trợ của tổ chức [33], phong cách lãnh đạo [35]. Gần đây các nghiên cứu cũng chỉ ra TNXH của doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp tới sự đồng nhất nhân viên với doanh nghiệp [15]. Một số khác lại chỉ ra rằng TNXH ảnh hưởng gián tiếp qua niềm tin và cam kết [36]. Do đó, nghiên cứu này đặt giả thuyết là:

*H3: TNXH của doanh nghiệp tác động tích cực đến sự đồng nhất hóa của nhân viên với tổ chức.*

### 2.5. Sự tự hào và sự đồng nhất nhân viên, sự gắn bó với doanh nghiệp

Khi một thành viên trong tổ chức doanh nghiệp có một niềm tự hào mãnh liệt với tổ chức họ đang công tác thì họ sẽ có những hành động tích cực và làm hết sức mình để xứng đáng là thành viên trong doanh nghiệp. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng khi họ tự hào thì sự đồng nhất hóa sẽ tăng lên và mọi hành động đều vì doanh nghiệp [37]. Những nghiên cứu khác cũng thể hiện ảnh hưởng gián tiếp của sự tự hào và sự đồng nhất. Thêm vào đó sự đồng nhất nhân viên với doanh nghiệp sẽ làm nhân viên trung thành

hơn với doanh nghiệp và có xu hướng gắn bó làm việc lâu dài, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai để cùng dựng xây và phát triển. Từ đó nhóm nghiên cứu đề ra giả thuyết:

H4: Sự tự hào của nhân viên tác động tích cực đến sự đồng nhất hóa nhân viên với tổ chức.

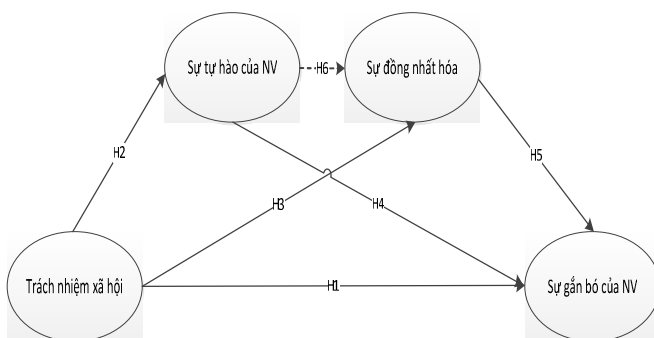
H5: Sự đồng nhất hóa nhân viên với tổ chức tác động tích cực đến sự gắn bó làm việc lâu dài của nhân viên.

## 2.6. Vai trò trung gian của sự tự hào và đồng nhất hóa tổ chức

TNXH của doanh nghiệp được truyền thông để tạo ra sự nhận thức của nhân viên trong doanh nghiệp sẽ có hiệu ứng tích cực. Đặc biệt những khi xảy ra khủng hoảng như đại dịch Covid-19, nhiều doanh nghiệp quyên góp ủng hộ hàng trăm tỷ đồng cho công tác phòng chống dịch như Vingroup, Vinamilk... Nhân viên trong các doanh nghiệp này sẽ cảm thấy tự hào bởi những hành động tốt đẹp của doanh nghiệp nơi họ làm việc với cộng đồng, đóng góp vào sự phát triển của đất nước, bảo vệ môi trường sinh thái. Từ đó nhân viên sẽ cảm thấy như chính họ đã làm những việc có ích cho xã hội. Thông thường nhân viên khi cảm thấy thực sự là thành viên thì sẽ có những hành vi tích cực nói tốt cho doanh nghiệp và sẵn sàng phục vụ khách hàng tốt hơn. Những điều này sẽ kích thích họ trung thành hơn với doanh nghiệp và gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp. Hơn nữa, sự tham gia tích cực và thường xuyên của họ vào các hoạt động môi trường trong tổ chức củng cố hiểu biết của họ về các mục tiêu và chính sách môi trường của doanh nghiệp, từ đó dẫn đến ý thức gắn bó và trách nhiệm cũng như cam kết của nhân viên đối với các vấn đề môi trường [38]. Dựa trên những lập luận lý thuyết này, nhóm nghiên cứu đề xuất rằng:

H6: TNXH ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự tự hào và sự đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp.

Từ những giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu được thể hiện như sau:



## 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để kiểm định các giả thuyết đã đặt ra, nghiên cứu này áp dụng phương pháp điều tra thông qua bảng câu hỏi và ứng dụng mô hình PLS-SEM bằng phần mềm SmartPLS.

### 3.1. Thiết kế bảng hỏi

Để thu thập số liệu, nghiên cứu này sử dụng bảng câu hỏi với đối tượng là nhân viên làm việc tại các doanh

nh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. Nhóm nghiên cứu chọn đối tượng người trả lời này bởi họ làm việc tại doanh nghiệp và họ hiểu rõ về các hoạt động của doanh nghiệp nói chung cũng như các hoạt động thuộc về TNXH. Thông qua đó nhân viên sẽ có những tình cảm tích cực hay tiêu cực với doanh nghiệp nơi họ làm việc. Nghiên cứu này vận dụng các thang đo đã được đưa ra bởi những nghiên cứu trước và điều chỉnh lại cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Hà Nội, Việt Nam. Tất cả các thang đo đều ở dạng thang đo Likert 5 mức độ với 1 là rất không đồng ý và 5 là rất đồng ý.

Trong đó, thang đo TNXH được vận dụng từ nghiên cứu của [39] với 3 biến quan sát, một trong số các biến quan sát là "Doanh nghiệp tôi quan tâm đóng góp vào các hoạt động phúc lợi xã hội". Thang đo sự tự hào của nhân viên về doanh nghiệp được điều chỉnh từ nghiên cứu của [40] với 3 biến quan sát, một trong số các biến quan sát là "Tôi cảm thấy tự hào là một thành viên của doanh nghiệp tôi". Thang đo sự đồng nhất hóa nhân viên - doanh nghiệp bao gồm 6 câu hỏi được vận dụng và điều chỉnh từ nghiên cứu của [41]. Một biến quan sát điển hình của thang đo này là "Khi ai đó khen ngợi doanh nghiệp, tôi có cảm giác như đang khen ngợi chính mình". Cuối cùng, thang đo sự gắn bó của nhân viên gồm 8 câu hỏi được vận dụng và điều chỉnh từ nghiên cứu của [42]. Một trong những biến quan sát điển hình là "Nếu lựa chọn lại nơi làm việc, tôi vẫn chọn doanh nghiệp này". Để tăng thêm độ tin cậy của bảng câu hỏi, nhóm nghiên cứu ứng dụng phương pháp dịch ngược bởi những chuyên gia ngôn ngữ và quản trị kinh doanh.

### 3.2. Thu thập dữ liệu

Nhóm nghiên cứu áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện giản đơn thông qua điều tra bằng bảng hỏi với nhân viên tại các doanh nghiệp. Bảng câu hỏi bao gồm 2 phần chính (phần câu hỏi về nhân khẩu học và phần câu hỏi chính) với 20 câu hỏi. Do đó theo [43] số lượng cỡ mẫu tối thiểu cần điều tra khảo sát là 100. Kết quả sau 4 tuần nhóm nghiên cứu thu thập được 210 bảng hỏi. Số liệu nhân khẩu học bao gồm 108 nữ chiếm 51,4%; độ tuổi từ 25 đến 45 gồm 176 người chiếm 69,6%; thu nhập từ 5 đến 10 triệu gồm 122 người chiếm tỷ lệ 58,4%; trình độ PTTH hoặc cao đẳng nghề gồm 111 người, chiếm 52,9% và có thâm niên làm việc từ 1 đến 5 năm là 99 người, chiếm tỷ lệ 47,1%.

## 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này ứng dụng mô hình đường dẫn PLS-SEM để kiểm định các giả thuyết đã đặt ra thông qua phần mềm SmartPLS 2.0M3 [44]. So sánh với các phương pháp phân tích thực nghiệm khác, mô hình nghiên cứu đề xuất là phù hợp với phương pháp này bởi nó kiểm định mối quan hệ phức tạp giữa các biến số. Hơn nữa cỡ mẫu nghiên cứu khá nhỏ nên phương pháp này phù hợp để đảm bảo độ tin cậy.

### 4.1. Đánh giá thang đo lường

Để đánh giá thang đo, nghiên cứu sử dụng Cronbach's alpha ( $\alpha$ ), độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trung bình trích (AVE). Kết quả nghiên cứu cho thấy hệ số tải dao động trong khoảng từ 0,650 đến 0,881 ( $> 0,5$ ); giá trị  $\alpha$  dao động từ 0,71 đến 0,86 và giá trị CR từ 0,84 đến 0,89 đều lớn

hơn mức tối thiểu 0,7 theo nghiên cứu của Bagozzi [45]. Kết quả cho thấy độ tin cậy của các thang đo đạt yêu cầu; giá trị AVE từ 0,51 đến 0,68 đều thỏa mãn mức 0,5 theo nghiên cứu của Fornell [46]. Những dữ liệu này chứng tỏ các thang đo đạt yêu cầu về mặt giá trị hội tụ (bảng 1).

Bảng 1. Mô hình đo lường

Biến số	AVE	CR	Ca
TNXH	0,69	0,87	0,77
Sự tự hào về DN	0,63	0,84	0,71
Đồng nhất hóa NV-DN	0,50	0,89	0,86
Sự gắn bó làm việc lâu dài	0,58	0,89	0,85

Để kiểm định giá trị phân biệt, đầu tiên nghiên cứu này sử dụng giá trị AVE của biến số này trong mối tương quan với các biến số khác (tiêu chuẩn Fornell - Larcker). Sau đó, kết quả phân tích cho thấy các căn bậc hai của AVE lớn hơn hệ số tương quan với các biến số khác chứng tỏ các thang đo đảm bảo giá trị phân biệt.

#### 4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Sau khi đánh giá các thang đo bằng kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, nhóm nghiên cứu áp dụng mô hình PLS-SEM để đánh giá mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu bằng phần mềm SmartPLS. Kết quả phân tích cho thấy rằng nhân viên càng nhận thức về TNXH của doanh nghiệp thì càng cảm thấy tự hào hơn về doanh nghiệp ( $\beta = 0,40$ ;  $p < 0,001$ ,  $t\text{-value} = 4,56$ ). Bên cạnh đó khi nhân viên cảm thấy tự hào về doanh nghiệp sẽ thúc đẩy sự đồng nhất hóa họ và doanh nghiệp ( $\beta = 0,531$ ;  $p < 0,001$ ,  $t\text{-value} = 6,99$ ). Từ đó nhân viên sẽ cảm thấy gắn bó hơn với doanh nghiệp nơi họ làm việc ( $\beta = 0,755$ ;  $p < 0,001$ ,  $t\text{-value} = 7,85$ ). Tương tự như vậy TNXH có ảnh hưởng cùng chiều tới mức độ đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp ( $\beta = 0,585$ ;  $p < 0,001$ ,  $t\text{-value} = 6,73$ ). Kết quả phân tích dữ liệu chỉ ra rằng TNXH không tác động tới sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp ( $\beta = 0,03$ ;  $p > 0,05$ ,  $t\text{-value} = 0,71$ ). Tương tự vậy, sự tự hào của nhân viên không ảnh hưởng tới sự gắn bó làm việc của họ với ( $\beta = 0,039$ ;  $p > 0,1$ ,  $t\text{-value} = 5,06$ ). Tóm lại kết quả phân tích đã chứng minh H2, H3, H4 được chấp nhận còn H1 và H5 bị bác bỏ.

Để kiểm định vai trò trung gian của cả biến sự tự hào và đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa TNXH của doanh nghiệp và sự gắn bó làm việc, một mô hình trung gian được thiết lập [45] và được kiểm định thông qua ứng dụng PROCESS v3.3 được tích hợp trong SPSS bởi Hayes. Kết quả kiểm định cho thấy TNXH không tác động trực tiếp tới sự gắn bó làm việc của nhân viên. Nhưng TNXH tác động đến gián tiếp đến sự gắn bó làm việc của nhân viên thông qua biến trung gian là sự đồng nhất hóa nhân viên - doanh nghiệp ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,001$ ,  $[0,0063; 0,0173]$ ) và thông qua cả biến sự tự hào của nhân viên với doanh nghiệp và biến đồng nhất hóa nhân viên - doanh nghiệp ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,001$ ,  $[0,08; 0,20]$ ). Và như vậy về tổng thể TNXH tác động tới sự gắn bó làm việc của nhân viên ( $\beta = 0,39$ ;  $p < 0,001$ ,  $[0,29; 0,50]$ ). Những kết

quả trên chứng minh rằng giả thuyết H6 được chấp nhận tức là TNXH ảnh hưởng gián tiếp tới sự gắn bó của nhân viên thông qua biến trung gian là đồng nhất hóa nhân viên - doanh nghiệp cũng như biến trung gian chuỗi sự tự hào và đồng nhất hóa nhân viên - doanh nghiệp. Như vậy, giả thuyết H6 được chấp nhận.

#### 5. THẢO LUẬN VÀ KẾT LUẬN

Trong cuộc sống hiện nay khi đời sống ngày càng tăng lên, nhân viên đi làm trong doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở những nhu cầu ở bậc cơ bản trong tháp nhu cầu của Maslow mà đã chuyển dần lên những bậc cao hơn. Họ mong muốn được làm việc tại những doanh nghiệp đảm bảo sự an toàn và họ cũng muốn doanh nghiệp thực hiện tốt TNXH để họ cảm thấy tự hào và gắn kết hơn. Với họ doanh nghiệp không chỉ là doanh nghiệp mà còn như chính ngôi nhà thứ hai của họ. Nghiên cứu này tiếp cận TNXH dưới góc nhìn của nhân viên trong doanh nghiệp từ đó xem xét tác động của yếu tố này tới sự tự hào của nhân viên, sự đồng nhất nhân viên - doanh nghiệp và sự gắn bó làm việc lâu dài tại doanh nghiệp đó.

Nghiên cứu có những đóng góp về mặt học thuật sau: Thứ nhất, nghiên cứu là một trong những nghiên cứu đầu tiên đánh giá mối quan hệ giữa TNXH và sự gắn bó làm việc lâu dài của nhân viên. Nghiên cứu này khác với một số nghiên cứu trước đây khi chỉ ra rằng nhận thức về TNXH không có ảnh hưởng trực tiếp tới sự gắn bó làm việc lâu dài tại doanh nghiệp [5]. Đây là khám phá mới rất thú vị và vô cùng ý nghĩa để giúp chúng ta hiểu rõ hơn về cơ chế ảnh hưởng của TNXH tới sự gắn bó làm việc lâu dài của nhân viên. Thứ hai, nghiên cứu đã chỉ ra rằng TNXH thúc đẩy sự gắn bó làm việc của nhân viên thông qua sự đồng nhất hóa nhân viên - doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là khi nhận thức doanh nghiệp thực hiện tốt các khía cạnh của TNXH nhân viên sẽ cảm thấy như chính họ thực hiện những việc làm tốt, có ý nghĩa. Điều này cũng giống các nghiên cứu trước đây đã đề nghị nhưng được xem xét trong bối cảnh mới tại Việt Nam. Thứ ba, nghiên cứu chỉ ra rằng TNXH tác động tới sự tự hào của nhân viên về doanh nghiệp nhưng sự tự hào chưa đủ để tạo nên sự gắn bó làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Đây là phát hiện thú vị của nghiên cứu này bởi thông thường suy nghĩ logic là khi nhân viên tự hào về doanh nghiệp thì họ sẽ có xu hướng gắn bó làm việc lâu dài tại đó. Thứ tư, nghiên cứu cũng chỉ ra TNXH ảnh hưởng tới sự gắn bó làm việc tại doanh nghiệp thông qua cả hai biến trung gian là sự tự hào và sự đồng nhất hóa nhân viên với doanh nghiệp. Đây là phát hiện mới mà chưa có nghiên cứu nào đề cập tới.

Bên cạnh đóng góp về mặt học thuật, nghiên cứu cũng có một số đóng góp về mặt thực tiễn như sau. Thứ nhất, nghiên cứu gợi ý cho những người làm quản trị hiểu về tâm lý của nhân viên trong doanh nghiệp để từ đó có những giải pháp quản trị hiệu quả. Cụ thể, doanh nghiệp cần thực hiện tốt TNXH và có giải pháp truyền thông đến nhân viên để họ hiểu và có những hành vi tích cực. Trong bài báo này chỉ ra rằng khi nhân viên nhận thức TNXH sẽ thúc đẩy sự tự

hào của họ với doanh nghiệp để qua đó thúc đẩy hành vi tích cực của nhân viên, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Thứ hai, nhà quản trị hiểu được vai trò to lớn của thực hiện tốt TNXH tới nhân viên, nhân viên sẽ đồng nhất hóa họ và doanh nghiệp, coi doanh nghiệp chính như bản thân họ để họ phát huy tính năng động, sáng tạo và hiệu quả công việc. Hơn nữa khi họ thấy doanh nghiệp chính như bản thân sẽ có những hành vi để bảo vệ và phát huy hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp với những người xung quanh, trong cộng đồng mạng xã hội. Thứ ba, nhà quản trị hiểu được cơ chế ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội tới sự gắn kết của doanh nghiệp là quá trình lâu dài và phức tạp, không trực tiếp mà gián tiếp thông qua việc thúc đẩy sự tự hào của nhân viên với doanh nghiệp, từ đó kích thích sự đồng nhất hóa nhân viên - doanh nghiệp, cuối cùng mới nâng cao sự gắn bó làm việc lâu dài của nhân viên trong doanh nghiệp. Sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp có ý nghĩa rất to lớn trong việc ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, tránh tạo ra sự xáo trộn trong doanh nghiệp. Bởi chúng ta đều biết khi nhân sự bỏ việc doanh nghiệp phải thuê người mới thì sẽ tốn thời gian, công sức để tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng để họ có thể thực hiện các công việc đảm bảo theo yêu cầu.

Nghiên cứu tồn tại một số những hạn chế sau: Thứ nhất, nghiên cứu này chỉ tập trung tại địa bàn Hà Nội nên có thể sẽ chưa đại diện được cho toàn bộ nhân viên các doanh nghiệp tại Việt Nam. Thứ hai, cỡ mẫu còn nhỏ (210 mẫu) nên việc dùng mô hình PLS-SEM là hợp lý tuy nhiên nghiên cứu tiếp theo có thể tăng thêm cỡ mẫu nhiều hơn và vận dụng các phương pháp nghiên cứu khác. Thứ ba, nghiên cứu mới chỉ xem xét đến hai biến trung gian là sự tự hào và sự đồng nhất hóa nhân viên - doanh nghiệp nên có thể còn bỏ sót nhiều biến số khác quan trọng.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. M. F. Mikkelsen, C. B. Jacobsen, L. B. Andersen, 2017. *Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation*. International Public Management Journal, vol. 20, pp. 183-205.
- [2]. N. Govaerts, E. Kyndt, F. Dochy, H. Baert, 2011. *Influence of learning and working climate on the retention of talented employees*. Journal of workplace learning.
- [3]. S. C. Kundu, K. Lata, 2017. *Effects of supportive work environment on employee retention*. International Journal of Organizational Analysis.
- [4]. L. Lee, L. F. Chen, 2018. *Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 25, pp. 948-960.
- [5]. J. S. Kim, J. Milliman, A. Lucas, 2020. *Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- [6]. F. L. Cooke, Q. He, 2010. *Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises*. Asia Pacific Business Review, vol. 16, pp. 355-376.
- [7]. A. McWilliams, D. S. Siegel, P. M. Wright, 2006. *Corporate social responsibility: Strategic implications*. Journal of management studies, vol. 43, pp. 1-18, 2006.
- [8]. B. Rettab, A. B. Brik, K. Mellahi, 2009. *A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai*. Journal of business ethics, vol. 89, pp. 371-390.
- [9]. M. E. F. R. d. Oliveira, P. Rodrigues, 2015. *The importance of corporate social responsibility in the brand image: the "Nespresso" case study*.
- [10]. W. Davies, 2015. *All the happy workers*. The Atlantic.
- [11]. J. He, H. Zhang, A. M. Morrison, 2019. *The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- [12]. L. Tourigny, J. Han, V. V. Baba, P. Pan, 2019. *Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior*. Journal of Business Ethics, vol. 158, pp. 427-440.
- [13]. S. D. Hansen, B. B. Dunford, A. D. Boss, R. W. Boss, I. Angermeier, 2011. *Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective*. Journal of business ethics, vol. 102, pp. 29-45.
- [14]. T. W. Ng, K. C. Yam, H. Aguinis, 2019. *Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover*. Personnel Psychology, vol. 72, pp. 107-137.
- [15]. K. De Roeck, A. El Akremi, V. Swaen, 2016. *Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification?* Journal of Management Studies, vol. 53, pp. 1141-1168.
- [16]. A. B. Carroll, 1991. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons 34.
- [17]. N. K. Lee, Philip, 2013. *Corporate social responsibility doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley.
- [18]. Y. Gao, W. He, 2017. *Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior*. Management Decision.
- [19]. H. T. Hoang, F. Wang, Q. Van Ngo, M. Chen, 2019. *Brand equity in social media-based brand community*. Marketing Intelligence & Planning.
- [20]. K. Bouraoui, S. Bensemmane, M. Ohana, M. Russo, 2019. *Corporate social responsibility and employees' affective commitment*. Management Decision.
- [21]. R. Chaudhary, 2017. *Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?*. Social Responsibility Journal.
- [22]. N. N. Thảng, 2010. *Gắn quản trị nhân sự với trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp*. VNU Journal of Science: Economics and Business, vol. 26.
- [23]. R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter, 1979. *The measurement of organizational commitment*. Journal of vocational behavior, vol. 14, pp. 224-247.
- [24]. L. Eldor, E. Vigoda-Gadot, 2017. *The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship*. The International Journal of Human Resource Management, vol. 28, pp. 526-552.
- [25]. M. Kang, M. Sung, 2017. *How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships*. Journal of Communication Management.
- [26]. A. M. Saks, 2019. *Antecedents and consequences of employee engagement revisited*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.

- [27]. A. Glavas, 2016. *Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work*. *Frontiers in psychology*, vol. 7, p. 796.
- [28]. A. Vorina, M. Simonič, M. Vlasova, 2017. *An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement*. *Economic themes*, vol. 55, pp. 243-262.
- [29]. K. Goudarzi, S. Llosa, C. Orsingher, M. H. Gouthier, M. Rhein, 2011. *Organizational pride and its positive effects on employee behavior*. *Journal of Service Management*.
- [30]. O. Durrah, K. Allil, M. Gharib, S. Hannawi, 2020. *Organizational pride as an antecedent of employee creativity in the petrochemical industry*. *European Journal of Innovation Management*.
- [31]. S. V. Helm, U. Renk, A. Mishra, 2016. *Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors*. *European Journal of Marketing*.
- [32]. H. He, A. D. Brown, 2013. *Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research*. *Group & Organization Management*, vol. 38, pp. 3-35.
- [33]. M. R. Edwards, R. Peccei, 2010. *Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes*. *Journal of Personnel Psychology*.
- [34]. J. B. DeConinck, 2011. *The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople*. *Journal of Business Research*, vol. 64, pp. 617-624.
- [35]. F. O. Walumbwa, D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman, A. L. Christensen, 2011. *Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification*. *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 115, pp. 204-213.
- [36]. P. Martínez, I. R. Del Bosque, 2013. *CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction*. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 35, pp. 89-99.
- [37]. S. Lythreatis, A. M. S. Mostafa, X. Wang, 2019. *Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership*. *Journal of Business Ethics*, vol. 156, pp. 635-650.
- [38]. C. J. C. Jabbour, F. C. A. Santos, 2008. *Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model*. *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, pp. 51-58.
- [39]. S.H. Ko, T.W. Moon, W.M. Hur, 2018. *Bridging service employees' perceptions of CSR and organizational citizenship behavior: The moderated mediation effects of personal traits*. *Current psychology*, vol. 37, pp. 816-831.
- [40]. D. B. Turban, C.-M. Lau, H.-Y. Ngo, I. H. Chow, S. X. Si, 2001. *Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person-organization fit perspective*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 194, 2001.
- [41]. S. Brammer, H. He, K. Mellahi, 2015. *Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability*. *Group & Organization Management*, vol. 40, pp. 323-352.
- [42]. E. Kyndt, F. Dochy, M. Michielsens, B. Moeyaert, 2009. *Employee retention: Organisational and personal perspectives*. *Vocations and Learning*, vol. 2, pp. 195-215.
- [43]. J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, R. L. Tatham, 1998. *Multivariate data analysis vol. 5*. Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
- [44]. J. F. Hair Jr, G. T. M. Hult, C. Ringle, M. Sarstedt, 2016. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication.
- [45]. R. R. Bagozzi, Y. Yi, 1988. *On the Evaluation of Structural Equation Models*. *Journal of the Academy of Marketing Science* vol. 16.
- [46]. C. Fornell, D. F. Larcker, 1981. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of marketing research*, pp. 39-50.

---

#### AUTHORS INFORMATION

**Ngo Van Quang, Vu Dinh Khoa,  
Ha Thanh Cong, Nguyen Manh Cuong, Do Hai Hung**

Faculty of Business Management, Hanoi University of Industry