

TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐỊNH HƯỚNG TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG: NGHIÊN CỨU VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ SỰ TIN TƯỞNG ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

Nguyễn Minh Cảnh

Trường Đại học Cần Thơ

Email: nmcanh@ctu.edu.vn

Ong Quốc Cường

Trường Đại học Cần Thơ

Email: oqcuong@ctu.edu.vn

Trần Bửu Hậu

Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam - Techcombank

Email: hautran.180201@gmail.com

Nguyễn Phan Khánh Duy

Trường Đại học Cần Thơ

Email: duyb2006337@student.ctu.edu.vn

Mã bài: JED-1917

Ngày nhận: 13/08/2024

Ngày nhận bản sửa: 20/09/2024

Ngày duyệt đăng: 02/10/2024

DOI: 10.33301/JED.VI.1917

Tóm tắt:

Nghiên cứu này phân tích tác động của quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội đến kết quả làm việc của người lao động thông qua động lực làm việc và sự tin tưởng đối với tổ chức. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) dựa trên dữ liệu khảo sát từ 300 người lao động chỉ ra rằng động lực làm việc và sự tin tưởng của họ đối với tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội và kết quả làm việc của người lao động. Từ những phát hiện trên, các hàm ý quản trị được thảo luận làm cơ sở để các doanh nghiệp nâng cao kết quả làm việc của người lao động thông qua thực hành quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội nhằm nâng cao động lực làm việc và sự tin tưởng đối với tổ chức.

Từ khóa: Động lực làm việc, kết quả làm việc, quản trị nguồn nhân lực, sự tin tưởng, trách nhiệm xã hội.

Mã JEL: M12, M14, D23

The impact of socially responsible human resource management on employee performance: The mediating role of job motivation and organizational trust

Abstract:

This study examines the impact of socially responsible human resource management on employee performance through the mediating roles of job motivation and organizational trust. Structural equation modeling (SEM) analysis results based on survey data from 300 employees indicate that job motivation and organizational trust mediate the relationship between socially responsible human resource management and employee performance. Based on these findings, managerial implications are discussed to provide a foundation for organizations to enhance employee performance through the practice of socially responsible human resource management to increase job motivation and organizational trust.

Keywords: Human resource management, job motivation, organizational trust, socially responsible, performance.

JEL Codes: M12, M14, D23

1. Giới thiệu

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility – CSR) là vấn đề ngày càng được quan tâm, chú trọng nhiều hơn và được xem như là “chìa khóa” quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp (Tulcanaza-Prieto & cộng sự, 2020). Thực hành CSR giúp doanh nghiệp nâng cao danh tiếng và tạo lợi thế cạnh tranh trên thương trường, tăng doanh thu, giảm chi phí, góp phần duy trì và phát triển bền vững. Đồng thời, đội ngũ nhân lực đóng vai trò rất quan trọng quyết định thành công của các chiến lược CSR của doanh nghiệp bởi vì cuối cùng nhân viên sẽ là đối tượng trực tiếp thực hiện các hoạt động CSR để tác động đến các đối tượng hữu quan bên ngoài (Cantele, 2018).

Thêm vào đó, hiện trạng các hành vi phi đạo gây tổn hại cho các đối tượng hữu quan bên ngoài đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc xây dựng cơ sở khoa học và thực tiễn để giảm thiểu và ngăn chặn hiệu quả các hành vi này. Xuất phát từ thực tế đó, các nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản lý bắt đầu chú trọng đến sự gắn kết CSR vào công tác quản trị nguồn nhân lực, hay còn gọi là quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội (Socially Responsible Human Resource Management – SRHRM) với các chiến lược và thực hành CSR hướng đến nhân viên (Shen & Benson, 2016). Theo Shen & Zhu (2011), vượt ra ngoài việc cung cấp cho nhân viên mức lương và điều kiện làm việc tốt hơn, thực hành SRHRM còn bao gồm việc tuyển dụng và giữ chân những nhân viên có trách nhiệm xã hội, cung cấp đào tạo về CSR và tính đến hiệu suất xã hội của nhân viên khi xem xét thăng chức, đánh giá theo hiệu suất và khen thưởng sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động CSR (Shen & Benson, 2016). Theo Abdelmotaleb & Saha (2020) SRHRM được định nghĩa là CSR hướng đến nhân viên, lấy nhân viên làm trung tâm, có thể phản ánh tốt nhất lợi ích của nhân viên, đồng thời mang lại lợi ích và đối xử ưu ái cho nhân viên.

Nghiên cứu của Kundu & Gahlawat (2016) và Zhao & cộng sự (2023) chỉ ra rằng SRHRM có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động. Robbins & cộng sự (2013) định nghĩa động lực làm việc hay sự động viên khuyến khích trong công việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức. Chính vì vậy, động lực làm việc của người lao động là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao kết quả làm việc của họ. Thêm vào đó, He & cộng sự (2021) cho thấy thực hành SRHRM góp phần nâng cao sự tin tưởng của nhân viên đối với tổ chức. Khi nhân viên tin tưởng vào tổ chức họ sẽ làm việc chăm chỉ và đạt năng suất cao hơn. Kết quả làm việc hay kết quả thực hiện công việc của cá nhân là khối lượng công việc được hoàn thành tương ứng với chất lượng công việc với thời gian thực hiện cụ thể (Wall & cộng sự, 2004). Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Cook & Emerson, 1987) và lý thuyết bản sắc xã hội (Ashforth & Mael, 1989), tác giả cho rằng với các chính sách thực hành SRHRM hướng đến người lao động sẽ nâng cao động lực làm việc và sự tin tưởng đối với tổ chức thông qua đó nâng cao kết quả làm việc của họ.

Về khía cạnh thực tiễn, Thành phố Cần Thơ đóng vai trò là trung tâm kinh tế của Đồng bằng sông Cửu Long, với 10.403 doanh nghiệp và 130.574 lao động (Cục thống kê Thành phố Cần Thơ, 2023). Việc ứng dụng hiệu quả SRHRM tại đây mang lại lợi ích to lớn, góp phần thúc đẩy phát triển bền vững cho doanh nghiệp trong khu vực. Do vậy, nghiên cứu tác động của SRHRM đến kết quả làm việc thông qua động lực làm việc và sự tin tưởng đối với tổ chức là cần thiết. Mục tiêu trọng tâm của nghiên cứu là phân tích vai trò trung gian của động lực làm việc và sự tin tưởng đối với tổ chức trong mối quan hệ giữa SRHRM và kết quả làm việc của người lao động. Trên cơ sở hiểu rõ cơ chế mà qua đó SRHRM tác động đến kết quả làm việc của người lao động, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị quan trọng giúp cho các nhà quản lý cải thiện và nâng cao kết quả làm việc của người lao động thông qua thực hành SRHRM góp phần vào sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Các nghiên cứu có liên quan và lý thuyết nền

Các nghiên cứu trước đây đã phát hiện ra tác động đáng kể của SRHRM đến kết quả làm việc của nhân viên (Shen & Benson, 2016), hành vi công dân của tổ chức (Zhao & Zhou, 2021), hành vi công dân đối với môi trường (Zhao & cộng sự, 2021) và hạnh phúc của người lao động (Zhang & cộng sự, 2022). Qua đó, cũng có thể hiểu công tác SRHRM là một phương tiện cải thiện hoạt động tuyển dụng nhằm thu hút nhân tài, đào tạo thúc đẩy nhân viên và nâng cao sự cam kết của họ đối với các mục tiêu chung của tổ chức (Zhou & Zheng, 2023; Zhao & cộng sự, 2023). Việc trở thành thành viên của một tổ chức thực hiện tốt trách nhiệm đối với xã hội bên ngoài và công tác SRHRM nội bộ được những đối tượng bên ngoài tổ chức đánh giá cao

khiến nhân viên tin rằng họ sẽ được đánh giá cao vì lẽ đó gia tăng sự tin tưởng đối với tổ chức (He & cộng sự, 2021), sự cam kết gắn bó (Chanda & Goyal, 2019), động lực làm việc (Rawshdeh & cộng sự, 2023) và thúc đẩy các hành vi đạo đức (Zhang & cộng sự, 2022).

Thuyết trao đổi xã hội (Cook & Emerson, 1987) cho rằng các quyết định và hành động của nhân viên trong tổ chức phụ thuộc vào những gì họ được nhận từ tổ chức. Như vậy, khi nhân viên nhận thức được những lợi ích mà họ nhận được từ thực hành SRHRM, họ sẽ có động lực cao hơn trong công việc để đáp trả lại những gì họ đã nhận, từ đó nâng cao kết quả làm việc của họ. Thêm vào đó, theo thuyết bản sắc xã hội (Ashforth & Mael, 1989) khi nhân viên cảm thấy nơi mình đang làm việc rất có uy tín thông qua thực hành trách nhiệm xã hội sẽ giúp họ xây dựng một phần bản sắc cá nhân gắn liền với tổ chức, họ sẽ tự hào hơn về công việc của mình và tin tưởng hơn vào tổ chức. Chính sự tin tưởng vào tổ chức sẽ thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ và đạt được kết quả công việc cao hơn.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

SRHRM được xây dựng dựa trên các khái niệm về CSR, đạo đức trong quản trị nguồn nhân lực và một loạt các hoạt động hướng đến nhân viên, bao gồm các chính sách và chiến lược hướng đến nhân viên nhằm cải thiện phúc lợi và giải quyết các mối quan tâm của nhân viên. Shen & Zhang (2019) chỉ ra rằng các doanh nghiệp thực hiện chiến lược SRHRM rất chú ý đến nhu cầu và nguyện vọng của nhân viên, tạo ra các chính sách phát triển kỹ năng và sự nghiệp của nhân viên, đồng thời cung cấp cho nhân viên môi trường làm việc lành mạnh, an toàn cũng như chế độ đãi ngộ công bằng và cơ hội thăng tiến. Chính những chính sách này sẽ thúc đẩy nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ từ tổ chức, sự tin tưởng từ cấp trên cũng như sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, từ đó nâng cao động lực làm việc của nhân viên (Zhou & Zheng, 2023). Như vậy, giả thuyết thứ nhất được đề xuất như sau:

H₁: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

Khi thực hành SRHRM hướng vào nhân viên thì chế độ phúc lợi, sự quan tâm về cơ hội phát triển khả năng sẽ được đáp ứng cho nhu cầu và thúc đẩy động lực làm việc của họ. Từ đó, tổ chức sẽ được kỳ vọng sự đóng góp, nỗ lực, thu hút và giữ chân người lao động thông qua động lực làm việc (Peterson, 2004). Luthans (1998) cũng khẳng định rằng động lực là quá trình tạo ra năng lượng, điều khiển, duy trì hành vi và kết quả làm việc của một người. Động lực làm việc không phải là yếu tố duy nhất ảnh hưởng đến hành vi làm việc của một người, tuy nhiên, nó tương tác và kết hợp với các quá trình nhận thức khác làm ảnh hưởng, tác động đến kết quả làm việc. Do vậy, nghiên cứu đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

H₂: Động lực làm việc của người lao động có tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Shen & Zhu (2011) đề xuất nên xem SRHRM là một cơ chế quản trị quan trọng trong tổ chức để tạo động lực cho nhân viên làm việc, thông qua đó giúp đạt được kết quả hoạt động tốt hơn cho tổ chức. Việc thực hành SRHRM sẽ tác động đến tổ chức thông qua ảnh hưởng của nó đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên. Theo Rupp & cộng sự (2006), khi nhân viên nhận thức được tổ chức của họ có trách nhiệm xã hội đối với họ và các bên liên quan khác, tạo nên thái độ và hành vi tích cực ở nhân viên, từ đó làm tăng kết quả làm việc của họ. He & cộng sự (2021) đã chỉ ra rằng thực hành SRHRM với các chính sách tập trung vào các chiến lược nhân sự như phát triển con người và áp dụng các chính sách đãi ngộ liên quan, sẽ giúp giữ chân và tạo động lực cho một lực lượng lao động tài năng nhằm mang lại kết quả công việc tốt hơn. Như vậy, giả thuyết thứ ba được đề xuất như sau:

H₃: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội có tác động tích cực đến kết quả làm việc của người lao động thông qua động lực làm việc.

Theo Robinson (1996), trong các nghiên cứu về tổ chức thì lòng tin được coi là một biến số quan trọng vì nó liên quan đến niềm tin của nhân viên về khả năng mà tổ chức có thể ảnh hưởng đến các giá trị, lợi ích cho người lao động hay ít nhất là không ảnh hưởng đến lợi ích của họ. Theo Pivato & cộng sự (2008) thì lòng tin là kết quả đầu tiên và gần nhất của các hoạt động CSR của một công ty. Đồng quan điểm trên, Hansen & cộng sự (2011) cũng cho rằng nhân viên phát triển niềm tin vào tổ chức khi họ thấy tổ chức mình làm việc có trách nhiệm xã hội. Thuyết bản sắc xã hội (Ashforth & Mael, 1989) cho rằng nhận thức của nhân viên về tổ chức có uy tín sẽ giúp nâng cao sự hãnh diện của nhân viên khi làm việc, qua đó sẽ tăng sự tin tưởng đối

với tổ chức. Khi người lao động làm việc trong một tổ chức có trách nhiệm xã hội với các bên liên quan và đối với nhân viên, họ có cơ sở đặt niềm tin vào nơi mình làm việc, từ đó sẽ cố gắng đáp ứng các kỳ vọng của tổ chức về kết quả làm việc của họ. Dựa trên những lập luận trên, tác giả đề xuất kiểm định giả thuyết sau:

H₄: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội có tác động tích cực đến sự tin tưởng đối với tổ chức.

Theo Hogan & cộng sự (1994) thì lòng tin của nhân viên vào tổ chức sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức, do nó giúp thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong tổ chức, hỗ trợ đổi mới tổ chức và mang lại khả năng cạnh tranh không thể sao chép được, từ đó, mang lại kết quả công việc vượt trội hơn. Các nghiên cứu chỉ ra rằng khi nhân viên tin tưởng vào tổ chức, họ cam kết vào bản sắc của tổ chức, sẽ khiến nhân viên làm việc chăm chỉ hơn, dành nhiều thời gian và năng lượng tích cực hơn cho công việc của họ (Aryee & cộng sự, 2002). Do đó, nghiên cứu cho rằng lòng tin của nhân viên vào tổ chức sẽ tác động và dẫn đến mức độ làm việc cao hơn và đạt kết quả làm việc tốt hơn. Do đó, nghiên cứu đề xuất kiểm định giả thuyết như sau:

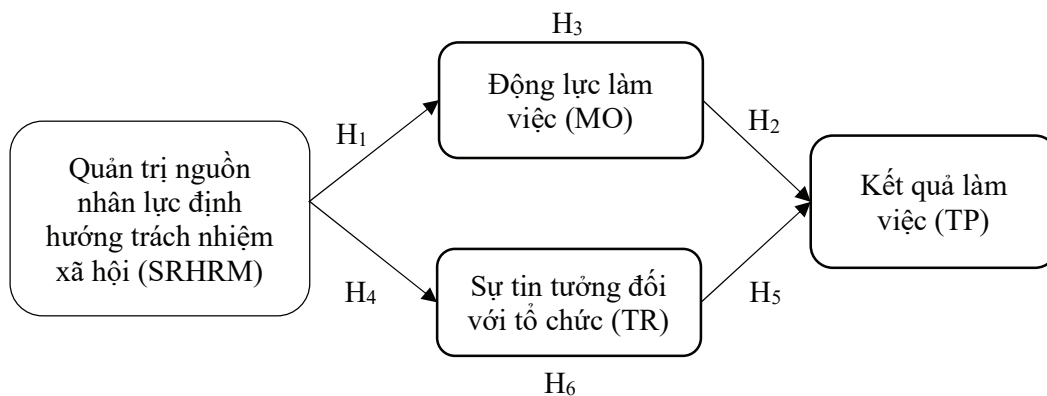
H₅: Sự tin tưởng đối với tổ chức có tác động tích cực đến kết quả làm việc của người lao động.

Theo Kundu & Gahlawat (2016), nhận thức của nhân viên về SRHRM tác động đáng kể đến niềm tin của nhân viên và thái độ làm việc của họ từ đó dẫn đến những kết quả đáng kể trong công việc. Kết quả hoạt động của một tổ chức hay kết quả làm việc của nhân viên chịu tác động đáng kể bởi niềm tin của nhân viên vào tổ chức, do khi nhân viên đặt niềm tin vào tổ chức họ sẽ làm việc chăm chỉ và có năng suất hơn (Zhao & cộng sự, 2023). Việc xây dựng niềm tin của tổ chức có trách nhiệm xã hội và quản trị hướng vào nhân viên sẽ góp phần làm tăng sự tin tưởng của nhân viên đối với tổ chức, qua đó nâng cao kết quả công việc. Do vậy, giả thuyết được đề xuất như sau:

H₆: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội có tác động tích cực đến kết quả làm việc của người lao động thông qua sự tin tưởng đối với tổ chức.

Dựa trên các giả thuyết được đề xuất, mô hình nghiên cứu được trình bày trong Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Đo lường

Nghiên cứu này kế thừa thang đo SRHRM với 6 biến quan sát được sử dụng trong nghiên cứu của Shen & Benson (2016). Thang đo động lực làm việc với 3 biến quan sát được kế thừa từ nghiên cứu của Deci (2008) và Kundu & Gahlawat (2016). Thang đo sự tin tưởng đối với tổ chức được kế thừa từ nghiên cứu của Robinson (1996) với 6 biến quan sát. Cuối cùng thang đo kết quả làm việc với 5 biến quan sát được sử dụng dựa trên nghiên cứu của Porter & Lawler (1968) và Becker & Kernan (2003). Cụ thể nội dung các biến quan sát được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1: Thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu đề xuất

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn tham khảo
<i>SRHRM</i>	<i>Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội</i>	
SR1	Doanh nghiệp của tôi xem xét thái độ của ứng viên đối với trách nhiệm xã hội trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn.	Shen & Benson (2016); Zhang & cộng sự (2022).
SR2	Doanh nghiệp của tôi sử dụng đào tạo để thúc đẩy người lao động xem trách nhiệm xã hội như là một giá trị cốt lõi của tổ chức.	
SR3	Doanh nghiệp của tôi sử dụng đào tạo người lao động có trách nhiệm xã hội để phát triển kỹ năng của họ có sự tham gia và trao đổi với các bên có liên quan (cộng đồng, xã hội, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, ...)	
SR4	Doanh nghiệp của tôi xem xét đến kết quả thực hiện trách nhiệm xã hội của nhân viên trong việc thăng chức.	
SR5	Doanh nghiệp của tôi xem xét đến kết quả thực hiện trách nhiệm xã hội của nhân viên trong việc đánh giá kết quả làm việc.	
SR6	Doanh nghiệp của tôi xem xét đến kết quả thực hiện trách nhiệm xã hội của nhân viên để có mức khen thưởng và đãi ngộ phù hợp.	
<i>MO</i>	<i>Động lực làm việc</i>	
MO1	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao là điều quan trọng với tôi.	Deci (2008)
MO2	Tôi đã nỗ lực rất nhiều vào các nhiệm vụ và hoạt động được giao.	
MO3	Tôi luôn cố gắng trong các nhiệm vụ được giao.	
<i>TR</i>	<i>Sự tin tưởng</i>	
TR1	Cấp trên của tôi là người trung thực và nghiêm minh.	Robinson (1996)
TR2	Tôi tin doanh nghiệp làm việc có tính chính trực cao.	
TR3	Tôi nghĩ doanh nghiệp đối xử công bằng với tôi.	
TR4	Tôi mong đợi doanh nghiệp đối xử với tôi theo cách phù hợp.	
TR5	Doanh nghiệp của tôi thẳng thắn và cởi mở với nhân viên.	
TR6	Tôi tin rằng các quyết định và hành động của doanh nghiệp là tốt.	
<i>TP</i>	<i>Kết quả làm việc</i>	
TP1	Tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo quy định.	Becker & Kernan (2003)
TP2	Tôi đã hoàn thành các nhiệm vụ được nêu cụ thể trong bản mô tả công việc.	
TP3	Tôi đã hoàn thành đầy đủ phần việc thuộc phạm vi của mình.	
TP4	Tôi nghĩ cấp trên đánh giá tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo quy định.	
TP5	Tôi nghĩ đồng nghiệp đánh giá tôi đã thực hiện đầy đủ những yêu cầu của công việc theo quy định.	

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các nghiên cứu

3.2. Thu thập dữ liệu

Mô hình nghiên cứu gồm có tất cả 20 biến quan sát cần phải đo lường, do đó cỡ mẫu tối thiểu cần phải có là $20 \times 5 = 100$ quan sát (Hair & cộng sự, 2010). Hơn nữa, để đảm bảo độ tin cậy trong kiểm định độ thích hợp của mô hình SEM, kích thước mẫu từ 100 đến 200 là đạt yêu cầu (Hoyle, 1995). Như vậy, cỡ mẫu của nghiên cứu được thu thập thực tế là 300 quan sát phù hợp với phương pháp phân tích. Để đảm bảo độ tin cậy và tính đại diện cho tổng thể, tác giả chọn mẫu phân tầng tương ứng với tỷ lệ doanh nghiệp hoạt động tại các quận, cụ thể số lượng doanh nghiệp lần lượt tại các quận Ninh Kiều, Cái Răng và Bình Thủy là 5.428 doanh nghiệp, 1.582 doanh nghiệp và 1.671 doanh nghiệp (Cục thống kê Thành phố Cần Thơ, 2023). Thông qua mối quan hệ liên kết với các doanh nghiệp, nhóm tác giả liên hệ với quản lý của các doanh nghiệp trên địa bàn để tiếp cận với các đáp viên là những người lao động (có ký kết hợp đồng lao động) đang làm việc tại các doanh nghiệp dựa trên danh sách ngẫu nhiên được cung cấp bởi quản lý. Bảng khảo sát được in ra và gửi cho các đáp viên thông qua đầu mối là quản lý của các doanh nghiệp. Trước khi tiến hành khảo sát chính thức, nhóm tác giả đã tiến hành phỏng vấn thử với 30 sinh viên đại học để kiểm tra và điều chỉnh thang đo nhằm đảm bảo dễ hiểu và diễn đạt rõ ràng.

Sau khi phát ra 400 bảng khảo sát, nghiên cứu thu về được 327 với tỷ lệ phản hồi là 81,8%, trong đó có 300 bảng khảo sát hợp lệ. Trong 300 người lao động thì có 45% nam và 55% nữ. Với độ tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là từ 18–24 tuổi (40,5%), kế đến là từ 25–34 tuổi (35,6%). Phần lớn có trình độ là đại học (60,7%), 40,8% có vị trí công việc tại doanh nghiệp là nhân viên văn phòng. Số năm làm việc tại doanh nghiệp dưới

3 năm là nhiều nhất (54,6%), kể đến là từ 3–5 năm (38,5%). Phần lớn làm việc tại Công ty TNHH (43,5%) và Công ty Cổ phần (32,7%) tại quận Ninh Kiều (55,2%).

3.3. Kỹ thuật xử lý số liệu

Các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu được kiểm định thông qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) trên phần mềm AMOS phiên bản 24. SEM là một phương pháp hiệu quả để biểu diễn, kiểm tra và ước lượng mối quan hệ tuyến tính của các biến. Theo Hu & Bentler (1999) các chỉ số để đo lường độ phù hợp của mô hình bao gồm: $CMIN/df \leq 3$; $CFI \geq 0,9$; $GFI \geq 0,9$; $TLI \geq 0,9$; $RMSEA \leq 0,06$; $PCLOSE \geq 0,01$. Thêm vào đó, kỹ thuật bootstrap với cỡ mẫu 1.000 quan sát lặp lại được sử dụng để kiểm định độ tin cậy của các hệ số ước lượng. Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lại có thay thế trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò đám đông và điều kiện để các ước lượng đạt độ tin cậy là chỉ số $|C.R.| < 1,96$. Mô hình SEM đòi hỏi cỡ mẫu lớn do đó việc sử dụng phương pháp Bootstrap để kiểm tra độ tin cậy của các ước lượng tác động gián là phù hợp so với các phương pháp khác (Schumacker & Lomax, 2010).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá sơ bộ thang đo

Các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha $> 0,6$ nên có độ tin cậy cao, bao gồm các biến quan sát có hệ số tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha của thang đo tương ứng (Nunnally, 1994). Kết quả phân tích EFA (Bảng 2) đối với các thang đo SRHRM, MO, và TR rút trích được 3 nhân tố với Eigenvalue = 1,101; tổng phương sai trích là 54,323% ($> 50\%$) cho thấy mô hình EFA là phù hợp. Kết quả phân tích nhân tố khám phá đối với thang đo TP cho thấy mô hình EFA là phù hợp và thỏa mãn các yêu cầu cần thiết nên có thể đưa vào phân tích CFA.

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định

Bảng 2: Ma trận xoay nhân tố khám phá

Thang đo	Biến quan sát	Nhân tố			
		1	2	3	4
SRHRM	SRHRM2	0,771			
	SRHRM4	0,733			
	SRHRM5	0,715			
	SRHRM1	0,709			
	SRHRM6	0,670			
	SRHRM3	0,629			
TR	TR2		0,822		
	TR3		0,812		
	TR1		0,723		
	TR6		0,618		
	TR5		0,565		
MO	MO1			0,825	
	MO2			0,779	
	MO3			0,709	
Hệ số KMO = 0,905; Sig. Bartlett's = 0,000; Tổng phương sai trích = 54,288%					
TP	TP2				0,787
	TP1				0,769
	TP4				0,723
	TP3				0,721
	TP5				0,599
Hệ số KMO = 0,800; Sig. Bartlett's = 0,000; Tổng phương sai trích = 52,332%					

Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; MO: Động lực làm việc; TR: Sự tin tưởng đối với tổ chức; TP: Kết quả làm việc

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định cho thấy mô hình với 4 nhóm nhân tố với 19 biến quan sát đảm bảo phù hợp tốt với dữ liệu nghiên cứu thể hiện thông qua các chỉ tiêu đo lường mức độ phù hợp như: $CMIN/df = 1,915 (\leq 3)$; $GFI = 0,927 (\geq 0,9)$; $CFI = 0,959 (\geq 0,9)$; $TLI = 0,951 (\geq 0,9)$; $RMSEA = 0,050 (\leq 0,06)$ (Hair & cộng sự, 2010). Kết quả phân tích tính hội tụ và phân biệt được trình bày ở Bảng 3 cho thấy các nhóm

nhân tố đều có độ tin cậy tổng hợp $CR > 0,7$ và $AVE > 0,5$ (Bảng 2). Đồng thời, các thang đo đều có $MSV < AVE$ tương ứng và căn bậc hai của phương sai trích trung bình (\sqrt{AVE}) lớn hơn tương quan giữa các nhân tố (Fornell & Larcker, 1981). Do đó, tính hội tụ và phân biệt giữa các thang đo được đảm bảo.

Bảng 3: Kết quả phân tích tính hội tụ và phân biệt

Các biến	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	SRHRM	TR	TP	MO
SRHRM	0,860	0,506	0,337	0,865	0,712			
TR	0,850	0,534	0,450	0,861	0,581	0,730		
TP	0,836	0,511	0,418	0,860	0,492	0,570	0,715	
MO	0,830	0,620	0,450	0,833	0,533	0,671	0,647	0,787

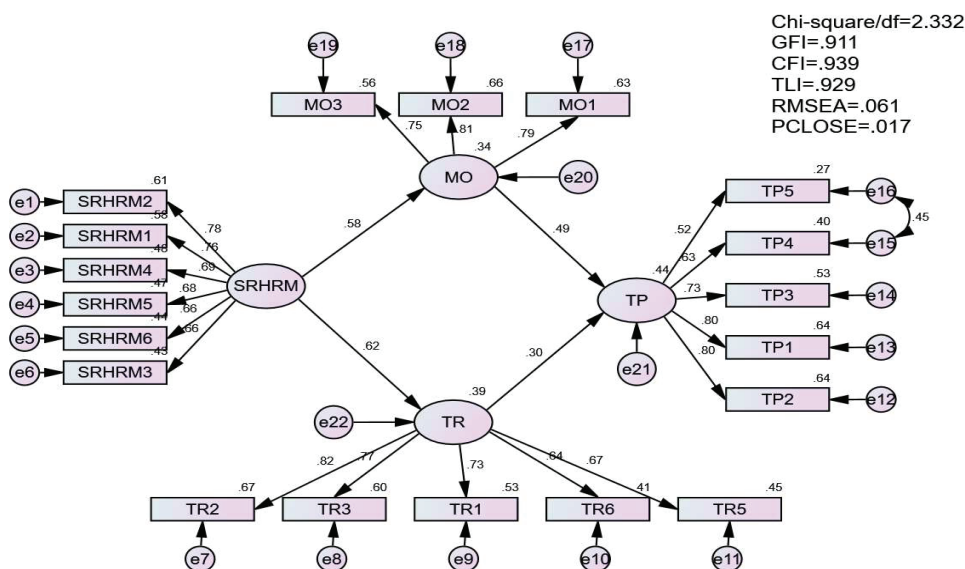
Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; MO: Động lực làm việc; TR: Sự tin tưởng đối với tổ chức; TP: Kết quả làm việc; CR: Độ tin cậy tổng hợp.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

4.3. Kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Kết quả SEM mô hình lý thuyết chuẩn hóa (Hình 2) cho thấy giá trị $CMIN/df = 2,332 (\leq 3)$, $GFI = 0,911 (\geq 0,9)$, $CFI = 0,939 (\geq 0,9)$ là phù hợp; $TLI = 0,929$ và $RMSEA = 0,061$ là chấp nhận được. Như vậy, mô hình phù hợp với dữ liệu khảo sát. Kết quả kiểm định được trình bày trong Bảng 4 cho thấy SRHRM có tác động tích cực đến động lực làm việc ($\beta = 0,584, p < 0,01$) và sự tin tưởng đối với tổ chức ($\beta = 0,621, p < 0,01$). Thêm vào đó, động lực làm việc ($\beta = 0,493, p < 0,01$) và sự tin tưởng đối với tổ chức ($\beta = 0,298, p < 0,01$) có tác động tích cực đến kết quả làm việc.

Hình 2: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM



Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; MO: Động lực làm việc; TR: Sự tin tưởng đối với tổ chức; TP: Kết quả làm việc.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

Kết quả kiểm định được trình bày trong Bảng 4 cho thấy, SRHRM có tác động tích cực đến MO ($\beta = 0,584, p < 0,01$), MO có tác động tích cực đến TP ($\beta = 0,493, p < 0,01$), SRHRM có tác động tích cực đến TR ($\beta = 0,621, p < 0,01$) và TR có tác động tích cực đến TP ($\beta = 0,298, p < 0,01$). Như vậy, các giả thuyết về mối quan hệ trực tiếp (H_1, H_2, H_4 và H_5) đều được chấp nhận. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với phát hiện của các nghiên cứu trước đây như Kundu & Gahlawat (2016), Rupp & cộng sự (2006) và Zhou & Zheng (2023).

Kết quả kiểm định cho thấy SRHRM có tác động gián tiếp đến kết quả làm việc thông qua động lực làm việc ($\beta = 0,288, p < 0,05$) và sự tin tưởng đối với tổ chức ($\beta = 0,185, p < 0,01$). Trong đó, SRHRM tác động gián tiếp thông qua động lực làm việc mạnh hơn thông qua sự tin tưởng đối với tổ chức. Do đó, giả

thuyết H_3 và H_6 được chấp nhận. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với các nghiên cứu có liên quan như Rawshdeh & cộng sự (2023), He & cộng sự (2021) và Zhao & cộng sự (2023). Các chính sách của công tác SRHRM sẽ phần nào phản ánh những hành động và mối quan tâm của doanh nghiệp đối với xã hội và tổ chức, giúp doanh nghiệp tạo dựng được hình ảnh tốt đối với xã hội và cả tổ chức, từ đó hình thành sự tin tưởng của người lao động đối với tổ chức cũng như tạo động lực làm việc cho họ, qua đó tác động tích cực đến kết quả làm việc của người lao động.

Bảng 4: Kết quả ước lượng các mối quan hệ trong mô hình SEM

Mối quan hệ	Chưa chuẩn hóa			β (đã chuẩn hóa)	p	Giả thuyết	Kết luận
	β	SE	C.R.				
<i>Mối quan hệ tác động trực tiếp</i>							
SRHRM => MO	0,499	0,054	9,172	0,584***	0,000	H ₁	Chấp nhận
MO => TP	0,480	0,062	7,769	0,493***	0,000	H ₂	Chấp nhận
SRHRM => TR	0,583	0,058	10,052	0,621***	0,000	H ₄	Chấp nhận
TR => TP	0,265	0,052	5,127	0,298***	0,000	H ₅	Chấp nhận
<i>Mối quan hệ tác động gián tiếp</i>							
SRHRM => MO => TP	0,240	-	-	0,288**	0,001	H ₃	Chấp nhận
SRHRM => TR => TP	0,154	-	-	0,185***	0,000	H ₆	Chấp nhận

Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; MO: Động lực làm việc; TR: Sự tin tưởng đối với tổ chức; TP: Kết quả làm việc; C.R.: Giá trị tới hạn (Critical Ratio); *** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1% và ** tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 5%

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

Kết quả phân tích Bootstrap với cỡ mẫu lặp lại là 1.000 quan sát (Bảng 5) cho thấy các giá trị |C.R.| của các mối quan hệ được ước lượng là nhỏ hơn 1,96, đồng thời không có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Vì vậy, có thể kết luận các ước lượng trong mô hình nghiên cứu là đáng tin cậy ở mẫu lớn hơn.

Bảng 5: Kết quả kiểm định Bootstrap

Các mối quan hệ	Ước lượng	Ước lượng Bootstrap (N = 1.000)					
		SE	SE-SE	Trung bình	Bias	SE-Bias	C.R.
SRHRM => MO	0,584	0,062	0,002	0,582	-0,002	0,003	-0,67
SRHRM => TR	0,621	0,066	0,002	0,618	-0,003	0,003	-1,00
MO => TP	0,493	0,079	0,003	0,496	0,003	0,004	0,75
TR => TP	0,298	0,088	0,003	0,288	-0,006	0,004	-1,50
SRHRM => MO => TP	0,288	0,065	0,002	0,245	0,005	0,003	1,67
SRHRM => TR => TP	0,185	0,051	0,002	0,150	-0,003	0,002	-1,50

Ghi chú: SRHRM: Quản trị nguồn nhân lực định hướng trách nhiệm xã hội; MO: Động lực làm việc; TR: Sự tin tưởng đối với tổ chức; TP: Kết quả làm việc; C.R.: Giá trị tới hạn (Critical Ratio)

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

5. Hàm ý quản trị và hạn chế của nghiên cứu

5.1. Hàm ý quản trị

Dựa trên các phát hiện của nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được thảo luận như sau:

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng thực hành SRHRM sẽ giúp nâng cao động lực làm việc qua đó nâng cao kết quả làm việc của người lao động. Để nâng cao động lực làm việc của người lao động, các doanh nghiệp cần tăng cường thực hành SRHRM. Bằng việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, công bằng và nhân văn, SRHRM không chỉ cải thiện mà còn thúc đẩy mạnh mẽ động lực làm việc của nhân viên. Khi cảm thấy được tôn trọng, công bằng và có cơ hội phát triển, người lao động sẽ có tinh thần trách nhiệm cao, làm việc hăng say và hiệu quả hơn, góp phần nâng cao kết quả chung của tổ chức.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng sự tin tưởng đối với tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa SRHRM và kết quả làm việc của người lao động. Do đó, các doanh nghiệp có thể thúc đẩy sự tin tưởng đối với tổ chức thông qua thực hành công tác SRHRM. Khi tham gia vào công tác CSR chung của

doanh nghiệp, người lao động sẽ hiểu rõ thêm về hoạt động của tổ chức mà mình làm việc, góp phần làm cho doanh nghiệp trở nên tốt hơn trong tâm trí người lao động, qua đó nâng cao sự tin tưởng đối với tổ chức và cải thiện kết quả làm việc của họ. Người lao động có xu hướng gắn kết với những môi trường phù hợp với bản thân họ hơn. Thêm vào đó, vai trò của doanh nghiệp đối với xã hội được người lao động đồng thuận giúp củng cố niềm tin vào tổ chức qua đó nâng cao kết quả làm việc.

5.2. Hạn chế của nghiên cứu

Bên cạnh những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu hiện tại có những hạn chế nhất định như việc khảo sát tập trung chủ yếu vào một nhóm đối tượng nhất định, dẫn đến thiếu đại diện cho các cấp quản lý cao hơn và người lao động lớn tuổi. Bên cạnh đó, do tính mới của các khái niệm, khả năng hiểu sai hoặc cung cấp thông tin không chính xác của người tham gia là khá cao. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng đối tượng khảo sát, bao gồm cả các nhà quản lý để đảm bảo tính khách quan.

Tài liệu tham khảo

- Abdelmoteleb, M., & Saha, S. K. (2020), 'Socially responsible human resources management, perceived organizational morality, and employee well-being', *Public Organization Review*, 20(2), 385-399.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002), 'Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model', *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989), 'Social identity theory and the organization', *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003), 'Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance', *Human Performance*, 16(4), 327-348.
- Cantele, S. (2018), 'Human resources management in responsible small businesses: Why, how and for what?', *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 112-126.
- Chanda, U., & Goyal, P. (2019), 'A Bayesian network model on the interlinkage between socially responsible HRM, employee satisfaction, employee commitment and organizational performance', *Journal of Management Analytics*, 7(1), 105-138.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1987), *Social Exchange Theory*, Newbury Park.
- Cục thống kê Thành phố Cần Thơ (2023), *Niên Giám Thống Kê Năm 2023*, NXB Thống Kê.
- Deci, E. L. (2008), *Intrinsic Motivation Inventory*, [online] <http://www.psych.rochester.edu> (accessed 20 November 2023).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, B., Black, W. C. J., Babin, B., & Anderson, R. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011), 'Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective', *Journal of Business Ethics*, 102, 29-45.
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021), 'On being warm and friendly: The effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346-366.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994), 'What we know about leadership: Effectiveness and personality', *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hoyle, R. H. (1995), 'The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues', In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 1-15), Sage Publications.

-
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999), 'Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives', *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016), 'Effects of socially responsible HR practices on employees' work attitudes', *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(3-4), 140-160.
- Luthans, F. (1998), *Organisational Behaviour*, Irwin McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1994), *Psychometric Theory (3rd ed)*, Tata McGraw-Hill Education.
- Peterson, D. K. (2004), 'The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment', *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008), 'The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food', *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3-12.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin-Dorsey.
- Rawshdeh, Z. A., Makhbul, Z. K. M., Rawshdeh, M., & Sinniah, S. (2023), 'Perceived socially responsible-HRM on talent retention: The mediating effect of trust and motivation and the moderating effect of other-regarding value orientation', *Frontiers in Psychology*, 13, 1087065.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013), *Organisational Behaviour*, Pearson Higher Education.
- Robinson, S. L. (1996), 'Trust and breach of the psychological contract', *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006), 'Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework', *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010), *A Beginners Guide to Structural Equation Modeling*, Routledge, New York.
- Shen, J., & Benson, J. (2016), 'When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior', *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746, doi: 10.1177/0149206314522300.
- Shen, J., & Zhang, H. (2019), 'Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees', *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875-888, doi: 10.1007/s10551-017-3544-0.
- Shen, J., & Zhu, J. C. (2011), 'Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment', *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035, doi: 10.1080/09585192.2011.599951.
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Shin, H., Lee, Y., & Lee, C. W. (2020), 'Relationship among CSR initiatives and financial and non-financial corporate performance in the ecuadorian banking environment', *Sustainability*, 12(4), 1621.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004), 'On the validity of subjective measures of company performance', *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Zhang, Z., Wang, J., & Jia, M. (2022), 'Multilevel examination of how and when socially responsible human resource management improves the well-being of employees', *Journal of Business Ethics*, 176(1), 55-71.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2021), 'Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective', *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102749.
- Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2023), 'Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory', *Journal of Business Ethics*, 183(3), 929-946.
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2021), 'How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment?', *Journal of Business Ethics*, 169, 371-385, doi: 10.1007/s10551-019-04285-7.
- Zhou, Q., & Zheng, X. (2023), 'Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: The role of learning goal orientation and moral identity', *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 1-35.